

STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN *NON-FAREBOX* DI PT LRT JAKARTA DENGAN FOKUS PADA PENGEMBANGAN BISNIS PERIKLANAN

FAJAR HANDOKO DEWANTORO



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Pendapatan *Non-Farebox* di PT LRT Jakarta Dengan Fokus Pada Pengembangan Bisnis Periklanan” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Fajar Handoko Dewantoro
K1501222208

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

FAJAR HANDOKO DEWANTORO Strategi Peningkatan Pendapatan Non-Farebox di PT LRT Jakarta dengan Fokus pada Pengembangan Bisnis Periklanan. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan AMZUL RIFIN

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi peningkatan pendapatan *non-farebox* di PT LRT Jakarta, khususnya melalui pengembangan bisnis periklanan. Penurunan tajam pendapatan iklan pada 2022 menyebabkan kontribusi *non-farebox* sangat kecil, sehingga dibutuhkan strategi yang lebih adaptif untuk memperkuat kemandirian keuangan dan mengurangi ketergantungan subsidi. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan analisis internal VRIO, analisis eksternal PESTLE, serta perumusan dan penetapan prioritas strategi melalui SWOT/TOWS dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil penelitian mengungkap bahwa pengembangan bisnis periklanan di PT LRT Jakarta masih terkendala keterbatasan infrastruktur *digital signage* dan minimnya SDM pemasaran yang menguasai bidang digital. Selain itu, inovasi produk periklanan yang ditawarkan masih terbatas sehingga belum mampu mengikuti dinamika pasar yang cepat berubah. Dari sisi eksternal, tantangan utama meliputi regulasi yang ketat, pergeseran tren promosi ke media digital, dan persaingan yang semakin sengit di pasar periklanan urban. Meski begitu, tren digital advertising dan pertumbuhan *captive market* dari penumpang transportasi publik membuka peluang bagi PT LRT Jakarta untuk mengembangkan usaha periklanan yang lebih relevan dan bernilai tambah.

Integrasi analisis PESTLE dan VRIO yang dituangkan dalam SWOT dan TOWS menghasilkan beberapa strategi utama, yaitu modernisasi media periklanan dengan digital signage, penguatan tim pemasaran yang adaptif dan digital savvy melalui pelatihan dan rekrutmen, serta pengembangan kemitraan strategis dengan startup, agensi digital, dan UMKM. Selain itu, inovasi produk seperti *voice advertising*, *naming rights*, dan *event* digital juga menjadi fokus agar pendapatan *non-farebox* meningkat dan ketergantungan pada pendapatan tradisional berkurang.

Melalui proses penetapan prioritas strategi menggunakan metode AHP bersama pakar dan manajemen kunci, penelitian ini menempatkan digitalisasi media periklanan sebagai strategi prioritas utama. Hal ini diikuti dengan pengembangan tim pemasaran yang adaptif serta penguatan kolaborasi eksternal.

Penerapan strategi ini membutuhkan kesiapan organisasi dari aspek SDM, infrastruktur, serta kemampuan finansial untuk investasi teknologi baru. Implikasi manajerial dari penelitian ini menggarisbawahi pentingnya transformasi unit bisnis *non-farebox* menuju arah yang lebih modern, responsif terhadap perkembangan industri periklanan digital, dan berorientasi pada kolaborasi multipihak.

Dengan pelaksanaan strategi yang terarah, PT LRT Jakarta diharapkan dapat meningkatkan kinerja pendapatan *non-farebox* secara berkelanjutan, memperkuat posisi kompetitif di sektor transportasi publik, dan pada akhirnya mengurangi beban subsidi yang selama ini menjadi tantangan utama bagi keberlanjutan bisnis perusahaan.

Kata kunci: AHP, Digital Signage, LRT Jakarta, Non-Farebox Revenue, PESTLE, Periklanan, Strategi Pemasaran, Transportasi Publik, VRIO

SUMMARY

FAJAR HANDOKO DEWANTORO. Optimization Strategy of Non-Farebox Revenue at PT LRT Jakarta With a Focus on Advertising Business Development. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and AMZUL RIFIN.

This study aims to formulate strategies for increasing non-farebox revenue at PT LRT Jakarta, particularly through the development of its advertising business. The sharp decline in advertising revenue in 2022 resulted in a minimal contribution from non-farebox sources, highlighting the need for more adaptive strategies to strengthen financial independence and reduce reliance on subsidies. Employing a case study approach, this research integrates internal analysis using the VRIO framework, external analysis through PESTLE, and strategy formulation and prioritization using SWOT/TOWS and the Analytical Hierarchy Process (AHP).

The findings reveal that the development of the advertising business at PT LRT Jakarta remains hindered by limited digital signage infrastructure and a shortage of marketing human resources with digital expertise. Moreover, product innovation in advertising is still limited, making it difficult for the company to keep up with rapidly changing market dynamics. Externally, the main challenges include strict advertising regulations, a shift in promotional trends towards digital media, and increasingly intense competition in the urban advertising market. Nonetheless, the rise of digital advertising and the growth of the captive market from public transport passengers present new opportunities for PT LRT Jakarta to develop a more relevant and value-added advertising business.

The integration of PESTLE and VRIO analyses within the SWOT and TOWS frameworks has led to several key strategies: modernizing advertising media through the implementation of digital signage, strengthening an adaptive and digitally savvy marketing team via training and recruitment, and developing strategic partnerships with startups, digital agencies, and SMEs. Additionally, product innovation, such as voice advertising, naming rights, and digital events, has become a focus to boost non-farebox revenue and reduce reliance on traditional income streams. The process of strategy prioritization using AHP with experts and key management identifies digitalization of advertising media as the main strategic priority, followed by the development of an adaptive marketing team and the strengthening of external collaborations.

Implementing these strategies requires organizational readiness in terms of human resources, infrastructure, and financial capacity for new technology investments. The managerial implications of this research highlight the importance of transforming the non-farebox business unit towards a more modern, digitally responsive, and collaborative direction. With targeted strategic execution, PT LRT Jakarta is expected to sustainably increase non-farebox revenue, enhance its competitive position in the public transportation sector, and ultimately reduce the subsidy burden that has long challenged the company's business sustainability.

Kata kunci: AHP, advertising, digital signage, LRT Jakarta, marketing strategy, non-farebox revenue, PESTLE, public transportation, VRIO



@Hak cipta milik IPB University

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025¹
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN *NON-FAREBOX* DI PT LRT JAKARTA DENGAN FOKUS PADA PENGEMBANGAN BISNIS PERIKLANAN

FAJAR HANDOKO DEWANTORO

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Nama lengkap dan gelar
- 2 Nama lengkap dan gelar

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pendapatan *Non-farebox* di PT LRT Jakarta dengan Fokus pada Pengembangan Bisnis Periklanan

Nama : Fajar Handoko Dewantoro

NIM : K1501222208

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P, M.M.



Pembimbing 2:

Prof. Dr. Amzul Rifin, S.P, M.A



Diketahui oleh

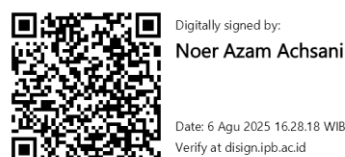
Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 26 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Strategi Peningkatan Pendapatan *Non-farebox* di PT LRT Jakarta dengan Fokus pada Pengembangan Bisnis Periklanan.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P, M.M dan Prof. Dr. Amzul Rifin, S.P, M.A selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Fajar Handoko Dewantoro

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	10
1.4 Manfaat	10
1.5 Ruang Lingkup	11
II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.2 Konteks Industri	23
2.3 Kajian Penelitian Terdahulu	27
2.4 Kerangka Pemikiran	32
III METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	33
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	33
3.3 Jenis dan Sumber Data	33
3.4 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	34
3.5 Penentuan Pakar	35
3.6 Analisis Data	35
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Profil Perusahaan	37
4.2 Analisis Faktor Eksternal dan Internal yang Menyebabkan Penurunan Pendapatan Sektor <i>Non-farebox</i> Usaha Periklanan PT LRT Jakarta	38
4.3 Merumuskan strategi alternatif pada bisnis sektor non-farebox PT LRT Jakarta pada usaha periklanan, sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan.	59
4.4 Menentukan strategi prioritas untuk diterapkan pada bisnis <i>non-farebox</i> PT LRT Jakarta pada usaha periklanan, sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan.	73
4.5 Implikasi Manajerial	89
V SIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Simpulan	95
5.2 Keterbatasan Penelitian	95
5.3 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	104
RIWAYAT HIDUP	120

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Tren dan proyeksi bisnis <i>advertising</i> di Indonesia (2020–2025)	1
2	Pendapatan, subsidi dan biaya operasional moda transportasi massal Jakarta	6
3	Laporan keuangan PT LRT Jakarta (dalam satuan rupiah)	7
4	Portofolio pendapatan non-farebox PT LRT Jakarta (dalam satuan %)	7
5	Pendapatan Periklanan Transportasi Massal Jakarta (2022–2023)	9
6	Matriks VRIO	20
7	Kajian penelitian terdahulu	27
8	Jenis dan sumber data penelitian	34
9	Karakteristik responden analisis PESTLE	39
10	Faktor eksternal yang mempengaruhi penurunan pendapatan PT LRT Jakarta pada bidang periklanan	43
11	Faktor eksternal yang mempengaruhi penurunan pendapatan PT LRT Jakarta pada bidang periklanan	45
12	Hasil analisis VRIO	47
13	Kekuatan dan kelemahan	52
14	Tematik kekuatan dan kelemahan	55
15	Kekuatan dan kelemahan VRIO	58
16	Matriks SWOT	60
17	Matriks TOWS	62
18	Karakteristik responden Ahli AHP	74
19	Matriks implikasi manajerial strategi periklanan non-farebox PT LRT Jakarta	91

DAFTAR GAMBAR

1	Pertumbuhan permintaan perjalanan perhari/juta penumpang di Jabodetabek	3
2	Perbandingan <i>ridership</i> moda transportasi massal Jakarta	5
3	Tren pendapatan <i>non farebox</i> PT LRT Jakarta	8
4	Hirarki teori	12
5	<i>Business level</i>	14
6	VRIO <i>framework</i>	19
7	TOWS Matrix	21
8	Struktur AHP	22
9	Pertumbuhan sektor industri periklanan Thailand, Indonesia Singapura, Filipina, Korea Selatan dan Taiwan	24
10	Perbandingan kontribusi pendapatan non-tiket beberapa sistem metro di Asia	25
11	Kerangka pemikiran	32
12	Struktur AHP LRT Jakarta	76
13	Prioritas kriteria SWOT terhadap <i>Goals</i> penelitian	77
14	Kriteria <i>strengths</i>	78
15	Kriteria <i>weakness</i>	80
16	Kriteria <i>opportunities</i>	81

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR GAMBAR (*LANJUTAN*)

17	Kriteria <i>threats</i>	82
18	Alternatif strategi SO	84
19	Alternatif strategi ST	84
20	Alternatif strategi WO	85
21	Alternatif strategi WT	86

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner VRIO	105
2	Kuesioner pestle	108
3	Hasil FGD dalam Pemetaan Pestle:	113
4	FGD perumusan strategi (catatan FGD)	114
5	Kuesioner AHP	117



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.