

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Transportasi merupakan alat yang membantu manusia dalam berbagai kegiatan sehari-hari dalam mencapai tujuan ke suatu tempat. Transportasi dapat berupa mobil pribadi, *taxi*, angkutan umum, kereta api, kapal laut dan pesawat terbang. Berbagai alat transportasi merupakan hasil dari pemikiran akal manusia dalam mempermudah seseorang untuk mencapai tujuan yang jarak jauh dengan waktu yang relatif lebih singkat. Saat ini alat transportasi umum merupakan bagian yang tidak terpisahkan oleh masyarakat yang semakin hari semakin menginginkan kemudahan, kenyamanan, keamanan dan harga yang relatif lebih murah.

Tingginya penetrasi internet yang mencapai 50% populasi di Indonesia dan terbiasanya masyarakat untuk memiliki rata-rata 80% aplikasi dalam ponsel mereka menjadikan faktor dominan meningkatnya perubahan gaya hidup masyarakat dari konvensional menjadi digital dalam beraktivitas sehari-hari. Perubahan tersebut mempengaruhi perkembangan transportasi yang merupakan salah satu sektor yang sangat berperan bagi perekonomian di DKI Jakarta. Perubahan selera masyarakat mengalami perpindahan selera, mereka lebih tertarik untuk menggunakan transportasi berbasis *online* yang telah diluncurkan oleh salah satu perusahaan transportasi *online* terbesar yaitu PT. Karya Anak Bangsa atau yang lebih dikenal dengan *brand* “Go-Jek”.

Maraknya penggunaan transportasi *online* didukung juga dengan perkembangan teknologi di era digital dengan memanfaatkan aplikasi sebagai media pemesanan untuk memudahkan konsumen dalam pemenuhan kebutuhan yang selaras mengimbangi keinginan masyarakat dengan penawaran transportasi *online* yang selalu memprioritaskan kemudahan, kenyamanan, keamanan, harga yang jauh lebih murah kepada setiap penggunanya. Salah satu dampak dari munculnya transportasi *online* membuat pendapatan taksi berbasis konvensional mengalami penurunan yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Jiang *and* Zang (2018) rata-rata jumlah perjalanan pengiriman penumpang per hari per *taxi* turun 18,08%, dan laba rata-rata per hari per *taxi* turun sebesar 19,29%, pada tahun 2015 dibandingkan pada tahun 2012. Berkurangnya pendapatannya pengemudi transportasi konvensional dapat mencapai 70%, hal ini menimbulkan konflik sosial diantara pemangku kepentingan jasa transportasi yang tidak dapat dihindari Istianto *et al* (2017:56).

Tabel 1.1 Data summary penurunan pendapatan

Year	2012	2014	2015
Number of weekdays used in this study	22	18	18
Number of taxis	8,879	17,749	20,067
Average passenger-delivery trip number per day per taxi	17.64	17.31	14.45
Average working hour per day per taxi	12.07	11.93	11.39
Average profit per day per taxi (RMB)	515.89	519.53	416.38
Average efficiency per day per taxi (RMB/hour)	42.25	42.96	36.25
Average efficiency per day per taxi of top drivers (RMB/hour)	56.55	59.11	51.53
Average efficiency per day per taxi of bottom drivers (RMB/hour)	26.04	25.96	20.19

Sumber: Jiang and Zhang, 2018:12440)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jiang *and* Zhang (2018) menunjukkan bahwa kondisi industri pertaksian mengalami revolusi teknologi yang dipengaruhi oleh persaingan transportasi *online* yang muncul yaitu *Uber Technologies Inc*, yang berasal dari Francisco, California, merupakan perusahaan yang bergerak di dunia industri transportasi dengan menciptakan aplikasi penyedia transportasi menggunakan mekanisme yang menghubungkan penumpang dengan supir kendaraan serta layanan penumpang dengan memakai aplikasi yang dirancang

untuk bergerak khusus. Salah satu faktor utamanya bahwa kompensasi pasar perusahaan jaringan transportasi *online* telah menjadi pesaing kuat bagi taksi konvensional transportasi *online* karena hanya transportasi *online* yang mengadopsi teknologi yang mencocokkan pengemudi dengan penumpang dengan tujuan lebih efisien (Jiang *and* Zhang, 2018:12438). Keberadaannya secara serius memberikan tantangan terhadap transportasi konvensional yang telah lebih dulu beroperasi.

Setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya pasti memiliki kendala. Kendala yang dihadapi antara perusahaan berbeda-beda. Kendala tidak terlepas dari faktor lingkungan internal maupun eksternal, hal ini membuat perusahaan hendaknya selalu berusaha mengamati dan menganalisis lingkungannya sehingga mampu menentukan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dalam rangka mengimplementasikan strategi perusahaan yang tepat. Nyoman (2010) menyatakan bahwa operasi suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya akan dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Pengaruh lingkungan internal maupun eksternal dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan dalam proses mencapai tujuan.

Perubahan strategi bisnis dapat dilakukan setiap perusahaan untuk menyelamatkan perusahaan dari ancaman *kolaps*. Hal ini telah dilakukan PT. BlueBird dalam hal strategi bisnis BlueBird yaitu berhasil melakukan kerjasama dengan PT. Karya Anak Bangsa melalui fitur layanan Go-BlueBird. Berdasarkan pantauan Liputan 6.com terhadap pengaruh dari kerjasama ini berdampak kepada kenaikan pendapatan PT. BlueBird yang terus menerus pada tanggal 24 Mei 2018. Bentuk kerjasama kedua belah pihak dari fitur layanan Go-BlueBird mulai menjadi daya tarik pelanggan setia BlueBird yang tidak perlu lagi memesan taksi dengan manual menghubungi operator taksi BlueBird untuk memesan taksi yang

pastinya memakan biaya dan waktu yang lebih lama dibandingkan dengan pemesanan taksi menggunakan fitur aplikasi Go-BlueBird yang bisa langsung dipesan oleh konsumen langsung dari *smartphone*.

*Partnership* strategi merupakan strategi yang tepat yang digunakan untuk menghadapi kendala di era digital saat ini, strategi ini mendorong perusahaan-perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan yang lain dalam rangka mengatasi berbagai hambatan dari lingkungan eksternal yang mencerminkan bahwa persaingan dunia usaha sudah tidak ada batasnya yang membuat intensitas persaingan di dunia bisnis semakin tajam.

Selain *Partnership* strategi salah satu metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kecepatan produksi adalah *Theory of constraint* (TOC) atau teori kendala. Salah satu strategi perusahaan yang cocok dengan kondisi lingkungan yang tidak menguntungkan berupa persaingan yang sangat ketat dan lingkungan internal yang lemah yaitu berupa sumber daya yang terbatas merupakan salah satu contoh nyata dari sebuah *constraint*. Metode ini berfokus pada aktivitas yang dapat memberikan solusi bagi perusahaan untuk meningkatkan kecepatan produksi yang berakibat pada peningkatan profitabilitas perusahaan (Eky Syuraika *et al*, 2018). Metode TOC juga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan efisien yang lebih baik (Sukalovaa dan Cenigaa, 2015). TOC merupakan filosofi manajemen yang berfokus pada bagian terlemah sebuah rantai produksi (Simsit *et al*, 2014). TOC mengidentifikasi kendala-kendala dalam sistem produksi dan memanfaatkan kendala dalam sistem produksi dan memanfaatkannya untuk meningkatkan laba. TOC yang diperkenalkan oleh Dr. Elihayu M. Goldratt dalam bukunya "*The Goal*" tahun 1984. TOC kemudian

berkembang menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai keuntungan melalui identifikasi terhadap kendala-kendala yang dialami perusahaan dan kemudian mencari solusi untuk mengatasi kendala tersebut.

Kerjasama antara PT. BlueBird dengan PT. Karya Anak Bangsa merupakan pemanfaatan dalam adanya kompetisi atau saingan yang sering menimbulkan masalah besar, PT. Karya Anak Bangsa merupakan *patner* yang tepat karena bisnis yang dijalani oleh perusahaan tersebut sangat menguasai pangsa pasar walaupun merupakan bisnis baru yang menggunakan sistem *online*. PT. BlueBird memiliki harapan dari bentuk kerjasama ini yaitu mampu meningkatkan kinerja keuangannya. Dalam pengaplikasiannya ternyata kerjasama Go-BlueBird terdapat kendala, beberapa keluhan pun terjadi dan beberapa pelanggan langsung mengeluhkan secara terbuka mengenai perbedaan tarif antara fitur di aplikasi.

Konsumen menemukan adanya perbedaan tarif yang tertera di argo taksi BlueBird dengan diaplikasi Go-Bluebird. Perbedaan tarif ini dikarenakan perbedaan mekanisme mesin yang digunakan oleh kedua perusahaan, PT. Karya Anak Bangsa yang menggunakan tarif diaplikasilah yang harus dibayar oleh konsumen, hal ini diterapkan dalam layanan jasa transportasi *online* sedangkan argo adalah tarif yang digunakan oleh PT. BlueBird dalam menggunakan armada Go-BlueBird.

Dengan adanya kerjasama Go-BlueBird antara PT. BlueBird dengan PT. Karya Anak Bangsa, peneliti tertarik melakukan penelitian mengidentifikasi bahwa kerjasama Go-BlueBird sesuai dengan harapan pemanfaatan implementasi TOC dalam menghadapi kendala yang menghalangi perusahaan dalam

pendekatan TOC yang dapat diaplikasikan diberbagai bidang Simsita *et al* (2014:209).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan, maka penelitian ini akan meneliti tentang permasalahan pokok mengenai “Apakah langkah *Partnership* strategi yang diterapkan PT. BlueBird Tbk mampu meningkatkan kinerja keuangan dengan menggunakan *theory of constraint?*”. Berikut uraian perumusan masalah penelitian ini:

1. Seberapa baik kinerja keuangan PT. BlueBird sebelum dan setelah kerjasama dengan PT. Karya Anak Bangsa dalam fitur layanan Go-BlueBird dengan menggunakan statistik nonparametris?
2. Bagaimana tingkat kepuasan pelanggan saat ini dengan adanya kerjasama dalam fitur layanan Go-BlueBird?
3. Apa yang akan dilakukan PT. BlueBird dalam menghadapi kendala di masa depan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris atas:

1. Untuk mengetahui kinerja keuangan PT. BlueBird setelah kerjasama dengan PT. Karya Anak Bangsa dalam fitur layanan Go-BlueBird.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dalam fitur layanan Go-BlueBird.
3. Untuk mengetahui strategi yang akan diterapkan oleh PT. BlueBird dalam menghadapi kendala di masa depan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Kegunaan teoritis, bagi ilmu pengetahuan penelitian ini berguna untuk memberikan pengetahuan bagi akademis dan peneliti berikutnya untuk menjawab permasalahan yang diteliti secara ilmiah agar dapat dijadikan bahan referensi.
2. Kegunaan praktis, bagi manajemen perusahaan penelitian ini dapat dijadikan suatu informasi kepada pembisnis, minimal yang menggeluti bidang usaha yang sejenis bahwa kendala-kendala dalam menjalankan bisnis dapat dijadikan sebuah peluang agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya.