

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus meningkat menuntut adanya kemajuan di segala bidang. Salah satunya adalah bidang transportasi. Sarana transportasi yang tak kalah pentingnya dan juga mempunyai pengaruh yang cukup kuat adalah sarana angkutan penumpang yaitu bis. Dengan adanya sarana angkutan penumpang ini akan dapat dilihat dan dirasakan bahwa sarana angkutan yang memadai, dapat memperlancar pertukaran barang dan jasa antara daerah yang satu dengan yang lainnya untuk mendorong dan mendukung terciptanya pemerataan pembangunan dan sarana angkutan ke obyek wisata.

Kemajuan bidang transportasi pada saat ini sangat pesat, hal ini seiring dengan perkembangan teknologi transportasi, kebutuhan masyarakat, serta pengelolaan yang semakin profesional. Selain itu juga peranan pemerintah untuk terus meningkatkan dan memperlancar bidang transportasi dengan menyediakan sarana dan prasarana transportasi dengan syarat dan ketentuan-ketentuan yang diatur oleh pemerintah. Dengan adanya kebijakan yang diberikan pemerintah maka banyak berdiri perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi khususnya bis, yang dikelola oleh swasta sehingga terjadi penambahan perusahaan otobis dari tahun ke tahun.

Melihat persaingan perusahaan dan jumlah armada maka jelaslah bahwa persaingan antara pengusaha otobis sangat ketat dan menuntut para pengusaha otobis untuk berpikir lebih keras untuk menghadapi persaingan yang ada agar tidak tertinggal ataupun kalah dalam merebut pasar yang ada dari perusahaan lain.

Perusahaan Otobis Raharja merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi darat khususnya angkutan bis harus tanggap terhadap keadaan yang ada pada saat ini karena persaingan dalam dunia bisnis transportasi darat sangat ketat. Ada beberapa perusahaan yang sejenis dan merupakan pesaing bagi perusahaan Otobis Raharja yaitu :

1. Perusahaan Otobis Mulyo
2. Perusahaan Otobis Dahlia Indah
3. Perusahaan Otobis Teguh Jaya

Dari ketiga perusahaan tersebut yang menjadi pesaing utama adalah Perusahaan Otobis Teguh Jaya karena kualitas yang ditawarkan oleh Perusahaan Raharja relatif sama dengan Perusahaan Otobis Teguh Jaya.

Hal ini mengharuskan kepada para pengusaha otobis untuk tanggap terhadap perkembangan-perkembangan yang terjadi di lingkungan bisnisnya. Setiap saat bisa saja perusahaan kehilangan konsumennya dalam jumlah yang tidak sedikit, jika perusahaan tidak mengantisipasinya dengan strategi bersaing yang tepat dengan kondisi pasar yang cenderung berfluktuasi.

Strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Strategi mengimplikasikan konsep manajemen dari lingkup bisnis,

misi, maksud dan tujuan. Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch dan Glueck, 1992: 12). Strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu tersebut (Porter, 1993: 15).

Perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang tepat untuk menghadapi pesaing-pesaing yang ada, mengetahui kebutuhan-kebutuhan konsumen, dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, menyediakan fasilitas yang baik dan menciptakan *image* yang baik dimata konsumen dan selalu mengadakan evaluasi terhadap hasil yang telah dicapai.

Analisis lingkungan industri mencoba mencari gambaran tentang peluang dan ancaman yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah pemasaran. Tujuan dari analisis lingkungan industri adalah untuk membantu perusahaan merumuskan strategi bisnis yang hendak dijalankan dan disaat yang sama membantu mengantisipasi strategi bisnis yang diluncurkan oleh pesaing. Selain itu juga untuk mengetahui sejauh mana peluang bisnis yang ada memberikan kemungkinan munculnya pesaing baru yang hendak memasuki pasar. Mereka

adalah pesaing potensial yang selama ini telah menunggu dan siap beroperasi ketika peluang bisnis terbuka.

Peranan perusahaan dalam menerapkan strategi memiliki arti penting dalam menghadapi persaingan sehingga perusahaan harus mempunyai strategi bersaing yang memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan dimana profitabilitas menjadi satu tujuan utama dalam perusahaan. Dalam hal ini penentuan strategi bagi perusahaan perlu mengetahui keadaan perusahaan secara menyeluruh yaitu posisi bisnis dalam hal kekuatan dan kelemahannya. Perusahaan harus mampu mengantisipasi diri dari ancaman-ancaman (*Threats*) dan memanfaatkan peluang (*Opportunities*) yang timbul dari lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan lain-lain sehingga dengan penentuan strategi bersaing (strategi pertumbuhan, strategi penyehatan, dan strategi divestasi) yang tepat, terarah dan terencana dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan Otobis Raharja dalam persaingannya dengan perusahaan lain harus dapat memanfaatkan peluang dan mampu mengantisipasi diri dari segala ancaman yang ada sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam dunia bisnis transportasi darat.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk mengambil judul tentang "STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN OTOBIS RAHARJA".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Alternatif strategi bersaing apakah yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan guna menghadapi persaingan saat ini dan di masa yang akan datang?”

C. Batasan Masalah

Untuk lebih mengarahkan pada masalah yang dihadapi agar tidak terlalu luas, maka dalam penelitian ini diberi batas-batas sebagai berikut :

1. Penelitian mengambil obyek di PO. Raharja Yogyakarta.dalam posisi bersaing dengan PO. Teguh Jaya dengan trayek Jogja-Purwokerto
2. Lingkungan internal perusahaan yang diteliti adalah pada lingkungan pemasaran yang terdiri dari 5 variabel (pangsa pasar, harga jasa , SDM, variasi jasa, lokasi perusahaan).
3. Lingkungan eksternal perusahaan yang diteliti adalah pada lingkungan makro yang difokuskan pada lingkungan ekonomi yang terdiri dari 5 variabel yaitu (depresiasi mata uang, inflasi, daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, struktur persaingan).
4. Menentukan posisi perusahaan dengan alat analisis MDTI dengan memilih pendekatan alternatif strategi yang tepat (strategi pertumbuhan, strategi penyehatan, atau strategi divestasi).
5. Periode analisis yang digunakan di dua titik yaitu tahun 2005 dengan 2010.

4. Menentukan posisi perusahaan dengan alat analisis MDTI dengan memilih pendekatan alternatif strategi yang tepat (strategi pertumbuhan, strategi penyehatan, atau strategi divestasi).
5. Periode analisis yang digunakan di dua titik yaitu tahun 2005 dengan 2010.

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kondisi atau keadaan Perusahaan Otobis Raharja.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi posisi bersaing Perusahaan Otobis Raharja.
3. Untuk memilih alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan pada Perusahaan Otobis Raharja.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing perusahaan.

2. Bagi Penulis

Melatih daya kritis dan memperluas wawasan peneliti terhadap masalah aplikasi manajemen strategi pada sektor bisnis perusahaan angkutan.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang berkaitan dengan penelitian ini.