

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sejak masuknya Covid 19 pada bulan Maret tahun 2020 di Indonesia. Banyak perubahan ekstrim yang terjadi di berbagai daerah di Indonesia. Perubahan tersebut misalnya banyak perusahaan yang menutup usahanya karena tidak mampu bertahan selama pandemi Covid 19 ini, hal ini mengharuskan adanya tindakan pembaharuan dan perencanaan manajemen strategi pada perusahaan yang sesuai dengan kondisi saat ini, sehingga bisa perusahaan dapat bertahan dan mengatasi perubahan yang terjadi dan berdampak pada perusahaan.

Hampir semua sektor di Indonesia ikut terdampak, salah satu dampak pandemi Covid-19 yaitu sektor transportasi umum terutama Perusahaan bus. Perusahaan bus sebelum pandemi Covid-19 mengalami peningkatan di setiap tahunnya namun semenjak diumumkannya kasus Covid-19 pada awal tahun 2020 di Indonesia perusahaan bus mengalami penurunan drastis, Menurut pengamat transportasi dari Masyarakat Transportasi Indonesia (MTI), Djoko Setijowarno (2020), diawal maret 2020 penurunan angka pengguna transportasi bus mencapai 19,57%. Menurut Ketua Organisasi Angkutan Darat (ORGANDA) terdapat penurunan sekitar 75% sampai 90%. Tidak hanya itu banyak juga perusahaan transportasi angkutan darat yang tidak beroperasi sama sekali karena kebijakan pemerintah berupa pembatasan sosial berskala besar (PSBB), *work from home*, *physical distancing* dan *stay at home* demi mengurangi penyebaran virus Covid-19. Dalam

kondisi ini pastinya perusahaan bus harus menghadapi kondisi yang tidak pernah diduga seperti pandemi Covid-19 ini, jadi harus ada pembaharuan dan perubahan manajemen strategi dalam Perusahaan nya.

Manajemen Strategi adalah tindakan menciptakan cara yang benar dan efektif demi mencapai tujuan organisasi/perusahaan untuk jangka panjang didalam organisasi/perusahaan. Demi mencapai tujuan dan akhirnya mengambil keputusan ada 3 proses dalam manajemen strategis meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Manajemen strategi melakukan pengamatan pada lingkungan eksternal dan lingkungan internal dan melakukan pengamatan kekuatan dan kelemahan untuk melihat ancaman dan peluang perusahaan, setelah itu memperbaharui perumusan strategi dengan memperhatikan perubahan tersebut, melaksanakan strategi yang di ambil serta mengevaluasi strategi nya. Perusahaan atau organisasi yang menggunakan dan melakukan manajemen strategi memiliki kekuatan lebih menguntungkan dan berhasil dibanding dengan perusahaan yang tidak menggunakan manajemen strategi ini karena manajemen strategi dapat menjadi penyelesaian setiap permasalahan yang ada di perusahaan serta dapat menolong perusahaan menyesuaikan pada perubahan yang terjadi.

Manajemen strategi membuat perusahaan dapat melaksanakan semua aktivitas operasional dengan lebih efisien dan efektif. Perusahaan jadi mudah untuk beradaptasi pada perubahan yang terjadi. Namun yang lebih inti, perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih profitable dari pada perusahaan yang tidak menerapkannya.

Manajemen strategi berfungsi untuk membantu perusahaan menghadapi perubahan-perubahan yang tidak siap diantisipasi oleh perusahaan dalam kondisi sekarang yaitu Pandemi Covid-19. Krisis ekonomi adalah kendala yang diabaikan oleh hampir semua perusahaan saat kondisi ekonomi sedang baik dan menguntungkan, namun ketika situasi berubah seperti saat pandemi Covid-19 ini peran manajemen strategi menjadi sangat penting dan diperlukan. Dalam hal ini terlambat bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen strategi ketika krisis perusahaan sudah di depan mata. Manajemen Strategi ini harus di rencanakan dengan baik sesuai dengan kondisi yang ada saat ini, karena dengan tanpa adanya perencanaan yang tidak matang, tujuan suatu perusahaan pun tidak akan terwujud dengan baik.

Perusahaan Transportasi terkena dampak yang cukup besar karena dengan adanya aturan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) di mana pergerakan pun dibatasi, jalur penerbangan domestik dan internasional dibatasi dan penumpang turun drastis, sehingga pendapatan pun berkurang demikian juga yang terjadi di Perusahaan Umum Perum Damri di kota Pontianak merupakan cabang Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang transportasi darat atau Bus.

Perum Damri cabang Pontianak merupakan salah satu badan usaha milik negara yang menyediakan jasa angkutan umum berbasis angkutan massal berbentuk bus yang sudah lama ada dan berperan dalam menunjang pergerakan penduduk di Kota Pontianak.

Tabel 1.1
Klasifikasi Berdasarkan Segmentasi Layanan Perum Damri Cabang
Pontianak Tahun 2020

NO	SEGMENT	JUMLAH ARMADA	JUMLAH SIAP GUNA	KETERANGAN
1	Angkutan Antar Negara	14	14	
A	<i>Bus Besar Layanan Royal Class</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	
B	<i>Bus Besar Layanan Executive Class</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	
2	Angkutan Antar Kota	63	58	
A	<i>Bus Besar Layanan Limousine Class</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	
B	<i>Bus Besar Layanan Royal Class</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	
C	<i>Bus Besar Layanan Executive Class</i>	<i>14</i>	<i>14</i>	
D	<i>Bus Besar Layanan Business Class</i>	<i>11</i>	<i>6</i>	5 Usulan AFKIR
E	<i>Bus Medium Long Layanan Executive Class</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	
F	<i>Bus Medium Layanan Executive Class</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	
G	<i>Bus Minibus ELF</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	
3	Angkutan Pemadu Moda	14	14	
A	<i>Bus Medium Layanan Executive Class</i>	<i>14</i>	<i>14</i>	
4	Angkutan Perintis	12	8	
A	<i>Bus Medium Non AC</i>	<i>12</i>	<i>8</i>	4 Usulan AFKIR
5	Angkutan Paket	9	9	
A	<i>Truk Box Tertutup</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	
B	<i>Blindvan Grandmax</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	
JUMLAH TOTAL		112	103	

Sumber: Perum Damri Pontianak

Dari tabel diatas menunjuk kan bahwa ada 5 ada segmen yang beroperasi selama pandemi Covid-19. Jumlah keseluruhan armada ada 112 namun yang siap digunakan hanya 103, dan data diatas menunjukkan adanya ketidak sesuaian antara jumlah armada dan jumlah siap guna yang berpengaruh pada pendapatan transportasi.

Dari informasi yang peneliti telusuri ada 40 Bus Damri Jurusan Pontianak-Malaysia tak Beroperasi Sejak Pandemi COVID-19 karena pelayanan border di perbatasan yang masih di tutup, dan Bus Damri hanya beroperasi antar kota di wilayah Kalimantan Barat saja itupun tetap ada yang tidak beroperasi. Perum Damri Pontianak adalah salah satu dari banyaknya perusahaan di bidang transportasi yang terdampak akibat dari Pandemi Covid-19. Biasanya sebelum Pandemi Covid-19, satu hari rata-rata 60 bus dapat bergerak namun semenjak pandemi Covid-19 satu hari hanya sekitar 32-38 kecuali saat weekend ada permintaan yang bertambah sehingga mencapai 40 bus yang dapat bergerak. Hal ini bisa terjadi karena dampak dari pada kebijakan pemerintah seperti pemberlakuan pembatasan sosial berskala besar (PSBB), *work from home*, *physical distancing* dan *stay at home*, sehingga berdampak pada pengguna angkutan bus.

Tabel 1.2

Data perbandingan jumlah penumpang dan pendapatan Perum Damri cabang Pontianak Tahun 2017-2020

NO	TAHUN	HJ	RIT	KM	PNP	TON
1.	2017	16.932	19.976	6.228.275	282.850	1.801
2.	2018	15.055	20.893	5.216.120	259.511	117.250
3.	2019	21.554	28.129	7.245.160	370.810	164.427
4.	2020	13.775	20.928	4.218.736	185.809	147.980

sumber: Perum Damri Pontianak

Keterangan:

HJ: Hari Jalan

RIT: satu kali perjalanan dari tempat asal ke tempat tujuan atau sebaliknya.

KM: Kilometer

PNP: Penumpang

TON: unit pengukuran yang umumnya digunakan untuk berat

Dari data diatas terlihat bahwa jumlah penumpang dan pendapatan dari tahun 2017-2018 sudah mengalami penurunan, namun di tahun 2019 jumlah Penumpang dan pendapatan mengalami peningkatan sampai Akhirnya di tahun 2020 ketika Pandemi Covid-19 menyebar dan dikatakan penyakit menular yang berbahaya, mengakibatkan menurun nya jumlah penumpang dan pendapatan karena adanya dampak dari peraturan pemerintah Indonesia yaitu PSBB (pembatasan sosial berskala besar) terkait virus Covid-19, yang mengharuskan masyarakat untuk tetap dirumah saja dan bekerja dari rumah. Maka dari itu perlu adanya manajemen strategi yang baru yang sesuai dengan kondisi yang terjadi

Hal ini juga bisa terjadi karena tidak siapnya Perum Damri cabang Pontianak dalam menghadapi kondisi yang tidak terduga, ditahun 2020 saat awal pandemi Covid-19 Perum Damri cabang Pontianak belum bisa melakukan apapun karena mengikuti arahan pemerintah untuk melakukan pembatasan sosial dimana operasi bus Damri cabang Pontianak pun ikut terhambat, hal ini berdampak pula pada pendapatan Perum Damri, yang sebelum Covid-19 bisa mencapai 100% namun saat Pandemi Covid-19 turun menjadi 41%, artinya Bus Damri Pontianak mengalami penurunan yang cukup signifikan.

Menghadapi tantangan ini, perlu kiranya perusahaan Umum Damri Pontianak menganalisa kebijakan manajemennya dengan cara memperbaharui dan merubah manajemen strategi yang berlaku normal dengan manajemen strategi yang berlaku sesuai dengan perubahan yang demi mencari jalan keluar yang tepat dan efektif serta sesuai kondisi yang ada saat pandemi Covid-19.

Berdasarkan uraian dijelaskan peneliti, dapat diketahui bahwa perlu adanya pembaharuan manajemen strategi oleh Perum Damri cabang Pontianak pada masa pandemi Covid-19. Oleh Karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini untuk mengetahui lebih mendalam mengenai Manajemen Strategi yang dilakukan Perum Damri pada masa Pandemi Covid-19 demi meminimalis dampak dari Pandemi Covid-19 ini dengan judul penelitian adalah “Manajemen Strategi Pada Perusahaan Transportasi Di Masa Pandemi Corona Virus Disease 2019 Di Kota Pontianak”

1.2 . Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka indikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Menurun nya jumlah penggunaan transportasi bus Perum Damri Pontianak tahun 2020
2. Adanya dampak dari PSBB pada segmen antar Kota.
3. Belum adanya perubahan strategi sebelum pandemi Covid-19 dan saat pandemi Covid-19.

1.3 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar masalah yang telah dijelaskan diatas, maka yang akan menjadi fokus penelitian ini yaitu Manajemen Strategi oleh Perusahaan Transportasi pada masa Pandemi Covid-19 di Kota Pontianak.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana Manajemen Strategi oleh Perusahaan Transportasi pada masa Pandemi Covid-19 di Kota Pontianak.

1.5 Maksud dan Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di uraikan di atas maka penulis membuat tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan mendeskripsikan manajemen Strategi oleh Perusahaan Transportasi pada masa Pandemi Covid-19 di Kota Pontianak.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Secara Teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi Ilmiah dan menambah manfaat dalam bentuk sumbangan pemikiran dan saran bagi banyak orang demi pengembangan Ilmu Administrasi Publik khususnya mengenai manajemen strategi perusahaan transportasi pada masa pandemi covid-19 dan informasi ilmiah untuk dijadikan bahan rujukan bagi penelitian berikutnya.

1.6.2. Manfaat Praktis

Secara Praktis penelitian ini dapat menjadi masukan yang positif bagi Perum Damri cabang Pontianak dalam meningkatkan upaya dan pengambilan

keputusan pada saat kondisi tertentu seperti Pandemi Covid-19 ini agar dapat beroperasi dengan baik