

## Pengembangan strategi bersaing PT. Garuda Indonesia : pendekatan model core competence dengan konsep nan tujuh

Hutabarat, Jemsly, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439968&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Karakteristik pasar, Perilaku perusahaan serta Aturan main yang merupakan potensi perusahaan dalam pengembangan strategi telah mengalami perubahan yang signifikan pada era terakhir ini. Lingkungan eksternal bisnis penerbangan sebagai cerminan karakteristik pasar telah berada dalam keadaan fluks yang mengarah pada turbulensi diskontinuitas. Aturan main yang menata kegiatan industri penerbangan telah mengalami deregulasi sehingga persaingan menjadi Intens dan mengarah kepada persaingan bisnis yang lebih profesional walau terka dang harus mengorbankan aspek non ekonomis. Perilaku perusahaan yang terwujud dalam faktor hidden differences dan visible differences mengalami sedikit perubahan dalam batas yang masih dapat dikontrol oleh perusahaan.

Pengembangan strategi pada kondisi lingkungan yang demikian membutuhkan suatu dasar yang lebih stabil serta sulit untuk diduplikasi oleh pesaing. Kompetensi inti sebagai aspek hidden differences merupakan dasar strategi yang cukup baik untuk dikembangkan. Strategi dikembangkan dengan prinsip konvensional non omnia possumus omnes (we are not all capable of everything) dalam arti bahwa perusahaan mendasarkan strategi pada apa yang menjadi kapabilitasnya.

Kondisi tersebut akan mempunyai implikasi pada kerangka kerja 7Ss (Strategy, Structure, System, Skill, Staff, Style and Share valued) PT.Garuda Indonesia yang mempunyai karakteristik 7P (Padat Teknologi, Padat Modal, Padat Karya, Padat Informasi, Padat Disiplin, Padat Pelayanan dan Padat Perubahan). Perubahan terjadi pada seluruh aspek pemasaran perusahaan jasa yang meliputi 7Ps (Product, Price, Promotion, Place, Process, Physical evidence and People). Aspek 7Ss dan 7Ps akan berubah mengikuti lingkungan eksternal maupun internahnya. Perubahan yang signifikan terjadi pada lingkungan internal perusahaan dengan melibatkan faktor 7Ms aktivitas perusahaan (Man, Material, Machine/Facility, Money, Management, Motivation and Milieu) sebagai strategi yang lebih mengarah ke dalam.

PT.Garuda Indonesia sebagai perusahaan penerbangan yang berwujud Badan Usaha Milik Negara sangat potensial untuk mengembangkan strategi berdasar kompetensi inti yang dimilikinya. Kompetensi intinya berada pada jalur kompetensi proses dan kompetensi isi. Rantai Nilai yang menjadi saluran kompetensi proses adalah unit teknik, operasi, sistem informasi dan unit pelayanan. Unit Teknik dengan kompetensi si Airframe & Power Plant dan Structure/Repair pada pesawat Boeing B-747/Douglas DC-10 dan Fokker F-28. Unit Operasi pada seluruh kompetensi isi penerbang. Unit pelayanan pada kompetensi Cepat tanggap, Nyata dan Empati. Daerah (region) yang mempunyai prospek (indikasi kompetensi inti) adalah Jepang/Korea/Cina, Timur Tengah, Asia dan Pasifik Barat/Selatan.

Strategi dikembangkan berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan. Maksud strategik dalam

wujud misi dan program perusahaan dirangkai dengan beberapa arsitektur strategik dijadikan arahan dan dasar pengembangan strategi berdasar kompetensi inti. Arsitektur strategik dirancang dalam wujud penggunaan pesawat, perkembangan teknologi, pertumbuhan pasar, perubahan preferensi pelayanan serta beberapa masalah penting pada dekade terakhir ini.

Kompetensi proses dikembangkan berdasarkan arsitektur strategik dan kompetensi isi dikembangkan dan diciptakan pada jalur kompetensi proses. Strategi bisnis PT.Garuda Indonesia diinformasikan ke dalam wujud yang lebih nampak "produk inti". Pengembangan armada diarahkan pada perampingan jenis pesawat Boeing B-747-400, Mc Douglas MD-11 serta Fokker F-100 dengan konfigurasi termodifikasi. First class dikurangi dan sebagai alternatifnya adalah penambahan pada economy class dan business class dan beberapa pesawat dipersiapkan untuk angkutan kargo terutama pesawat berbadan lebar B-747-400 dan MD-11.

Pengembangan daerah didasarkan pada jenis pesawat menurut pengembangan armada dan kompetensi inti pada servis. Jadwal disesuaikan dengan jumlah dan jenis pesawat, sumber daya yang dimiliki dan permintaan pasar dengan kompetensi inti sebagai salah satu kendala.

Berdasarkan kompetensi inti pada servis dikembangkan strategi bersaing dalam memberikan pelayanan. Posisi relatif terhadap pesaing terbaik di domestik dan internasional merupakan dasar dalam pengembangan strategi berdasar kompetensi inti. PT.Garuda Indonesia sedikit lebih unggul dalam memberikan pelayanan relatif terhadap pesaing terbaik domestik (skor 5,3368 > 5), sementara pada rute internasional masih berada dibawah pesaing terbaik (skor 2,8681 < 5). Posisi dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan dalam servis akan menghasilkan suatu strategi servis fokus dalam in flight Service pada rute domestik serta fokus dalam preflight service pada rute internasional.

Pada unit penunjang, PT.Garuda Indonesia mempunyai kompetensi inti pada Sistem Informasi dengan keahlian pada operator komputer. Pengembangan strategi berdasarkan kompetensi tersebut masih sangat terbatas, mengingat peran sistem informasi yang semakin besar dalam perkembangan bisnis penerbangan. Karenanya pada unit tersebut harus diciptakan kompetensi inti pada sistem analyst dan programmer yang merupakan urat nadi aliran sistem informasi.

Pendidikan sebagai media pengembangan kompetensi inti akan sangat besar peranannya dimasa mendatang. Sistem dan Pola pendidikan harus dibentuk dan disesuaikan dengan pengembangannya kompetensi inti.