

## BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana dijelaskan pada bagian terdahulu, bahwa dalam bab ini akan membahas 3 bagian yaitu bagian pertama adalah mengenai analisis posisi bersaing PT. Garuda Indonesia (Garuda) terhadap pesaing dalam Industri Jasa Penerbangan di Indonesia, bagian kedua analisis kondisi persyaratan konsep *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) dan bagian ketiga upaya penerapan konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda.

### **4.1. Posisi Bersaing Garuda di Industri Jasa Penerbangan Indonesia.**

Posisi bersaing Garuda dalam Industri Jasa Penerbangan di Indonesia dapat diketahui dengan menggunakan analisis Boston Consulting Group (BCG) Matriks. Teknik analisis BCG Matriks ini dapat memetakan posisi pangsa pasar relatif dari pangsa pasar yang dimiliki oleh Garuda dalam bisnis jasa angkutan udara terhadap *market share* yang dimiliki maskapai penerbangan pesaing lainnya dan tingkat pertumbuhan pasar.

Ada dua hal yang penting dalam melakukan analisis BCG, yaitu posisi *relative Market Share* di sumbu X dan *Market Growth Rate* di sumbu Y.

Data-data yang dipergunakan dalam analisis BCG Matriks adalah perolehan jumlah penumpang Garuda, perolehan jumlah penumpang 5 besar maskapai penerbangan dan perolehan jumlah penumpang domestik dari tahun 2003 sampai tahun 2007 seperti yang tertera dalam tabel 3 dan 4.

Dari data-data tersebut di atas, maka dapat dilakukan perhitungan tingkat pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar sebagai berikut:

#### a. Pangsa Pasar

Cara dalam menentukan pangsa pasar adalah dengan membandingkan perolehan jumlah penumpang diangkut suatu maskapai penerbangan. Dalam tabel I.1, terlihat bahwa selama periode tahun 2003 -

2007 Garuda memperoleh jumlah penumpang yang terbesar yaitu pada tahun 2003,2004,2005 dan 2006 sedangkan pada tahun 2007 perolehan jumlah penumpang terbesar dipegang oleh PT. Lion Mentari Air (Lion Air) yang merupakan pesaing bagi Garuda, dimana Lion Air memiliki segmen untuk penerbangan dengan tiket murah.

Total jumlah penumpang Garuda dan Lion Air selama periode 2003 - 2007 masing-masing adalah sebesar 40.51 juta penumpang atau rata-rata sebesar 8.34 juta penumpang dan Lion Air 39.34 juta penumpang atau rata-rata sebesar 7.86 juta penumpang pertahun. Sedangkan total perolehan jumlah penumpang industri jasa penerbangan Indonesia pada periode tersebut seperti pada tabel I.1 adalah Rp. 141.86 juta penumpang atau rata-rata 28.37 juta penumpang setiap tahunnya. Dengan demikian pangsa pasar Garuda selama 5 tahun dalam periode tahun 2003 - 2007 adalah 28.40% % dan Lion Air adalah 26.34%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Garuda memiliki pangsa pasar yang lebih besar di Industri Jasa Penerbangan Indonesia dibandingkan maskapai penerbangan lainnya dalam kurun waktu tersebut.

b. Tingkat Pertumbuhan

Perolehan jumlah penumpang selama 5 tahun seperti yang tertera pada tabel 3 dapat dipergunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan Garuda dan rata-rata pertumbuhan 5 besar maskapai penerbangan. Tingkat pertumbuhan dapat diketahui dengan cara menghitung selisih perolehan jumlah penumpang tahun 2007 dengan perolehan jumlah penumpang 2003 kemudian dibagi dengan perolehan jumlah penumpang tahun 2003.

Tingkat pertumbuhan Garuda untuk 5 tahun selama periode tahun 2003 - 2007 adalah 19.22 % dan tingkat pertumbuhan rata-rata 5 besar maskapai penerbangan di Indonesia adalah 17.67 % dengan demikian dapat dikatakan bahwa Garuda selama 5 tahun memiliki tingkat

pertumbuhan diatas tingkat pertumbuhan rata-rata 5 besar maskapai penerbangan.

Dari hasil data tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar diatas, kemudian dianalisa dalam BCG matriks untuk mengetahui posisi bersaing Garuda seperti yang tertera dalam tabel dibawah ini.

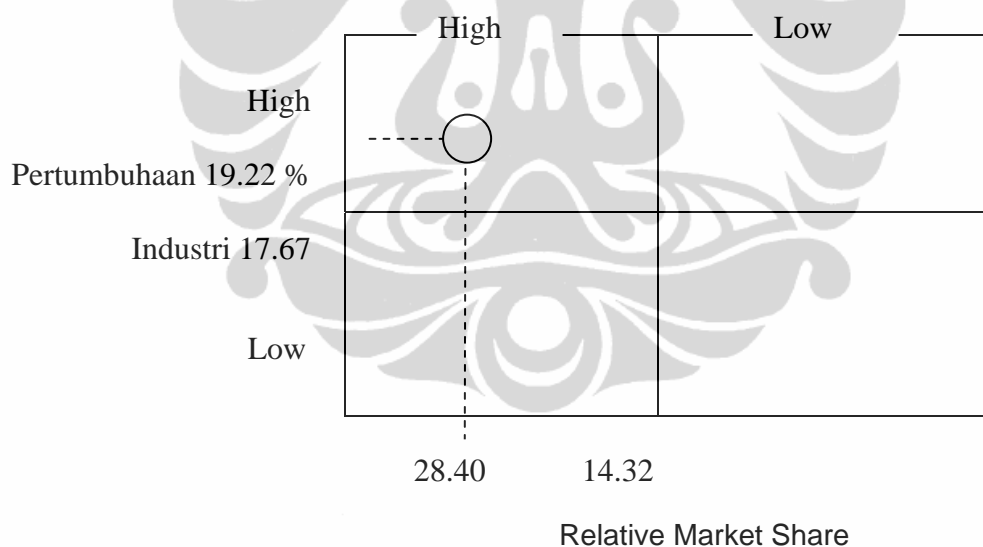
Tabel VI.1

Market Share dan Market Growth Garuda

	Garuda	Rata-rata Pasar Jasa penerbangan
Market Share	28.40 %	14.32 %
Market Growth Rate	19.22 %	17.67 %

Gambar IV.1.

Posisi Garuda Dalam BCG Matriks



Sumber : Hasil Analisa BCG Matriks

Dalam matriks terlihat bahwa Garuda berada pada posisi "star" yang memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki "Long-run opportunises" terbaik dalam hal pertumbuhan. Perusahaan dengan pangsa pasar yang relatif tinggi dan pertumbuhan pasar industri yang relatif tinggi .

Perusahaan dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus menerima investasi cukup besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominannya. Pada posisi ini integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan usaha patungan merupakan strategi yang tepat untuk mempertimbangkan bagi perusahaan ini. Adapun rincian strategi-strategi tersebut adalah :

1) Integrasi ke Depan (*Forward integration*)

Dalam strategi integrasi ke depan ini Garuda harus dapat mendekatkan diri dengan pelanggan agar para pelanggan semakin percaya dan minat customer semakin besar. Untuk itu Garuda harus melakukan peningkatan kualitas pelayanan kepada customer mulai pelayanan pada saat pembelian maupun pemesanan tiket, boarding, baggage, pelayanan selama penerbangan dan pelayanan setelah penerbangan sampai beralihnya tanggung jawab maskapai penerbangan terhadap penumpang.

2) Integrasi ke Belakang (*Backward integration*)

Dalam strategi integrasi ke belakang ini Garuda harus dapat mendekatkan diri dengan para pihak yang merupakan penghubung antara calon customer dengan maskapai penerbangan. Sehubungan dengan strategi ini, Garuda harus melakukan kerjasama dengan para pihak penjualan tiket, perbankan, agent perjalanan, himpunan perhotelan maupun maskapai penerbangan lain dengan melakukan kerjasama baik secara joint flight operation maupun flight code share.

3) *Horizontal Integration*

Dalam integrasi horisonntal ini Garuda dituntut untuk mengembangkan volume usaha dengan melakukan *geographichal expansion* (peluang wilayah usaha). Berkaitan dengan oprasional strategi ini Garuda perlu melakukan perluasan jaringan usaha denghan membuka kantor perwakilan, cabang atau kantor penjualan di wilayah-wilayah pasar potensial dalam negeri dan luar negeri.

4) Penetrasi ke Pasar (*Market Penetration*)

Strategi market penetrasion termasuk bagian dari strategi diversifikasi. Dalam strategi ini Garuda harus melakukan optimalisasi pasar yang ada sehingga didapatkan profit yang optimal dengan cara menciptakan produk jasa angkutan udara yang dapat sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen, sehingga kebutuhan yang mereka inginkan terpenuhi secara optimal. Penetrasi dilakukan dengan masuknya Garuda pada *low cost carrier business* misalnya dengan produk CITILINK.

5) Pengembangan Pasar

Strategi ini merupakan strategi pengembangan pasar. Dalam operasional strategi ini Garuda harus melakukan pengembangan pasar dengan cara mencari peluang pasar yang baru dan bekerjasama secara organisasi dengan maskapai penerbangan lain, misalnya dalam bentuk joint flight operation maupun code share. Pengembangan pasar dapat juga dilakukan dengan kerjasama dengan penyelenggara bisnis angkutan selain udara misalnya dengan PT. Kereta Api Indonesia atau Perum Damri.

6) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Dalam strategi ini Garuda harus melakukan usaha inovasi dan mengembangkan kreatifitas produk agar produk tersebut menjadi "*attractive*" (menarik) bagi customer. Dengan adanya produk yang menarik diharapkan segmen pasar akan meningkat.

Garuda dapat menganalisis dan memformulasikan menerapkan strategi-strategi tersebut diatas dengan baik setelah diketahui terlebih dahulu posisi perusahaan di tingkat pesaing. Posisi di dalam tingkat persaingan pada suatu industri dapat dianalisis dengan menggunakan analisis internal dan eksternal. Menurut Mintzberg (1998) mengelompokkan seluruh strategi bisnis menjadi 10 kelompok. Salah satu kelompok yang layak di pakai oleh Garuda adalah strategi "The Positioning School: strategy formation as a analytical process". Strategi merupakan suatu rangkaian analisis dengan menggunakan

analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui posisi Garuda dalam industri jasa penerbangan di Indonesia.

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Aturan atau lingkungan persaingan yang ada pada industri terdiri atas 5 (lima) kekuatan bersaing (Gambar II.4), yaitu: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli, kekuatan penawaran pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

#### 1. Masuknya Pesaing Baru.

Masuknya pesaing baru yang cukup potensial yaitu PT. Lion Mentari Air (Lion Air) dengan pertumbuhan pangsa pasar yang terus meningkat dari 19.50% ditahun 2003 menjadi 31.50 ditahun 2007 akan meningkatkan persaingan dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru tergantung dari hambatan yang ada (*barrier to entry*) dan reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Terdapat tujuh sumber *barrier to entry*, yaitu;

- skala ekonomis, Lion Air menawarkan jasa pelayanan penerbangan low cost carrier dengan tiket yang lebih murah yang dapat dapat mendongkrak pertumbuhan jumlah penumpang domestik di Indonesia.
- diferensiasi produk, Lion Air menawarkan jasa pelayanan penerbangan low cost carrier yang berbeda dengan jasa layanan *full service* yang diberikan Garuda.
- biaya peralihan, dalam hal pelayanan jasa angkutan udara tidak ada biaya peralihan yang harus dikeluarkan pembeli saat memutuskan untuk membeli pilihan lain.
- kebutuhan modal, pedatang baru memerlukan modal yang cukup besar dalam hal operasional sebuah maskapai penerbangan, dalam hal ini Lion Air telah dapatl melakukan penambahan pesawat dalam jumlah yang cukup banyak hingga hampir menyamai jumlah armada pesawat (aircraft fleet) yang dimiliki Garuda.

- akses ke distribusi, distribusi dalam hal penjualan tiket pesawat cukup dilakukan dengan melakukan promosi dan bekerjasama agen penjualan ticket secara on-line.
  - keunggulan lain (teknologi, penguasaan sumber bahan baku, lokasi, kebijakan pemerintah terdahulu dan pengalaman) dan
  - kebijakan pemerintah, Keputusan Menteri Perhubungan Nomer 81 Tahun 2004 mengatur tentang persyaratan untuk pendirian serta pengoperasian perusahaan penerbangan di Indonesia.
2. Ancaman yang datang dari adanya produk atau jasa pengganti (substitusi). Bentuk-bentuk ancaman ini antara lain berupa kinerja relatif dari produk/jasa pengganti, adanya biaya peralihan yang tidak murah, misalnya ketika penumpang pesawat harus memutuskan untuk menggunakan moda angkutan lain selain pesawat..
3. Kekuatan yang muncul dari adanya tawar menawar pembeli. Terkait dengan kekuatan tawar-menawar pembeli ini, dapat disebutkan beberapa hal yang menjadi sumber kepekaan harga atas produk/jasa yang dihasilkan oleh sebuah maskapai penerbangan, antara lain : harga tiket atau diskon untuk pembelian dalam jumlah tertentu, diferensiasi produk, identitas merek, dampak pada mutu atau kinerja, laba pembeli, serta insentif bagi para pengganti keputusan.
4. Kekuatan yang muncul dari adanya tawar-menawar pemasok. Berbagai hal yang dapat menjadi penentu muncul kekuatan tawar-menawar pemasok misalnya dalam hal pengadaan pesawat antara lain : diferensiasi masukan, biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan. adanya masukan atau input pengganti dari pesaing pemasok, konsentrasi pemasok, biaya yang berhubungan dengan pembelian total dalam industri, dampak masukan pada biaya atau diferensiasi, serta ancaman integrasi kedepan yang berhubungan dengan pembelian total dalam industri, dampak masukan pada biaya atau diferensiasi, serta ancaman integrasi kedepan

yang berhubungan dengan ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam satu lini industri.

5. Kekuatan persaingan diantara pelaku dalam satu lini industri, yang diakibatkan oleh :

- perkembangan industri angkutan penerbangan di Indonesia.
- biaya tetap dimana cost leadership menjadi sangat penting,
- kelebihan kapasitas itermiten, diferensiasi produk, identitas merek, biaya peralihan, konsentrasi informasi, keragaman pesaing, taruhan perusahaan dan penghalang keluar (exit barriers).

Dengan demikian, keunggulan bersaing bagi Garuda akan berfokus kepada daya tarik industri dan posisi bersaing. Dalam konteks menghadapi persaingan di industri penerbangan berjadwal, maka strategi yang harus dikembangkan adalah membangun dan mengembangkan keunggulan bersaing, yaitu: ketepatan dalam memilih atau menciptakan produk dan kekuatan atau posisi dalam bersaing.

Walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, ada dua jenis basis keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan, yaitu biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi (*differentiation*). Keunggulan biaya dan diferensiasi pada gilirannya berasal dari struktur industri, yang dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan.

#### **4.2. Kondisi Prasyarat Penerapan Konsep SCA Sebagai Strategi Pemasaran Garuda**

Kondisi Prasyarat penerapan konsep Sustainable Competitive Advantage (SCA) sebagai strategi pemasaran Garuda, dapat dianalisa mengenai 2 komponen prasyarat konsep SCA yaitu kondisi pesaing dan kondisi secara bersaing dengan hasil penelitian sebagai berikut :



## 1. Kondisi Pesaing

Kondisi pesaing yang di analisis adalah mengemai pengenalan produk sendiri, pengenalan terhadap pesaing dan pengenalan terhadap produk pesaing. Secara keseluruhan tanggapan responden pegawai Garuda terhadap kondisi arena persaingan diuraikan secara rinci sebagai berikut ini.

### a. Pengenalan terhadap Produk Sendiri

analisa terhadap kondisi perusahaan dalam upayanya untuk mengenal dan memahami produknya sendiri meliputi pemahaman perusahaan atas keunggulan produknya dan kekurangan atau kelemahan atas produk Garuda. Data yang diperoleh melalui jawaban kuesioner mengenai pengenalan terhadap keunggulan dan kelemahan produk sendiri adalah sebagai berikut :

Tabel IV.2.  
Jawaban Responden Tentang Pengenalan Terhadap Keunggulan dan Kelemahan Produk Garuda:

Jawaban	Jumlah	%
A Sangat Paham	10	12.50%
B Paham	51	63.75%
C Kurang Paham	19	23.75%
D Hampir Tidak Paham	0	0.00%
E Tidak Paham	0	0.00%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari jawaban Responden diketahui bahwa kondisi perusahaan dalam mengenal produknya sendiri cenderung beragam. Dari 80 Responden 63.75 % Responden paham akan keunggulan dan kelemahan produk Garuda. Sedangkan 23.75 % Responden kurang paham akan keunggulan dan kelemahan produk Garuda.

Berdasarkan jawaban Responden dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan Garuda memahami keunggulan dan kelemahan produknya. Pengenalan dan pemahaman akan produk sendiri sangatlah penting sekali bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan di industri jasa penerbangan yang semakin ketat. Menurut Fandy Tjiptono (1997:95) secara konseptual, produk adalah pemahaman subjektif dari produsen atas 'sesuatu' yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Selain itu, produk dapat pula di definisikan sebagai persepsi konsumen yang dijabarkan oleh produsen melalui hasil produknya.

Dengan demikian, hasil analisis diatas menunjukkan tingkat kesiapan prasyarat penerapan konsep SCA menungkinkan untuk ditetapkan.

#### **b. Pengenalan terhadap Pesaing**

Indikator dari pengenalan pesaing yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi beberapa komponen, yaitu banyak tidaknya produk sejenis di pasar, pemahaman perusahaan terhadap pesaing, dan komponen terakhir adalah adak tidaknya manfaat kehadiran pesaing. Hasil jawaban Responden mengenai pengenalan terhadap pesaing disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.3.

Jawaban Responden Tentang Banyaknya Produk Yang Sejenis Dengan Produk Garuda

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat Banyak	25	31.25%
b Banyak	43	53.75%
c Cukup banyak	12	15.00%
d Hampir Tidak ada	0	0.00%
e Tidak ada	0	0.00%
Total	80	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.4.  
Jawaban Rsponden Tentang Pemahaman Keberadaan Pesaing Bagi Garuda

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat Paham	14	17.50%
b Paham	62	77.50%
c Kurang Paham	3	3.75%
d Hampir Tidak Paham	1	1.25%
e Tidak Paham	0	0.00%
Total	80	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.5.  
Jawaban Responden Tentang Manfaat Keberadaan Pesaing Bagi Garuda

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat bermanfaat	27	33.75%
b Bermanfaat	51	63.75%
c Kurang bermanfaat	2	2.50%
d Hampir Tidak bermanfaat	0	0.00%
e Tidak bermanfaat	0	0.00%
Total	80	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Berdasarkan tabel IV.3, IV.4, dan IV.4 diatas, menunjukan bahwa secara umum pendapat Responden terhadap pengenalan pesaing sangat mengetahui dan memahami. Dan 80 jumlah Responden terdapat 53.75 % mengetahui bahwa banyak produk jasa penerbangan kerugian yang sejenis dengan produk layanan yeng diberikan Garuda dan sebanyak 77.50 % Responden paham akan

keberadaan perusahaan pesaing serta 63.75 % Responden menyatakan bahwa kehadiran pesaing itu bermanfaat bagi Garuda.

Dari jawaban Responden itu menunjukkan bahwa Garuda mengetahui atau mengenali banyaknya produk layanan yang sejenis dengan layanan yang diberikan oleh Garuda di pasar, memahami siapa sebenarnya pesaing perusahaan dan menyukai persaingan atau melihat arti manfaat dari persaingan.

c. Pengenalan terhadap Produk Pesaing

Dalam konsep SCA, pengenalan perusahaan terhadap berbagai produk pesaing merupakan hal penting untuk dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengetahui kondisi perusahaan dalam mengenal atau memahami produk pesaingnya, maka dalam penelitian ini dilakukan analisa terhadap beberapa komponen yang berkaitan dengan pengenalan produk pesaing tersebut., komponen tersebut meliputi pemahaman perusahaan atas keunggulan dan kelemahan produk pesaing. Hasil jawaban Responden terhadap komponen-komponen tersebut secara rinci disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel IV.6.  
Jawaban Responden Tentang Keunggulan dan Kelemahaan Produk Perusahaan Pesaing.

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat Paham	5	6.25%
b Paham	30	37.50%
c Kurang Paham	45	56.25%
d Hampir Tidak Paham	0	0.00%
e Tidak Paham	0	0.00%
Total	80	100%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari hasil jawaban Responden mengenai pemahaman keunggulan dan kelemahan produk pesaing menunjukkan bahwa 56.25% kurang paham akan keunggulan dan kelemahan produk pesaing, 37.50 % Responden paham akan keunggulan dan kelemahan produk pesaing dan 6.25 % sangat paham akan keunggulan dan kelemahan produk pesaing.

Dengan demikian, maka dalam upaya penerapan konsep SCA bagi Garuda terlebih dahulu dilakukan pembenahan yang berkakitan dengan upaya untuk meningkatkan pemahaman perusahaan tersebut dalam mengenal produk pesaing. Tanpa peningkatan kondisi ini, maka akan sulit untuk menerapkan konsep SCA dalam strategi pemasaran Garuda.

## **2. Kondisi Cara Bersaing**

Selain beberapa persyaratan di atas, maka yang juga harus diperhatikan dalam penerapan konsep SCA pada strategi pemasaran Garuda adalah cara bersaing dari perusahaan-perusahaan tersebut. Gambaran tentang kondisi cara bersaing akan dapat membantu dalam menyimpulkan kemungkinan dalam diterapkannya konsep SCA dalam strategi pemasaran. Adapun beberapa komponen cara bersaing yang dianalisis pada bagian ini meliputi komponen keunggulan biaya perusahaan, upaya deferensiasi produk yang dilakukan perusahaan, cara perusahaan menempatkan produknya (fokus), kepoloporan produk perusahaan dan upaya perusahaan menjaga sinergitas usahanya dalam persaingan.

Dari komponen-komponen cara bersaing, kemudian dianalisis kondisinya. Adapun kondisi tiap-tiap komponen cara bersaing tersebut secara rinci disajikan pada bagian berikut ini.

### **a. Kondisi Keunggulan Biaya**

Untuk memberikan gambaran lebih rinci tentang kondisi keunggulan biaya ini, maka keunggulan biaya yang dimaksud pada bagian ini adalah harga harga

produk jasa transportasi udara. Aspek harga merupakan salah satu strategi untuk merebut pangsa pasar yang dilakukan oleh berbagai perusahaan. Untuk mengetahui jawaban Responden terhadap aspek harga produk Garuda dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel IV.7.  
Jawaban Responden Tentang Aspek Harga Produk Garuda  
Dibandingkan dengan Maskapai Penerbangan Lain

Jawaban	Jumlah	%
A Sangat bersaing	2	2.50%
B Bersaing	15	18.75%
C Sama saja	33	41.25%
D Kurang bersaing	23	28.75%
E Sangat tidak bersaing	7	8.75%
Total	80	

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.8.  
Jawaban Responden Tentang Aspek Harga Produk Garuda  
Dibandingkan dengan Aspek Cost Perusahaan

Jawaban	Jumlah	%
A Sangat perlu	43	53.75%
B Perlu	32	40.00%
c Ragu-ragu	3	3.75%
d Kurang Perlu	2	2.50%
e Sangat tidak perlu	0	0.00%
Total	80	

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari jawaban Responden terhadap harga produk Garuda dibandingkan dengan maskapai penerbangan lain sekitar 41.25 % Responden menjawab bahwa aspek harga jasa transportasi udara Garuda sama saja dengan produksi jasa penerbangan perusahaan lain dan 28.75 % menjawab bahwa harga produksi jasa penerbangan Garuda kurang bersaing. Sedangkan jawaban Responden terhadap aspek harga dibandingkan dengan aspek cost perusahaan adalah 53.75 % Responden menjawab sangat perlu, 40 % menjawab perlu.

Dari kedua jawaban Responden dapat dikatakan bahwa harga ticket angkutan penumpang udara yang ditawarkan oleh Garuda tidak memiliki keunggulan dibandingkan dengan harga harga ticket angkutan penumpang udara maskapai penerbangan lain. Hal ini dikarenakan dalam menerapkan harga ticket angkutan penumpang udara, Garuda harus memperhitungkan dengan cost perusahaan yang meliputi biaya operasional pesawat, biaya penunjang operasional di darat, kurs valuta asing dan profit.

b. Kondisi Diferensiasi produk

Diferensiasi terhadap produk merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan dalam usaha untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu untuk melihat kemungkinan diterapkannya konsep SCA dalam strategi pemasaran Garuda perlu diperhatikan kondisi upaya dalam diferensiasi produknya.

Adapun diferensiasi produk ini sendiri dapat dilakukan melalui upaya penciptaan produk yang *unique* (khas) dibandingkan produk lain dalam usaha sejenis, menghambat masuknya barang-barang sejenis yang menyebabkan produk tidak lagi khas, dan meningkatkan peran penelitian dan pengembangan untuk menciptakan ke-khas-an produk yang baru. Berdasarkan uraian diatas maka di jelaskan berikut disajikan beberapa kondisi yang berkaitan dengan upaya diferensiasi produk yang dilakukan oleh Garuda. Kondisi-kondisi tersebut meliputi: kondisi ke-khas-an produk, kondisi entry barrier dan kondisi penelitian dan pengembangan produk.

### 1) Kondisi Ke-Khas-an Produk

Kondisi ke-khas-an produk yang dianalisis pada bagian ini meliputi beberapa komponen, yaitu upaya untuk menciptakan ke-khas-an produk dan sikap konsumen terhadap ke-khas-an produk. Jawaban Responden terhadap komponen-komponen tersebut seperti yang disajikan pada tabel IV.9. sebagai berikut ini.

Tabel IV.9.  
Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Dalam Menciptakan Ke-Khas-an Produknya

Jawaban	Jumlah	%
a Selalu berusaha	23	28.75%
b Berusaha	43	53.75%
c Ragu-ragu	3	3.75%
d Kadang-kadang	9	11.25%
e Sangat tidak pernah	2	2.50%
Total	80	

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.10.  
Jawaban Responden Tentang Kepuasan Customer Terhadap Ciri Khas Produk Garuda

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat Puas	3	3.75%
b Sangat Puas	29	36.25%
c Biasa	42	52.50%
d Kadang Puas	4	5.00%
e Tidak Puas	2	2.50%
Total	80	

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden



Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 53.75 % Responden menjawab berusaha dan 28,75 % Responden menjawab menjawab selalu berusaha untuk menciptakan ke-khas-an produk. Usaha penciptaan ke-khas-an produksi yang dilakukan oleh Garuda. Dengan demikian diterapkannya konsep SCA dalam strategi pemasaran agar perlu diupayakan Garuda untuk memiliki dan menciptakan produk yang khas yang berbeda dengan produk lain dalam usaha yang sejenis.

## 2) Kondisi Entry Barrier

Menghambat masuknya produksi sejenis dalam pasaran merupakan salah satu cara bersaing yang digunakan oleh perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar dan konsistensinya dalam pasar dari produknya. Berkaitan dengan tersebut, dalam penelitian ini juga dianalisa mengenai kondisi *entry barrier* dari produksi-priroduksi jasa layanan penerbangan yang dihasilkan oleh Garuda yang meliputi komponen kemudahan pesaing dalam meniru produk dan upaya perusahaan untuk selalu menjaga ciri khas produknya.

Dari jawaban Responden terdapat komponen-komponen tersebut akan diperoleh gambaran kondisi *entry barrier* dari produk-produk yang di hasilkan oleh Garuda seperti yang disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.11  
Jawaban Responden Tentang Usaha Perusahaan Pesaing Dalam Meniru Produk Garuda

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat berusaha	7	8.75%
b Berusaha	37	46.25%
c Biasa-biasa	15	18.75%
d Kadang – kadang	19	23.75%
e Tidak pernah	2	2.50%
Total	80	100.00%

Sumber ; Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.12.  
Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Untuk Menjaga Ke-khas-an  
Produknya

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat berusaha	14	17.50%
b Berusaha	48	60.00%
c Biasa-biasa	16	20.00%
d Kadang – kadang	0	0.00%
e Tidak pernah	2	2.50%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari hasil jawaban Responden pada tabel IV.11 sekitar 46.25 % Responden menjawab bahwa pesaing selalu meniru produk yang dihasilkan oleh Garuda walaupun Garuda berusaha menjaga ke-khas-an. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.12 dimana sekitar 60,00 % Responden menjawab berusaha untuk menjaga ke-khas-an produksinya.

Upaya maskapai penerbangan lain selalu meniru produksi Garuda dapat dibuktikan pada jawaban Responden di tabel IV.2. dimana 53.75 % Responden menjawab bahwa banyak produk yang sejenis dengan produk Garuda. Ini menunjukkan bahwa walaupun Garuda telah berusaha menjaga ke-khas-an produknya, tetap saja produk tersebut ditiru oleh perusahaan jasa penerbangan lain dalam upaya memenangkan persaingan atau merebut pangsa pasar jasa penerbangan kerugian.

Berdasarkan hasil jawaban Responden tersebut diatas jelaslah bahwa Garuda harus perlu menciptakan dan memperhatikan kondisi entry barriernya. Tanpa kondisi entry barrier yang kuat dapat menjadikan kegiatan usaha Garuda tersebut akan kehilangan pangsa pasarnya, karena pasar banyak memiliki banyak pilihan produk yang sama dan sejenis dengan produk yang dihasilkan oleh Garuda.

### 3) Kondisi Penelitian dan Pengembangan (litbang) Produk

Litbang merupakan konsekuensi logis dari suatu usaha yang mengharapkan produknya dapat selalu diterima dan sekaligus menguasai pasar. Oleh karena itu berkaitan dengan pentingnya litbang bagi masa depan suatu produk, maka dalam bagian ini juga disajikan hasil Responden terhadap kondisi litbang produk yang dihasilkan oleh Garuda. Adapun kondisi litbang yang dianalisis meliputi adalah tingkat tanggapan atas keberadaan litbang produk dan memberikan penghormatan kepada karyawan yang kreatif

Hasil jawaban Responden atas kondisi litbang produk pada Garuda secara rinci disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.13.  
Jawaban Responden Tentang Keberadaan Litbang Produksi Garuda

Jawaban	Jumlah	%
A Sangat bermanfaat	11	13.75%
B Bermanfaat	31	38.75%
C Biasa	19	23.75%
D Kurang Bermanfaat	17	21.25%
E Tidak Bermanfaat	2	2.50%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel VI.14.  
Jawaban Responden Tentang Pemberian Penghargaan Karyawan yang Kreatif dan Inovatif pada Garuda

Jawaban	Jumlah	%
A Selalu	24	30.00%
B Kadang-kadang	37	46.25%
C Kurang Menghargai	15	18.75%
D Tidak Pernah	3	3.75%
E Sangat Tidak Pernah	1	1.25%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Berdasarkan hasil jawaban Responden tentang keberadaan litbang produk memberikan jawaban keberadaan litbang produk bermanfaat yaitu 38.75 % dan 23.75 % menyatakan biasa.

Jawaban Responden terhadap penghargaan perusahaan terhadap karyawan yang berkreaitif dai Inovatif adalah kadang-kadang sebesar 46.25 % dan 30,00 % Responden memberikan jawaban selalu.

Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan litbang produk adalah manfaat bagi perusahaan dan keberadaan litbang ini akan optimal apabila ditunjang dengan pemberian perhatian dari perusahaan kepada karyawan yang kreatif dan berinovatif sehingga karyawan tersebut dapat secara optimal mencurahkan perhatiannya untuk terus menerus menciptakan produksi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntunan customer.

a. Kondisi Faktor Pasar

fokus pasar yang dianalisis pada bagian ini meliputi beberapa komponen yaitu adanya upaya perusahaan untuk menciptakan produk-produk khusus untuk memperoleh segmen tertentu dan adanya upaya perusahaan untuk menciptakan produk khusus untuk semua segmen pasar. Hasil jawaban Responden terdapat komponen-komponen tersebut disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.15.  
Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Menciptakan  
Produk Khusus Untuk Memperoleh Segmen Tertentu

Jawaban	Jumlah	%
a Selalu Mencoba	18	22.50%
b Sering Mencoba	12	15.00%
c Kadang-Kadang	42	52.50%
d Hampir Tidak Pernah	8	10.00%
e Tidak Pernah	0	0.00%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.16.  
Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Menciptakan  
Produk Khusus Untuk Semua Segmen

Jawaban	Jumlah	%
a Selalu Mencoba	32	40.00%
b Sering Mencoba	25	31.25%
c Kadang-Kadang	18	22.50%
d Hampir Tidak Pernah	4	5.00%
e Tidak Pernah	1	1.25%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Berdasarkan jawaban Responden pada tabel IV.15 diatas 52.50 % jawaban Responden menyatakan bahwa Garuda kadang-kadang mencoba menciptakan produk khusus untuk memperoleh segmen tertentu dan sesuai dengan jawaban Responden pada tabel IV.16. sekitar 40.00 % jawaban Responden menyebutkan bahwa Garuda selalu berusaha menciptakan produk untuk semua segmen.

Dengan demikian, maka hasil diatas menunjukkan pasar dari produk-produk Garuda masih belum mengarah kepada fokus pasar dari produk yang dihasilkannya. Tanpa adanya fokus pasar dari produk-produk yang dihasilkan tersebut, akan sulit bagi Garuda untuk menerapkan konsep SCA.

#### **d. Kondisi Kepeloporan Produk**

Dalam kepeloporan produk yang analisis dilakukan adalah komponen-komponen yang meliputi upaya perusahaan untuk selalu mencari hal baru berkaitan dengan produksinya yang belum pernah dilakukan oleh perusahaan lain dalam pasar atau menciptakan produk baru yang belum ada di pasar dan upaya perusahaan dalam memasarkan produknya dengan menggunakan cara-cara yang khusus. Hasil jawaban Responden terhadap komponen-komponen tersebut disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.17.  
Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Menciptakan Produk Baru Yang  
Belum Dilakukan Oleh Perusahaan Lain

Jawaban	Jumlah	%
a Selalu Berusaha	29	36.25%
b Sering Berusaha	19	23.75%
c Kadang – Kadang	20	25.00%
d Hampir Tidak Pernah	9	11.25%
e Tidak Pernah	3	3.75%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.18.  
Jawaban Respon Tentang Usaha Garuda Memiliki Cara Pemasaran Yang Khas

Jawaban	Jumlah	%
a Selalu Berusaha	31	38.75%
b Sering Berusaha	13	16.25%
c Kadang-Kadang	27	33.75%
d Hampir Tidak Pernah	9	11.25%
e Tidak Pernah	0	0.00%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari hasil jawaban Responden pada tabel IV.17 dan IV.18. menunjukkan bahwa Garuda selalu berusaha untuk menciptakan produk dan berusaha untuk memiliki cara pemasaran yang khusus, dimana 36.25% Responden menjawab bahwa Garuda selalu berusaha menciptakan produk baru yang belum dilakukan maskapai penerbangan lain dan 38.75% menjawab bahwa Garuda selalu

memiliki cara pemasaran yang khusus. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Garuda menunjukkan memiliki semangat kepeloporan yang tinggi dari produk-produk yang dihasilkan, maka jelaslah bahwa strategi pemasaran Garuda akan mudah menerapkan konsep SCA.

e. Kondisi Sinergi Pasar

Kondisi sinergi pasar yang akan dilakukan analisis adalah meliputi kerjasama dengan pihak lain khususnya dalam bidang pemasaran produk. Hasil jawaban Responden atas komponen-komponen tersebut diatas secara rinci disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.19  
Jawaban Responden Tenang Usaha Garuda Untuk Melakukan Kerjasama Dengan Maskapai penerbangan lain.

Jawaban	Jumlah	%
a Selalu Berusaha	3	3.75%
b Sering Berusaha	3	3.75%
c Kadang-Kadang	36	45.00%
d Hampir Tidak Pernah	23	28.75%
e Tidak Pernah	15	18.75%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Tabel IV.20  
Jawaban Responden Tenang Usaha Garuda Perlu Tidaknya Kerjasama Dengan Pihak lain Dalam Bidang Pemasaran Produk.

Jawaban	Jumlah	%
a Sangat perlu	25	31.25%
b Perlu	46	57.50%
c Kurang Perlu	4	5.00%

d Tidak Perlu	5	6.25%
e Tidak Pernah	0	0.00%
Total	80	100.00%

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari hasil analisis yang disajikan pada tabel di atas menunjukkan bahwa sinergi pasar dengan maskapai penerbangan lain dapat dikatakan tidak ada sinergi. Hal ini terindikasi dari presentase jawaban Responden, dimana 45.00 % Responden menjawab kadang-kadang melakukan kerjasama dengan maskapai penerbangan lain. Sedangkan upaya untuk melakukan sinergi dengan pihak lain dalam hal kerjasama dalam bidang pemasaran, sekitar 57.00 % Responden menyatakan perlu. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dinyatakan bahwa tingkat sinergitas pasar yang ada belum memungkinkan untuk diterapkannya konsep SCA. Oleh karena itu, apabila diharapkan strategi pemasaran Garuda ini dapat memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan, maka perlu memperbaiki kondisi sinergi pasarnya yang ada selama ini.

### **1.3. Upaya Pembentukan Dalam Rangka Penerapan Konsep SCA Sebagai strategi Pemasaran Garuda.**

Berdasarkan kondisi prasyarat penerapan konsep SCA yang diuraikan pada bagian sebelumnya, maka untuk dapat menerapkan konsep SCA tersebut perlu dilakukan beberapa upaya sebagai berikut :

#### **a. Menentukan tingkat kesiapan yang telah berjalan**

Dalam menentukan tingkat kesiapan dalam menerapkan konsep SCA. Ini dilakukan dengan asumsi bahwa perusahaan atau usaha yang memiliki kondisi persyaratan konsep SCA yang lebih baik akan memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan usaha yang kondisinya lebih rendah. Operasionalisasi dari asumsi ini kemudian dikaitkan dengan pemberian penilaian pada kondisi yang ada sebagai berikut :



Tabel IV.21.  
 Katagori Penilaian Kondisi Prasyarat Konsep SCA

No.	Nilai	Katagori
1	1,00 s/d 1,80	Buruk / Sangat Rendah
2	1,81 s/d 2,60	Buruk / Rendah
3	2,61 s/d 3,40	Cukup Baik / Sedang
4	3,41 s/d 4,20	Baik / Tinggi
5	4,21 s/d 5,00	Sangat Baik / Sangat Tnggi

Sumber: Riduwan (2007:87), Metode dan Teknik Menyusun Tesis, Bandung: Alfabeta

Selanjutnya setelah ditetapkan penilaian bagi kondisi-kondisi prasyarat konsep SCA tersebut, maka kemudian dilakukan upaya pemberian nilai dari tiap komponen kondisi prasyarat konsep SCA yang dihasilkan dari pembahasan sebelumnya.

Secara rinci penilaian terhadap seluruh komponen kondisi prasyarat konsep SCA. Disajikan pada tabel IV.22.

Tabel IV.22.  
 Penilaian dan Katagori Kondisi komponen Prasyarat konsep SCA.

No	Komponen Prasarat	Penilaian	Katagori
I	Pesaing		
1	Pengenalan Produk Sendiri	4,11	Baik / Tinggi
2	Pengenalan Pesaing	4,36	Sangat Baik / Sangat tinggi
3	Pengenalan Produk Pesaing	3,8	Baik / Tinggi
II	Cara Bersaing		
A	Keunggulan Biaya	3,89	Baik / Tinggi
B	Diferensiasi Produk		
1	Ke-Khas-an Produk	3,92	Baik / Tinggi
2	Entry Barrier	3,72	Baik / Tinggi

3	Litbang Produk	3,96	Baik / Tinggi
C	Fokus Pasar	4.06	Baik / Tinggi
D	Kepeloporen Produk	4.04	Baik / Tinggi
E	Sinergi	3,64	Cukup Baik / Cukup Tinggi

Sumber : Hasil rekapitulasi jawaban Responden

Dari tabel IV.22 tersebut dapat diperoleh penilaian kondisi komponen prasyarat konsep SCA ini mencerminkan tingkat kesiapan dalam penerapan konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda. Komponen pengenalan pesaing memperoleh nilai tertinggi yaitu 4,34 sedangkan komponen lainnya mendapat nilai baik / tinggi kecuali komponen sinergi yang memperoleh kategori cukup baik / cukup tinggi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda. Untuk mengoptimalkan supaya konsep SCA dapat diterapkan dengan sangat baik / sangat tinggi perlu dilakukan pembenahan atau peningkatan nilai khususnya komponen sinergi.

#### b. Menentukan Prioritas Pembenahan

Dengan menggunakan data dalam tabel IV.22, maka selanjutnya dapat diperoleh prioritas pembenahan komponen prasyarat konsep SCA didasarkan pada pemikiran skala prioritas biasanya ditetapkan dalam prioritas sangat mendesak, mendesak dan tidak mendesak.

Berdasarkan pemikiran di atas maka kemudian dapat ditentukan kelompok komponen prasyarat konsep SCA berdasarkan prioritasnya, yaitu :

- Prioritas ke-1 (sangat mendesak), meliputi komponen sinergi pasar
- Prioritas ke-2 (mendesak), meliputi beberapa komponen yaitu:
  - 1). Pengenalan Produk Sendiri
  - 2). Pengenalan Produk Pesaing
  - 3). Keunggulan Biaya
  - 4). Ke-khas-an Produk

- 5). Entry Barrier
- 6). Litbang Produk
- 7). Fokus Pasar
- 8). Kepeloporan Produk

- Prioritas ke-3 (tidak mendesak), meliputi komponen pengenalan pesaing.

### **c. Upaya Pembenahan**

Berdasarkan hasil pengharkatan kondisi komponen SCA, maka untuk menerapkan konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda Harus dilakukan pembenahan sebagaimana skala prioritasnya sebagai berikut :

#### **1. Strategi Untuk Melakukan Sinergi**

Sinergi sangat diperlukan bagi perusahaan untuk mengembangkan atau memperluas pangsa pasar. Mengingat karakteristik usaha Garuda adalah bidang usaha jasa transportasi udara, maka sinergi yang harus dilakukan oleh Garuda adalah melakukan dan mengoptimalkan pelaksanaan sinergi dalam bentuk kerjasama dengan pihak lain seperti agen penjualan tiket, agen perjalanan, agen wisata, perhotelan dan maskapai penerbangan lain maupun penyelenggara angkutan moda lain misalnya kereta api dan bus antar kota.

Kerjasama dengan pihak-pihak tersebut sangatlah menguntungkan bagi Garuda. Pihak pihak lain seperti agen penjualan tiket, agen perjalanan ini merupakan pihak yang dapat membantu memasarkan dan menjual produk Garuda kepada masyarakat dan hal ini adalah sangat menguntungkan sekali karena selain dapat mengurangi biaya pemasaran juga memperbanyak atau memperluas jaringan bisnis untuk sampai di setiap segmen pasar yang ada.

Begitu juga peran agen wisata, perhotelan dan maskapai penerbangan lainnya. Pihak-pihak tersebut merupakan pihak yang dapat membantu Garuda untuk mencari dan mendapatkan pangsa pasar atas produk jasa transportasi yang ciptakan atau dimiliki oleh Garuda.

Kerjasama lainnya misalnya dengan dengan pihak perbankan untuk pembelian tiket melalui ATM, perusahaan transport darat dan laut untuk kerjasama angkutan intermoda harus perlu dilakukan dan di tingkatkan karena hubungan bisnis angkutan intermoda dengan penerbangan saling membutuhkan untuk transportasi di Indonesia, dimana tidak semua daerah memiliki fasilitas airport yang dapat didarati pesawat Garuda.. Sehingga selain sumber bisnis dari agen wisata, perhotelan dan maskapai penerbangan lainnya, maka dari perusahaan transport darat dan laut untuk kerjasama angkutan intermoda merupakan sarana untuk promosi yang sangat potensial.

## **2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Trategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) sangat diperlukan Karena dari SDM merupakan penggerak atau pelaksana daripada penerapan semua komponen-komponen konsep SCA tersebut disamping itu SDM merupakan salah satu aset perusahaan yang harus diberdayakan dan dikembangkan untuk meningkatkan dan mengembangkan perusahaan.

Menurut Mudrajad Kuncoro (2002:40), menyatakan bahwa karakteristik SDM yang diharapkan dalam konsep SCA adalah SDM yang berharga,yaitu SDM yang mempunyai nilai tambah (*value added*), langka (*rare*), sukar ditiru (*Hard to imitate*) dan memiliki kemampuan dalam manfaatnya (*ability to exploit*).

Pembinaan dan pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara mulai dari pelatihan, workshop, seminar kegiatan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan dan pengembangan skill, dan pengalaman serta manajerial.

### 3. Strategi Perluasan Pangsa Pasar

Dalam strategi ini Garuda harus berani melakukan kegiatan perluasan pangsa pasar untuk meningkatkan perolehan jumlah penumpangnya dengan cara melakukan penetrasi pasar yang selama ini belum dikerjakan secara optimal atau mengerjakan kembali pangsa pasar yang pernah ditinggalkan.

Dengan menjalankan strategi ini dapat hal-hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- Kemungkinan terjadi anti trust, adanya kecenderungan pesaing akan menuduh perusahaan melakukan praktek monopoli, misalnya dalam penyelenggaraan angkutan Haji, dimana Garuda dalam penyelenggaraan ibadah haji yang dikelola oleh Pemerintah menjadi satu-satunya *local airlines* yang menjadi penyelenggara angkutan jemaah haji Indonesia pada setiap tahunnya dengan *Saudi Air* sebagai *partner*.
- Biaya ekonomis, biaya yang diperlukan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar, misalnya biaya yang besar untuk membukan rute luar negeri. Hal tersebut dikarenakan adanya kewajiban/persyaratan yang memberatkan keuangan perusahaan, misalnya:
  - Kewajiban mempekerjakan *local staff* dengan peraturan perburuhan yang cenderung sulit dilaksanakan oleh airline.
  - Biaya sewa tempat/kantor yang mahal
  - Mengurus perizinan yang berbiaya tinggi
  - Keharusan untuk melakukan kerjasama operasional dengan *flag airlines* atau *local airline* setempat.
- Adanya kemungkinan perusahaan yang mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam upayanya memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi, misalnya strategi untuk terjun secara penuh menjadi sebuah maskapai berbiaya rendah (*low cost carrier*) yang mayoritas dilakukan maskapai penerbangan di Indonesia.

Pangsa pasar jenis jasa penerbangan rute international yang beberapa tahun lalu pernah menjadi tulang punggung Garuda dengan memberikan kontribusi jumlah penumpang yang cukup besar bagi Garuda. Namun rute internasional mengalami pemangkasan rute sejak terjadinya isu terorisme dengan puncaknya pada ledakan bom Bali I dan wabah SARS di Asia.

Sebagaimana visi dan misi perusahaan untuk kembali menggarap rute international dengan memperhitungkan kemampuan perusahaan serta tingkat kemampulabaan perusahaan. Visi dan misi tersebut menunjukkan bahwa Garuda sedang berusaha untuk melakukan perluasan pangsa pasar dengan menggarap rute internasional.

Dengan telah membaiknya perekonomian global serta berkurangnya trend ancaman terosisme dan wabah SARS belakangan ini maka Garuda berusaha untuk kembali mengoptimalkan rute penerbangan internatisional, dengan tetap memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

- Keuangan
- Ketersediaan prasarana
- Ketersediaan pesawat
- Potensi dan tingkat isian penumpang
- Budaya, Ekonomi dan Politik.