



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

T E S I S

ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. GARUDA INDONESIA DALAM
PERSAINGAN USAHA PENERBANGAN KOMERSIAL DI INDONESIA

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar Magister Sains
(M.Si.) dalam Ilmu Administrasi

Oleh :

Nama : Wibowo Kuntjoroadi

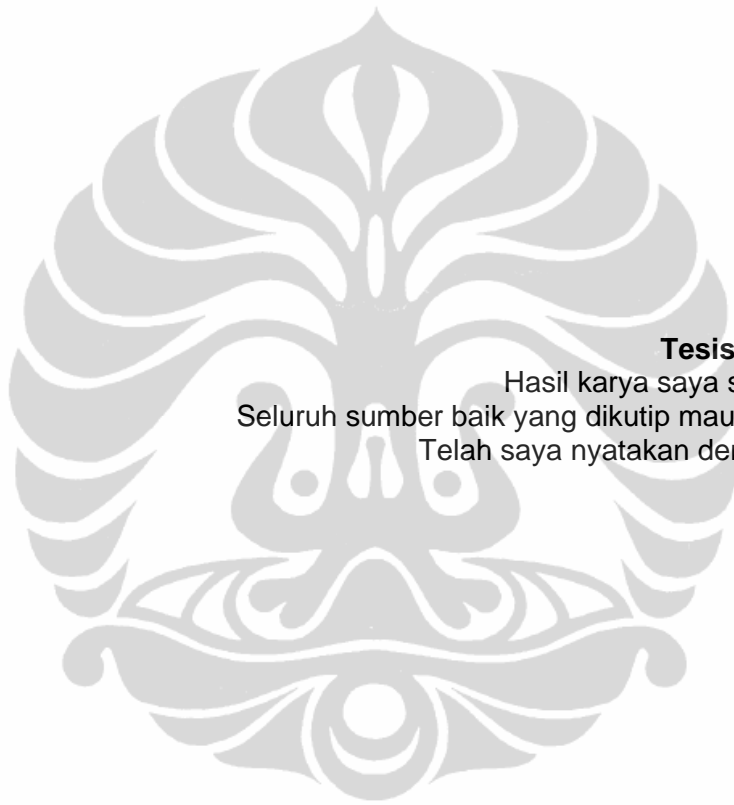
NPM : 0606017763

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Bisnis

JAKARTA

Juni, 2008



Tesis ini adalah
Hasil karya saya sendiri, dan
Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar

(Wibowo Kuntjoroadi)



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Wibowo Kuntjoroadi
NPM : 060606017763
Judul : **Analisis Strategi Bersaing PT. Garuda Indonesia dalam
Persaingan Usaha Penerbangan Komersial di Indonesia**

Pembimbing Tesis :

(Ir. A. Purwono, MBA)



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN BISNIS

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Wibowo Kuntjoroadi
NPM : 0606017763
Judul : **Analisis Strategi Bersaing PT. Garuda Indonesia dalam
Persaingan Usaha Penerbangan Komersial di Indonesia**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan sidang Penguji Tesis Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal Tiga bulan Juli tahun Dua Ribu Delapan dan telah dinyatakan : LULUS

Tim Penguji :

Ketua Sidang : (.....)
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Pembimbing : (.....)
Ir. A. Purwono, MBA

Pembaca Ahli: (.....)
Prof. Dr. Martani Huseini

Sekretaris Sidang: (.....)
Retno Kusumastuti, M.Si.

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE
DEPARTMENT OF ADMINISTRATION SCIENCE
POST GRADUATE PROGRAM
CONCENTRATION ON BUSINESS POLICY

ABSTRACT

Wibowo Kuntjoroadi
0606017763

ANALYSIS OF COMPETING STRATEGY OF PT. GARUDA INDONESIA IN COMMERCIAL AIR TRANSPORTATION INDUSTRY IN INDONESIA

xiv + 101pages + 25 tables + 20 figures + 3 appendixes
Bibliography: 36 Books, 5 journal, 1 report, 2 sites (1979 - 2006)

Looking to the passenger number achievement of PT. Garuda Indonesia (Garuda) and the developing of airline industry in Indonesia, it is obvious that the market competition of airline industry is very competitive. Such competition could be handled if Garuda could apply a marketing strategy that has a sustainable competitive advantage. This served as the background of the research which aimed at identifying the feasibility of applying the sustainable competitive advantage concept as the marketing strategy and to what extent it can be applied to identify competitive position of Garuda toward other competitors in the airline industry in Indonesia.

The research adoptive descriptive method through data collection in a form of secondary and primary data. The former used books, annual reports and other document related with the research. As for the latter, questionnaires designed based on the Likert Scale were distributed to the personnel of Garuda in the head quarters and Jakarta Raya Branch Office.

The research adopted Boston Consulting Group (BCG) matrix theory and the Sustainable Competitive Advantage (SCA) approach. The BCG matrix was used to identify the competitive position of Garuda towards the competitors in the airline industry and the SCA was to analyse the component of competitors covering own product familiarity, familiarity towards competitors, familiarity towards the competitors' product and the component of competition techniques conspiring of cost advantage, product differentiation, market focus, pioneering products and market synergy.

The result of this research depicted that competitive position of Garuda in the airline industry in Indonesia was the star quadrant possessing the growth of long run opportunities. The strategies that could be adopted were forward integration, backward integration, horizontal integration, market penetration, market development and product development. Whereas the result of analysis of the component of prerequisite condition of SCA concept was things like the familiarity of own product, familiarity of competitors' product, cost advantage,

product diferenciation, market focus and pioneering product receiving good/high level category and as for being familiar with the competitors possesing very good/very high category whereas the market synergy obtained relatively good/relatively high category. Therefore it could be concluded that the SCA concept could be adopted as the marketing strategy of Garuda.

The optimalize adoption of the SCA concept as the marketing strategy that possessed the sustainable competition required mending and improvement of such strategies as market synergy, human resources development and the market extention.



KATA PENGANTAR

Puji Syukur diucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, Pengasih dan Penyayang, karena dengan Rahmat dan Karunia-nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis dengan Judul " ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. GARUDA INDONESIA DALAM PERSAINGAN USAHA PENERBANGAN KOMERSIAL DI INDONESIA".

Selama proses penyelesaian penyusunan Tesis ini, penulis banyak menerima bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai kalangan, khususnya kepada Dosen pembimbing dan Nara Sumber. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tulus penulis tunjukan kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Fakultas Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan dan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan studi di Universitas Indonesia.
2. Dosen Pembimbing Ir. A. Purwono, MBA, yang disela-sela kesibukannya, masih meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan, sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
3. Seluruh Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama studi di Universitas Indonesia.
4. Jajaran Direksi, Pejabat, Staf dan Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Jajaran Direksi, Pejabat dan Staf PT. Garuda Indonesia yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Ayahanda (Alm) H. Drs. Soetanto Sewoyo Mpd, Ibunda Dra. Hendaryah, Istriku Tanty Zulfitri SH, serta anak-anakku A. Jody Prabowo dan Wendy Raudina N. dan seluruh keluargaku tercinta yang senantiasa memberikan dorongan moril yang terus menerus sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Kepada teman-temanku yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang turut mendukung penyelesaian penyusunan tesis ini.

Akhirnya penulis mengharapkan agar tesis ini dapat bermanfaat bagi semua khususnya PT. Garuda Indonesia.

Jakarta, Juni 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINAL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	7
1.4. Kerangka Berpikir.....	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN	
2.1. Pengertian Umum Strategi.....	11
2.2. Strategi Pemasaran	14
2.2.1. Pengertian Pemasaran Jasa.....	14
2.2.2. Strategi Pemasaran Jasa.....	26
2.2.3. Strategi Bersaing.....	20
2.3. Konsep Sustainable Competitive Advantage (SCA).....	26
2.4. Boston Consulting Group (BCG) Growth Share Matrik.....	29
2.5. Definisi Konsep & Operasional	31
2.6. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	35
2.7. Obyek Penelitian	37
2.8. Teknik Pengumpulan Data	37
2.9. Populasi & Sampel.....	38
2.10. Teknik Analisis Data	39
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
1.1. Profil Perusahaan	41
3.1.1. Sejarah PT. Garuda Indonesia	41
3.1.2. Organisasi.....	42
3.1.3. Struktur Pengelolaan Perusahaan	43
3.1.4. Unit Kerja Perusahaan.....	46
1.2. Jaringan Kerja (Network)	48
1.3. Jaringan Kerjasama & Pelayanan.....	53
1.4. Penghargaan & Sertifikasi	54
1.5. Sumber Daya Manusia	57
1.6. Anak Perusahaan	59
1.7. Pernyataan Visi & Misi	59
1.8. Flight Safety	60
1.9. Rencana Strategis	62
1.10. Kinerja PT. Garuda Indonesia.....	65

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

- 1.1. Posisi Bersaing Garuda di Industri Angkutan Udara di Indonesia 71
- 1.2. Kondisi Prasyarat Penerapan Konsep SCA Sebagai Strategi Pemasaran Garuda..... 78
- 1.3. Upaya Pembenahan Dalam Rangka Penerapan Konsep SCA Sebagai Strategi Pemasaran Garuda 94

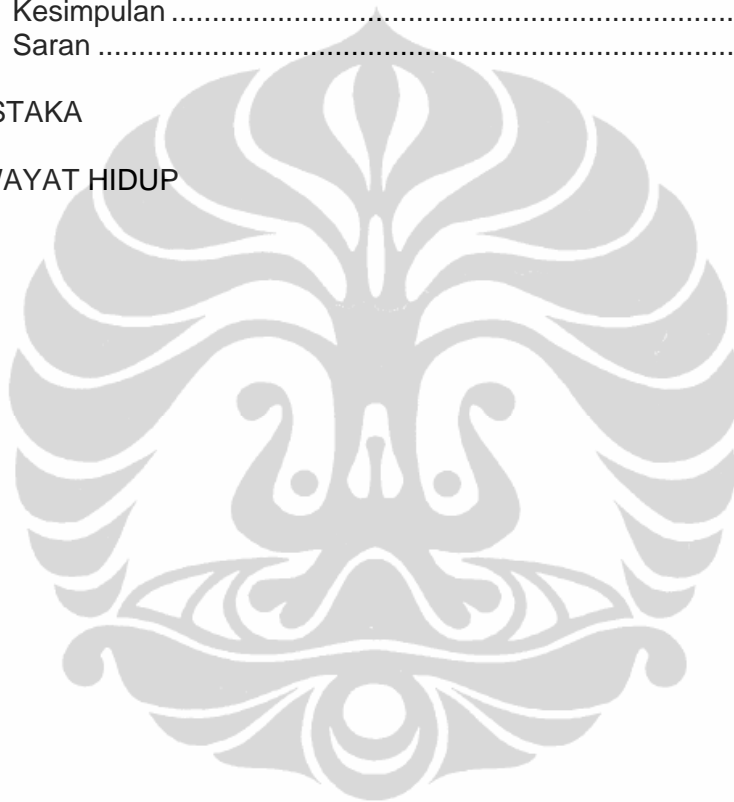
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

- 5.1. Kesimpulan 101
- 5.2. Saran 102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

BAB.I		
Tabel I.1.	Perkembangan Jumlah Penumpang Udara Indonesia	2
Tabel I.2.	Perolehan Pendapatan Bruto dan Pangsa Pasar Domestik Garuda Indonesia	3
Tabel I.3.	Pangsa Pasar Penumpang Udara Domestik di Indonesia (5 Besar) Tahun 2003 - 2007	4
BAB.III		
Tabel III.1.	Armada Pesawat Garuda	51
Tabel III.2.	Statistik Karyawan Garuda Berdasarkan Usia.....	58
Tabel III.3.	Laporan Keuangan Garuda tahun 2006l.....	64
Tabel III.4.	Pangsa Pasar 2004 – 2006	69
BAB.IV.		
Tabel IV.1.	Market Share dan Market Growth Garuda	73
Tabel IV.2.	Jawaban Responden Tentang Pengenalan Terhadap Keunggulan dan Kelemahan Produk Garuda:	76
Tabel IV.3.	Jawaban Responden Tentang Banyaknya Produk yang Sejenis Dengan Produk Garuda	78
Tabel IV.4.	Jawaban Responden Tentang Pemahaman Keberadaan Pesaing Bagi Garuda:	78
Tabel IV.5.	Jawaban Responden Tentang Manfaat Keberadaan Pesaing Bagi Garuda:	79
Tabel IV.6.	Jawaban Responden Tentang Keunggulan dan Kelamahan Produk Perusahaan Pesaing	80
Tabel IV.7.	Jawaban Responden Tentang Aspek Harga Produk Garuda Dibandingkan dengan Maskapai Penerbangan Lain	81
Tabel IV.8.	Jawaban Responden Tentang Aspek Harga Produk Garuda Dibandingkan dengan aspek Cost Perusahaan	82
Tabel IV.9.	Jawaban Responden Tentang Upaya Garuda dalam Menciptakan ke-Khas-an Produknya	84
Tabel IV.10.	Jawaban Responden Tentang Kepuasan Konsumen Terhadap Ciri Khas Produk Garuda	84
Tabel IV.11.	Jawaban Responden Tentang Usaha Perusahaan Pesaing dalam Meniru produk Garuda	86
Tabel IV.12.	Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Untuk Menjaga ke-Khas-an Produknya	86
Tabel IV.13.	Jawaban Responden Tentang Keberadaan Litbang Produk Garuda:	87
Tabel IV.14.	Jawaban Responden Tentang Pemberian Penghargaan kepada Karyawan yang kreatif dan Inovatif pada Garuda	79
Tabel IV.15.	Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Menciptakan Produk Khusus Untuk Memperoleh Segmen Tertentu	88
Tabel IV.16.	Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Menciptakan Produk Khusus Untuk Semua	89
Tabel IV.17.	Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Menciptakan Produk Baru yang Belum Dilakukan oleh Perusahaan Lain	90

Tabel IV.18. Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Memiliki Cara Pemasaran yang Khas	90
Tabel IV.19. Jawaban Responden Tentang Usaha Garuda Untuk Melakukan Kerjasama dengan Maskapai Penerbangan Lain	91
Tabel IV.20. Jawaban Responden Tentang Perlunya Kerjasama dengan Pihak Lain Dalam Bidang Pemasaran Produk	91
Tabel IV.21. Kategori Penilaian Kondisi Prasarat konsep SCA	93
Tabel IV.22. Penilaian dan Kategori Kondisi Komponen Prasarat konsep SCA	93



DAFTAR GAMBAR

BAB.II		
Gambar.II.1.	Kerangka Strategi	12
Gambar.II.2.	Bauran Pemasaran Jasa	17
Gambar.II.3.	Tiga Strategi Generik	19
Gambar.II.4.	Kekuatan Bersaing dalam Industri	21
Gambar.II.5.	Tiga Strategi Generik	24
Gambar.II.6.	Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan	27
Gambar.II.7.	Lima Kekuatan Strategis SCA	29
Gambar.II.8.	Posisi Pangsa Pasar Relatif Lima Kekuatan Strategis SCA ...	30
Gambar.II.9.	Kerangka Berpikir Penulisan Tesis	36
BAB.III		
Gambar.III.1.	Structur Organisasi Garuda	43
Gambar.III.2.	Rute Domestik Garuda	50
Gambar.III.3.	Rute International Garuda	50
Gambar.III.4.	Visi & Misi Garuda Garuda	60
Gambar.III.5.	Incident Rate Target Garuda	61
Gambar.III.6.	Visi & Misi Keselamatan Garuda	61
Gambar.III.7.	Tujuan Strategis Garuda	63
Gambar.III.8.	Business Development Garuda	64
Gambar.III.9.	On Time Performance	70
BAB.IV		
Gambar.IV.1.	Posisi Garuda dalam BCG Matriks	73