

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

2.1. Pengertian Umum Strategi

Setiap perusahaan baik yang bergerak dibidang produksi jasa maupun non jasa dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dimaksud. Dengan demikian maka strategi bisnis mutlak diperlukan bagi semua perusahaan

Strategi bisnis yang tepat harus mampu menjadi alat dalam menghadapi semua perubahan-perubahan external dan memberdayakan semua potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan karena strategi harus dapat memberikan kesatuan arah bagi semua anggota perusahaan. Hal tersebut dikarenakan apabila konsep strategi yang dipergunakan tidak jelas maka keputusan yang akan diambil akan bersifat subjektif.

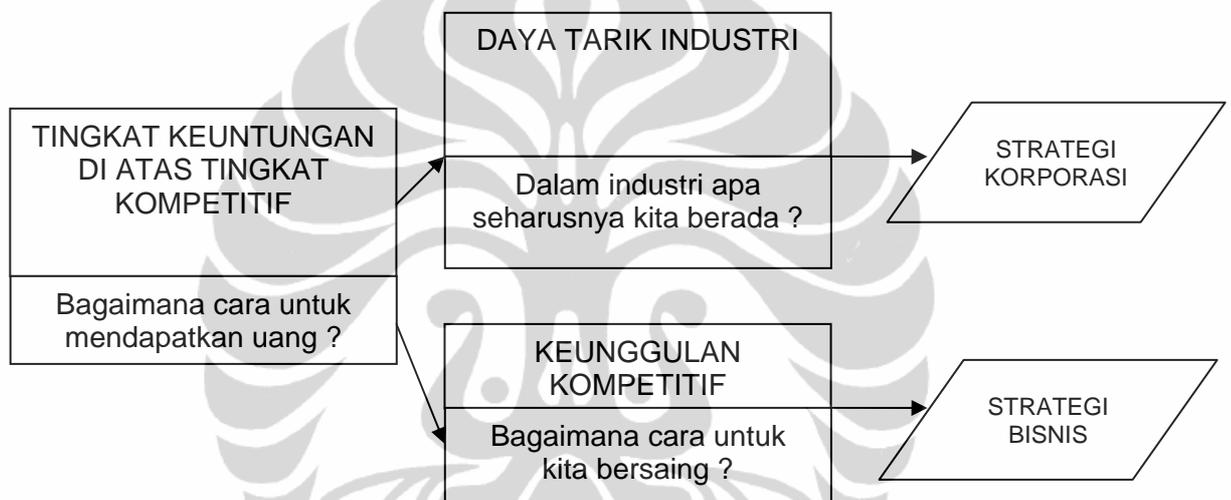
Tujuan dasar sebuah perusahaan adalah untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih besar dari biaya modalnya. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan dapat menempuh dua jalan yaitu, sebagai berikut:

- pertama perusahaan menemukan industri yang menguntungkan, yang dapat menghasilkan tingkat pengembalian yang tinggi dari rata-rata industri lainnya.
- Kedua, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya di dalam satu industri, sehingga memungkinkan perusahaan mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dari rata-rata perusahaan yang terdapat dalam industri tersebut.

Kedua hal yang menyebabkan dapat tercapainya hasil yang menguntungkan bagi perusahaan merupakan dasar dari dua tingkat strategi yang terdapat dalam perusahaan, yaitu : strategi korporasi dan strategi bisnis.

- Strategi korporasi mendefinisikan bidang industri dan pasar di mana perusahaan tersebut bersaing.
- Strategi bisnis lebih berkaitan dengan bagaimana cara perusahaan bersaing dalam satu industri atau pasar (Grant, 1999 :41).

Gambar II.1. Kerangka Strategi



Sumber: Grant, 1999:41

Tugas dari strategi bisnis adalah untuk menentukan cara perusahaan dalam membagi sumber daya yang dimiliki dalam lingkungannya, sehingga dapat mencapai sasaran jangka panjang, serta bagaimana caranya mengorganisir perusahaan untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

Menurut Mintzberg (1995:7) strategi adalah:

Pengertian strategi menurut Mintzberg (1995:7) adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan dan urutan pelaksanaan kegiatan. Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan melaksanakan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan antisipasi perubahan lingkungan dan gerakan-gerakan lainnya.

Menurut Andrews (1980 :18-19)

"Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals" (Strategi korporasi merupakan pola dasar keputusan dalam perusahaan yang menetapkan dan menjelaskan tentang tujuan, kegunaan, atau pencapaian, menghasilkan dasar kebijakan dan rencana untuk mendapatkan sejumlah pencapaian dimaksud)

Menurut Porter (1996 : 5)

"strategy is about competitive position, about differentiating yourself in the eyes of the customer, about adding value through a mix of activities different from those used by competitors" (strategi adalah tentang posisi bersaing, tentang perbedaan dirimu dimata pelanggan, tentang nilai tambah dalam sejumlah kegiatan yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh pesaing)

Menurut Huseini/Hutabarat (2006 : 19)

"Dari berbagai pengertian dan definisi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi adalah rencana tentang serangkaian manuver , yang mencakup seluruh element yang kasat mata maupun yang tidak kasat mata , untuk memjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Menurut Miller (1998:33)

Sementara definisi lain menyebutkan bahwa stretegi adalah rencana luas dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan untuk mencapai tujuan utama melalui perencanaan yang tepat.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu rencana perusahaan yang bersifat komprehensif dan terpadu yang berlangsung secara berkelanjutan atau terus menerus, sebagai suatu aturan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan antara faktor pendorong dan faktor penghambat dalam lingkungan perusahaan dengan menentukan cara-cara bertindak berdasarkan alokasi sumber daya yang dimanfaatkan untuk mencapai

tujuan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Komponen pokok manajemen strategik terdiri atas :

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan
4. Misi perusahaan

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

2.2. Strategi Pemasaran

2.2.1 Pengertian Umum Pemasaran Jasa

Jasa merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya, yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud fisik) dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dapat dikaitkan pada suatu produk fisik (Kotler, 1997:83)

Dari definisi dimaksud maka dapat dikatakan bahwa jasa merupakan kegiatan yang memiliki beberapa unsur ketidakwujudan (*intangibility*) yang berhubungan dengannya, yang, melibatkan beberapa interaksi dengan *property* dalam kepemilikannya, dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Perubahan kondisi mungkin saja terjadi dan produksi jasa dapat berkaitan maupun tidak berkaitan dengan produk fisik.

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran (Fandy Tjiptono, 1997 : 136), yaitu:

- Intangibility, tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum membeli. Konsep ini memiliki 2 (dua) pengertian yakni a) suatu yang tidak disentuh, atau dirasa dan b). Suatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan atau dipahami secara rohaniah.
- Inseparability, produk tidak dapat dipisahkan antara produksi dan konsumsi artinya produksi dan konsumsi dilakukan secara bersamaan. Interaksi antara antar penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus pemasaran jasa.
- Variability, artinya banyak variasi bentuk, kualitas atau jenis, ketergantungan pada siapa, skill orang yang menyediakan, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan.
- Perishability, jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Dengan berlalunya waktu jasa yang tidak terjual akan berlalu begitu saja tanpa dapat meraih peluang yang hilang saat itu.

Oleh karena itu, lebih cepat bila mempertimbangkan setiap karakteristik ini pada setiap jasa, dan secara spesifik memadukan tingkat yang berbeda dari masing-masing karakteristik dalam menciptakan keunggulan kompetitif dari jasa/layanan dalam memenangkan persaingan.

Pemasaran jasa merupakan suatu proses mempersepsikan, memahami, menstimulasi dan memenuhi kebutuhan pasar sasaran yang dipilih secara khusus dengan menyalurkan sumber-sumber sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian, pemasaran jasa merupakan proses penyaluran sumber-sumber sebuah organisasi terhadap kebutuhan pasar. Pemasaran jasa memberi perhatian pada hubungan timbal balik yang dinamis antara produk dan jasa perusahaan, keinginan dan kebutuhan konsumen dan kegiatan-kegiatan para pesaing.

Fungsi pemasaran jasa dapat dianggap terdiri dari tiga komponen kunci, yaitu :

- Bauran pemasaran : unsur-unsur atau elemen-elemen internal penting yang membentuk program pemasaran sebuah organisasi antara lain produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), tempat (*place*).
- Kekuatan pasar : peluang dan ancaman eksternal dimana operasi-operasi pemasaran sebuah organisasi berinteraksi antara lain pelanggan, perilaku industri, pesaing, pemerintah dan perundang-undangan.
- Proses penyelarasan : proses strategik dan manajerial untuk memastikan bahwa bauran pemasaran dan kebijakan – kebijakan internal lainnya bagi kekuatan pasar.

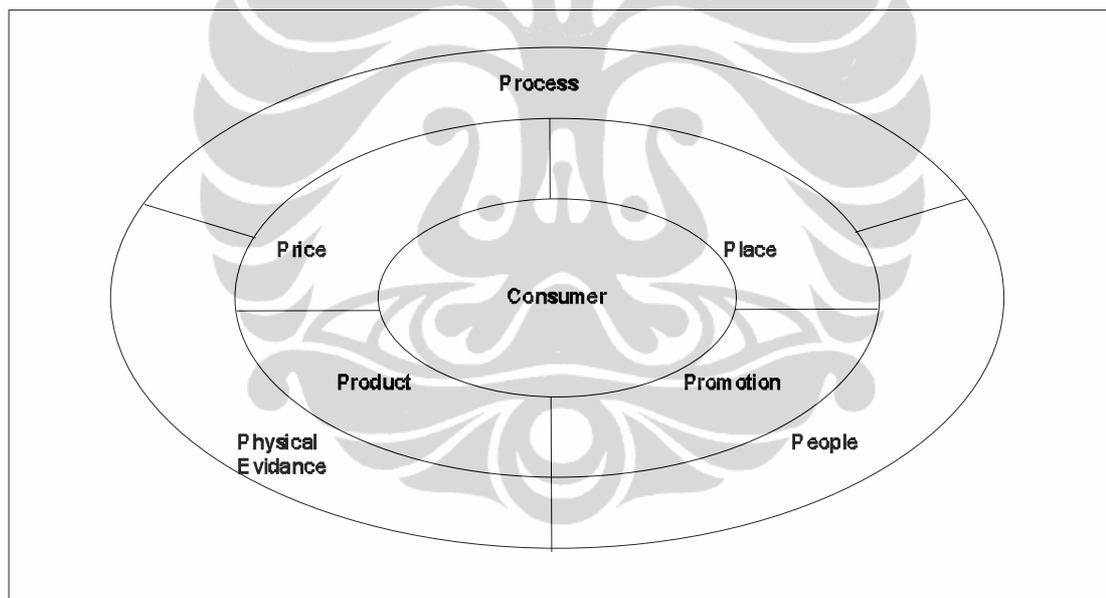
Pemasaran jasa adalah untuk menyatukan unsur-unsur bauran pemasaran untuk memastikan keselarasan yang sebaik antara kemampuan internal perusahaan dan kekuatan pasar dalam lingkungan eksternal.

2.2.2. Strategi Pemasaran Jasa

Jasa merupakan produk yang berbeda dengan produk yang berwujud karena itu jasa sering memerlukan pendekatan pemasaran tambahan. Menurut Kotler (1995:26), pemasaran jasa tidak hanya memerlukan pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif. Ketiga bagian pemasaran jasa ini sering disebut dengan segitiga pemasaran jasa yaitu strategi eksternal marketing, strategi internal marketing dan strategi interaktif. Meningkatkan perhatian pada aplikasi pemasaran dalam sektor jasa telah mengarahkan pada pertanyaan apa saja komponen-komponen atau unsur-unsur kunci bauran pemasaran jasa.

Lebih lanjut Kotler membagi alat-alat pemasaran menjadi 4P's yaitu : *Product* (produk), *Price* (harga) *Place* (distribusi) dan *Promotion* (promosi). Dalam bauran pemasaran jasa dengan hanya mengandalkan 4-P bauran pemasaran, perusahaan tidak dapat memahami hubungan timbal balik antara aspek-aspek kunci dalam bisnis jasa. Karena itu dalam pemasaran jasa diperlukan aspek-aspek lainnya yang sering disebut 3-P'2 yaitu *People* (orang/sumber daya manusia), *Physical Evidance* (bukti fisik) dan *Process* (proses). Gambar 1. menunjukkan interaksi bauran pemasaran jasa seperti terlihat pada dibawah ini.

Gambar II.2
Bauran Pemasaran Jasa



Sumber : Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Perencanaan, Pelaksanaan dan pengendalian, alih bahasa Ancella A. Hermawan, Penerbit Salemba Empat, Buku I & II, edisi kedelapan 1994.

Model 4P yang selama ini diterapkan menjadi kurang luwes mengingat sektor jasa lebih kompleks ketimbang sektor produksi. Adanya unsur tambahan yang melengkapi model 4P menjadi penting berdasarkan pertimbangan-pertimbangan berikut :

1. Layanan pelanggan (*customer service*). Ada beberapa alasan untuk memasukkan layanan pelanggan sebagai unsur bauran pemasaran jasa. Ini meliputi konsumen yang lebih menuntut dan memerlukan tingkat jasa yang lebih tinggi, semakin pentingnya layanan pelanggan, dan kebutuhan untuk membangun hubungan yang dekat dan lebih langgeng dengan pelanggan.
2. Orang (*people*). Orang-orang merupakan unsur yang penting, baik dalam produksi maupun penyampaian kebanyakan jasa. Orang-orang secara bertahap menjadi bagian diferensiasi yang mana perusahaan-perusahaan jasa mencoba menciptakan nilai tambahan dan memperoleh keunggulan kompetitif
3. Proses (*process*). Proses merupakan seluruh prosedur, mekanisme dan kebiasaan di mana sebuah jasa diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan, termasuk keputusan-keputusan kebijakan tentang beberapa keterlibatan pelanggan dan persoalan-persoalan keleluasaan karyawan. Manajemen proses merupakan aspek kunci penyempurnaan kualitas jasa.

Strategi yang dipergunakan dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa dapat dimulai dari penerapan segitiga pemasaran jasa yaitu :

1. Strategi eksternal marketing, yang terdiri atas alat-alat strategi pemasaran 4P's yaitu :
 - Produk yaitu jenis produk yang ditawarkan kepada pelanggan
 - Harga yang ditawarkan kepada pelanggan
 - Promosi, yang dapat dilakukan oleh direct sales, team pemasaran dan lain-lain.
 - *Place* atau distribusi yang dilakukan oleh pemasar agar produknya terbeli/terpakai.

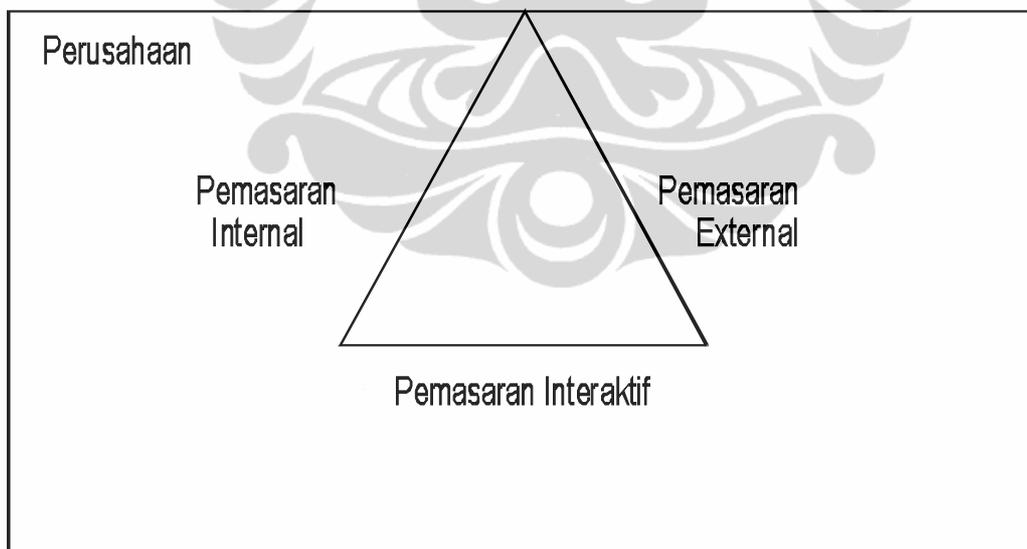
2. Strategi internal marketing, yaitu upaya untuk senantiasa memuaskan pelanggan internal yaitu sumber daya manusia yang mengelola perusahaan melalui manajemen kompensasi, pelatihan, perencanaan karir yang jelas, kondisi kerja yang menyenangkan, manajemen kinerja yang baik serta tindakan disiplin yang tegas dan adanya nuansa keadilan dalam perusahaan.

Meningkatkan kualitas pelayanan dan ketrampilan petugas pengelola dana dan petugas pemasaran adalah salah satu upaya untuk memperoleh keunggulan bersaing.

3. Strategi interaktif, dimana perusahaan memberikan wewenang dalam batas-batas tertentu kepada karyawan untuk memutuskan sesuatu hal yang bertujuan memuaskan pelanggan secara maksimal disatu sisi serta tidak melanggar atau membebani perusahaan.

Hubungan antara ketiga komponen segitiga pemasaran jasa dapat digambarkan pada Gambar II.3.

Gambar II.3
Segitiga Pemasaran Jasa



Sumber : Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Pelaksanaan dan pengendalian, alih bahasa Ancella A. Hermawan, penerbit Salemba Empat, Buku I & II, edisi kedelapan 1994.

2.2.3. Strategi Bersaing

Menurut Porter (1994 : 36) menyatakan bahwa “persaingan adalah inti dari keberhasilan”. Untuk dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing.

Terdapat 2 hal yang mendasari dengan kemampuan jangka panjang (*longterm profitability*) dan faktor-faktor yang menentukan kemampuan tersebut.

1. Daya tarik industri

Daya tarik industri berkaitan dengan kemampulabaan jangka panjang (*longterm profitability*). dan faktor yang menentukan kemampuan tersebut.

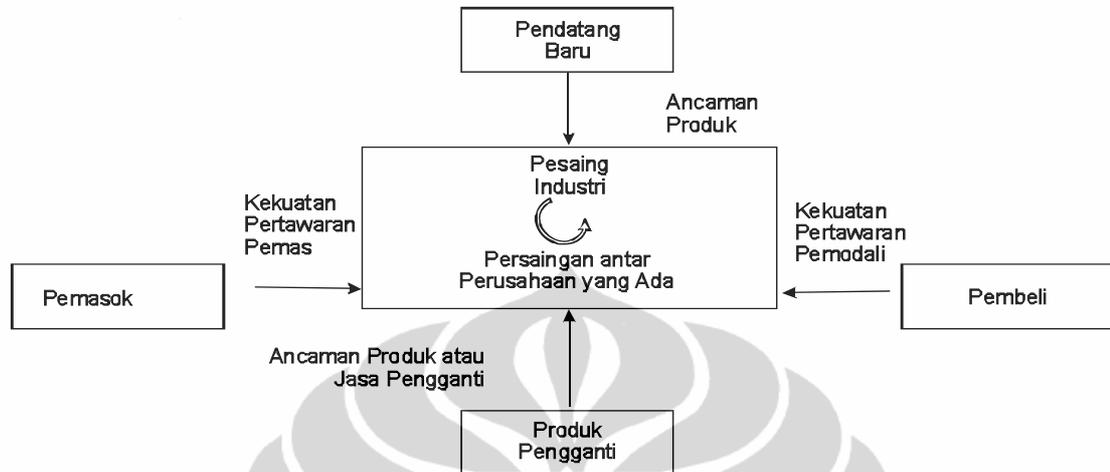
2. Penentu posisi bersaing (determinant)

Penentu posisi bersaing bersifat relatif dalam suatu industri. Dalam kebanyakan industri, beberapa perusahaan jauh lebih mampu menghasilkan laba dibanding yang lain.

Daya tarik industri dan posisi bersaing dapat dibentuk oleh perusahaan, yang dalam prakteknya muncul menjadi pilihan-pilihan strategi bersaing. Strategi bersaing ini memiliki kekuatan yang besar untuk membuat suatu industri menjadi lebih atau kurang menarik. Oleh karena itu, strategi bersaing tidak hanya memiliki konsekuensi terhadap lingkungan, akan tetapi juga berusaha untuk membentuk lingkungan demi keuntungan perusahaan.

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 pertawaran (tawar-menawar) pembeli, kekuatan pertawaran pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

Gambar II.4.
Kekuatan Bersaing dalam Industri



Sumber : Michael E Porter. Strategi Bersaing 1998. Terjemahan Karisma Publishing Group. Jakarta. 2007.

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing sebagaimana dijelaskan diatas secara teoritis akan menentukan kemampuan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas investasi yang dilakukan. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda – beda (Porter, 1998 : 5) yaitu :

1. Masuknya Pesaing Baru.

Dengan masuknya perusahaan pendatang baru, akan ikut serta dalam perebutan pasar yang telah ada sehingga akan dapat 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* dan reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Terdapat tujuh sumber *barrier to entry*, yaitu; skala ekonomis, diferensiasi produk, biaya peralihan, kebutuhan modal, akses kedistribusi, keunggulan lain (teknologi, penguasaan sumber bahan baku, lokasi, kebijakan pemerintah terdahulu dan pengalaman) dan kebijakan pemerintah.

2. Ancaman yang datang dari adanya produk atau jasa pengganti (substitusi). Bentuk-bentuk ancaman ini antara lain berupa kinerja hanya relatif dari produk/jasa pengganti, adanya biaya peralihan yang tidak murah, kecondongan pembeli terhadap produk pengganti, dan sebagainya.
3. Kekuatan yang muncul dari adanya tawar-menawar pembeli.
Dalam hal ini penentu posisi tawar-menawar pembeli ditimbulkan dari berbagai hal, seperti: konsentrasi pembeli versus konsentrasi perusahaan, volume pembeli, biaya peralihan pembeli yang berhubungan dengan biaya peralihan perusahaan, informasi pembeli, kemampuan untuk integrasi kebelakang, produk pengganti, serta terpenuhinya berbagai kebutuhan pembeli.
Terkait dengan kekuatan tawar-menawar pembeli ini, dapat disebutkan beberapa hal yang menjadi sumber kepekaan harga atas produk/jasa yang dihasilkan, antara lain : harga atau total pembelian, 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 antara lain : diferensiasi masukan, biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan dalam industri yang sama, adanya masukan atau input pengganti, 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, biaya tetap (atas penyimpanan atau stok) atau nilai tambah, 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 perusahaan akan berfokus kepada daya tarik industri dan posisi bersaing. Untuk itu, dalam konteks menghadapi persaingan di industri penerbangan berjadwal, akan strategi yang harus dikembangkan adalah membangun dan mengembangkan keunggulan bersaing, yaitu: ketepatan dalam memilih atau menciptakan produk dan kekuatan atau posisi dalam bersaing.

Pertanyaan kedua dalam strategi bersaing adalah bagaimana posisi relatif sebuah perusahaan dalam satu lini industri. Suatu perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampulabaan rata-rata industri yang bersangkutan biasa saja.

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*). Signifikansi dari setiap kekuatan atau kelemahan yang dimiliki oleh satu perusahaan akhirnya merupakan fungsi dari dampaknya pada biaya relatif atau diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi pada gilirannya berasal dari struktur industri, yang dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan.

Kedua jenis basis keunggulan bersaing diatas jika digabungkan akan menghasilkan apa yang dinamakan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata, yaitu : keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi fokus mempunyai dua varian, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi (Gambar 5).

Gambar II.5.

Tiga Strategi Generik

KEUNGGULAN BERSAING			
		Biaya Rendah	Diferensiasi
Cakupan Persaingan	Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran sempit	3a. Fokus Biaya	3b. Fokus Diferensiasi

Sumber : Michael E Porter. Strategi Bersaing 1998. Terjemahan Karisma Publishing Group. Jakarta. 2007.

Analisis dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Strategi ini memerlukan konstruksi yang agresif dan efisien serta usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya dan *overhead* yang ketat, menghindari pelanggan marjinal serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Memiliki proses biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya, meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biaya memberikan perusahaan ketahanan terhadap daya saing dari pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaing mengorbankan laba persaingan. Sumber keunggulan biaya ini sangat bervariasi, diantaranya berupa pengejaran skala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses preferensial ke bahan baku, dan faktor-faktor lain terkait, yang pada dasarnya sangat bervariasi tergantung kepada struktur industri.

2. Strategi Diferensiasi

Dalam mengupayakan keunggulan perusahaan mengupayakan penciptaan produk atau jasa yang ditawarkan yaitu melalui penciptaan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh konsumen dan keseluruhan industri sebagai sesuatu hal yang unik. Diferensiasi produk atau jasa dapat dilakukan dalam bentuk citra rancangan, teknologi, pelayanan pelanggan dan bentuk lainnya. Strategi ini dapat menciptakan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena dapat menciptakan suatu posisi yang aman dalam mengatasi kelima kekuatan persaingan walaupun strategi ini dilakukan dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Cara untuk melakukan diferensiasi berbeda – beda untuk tiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, system penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan beberapa faktor terkait lainnya.

3. Strategi Fokus

Strategi ini menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani kelompok segmen tersebut dengan mengesampingkan yang lain. Strategi memiliki dua variasi. Dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya dengan menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran, mereka yang memilih strategi ini berusaha mencapai keunggulan bersaing didalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

2.3. Konsep Sustainable Competitive Advantage (SCA)

Menurut Porter (1998: 73) Keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis. Namun dalam sebuah tingkat persaingan bisnis yang sangat tinggi dimana akan selalu terdapat kekuatan yang akan mempengaruhi keunggulan bersaing sebuah perusahaan, maka diperlukan sebuah konsep yang akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage = SCA*) adalah keunggulan yang tidak mudah ditiru, yang membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pimpinan pasar. Karena sifatnya yang tidak mudah ditiru, keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan satu strategi bersaing yang dapat mendukung kesuksesan suatu perusahaan untuk jangka waktu yang lama.

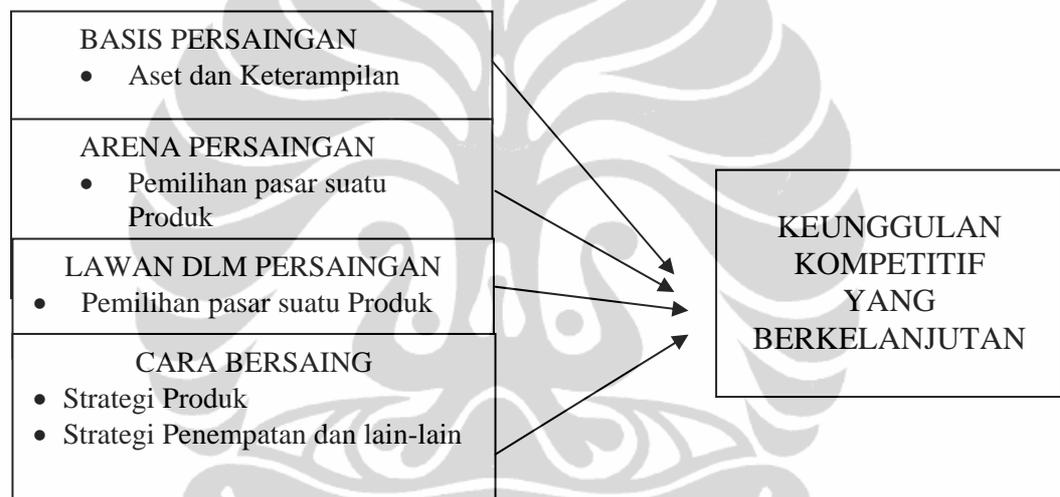
Menurut Aaker (1998 : 146), suatu strategi setidaknya terdapat empat faktor yang menjadi syarat terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) yaitu:

1. Basis persaingan (*basic of competition*), yakni sejumlah asset, ketrampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Tanpa dukungan asset dan keterampilan, SCA tidak akan bertambah lama.
2. Arena bersaing (*where you compete*) atau pemilihan pasar untuk suatu produk adalah juga menentu yang penting bagi terciptanya SCA. Strategi bagus yang didukung oleh asset dan keterampilan dapat gagal karena ia tidak beroperasi di pasar yang tepat. Karena itu, suatu strategi beserta asset dan keterampilan pendukungnya harus melibatkan sesuatu yang dinilai oleh pasar (*market valuable*).
3. Pesaing (*whom you compete against*) juga adalah faktor penting bagi SCA. Kadang-kadang asset dan ketrampilan hanya akan membentuk SCA jika diberi sejumlah pesaing yang tepat. Dengan begitu, kita bisa menilai

apakah pesaing atau kelompok strategis tertentu lemah, memadai, atau kuat dengan melihat asset dan ketrampilan yang dimiliki.

4. Cara bersaing (*how to compete*), Cara – cara bersaing ini sangat bervariasi, misalnya melalui strategi produk, strategi penempatan, dan sebagainya. Jika dilukiskan, maka ke empat faktor pembentuk SCA akan tampak seperti pada gambar 6.

Gambar II.6
Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (SCA)



Sumber : David A.Aaker. *Developing Business Strategies*. Fifth Edition. John Wiley and Sons Inc. New York. 1998.

Sebagaimana telah dijelaskan di depan bahwa terdapat sejumlah kekuatan strategis yang dapat menjadi sumber SCA bagi perusahaan, diantaranya seperti: diferensiasi, biaya – rendah, fokus, kepeloporan (*preemption*) dan sinergi, sebagai berikut:

1. Diferensiasi berarti adanya keunikan atas produk yang dihasilkan perusahaan, yang dirasakan bernilai bagi pelanggan.
2. Biaya rendah merupakan kesanggupan perusahaan untuk mengerjakan dan berinvestasi dalam rangka mendukung terciptanya produk dengan harga rendah tapi menghasilkan keuntungan yang relatif tinggi.

3. Fokus adalah konsentrasi perusahaan pada satu segmen pasar atau bagian dari sebuah lini produk tertentu. Tentunya, hal ini menggabungkan antara kemahiran dasar yang dimiliki (*core competence*) perusahaan dengan daya tarik pasar (*market attractiveness*).
4. Kepeloporan dimaksudkan sebagai perusahaan yang telah memasuki suatu segmen industri lebih dahulu untuk bisa “menghalangi” perusahaan lain memasuki segmen yang sama, serta memaksanya untuk memilih segmen lain memasuki segmen yang sama, serta memaksanya untuk memilih segmen lainnya,
5. Sedangkan sinergi berarti kerjasama antar perusahaan dalam kelompok industri yang sama.

Disamping penjelasan di atas, strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) memiliki tiga karakter lainnya, yaitu :

- (a) Secara substansial, strategi ini harus mampu menunjukkan/menciptakan perbedaan jika dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya.
- (b) Secara keberlanjutan, strategi ini harus memiliki daya tahan yang cukup lama terutama jika harus berada dalam lingkungan yang berubah dan menghadapi berbagai tindakan pesaing.
- (c) Secara kemampuan, strategi ini harus memungkinkan untuk mengekspresikan atribut-atribut yang menjadi ciri khasnya sampai kepada bentuk-bentuk fisik yang dapat mempengaruhi pelanggan.

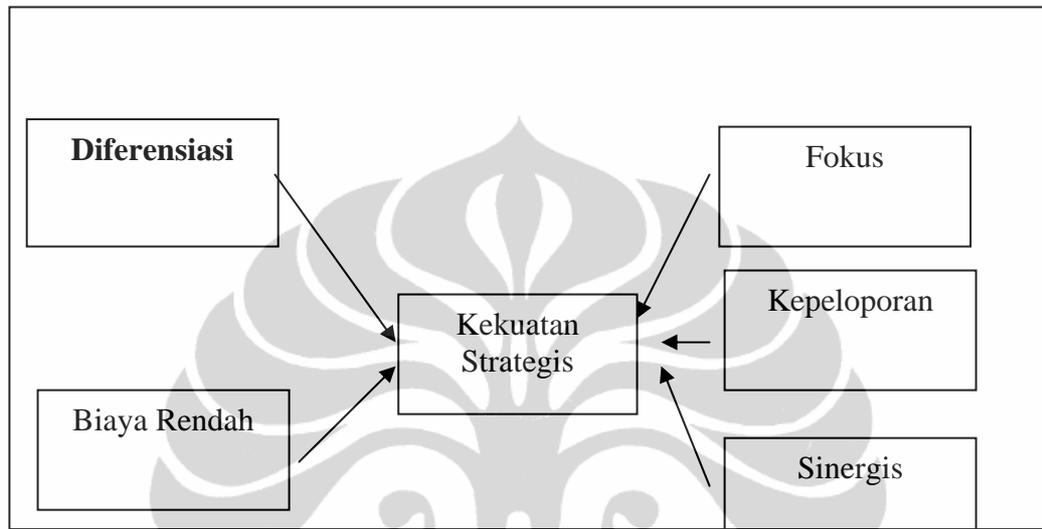
Secara umum Aaker mengidentifikasi sejumlah kekuatan strategi yang melandasi SCA - Lima kekuatan yang menonjol adalah :

- 1.diferensiasi (*differentiation*),
- 2.biaya-rendah (*low-cost*),
- 3.fokus,
- 4.kepeloporan (*preemption*), dan
- 5.sinergi (*synergi*).

Gambar II.7 berikut ini memperlihatkan kelima faktor pembentukan kekuatan strategis tersebut.

Gambar II.7.

Lima Kekuatan Strategis SCA



Sumber : David A. Aaker . Developing Business Strategies. fifth Edition John Wiley and Sons Inc. New York. 1998.

2.4. Boston Consulting Group (BCG) Growth Share Matriks.

Analisa matriks BCG dipergunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Analisis BCG menganalisis tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Pangsa pasar relatif menurut David (1997 : 190) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar perusahaan terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing terbesar dalam industri tersebut. Untuk lebih jelasnya mengenai matriks BCG seperti dalam gambar II.8.

Gambar II.8.
Posisi Pangsa Pasar Relatif

TINGKAT PERTUMBUHAN	Bintang	?
	Kuadran II	Kuadran I
	Sapi Perah	Lapuk
	Kuadran III	Kuadran IV

Sumber : Fred R. David. Manajemen Strategis, Konsep. Versi Bahasa Indonesia. Edisi Ke Tujuh. PT. Prenhallindo. Jakarta. 2002.

1. Pada Kuadran I matriks BCG disebut *Question Marks* (?). Kuadran I mempunyai pangsa pasar relatif rendah, tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Pada umumnya kebutuhan uang tunai perusahaan ini tinggi dan hasilnya rendah. Bisnis ini disebut *Question Marks* (?) karena organisasi harus memutuskan apakah memperkuat perusahaan itu dengan menjalankan strategi insentif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
2. Bisnis dalam Kuadran II disebut Bintang (Star), yang mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas. Perusahaan dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri 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 dipertimbangkan bagi perusahaan ini.
3. Kuadran III disebut Sapi Perah (Cash Cows). Perusahaan yang berada dalam Kuadran III mempunyai posisi pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut Sapi Perah karena menghasilkan uang tunai melebihi yang Diperlukannya, sering

dipakai untuk subsidi. Banyak perusahaan yang sekarang Sapi Perah adalah Bintang dimana lalu. Perusahaan Sapi Perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pada posisi ini pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik mungkin merupakan strategi yang menarik untuk Sapi Perah yang kuat. Akan tetapi kalau perusahaan Sapi Perah menjadi lemah, penghematan atau divestasi mungkin lebih tepat.

4. Kuadran IV disebut Lapuk, mempunyai posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri dengan pertumbuhan rendah atau tanpa pertumbuhan, posisi ini disebut anjing dalam portofolio perusahaan. Matriks BCG, seperti teknik analisis yang lain, mempunyai keterbatasan. Misalnya, menganggap setiap bisnis sebagai Bintang, Sapi Perah, Lapuk, dan Question Marks terlalu menyederhanakan, banyak bisnis berada disebelah kanan di bagian tengah dari matriks BCG dan sulit diklasifikasikan. Selain itu, matriks GCG tidak mencerminkan apakah industri yang diterjuni tumbuh dengan berlalunya waktu, artinya matriks ini tidak mempunyai mutu sementara, tetapi agak mirip dengan sebuah potret sebuah organisasi pada suatu saat. Akhirnya berbagai variable di samping posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dalam penjualan, seperti ukuran pasar dan keunggulan pesaing, penting dalam membuat strategis.

2.5. Operasionalisasi Konsep

Perolehan jumlah penumpang dari usaha transportasi angkutan udara yang merupakan bidang usaha yang dijalankan PT. Garuda Indonesia (Garuda) selama periode tahun 2003 – 2007 mengalami peningkatan walaupun kondisi persaingan di industri penerbangan berjadwal cukup ketat. Namun tetap dapat mendapatkan perolehan jumlah penumpang serta pangsa pasar yang tinggi setiap tahunnya seperti dalam tabel I.1.

Hasil yang diperoleh sebuah maskapai penerbangan dalam situasi persaingan yang tajam dan kondisi perekonomian yang secara nasional belum bangkit, serta tidak stabilnya harga minyak dunia menunjukkan adanya sebuah strategi bersaing yang dimiliki. Hal tersebut tidak lain karena strategi bersaing yang diterapkan sebuah maskapai penerbangan harus tepat dan dinamis sesuai dengan tuntutan dan perkembangan pasar yang ada.

Dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat di industri penerbangan berjadwal Indonesia, sebuah maskapai penerbangan harus dapat menerapkan strategi yang mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan supaya dapat bertahan lama di tingkat pangsa pasar dan peningkatan perolehan pendapatan brutonya. Menurut Aaker (1998 : 146) terdapat lima kekuatan strategis yang melandasi daripada konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan yaitu :

1. Direrensiasi (*differentiation*)

Direrensiasi berarti adanya keunikan atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan yang bernilai bagi pelanggan. Dalam diferensiasi produk, Garuda yang mempunyai produk yang unik dan berguna bagi customer yaitu pelayanan penuh (*full service*) yang lebih eksklusif kepada penumpang serta tingkat keselamatan tinggi dibandingkan domestik airline lainnya serta turut bersaing dalam industri jasa penerbangan nasional dengan menggunakan konsep *low cost carrier* untuk tingkat domestik, dimana Garuda juga turut serta dalam layanan dimaksud dengan adanya produk Citilink.

Diferensiasi produk penerbangan berjadwal yang dimiliki oleh Garuda dapat berguna bagi nasabah dikarenakan yaitu : Tingkat pelayanan dan kenyamanan yang tinggi dengan *full servicenya* serta aspek keselamatan penerbangan yang menjadi perhatian utama.

2. Biaya Rendah (*low cost*)

Biaya rendah merupakan kesanggupan perusahaan untuk mengerjakan dan berinvestasi dalam rangka mendukung terciptanya produk dengan harga rendah tapi menghasilkan keuntungan yang relatif tinggi.

Memiliki biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Dalam hal penerapan biaya rendah bagi operasional sebuah maskapai penerbangan adalah dengan melakukan peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional, dengan cara:

- meningkatkan utilisasi pesawat,
- penyederhanaan proses bisnis,
- memaksimalkan jaringan penerbangan,
- meniadakan hal-hal yang tidak perlu,
- meningkatkan response time serta peningkatan produktivitas individu pegawai.
- Upaya khusus dibidang efisiensi bahan bakar antara lain dengan menerapkan e-procurement dalam hal pembelian bahan bakar, pemilihan destinasi alternative, economical tanking, dan optimalisasi gravity center.

3. Fokus (*focus*)

Fokus adalah konsentrasi perusahaan pada satu segmen pasar atau bagian dari sebuah produk tertentu. Untuk meningkatkan pendapatan, kegiatan fokus yang dilakukan oleh Garuda adalah meningkatkan keuntungan dari pelayanan penerbangan domestik, dimana menurut data Dirjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan Republik Indonesia, selama tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 jumlah penumpang domestik mengalami pertumbuhan rata-rata 14.32% pertahunnya, yaitu dari 19.18 juta orang pada tahun 2003 menjadi 36.13 juta orang pada tahun 2007.

Strategi fokus untuk industri penerbangan berjadwal yang perlu diperhatikan salah satunya yakni : perkembangan trafik, profitabilitas rute, kondisi persaingan serta ketersediaan armada pesawat.

4. Kepeloporan (*preemption*)

Kepeloporan dimaksudkan sebagai usaha perusahaan yang telah memasuki suatu segmen pasar lebih dahulu untuk biasa menghalangi perusahaan lain memasuki segmen yang sama serta memaksanya untuk memiliki segmen lainnya. Kepeloporan yang dilakukan adalah dengan menjual atau menciptakan produk jasa penerbangan atau jasa penunjang pelayanan penerbangan berjadwal yang belum dimiliki oleh airline lainnya.

Secara keseluruhan, kepeloporan yang dimiliki oleh sebuah maskapai penerbangan sulit untuk dilakukan, dikarenakan hal-hal sebagai berikut:

- Penyediaan infrastruktur memerlukan investasi yang cukup besar
- Memerlukan sumber daya manusia yang berpengalaman yang memadai.
- maskapai penerbangan berjadwal di Indonesia lainnya yang relatif belum lama berdiri, masih berkonsentrasi dalam pengadaan armada pesawat.
- Untuk dapat mendapatkan pengakuan dari organisasi penerbangan internasional, sebuah maskapai penerbangan harus memenuhi berbagai persyaratan yang tidak mudah untuk dilakukan sebuah perusahaan penerbangan baru.

Strategi kepeloporan ini dapat dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan mempunyai dana yang mencukupi, memiliki SDM yang berkualitas, infrastruktur yang memadai dan mempunyai pengalaman dibidang usahanya.

5. Sinergi (*synergy*)

Sinergi berarti kerjasama antar perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang sama. Sinergi ini dalam dunia usaha penerbangan berjadwal ini telah dilakukan dalam bentuk pemberian jaminan penerbangan berjadwal secara bersama-sama dengan hak dan kewajiban yang sesuai dengan proporsi dalam kerjasama tersebut.

Dalam hal sinergi, maka hal – hal yang dapat dilakukan oleh sebuah maskapai penerbangan untuk melakukan kerjasama dengan beberapa maskapai penerbangan international dalam bentuk:

a. *Joint Passanger Service*

Merupakan bentuk kerjasama antara 2 maskapai penerbangan dimana dalam satu ticket perjalanan terdapat satu kode nomer penerbangan yang dilakukan oleh 2 Maskapai penerbangan.

b. *Joint Freight Service*

Merupakan bentuk kerjasama antara 2 maskapai penerbangan, dimana dalam satu transaksi pengiriman barang ticket perjalanan terdapat satu kode nomer penerbangan yang dilakukan oleh 2 maskapai penerbangan.

c. *Domestic Code Share*

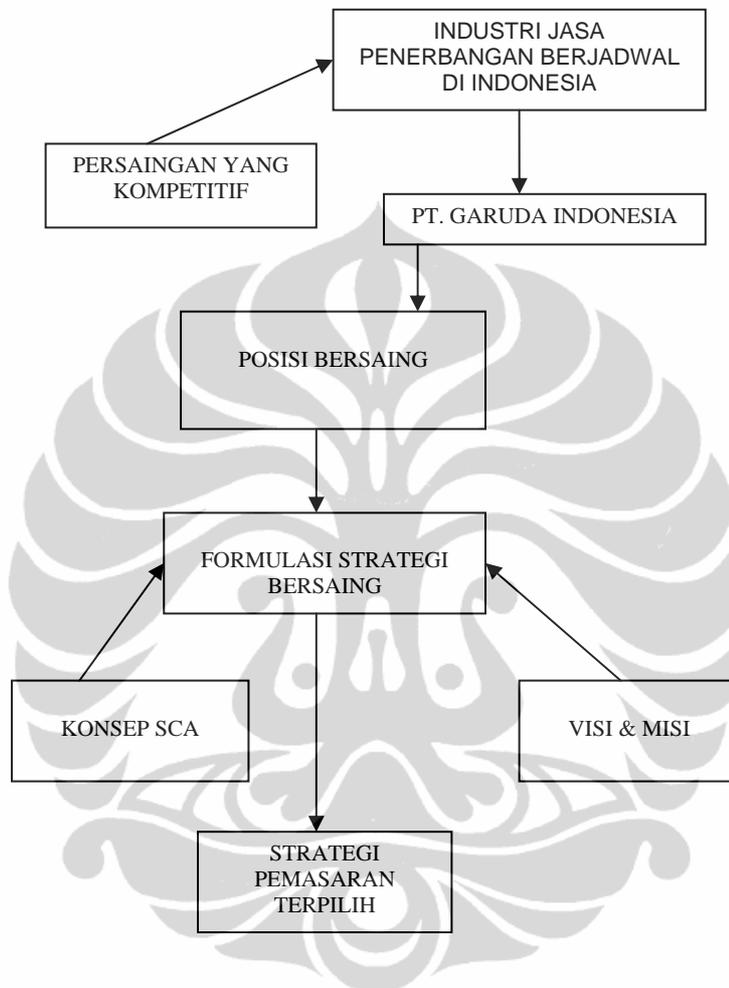
- Code Share dilakukan sebuah maskapai penerbangan domestik dengan maskapai penerbangan domestik lainnya untuk penerbangan domestik untuk tujuan bandara perintis atau bandara yang tidak didarati oleh pesawat miliknya sendiri. Dalam bentuk kerjasama dimaksud, maka kedua maskapai dimaksud dapat menerbitkan tiket untuk satu route dengan beberapa nomer penerbangan.

2.6. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif yaitu bertujuan menguraikan dan menjelaskan prinsip dan penerapan sebuah konsep. Mempelajari prinsip dan penerapan konsep *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) pada strategi bersaing Garuda pada suatu periode waktu 2003 – 2007 yang menjadi fokus dalam kegiatan penelitian ini. Untuk memenuhi tujuan tersebut, maka dilakukan melalui penelitian atau penyelidikan yang bersifat ilmiah dan untuk lebih jelasnya dapat diuraikan dengan skematis mengenai model analisis sebagai berikut:

Gambar II.9

Model Analisis Penulisan Tesis



Sumber: Penulis 2008

Penyelidikan sebagai cara pemecahan yang dipakai dalam ilmu pengetahuan, merupakan suatu proses atau kegiatan yang berfikir sistematis mengenai bagaimana masalah dan pelaksanaannya melalui pengumpulan dan penafsiran fakta – fakta Dengan demikian kegiatan penelitian ini dimulai dengan adanya masalah yang telah disadari sebelumnya dan diformulasikan dalam suatu bentuk pertanyaan tertentu. Dengan demikian, permasalahan penelitian menjadi jelas batas-batasnya setelah diadakan pengumpulan fakta – fakta yang berhubungan dengan masalah tersebut.

Dalam penelitian ini digunakan apa yang disebut *reflektive thinking*, yaitu cara berfikir deduktif dan induktif secara bersama – sama. Operasionalisasi dalam bentuk analisis deduktif adalah dengan cara *library reserach*, yang dimaksudkan untuk memperoleh teori – teori yang mampu menjelaskan fenomena – fenomena yang penting dalam bidang yang diteliti. Dengan bekal teori – teori ini kemudian disusunlah sebuah hipotesis. Hipotesis inilah yang sebenarnya menjadi guiding star dalam suatu penelitian.

2.7. Obyek Penelitian

Obyek penelitian atau kerap juga disebut sebagai *unit of analysis* dalam penelitian ini adalah organisasi Garuda. Penelitian ini menyangkut kebijakan kantor pusat unit marketing, operasional & strategi produk, maka unit analisis adalah karyawan bagian marketing, operasional & strategi produk dan bidang lain yang terkait di kantor pusat dan di kantor cabang yang diketuai oleh seorang Vice President untuk Kantor Pusat & General Manager untuk Kantor Cabang

2.8. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan Data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan.

Studi kepustakaan dipergunakan untuk memperoleh pengumpulan data sekunder dengan cara mengumpulkan data – data dari berbagai sumber seperti : buku – buku, laporan tahunan Garuda, Profil Perusahaan, data dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, peraturan perundang-undangan lainnya yang berkaitan dengan industri penerbangan dan dokumen-dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Sedangkan studi lapangan digunakan untuk memperoleh pengumpulan data primer dilakukan dengan cara mengadakan pengumpulan dan melalui penalaahan langsung dengan masalah yang akan dibahas dalam tesis ini yaitu dengan cara wawancara dan

menyebarkan kuesioner kepada pegawai Garuda di unit marketing, operasional & strategi produk dan teknik kantor pusat dan kantor cabang.

2.9. Populasi dan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam rangka menggali informasi dan pengetahuannya digunakan metode *expert survey* dengan sampel yang ditentukan atau dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Dasar pertimbangan dalam penentuan atau pemilihan responden menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Keberadaan responden sebagai pejabat/karyawan Garuda
- Telah memiliki pengalaman dalam bidangnya
- Menduduki jabatan struktural maupun spesialis di kantor perwakilan dan kantor pusat.
- Mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang berkaitan dengan operasional

Penyebaran kuesioner tersebut yaitu pada 10 unit kerja setingkat divisi yang dipimpin seorang *Vice President (V.P.)* yaitu 9 unit di kantor pusat dan 1 Kantor Cabang sebagai berikut, yaitu:

- *Customer Relation Management,*
- *Sales & Distribution,*
- *Marketing & Product Strategy,*
- *Network Management,*
- *Corporate Secretary,*
- *Flight Savety,*
- *Aviation Security & Environment,*
- *Corporate planing,*
- *Treasury Management,*
- *Flight Operation, Aircraft Manintenance,*
- *Business Support &*
- *Jakarta Raya Branch Office.*

Responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian adalah karyawan di kantor pusat dan kantor cabang dengan pemilihan responden adalah untuk dikantor cabang yang dijadikan responden adalah *General Branch Office Manager, Sales Manager*, Sedangkan untuk responden di kantor pusat adalah dimulai dari *Vice President, General Manager* dan *Operational Manager*.

2.10. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisa data dilakukan teknik kualitatif yaitu dengan teknik proses berfikir induktif dan ilmiah. Proses berfikir induktif dimulai dari data dan informasi yang dikumpulkan dari informasi yang merupakan expert choice kemudian disarikan dan diambil kesimpulan secara umum.

Berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan melalui kuesioner kemudian dilakukan suatu analisis. Masing – masing pernyataan / pertanyaan disusun berdasarkan *Likers Scale* dengan rentang lima skala (1 s/d 5) yang menggambarkan tingkat kondisi yakni kategori – kategori tertentu yang mewakili pilihan jawaban responden. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada masing – masing alternatif jawaban pada setiap item pertanyaan / pertanyaan yang dipilih oleh responden, yaitu : nilai 5 untuk jawaban pada kotak 5 (yang mewakili kondisi sangat baik/sangat tinggi); nilai 4 untuk jawaban pada kotak 4 (yang mewakili kondisi baik / tinggi); nilai 3 untuk jawaban pada kotak 3 (yang mewakili kondisi cukup baik / sedang) dan nilai 1 untuk jawaban pada kotak 2 (yang mewakili kondisi buruk/rendah) dan nilai 1 untuk jawaban pada kotak 1 (yang mewakili kondisi sangat buruk / sangat rendah), dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Kondisi Pesaing
 - a. Pengenalan Terhadap Produk Sendiri
 - b. Pengenalan Terhadap Pesaing
 - c. Pengenalan terhadap Produk Pesaing
2. Kondisi Cara Bersaing
 - a. Kondisi Keunggulan Biaya
 - b. Kondisi Diferensiasi Produk
 - 1). Ke-Khasan-Produk

- 2). Entry Barrier
- 3). Penelitian dan Pengembangan Produk (Litbang)
- c. Kondisi Fokus Pasar
- d. Kondisi Kepeloporan Produk
- e. Kondisi Sinergi Pasar

Kemudian masing – masing jawaban tersebut setelah dikalikan dengan nilai pembobotan, dijumlahkan dan dicari nilai rata-ratanya, untuk selanjutnya dinilai kembali dengan menggunakan kategori penilaian dari masing – masing komponen / item, sebagai berikut :

- a. antara 1,00 s/d 1,80 dikategorikan sangat buruk / sangat rendah
- b. antara 1,81 s/d 1,60 dikategorikan buruk / rendah
- c. antara 1,61 s/d 3,40 dikategorikan cukup baik / sedang
- d. antara 3,41 s/d 4,20 dikategorikan baik / tinggi
- e. antara 4,21 s/d 5,00 dikategorikan sangat baik / sangat tinggi

Interval angka masing penilaian diperoleh melalui perbandingan antara jumlah item, kategori jawaban dengan selisih skor kategori jawaban tertinggi dan skor jawaban terendah.

2.11. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi dan objek penelitian bertempat di Kantor Pusat PT. Garuda Indonesia dan Kantor Cabang Jakarta yang berlokasi di Gedung Manegement Garuda, Cengkareng, Banten dan Jalan Gunung Sahari Jakarta

2.12. Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian pada lingkup penelitian hanya dibatasi untuk Kantor Pusat PT. Garuda Indonesia dan Kantor Cabang Jakarta.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Profile Perusahaan

3.1.1. Sejarah PT. Garuda Indonesia

PT. Garuda Indonesia (Garuda) berdiri tepat pada tanggal 26 Januari 1949 pada saat pesawat DC3 RI-001 Seulawah diterbangkan dari Calcutta, India menuju Rangun, Burma, sebagai penerbangan niaga dengan nama Indonesia Airways. Indonesia Airways merupakan maskapai penerbangan komersial pertama yang mengudara dengan membawa bendera Republik Indonesia.

Pada tanggal 28 Januari 1949 Indonesia Airways berubah nama dengan pemberian nama Garuda Indonesia Airways oleh Presiden Pertama Republik Indonesia Ir. Soekarno. Namun demikian tanggal 26 Januari 1949 tetap menjadi hari lahirnya Garuda Indonesia.

Pada tanggal 1 Maret 1950 Garuda Indonesia baru dapat beroperasi dengan sejumlah pesawat yang diterima pemerintah Republik Indonesia dari anak perusahaan penerbangan KLM yaitu KLM Interinsulair yang diserahkan kepada pemerintah sesuai dengan hasil kesepakatan Konferensi Meja Bundar (KMB) di Den Haag pada tahun 1949.

Berdasarkan akta No.8 tanggal 4 Maret 1975, Garuda Indonesia berubah menjadi PT. (Persero) Garuda Indonesia yang sebelumnya merupakan PN (Perusahaan Negara) dan telah diumumkan dalam lembaran Negara (*State Gazette*) No. 68 tanggal 26 Agustus 1975 statusnya dirubah menjadi perusahaan milik Negara sebagai hasil dari Peraturan Pemerintah No. 67 tahun 1971. Di dalam Anggaran Dasar Perusahaan dinyatakan bahwa tujuan umum pendirian perusahaan adalah menyediakan jasa pengangkutan dan mendukung kebijakan

pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, secara khusus pengangkutan melalui transportasi udara dan lingkup yang terkait.

Pada Anggaran Dasar butir 3 disebutkan bahwa lingkup aktivitas usaha Garuda Indonesia meliputi :

1. Jasa transportasi udara berjadwal Domestik dan Internasional meliputi penumpang komersil, kargo dan pos.
2. Jasa transportasi tidak berjadwal jalur Domestik dan Internasional untuk penumpang dan kargo.
3. Reparasi dan maintenance untuk pesawat milik perusahaan dan perusahaan lain serta menyediakan fasilitas pendukungnya.
4. Mendukung layanan yang terkait dengan kegiatan transportasi udara.
5. Layanan system informasi yang terkait dengan aktivitas transportasi udara.
6. Menyediakan layanan konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan aktivitas transportasi udara.
7. Memberikan layanan kesehatan untuk karyawan perusahaan.

3.1.2 Organisasi

Pada saat ini Garuda memiliki susunan organisasi baru yang menggantikan kepemimpinan manajemen sebelumnya, yang dilakukan perobakan pada bulan September 2007. Adapaun susunan organisasi baru tersebut sebagai berikut :

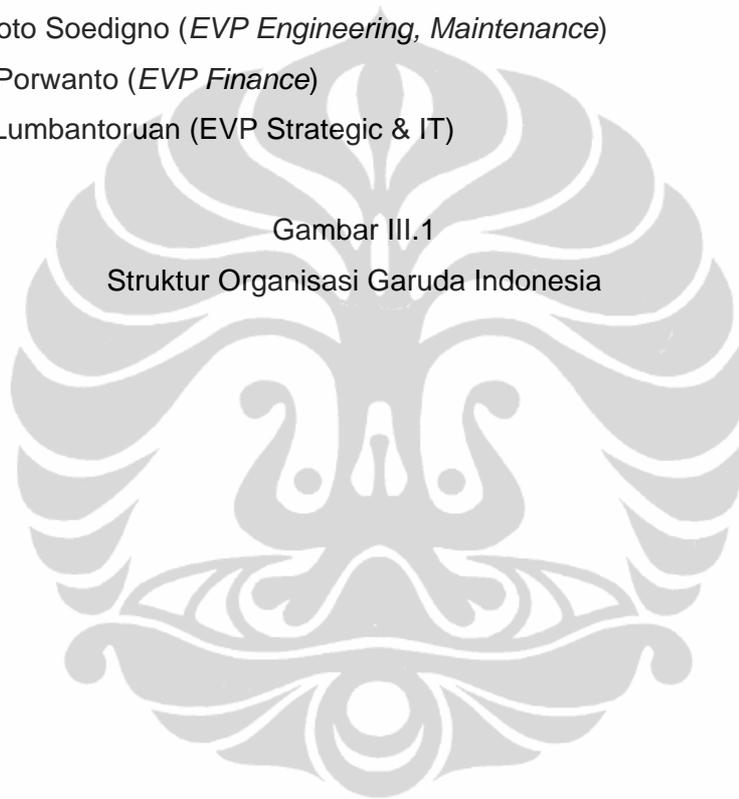
Dewan Komisaris :

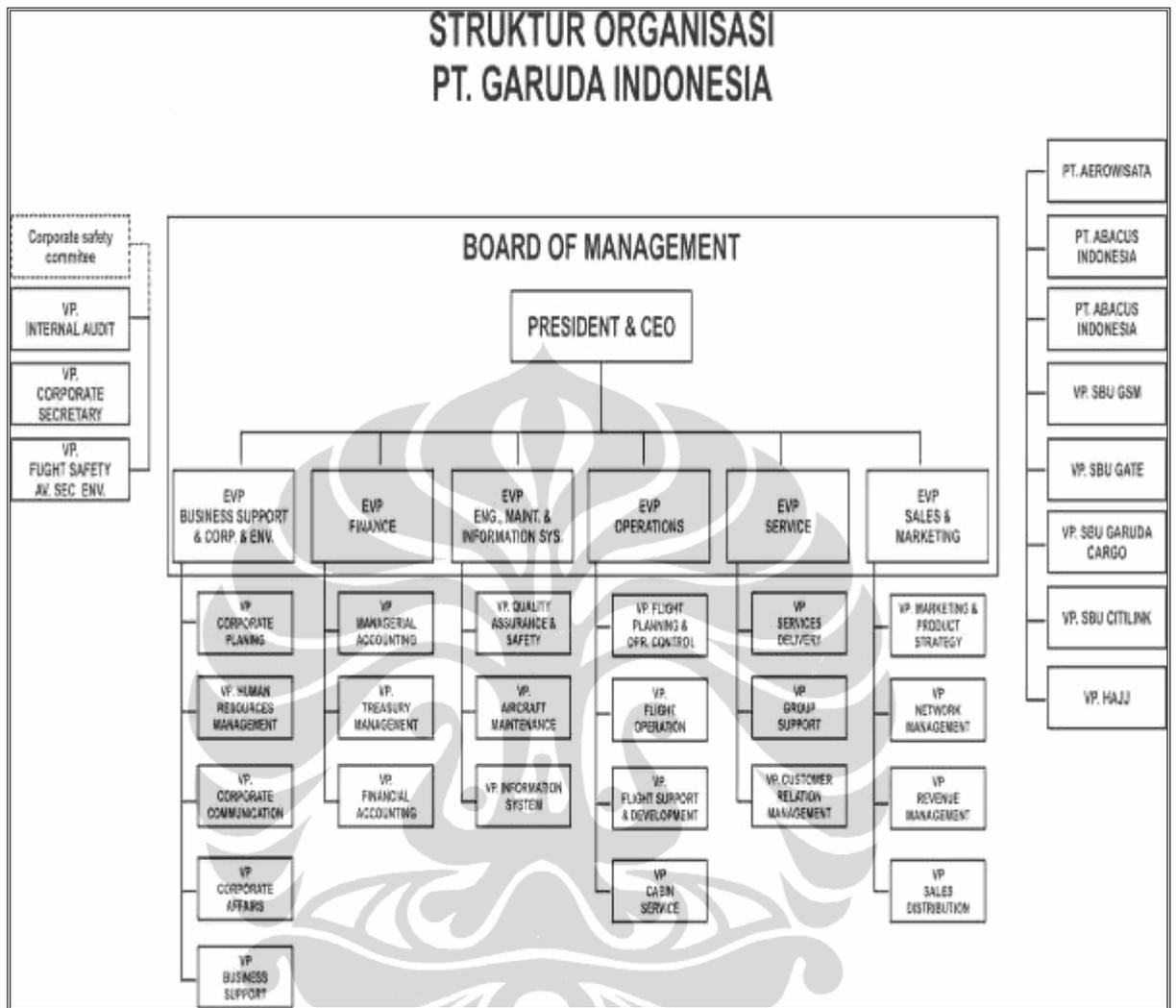
- Hadiyanto SH, LLM (Ketua)
- Dr.Ir. Sahala Lumban Gaol, MA (Anggota)
- Ir. Wendi Aritenang Yazid, Msc,DIC, PhD (Anggota)
- Drs. Abdulgani MA (Anggota)
- Adi Rahman Adiwisono MSc (Anggota)

Dewan Manajemen

- Emirsyah Satar (*President & CEO*)
- Achirina (*EVP Business Support & Corporate Affairs*)
- Capt. Ari Sapari (*EVP Operations*)
- Agus Priyanto (*EVP Commercial*)
- Hadinoto Soedigno (*EVP Engineering, Maintenance*)
- Eddy Porwanto (*EVP Finance*)
- Elisa Lumbantoruan (*EVP Strategic & IT*)

Gambar III.1
Struktur Organisasi Garuda Indonesia





Sumber: garuda.indonesia.net.id (download tgl 12 February 2008)

3.1.3. Struktur Pengelolaan Perusahaan

Sesuai dengan Anggaran Dasar Garuda, maka pengendalian pengelolaan Perusahaan dilaksanakan oleh para pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham, Komisaris dan *Board of Mangement*.

1. Komisaris

Operasional perusahaan dikelola dibawah pengawasan komisaris. Komisaris bertindak sewaktu waktu untuk kepentingan dan usaha Perusahaan dan bertanggung jawab kepada perusahaan dalam

hal ini diwaliki oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), dengan tugas – tugas, sebagai berikut:

- melakukan monitor kebijakan yang diambil oleh Board of Management sehubungan dengan pelaksanaan RJPP, RKAP, Anggaran Dasar dan Keputusan RUPS.
- Memastikan efektivitas Perusahaan dalam melaksanakan prinsip – prinsip tata kelola dan melakukan perubahan jika dipandang perlu sesuai dengan praktek – praktek terbaik di Industri.
- Melaksanakan tugas tugas khusus sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, peraturan yang berlaku serta/atau keputusan RUPS.

2. *Board of Management*

Dewan Direksi atau *Board of Management* bertugas dan bertanggung jawab mengelola operasi perusahaan. Adapun tugas – tugas utama *Board of Management* Garuda antara lain adalah:

- Mengelola dan memimpin perusahaan sesuai dengan tujuan-tujuannya.
- Memelihara dan mengelola aset perusahaan
- Melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Good Governance) dilingkungan perusahaan.
- Melakukan formulasi visi, misi dan rencana jangka panjang dengan komisaris.
- Membangun infrastruktur *safety and aviation security* secara keseluruhan melalui formulasi kebijakan serta investasi berkesinambungan di bidang pelatihan, komunikasi dan peningkatan kesadaran
- Memformulasikan dan melaksanakan *risks management system* dan pengendalian internal yang menyeluruh.
- Memastikan komunikasi yang harmonis antara Perusahaan dan para pemangku kepentingan (*stake holder*).

- Memastikan pelaksanaan kewajiban social perusahaan.

3. Komite

Bertugas membantu komisaris dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Untuk memperkuat struktur tata kelola yang baik maka telah dibentuk tiga komite yaitu:

- Komite Nominansi dan Renumerisasi
- Komite Corporate Governace di tingkat komisaris
- Komite Resiko ditingkat *Board of Management*

4. Komite Audit

Bertugas membantu komisaris dalam melaksanakan tanggung jawab pengawasannya dengan melaksanakan, hal-hal sebagai berikut:-tugasnya, yaitu:

- Melakukan review atas system pengendalian internal dan pengelolaan system resiko Perusahaan.
- Melakukan review atas laporan keuangan Perusahaan sebelum dilakukan publikasi.
- Memastikan kualitas fungsi audit internal
- Melakukan review atas kinerja auditor external.
- Melakukan review atas kepatuhan Perusahaan pada peraturan – peraturan yang berlaku.

5. Internal Audit

Unit Internal Audit bertanggung jawab kepada pelaksanaan kegiatan audit internal di lingkungan Perusahaan.

6. Auditor Independen

Auditor Independen ditunjuk oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) berdasarkan rekomendasi dari Komisaris sebagai wakil pemegang saham dan Komite Audit.

7. Sekretaris Perusahaan dan Penyebarluasan Informasi

Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*) bertugas membantu *Board of Management* membangun komunikasi yang baik dan efektif antara Garuda Indonesia dengan para pemangku kepentingan (*stake holder*). Penyebarluasan informasi dilakukan melalui berbagai kegiatan termasuk Rapat Umum Pemegang Saham, Laporan Tahunan dan berita pers serta situs resmi Perusahaan, www.garuda-indonesia.com.

3.1.4. Unit Kerja Perusahaan

Board of Management dalam menjalankan tugasnya untuk mengelola aset perusahaan secara maksimal dengan tetap memperhatikan efisiensi dan sejalan dengan misi perusahaan untuk dapat menunjang operasional penerbangan maupun opsional darat yang lebih baik dengan tujuan memberikan layanan dan tingkat keselamatan yang baik kepada konsumen. Garuda memiliki 31 unit kerja yang dipimpin oleh pejabat setingkat *Vice President (VP)*. Adapun unit-unit kerja dimaksud adalah sebagai berikut:

- *SBU Citilink,*
- *SBU Garuda Training Center,*
- *SBU Medical Center,*
- *SBU Garuda Cargo,*
- *Ground Support*
- *Hajj,*
- *Customer Relation Management,*
- *Service Delivery,*
- *Sales & Distribution,*
- *Revenue Management*
- *Marketing & Product Strategy,*
- *Network Management*
- *Internal Audit,*
- *Corporate Secretary,*
- *Flight Savety, Aviation Security & Environment,*
- *Corporate Affairs,*

- *Bussines Support*
- *Corporate Communication*
- *Human Resources Management*
- *Corporate planing,*
- *Information System,*
- *Aircraft Maintenace,*
- *Quality Assurance & Safety*
- *Cabin Services*
- *Treasury Management,*
- *Flight Operation,*
- *Operation Planning & Control,*
- *Flight Support & Ops. Development,*
- *Financial; Accounting,*
- *Management Accounting,*
- *Treasury Mangement,*
- *Asset Management*

Setiap unit kerja dimaksud dipimpin oleh seorang *vice president* yang masing-masing bertanggung jawab dan berada dibawah Koordinator seorang direktur supervisi dalam jajaran dewan manajemen.

Sedangkan untuk melakukan koordinasi untuk menunjang secara operasional, misalnya kegiatan penjualan tiket maupun kegiatan bisnis lainnya secara wilayah operasi baik dalam maupun luar negeri. Garuda memiliki 6 Branch Office (Kantor Cabang), sebagai berikut:

1. Branch Office Jakarta Raya (*Coordinator of Western Indonesia Operational*)
2. Branch Office Surabaya (*Coordinator of Eastern Western Indonesia Operational*)
3. Branch Office Jeddah (*Coordinator of Middle East Asia Operational*)
4. Branch Office Singapura (*Coordinator of Asia Operational*)

5. Branch Office Sydney (*Coordinator of South West Pacific Operational*)
6. Branch Office Tokio (*Coordinator of Japan, Korea & China*)

Setiap unit kerja Branch Office dimaksud dipimpin oleh seorang *General Manager* atau pejabat setingkat *vice president* yang masing-masing bertanggung jawab dan berada dibawah koordinasi seorang direktur supervisi dalam jajaran dewan manajemen.

3.2. Jaringan Kerja (*Network*)

Pada saat ini Garuda Indonesia melayani 34 kota tujuan dalam negeri yang meliputi kota-kota besar yang berada di pulau utama. Selama ini jalur unggulan Garuda meliputi kota-kota besar antara lain Surabaya, Denpasar, Balikpapan, Makasar, Biak dan Jayapura yang dikoordinir oleh Branch Office Surabaya (*Coordinator of Eastern Western Indonesia Operational*)

Sedangkan untuk route Semarang, Yogyakarta, Medan, Palembang, Banda Aceh dan beberapa route lainnya dilakukan dibawah koordinasi Branch Office Jakarta Raya (*Coordinator of Western Indonesia Operational*). Rute-rute dimaksud dapat memberikan kontribusi terbesar pendapatan Garuda untuk jalur penerbangan dalam negeri.

Sedangkan untuk rute international Garuda membuka jalur penerbangan yang dilayani secara langsung oleh pesawat-pesawat Garuda secara regional dengan kota-kota tujuan sebagai berikut:

1. *Asia Operational*
 - Bangkok
 - Ho Chi Minh
 - Kuala Lumpur
 - Singapore
2. *South West Pacific Operational*
 - Perth
 - Adelaide

- Darwin
 - Melbourne
 - Sydney
 - Brisbane
 - Auckland
3. *Middle East Asia Operational*
- Jeddah
 - Riyadh
 - Damman
4. *Japan, Korea & China)*
- Beijing
 - Shanghai
 - Guanzhu
 - Hong Kong
 - Osaka
 - Nagoya
 - Fukuoka
 - Tokio
 - Seoul

Untuk lebih jelasnya seluruh route international dan domestic dapat dilihat dari Gambar III.1. dan III.2. berikut ini.

Gambar III.2,
Rute Domestik Garuda



Sumber Garuda-Indonesia.com, download tanggal 2 February 2008

Gambar III.3.
Rute International Garuda



Sumber Garuda-Indonesia.com, download tanggal 2 February 2008

Sedangkan untuk armada pesawat yang dioperasikan maupun dimiliki Garuda saat ini 49 berjumlah pesawat yang terdiri dari pesawat berbadan kecil yang digunakan untuk jalur penerbangan domestik dan regional, sedangkan pesawat berbadan lebar digunakan untuk penerbangan internasional tujuan Australia, Timur Tengah dan Asia.

Sebagai bagian dari konsolidasi pada seluruh jajaran organisasi, pada tahun 2006 Garuda Indonesia melakukan inisiatif untuk mengurangi kapasitas

armadanya dengan melakukan *phasing out* atas 10 buah pesawat Boeing 737 dan hanya menambah 1 pesawat B737-800 New Generation. Dengan demikian maka total *available seat kilometer* (ASK) berkurang 5.3% dari 19.098.4 juta ditahun 2005 menjadi 18,098.5 juta tahun 2006.

Total frekuensi penerbangan tumbuh secara negatif sebesar 12.8% menjadi 78,843 penerbangan tahun 2009. Namun demikian dikarenakan program peningkatan kinerja operasional, maka Garuda berhasil meningkatkan total jumlah penumpang menjadi sebesar 9.93 juta penumpang.

Dengan bertambahnya jumlah penumpang diangkut dan berkurangnya ASK, maka kinerja Seat Load Factor (SLF) meningkat dari 67,2% menjadi 72.1% ditahun 2006. Sedangkan untuk *fleet utilization* pesawat berbadan lebar (*wide bodied*) dan berbadan sempit (*narrow bodied*) masing-masing meningkat sebesar 6.8% dan 3.9% menjadi 10:47 dan 8:31 dari sebelumnya 10:06 dan 8:12 di tahun 2005.

Untuk lebih jelasnya jumlah, jenis dan *seating capacity* armada pesawat Garuda dapat dilihat pada Tabel III.1. sebagai berikut

Tabel 3.1
Armada Garuda Indonesia

No.	Jenis Pesawat	Jumlah	Kapasitas
1	Boeing 747-400	3	405 penumpang
2	Airbus A330	6	293 penumpang
3	Boeing 737-300	17	110 penumpang
4	Boeing 737-400	19	134 penumpang
5	Boeing 737-500	5	96 penumpang
6	Boeing 737-800NG	1	144 penumpang

(Sumber : Informasi Internal Garuda (2007:27))

Garuda Indonesia merupakan maskapai penerbangan pertama yang mengoperasikan pesawat Boeing737NG pertama di Indonesia untuk melayani

rute bauran international & domestik Jakarta – Denpasar – Perth – Denpasar – Jakarta. Untuk menunjang jaringan kerja dimaksud Garuda melakukan kerjasama dengan beberapa maskapai penerbangan international dalam bentuk:

a. Joint Service Passanger

Merupakan bentuk kerjasama antara 2 maskapai penerbangan dimana dalam satu ticket perjalanan terdapat satu kode nomer penerbangan yang dilakukan oleh 2 Maskapai penerbangan, misalnya antara Garuda dengan Malaysian Airlines, sebagai berikut:

Garuda bertindak sebagai operating airline pada rute Jakarta/Surabaya/Denpasar/Jogjakarta - Kuala Lumpur vv, Denpasar-Darwin vv.

Malaysian Airlines bertindak sebagai operating airline untuk route Jakarta - Kuala Lumpur - Frankfurt/London/Manchester/Paris vv.

Saat ini Garuda telah memiliki kerjasama international Joint Freight Service Passenger dengan 2 maskapai penerbangan asing

b. Joint Freight Service

Merupakan bentuk kerjasama antara 2 maskapai penerbangan, dimana dalam satu transaksi pengiriman barang ticket perjalanan terdapat satu kode nomer penerbangan yang dilakukan oleh 2 maskapai penerbangan, misalnya *Joint Freight Service* antara Garuda dengan Korean Airlines, sebagai berikut:

- Jakarta-Incheon-Singapore-Jakarta (1 kali dalam 1 minggu)

- Jakarta-Penang-Incheon-Jakarta (2 kali dalam 1 minggu)

Saat ini Garuda telah memiliki kerjasama international Joint Freight Service Passenger dengan 2 maskapai penerbangan asing

Sedangkan dengan maskapai penerbangan domestik (*Domestic Code Share*) Garuda melakukan kerjasama dengan PT. Merpati Nusantara (Merpati) untuk tujuan bandara perintis atau bandara

yang tidak didarati oleh pesawat Garuda. Dalam bentuk kerjasama dimaksud, baik Garuda maupun Merpati dapat menerbitkan tiket untuk satu route dengan beberapa nomer penerbangan, misalnya route Jogjakarta - Jakarta – Tanjung Pinang, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Tiket dapat diterbitkan oleh Garuda maupun Merpati
- Rute Jogjakarta – Jakarta - Jogjakarta, dilakukan oleh Garuda, sedangkan rute Jakarta – Tanjung Pinang – Jakarta oleh Merpati.

3.3. Jaringan Kerjasama dan Pelayanan

Untuk lebih mendekatkan diri dengan calon konsumen/penumpang dalam hal menjual atau menciptakan produk penunjang pelayanan penerbangan berjadwal yang belum dimiliki oleh airline lainnya, maka Garuda melakukan beberapa kerjasama yang bertujuan untuk mempersingkat *business process* dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Kerjasama Sinergi Intermoda dengan penyelenggara angkutan darat, salah satunya dengan PT. Kereta Api Indonesia dan Perum Damri. Kerjasama tersebut memberikan kemudahan bagi pembelian ticket kereta api, pesawat terbang bagi penumpang yang harus memcapai tujuan akhir perjalanan dengan menggunakan beberapa intermoda transportasi.
2. Kerjasama dengan Bank Central Asia sebagai bank yang memiliki jaringan *Automatic Teller Machine (ATM)* terbanyak di Indonesia dalam hal pemesanan, pembelian dan pembayaran tiket.
3. Kerjasama dengan Citibank sebagai Bank penerbit kartu kredit terbanyak di dunia dalam hal pembelian Tiket, fasilitas discount, kemudahan bagi pemesanan maupun reservasi hotel tiket bagi pemegang karti kredit Citibank Gold & Platinum .

4. Kerjasama dengan Bank Mandiri sebagai bank terbesar yang dimiliki Pemerintah Republik Indonesia yang juga memiliki jaringan *Automatic Teller Machine* (ATM) kedua terbanyak di Indonesia dan penerbit kartu kredit dalam hal pemesanan, pembelian dan pembayaran tiket.
5. Meluncurkan pelayanan Tiket Elektronik atau *e-ticketing* yang bertujuan untuk dapat mengurangi biaya administrasi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam hal biaya kertas tiket. *E-ticketing* juga memberikan kemudahan bagi calon penumpang, dikarenakan calon penumpang tidak perlu untuk mengambil tiket dari maskapai penerbangan maupun agen perjalanan, namun cukup dengan menunjukkan *print out* dari komputer sebagai bukti pembelian tiket.
6. Melakukan *Code Share* untuk penerbangan domestik dengan PT. Merpati Nusantara (Merpati) untuk tujuan bandara perintis atau bandara yang tidak didarati oleh pesawat Garuda.
7. Pembukaan kantor cabang di seluruh ibukota propinsi. Hal yang dilakukan oleh Garuda ini tidak semua maskapai penerbangan berjadwal dapat melakukannya.
8. Membuka rute secara operasi bersama (*operated jointly route*) dengan beberapa maskapai penerbangan internasional juga untuk tempat keberangkatan bandara lain selain Jakarta dan Denpasar untuk tujuan International.
9. Melakukan pembukaan ticketing office di seluruh wilayah Indonesia untuk memudahkan atau mendekati konsumen serta sebagai media promosi untuk kota dimana tidak terdapat route Garuda.

10. Garuda merupakan satu-satunya Airline di Indonesia yang menjadi anggota IATA (*International Air Transportation Association*), dimana seluruh anggota IATA harus mengikuti ketentuan-ketentuan yang ditetapkan IATA untuk tetap dapat menjadi anggota IATA, misalnya ketentuan dalam hal pelayanan, keselamatan, route, kerjasama operasional dan lain-lain. Sebagai anggota IATA, Garuda telah menerapkan IOSA (IATA Operation Safety Audit) yaitu audit standar untuk keselamatan dengan melakukan standarisasi keselamatan penerbangan (*Flight Safety*) dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. *Flight Security*
- b. *Aircraft Maintenance*
- c. *Ground Support Operational*
- d. *Aircraft Flying Control & Crew Performance*
- e. *Incident/Accident Record Analyse*

3.4. Penghargaan dan Sertifikasi

Dalam perjalannya sebagai salah satu airline yang telah banyak melakukan berbagai pembenahan dalam hal meningkatkan pelayanan kepada penumpang sebagai konsumen utama Garuda, maka Garuda telah banyak melakukan berbagai usaha untuk senantiasa mendapatkan penghargaan dan sertifikasi sebagai alat ukur bagi masyarakat konsumen untuk dapat menilai kualitas yang akan atau mungkin diberikan oleh airline yang mendapatkan penghargaan maupun sertifikasi dimaksud. Adapun beberapa penghargaan maupun sertifikasi yang diperoleh Garuda adalah sebagai berikut:

1. mendapatkan ISO 9001:2000 pada tahun 2004 untuk *System Management Quality*.
2. Indonesia *Golden Brand 2006, Indonesian Best Brand Award (IBBA) 2006, Category: Airlines Services & Transportation Industries, for its Sustained Success & Continued Achievement Of IBBA for 4 years.*

3. *Superbrands Award, Category Best Local Brand*
4. *E-procurement & E-auction Award, Category Application of B2B E-procurement & E-Auction*
5. *Call Center Award 2006, Category Airline, for Achieving Excellent Service Performance.*
6. *Indonesian Customer Satisfaction Award, Category Airlines, for the Best in Achieving Total Customer Satisfaction.*
7. *Indonesian Customer Loyalty Award (ICLA), Category Airline Service for being Succeeded in keeping and Maintaining the Customer Loyalty.*
8. *Indonesia's Most Admired Companies (IMAC), Category: Airlines, for the best in Building Corporate Image.*
9. *Safety Award (Indonesia,s Most Caring Companies 2006), Category State Owned Company and Other Industry.*
10. *National Customer Service Championship Award 2006, Category: General, The 2nd Best Performing Team.*
11. *IATA & IOSA Flight Safety*

Garuda sebagai satu-satunya Airline di Indonesia yang menjadi anggota IATA (*International Air Transportation Association*), dimana seluruh anggota IATA harus mengikuti ketentuan-ketentuan yang ditetapkan IATA untuk tetap dapat menjadi anggota IATA. Ketentuan – ketenyuan dimaksud misalnya ketentuan dalam hal pelayanan, keselamatan, route, kerjasama operasional dan lain-lain.

Sebagai anggota IATA, Garuda Indonesia telah menerapkan IOSA (*IATA Operation Safety Audit*) yaitu audit standard keselamatan tingkat international yaitu melakukan standarisasi tingkat keselamatan penerbangan (*Flight Safety*) dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Flight Security
- b. Aircraft Maintenance
- c. Ground Support Operational
- d. Aircraft Fly Controlling
- e. Crew Performance

f. Incident/Accident Record Analyse

3.5. Sumber Daya Manusia

Garuda merupakan sebuah perusahaan penerbangan yang harus selalu menghadapi persaingan yang ketat. Hal tersebut menjadikan Garuda menyadari pentingnya secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Untuk itu dalam setiap program perekrutan dan pengembangan sumber daya manusia harus dilengkapi dengan keterampilan dan sarana yang diperlukan serta memberikan insentif yang kompetitif dan tantangan-tantangan baru untuk terus berkembang.

Di tahun 2006, sumber daya manusia Garuda Indonesia terdiri atas 6.068 karyawan. yang terdiri dari:

1. <i>Pilot dan Co-Pilot</i>	: 563
2. <i>Cabin Crew</i>	: 1,727
4. <i>Sales and Promotion</i>	: 91
5. <i>Maintenance</i>	: 90
6. <i>All other personal</i>	: 1.695
7. <i>Garuda Aviation Training</i>	: 141
8. <i>Garuda Cargo</i>	: 408
9. <i>Garuda Sentra Medika</i>	: 88
T o t a l	: 6068.

Sebagian besar dari sumber daya yang dimiliki Garuda ada dalam kategori usia 30 – 50 tahun di mana 61 % memiliki pendidikan SMA sedangkan 27% memiliki jenjang pendidikan universitas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari statistik daya manusia berdasarkan usia (*Human resources statistics by Age*) dari karyawan keseluruhan karyawan Garuda pada tabel berikut:

Tabel III.2
Statistik Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Karyawan
------	-----------------

< 30 years	337
30 – 40 years	2.773
40 – 50 years	2.222
> 50 years	736
TOTAL	6.068

Sumber Company Profile PT. Garuda Indonesia 2006

Dalam upaya meningkatkan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di tahun 2006 Garuda mengalokasikan biaya pelatihan sebesar Rp. 34.2 miliar dengan rata-rata biaya pelatihan sebesar Rp. 5,6 juta per karyawan.

Sebagai sarana untuk mendukung program pengembangan sumber daya manusia maupun fasilitas penunjang kinerja karyawan secara keseluruhan yang terdiri atas:

1. *Aircrew (Pilot, Co pilot, Cabin Crew, ect)*
2. *Operation Ground Support (Chek & Maintenace & Airside Technical Staff).*
3. *Ground Staff (Sales and Promotion, Aviation Training, Cargo, Garuda Sentra Medika & All other personal.*

Dalam meningkatkan keterampilan dan kesejahteraan karyawan Garuda telah mendirikan pusat pendidikan dan sarana penunjang kesehatan, sebagai berikut:

1. *Garuda Aviation Training and Education (GATE)*, merupakan pusat pendidikan dan pelatihan karyawan Garuda termasuk karyawan/institusi di luar Garuda yang meliputi :
 - *Fight simulator*
 - *Static and motion mock up of narrow and wide body aircraft.*
 - *Door trainers of narrow and wide body aircraft*
 - *Maintenance simulator*
 - *Cockpit procedure trainer*
2. *Garuda Medical Centre (GMC)*, menjadi pusat layanan kesehatan bagi karyawan dan non-karyawan, salah satu keunggulan dari fasilitas ini adalah dilengkapi dengan peralatan kesehatan cukup memadai ditambah

dengan layanan yang menyangkut kelayakan penumpang yang akan menggunakan jasa transportasi udara.

Di tahun – tahun mendatang Garuda akan terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi para karyawannya melalui system meritokrasi dan manajemen kinerja yang lebih transparan.

3.6. Anak Perusahaan

Dalam upaya untuk menunjang operasional perusahaan serta meningkatkan kinerja perusahaan, Garuda telah mendirikan beberapa perusahaan sebagai anak perusahaan, sebagai berikut:

1. PT Aerowisata dengan bidang usaha biro perjalanan wisata, Hotel, Transportasi darat dan jasa *catering* untuk pesawat udara
2. PT Abacus bergerak di bidang system reservasi berbasis computer
3. PT Gapura Angkasa, bergerak di bidang jasa ground handling
4. PT GMF Aero Asia, merupakan satu-satunya perusahaan yang ada di Indonesia dengan kemampuan

3.7. Pernyataan Visi dan Misi

Pada saat ini Garuda berada pada lingkungan kompetisi yang sangat dinamis dengan ketatnya persaingan yang didorong oleh perubahan signifikan yang menyangkut perubahan preferensi pelanggan, teknologi, deregulasi transportasi udara dan privatisasi. Liberalisasi bisnis transportasi udara telah menyebabkan sulitnya mendapat profit margin dikarenakan persaingan yang sangat ketat.

Pada saat ini trend permintaan terhadap industri penerbangan regional terpusat di wilayah Asia dan Pasifik dari sebelumnya yang berpusat di Amerika Utara dan Eropa, hal ini berpengaruh pada penyusunan strategi perusahaan untuk jangka panjang dan jangka pendek yang dinyatakan pada visi dan misi perusahaan yaitu:

Visi :

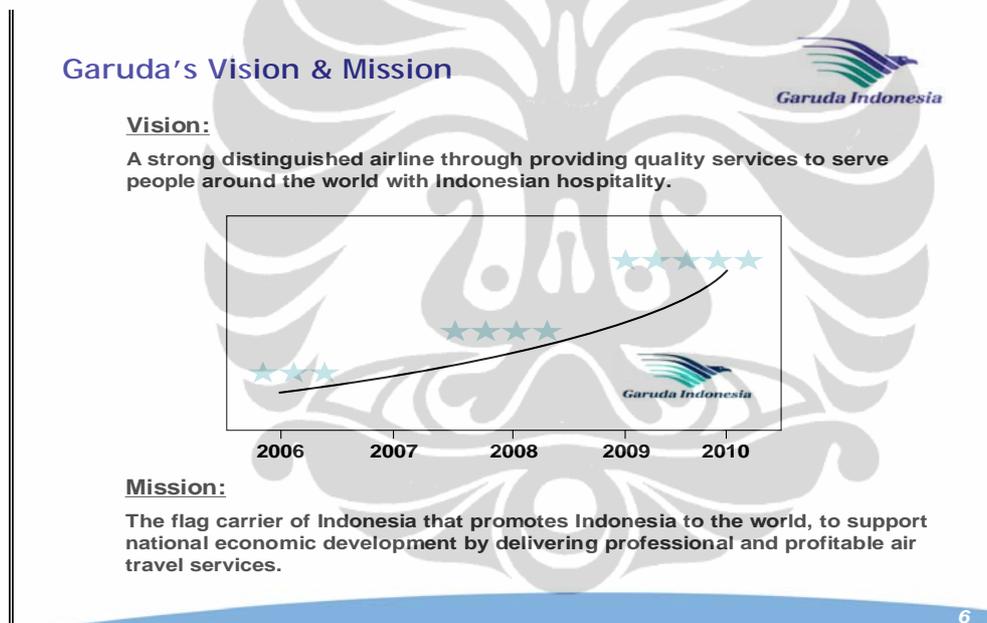
“A strong distinguished airline through providing quality services to serve people around the world with Indonesian hospitality”

Misi :

“The flag carrier of Indonesia that promotes Indonesia to the world, to support national economic development by delivering professional and profitable air travel services”.

Untuk target dan pencapaian visi dan misi Garuda Indonesia dari tahun 2006 s/d 2010 dapat dilihat dari Gambar III.4 sebagai berikut:

Gambar III.4
Visi dan Misi Garuda Indonesia

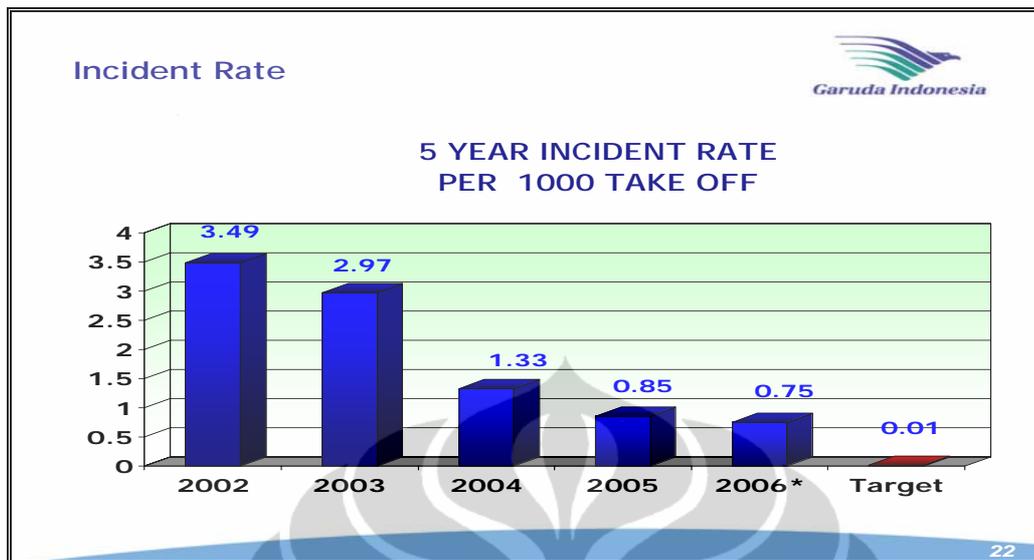


Sumber Management Business Presentation Garuda

3.8. Flight Safety

Dalam hal keselamatan penerbangan, misi Garuda adalah mencapai minimal incident rate secara nasional, sebagaimana gambar III. 5. berikut

Gambar III.5
Incident Rate Target Garuda



Sumber: Management Presentation 2007

Gambar III.6
Visi & Misi Keselamatan Garuda

Safety Issues

Subject	Target	Achievement
Incident Rate	Incident Rate : 0,01/1000 Departure	0.75/1000 departure on 1st semester
ERP (Emergency Respond Procedure)	Frequently ERP Exercise	Drill Exercise of ERP on 31 August 2006
IOSA	Comply with IOSA standard	IOSA Audit on 4-8 September 2006
FOQA	Full Implemented in 2007	Provider procurement has been in process and will be finalised at the end of September 2006

1

Sumber Management Business Presentation Garuda

Dengan demikian target incident rate Garuda diharapkan akan mencapai 0.01 setaiap 1000 kali penerbangan.

3.9. Rencana Strategis

Untuk dapat mengemban Visi dan Misi perusahaan, Direksi telah ,menetapkan susunanrencana strategis jangka panjang. Adapun susunan rencana stragtegis untuk jangka panjang akan dicapai melalui melalui beberpa tahapan, sebagai berikut :

1. *Survival*. Pada tahapan ini manajemen Garuda akan lebih berkonsentarasasi pada upaya perbaikan kinerja manajemen yang sebelumnya tidak efisien yaitu Konsolidasi dan Rehabilitasi. Pada tahapan ini dikonsentrasikan pada upaya yang menyangkut peningkatan *On Time Performance*, mutu pelayanan, penataan Citilink, restrukturisasi jalur penerbangan menjadi profitable, perbaikan citra perusahaan, perbaikan organisasi dan *healthy governance*.
2. *Turn around*, Pada tahapan ini Garuda berada pada posisi titik balik yang menuju kinerja secara umum menjadi lebih baik. Setelah berhasil melalui tahapan kondsolidasi dan rehabilitasi, pada tahapan ini garuda akan berkonsentrasasi pada peningkatan mutu pelayanan, efisiensi dan meningkatkan daya saing diantara pesaing industri penerbangan.
3. *Growth*. Merupakan tahapan akhir dari rencana strategis jangka panjang yaitu persiapan menuju privatisasi Garuda yang diawali dengan IPO (*Intial Public Offer*).

Gambar III.7.
Tujuan Strategis Garuda Indonesia



Sumber: Garuda Manajement Presentation

- **Sasaran / Objective**
 - Membuat GA menjadi tuan di dalam negeri (penerbangan domestik) dan mampu berkompetensi setara dengan perusahaan penerbangan internasional lainnya.
 - Menjadi “*Leading Carrier*” dalam negeri dan “*Flag Carrier*” dalam penerbangan internasional.

- **Strategi :**
 - Menata ulang seluruh aspek operasi, bisni dan manajemen.
- **Jangka Pendek**
 - Menata ulang kegiatan operasional dan manajemen GA agar penerbangan GA kembali menjadi penerbangan “tepat waktu dengan kualitas layanan yang “prima”.
 - Menata ulang aspek bisnis agar seluruh penerbangan GA menjadi positif.

- **Jangka Menengah**

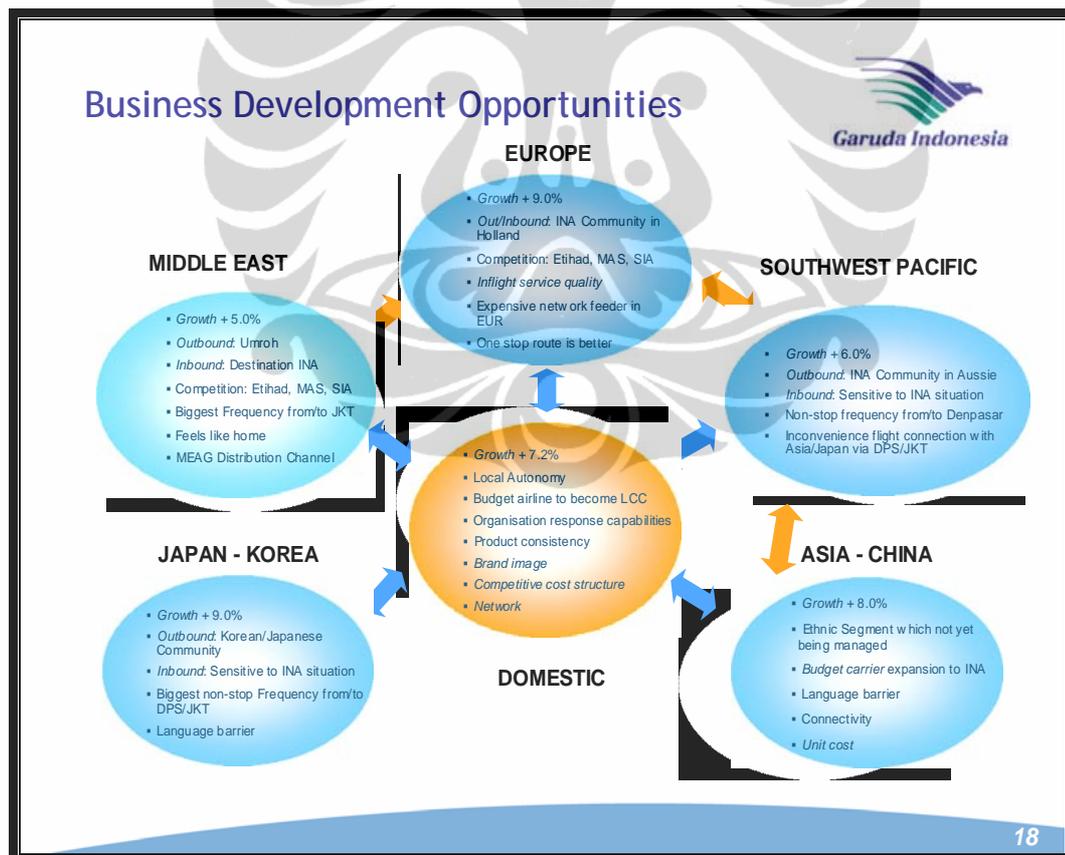
- Membangun organisasi dan manajemen GA yang efektif agar mampu mengembangkan bisnis GA sejajar dengan perusahaan penerbangan internasional.

- **Jangka Panjang**

- Meningkatkan operasi dan bisnis GA agar mampu melayani penerbangan yang menjangkau tujuan penerbangan (destination) yang semakin luas di manca negara.

Sedangkan untuk rencana strategis dalam pengembangan operasional jangka panjang menurut wilayah operasi Garuda baik domestik maupun international dapat dilihat pada gambar III.8 berikut ini

Gambar III.8
Bisnis development Garuda



Sumber : presentasi manajemen Garuda 2007

3.10. Kinerja PT. Garuda Indonesia

Sejak tahun 2004 Garuda Indonesia dihadapkan pada berbagai tantangan dan permasalahan, pertama adalah turunnya permintaan terhadap industri penerbangan akibat bom Bali I dan II, perang Irak disusul dengan wabah SARS yang melanda wilayah Asia, hal ini mendorong Garuda untuk mengurangi aktivitas penerbangannya menuju Singapura dan Hongkong, menutup jalur Guangzhou dan Taipei, membatalkan pemesanan pesawat berbadan lebar Boeing 747-400 dan Airbus 330.

Dengan pengurangan kapasitas produksi dan upaya memenuhi restrukturisasi kewajiban kepada pemegang saham, Garuda menerapkan program perbaikan *net cashflow* untuk memperbaiki kinerja pendapatan dengan membangun efisiensi biaya dan meningkatkan kapabilitas pengelolaan dana. Garuda telah menerapkan kebijakan efisiensi biaya secara intensif yaitu melalui renegosiasi kerjasama dengan pemasok, mengurangi biaya overhead dan biaya yang non-esensial serta penerapan strategi *marketing* yang efektif.

Pada awal tahun 2004, Garuda berupaya terus meningkatkan pendapatan operasinya dari jalur penerbangan Domestik dan Internasional dengan mengeluarkan berbagai program promosi dan optimalisasi kerjasama *codeshare* dengan perusahaan penerbangan internasional. Hasilnya pada akhir 2004 upaya tersebut menunjukkan perolehan mencapai 95% dari target.

Bisnis penerbangan tidak bisa terlepas dari upaya mendapatkan kesempatan untuk mampu memenangkan persaingan, pada tahun 2002 Garuda meluncurkan produk Citilink yang diharapkan mampu mendukung Garuda dalam menghadapi meningkatnya persaingan akibat munculnya perusahaan penerbangan baru dengan konsep harga murah (*Low Cost Carrier*). Sejak tahun 2003, Garuda menerapkan *Customer Relation Management* untuk meningkatkan mutu layanan terhadap pengguna jasanya dengan meningkatkan mutu layanan Call Center, menawarkan fitur layanan baru seperti GA – SMS (Garuda – Short Message Service) melalui kerjasama dengan *provider* komunikasi *mobile* dan electronic ticketing

Keseluruhan kinerja Keuangan dan Operasional Garuda pada tahun 2006 dapat ditunjukkan table III.3. berikut :

Tabel III.3
Laporan Keuangan Garuda 2006

PT. Garuda Indonesia			
Company Financial and Operational Highlights			
Company (in million IDR)	2006	2005	2004
Total operating revenues	11,378,189.70	11,538,166.10	10,064,257.60
Total operating expenses	11,943,810.00	12,432,751.90	10,869,180.50
Income from operations	(565,620.20)	(894,585.80)	(804,922.90)
Other income (charges)	404,615.80	170,571.80	12,196.60
Income loss (before tax)	(161,004.40)	(724,014.01)	(18,586.20)
Tax benefit (expense)	(36,072.40)	(35,547.50)	18,586.20
Net income	(197,076.80)	(688,466.40)	(811,312.40)
<u>Production & Traffic</u>			
Revenue tonne Km (thousand)	1,488,688	1,488,733	1,827,498
Available tonne Km (thousand)	2,669,794	3,014,376	3,296,850
Overall load factor (%)	55.76	49.39	55.89
Passenger Carried Revenue passenger Km (millions)	9,288,361	9,556,993	6,633,517
Available seat Km (millions)	13,206	15,019,475	16,576
Passenger load factor	21,845,848	23,533,466	25,145,211
On Time Performance (%)	68.09	65.82	65.10
Forex (IDR/USD)	83.5	86.8	79.4
	9,209	9,668	8,917

<u>Employee Productivity</u>				
Available	Tonne	440	480	502
Km/Employee				
Revenue/Employee (USD)		203,618	189,495	173.347

Sumber : *company profile* Garuda 2006

Walaupun mengalami berbagai tekanan negatif dari lingkungan bisnis penerbangan yang terjadi beberapa tahun terakhir seperti perang Irak, tragedy Bom di berbagai kota di Indonesia dan wabah SARS, serta naiknya harga minyak dunia, namun hal tersebut tidak menyebabkan Garuda mengalami penurunan kinerja keuangan dan operasi. Pada akhir tahun 2006 kerugian yang dialami oleh Garuda dapat diperkecil hingga Rp.197,077, dari sebelumnya sebesar Rp.688,466 pada tahun 2005. Pada tahun 2006 tercatat prosentase jumlah penumpang yang terangkut berbanding jumlah tempat duduk tersedia terjadi peningkatan hingga mencapai 68.09% dengan jumlah penumpang diangkut sebanyak 9,288,631. dibandingkan tahun 2005 sebesar 63.62%. Hal yang sama ditunjukkan pada hasil aktivitas kargo yang juga mengalami kenaikan dari 49.39% pada tahun 2005 menjadi 55,76% pada tahun 2006.

Garuda Indonesia group mencatatkan total pendapatan usaha sebesar Rp.12.343.2 miliar di tahun 2006, sedikit lebih rendah dibandingkan pencapaian di tahun sebelumnya sebesar Rp. 12.650.7 miliar. Pendapatan usaha dari jasa penerbangan sebesar Rp. 10.917.2 miliar menyumbangkan sebesar 88,4% terhadap total pendapatan usaha, dimana jasa penerbangan berjadwal dan jasa penerbangan borongan masing –masing menyumbang sebesar Rp. 9.346,1 miliar dan Rp. 1.571.1 miliar. Sisanya disumbangkan oleh pendapatan dari usaha lainnya.

Perkembangan ini terutama dipengaruhi oleh adanya penurunan Available Tonne Kilometers (ATK) untuk jasa penerbangan berjadwal dan ibadah haji di tahun 2006 menyusul keputusan perusahaan untuk mengurangi kapasitas armadanya dengan tidak melanjutkan kontrak penyewaan atas beberapa pesawat terbang.

Penghasilan lain – lain bersih perusahaan meningkat secara signifikan dari kerugian sebesar Rp. 16,7 miliar di tahun 2005 menjadi keuntungan sebesar Rp. 251.8 miliar di tahun 2006, terutama akibat keuntungan transaksi mata uang asing sebesar Rp. 121.0 miliar dibandingkan dengan kerugian sebesar 71,8 miliar tahun 2005.

Pada akhir tahun 2006, nilai kerugian sebelum pajak mencapai sebesar Rp. 126,9 miliar dari Rp. 684,8 miliar di tahun sebelumnya. Rugi bersih perusahaan di tahun 2006 mencapai sebesar Rp. 197,1 miliar, jauh dari kerugian bersih di tahun sebelumnya sebesar Rp. 688 5 miliar.

Total aktiva pada 31 Desember 2006 adalah sebesar Rp. 8.075,6 miliar, meningkat sebesar 4,5 % dibandingkan nilai di tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan oleh keputusan pemerintah untuk meningkatkan penyertaan modalnya sebesar Rp. 500 miliar, yang telah dicairkan tahun 2007. Dengan demikian, nilai aktiva lancar konsolidasi Garuda Indonesia meningkat dari Rp. 3.119,4 miliar di tahun 2005 menjadi Rp. 3.620,7 miliar di tahun 2006, sedangkan nilai aktiva tidak lancar sedikit menurun menjadi Rp. 4.454,9 miliar.

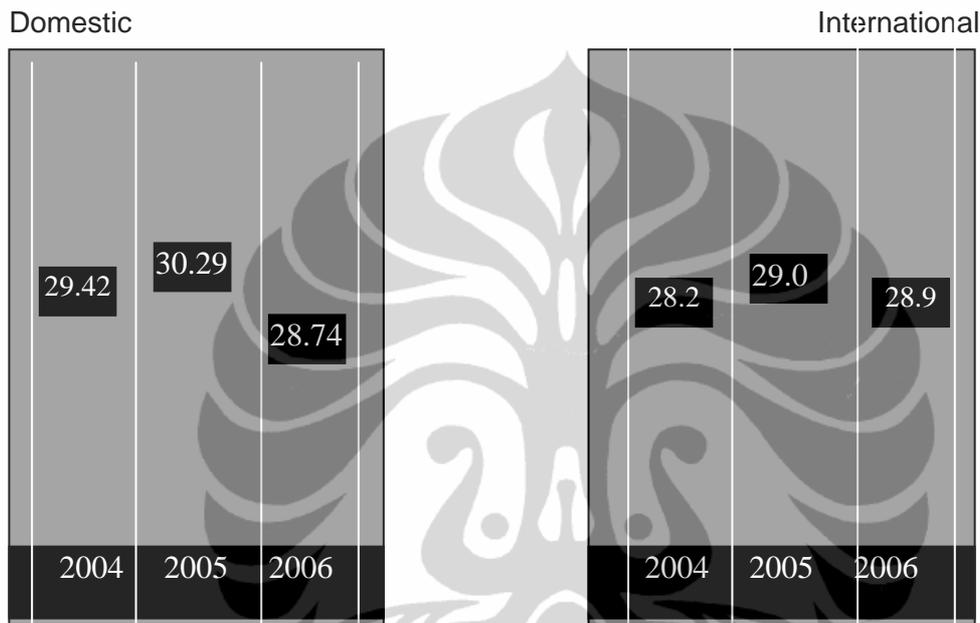
Jumlah kewajiban mencapai sebesar Rp. 7.325.4 miliar di tahun 2006 dari Rp. 7.262.4 miliar di tahun 2005 sedangkan jumlah ekuitas meningkat menjadi Rp. 751,1 miliar dari 456.6 miliar di tahun sebelumnya. yang sudah termasuk tambahan modal disetor sebesar Rp. 500 miliar dari Pemerintah di tahun 2006 sebagai pemilik saham perusahaan.

Perusahaan membukukan arus kas negatif dari kegiatan operasi pada tahun 2006, terutama di dipicu oleh peningkatan pengeluaran kas untuk pemasok, karyawan dan pihak ketiga, serta juga untuk pembayaran pajak. Arus kas dari aktiva investasi meningkat menjadi sebesar Rp. 282,4 miliar di tahun 2006 dari Rp. 84,3 miliar di tahun sebelumnya, yang terutama disumbangkan oleh perolehan dari penjualan aktiva tetap. Untuk kegiatan pendanaan, Garuda Indonesia membukukan arus kas negatif sebesar Rp. 0,3 miliar dari Rp. 14 miliar

di tahun sebelumnya secara keseluruhan, di akhir tahun perusahaan membukukan arus kas profit sebesar Rp. 1.267,3 miliar di tahun 2006.

Sedangkan untuk market share Garuda tahun 2006 dapat dilihat ditabel III.4 sebagai berikut:

Tabel III.4
Pangsa Pasar tahun 2004 – 2006 (dalam persen)



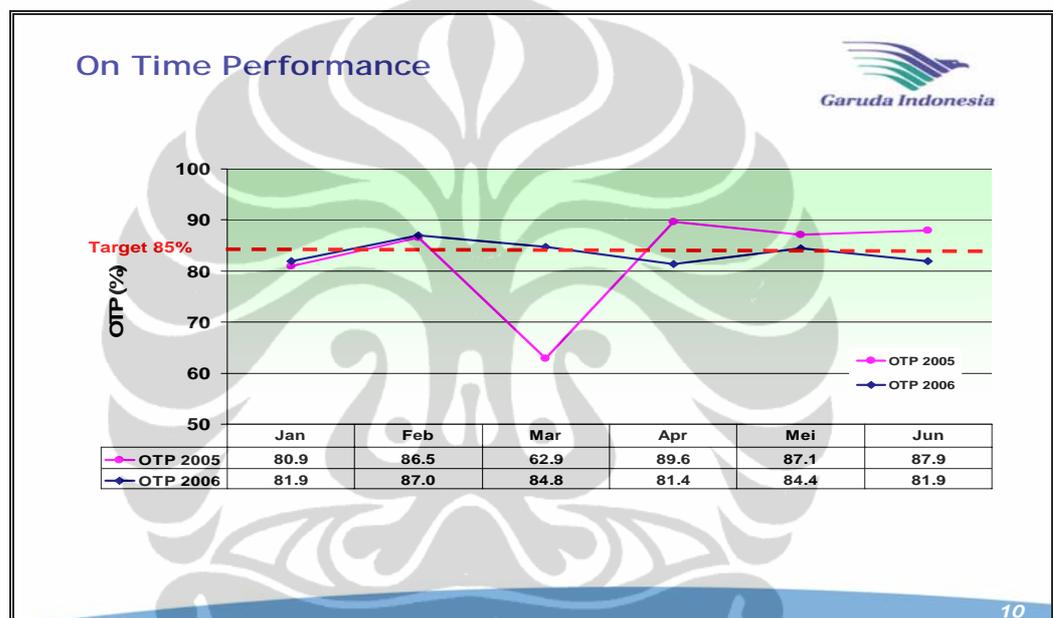
Sumber: Company Profile Garuda 2006

Tingkat laba(rugi) yang menjadi salah satu indicator meningkatnya kinerja perusahaan pada umumnya, pada tahun 2006 menunjukkan penurunan jumlah kerugian dari Rp.688,466.4 pada tahun sebelumnya menjadi 197,076.8, disamping terus meningkatnya tingkat isian (load factor) penumpang dari 63.82% pada tahun 2005 menjadi 68.09% pada tahun 2006, disamping meningkatnya revenue/pegawai sebesar 7,5% dari USD.189,495 pada tahun 2005 menjadi USD. 203,618 pada tahun 2006.

Menurunnya kinerja *on time performance* sebesar 3.8% dari 86.8% pada tahun 2005 menjadi 83.5% pada tahun 2006 sangat dipengaruhi oleh factor eksternal yang sulit dikontrol oleh manajemen Garuda, diantaranya keterbatasan fisik berbagai fasilitas bandara yang ada di Indonesia dan hal ini yang menjadi kendala utama bagi Garuda dalam meningkatkan tingkat *On Time Performance*.

Faktor – factor penyebab keterlambatan yang dapat dikendalikan berjumlah 55.7% dari total keterlambatan, atau 0.4 polin lebih tinggi dari kinerja tahun 2005. Hal tersebut berkaitan dengan factor pemeliharaan pesawat sejalan dengan *aircraft phasing out* yang dilaksanakan Garuda.

Gambar III.10
Ontime Performance Garuda



Sumber: presentasi management Garuda 2006