

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Industri jasa penerbangan di Indonesia, khususnya untuk penerbangan komersial berjadwal semakin marak sejak dikeluarkannya deregulasi yang mengatur transportasi udara pada tahun 1999 berupa serangkaian paket kebijakan Pemerintah. Paket deregulasi dimaksud bertujuan untuk dapat menghidupkan kembali bisnis angkutan udara yang turun ke titik terendah pasca kerusuhan Mei 1998 dan krisis finansial pada tahun 1997. Menurut informasi dari Dirjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan Republik Indonesia, deregulasi dimaksud dapat menaikkan jumlah penumpang domestik dari 10.9 juta orang pada tahun 1999 menjadi 36.13 juta penumpang orang pada tahun 2007.

Sedangkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomer 81 Tahun 2004 tentang penyelenggaraan angkutan udara yang mengatur tentang pendirian perusahaan penerbangan di Indonesia yang merupakan salah satu dari paket deregulasi dimaksud. Keputusan Menteri Perhubungan tersebut juga mengatur tentang persyaratan untuk pendirian serta pengoperasian perusahaan penerbangan asing di Indonesia dengan membentuk badan usaha tersendiri berupa *joint venture* yang berbadan hukum Indonesia.

Sejak saat itu, perusahaan penerbangan di Indonesia mulai berkembang dengan pesat. Menurut data dari Dirjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan, jumlah perusahaan penerbangan di Indonesia yang memiliki ijin usaha, per Desember 2007, berjumlah 50 perusahaan, yaitu 21 maskapai penerbangan berjadwal dan 29 maskapai penerbangan charter. Dari 50 maskapai penerbangan di Indonesia, ada 2 perusahaan berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan 47 perusahaan berstatus Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) dan 1 maskapai merupakan *joint venture*.

Banyaknya jumlah maskapai penerbangan yang beroperasi di Indonesia, secara langsung akan menciptakan persaingan yang cukup ketat sehingga cenderung akan menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Hal tersebut dapat merugikan pelayanan yang diberikan dan keselamatan penumpang pengguna jasa maskapai penerbangan kuang diperhatikan, misalnya dengan dikurangnya mutu pelayanan serta faktor keselamatan dengan standar minimal dan lain-lainnya.

Persaingan dalam industri penerbangan di Indonesia, khususnya untuk penerbangan domestik merupakan sesuatu yang wajar, karena walaupun kondisi perekonomian di Indonesia secara umum belum stabil namun perekonomian Indonesia mulai menunjukkan perbaikan dengan pertumbuhan PDB mencapai 5.5 %, dengan laju inflasi pada kisaran 6,6% pada tahun 2006. Walaupun menghadapi tekanan dengan meningkatnya harga bahan bakar, industri penerbangan nasional tetap mengalami pertumbuhan dengan pertumbuhan arus penumpang domestik mencapai 4.57% dari 34.01 juta pada tahun 2006 menjadi 36.13 juta pada tahun 2007.( Sumber: Dirjen Perhubungan Udara)

**Tabel I.1.**  
**Perkembangan Jumlah Penumpang Udara di Indonesia dan Pangsa**  
**Pasar Garuda Indonesia Tahun 2003 – 2007**

(Dalam Jutaan Orang)

No.	Perusahaan	Jumlah Penumpang (per tahun)				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Garuda Indonesia	5.14	6.99	8.73	9.93	10.08
2	Lion Mentari Air	3.74	6.58	7.43	8.98	11.38
3	Adam Air	1.23	1.97	3.72	4.86	4.81
4	Merpati Nusantara	3.32	3.52	4.24	3.67	3.50
5	Indonesia Air Asia	0.59	0.83	0.84	1.29	1.52
6	Lainnya	5.16	3.87	3.86	5.82	4.84
	Total	19.18	23.76	28.82	34.01	36.13

Sumber Dirjen Perhubungan Udara

Ketatnya persaingan di industri penerbangan dimaksud, membuat setiap maskapai penerbangan akan berusaha meraih pangsa pasar yang seluas-luasnya dengan berusahan meningkatkan jumlah penumpang yang diangkut dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat, mengingat pemasaran produk jasa akan berlainan dengan produk yang berwujud, karena jasa penerbangan hanya dapat dirasakan tidak dapat diraba dan dilihat secara jelas.

Hal inilah yang membuat maskapai penerbangan dalam menerapkan strategi pemasaran akan lebih sulit dibandingkan dengan perusahaan yang bersifat non jasa. Penerapan strategi pemasaran suatu maskapai penerbangan akan berbeda dengan antara satu dengan yang lainnya.

Garuda Indonesia (Garuda) merupakan salah satu maskapai penerbangan yang terlibat dalam persaingan di industri penerbangan, tetap mampu membukukan perolehan bruto yang cukup besar selama periode 2004 -2006. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 2 Perkembangan Perolehan Pendapatan Bruto dan Pangsa Pasar Domestik Garuda Indonesia Tahun 2004 - 2006

**Tabel I.2.**  
**Perkembangan Perolehan Pendapatan Bruto dan Pangsa Pasar Domestik Garuda Indonesia Tahun 2004 - 2006**

Dalam Jutaan Rupiah

Tahun	Pendapatan Usaha (Rp.)	Pangsa Pasar (%)
2004	11,011,808	29.4
2005	12,650,698	30.3
2006	12,343,167	27.6

Sumber : Company Profile Garuda 2006

Sedangkan pangsa pasar untuk masing-masing maskapai penerbangan di Indonesia untuk periode tahun 2003 – 2007 berdasarkan jumlah penumpang domestik diangkut, dapat dilihat pada tabel I.3. sebagai berikut:

**Tabel I.3**  
**Pangsa Pasar Penumpang Udara Domestik di Indonesia**  
**(5 Besar) Tahun 2003 – 2007**

(dalam %/persen)

No.	Maskapai	Pangsa Pasar				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Garuda Indonesia	26.80%	29.42%	30.29%	28.74%	27.90%
2	Lion Mentari Air	19.50%	27.69%	25.78%	25.99%	31.50%
3	Adam Air	6.41%	8.29%	12.91%	14.07%	13.31%
4	Merpati Nusantara	17.31%	14.81%	14.71%	10.62%	9.69%
5	Indonesia Air Asia	3.08%	3.49%	2.91%	3.73%	4.21%
6	Lainnya	26.90%	16.29%	13.39%	16.85%	13.40%
	Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Sumber: Dirjen Perhubungan Udara 2008

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 menyumbang 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. (Company Profile 2006)

Sejalan dengan visi Garuda yaitu *“A strong distinguished airline through providing quality services to serve people around the world with Indonesian hospitality”* dengan 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”*. Hal tersebut mengharuskan Garuda untuk senantiasa meningkatkan kinerja melalui peningkatan pelayanan, standar keamanan penerbangan, peningkatan jumlah passenger carried dan

meningkatkan Tingkat Kemampulabaan Serta Memenuhi Harapan Stakeholder". Untuk itu Garuda dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat dalam industri penerbangan memerlukan suatu strategi pemasaran yang lebih dimanis dan aktual.

Untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan dimaksud, Garuda harus menerapkan strategi bersaing yang dianggap mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Disebutkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan adalah meningkatkan kerjasama dengan biro perjalanan wisata, mengembangkan route yang baru yang potensial, peningkatan image, pelayanan e-mail ticketing, executive lounge, safety flight image serta on board service improvement dan maupun melakukan kerjasama dengan maskapai penerbangan lainnya dan (buku laporan tahunan Garuda tahun 2006).

Garuda selama tahun 2007 membukukan keuntungan sebesar Rp.217 milyar, padahal selama tiga tahun terakhir Garuda selalu mengalami kerugian. Pada tahun 2006 Garuda mengalami kerugian sebesar Rp.197 miliar. Keuntungan yang diraih tersebut dikarenakan terjadi peningkatan pendapatan (*revenue*), jumlah penumpang yang diangkut, isian penumpang (*load factor*) serta yield. Dari sisi tingkat isian penumpang, Garuda berhasil meningkatkan load factor sebesar 7%, dari 71 % pada Januari hingga April 2006 menjadi 76% pada periode yang sama tahun 2007.

Sedangkan pendapatan per seat kilometer (yield) yang diraih Garuda Indonesia selama 2006 mencapai 7,3 USc, atau meningkat sekitar 7% dibandingkan periode tahun 2005 sebesar 6,7 USc. Sementara selama 2006, jumlah produksi Garuda meningkat sekitar 0,01%, dari 5.584 juta kursi per kilometer pada tahun 2005 menjadi 5.585 juta kursi per kilometer pada periode yang sama tahun 2007.

Dalam hal route penerbangan domestik dalam kegiatan operasi penerbangan selama pertama tahun 2006 adalah dari 28 rute yang dilayani, hanya 4 rute yang masih merugi. Hal tersebut dikarenakan rute tersebut sebagai rute pengumpan. Sedangkan kinerja operasi penerbangan rute internasional selama Januari sampai April 2007 terus menunjukkan perbaikan. Jumlah rute internasional berhasil meraih keuntungan sebesar 39% meningkat dibanding tahun 2006 yang hanya 17% dari total rute international yang dilayani. Hal tersebut dapat setelah melalui berbagai upaya efisiensi dan langkah konsolidasi yang dilakukan Garuda

Pencapaian kinerja operasi yang positif selama empat bulan pertama tahun ini tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan serta program efisiensi yang dilakukan telah membuahkan hasil. Hal tersebut akan dapat lebih meningkat bilamana Garuda dapat menerapkan suatu konsep strategi pemasaran yang tepat yang mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan mengandalkan keunggulan bersaing melalui keunggulan biaya, ciri-ciri khas produk, fokus kepeloporan produk dan sinergi pasar.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Melihat perkembangan jumlah penumpang diangkut dalam oleh seluruh maskapai penerbangan di Indonesia dan jumlah penumpang yang diangkut oleh Garuda serta ketatnya persaingan bisnis jasa penerbangan yang semakin ketat. Hal tersebut membuat setiap maskapai penerbangan di Indonesia membutuhkan strategi pemasaran yang mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan.

Dengan penerapan strategi pemasaran yang tepat, diharapkan akan dapat menghasilkan sistem yang tepat guna dan strategis. Dengan strategi bersaing yang tepat diharapkan visi dan misi perusahaan akan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Bagaimana posisi bersaing (competitive positioning) Garuda terhadap pesaing dalam industri jasa penerbangan di Indonesia?
- Kondisi dan prasyarat apa saja yang diperlukan dalam menerapkan konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) sebagai strategi pemasaran Garuda?
- Kemungkinan untuk diterapkannya konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) sebagai strategi pemasaran Garuda dalam menghadapi persaingan di industri jasa penerbangan di Indonesia?

### **1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan pada saat ini, sehingga dapat diidentifikasi kemampuan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk :

- Melakukan analisa atas posisi bersaing (competitive positioning) Garuda terhadap pesaing dalam industri jasa penerbangan di Indonesia.
- Melakukan analisa atas kondisi dan prasyarat apa saja yang diperlukan dalam menerapkan konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) sebagai strategi pemasaran Garuda
- Melakukan analisa tentang kemungkinan diterapkannya konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) sebagai strategi Garuda dalam menghadapi persaingan di industri jasa penerbangan di Indonesia.

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

#### 1). Manfaat Akademis

- Penelitian ini merupakan kontribusi sebuah keilmuan berupa penerapan teori-teori yang diperoleh selama mengikuti kuliah di Program Pasca Sarjana Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Indonesia.
- Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan penelitian ini dapat berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan sebagai acuan khususnya dalam permasalahan menghadapi perubahan lingkungan.

#### 2). Manfaat Praktis

- Bagi Garuda, tesis ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi acuan dalam formulasi dan penerapan strategi pemasaran dimasa yang akan datang.
- Bagi Masyarakat agar dapat memperoleh informasi dan gambaran mengenai maskapai penerbangan di Indonesia yang mampu meningkatkan pelayanan dalam jasa penerbangan.
- Bagi Industri Penerbangan, penelitian ini dapat dijadikan suatu referensi dalam menerapkan strategi pemasaran bagi kepentingan dan perkembangan dunia penerbangan di Indonesia.

### **1.4. Kerangka Berpikir**

Melihat perkembangan dan tingkat persaingan yang semakin tinggi dalam bisnis jasa penerbangan komersial di Indonesia antara sesama maskapai penerbangan nasional. Hal tersebut menyebabkan Garuda harus menerapkan strategi pemasaran yang berkelanjutan (SCA) dalam menghadapi persaingan yang tinggi.

Persaingan dalam industri penerbangan dilakukan dengan berbagai cara seperti, discount harga tiket, low cost carrier, promosi, pengadaan pesawat baru, optimalisasi jam terbang pesawat dan efisiensi dalam operasional pesawat maupun operasional unit penunjang. Bagi perusahaan penerbangan yang tidak menerapkan strategi pemasaran yang mempunyai keunggulan bersaing, maka akan sulit untuk bertahan dalam persaingan tersebut.



Sebelum melakukan formulasi strategi pemasaran, dilakukan analisis positioning dalam industri penerbangan di Indonesia kemudian dilakukan analisis atas strategi pemasaran dengan analisis yang menggunakan konsep Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan (SCA) yaitu melakukan analisis atas pesaing.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman dan dalam rangka memelihara pembahasan tesis yang bersifat padu, utuh dan holistik, penulisan tesis ini dilakukan dengan menggunakan sistem bab per bab. Secara umum sistematika penulisan dapat diuraikan sebagai berikut :

**BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini menggambarkan secara garis besar tinjauan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, kerangka berpikir, dan sistematika penulisan.

**BAB II: TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini memuat uraian mengenai teori-teori, definisi-definisi dan pengertiannya serta landasan teori yang menunjang topik serta metode penelitian yang digunakan

**BAB III: TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab yang menggambarkan secara umum mengenai perusahaan yang meliputi visi dan misi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, kegiatan operasional, struktur organisasi, kondisi sumber daya manusia, produk-produk yang ada pada Garuda serta fungsi perusahaan.

**BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Memaparkan gambaran umum perusahaan, yang meliputi visi dan misi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, kegiatan operasional, organisasi, produk yang dipasarkan serta fungsi perusahaan.

**BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, sehingga mendasari saran-saran yang dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam perumusan strategi perusahaan.

