

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PENERBANGAN
BERKONSEP *LOW COST CARRIER* DALAM RANGKA
MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN
MASKAPAI PENERBANGAN DI INDONESIA
(Studi pada Maskapai Penerbangan PT. Garuda Indonesia
Citilink Cabang Balikpapan)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Disusun Oleh :

**EKO SEPRIANTO
0510323060**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2010**

MOTTO

*Kunci Sukses adalah Berani Mencoba
&
Selalu Tersenyum Menghadapi Segala Cobaan*



RINGKASAN

Eko Seprianto, 2010, **Analisis Strategi Pemasaran Penerbangan Berkonsep *Low Cost Carrier* dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Maskapai Penerbangan di Indonesia** (Studi pada Maskapai Penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink Cabang Balikpapan) Dr. Srikandi Kumadji, MS, Sunarti, S.Sos. MAB.

Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No 51 tahun 2000 yang mengizinkan siapa saja bisa membuka maskapai penerbangan dengan modal minimal satu pesawat. Dengan adanya regulasi tersebut, persaingan bisnis antar maskapai penerbangan semakin terbuka lebar, sehingga diharapkan maskapai penerbangan Indonesia mempunyai daya saing yang kuat sebelum dibukanya Liberalisasi transportasi udara dunia. Adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis strategi pemasaran maskapai penerbangan berkonsep LCC di PT. Garuda Indonesia Citilink yang merupakan *Strategic Business Unit* dari maskapai PT. Garuda Indonesia.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif Kualitatif metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumensi pada perusahaan PT. Garuda Indonesia Citilink Cabang Balikpapan. Adapun metode yang digunakan yaitu Matrik *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS), Matrik *External Factors Analysis Summary* (EFAS), Matrik *Internal Eksternal* (IE), Matrik *Strengths Weaknesses Opportunies Treaths* (SWOT) dan Matrik *Grand Strategi*.

Hasil penelitian Dari hasil analisis EFAS, dapat diketahui total nilai skor akhir yaitu 3,05 yang artinya perusahaan berada dalam posisi di atas rata-rata dan mampu merespon peluang yang ada dan mampu mengatasi ancaman yang timbul dan dari hasil analisi IFAS, dapat diketahui total skor yaitu 3,05 yang artinya perusahaan berada pada posisi di atas rata-rata dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan mengatasi kelemahan yang ada. Strategi pemasaran yang lebih sesuai diterapkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada PT. Garuda Indonesia Citilink adalah strategi SO, yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang yang ada. Isi dari kuadran satu pada *Grand Strategi*

Saran yang dapat diajukan berdasarkan penelitian ini yaitu Pemerintah selaku Regulator transportasi udara di Indonesia hendaknya mendukung dari penerapan strategi LCC pada maskapai penerbangan di Indonesia saat ini, salah satu hal yang paling membantu maskapai penerbangan yang menerapkan strategi LCC adalah dengan menyediakan bandar udara khusus LCC untuk maskapai penerbangan yang menerapkan strategi LCC sebagai konsep bisnis dari perusahaannya dan juga mengaturnya dalam payung hukum yang jelas dalam bentuk perundang-undangan.

SUMMARY

Eko Seprianto, 2010, Aviation Marketing Strategy Analysis Low Cost Carrier concept in order to Improve Company Competitiveness Airlines in Indonesia (Studies on Airlines PT. Citilink Garuda Indonesia Balikpapan Branch) Dr. Srikandi Kumadji, MS, Sunarti, S.Sos. MAB.

Decree of the Minister of Transportation of the Republic of Indonesia No. 51 of 2000 which allows anyone to open the airline with a capital of at least one plane. With the lack of regulation, competition among airlines business wide open, so that Indonesian airlines are expected to have strong competitiveness prior to the opening of world air transport liberalization. The aim of this study is to analyze the marketing strategies of airlines in the LCC concept of PT. Citilink Garuda Indonesia which is the Strategic Business Unit of the airline PT. Garuda Indonesia.

Type of research is the type of research is descriptive method of collecting qualitative data using observation, interviews and dokumensi the company PT. Branch Citilink Garuda Indonesia Balikpapan. The method used is Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAs), Matrix External Factors Analysis Summary (EFAS), Matrix Internal External (IE), Matrix Strengths Weaknesses Opportunies Treaths (SWOT) and Grand Strategy Matrix. The results of the analysis EFAS, can know the total value of the final score of 3.05, which means the company is in a position above the average and able to respond to opportunities and are able to overcome the threats arising from the analysis and IFAs, can know the total score 3.05, which means that companies are in a position above the average and are able to maximize the company's strengths and overcome weaknesses.

Marketing strategies that are better suited applied to improve the competitiveness of companies in the PT. Garuda Indonesia Citilink is SO strategy, namely to optimize existing strengths to take advantage of existing opportunities. The contents of the quadrant one on Grand Strategy Suggestions can be made on the basis of this research is the government as regulator of air transportation in Indonesia should support the implementation of the strategy LCC airlines in Indonesia, one of the most helpful thing airline LCC strategy is to provide a special airport for the airline LCC flight LCC strategy as the company's business concept and also arrange them in a clear legal umbrella in the form of legislation.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis haturkan kehadirat ALLAH SWT, atas semua rahmat, rizki dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna meraih gelar sarjana di Fakultas Ilmu Administrasi.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala hormat penulis mengucapkan terima kasih kepada Yth:

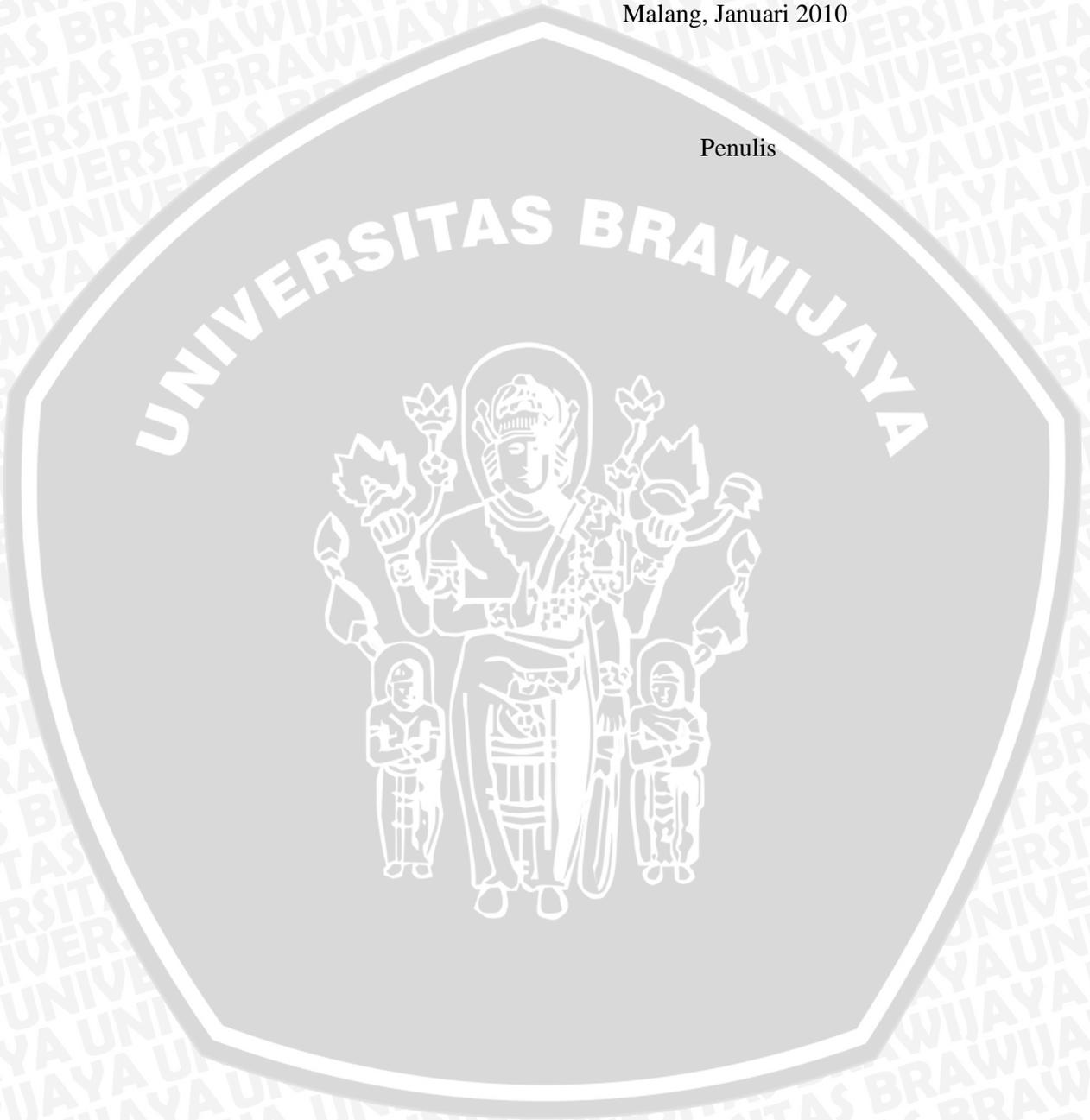
1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Rustam Hidayat, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, MS selaku Ketua Dosen Pembimbing dengan sabar memberikan pengarahan, bimbingan dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Sunarti, S.Sos. MAB selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak waktu, memberikan masukan, motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Roby Surya selaku CRO pada PT. Garuda Indonesia Citilink cabang Balikpapan yang telah memberikan ijin penelitian dalam penulisan skripsi ini.
7. Papa, Mama, dan adek-adek tersayang atas dukungan, kesabaran, semangat dan doanya yang sudah diberikan selama penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman FIA Bisnis Universitas Brawijaya '05 khususnya untuk temen-temen seperjuangan Hamdan, Herman, Agus, Galang, Hafid terimakasih atas bantuan, dukungan dan doanya.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat ikut menunjang

perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di lingkungan Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Malang, Januari 2010

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO
TANDA PENGESAHAN
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
RINGKASAN i
SUMMARY iii
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR LAMPIRAN xii

BAB I PENDAHULUAN 1
 A. Latar Belakang 1
 B. Rumusan Masalah 4
 C. Tujuan Penelitian 5
 D. Manfaat Penelitian 5
 E. Sistematika Pembahasan 5

BAB II KAJIAN PUSTAKA 7
 A. Kajian Empiris 7
 1. Tantri, 2006 7
 2. Rahman, 2003 9
 B. Kajian Teoritis 10
 1. Pengertian Strategi 10
 2. Pengertian Pemasaran 11
 3. Pengertian Strategi Pemasaran 11
 a. Faktor Lingkungan 12
 b. Faktor Pasar 12
 c. Persaingan 12
 d. Analisis Kemampuan Internal 12
 e. Perilaku konsumen 13
 f. Analisis Ekonomi 13
 4. Strategi Fungsional Pemasaran 13
 a. Produk 14
 b. Harga 14
 c. Promosi 14
 d. Tempat 14
 e. Orang 14
 F. *Physical Evidence* 15
 g. Proses 15
 h. Pelayanan Pelanggan 15
 6. Unsur-Unsur Utama Pemasaran 17

a. Unsur Strategi Persaingan	16
b. Unsur Taktik Persaingan	16
c. Unsur Nilai Pemasaran	16
7. Manajemen Strategis	16
a. Skala Ekonomi	17
b. Diferensiasi Produk	17
c. Kebutuhan Modal	17
d. Biaya Bersih Pemasok	17
e. Akses ke saluran Distribusi	17
f. Biaya Tidak Menguntungkan	17
8. Industri Jasa Angkutan Udara	18
a. Sifat Jasa Angkutan	19
b. Fungsi Jasa Angkuta Udara	19
c. Jenis Perusahaan Angkutan Udara	20
9. Model Umum <i>Low Cost Carrier</i> (LCC)	21
10. Pengorganisasian Angkutan Udara	23
a. Pelayanan Penumpang	23
b. Standar Keuangan dan Biaya	23
c. Persediaan Logistik	25
d. Penjualan Tiket dan <i>Reservasi</i>	26
11. Lingkungan Bisnis	27
a. Lingkungan Politik	27
b. <i>Trens in Distribution Channel</i>	27
c. Lingkungan Budaya	27
d. kompetisi	28
e. Lingkungan Teknologi	28
f. Lingkungan Ekonomi	28
g. Lingkungan Hukum	28
12. Persaingan Bisnis Jasa	29

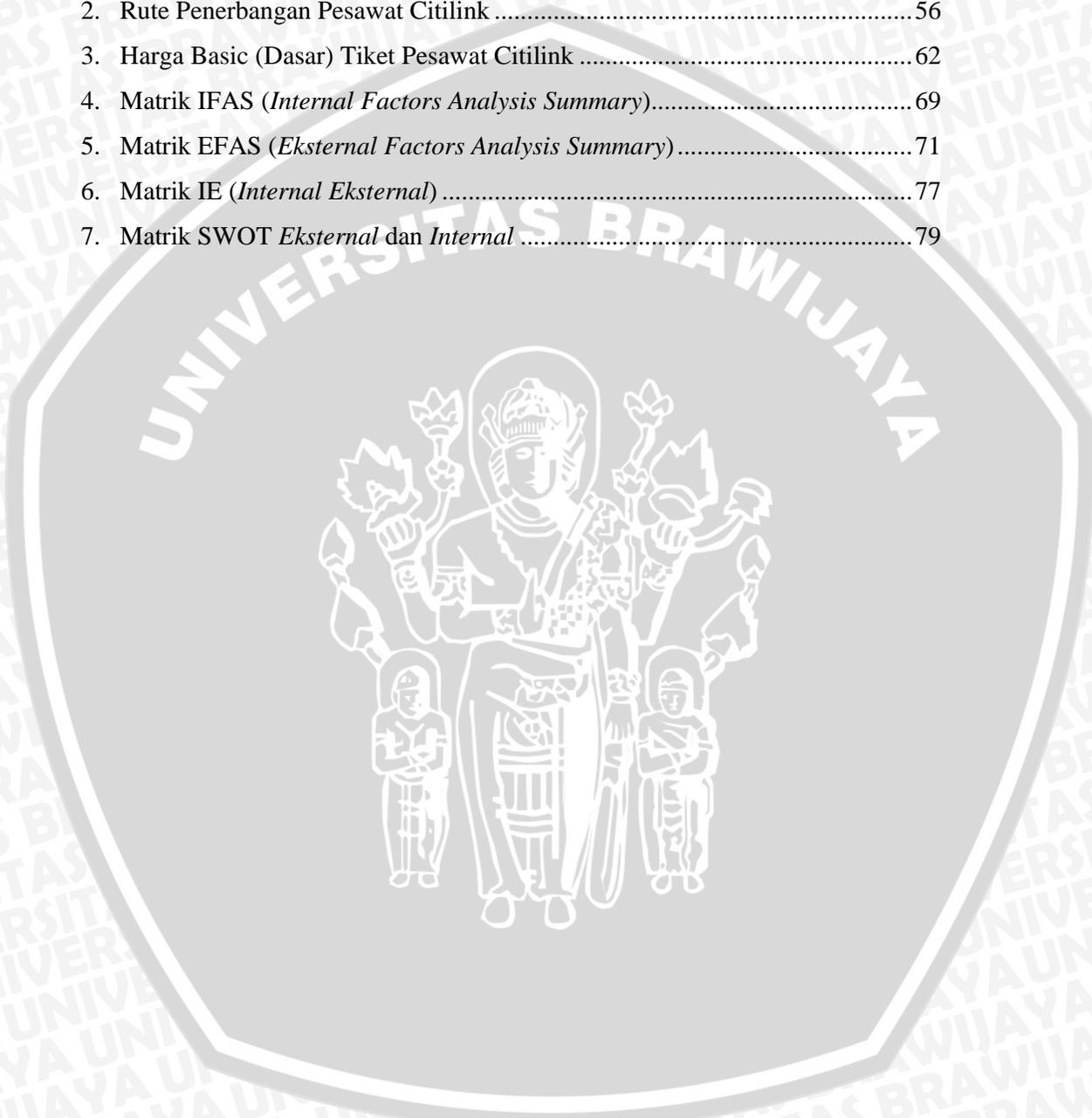
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian	31
B. Fokus Penelitian	31
1. Lingkungan Internal Perusahaan	31
2. Linkungan Eksternal Perusahaan	31
C. Lokasi penelitian	33
D. Sumber Data	34
E. Metode Peengumpulan Data	34
F. Metode Analisis Data	35

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
A. Penyajian Data	37

1. Gambaran Umum Perusahaan	37
a. Sejarah Singkat Perusahaan	37
b. Misi dan Visi Perusahaan	38
c. Lokasi Perusahaan	39
d. Tujuan Perusahaan.....	39
e. Nilai Budaya Perusahaan	40
f. Struktur Organisasi.....	40
g. Ketenagakerjaan	49
2. Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	51
a. Lingkungan Politik.....	51
b. Lingkungan Teknologi.....	52
c. Lingkungan Ekonomi.....	54
d. Lingkungan Budaya	54
e. Kompetisi	54
f. Lingkungan Hukum	55
3. Lingkungan Internal Perusahaan.....	55
a. Produk	55
b. <i>Pricing</i>	61
c. <i>Promotion</i>	62
d. <i>Place</i>	64
e. <i>People</i>	65
f. <i>Physical Evidence</i>	65
g. <i>Proses</i>	66
h. Pelayanan Penumpang	71
4. Perumusan Strategi Perusahaan	72
a. Matrik EFAS dan IFAS	72
b. Matrik Internal Eksternal	77
c. Matrik SWOT.....	78
d. Matrik <i>Grand Strategi</i>	80
 BAB V PENUTUP.....	 87
A. Kesimpulan	87
B. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	90

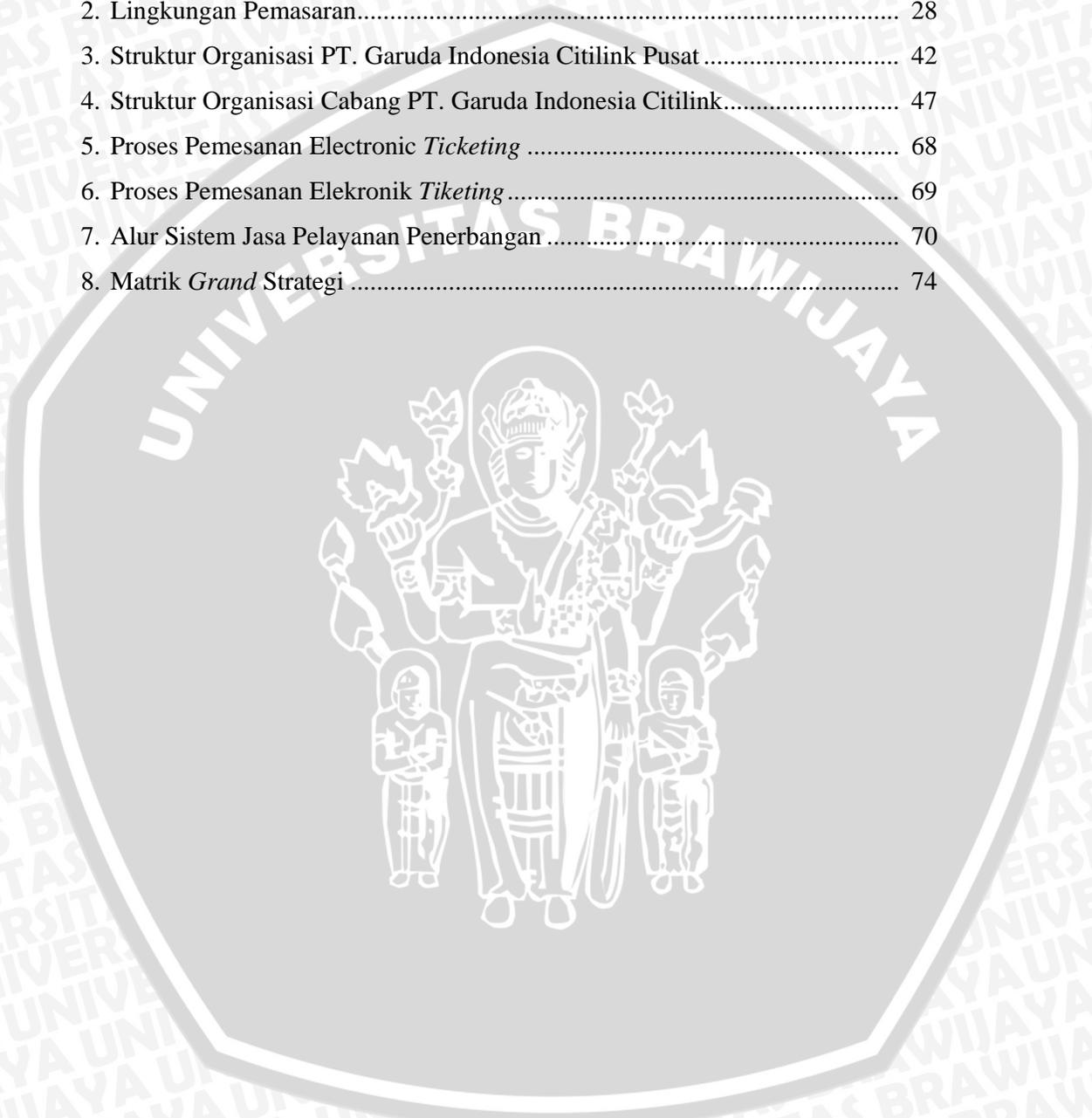
DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Hari dan Jam Kerja Karyawan Citilink.....	50
2. Rute Penerbangan Pesawat Citilink	56
3. Harga Basic (Dasar) Tiket Pesawat Citilink	62
4. Matrik IFAS (<i>Internal Factors Analysis Summary</i>).....	69
5. Matrik EFAS (<i>Eksternal Factors Analysis Summary</i>).....	71
6. Matrik IE (<i>Internal Eksternal</i>)	77
7. Matrik SWOT <i>Eksternal</i> dan <i>Internal</i>	79



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Segi Tiga Jasa	24
2. Lingkungan Pemasaran.....	28
3. Struktur Organisasi PT. Garuda Indonesia Citilink Pusat	42
4. Struktur Organisasi Cabang PT. Garuda Indonesia Citilink.....	47
5. Proses Pemesanan Electronic <i>Ticketing</i>	68
6. Proses Pemesanan Elektronik <i>Ticketing</i>	69
7. Alur Sistem Jasa Pelayanan Penerbangan	70
8. Matrik <i>Grand Strategi</i>	74



DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
- 2.. Jawaban Hasil Wawancara
3. Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan
4. Contoh Tiket Penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink
4. Formulir *Sales Member Agen Citilink* (SMAC)
5. Bukti transfer *Sales Member Agen Citilink* (SMAC)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan maskapai penerbangan domestik dewasa ini semakin berkembang pesat, hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan penerbangan baru yang bermunculan dengan menawarkan berbagai tingkat kepuasan. Perkembangan ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 40 tahun 1995 mengenai pendirian maskapai penerbangan dan Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. 11 tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara

Istilah Penerbangann *low cost* atau sering disebut LCC (*low cost carrier*) merupakan model penerbangan yang unik dengan menerapkan strategi penurunan biaya operasional (*operating cost*). Dengan melakukan *efisiensi cost* di semua lini, maskapai melakukan hal-hal diluar kebiasaan maskapai pada umumnya. *Airlines* pada umumnya yang mengusung konsep FSC (*full service Carrier*) melakukan penambahan layanan yang memiliki nilai tambah (*value added*) dengan penambahan makanan (*catering*), penyediaan koran (*newspaper*), majalah (*magazine*), hiburan selama penerbangan (*in flight entertainmen*), ruang tunggu eksekutif (*exclusive lounge frequent flier services*), penjemputan gratis dari pesawat ke terminal kedatangan (*free taxi after landing*), dan lain sebagainya. Berlawanan dengan hal itu, LCC melakukan pengurangan layanan maskapai tradisional yaitu dengan pengurangan *catering*, *minimize reservasi* dengan mengandalkan bantuan kemajuan teknologi informasi yang terus berkembang saat ini sehingga layanan nampak sederhana dan bisa cepat. Pelayanan yang *minimize* ini berakibat dalam hal penurunan *cost*, namun faktor *safety* tetap dijaga untuk menjamin keselamatan penumpang sampai ke tujuan. LCC adalah redefinisi bisnis penerbangan yang menyediakan harga tiket yang terjangkau serta layanan terbang yang minimalis. Intinya produk yang ditawarkan senantiasa berprinsip *low cost* untuk menekan dan mereduksi operasional *cost* sehingga bisa menjangkau segmen pasar bawah yang lebih luas. (www.google.com)

Menurut Rahman (2003:16) awal mula LCC ini dirintis oleh Maskapai Southwest yang didirikan Rollin King, Lamar Muse dan Herber Kelleher pada 1967. Fenomena Southwest menjadi fenomena kajian bisnis penerbangan yang sangat menarik dibahas di universitas Harvard dan di berbagai sekolah bisnis di seluruh belahan dunia. Efisiensi yang dilakukan mencakup mulai dari harga yang murah, teknologi, struktur biaya, rute hingga berbagai peralatan operasional yang digunakan.

Keberhasilan Southwest kemudian banyak ditiru oleh maskapai lainya seperti Vaguard, America West, Kiwi Air, Ryanair yang berdiri tahun 1990, Easyjet yang berdiri tahun 1995, Shuttle (anak perusahaan United Airlines), Metrojet (anak perusahaan USair) dan Delta Express (anak perusahaan Delta), Continental Lite (anak perusahaan Continental Airlines). Langkah *Low Cost Carrier* kemudian ditiru di Asia dengan munculnya Air Asia di tahun 2000 yang bermarkas di Malaysia, Virgin Blue di Australia dan Garuda Indonesia Citilink di Indonesia (anak perusahaan Garuda Indonesia) (www.google.com)

Maskapai penerbangan Indonesia juga tidak terhindar dari fenomena persaingan ketat antar maskapai yang terjadi di seluruh dunia. Liberalisasi dunia penerbangan menjadi tantangan tersendiri bagi dunia penerbangan di Indonesia. Hal ini menuntut pemerintah untuk siap menghadapi liberalisasi penerbangan yang tidak dapat dielakkan lagi. Salah satu tindakan pemerintah adalah mengatur kebijakan mengenai transportasi udara di Indonesia

Regulasi Pemerintah berupa Peraturan Presiden Nomor 3 tahun 2000 tentang Angkutan Udara dan diperkuat Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2000 Tentang Perwakilan dan Agen Penjualan Umum (*General Sales Agent / GSA*) Perusahaan angkutan asing. Telah memberikan kesempatan yang besar bagi siapa saja untuk membuka maskapai penerbangan. Pemerintah memberikan kebebasan untuk membuka maskapai penerbangan dengan modal minimal satu pesawat yang diperoleh dengan cara sewa tunai, maupun *leasing*. Dengan adanya regulasi tersebut, persaingan bisnis antar maskapai penerbangan semakin terbuka lebar, sehingga diharapkan Indonesia mempunyai daya saing bangsa yang kuat, terutama bidang transportasi udara. Tingkat persaingan antar maskapai penerbangan yang tinggi, membuat perusahaan maskapai penerbangan berlomba-lomba mencari cara untuk menarik minat konsumen melalui penawaran produk yang berinovatif tinggi, promosi yang gejar diberbagai

media, menawarkan harga penerbangan yang kompetitif untuk penumpangnya, menawarkan kemudahan dalam melakukan pembelian tiket penerbangannya dengan bantuan kemajuan teknologi saat ini. hal ini dilakukan perusahaan demi meraih keuntungan yang sebesar-besarnya.

Adanya konsep LCC sebagai salah satu strategi maskapai penerbangan di Indonesia tentu sangat menguntungkan bagi calon konsumen, karena konsumen dihadapkan pada pilihan menggunakan jasa transportasi udara yang berbiaya murah dan cepat. Sering kali harganya jauh lebih murah dari pada melakukan perjalanan dengan bus, kereta api maupun kapal laut yang membutuhkan waktu perjalanan lebih lama. Penerapan konsep penerbangan LCC di Indonesia terdapat berbagai macam faktor *eksternal* di luar perusahaan yang mempengaruhi perkembangan bisnis ini baik secara langsung atau secara tidak langsung seperti pengaruh lingkungan politik yang berkembang, pertumbuhan ekonomi, perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, peraturan atau regulasi peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah selaku regulator yang mengatur bisnis dimana perusahaan ini menjalankan operasional perusahaannya, dan pengaruh lingkungan budaya masyarakat dimana perusahaan menjalankan proses bisnisnya. Fenomena LCC sebagai salah satu strategi penerbangan di Indonesia menyadarkan masyarakat bahwa sekarang ini semua orang bisa melakukan perjalanan menggunakan pesawat udara dengan harga yang terjangkau dan tidak lagi seperti jaman dahulu di mana penggunaan transportasi udara hanya monopoli orang-orang dari kalangan menengah ke atas saja.

Perkembangan bisnis penerbangan saat ini masih menghadapi tantangan yang berat, mengingat ketidak stabilan ekonomi dunia sehingga mengakibatkan melonjaknya harga bahan bakar yang terus meningkat. Bahan bakar (*avtur*) dalam bisnis transportasi udara merupakan komponen biaya yang paling besar dalam total biaya operasional (*operating cost*) di bisnis penerbangan di samping perawatan (*maintenance*) pesawat. Otomatis dengan biaya operasi yang meningkat maskapai seharusnya menaikkan tarif jasa penerbangan. Hal tersebut di atas dapat dihindari dengan menerapkan strategi pemasaran berkonsep LCC yang sejati, yang secara agresif mampu

melakukan penghematan terhadap pengeluaran operasional disemua bidang yang akan sangat sesuai diterapkan dalam pengoprasian jasa transportasi udara di Indonesia, mengingat calon-calon penumpang di Indonesia adalah masyarakat yang sangat sensitif terhadap harga (*price*) yang ditawarkan oleh penyedia jasa, maka kecenderungannya penumpang akan memilih maskapai penerbangan yang menawarkan harga murah hal ini didukung dengan masyarakat bangsa Indonesia yang setiap harinya menjalani mobilitas yang tinggi dan berada di wilayah kepulauan merupakan pasar yang sangat potensial bagi bisnis pemasaran jasa penerbangan dan jumlah ini akan terus bertambah, seiring dengan berjalannya waktu sehingga pemenuhan kebutuhan jasa transportasi, seperti penerbangan tetap merupakan prioritas utama.

Besar kemungkinannya hanya maskapai penerbangan dengan menerapkan strategi pemasaran berkonsep LCC yang akan lebih mampu bertahan dibandingkan dengan maskapai dengan pola layanan tradisional yang lain.

Berdasarkan uraian di atas maka sangatlah menarik apabila diadakan pengkajian dan penelitian dengan mengangkat judul “**Analisis Strategi Pemasaran Penerbangan Berkonsep *Low Cost Carrier* dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi pada Maskapai Penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink Cabang Balikpapan)**”

B. Perumusan Masalah

Ketepatan strategi perusahaan yang diambil menjadi masalah penting yang harus diutamakan oleh setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya dalam mencapai tujuannya, sehingga perusahaan dapat terus *survive* dan dapat terus berkompetisi bahkan sedapat mungkin terus berkembang lebih baik lagi dari sebelumnya. Penelitian ini akan difokuskan pada strategi perusahaan pada bidang strategi pemasaran.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Strategi pemasaran yang diterapkan maskapai penerbangan berkonsep *low cost carrier* di PT. Garuda Indonesia Citilink?
2. Apakah penerapan strategi pemasaran berkonsep *low cost carrier* dapat meningkatkan daya saing perusahaan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan strategi pemasaran berkonsep *low cost carrier* di PT. Garuda Indonesia Citilink.
2. Untuk mengetahui penerapan strategi pemasaran berkonsep *low cost carrier* dengan peningkatan daya saing perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Aspek Teoritis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang pemasaran yang berkaitan dengan strategi pemasaran berkonsep LCC pada maskapai penerbangan di Indonesia.
2. Aspek Praktis
Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan, sebagai bahan masukan yang obyektif dalam penetapan keputusan strategi pemasaran berkonsep LCC guna pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas tentang latar belakang masalah dan penjelasan permasalahan secara umum, perumusan masalah serta batasan masalah yang dibuat, tujuan dari pembuatan tugas akhir dan sistematika penulisan buku ini

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisikan teori-teori yang mendukung untuk dijadikan landasan ilmiah yang berkaitan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang akan diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini secara berturut-turut dibahas mengenai metode penelitian, jenis penelitian, sumber data dan analisa data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil dan pembahasan yang diperlukan selama mengadakan penelitian yang meliputi penyajian data, analisa data dan interpretasi data.

BAB V : PENUTUP

Berisi kesimpulan dari tugas akhir atas hasil penelitian dan saran sebagai bahan pertimbangan bagi aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan hasil penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

1. Tantri (2006)

Penelitian dengan judul *Low Cos Airline* dan Jaminan Keselamatan Penumpang. Harga murah dipelopori oleh Air Asia milik Malaysia. Gebrakan mereka tidak hanya dilakukan di Indonesia saja tetapi di Malaysia, Thailand, dan Singapura, bahkan di ketiga tempat tersebut sudah terlebih dahulu merasakan gebrakan mereka sebelum Indonesia. Hanya kurang dari dua tahun armada Air Asia berkembang dari dua pesawat Boeing 737-300 hingga menjadi 14 pesawat. Ternyata dengan harga tiket sangat rendah *airline* mampu mengalahkan pesaing-pesaingnya dan bahkan kemudian berkembang pesat. Diakui oleh CEO Air Asia bahwa *low cost carrier* bukanlah hal baru di dunia penerbangan, namun untuk di Asia, Air Asia mengaku adalah yang pertama.

Penawaran tiket murah oleh *airline* di Indonesia muncul tidak lama setelah terjadinya peristiwa penyerangan gedung WTC di New York pada 11 September 2001. Tragedi ini menurunkan secara drastis jumlah operasi *airline* di Amerika sebagai dampak menurunnya jumlah penumpang pesawat terbang di dalam negeri. Penumpang takut menghadapi risiko kematian. Gejala menurunnya jumlah penumpang penerbangan makin bertambah dengan maraknya wabah SRS (flu burung) di dunia tahun 2003 yang mengakibatkan orang khawatir bepergian ke luar negeri. Wabah ini bermula dari Hongkong. Tidak lama setelah itu muncul *airline* yang menawarkan tiket murah ke Indonesia. Hal itu disusul dengan munculnya operator baru lain yang menawarkan tiket murah. Hingga pertengahan bulan Maret 2006 telah mencapai 25 maskapai penerbangan. Kedua peristiwa di atas kelihatan jelas berhubungan antara satu dengan lainnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam opini yang timbul di era *low cost* ini bahwa dengan *low cost* berarti banyak hal yang dikurangi agar fasilitas tersedia cocok dengan harga. Sangat kebetulan bersamaan itu muncul banyak kecelakaan pesawat. Sehingga timbul opini

umum bahwa dengan adanya *low cost* berarti keamanan tidak terjamin, karena fasilitas keselamatan disesuaikan dengan tingkat harga tiket.

Ruang lingkup penulisan ini adalah sekitar hal keselamatan pesawat dan tingkat pelayanan penumpang di era *low cost* saat ini. Metodologi yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara menganalisis secara rasional bahwa kecelakaan pesawat terbang yang memakan korban manusia lebih banyak pada kelalaian operatornya (tidak memenuhi standar minimal sekalipun dilakukan pemeriksaan keselamatan pesawat terbang) ketimbang kekurangan dana akibat penerapan *low cost*.

Kesimpulan penelitian Tantri adalah sebagai berikut:

- a. Tiket murah tidak identik dengan kecelakaan. Banyak maskapai bertiket murah yang mempunyai armada lebih muda dari pada maskapai tradisional dan sangat mengerti bahwa keselamatan adalah nomor satu.
- b. 70% hingga 75% kecelakaan adalah akibat kesalahan manusia bukan mesin atau peralatan. Ketika Boeing seri 200 jatuh, maka seluruh Boeing dengan tipe sama harus diperiksa ulang dan kalau perlu *grounded*.
- c. Untuk mencegah kecelakaan maka *airline* harus menerapkan ketentuan-ketentuan keselamatan di atas ketentuan minimal serta menjalani pemeriksaan pesawat secara rutin sehari-harinya seperti *pre-flight check*, *transit check*, *daily check* atau *might stop check*. Juga *weekly dan letter check* (A, B, C, D check).
- d. Langkah-langkah rasional dalam pengurangan *cost* hingga bisa menjadi *low cost carrier* adalah dengan cara, pertama, menghilangkan pelayanan-pelayanan yang tidak perlu namun tidak akan mengecewakan penumpang bila dihilangkan. Penumpang bersedia menukarkan dengan fasilitas tiket murah. Misalnya dalam hal makanan, memilih tempat duduk sendiri, mengurus sendiri bagasi. Kedua dalam hal harga pesawat, sewa landasan, ketinggian penerbangan dan efisiensi dari kru pesawat. Jadi pengurangan bukan pada hal yang berkaitan dengan keselamatan penerbangan.
- e. Dari segi daya saing *airline* tidak cukup hanya mengandalkan keunggulan komparatif tetapi cukup hanya mengandalkan keunggulan kompetitif. Dengan kata lain harus efisien.

2. Rahman (2003)

Penelitian dengan judul *Low Cost Airline* dan Perkembangannya di Indonesia. *low cost*, juga disebut dengan *no frills* atau *budget airline* adalah perusahaan penerbangan berjadwal (*scheduled carrier*) dengan biaya yang jauh lebih rendah (Pender dan Baum 2000). Penghematan biaya tersebut sesuai dengan sifat operasinya yaitu jumlah *seat* yang lebih banyak dan *Utilisasi* pesawat terbang perhari yang lebih tinggi (Doganis, 2001). Pertumbuhan *low cost airline* dalam beberapa tahun ini adalah dramatis. Terutama di Amerika Serikat dan Eropa Barat. Analisis perkembangan *Low Cost Carrier Strategy* pada perusahaan penerbangan di Indonesia dilihat seberapa besar kemungkinan dan implementasi *low cost carrier strategy* pada perusahaan penerbangan di Indonesia. mengingat perang diskon atau perang tarif telah terjadi serta jumlah perusahaan penerbangan cenderung semakin bertambah, maka kemungkinan implementasi *low cost carrier strategy* akan sangat besar namun tidak mudah menentukan, pada aspek apa *low cost strategy* diimplementasikan. Perkembangan dan kecenderungan tersebut dapat diukur dengan pendekatan Doganis (2001) dan strategi Southwest Airlines.

Dengan menggunakan pendekatan Doganis, yaitu penghematan biaya “*low cost carrier*” adalah sesuai dengan sifat operasinya, yaitu jumlah *seat* yang lebih banyak dan *utilisasi* pesawat terbang yang lebih tinggi, maka ada 2 kelompok perusahaan penerbangan. Kelompok pertama perusahaan penerbangan dengan *utilisasi* lebih tinggi. Sebagian perusahaan penerbangan di Indonesia saat sekarang termasuk dalam kelompok ini, karena frekuensi penerbangan telah meningkat dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini nampak pada iklan/promosi yang dilakukan perusahaan tersebut di media cetak dan elektronik. Kelompok kedua perusahaan penerbangan yang di samping *utilisasi* lebih tinggi juga dengan jumlah *seat* yang lebih banyak.

Kesimpulan penelitian Rahman adalah sebagai berikut:

- a. *Low Cost Carrier* merupakan fenomena lanjutan dari deregulasi perusahaan penerbangan yang dimulai pada tahun 1978 di Amerika Serikat. Berkembang di Amerika Serikat dan Eropa.

- b. *Contoh Low Cost Carrier* yang gagal *People Express*. Sedangkan contoh yang berhasil adalah *Southwest Airline*, yang menerapkan *Low Cost Airline* dalam suatu sistem yang integral.
- c. Perusahaan penerbangan domestik di Indonesia yang telah memasuki era perang tarif masih belum dapat menerapkan *Low Cost Airline* secara integral karena adanya faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol, baik dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan.
- d. Namun dalam aspek tertentu model *Low Cost Airline* telah muncul di Indonesia, seperti PT. Garuda Indonesia Citilink, penambahan *seat* di pesawat, *utilisasi* pesawat ditingkatkan, dan lain-lain.

B. Kajian Teoritis

1. Pengertian Strategi

Menurut David (2006:16), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut Rangkuti (2008:183) strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Kedua definisi dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sarana yang digunakan oleh sebuah perusahaan guna mencapai sasarannya, atau merupakan sebuah alasan yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sebelum mengidentifikasi tentang strategi lebih jauh, perusahaan juga perlu mengidentifikasi misi perusahaan. Menurut Rangkuti (2008:181) Misi adalah pernyataan yang menyebutkan alasan mengapa perusahaan tersebut harus ada. Mengembangkan strategi yang baik adalah sulit, tetapi akan jauh lebih mudah jika misi sudah didefinisikan dengan baik. Misi disebut juga inti dari strategi yaitu apa yang ingin dicapai strategi, setelah misi organisasi ditetapkan maka masing-masing bidang fungsional dalam perusahaan menetapkan misi pendukungnya yang meliputi *marketing*, keuangan, dan produksi guna mendukung misi perusahaan.

2. Pengertian Pemasaran

Kotler (2009:6) mengemukakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Tujuan dari pemasaran adalah untuk memahami keinginan dan kebutuhan konsumen agar barang atau jasa yang dihasilkan dapat terjual dengan sendirinya. Dari kondisi ini maka produsen yang berorientasi pada keinginan dan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, kegiatan atau proses pertukaran harus dapat dikelola dengan baik oleh pemasar dan organisasinya agar dapat menghasilkan pendapatan bagi mereka sendiri serta kepuasan bagi pihak lain.

Sehubungan dengan hal itu, maka Rangkuti (2008:48) menyatakan bahwa Pemasaran (*marketing*) adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan, menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

3. Pengertian Strategi Pemasaran.

Menurut Tjiptono, Chandra, dan Adriana (2008:283), Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktifitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran.

Strategi pemasaran seperti yang telah dirumuskan oleh Cravens (1996:76) Strategi pemasaran sebagai analisis, strategi pengembangan, dan pelaksanaan kegiatan dalam pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, dan pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran. Selanjutnya dirumuskan

sebagai berikut yaitu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan suatu rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, penentuan strategi pemasaran dapat diarahkan pelaksanaannya yaitu:

- a. Konsumen yang dituju.
- b. Kepuasan seperti apakah yang diinginkan oleh konsumen.
- c. *Marketing mix* seperti apakah yang dipakai untuk memberikan kepuasan kepada konsumen

Setelah identifikasi oleh konsumen menjadi pilihan, maka keinginan dari konsumen dapat diketahui dan kemudian dapat ditentukan pula kombinasi dari *marketing mix* yang paling baik atau sesuai. Strategi pemasaran yaitu seleksi atas pasar sasaran, penentuan posisi bersaing dan pengembangan *marketing mix* yang efektif untuk mencapai dan melayani *klien* yang dipilih.

Strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan analisis. Tjiptono (1997:7) berpendapat bahwa, kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menghadapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada faktor-faktor sebagai berikut yaitu:

- a. Faktor Lingkungan
Analisa terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi serta peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan pada bisnis perusahaan. Termasuk di dalamnya juga perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.
- b. Faktor Pasar
Setiap perusahaan penting untuk selalu mempertimbangkan serta memperhatikan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada pada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.
- c. Persaingan
Perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaingnya, dan apa bentuk strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, serta kapasitas produksi para pesaing yang ada.
- d. Analisis Kemampuan *Internal*
Perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya dibandingkan dengan para pesaingnya. Penilaian tersebut didasarkan pada teknologi, sumber daya *financial*, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

- e. Perilaku Konsumen
Perilaku konsumen perlu mendapat perhatian dikarenakan sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, serta penentuan strategi promosi. Analisa perilaku konsumen dapat dilakukan dengan melalui riset pasar, baik itu dengan cara observasi maupun menggunakan metode *survey*.
- f. Analisis Ekonomi
Perusahaan dapat memperkirakan pengaruh peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisa Ekonomi itu sendiri terdiri dari analisis terhadap komitmen yang diperlukan, penilaian resiko/laba, analisis faktor ekonomi pesaing.

4. Strategi Fungsional Pemasaran

Peran fungsi pemasaran adalah mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi fungsional pemasaran harus memedomani para menejer pemasaran dalam menentukan siapa akan menjual apa, di mana, kepada siapa, berapa banyak, dan bagaimana caranya. Strategi ini biasanya meliputi empat komponen yang disebut bauran pemasaran yaitu produk, harga, tempat (distribusi) dan promosi.

Menurut Tjiptono (2004:31-32) 4p tradisional tersebut diperluas dan ditambahkan dengan empat unsur lainnya, yaitu *People, Process, Physical Evidence, dan Customer Service*. Kepuasan mengenai setiap unsur bauran pemasaran ini saling berkaitan satu sama lain. Kendati demikian, tingkat kepentingan yang ditekankan pada masing-masing unsur Antar jasa cenderung bervariasi. Produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam konteks ini, produk bisa berupa apa saja (baik yang berwujud fisik maupun yang tidak) yang dapat ditawarkan kepada pelanggan potensial untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tertentu. Keputusan bauran produk yang dihadapi pemasar jasa bisa sangat berbeda dengan yang dihadapi pemasar barang. Aspek pengembangan jasa baru juga memiliki keunikan khusus yang berbeda dengan barang, yakni jasa baru sukar diproteksi dengan paten.

- a. Produk (*Products*), produk merupakan bentuk penawaran organisasi jasa yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- b. Harga (*Pricing*), keputusan bauran harga berkenaan dengan kebijakan strategi seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran, dan tingkat diskriminasi harga di antara berbagai kelompok pelanggan. Pada umumnya, aspek-aspek ini mirip dengan yang biasa dijumpai pemasar barang. Akan tetapi, ada pula perbedaannya, yaitu karakteristik *intangibile* jasa menyebabkan diskriminasi harga dalam pasar jasa tersebut, sementara banyak pula jasa yang dipasarkan oleh sektor publik dengan harga yang disubsidi atau bahkan gratis. Hal ini menyebabkan kompleksitas dalam penetapan harga jasa.
- c. Promosi (*Promotion*), bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengomunikasikan manfaat jasa kepada pelanggan potensial dan aktual. Metode-metode tersebut terdiri atas periklanan, promosi, penjualan, *direct marketing*, *personal selling*, dan *public relations*. Meskipun secara garis besar bauran promosi untuk barang yang sama dengan jasa, promosi jasa sering kali membutuhkan penekanan tertentu pada upaya peningkatan kenampakan *tangibilitas* jasa. Selain itu, dalam kasus pemasaran jasa, personal produksi juga menjadi bagian penting dalam bauran promosi.
- d. Tempat (*Place*), keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi keputusan lokal fisik (misalnya keputusan mengenai penggunaan perantara untuk meningkatkan aksesibilitas jasa bagi para pelanggan (misalnya, apakah akan menggunakan jasa agen perjalanan ataukah harus memasarkan sendiri paket liburan secara langsung kepada konsumen).
- e. Orang (*People*), bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital dalam bauran pemasaran bila produksi dapat dipisahkan dengan konsumsi, sebagaimana yang dijumpai dalam kasus pemasaran barang manufaktur, pihak manajemen biasanya dapat mengurangi pengaruh langsung sumber daya manusia tersebut output akhir yang diterima pelanggan. Oleh sebab itu, bagaimana sebuah mobil dibuat umumnya bukanlah faktor penting bagi pembeli mobil tersebut. Konsumen tidak terlalu memusingkan apakah karyawan produksi berpakaian acak-acakan, berbahasa kasar di tempat kerja atau datang terlambat ke tempat kerjanya, yang penting bagi pembeli adalah kualitas mobil yang dibelinya. Dilain pihak, dalam industri jasa, setiap orang merupakan *part-time marketer* yang tindakan dan perilakunya memiliki dampak langsung pada output yang diterima pelanggan. Oleh sebab itu, setiap organisasi jasa (terutama yang tingkat kontakannya dengan pelanggan tinggi) harus secara jelas menentukan apa yang diharapkan dari setiap karyawan dalam interaksinya dengan pelanggan. Untuk mencapai standar yang ditetapkan, metode-metode rekrutmen, pelatihan, pemotivasian, dan penilaian kinerja karyawan tidak dapat dipandang semata-mata sebagai keputusan personalia, semua ini juga merupakan keputusan bauran pemasaran yang penting.

- f. *Physical Evidence*, karakteristik *intangible* pada jasa menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengonsumsinya. Ini menyebabkan resiko yang dipersepsikan konsumen dalam keputusan pembelian semakin besar. Oleh sebab itu, salah satu unsur penting dalam bauran pemasaran adalah upaya mengurangi tingkat resiko tersebut dengan jalan menawarkan bukti fisik dari karakteristik jasa. Bukti fisik ini bisa dalam berbagai bentuk, misalnya brosur paket liburan yang atraktif dan memuat foto lokasi liburan dan tempat menginap, penampilan staf yang rapi dan sopan, seragam pilot dan pramugari yang mencerminkan kompetensi mereka, dekorasi internal dan eksternal bangunan yang atraktif (contohnya, banyak rumah sakit khusus anak dan ruang praktik dokter anak yang didekorasi dengan nuansa anak-anak dengan harapan agar anak-anak tidak takut sewaktu diperiksa dokter), ruang tunggu yang nyaman, dan lain-lain.
- g. Proses (*Process*). Proses produksi atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen *high-contact service* yang sering kali berperan juga sebagai *co-producer* jasa pengangkutan. Pelanggan restoran, misalnya, sangat terpengaruh oleh cara staf melayani mereka dan lamanya menunggu selama proses produksi. Berbagai isu muncul sehubungan dengan batas antara produsen dan konsumen dalam hal alokasi fungsi-fungsi produksi. Misalnya, sebuah restoran bisa saja mengharuskan para pelanggannya untuk mengambil makanannya sendiri dari counter tertentu atau manaruh piring dan alat-alat makan yang sudah mereka pakai di tempat-tempat khusus. Dalam bisnis jasa, manajemen pemasaran dan manajemen operasi terkait erat dan sulit dibedakan dengan tegas.
- h. Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*). Makna layanan pelanggan berbeda antar organisasi. Dalam sektor jasa, layanan pelanggan dapat diartikan sebagai kualitas total jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Oleh sebab itu, tanggung jawab atas unsur bauran pemasaran ini tidak bisa diasosiasikan hanya pada departemen layanan pelanggan, tetapi menjadi perhatian dan tanggung jawab semua produksi, baik yang dipekerjakan oleh organisasi jasa maupun oleh pemasok. Manajemen kualitas jasa yang ditawarkan kepada pelanggan berkaitan erat dengan kebijakan desain produk dan personalia. (Tjiptono, 2004 : 31-32)

5. Unsur-unsur Utama Pemasaran

Menurut Rangkuti (2008:49), unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

a. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1). Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk segmen kelompok atau konsumen secara terpisah.

Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

2). *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

3). *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

b. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

1). Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek dalam perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

2). Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi, dan tempat.

c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1). Merek atau barang, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki atau melekat pada suatu perusahaan.

2). Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen.

3). Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

6. Manajemen Strategis

Menurut David (2006:5) manajemen strategis (*strategic manajemen*) adalah proses yang sangat interaktif yang membutuhkan koordinasi efektif antara menejer manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, litbang, dan sistem informasi manajemen.

Menurut Wheelen (2001:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manejerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Porter, (2007: 38-43) terdapat enam sumber utama rintangan masuk, yaitu:

- a. Skala Ekonomis (*Economies of Scale*),
Menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit costs*) suatu produk (atau operasional atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat.
- b. Diferensiasi Produk
Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh pengiklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.
- c. Kebutuhan Modal
Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya finansial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan.
- d. Biaya Bersih Pemasok (*Switching Costs*).
Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (*one time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan perlengkapan yang baru, biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan perlengkapan yang baru, biaya, dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada perokayasaan penjual, desain ulang produk, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.
- e. Akses ke Saluran Distribusi.
Hambatan masuk dapat ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Ketika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut supaya menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama dalam promosi, dan sebagainya.
- f. Biaya Tak Menguntungkan Beda dari Skala.
Perusahaan yang mapan barang kali mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tanpa melihat berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomi dari pendatang baru ini.

Perusahaan yang mengalami rintangan masuk, harus memiliki strategi ataupun berbagai pendekatan menuju kepada hasil laba yang maksimal atas investasi yang tinggi bagi perusahaan. Pada tingkat yang paling luas terdapat tiga strategi generik, menurut Porter (2007: 71-76), yang konsisten secara intern yang dapat digunakan sendiri-sendiri maupun dalam

bentuk kombinasi guna menciptakan posisi aman untuk suatu perusahaan atau untuk memenangkan persaingan suatu industri. Tiga strategi generik tersebut antara lain:

- a). Keunggulan biaya menyeluruh (*cost leadership*), meliputi pemaksimalan konstruksi perangkat kebijakan manajemen dan *finansial*. Strategi ini bertujuan untuk mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui yang besar terhadap pengendalian biaya. Pengendalian biaya untuk mencapai biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar tanpa mengabaikan mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya.
- b). Diferensiasi, yaitu mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dengan menciptakan sesuatu yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya. Strategi ini merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas laba rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi persaingan.
- c). Fokus terhadap segmen pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang akan bersaing lebih luas. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau kedua-duanya.

7. Industri Jasa Angkutan Udara

Karakteristik Jasa Angkutan Udara

Menurut Nasution (2004:238) sistem transportasi udara meliputi atas alat angkut (*vehicles*) yaitu pesawat terbang, jalur penerbangan (*ways*) yaitu jaringan penerbangan *air traffic control* telekomunikasi dan navigasi, lampu landasan dan meteorologi penerbangan. Terminal yaitu landasan *taxy way*,

appon terminal penumpang dan barang, listrik dan ir, pemadam kebakaran, *ground handling equipment*, hanggar, kesehatan penerbangan, perkantoran, jaringan jalan raya dan pemangaran bendera.

Nasution (2004:238) menjelaskan hal-hal yang menyangkut manajemen angkutan udara yaitu:

a. Sifat Jasa Angkutan Udara

Jasa penerbangan memiliki keunggulan dari jasa moda lainnya, seperti kecepatan sangat tinggi dan dapat digunakan secara fleksibel karena tidak terikat dengan alam, kecuali cuaca. Sifat atau karakteristik umum jasa angkutan udara adalah sebagai berikut:

- 1). Produksi yang dihasilkan tidak dapat disimpan dan dipegang, tetapi dapat ditandai dengan adanya pemanfaatan waktu dan tempat. Unit produksi adalah *seat-km* tersedia dan *ton-km tersedia*
- 2). Permintaan jasa angkutan udara bersifat *delived demand*, yaitu sebagai akibat adanya permintaan-permintaan di lokasi lain atau bersifat elastis.
- 3). Selalu menyesuaikan teknologi maju. Perusahaan penerbangan pada dasarnya bersifat dinamis yang dengan cepat menyesuaikan perkembangan teknologi pesawat udara. Penyesuaian teknologi maju tidak hanya dibidang teknologi permesinan pesawat terbang saja, tetapi juga di bidang-bidang lainnya, seperti sistem informasi manajemen, metode-metode, peraturan-peraturan dan prosedur serta kebijakan.
- 4). Selalu ada campur tangan pemerintah, seperti pada umumnya kegiatan-kegiatan transportasi menyangkut hajat hidup orang banyak. Selain itu, juga untuk menjaga keseimbangan antar penumpang dan operator (dalam hal ini meyangkut pentarifan), jumlah investasi yang besar dan menjamin keselamatan penerbangan.

b. Fungsi jasa angkutan udara menurut Nasution (2004:239-240), terdapat beberapa fungsi produk jasa angkutan udara yang harus tercapai, yaitu melaksanakan penerbangan yang aman (*safety*), melaksanakan penerbangan yang tertib dan teratur (*regularity*), melaksanakan penerbangan yang nyaman (*comfortable*), dan melaksanakan penerbangan yang ekonomis.

1). *Safety*

Perusahaan penerbangan harus mengutamakan faktor keselamatan di atas segala-galanya dalam mengoprasikan pesawat dari satu rute tertentu ke rute tertentu. Syarat keselamatan penerbangan meliputi kelayakan pesawat, *realese sheet*, *flight planning*, *air traffic control*, kelengkapan *navigator bag* dan peta.

2). *Comfortability*

Perusahaan berusaha semaksimal mungkin agar penumpang mendapat kenyamanan selama penerbangan berlangsung.

3). *Regulatory*.

Mengoprasionalkan pesawat udara harus dilaksanakan sesuai dengan jadwal penerbangan yang telah ditentukan secara tepat dan teratur serta sesuai dengan waktu yang diinginkan oleh penumpang.

4). *Economy for company*.

Bilamana *safety* dan *passenger comfort* telah berjalan baik, maka tibalah saatnya bagi perusahaan untuk menikmati hasil dari pengoprasian pesawat terbang.

Keempat fungsi jasa angkutan udara tersebut diatas dilaksanakan secara tepat agar jasa angkutan udara yang dihasilkan harus mencapai tiga sasaran, yaitu kualitas pelayanan memberikan kepuasan kepada penumpang atau pemakai jasa angkutan (*user*), dengan biaya operasi penerbangan seminimal mungkin, serta tepat waktu yaitu sesuai dengan jadwal penerbangan (*quality, cost and delivery*). Apabila suatu perusahaan penerbangan melaksanakan keempat fungsi jasa angkutan secara efektif dan efisien, dan mencapai ketiga sasaran dalam menghasilkan jasa angkutan udara tersebut, maka akan menambah daya saing suatu perusahaan penerbangan dan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan penerbangan:

- a). Kecepatan, indikatornya km/jam.
- b). Keselamatan, indikatornya jumlah kecelakaan dibandingkan jumlah penerbangan.
- c). Kenyamanan, (*comfort*).
- d). Kapasitas angkutan, *indicator seat-km* tersedia dan ton-km tersedia.
- e). Frekuensi penerbangan.
- f). Keteraturan penerbangan.
- g). Terjangkau, indikator tarifnya *relative* rendah atau terjangkau.

c. Jenis perusahaan angkutan udara

Menurut Nasution (2004:243) dalam bidang angkutan udara pada umumnya dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

1). *Direct air carrier*, yaitu perusahaan perusahaan penerbangan yang langsung menyediakan dan memproduksi jasa angkutan udara. Kelompok perusahaan ini dapat dikelompokkan dalam jenis berikut yaitu:

- a). Perusahaan penerbangan yang berjadwal (*schedule/regulair*) yang terdiri atas perusahaan penerbangan nusantara, perusahaan penerbangan daerah dan perusahaan penerbangan perintis.
- b). Perusahaan penerbangan *charter (air charter)*, perusahaan penerbangan tidak berjadwal dan yang menyediakan jasa angkutan kepada umum dengan sistem kontrak yang dibedakan

atas perusahaan penerbangan tidak berjadwal (*air charter*) dan perusahaan penerbangan *taxi* udara (*air taxi*).

c). Perusahaan penerbangan umum (*general aviation*) yaitu operasi penerbangan hanya digunakan untuk kepentingan pribadi atau instansi yang bersangkutan untuk membantu kelancaran usahanya.

2). *Indirect air carrier*, perusahaan yang non penerbangan namun turut sebagai mata rantai proses kelancaran jasa angkutan udara yang disediakan. Perusahaan yang termasuk kelompok ini adalah EMKU (*Ekspedisi Muatan Kapal Udara*), *cargo fowarders*, *air express* dan *handling asent* dan lain-lain.

8. Model Umum *Low Cost Carrier (LCC)*

Menurut Rahman (2003:16) *low Cost Carrier (LCC)* disebut dengan *no frills* dan *bugded airline* adalah perusahaan penerbangan berjadwal (*scheduled carrier*) dengan biaya jauh lebih rendah dibandingkan perusahaan pada umumnya. Penerapan LCC ini bisa menggeser penurunan tarif pesawat sampai separuhnya. Hal ini disebabkan, konsep LCC ini lebih mengedepankan volume penumpang ketimbang harga (*yield oriented*) seperti diterapkan operator penerbangan kebanyakan. Tentu saja penerapan LCC ini membawa konsekuensi tersendiri bagi penumpang pesawat. Karena tarifnya amat murah, produk maskapai yang memberlakukan LCC pun sangat *simple*. Selama penerbangan misalnya, penumpang tidak disuguhi makanan (*no meals*), tanpa *reservasi* tiket, tempat duduk yang disediakan *airlines* pun lebih sempit.

Low Cost Carrier (LCC) merupakan bentuk diferensiasi produk dari perusahaan penerbangan. Hakekatnya, perusahaan penerbangan yang menggunakan konsep LCC adalah perusahaan yang menggabungkan *Direct air carrier* terjadwal dengan *Indirect air carrier cargo*. Tidak ada bentuk khusus LCC yang digunakan oleh perusahaan penerbangan. Akan tetapi ada yang menjadi karakteristik perusahaan penerbangan yang menggunakan konsep LCC. Ada pun kerangka dasar kegiatan operasi Southwest Airlines menurut Doganis dalam Rahman (2003:16) yaitu:

a. *Product features* Tarif (*fares*) murah, *simpleunrestred*, *point to point*, *no interling*.

- b. Distribusi melalui agen perjalanan dan penjualan langsung, tanpa tiket khusus seperti kebanyakan *airlines* yang mengusung konsep *full service carrier*.
- c. Dalam penerbangan hanya terdapat satu kelas tunggal, kepadatan tinggi, tidak ada pengaturan tempat duduk, tidak ada makanan, hanya makanan kecil dan minuman ringan saja.
- d. Frekuensi penerbangan yang tinggi.
- e. Ketepatan waktu keberangkatan sangat terpercaya.

Ciri-ciri maskapai penerbangan yang menerapkan konsep *low cost carrier* sebagai konsep bisnis perusahaan antara lain: (www.google.com)

- 1). Semua penumpangnya adalah kelas ekonomi, tidak ada penerbangan kelas premium atau bisnis.
- 2). Kapasitas penumpangnya lebih banyak daripada kapasitas pesawat dengan layanan tradisional sehingga terlihat penumpang berdesak-desakkan. Hal ini untuk menaikkan *revenue* pesawat mengingat tarif yang sangat murah.
- 3). Maskapai tersebut memiliki satu tipe pesawat untuk memudahkan *training* dan *meminimize* biaya *maintenance* dan penyediaan *spare part* cadangan. Biasanya pesawatnya baru/umurnya masih muda sehingga hemat dalam konsumsi bahan bakar (*avtur*).
- 4). Maskapai menerapkan pola tarif yang sangat sederhana pada satu tarif atau tarif *sub classis* dengan harga mulai dari tarif diskon hingga mencapai 90%.
- 5). Tidak memberikan layanan *catering*, di pesawat umumnya hanya disuguhkan air mineral.
- 6). Kursi yang disediakan tidak melalui pemesanan, siapa penumpang yang masuk lebih dahulu dalam pesawat, dia yang pertama memilih kursi yang dia tempati.
- 7). Penerbangan dilakukan di pagi buta atau malam hari untuk menghindari biaya yang mahal pada layanan bandara pada saat jam-jam sibuk.
- 8). Rute yang diterbangi sangat sederhana biasanya *point ke point* untuk menghindari *miss conection* di tempat *transit* dan dampak *delay* dari akibat *delay flight* sebelumnya.
- 9). Memberlakukan penanganan *gound handling* yang cepat dan pesawatnya mempunyai *utilisasi* jam terbang yang tinggi.
- 10). Maskapai melakukan penjualan langsung (*direct sales*), biasanya via *call center* dan internet untuk *meminimize cost channel distribusi*. LCC tidak dijual melalui *travel agent*, dan tidak menggunakan Channel Distribusi GDS (*Global Distribution System*) seperti *Abacus, Galileo*, dll.
- 11). Penjualan tidak menggunakan tiket konvensional, cukup secarik kertas berupa kupon untuk mereduksi ongkos cetak tiket.

- 12). Seringkali maskapai melakukan ekspansi promosi besar-besaran untuk memperkuat *positioning* dan komunikasi karena menerapkan strategi *direct sales*.
- 13). Karyawannya melakukan *multi role* dalam pekerjaannya, seringkali pilot dan pramugari juga sebagai *cleaning services* saat *ground handling*. Disamping itu LCC menerapkan *outsourcing* dan karyawan kontrak terhadap sumber daya manusia non vital, termasuk pekerjaan *ground handling* pesawat di bandara.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia no 1 Tahun 2009, dalam pasal 97 ditetapkan tiga jenis pelayanan yang diberikan oleh maskapai kepada penumpangnya yaitu:

- a). Maskapai dengan standar pelayanan maksimum (*full service*) adalah bentuk pelayanan maksimum yang diberikan perusahaan kepada penumpang selama penerbangan sesuai dengan jenis kelas pelayanan penerbangan.
- b). Maskapai dengan standar pelayanan menengah (*medium service*) adalah bentuk pelayanan sederhana yang diberikan perusahaan kepada penumpang selama penerbangan.
- c). Maskapai dengan standar pelayanan minimum (*no frills*) adalah bentuk pelayanan minimum yang diberikan perusahaan kepada penumpang selama penerbangan.

9. Pengorganisasian Angkutan Udara

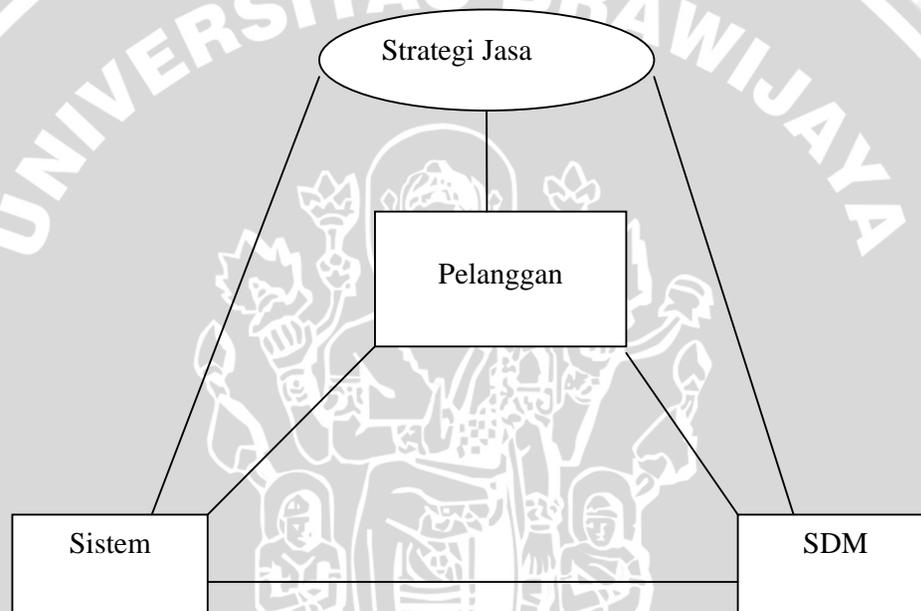
Menurut Nasution (2004:271-291) menyatakan bahwa dalam mengorganisasikan operasi penerbangan untuk mencapai fungsi jasa angkutan udara, harus ditentukan tingkat pelayanan pada penumpang, standar keuangan dan biaya, persediaan, dan penjualan tiket.

a. Pelayanan Penumpang

Dalam merancang proses pelayanan jasa penerbangan didasarkan pada kerangka kerja yang merupakan segi tiga jasa, di mana terdapat empat elemen yang harus dipertimbangkan dalam memproduksi jasa, yaitu pelanggan, manusia, strategi dan sistem keempat elemen tersebut dapat dilihat pada Gambar 1

Keterangan Gambar I dari segitiga jasa adalah:

- 1). Pelanggan berada ditengah-tengah segitiga karena pelayanan jasa harus selalu terpusat pada kebutuhan pelanggan. Manusia adalah tenaga kerja dari perusahaan jasa. Strategi adalah pandangan atau filosofi yang digunakan untuk menuntun segala aspek pelayanan jasa. Sistem adalah sistem fisik dan prosedur yang digunakan dalam memberikan pelayanan kepada penumpang.
- 2). Garis dari pelanggan ke strategi menunjukkan bahwa strategi harus menempatkan pelanggan dengan memberikan pelayanan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang memuaskan.
- 3). Garis dari pelanggan ke sistem menunjukkan bahwa sistem (prosedur dan peralatan) harus dirancang sesuai dengan yang ada dalam pikiran pelanggan terhadap layanan yang diinginkan.



Sumber : Nasution (2004:271)

Gambar 1
Segi Tiga Jasa

- 4). Garis dari pelanggan ke manusia menunjukkan bahwa setiap karyawan dalam suatu perusahaan harus melayani pelanggan baik secara langsung atau tidak langsung.
- 5). Garis dari manusia ke sistem menunjukkan bahwa karyawan dalam mana harus dirancang menjadi sederhana, cepat, dan sangat mudah dioperasikan. memberikan pelayanan berdasarkan pada sistem yang baik.
- 6). Garis dari strategi ke sistem menunjukkan bahwa sistem harus mengikuti strategi secara logis, tetapi hal ini jarang sekali terjadi.
- 7). Garis dari strategi ke manusia menunjukkan bahwa setiap orang dalam organisasi harus mengetahui strategi perusahaan.

Strategi jasa menentukan bidang bisnis yang diterjuni, strategi jasa memberikan pengarahannya untuk mendesain produk, mendesain sistem pelayanan, dan pengukuran. Dalam mendesain produk jasa selalu terikat dengan alat atau fasilitas yang digunakannya, seperti pesawat udara. Dalam mendesain sistem proses pelayanan harus didasarkan pada jumlah kontak atau hubungan dengan penumpang.

b. Standar Keuangan dan Biaya

Keuangan dan biaya perusahaan penerbangan menurut penelitian di Amerika, sebagian modal perusahaan (70%) terdiri atas saham-saham dan sisanya pinjaman jangka panjang. Dana yang diperlukan bagi modal kerjanya berasal dari penyusutan dan keuntungan. Pesatnya kemajuan teknologi menyebabkan masa penyusutan pesawat semakin singkat, yaitu 8-9 tahun sehingga dana yang disisihkan semakin besar, yang menjadi sumber utama pembiayaan yaitu sebesar 75-80%. Sumber pembiayaan lainnya adalah keuntungan bersih yang turut membiayai perusahaan sebesar 20-25%. Struktur biaya operasi pesawat dibedakan menjadi lima kelompok menurut Nasution (2004:276), antara lain :

- 1). *Flight operating cost* yang merupakan *direct operating cost*, yaitu *direct flying operations, flight maintenance, dan flight equipment ownership*.
- 2). *Ground operating cost/system administrative expenses*, yaitu *reservations and sales, traffic servicing and servicing*.
- 3). *System operating* yang merupakan *direct operating cost*, yaitu *system promotional cost, system administrative cost, ground maintenance and ground equipment ownership*.
- 4). *Total operating cost* = 1+2+3.
- 5). *System non operating cost*.

c. Persediaan Logistik.

Proses penyelenggaraan logistik penerbangan adalah suatu rangkaian tindakan atas kegiatan menurut aturan yang tetap dan teratur, yaitu pemesanan, penerimaan, pengoprasian, dan penyaluran untuk dipakai.

Bahan bakar dan suku cadang adalah salah satu faktor produksi yang sangat penting yang harus disediakan dalam jumlah yang cukup. Kekurangan bahan bakar dan suku cadang mengakibatkan terganggunya proses produksi, sedangkan terlalu banyak persediaan mengakibatkan pemborosan dana. Dalam pengendalian persediaan didasarkan pada standar kualitas persediaan yang meliputi hal-hal berikut ini:

- 1). Jumlah kebutuhan/pemakaian bahan bakar dan suku cadang dalam suatu periode tertentu.
 - 2). Jumlah pembelian yang ekonomis pada setiap pembelian.
 - 3). Jumlah persediaan penyelamat (*safety stock*) yang merupakan persediaan minimal.
 - 4). *Re-order point* (ROP) yaitu penjumlahan dari *safety stock* dengan penggunaan waktu tunggu.
 - 5). Jumlah persediaan maksimal.
- d. Penjualan tiket dan *reservasi*

Target perusahaan adalah mendapatkan muatan sebanyak mungkin baik melalui sistem *online* maupun tidak untuk mencapai *turnover* sebesar mungkin dan menambah pendapatan penyeimbang dengan menjual tiket penerbangan asing. Produk *airline* tidak dapat disimpan karena produksi dan penjualan berada pada waktu yang berhimpitan. Tempat duduk dan ruang kosong tidak terjual pada waktu terbang merupakan *total loss* yang tidak dapat dibatalkan. Usaha untuk mengurangi tempat duduk dan ruang kosong, perusahaan melakukan penjualan dengan berbagai cara seperti *own sales*, *agent sales*, dan *sales through other carrier (interline)*.

- 1). *Own sales*

Penumpang yang datang sendiri ke kantor penjualan *airline*, dinamakan *walk-in passangers* dan biasanya terdiri dari orang-orang yang tinggal di sekitar kantor penjualan *airline* tersebut.

2). *Agents Sales*

Penyaluran penjualan melalui agen mempunyai keuntungan, karena agen-agen yang ditunjuk oleh *airline* dapat tersebar luas di beberapa lokasi, sehingga menambah jumlah *sales outlet*.

3). *Sales through other carriers (interline)*

Airlines IATA dapat saling menjual pada dinas-dinas penerbangan masing-masing dengan mendapat komisi penjualan seperti agen penjualan biasa.

10. Lingkungan Bisnis

Kebijakan, perencanaan, dan keputusan pemasaran diimplementasikan dalam lingkungan eksternal perusahaan. Jenis lingkungan eksternal perusahaan dan perubahannya terjadi bersamaan dengan peluang di masa depan, ancaman dan keterbatasan pada aktifitas organisasi. Jenis lingkungan perusahaan yang mempengaruhi konsumen dan perusahaan sangat beragam. Jenis lingkungan pemasaran perusahaan menurut Proctor (2000:122-134). Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat sebagai berikut:

a. Lingkungan Politik (*Political Environment*)

Kondisi lingkungan politik dapat memberikan pengaruh meski sering kali tidak begitu nyata dirasakan. Dengan kata lain, jika suasana pengelolaan negara tidak penuh gejolak, perusahaan bisa memasarkan produknya dengan aman.

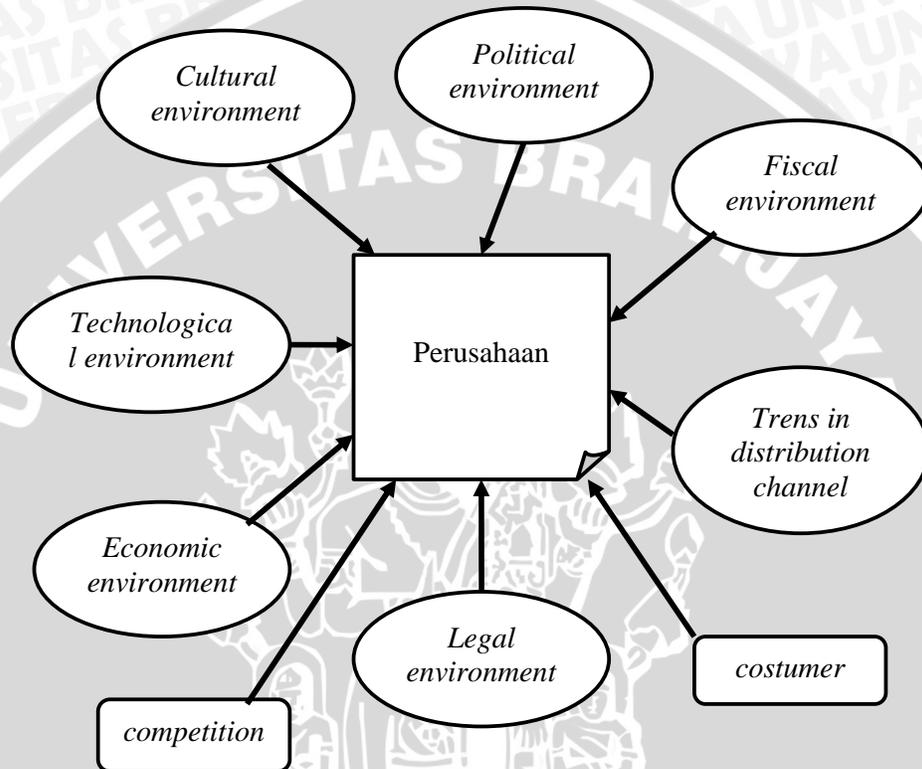
b. *Trens in Distribution Chainnel*

Tren dapat mempengaruhi lingkungan secara tidak langsung, tetapi dapat menentukan kelangsungan pemasaran perusahaan. Ada kecenderungan-kecenderungan yang harus dibaca oleh orang pemasaran. Untuk itu, cara melihat yang kreatif dibutuhkan di sini. Kecenderungan-kecenderungan baru adalah *tren* yang di lihat dalam kehidupan sehari-hari.

c. Lingkungan Budaya (*Cultural Environment*)

Lingkungan budaya merupakan institusi dan kekuatan yang mempengaruhi nilai-nilai dasar masyarakat, persepsi, *preferensi*, dan perilaku. Dengan demikian pengaruh yang diberikannya pada kita sebagai pemasar sangat kuat dan luas. Pada prinsipnya, ada dua nilai budaya yang menjadi perhatian kita, yaitu nilai inti (*core values*), dan *secondary values*. Nilai inti biasanya tak terlalu banyak mengalami pergeseran. Atau, walaupun berubah, biasanya membutuhkan waktu yang lama.

- d. *Kompetisi (Competition)*
Dunia bisnis adalah dunia yang keras. Salah satu yang membuat dunia ini penuh intrik adalah karena persaingan.
- e. *Lingkungan Teknologi (Technological Environment)*
Pemahaman terhadap pengaruh teknologi, baik terhadap perilaku konsumen, maupun terhadap proses bisnis yang di jalankan, sangat menentukan perkembangan perusahaan.



Sumber : Proctor (2000:123)

Gambar 2.

Lingkungan Eksternal Pemasaran

- f. *Lingkungan ekonomi (Economic Environment)*
Perekonomian memiliki pengaruh penting pada aktivitas lingkungan pemasaran seperti *Produk Domestik Bruto (PDB)* seluruh negara, yang pada akhirnya memengaruhi pendapatan masyarakat.
- g. *Lingkungan hukum (Legal Environment)*
Hidup dan kehidupan bisnis perusahaan tidak terlepas dari perkembangan hukum dan kebijakan pemerintah negara dimana mereka menjalankan kegiatannya. Berbagai macam regulasi dan deregulasi diberbagai bidang dilaksanakan pemerintah mempunyai dampak positif atau negatif secara langsung atau pun secara tidak

langsung. kondisi hukum pada suatu negara merupakan salah satu hal yang sangat mempengaruhi keberlangsungan dari suatu perusahaan.

Faktor sosial budaya, politik, kebijakan ekonomi, tren distribusi dan kemajuan teknologi berdampak pada selera dan kebutuhan konsumen terhadap barang atau jasa bahkan berdampak pada barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan itu sendiri. Faktor konsumen dan kompetisi mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan dalam menawarkan barang atau jasa kepada konsumen.

Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang selalu mengalami perubahan seiring perubahan lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Lovelock (2007:8-14) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan dinamis dalam pelayanan jasa, yaitu:

- a. Mengubah pola peraturan pemerintah.
- b. Melonggarkan batasan-batasan perhimpunan profesional terhadap pemasaran.
- c. Privatisasi beberapa perusahaan jasa pemerintah dan nirbala.
- d. Inovasi telekomunikasi.
- e. Pertumbuhan jaringan jasa dan waralaba.
- f. Internasionalisasi dan globalisasi.
- g. Tekanan untuk meningkatkan produktivitas.
- h. Gerakan kualitas jasa.
- i. Ekspansi bisnis sewa-beli dan penyewaan.
- j. Manufaktur sebagai penyedia jasa.
- k. Tekanan pada organisasi pemerintah dan nirlaba untuk mencari sumber pendapatan baru.
- l. Perekrutan dan promosi manajer yang inovatif.

11. Persaingan Bisnis Jasa

Aspek pertama kesebelas faktor tersebut merupakan aspek penting dari pemasaran jasa perusahaan. Bagi perusahaan penerbangan yang merupakan perusahaan jasa, regulasi pemerintah merupakan titik awal perusahaan tersebut untuk melakukan diferensiasi usaha. Tingkat persaingan yang tinggi akibat peraturan pemerintah tentang penerbangan semakin mempertinggi tingkat persaingan usaha antar perusahaan penerbangan komersial dalam negeri.

Lovelock (2007:3) menyatakan bahwa jasa adalah kegiatan ekonomi yang menciptakan dan memberikan manfaat bagi pelanggan pada waktu dan

tempat tertentu, sebagai hasil dari tindakan mewujudkan perubahan yang diinginkan dalam diri atau atas nama penerima jasa tersebut. Pengusaha jasa harus mencari cara untuk menciptakan kompetisi kreatif untuk memenangkan persaingan. Idealnya, pebisnis harus menetapkan segmentasi pasar yang bias menerima layanan jasa mereka lebih baik dari pada *provider* lain. Konsep penepatan strategi pemasaran yang tepat, hal ini dikarenakan memberikan gambaran umum untuk mengenali konsep pesaing dalam memberikan jasa secara keseluruhan dan untuk menegaskan kebutuhan pasar dalam rangka menetapkan atribut yang tepat sasaran untuk memenangkan konsumen pasar.

Tindakan yang harus ditempuh perusahaan penerbangan untuk tetap bertahan di pasar industrinya maka harus memperhatikan dulu karakter industri perusahaan penerbangan menurut Wells dalam Yuliantini (2005:75-76) dalam memasarkan jasa penerbangan ada beberapa karakteristik unik yang harus dikenali yaitu:

- a. Produk jasa penerbangan tidak bisa disimpan sebagai persediaan untuk disesuaikan dengan *fluktuasi* permintaan.
- b. Pelayanan biasanya sangat berbeda.
- c. Tidak ada penggantian untuk barang yang rusak, seperti halnya pada penjualan produk-produk lainnya.
- d. Sulit untuk mengecek kualitas pelayanan sebelum penjualan terjadi.
- e. Penyerahaan barang tidak selalu bisa dijamin, karena masalah teknik atau cuaca yang tidak bisa diperkirakan.
- f. Pelayanan tidak bisa diproduksi dalam jumlah tertentu, sebaliknya diproduksi per unit.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Suatu masalah yang memiliki nilai ilmiah dalam penelitian agar dapat diketahui dengan pasti memerlukan adanya pendekatan dengan mempergunakan suatu metode tertentu. Metode yang dimaksud adalah uraian tentang cara bagaimana sesuatu dapat diperoleh, dianalisis, dan didapatkan suatu hasil dari analisa tersebut.

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, dengan pendekatan kualitatif disini akan dijelaskan mengenai apa dan bagaimana jenis penelitian deskriptif tersebut, yang menurut Malholtra dalam Simamora (2004:107) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan sesuatu, umumnya karakteristik atau fungsi pasar.

Demikian pula Hadari dalam Simamora (2005:107) mengemukakan bahwa riset deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian (orang, lembaga, masyarakat dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Metode diskriptif biasanya hanya melaporkan keadaan yang sesungguhnya ada.

Berdasarkan pada uraian di atas maka dalam penulisan ini metode yang dipergunakan adalah penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif. Bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat individu & kelompok, keadaan, gejala tertentu, atau frekwensi adanya hubungan yang tertentu antara satu gejala dengan gejala lainnya yang terdapat dalam lingkungan internal ataupun lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuan dari bisnis yang sedang dijalankan.

B. Fokus Penelitian

Obyek studi yang diamati/variabel adalah obyek penelitian atau yang menjadi titik perhatian yang akan diamati, dengan ditentukannya titik

perhatian maka peneliti akan lebih fokus pada titik perhatian tersebut. Peneliti akan lebih mudah dalam menentukan mana yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dikumpulkan sehingga dalam penelitiannya nanti tujuan penelitian dapat tercapai yaitu memecahkan suatu permasalahan.

Dalam penelitian ini ada dua penetapan fokus, yaitu penetapan fokus yang membatasi studi dan berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusif-eksklusif memasukkan-mengeluarkan (*inclusion exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan fokus, peneliti tahu persis data yang diperlukan dan data yang tidak relevan tidak perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang dikumpulkan.

Penelitian ini di fokuskan pada lingkungan perusahaan jasa (baik internal maupun eksternal) yang mempengaruhi perusahaan, adapun fokus/variabel eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya dari penelitian ini adalah:

1. Lingkungan Eksternal perusahaan meliputi:
 - a. Lingkungan politik (*Political Environment*)
 - b. Lingkungan teknologi (*Technological Environment*)
 - c. Lingkungan ekonomi (*Economic Environment*)
 - d. Lingkungan budaya (*Cultural Environment*)
 - e. Lingkungan hukum (*Legal environment*)
 - f. Kompetisi (*Competition*)
2. Lingkungan Internal perusahaan adalah:
 - a. *Products*
 - 1). Nama perusahaan (*merk*) yang dijual.
 - 2). Strategi *Low Cost Carrier* (LCC) yang ditawarkan perusahaan.
 - b. *Pricing*
 - 1). Tingkat penetapan harga yang akan ditawarkan oleh perusahaan untuk calon penumpang.
 - 2). Cara peghitungan harga yang akan ditawarkan kepada penumpang.
 - 3). Tarif yang ditawarkan perusahaan kepada penumpang.

c. *Promotion*

Strategi promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan selama ini meliputi periklanan, promosi penjualan, *public relation*.

d. *Place*

- 1). Bandara/*airport* yang digunakan oleh perusahaan.
- 2). Terminal keberangkatan/kedatangan digunakan oleh perusahaan.
- 3). Tempat dimana penumpang dapat melakukan pembelian tiket

e. *People*

- 1). Standar penetapan pegawai

f. *Physical Evidence*

- 1). Seragam yang digunakan oleh karyawan.
- 2). Bahan tiket yang akan diberikan perusahaan kepada penumpang.
- 3). Jenis pesawat yang digunakan.
- 4). Tahun pembuatan pesawat.
- 5). Tempat perawatan pesawat.

g. *Process*

- 1). Proses gambaran dari awal penumpang melakukan pembelian tiket.
- 2). Penumpang datang di bandara.
- 3). Pemberangkatan penumpang.
- 4). Penumpang tiba di tempat tujuan.

h. Pelayanan pelanggan (*Customer Service*)

- 1). Bentuk layanan *Low Cost Carrier* (LCC) yang diterapkan perusahaan
- 2). Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada penumpang baik sebelum berangkat, dalam perjalanan dan sesampainya di tujuan.
- 3). Penanganan klaim yang dilakukan oleh perusahaan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam hal ini adalah lokasi di mana peneliti melakukan kegiatan penelitian. Sedangkan lokasi atau tempat penelitian adalah tempat di mana peneliti menangkap kejadian sebenarnya dari obyek yang diteliti. Adapun lokasi penelitain yaitu pada maskapai penerbangan PT.

Garuda Indonesia Citilink cabang Balikpapan. Alasan pemilihan perusahaan karena beberapa waktu lalu perusahaan ini sempat berhenti beroperasi dengan alasan bahwa perusahaan tersebut merugi. PT. Garuda Indonesia Citilink merupakan salah satu perusahaan maskapai penerbangan di Indonesia yang menyatakan menerapkan konsep *low cost carrier* secara penuh sebagai konsep bisnis dan merupakan strategi pemasarannya untuk masuk dalam pasar persaingan industri penerbangan di Indonesia, setelah perusahaan ini dibuka kembali pada akhir September 2008 lalu dengan melakukan banyak perubahan dalam berbagai hal.

D. Sumber Data

1. Data Primer

Menurut Malholtra (2005:120) data primer adalah data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditangani.

2. Data Sekunder

Menurut Malholtra (2005:120) Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi, data sekunder juga dapat dikumpulkan secara cepat dan mudah dengan biaya yang relatif murah, dalam kurun waktu yang relatif singkat.

Data sekunder penelitian didapatkan dari beberapa kalangan yang dapat menunjang kegiatan pelaksanaan penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Bobot atau mutu suatu penelitian kerap kali dinilai dari kualitas dalam metode penelitian yang dipakai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ada dua macam yaitu:

1. Menurut Simamora (2005:117) Observasi adalah pengumpulan data primer dengan cara mengamati orang-orang, tindakan-tindakan, ataupun situasi-situasi secara sistematis untuk memperoleh informasi tentang fenomena yang diteliti.

2. Menurut Sugiono (2007:130) Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Melalui teknik wawancara ini, untuk menggali lebih dalam tentang faktor yang mempengaruhi, memotivasi dan sebagainya dalam membuat kebijaksanaan pemasaran. Metode ini mampu untuk menggali pengalaman yang ada pada masa lalu dan dapat pula mengetahui apa rencana yang akan dicapai untuk masa yang akan datang. Namun metode ini sangat berpengaruh terhadap kemampuan dan daya ingat responden.
3. Menurut Iskandar (2009:134) Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data-data yang bersumber dari arsip dan dokumen baik yang berada di tempat penelitian ataupun yang berada diluar tempat penelitian, yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut. Dokumentasi, metode ini dilakukan untuk mengumpulkan data dari dokumen-dokumen untuk menunjang penelitian.

F. Metode Analisis data

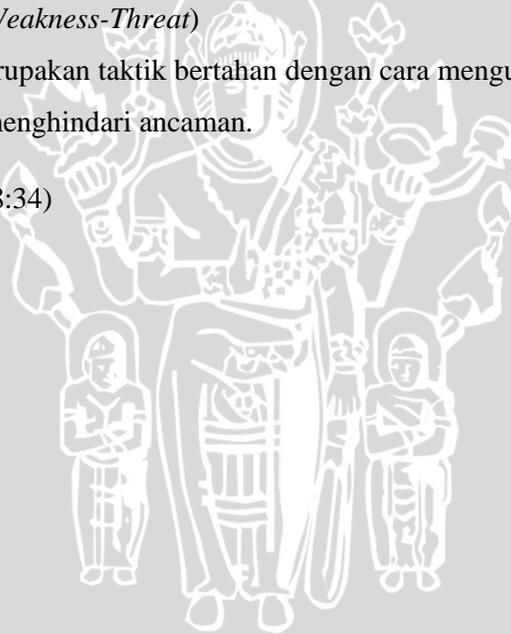
Penelitian ini menggunakan metode analisis data, yaitu analisis kualitatif. Analisis kualitatif yaitu serangkaian kegiatan menganalisis data dalam objek penelitian yang bersifat bukan angka, membandingkannya dengan teori-teori tertentu untuk memperoleh suatu kesimpulan. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis *Internal Strategic Factors Summary* (IFAS), *External strategic Factors Summary* (EFAS), *Matriks Internal Eksternal* (IE), dan *matrik Strengths Weaknesses Opportunies Treaths* (SWOT), *Matrik Grand Strategi*.

Matrik Strengths Weaknesses Opportunies Treaths (SWOT) dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi keempat sel alternatif strategi yang dimaksud adalah:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*).
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
2. Strategi WO (*weakness-Opportunity*)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternalnya.
3. Strategi ST (*Strenght-Threat*).
Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)
Strategi ini merupakan taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

(Rangkuti 2008:34)



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Garuda Indonesia Citilink adalah *Strategic Business Unit* (SBU) dari PT Garuda Indonesia yang melayani penerbangan *point-to-point* dengan konsep LCC (*Low Cost Carrier*) menggunakan izin *Air Operator Certificate* (AOC) 121 yang dikeluarkan oleh Departemen Perhubungan Republik Indonesia sebagai maskapai penerbangan niaga berjadwal milik induk perusahaan PT. Garuda Indonesia. Pada awalnya beroperasi PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan lima pesawat jenis Fokker F28 2000MK, 3000MK dan 4000MK (65-85 tempat duduk) yang sudah tidak di operasionalkan lagi oleh induk perusahaan PT. Garuda Indonesia. Penerbangan perdana dilaksanakan pada tanggal 16 Juli 2001 dengan rute Surabaya-Balikpapan-Tarakan-Balikpapan-Surabaya.

Dalam perkembangannya, pada Juli 2004 PT. Garuda Indonesia Citilink mengganti seluruh pesawat Fokker F28 tersebut dengan alasan pesawat-pesawat tersebut sudah tidak *efisien* dari segi operasional selain berumur tua dan ketiadaan suku cadangnya dipasaran dunia oleh PT. Garuda Indonesia selaku induk perusahaan ke lima pesawat jenis Foker F28 2000MK, 3000MK, 4000MK diganti dengan empat pesawat jenis Boeing 737-300 (148 tempat duduk). Namun pada Januari 2008, Manajemen PT. Garuda Indonesia memutuskan PT. Garuda Indonesia Citilink tidak beroperasi untuk sementara waktu untuk menata ulang kebijakan dan strategi perusahaan.

Penataan tersebut dilaksanakan dalam rangka menyiapkan PT. Garuda Indonesia Citilink sebagai *true low cost carrier* (LCC) maskapai berbasis biaya operasi rendah yang sebenarnya yang mampu menghadapi ketatnya persaingan bisnis penerbangan. Pembinaan PT. Garuda Indonesia Citilink tersebut mencakup berbagai aspek perusahaan, baik manajemen maupun operasional. PT. Garuda Indonesia Citilink saat ini sedang dalam proses

menjadi bisnis sendiri sebagai anak perusahaan PT. Garuda Indonesia. PT. Garuda Indonesia Citilink nantinya akan mengelola sumber daya (*resources*) secara mandiri, baik pesawat, sumber daya manusia, pemasaran produk, termasuk aspek keuangan, sehingga keberadaannya semakin fokus dalam menggeluti bisnis penerbangan berkonsep LCC.

Dalam konteks bisnis PT. Garuda Indonesia selaku induk perusahaan, PT. Garuda Indonesia Citilink tetap konsisten menggarap pasar *middle-down* (kelas menengah dan menengah ke bawah) yang hanya membutuhkan transportasi yang murah, sederhana dan cepat, sedangkan PT. Garuda Indonesia juga tetap menggarap pasar *middle-up* (kelas menengah dan menengah ke atas) yang membutuhkan pelayanan yang prima setiap penerbangannya. Dalam kegiatan usahanya keduanya berkonsentrasi dalam segmen pasar yang berbeda. Dan sejak awal berdirinya pada tahun 2001, PT. Garuda Indonesia Citilink memang dirintis PT. Garuda Indonesia untuk melaksanakan penggarapan pasar *middle-down*.

PT. Garuda Indonesia Citilink beroperasi kembali pada bulan September 2008 dengan basis operasi di Surabaya, mula-mula dengan menggunakan dua pesawat jenis Boeing 737-300 (148 tempat duduk). Direncanakan secara bertahap, armada Citilink akan bertambah menjadi lima pesawat Boeing 737-300 pada tahun pertama operasinya yang merupakan hibah dari induk perusahaan PT. Garuda Indonesia.

Dengan motto *Enjoy Simplicity*, PT. Garuda Indonesia Citilink menawarkan kemudahan dalam proses pemesanan tempat duduk dan pembayaran melalui *website* www.citilink.co.id. Dari Surabaya PT. Garuda Indonesia Citilink melayani enam kota tujuan, yaitu Jakarta, Batam, Banjarmasin, Balikpapan, dan Makassar sebagai kota tujuan.

b. Visi dan Misi Perusahaan

Visi yang dimiliki oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan di bidang jasa penerbangan adalah "Menjadi Perusahaan Penerbangan Pilihan Utama di Indonesia". Dilandasi oleh visi tersebut, misi yang hendak dicapai perusahaan adalah :

- a. *Safety*, selalu mengutamakan keselamatan pada setiap penerbangan.
- b. *Security* menekankan keamanan pada setiap penerbangan.
- c. *Reliability* mengutamakan ketepatan waktu dari setiap penerbangan.

c. Lokasi Perusahaan

Lokasi pendirian perusahaan pertama kali di Jakarta yaitu tepatnya dikantor pusat PT. Garuda Indonesia namun untuk mendukung penerapan dari konsep yang direncanakan sejak awal oleh PT. Garuda Indonesia, PT. Garuda Indonesia Citilink yang berkonsep *low cost carrier* (LCC), maka sejak bulan september 2008 kantor pusat PT. Garuda Indonesia Citilink di pindahkan ke Juanda Sidoarjo sebagai *secondary airports* adapun alamat baru kantor pusat PT. Garuda Indonesia Citilink berada di Jl. Raya Juanda No. 3 Blok C2 Juanda *Business Centre* Sidoarjo, Jawa Timur.

d. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan sasaran yang telah ditetapkan, dimana dalam tujuan tersebut merupakan suatu pedoman yang harus dicapai dalam rangka mempertahankan perusahaan maupun perkembangan di masa yang akan datang. Adapun tujuan perusahaan PT. Garuda Indonesia Citilink adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan jangka pendek:
 - 1). Meningkatkan tingkat isian penumpang (*Load Factor*).
 - 2). Meningkatkan rentabilitas perusahaan.
 - 3). Menjaga komitmen dan likuiditas perusahaan.
 - 4). Mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap pelayanan perusahaan penerbangan berkonsep *low cost carrier* (LCC).
- b. Tujuan jangka panjang:
 - 1). Mencapai tingkat keuntungan yang stabil.
 - 2). Memperkuat posisi perusahaan dalam bersaing.
 - 3). Mempertahankan solvabilitas perusahaan.
 - 4). Mengandakan perluasan (*ekspansi*) perusahaan ke berbagai rute tujuan yang potensial.

e. Nilai Budaya Perusahaan

- 1).Memproduksi jasa yang tinggi dan bersaing.
- 2).Menciptakan kegiatan ekonomi nasional dan menciptakan kesempatan kerja.
- 3).Menjadikan sumber daya manusia perusahaan lebih efektif, efisien, produktif, dan bermotifasi tinggi.
- 4).Mengusahakan keuntungan yang bermanfaat bagi pemegang saham, yaitu pemerintah dan bangsa Indonesia.
- 5).Mengamankan serta menoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik berupa peralatan, permodalan, harta perusahaan untuk kesejahteraan karyawan, keluarga, dan bangsa Indonesia.

f. Struktur Organisasi

Sumber daya manusia yang ada saat ini sudah sangat mendukung dalam penerapan strategi *low cost carrier* (LCC) di PT. Garuda Indonesia Citilink, karena dalam operasionalnya bekerja sama dengan PT. Garuda Angkasa adalah salah satu dari *Strategic Business Unit* (SBU) PT. Garuda Indonesia yang bergerak khusus dibidang jasa pelayanan *Ground Handling* pesawat udara dan sebagai penyedia Sumber daya manusia yang diperuntukkan untuk unit usaha dari PT. Garuda Indonesia di seluruh wilayah unit kerja di Indonesia dan perwakilan luar negeri.

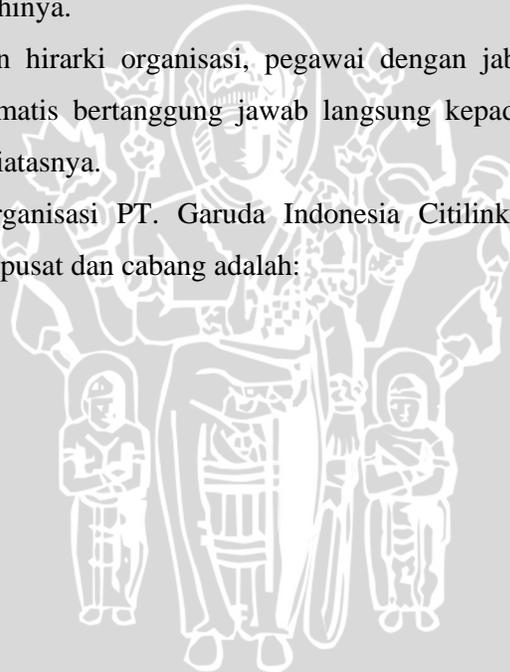
Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mewujudkan suatu pola yang tetap dan saling berhubungan antara bidang kerja. Orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan wewenang serta tanggung jawab masing-masing dalam suatu sistem kerjasama. Bentuk struktur organisasi dalam tiap-tiap perusahaan tidak sama hal ini disesuaikan dengan besar kecilnya perusahaan serta tergantung masing-masing bagian dalam perusahaan tersebut. Semakin banyak tugas-tugas dan kewajiban yang ada dalam perusahaan tersebut tentunya akan berpengaruh pula dalam pembagian tugas dan wewenang dapat diketahui. Hal ini dapat diuraikan dalam pembagian kerja. Dengan adanya struktur organisasi maka tugas dan wewenang lebih jelas sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih pekerjaan, karena anggota

organisasi bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing. Dengan struktur organisasi maka segala tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Struktur organisasi PT. Garuda Indonesia Citilink berkembang secara dinamis dan bersifat secara sentral. Jadi semua kebijakan, keputusan, dan wewenang semua kegiatan bisnis atau usaha masing-masing Divisi menjadi tanggung jawab kepala cabang/pampinan cabang PT. Garuda Indonesia Citilink. Struktur organisasi di PT. Garuda Indonesia Citilink ditetapkan dalam suatu keputusan tersendiri dengan mengikuti pola struktur fungsional dan staf. Secara keseluruhan PT. Garuda Indonesia Citilink dipimpin oleh seorang *Managing Director* yang bertanggung jawab pada masing-masing divisi yang dibawahinya.

Berdasarkan hirarki organisasi, pegawai dengan jabatan yang lebih rendah secara otomatis bertanggung jawab langsung kepada pegawai yang memiliki jabatan diatasnya.

Struktur organisasi PT. Garuda Indonesia Citilink ada dua, yaitu struktur organisasi pusat dan cabang adalah:



a. Struktur Organisasi Pusat



Gambar 3

Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia Citilink Pusat



Adapun tugas dan tanggungjawab dari masing-masing yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut adalah:

1). *Managing Director*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Memimpin dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan perusahaan.
- b) Menentukan kebijakan perusahaan baik yang bersifat umum maupun khusus dalam hal keuangan.
- c) Menentukan aktivitas dan rencana kerja perusahaan.
- d) Mendelegasikan sebagian tugas dan tujuan kepada masing-masing perusahaan.
- e) Bertindak sebagai pengambil keputusan terakhir dengan pertimbangan saran-saran dari bawahan.
- f) Bertindak atas nama perusahaan dalam kegiatan yang menyangkut keperluan perusahaan.

2). *Legal & Publik Relation*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab untuk mewakili perusahaan apabila ada tuntutan hukum dari pihak lain.
- b) Menjalin serta memelihara hubungan dengan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan.
- c) Membantu mempromosikan dan memperkenalkan unit usaha kepada pihak luar dan dalam perusahaan.

3). *Safety, Audit & Airworthiness (Op. & Maint.)*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab atas keamanan, keselamatan pada setiap penerbangan.
- b) Bertanggung jawab melakukan pengontrolan di setiap lini.
- c) Bertanggung jawab melakukan perbaikan di setiap lini.

4). *GM Strategy, IT & Human Capital*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengawasi kinerja *Head of Corporate Strategy & Planning, Head of IT Strategy & Plan, dan Head of Human Capital Development.*

- b) Pengambilan keputusan terhadap strategi, teknologi informasi, dan human capital.

5). *GM Sales & Marketing*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengawasi kinerja *Head of Marketing Management, Head of Services Deliver, dan Head of Operation.*
- b) Pengambilan keputusan *marketing.*
- c) Mencari tahu kebutuhan penumpang.

6). *GM Production*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengawasi kinerja *Head of Services Deliver, Head of Operation, Head of Maint & Engineering, dan Head of Accounting & Budgeting.*
- b) Merencana kebijaksanaan produksi penerbangan.
- c) Merencanakan rencana produksi penerbangan.
- d) Mempertanggung jawabkan kuantitas produksi penerbangan.

7). *GM Finance & Business Support*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengawasi kinerja *Head of Accounting & Budgeting, Head Treasury & Tax, dan Head Business Support.*
- b) Mengatur dan mengurus sirkulasi keuangan perusahaan.
- c) Membantu analisa atas kegiatan finansial yang akan dilakukan oleh perusahaan.
- d) Bertanggung jawab atas masalah keuangan perusahaan kepada direktur.

8). *Head of Corporate Strategy & Planning*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Strategy, IT & Human Capital.*
- b) Bertanggung jawab terhadap strategi jalur kerja sama dengan pihak lain.
- c) Bertanggung jawab atas suatu perencanaan.
- d) Melaksanakan perencanaan jaringan kerja dengan pihak lain.
- e) Menjalankan *Research & Development.*

9). *Head of IT Strategy & Plan*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Strategy, IT & Human Capital*
- b) Bertanggung jawab terhadap strategi IT.
- c) Bertanggung jawab atas suatu perencanaan.
- d) Bertanggung jawab terhadap kerja struktur IT perusahaan.
- e) Menjalankan *IT Development*.

10). *Head of Human Capital Development*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Strategy, IT & Human Capital*
- b) Bertanggung jawab untuk perencanaan.
- c) Bertanggung jawab terhadap perekrutan karyawan.
- d) Menjalankan *Training & Development* karyawan.
- e) Menjalankan *Remuneration System*.

11). *Head of sales Management*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Strategy, IT & Human Capital*.
- b) Bertanggung jawab terhadap kegiatan pemasaran langsung menggunakan IT.
- c) Menjalankan *Third Party Sales*.
- d) Melaksanakan *Pricing dan Customer Retention*

12). *Head of Marketing Management*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Strategy, IT & Human Capital*.
- b) Bertanggung jawab atas suatu.
- c) Mengatur strategi dan pelaksanaan aktivitas bagian pemasaran.
- d) Mengikuti perubahan selera konsumen.
- e) Memberi masukan mengenai perencanaan dan reaksi konsumen.
- f) Mempromosikan tentang perusahaan dalam berbagai media.
- g) Menentukan cara-cara promosi yang tepat.

13). *Head of Services Deliver*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada GM Production.
- b) Bertanggung jawab atas kualitas pelayanan produksi.
- c) Bertanggung jawab terhadap pesanan konsumen.
- d) Bertanggung jawab terhadap kerja *Ground Handling dan Inflight*.

14). *Head of Operation*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Production*.
- b) Bertanggung jawab atas operasional produksi.
- c) Melaksanakan kegiatan operasional pusat.
- d) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan operasional pusat.
- e) Melakukan pembagian jadwal kerja *Chief Pilot dan Chief Cabin*.

15). *Head of Maint & Engineering*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Production*.
- b) Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan mesin-mesin pesawat.
- c) Bertanggung jawab terhadap *Line & Base Maintenance*.

16). *Head of Accounting & Budgeting*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja dan bertanggung jawab terhadap masalah keuangan kepada *GM Finance & Business Support*.
- b) Mengatur keluar masuknya uang.
- c) Mencatat laporan keuangan.
- d) Melakukan pengecekan terhadap *Cost Control dan Budget*.

17). *Head Treasury & Tax*

Tugas dan tanggung jawab:

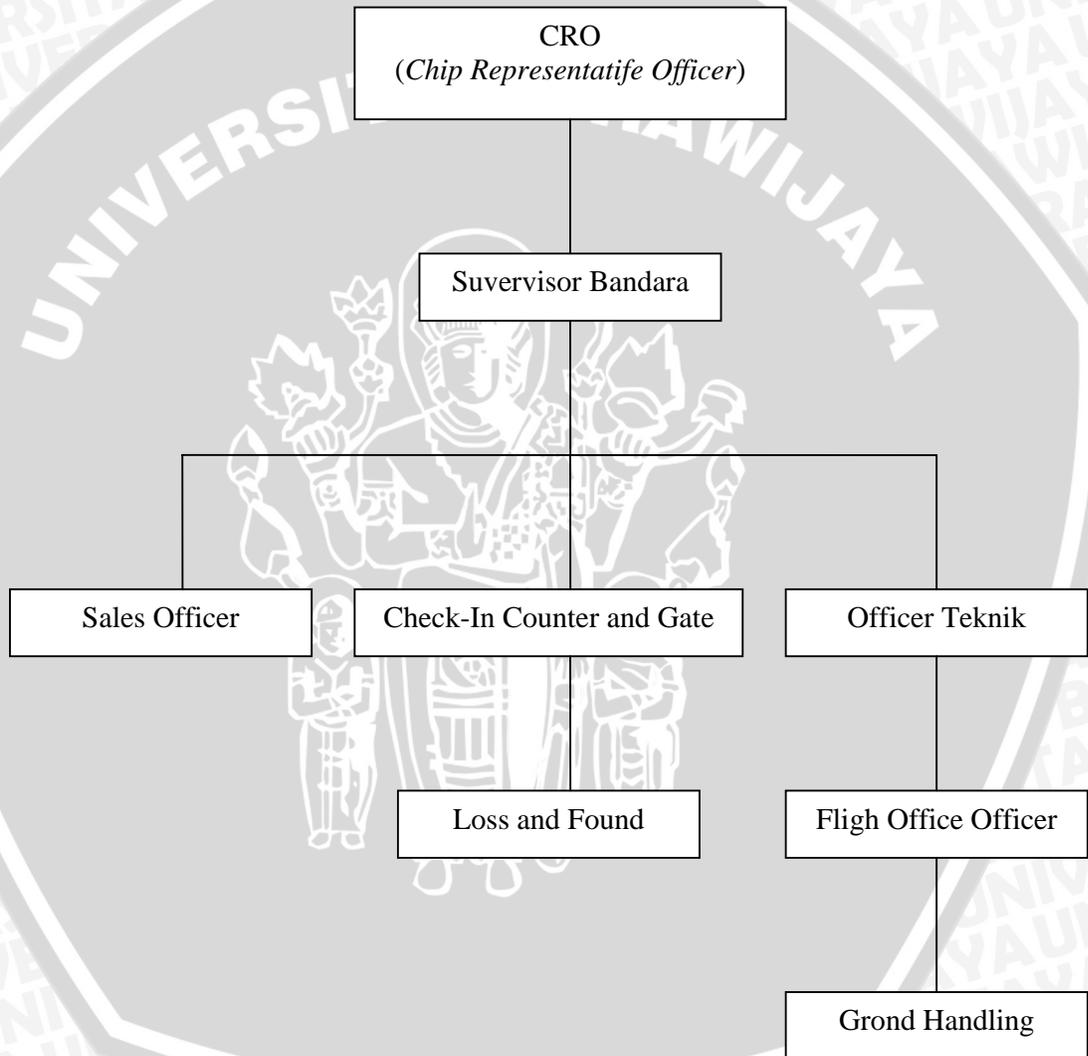
- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Finance & Business Support*.
- b) Melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan *tax* perusahaan.
- c) Melaksanakan *Cash Management Tax dan Banking Relations*.

18). *Head Business Support*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaporkan hasil kerja kepada *GM Finance & Business Support*.
- b) Bertanggung jawab terhadap *Procurement dan Corporate Values*.

1). Struktur Organisasi Cabang



Sumber: PT. Garuda Indonesia Citilink Balikpapan

Gambar 4
Struktur Organisasi Cabang



Adapun tugas dan tanggungjawab dari masing-masing yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut adalah:

1). *CRO (Chip Representatife Officer)*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Menentukan kebijakan pemasaran perusahaan cabang.
- b) Bertanggung jawab atas kelancaran aktivitas cabang.
- c) Menjalankan operasional cabang.

2). *Supervisor Bandara*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Membantu tugas pimpinan cabang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibidang operasional di bandara.
- b) Mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan di bandara.
- c) Bertanggung jawab langsung atas kelancaran aktivitas perusahaan khususnya di bandara.

3). *Sales Officer*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Membuat laporan keungan hasil penjualan tiket harian yang dipertanggungjawabkan ke *Chip Representatife Officer (CRO)*.
- b) Menagani penjualan tiket di bandara.

4). *Check-In Counter and Gate*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertugas melakukan *check-in* penumpang dan bagasi yang hendak masuk pesawat.
- b) Mengecek dan memastikan semua penumpang sudah benar-benar berada di dalam pesawat.

5). *Officer Teknik*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggungjawab atas *maintenance* pesawat di daerah.
- b) Bertugas melaporkan hasil pengecekan dan *maintenance* pesawat kepada *Chip Representatife Officer (CRO)*.

6). *Loss and Found*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab terhadap pengawasan barang penumpang yang dititipkan ke dalam *bagasi* pesawat.
- b) Melaporkan jumlah barang penumpang dan memastikan barang penumpang sudah benar-benar masuk di *bagasi* pesawat.

7). *Flight Office Officer*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengatur administrasi pada saat pesawat di darat.
- b) Mengawasi pengisian bahan bakar ke dalam pesawat.
- c) Bertanggungjawab terhadap penghitungan bahan bakar yang di isikan ke pesawat.
- d) Bertanggungjawab terhadap berat *bagasi* yang dibawa ke dalam pesawat dan melaporkan beratnya kepada pilot yang bertugas.

8). *Grond Handling*

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggungjawab pada kelancaran pesawat pada saat di darat.
- b) Bertanggungjawab menaikan dan menurunkan barang *bagasi* yang ada di dalam pesawat.
- c) Membantu membersihkan pesawat pada saat di darat.

g. Ketenagakerjaan

1).Jumlah Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan faktor utama yang selalu ada pada perusahaan dimana tenaga kerja ini bertanggung jawab terhadap kelancaran produksi yang memproses bahan mentah menjadi barang jadi. Perusahaan PT Garuda Indonesia Citilink memperkerjakan tenaga kerja 76 orang yang berada di seluruh Indonesia dengan tingkat pendidikan minimal D3, dan hanya menempatkan satu orang pegawai dari PT. Garuda Indonesia Citilink di kantor cabang untuk menjalankan aktivitas dan tanggung jawab perusahaan di daerah tujuan dengan jabatan *Chip Representatife Officer* (CRO).

2). Hari dan Jam Kerja

Untuk menjamin kelancaran dan ketertiban proses produksi serta penyesuaian upah dan gaji karyawan maka perusahaan menetapkan jam kerja bagi karyawan yang terbagi dalam tiga *shift* pembagian kerja. Waktu kerja dalam seminggu berjumlah tujuh hari Hari Senin-Minggu, dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 1
Hari dan Jam Kerja Karyawan PT. Gapura Angkasa

Hari	Jam Kerja Mulai	Jam Kerja Selesai
Senin	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00
Selasa	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00
Rabu	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00
Kamis	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00
Jum'at	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00
Sabtu	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00
Minggu	06.00	12.00
	12.00	17.00
	17.00	22.00

Sumber: PT. Gapura Angkasa Cabang Balikpapan

3). Sistem Penggajian dan Upah

Sistem penggajian dan upah yang dilakukan oleh perusahaan adalah berdasarkan klasifikasi karyawan sebagai berikut:

a) Tenaga Kerja PT. Garuda Indonesia Citilink

Adalah tenaga kerja yang diangkat langsung sebagai karyawan dari PT. Garuda Indonesia Citilink.

b) Tenaga Kerja PT. Gapura Angkasa

Adalah tenaga kerja yang diangkat dari PT. Gapura Angkasa yang khusus menangani pekerjaan *Grond Handling* dari pesawat-pesawat PT. Garuda Indonesia Group.

c) Tenaga Kerja dari Pihak ke Tiga Lain

Adalah tenaga kerja yang direkrut dari pihak diluar dari PT. Garuda Indonesia Citilink sendiri atau pun dari PT. Gapura Angkasa untuk mrm bantu operasional kegiatan perusahaan.

4). Kesejahteraan dan Keamanan Kerja Karyawan

Untuk menjamin kesejahteraan karyawan selain memberikan gaji atau upah yang layak, perusahaan juga memberikan tunjangan, bantuan, serta fasilitas kepada karyawan yang berupa:

- a) Karyawan yang melakukan pernikahan yang pertama.
- b) Biaya perawatan kesejahteraan karyawan.
- c) Tunjangan hari raya.
- d) Tunjangan makan.
- e) Tunjangan transportasi.
- f) Tunjangan lembur.
- g) Tunjangan insentif.

2. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Pengaruh lingkungan eksternal mempengaruhi kebijaksanaan perusahaan dalam mengambil arah kebijakan dan strategi pemasaran adalah:

a. Lingkungan Politik (*Political Environment*)

Kestabilan politik pada suatu negara dimana perusahaan ini didirikan merupakan salah satu kunci dari keberhasilan suatu perusahaan dalam

menjalankan kegiatan bisnisnya apabila lingkungan politik yang kurang stabil akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan karena hal ini berhubungan langsung dengan kondisi ekonomi, apabila politik tidak stabil dengan sendirinya ekonomi pun akan kena dampaknya, sedangkan perusahaan ini adalah perusahaan bergerak di bidang jasa padat teknologi yang membutuhkan kestabilan disemua sektor. Lingkungan politik merupakan salah satu lingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan. Lingkungan politik berdampak pada selera dan kebutuhan konsumen terhadap barang atau jasa bahkan berdampak pada barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan. Regulasi pemerintah mengenai industri penerbangan mempengaruhi strategi pemasaran maskapai penerbangan di Indonesia meskipun secara tidak langsung.

b. Lingkungan Teknologi (*Technological Environment*)

Penggunaan kemajuan teknologi sebagai alat perusahaan dalam bidang Sistem Informasi Manajemen (SIM) di era digitalisasi saat ini merupakan tuntutan setiap perusahaan penerbangan untuk meningkatkan pelayanan baik sebelum pesawat berangkat (*preflight*), pada saat di udara (*inflight*), maupun setelah penerbangan (*post flight services*) terhadap para penumpang dengan cara percepatan informasi sehingga dapat memudahkan dalam pelayanan terhadap calon penumpang dan dapat *meminimize* waktu respon terhadap layanan pelanggan. Teknologi Informasi juga mampu melakukan efisiensi di berbagai bidang antara lain penghematan penggunaan kertas (*paperless*), tiket (*ticketless*), namun dapat menjangkau *chainnel* distribusi yang lebih luas, misalnya penggunaan teknologi *e-commerce* dan *SMS booking* atau *WAP booking* yang termasuk teknologi *Mobile*. Pemanfaatan teknologi juga mampu *minimize* jumlah sumber daya manusia karena banyak pekerjaan rutinitas dapat digantikan oleh sistem aplikasi di komputer. Oleh karena itu menjadi tantangan perubahan bagi manajemen perusahaan penerbangan yang selalu dituntut untuk memenuhi segala macam penghematan biaya perusahaan melalui inovasi teknologi informasi, dan perubahan ini sejalan

akibat didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dibidang *airlines* dewasa ini.

Umumnya dinamika dunia dari sisi transportasi udara di Indonesia ditandai oleh dua kecenderungan, yaitu:

- Liberalisasi bisnis penerbangan, yaitu adanya kebijakan *open sky* pemerintah sehingga banyak bermunculan maskapai baru di Indonesia dan meningkatnya jumlah aliansi perusahaan lokal dgn maskapai asing untuk memperluas cakupan pelayanan bisnis penerbangan.
- Adanya kemajuan teknologi baik hardware dan software yang sangat cepat yang dapat mendukung pesatnya perkembangan bisnis *airlines* terutama untuk aplikasi SIM (Sistem Informasi Manajemen) transportasi udara.

Dengan adanya liberalisasi, otomatis terjadi persaingan yang sangat kompetitif antar maskapai sehingga maskapai dituntut untuk selalu melakukan langkah-langkah penghematan *cost* pada perusahaan penerbangan. Salah satu cara penghematan *cost* adalah dengan pemanfaatan teknologi SIM. Dan teknologi sistem informasi merupakan komponen utama yang memberikan *value added* terhadap pelayanan jasa disamping *cost reducing*, walaupun memang di awal, pembangunan dan *development* infrastruktur SIM adalah investasi yang cukup mahal. Di awal pengembangan SIM, perlu pengkajian yang dalam, dalam memilih jenis hardware maupun software yang sesuai dengan karakteristik perusahaan sehingga tidak salah dalam pengembangan selanjutnya. SIM transportasi udara telah mengalami berbagai kecenderungan perubahan aplikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses penjualan produk jasa.

Kemajuan dari teknologi yang pesat saat ini sangat mendukung kebijakan dari perusahaan karena penerapan strategi *low cost carrier* sendiri adalah industri jasa yang padat dengan teknologi sehingga dengan kemajuan teknologi bisa dimanfaatkan perusahaan untuk mengurangi sumber daya manusia dalam mengerjakan tugasnya sehingga hampir semua kegiatan bisa dilakukan lewat internet mulai dari pembelian tiket,

pemilihan tempat duduk di pesawat dan *chek-in* bisa dilakukan oleh penumpang sendiri dirumah sebelum berangkat (apabila penumpang tidak membawa barang bawaan) hal ini karena kemajuan teknologi yang amat pesat.

c. Lingkungan Ekonomi (*Economic Environment*)

Perekonomian yang stabil memiliki pengaruh penting pada aktivitas lingkungan pemasaran seperti produk domestik bruto (PDB) suatu negara, karena dengan meningkatnya produk domestik bruto akan meningkatkan daya beli masyarakatnya sehingga dampaknya dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang ada di negara tersebut, hal ini ditambah dengan adanya otonomi daerah untuk pembukaan izin daerah baru baik itu provinsi, kota atau pun kabupaten oleh pemerintah pusat, hal ini mendorong perusahaan jasa penerbangan untuk membuka rute penerbangan ke daerahnya guna mempercepat dan membantu perkembangan investasi masuk ke daerah yang menjadi rute tujuannya.

d. Lingkungan Budaya (*Cultural Environment*)

Adanya perbedaan lingkungan budaya masing-masing daerah rute yang diterbangi oleh PT. Garuda Indonesia Citilink merupakan satu peluang besar untuk dikerjakan, apalagi Indonesia merupakan negara kepulauan yang terdiri berbagai macam suku dan agama yang setiap pulauanya dipisahkan dengan lautan yang apabila masyarakat ingin melakukan perjalanan menggunakan moda transportasi laut atau darat akan memakan waktu perjalanan berhari-hari dengan adanya transportasi udara yang masuk ke daerah-daerah yang belum terdapat moda angkutan udara diharapkan masyarakat dapat mendapatkan pelayanan transportasi yang cepat, aman dan murah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki masyarakat.

e. Kompetisi (*Competition*)

Banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang yang sama sehingga terjadi persaingan yang cukup ketat sehingga dibutuhkan strategi pemasaran perusahaan yang lebih baik daripada pesaing yang sudah ada dipasar yang sama saat ini.

f. Lingkungan Hukum (*Legal Environment*)

Pola regulasi yang dikeluarkan pemerintah memiliki kekuatan hukum yang kuat terhadap industri penerbangan di Indonesia. Deregulasi di bidang perizinan perusahaan penerbangan tahun 2000 bukan hanya mampu menciptakan persaingan, tetapi sekaligus menciptakan tren menekan biaya angkutan per penumpang. Hal ini juga disebabkan karena jumlah kota yang bias dilayani meningkat sangat pesat dibandingkan sebelumnya. Hal yang harus menjadi perhatian dalam masalah perizinan ini adalah adanya liberalisasi pembukaan perizinan perusahaan penerbangan yang tinggi. Perizinan pendirian maskapai penerbangan baru harus diberikan secara selektif dan bertahap seiring dengan pemberian kesempatan kepada perusahaan penerbangan baru itu tumbuh sebagai perusahaan yang andal dan professional. Permasalahan lain yang terjadi adalah regulasi pemerintah yang ada dijadikan masalah utama penyebab terjadinya serangkaian kecelakaan dalam kurun waktu tujuh tahun terakhir. Konsep LCC yang dibenturkan pada regulasi penerbangan perlu dikaji lebih dalam, dimanakah letak permasalahan penerbangan yang sebenarnya. Karena penerapan konsep LCC di Indonesia pada dasarnya dapat menghasilkan manfaat yang luas tidak hanya bagi maskapai itu sendiri tapi bagi pemerintah dan masyarakat luas. Sedangkan regulasi yang dibuat oleh pemerintah juga dapat dijadikan standar minimal yang cukup layak bagi keselamatan dan keamanan penerbangan di Indonesia. Permasalahan yang seharusnya menjadi perhatian adalah pada penerapan konsep LCC maupun penerapan regulasi penerbangan secara tegas.

3. Lingkungan Internal Perusahaan Pemasaran Jasa

a. *Produk*

- 1). Perusahaan ini bergerak di bidang jasa angkutan udara. Produk pelayanan penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink sampai saat ini berupa pelayanan penerbangan lima rute kota tujuan dengan 22 penerbangan perhari rute-rute tersebut adalah:

- Surabaya-Jakarta-Surabaya, 3 kali sehari.

- Surabaya-Balikpapan-Surabaya, 3 kali sehari.
- Surabaya-Banjarmasin-Surabaya, 2 kali sehari.
- Surabaya-Makasar-Surabaya, 2 kali sehari.
- Surabaya-Batam-Surabaya, 1 kali sehari.

Dari lima rute penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink di atas, memiliki masing-masing jadwal keberangkatan pesawat. Adapun jadwal penerbangan dari PT. Garuda Indonesia Citilink untuk semua rutenya terdapat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Rute dan jadwal Penerbangan Pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink
Periode Februari 2009

Rute Penerbangan	Jam Keberangkatan (Waktu setempat)	Sampai Tujuan (Waktu setempat)
Balikpapan-Surabaya	10.00	10.30
Balikpapan-Surabaya	17.20	17.50
Balikpapan-Surabaya	19.40	20.00
Banjarmasin-Surabaya	13.35	13.40
Banjarmasin-Surabaya	16.05	16.10
Batam-Surabaya	13.45	16.00
Jakarta-Surabaya	07.50	09.10
Jakarta-Surabaya	11.30	12.50
Jakarta-Surabaya	20.10	21.30
Makasar-Surabaya	10.05	10.30
Makasar-Surabaya	19.35	20.00
Surabaya-Balikpapan	07.00	09.30
Surabaya-Balikpapan	14.20	16.50
Surabaya-Balikpapan	16.40	19.10
Surabaya-Banjarmasin	11.00	13.05
Surabaya-Banjarmasin	13.30	15.35
Surabaya-Batam	11.00	13.15

Surabaya-Jakarta	06.00	07.20
Surabaya-Jakarta	09.40	11.00
Surabaya-Jakarta	18.20	19.40
Surabaya-Makasar	07.10	09.35
Surabaya-Makasar	16.40	19.05

Sumber: PT. Garuda Indonesia Citilink Balikpapan

- 2). Strategi yang ditawarkan yaitu untuk menekan biaya yang dikeluarkan dalam mendukung penerapan dari konsep *Low Cost Carrier* pada PT. Garuda Indonesia Citilink pengurangan tersebut meliputi:
 - a) Setiap Penumpang hanya diizinkan untuk membawa ke atas pesawat satu buah tas tangan standar dengan berat maksimum 5 kg dengan ukuran 50x36x15cm.
 - b) Tas yang tidak memenuhi berat dan/atau ukuran standar tersebut harus dimasukkan ke dalam ruang bagasi pesawat. Biaya untuk penitipan bagasi adalah Rp. 5.000 per kg. Bagasi cuma-cuma tidak ada diberikan untuk penumpang pada waktu-waktu tertentu hal ini dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink karena semakin berat bawaan yang di bawa oleh pesawat maka semakin besar pula bahan bakar yang dikeluarkan oleh pesawat.
 - c) PT. Garuda Indonesia Citilink memisahkan biaya ekstra seperti *airport tax*, Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan lain sebagainya dari biaya pokok, sehingga biaya penerbangan itu sendiri terlihat sangat murah.
 - d) Langsung mematikan mesin pesawat pada saat *turn around* (berhenti di darat). Menggantikannya dengan menghidupkan *generator* setelah pumpang masuk kedalam pesawat hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya bahan bakar.
 - e) PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan kursi dari bahan kulit, sehingga mudah dibersihkan.

- f) Pemakaian satu tipe pesawat yaitu Boeing 737-300 juga berkaitan dengan penghematan biaya yang diterapkan PT. Garuda Indonesia Citilink. Karena, semakin beragam jenis pesawat yang dipakai, maka makin besar pula biaya yang harus dikeluarkan untuk pemeliharaan dan suku cadang.
- g) Setiap pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink hanya terdapat dua orang awak kabin yang melayani penumpang pada saat di pesawat.
- h) Penghapusan *service* ekstra seperti makanan/minuman untuk penumpang, dan digantikan dengan penjualan makanan kecil atau minuman atau *gift*, yang harus dibayar oleh penumpang yang menghendaki. Hasil penjualan ini digolongkan sebagai penghasilan tambahan oleh operator penerbangan.
- i) Penumpang didorong untuk membeli tiket pada internet hal ini berguna untuk menghindari kebutuhan akan konter tiket dan staf tiket, sehingga menghemat sewa tempat dan gaji staf.
- j) Pada waktu tertentu tidak ada *reservasi* tempat duduk penumpang, sehingga penumpang diharuskan untuk melakukan *boarding* dini dan cepat. Ini suatu bentuk penghematan waktu.
- k) Skema *reservasi* dini, dimana harga tiket akan naik saat tempat duduk pesawat makin terbatas atau makin penuh. Hal ini akan memaksa penumpang untuk melakukan *reservasi* dini dimana makin dini kita memesan maka harga tiket akan makin murah. Biasanya pembatalan *reservasi* akan mengakibatkan hilangnya sebagian besar (hampir 100%) harga tiket yang sudah dibayarkan. Ini skema yang brilian sesungguhnya.
- l) Skema *single class* (satu kelas) ekonomi untuk semua penumpang. Memudahkan dan menyederhanakan sistem *boarding*.

- m) Penggunaan satu jenis pesawat. memudahkan, menyederhanakan serta memangkas biaya perawatan dan suku cadang, tanpa mengorbankan kualitas perawatan.
- n) Memakai terminal sekunder dan meminimalisir penggunaan fasilitas tambahan seperti *garbarata* (belalai penumpang) yang akan memangkas biaya *airport service* tentunya. Penumpang harus berjalan kaki ke pesawat.
- o) Rute PT. Garuda Indonesia Citilink biasanya difokuskan pada penerbangan jarak yang pendek dan *turn around* yang juga pendek (tidak lebih dari 25 menit) per rute penerbangan agar dapat mengoptimalkan penggunaan pesawat.
- p) Awak pesawat dipekerjakan secara berganda, misalnya pramugari atau pramugara juga bertindak sebagai pekerja pembersih atau sebagai *gate officer*, sehingga memangkas biaya operasional dan jumlah personil secara keseluruhan.
- q) *Fuel hedging* program biasanya dilakukan secara terencana dan merupakan salah satu perencanaan terpenting, karena biaya bahan bakar termasuk salah satu biaya terbesar dalam industri penerbangan.
- r) Pemesanan tiket lewat *online* (internet). Pemesanan ini akan menghemat tenaga kerja bagian *ticketing*, tidak perlu agen yang *fee* nya juga berpengaruh pada harga. Pengadaan *Low Cost Carrier Terminal* (LCCT) Pengadaan terminal tanpa *garbarata* (belalai gajah), tidak ada karpet mewah yang boros perawatan, tidak ada ban berjalan yang boros listrik sehingga maskapai bisa meminimalisir sewa fasilitas yang tidak perlu, pesawat tidak perlu sewa *push back car* (mobil pendorong), pesawat berbelok sedikit lalu berangkat, hingga saat ini di Indonesia belum punya terminal khusus LCC, saat ini terminal 3 bandara Soekarno Hatta akan dijadikan terminal model ini.
- s) Tidak menyediakan transportasi bagi pilot dan awak kabin, mereka harus datang sendiri ke bandara.

- t) Mempunyai pusat pelatihan pilot awak kabin serta simulator pesawat sendiri sehingga menghemat biaya *training* (pelatihan).
 - u) Menyewa kantor penjualan yang sederhana, tidak ada furnitur mahal.
- 3). Penerapan strategi pemasaran yang digunakan manajemen PT Garuda Indonesia Citilink saat ini, adalah:
- a) *Overbooking*, adalah praktek yang sengaja menjual lebih banyak tempat duduk kepada penumpang dibandingkan jumlah tempat duduk yang tersedia di pesawat. Penerbangan memanfaatkan kelebihan pesawat tersebut untuk menutupi kekurangan pesanan akibat pembatalan atau *no-shows*. Tanpa menjual lebih (*over booking*), sekitar 5 persen dari tempat duduk yang tersedia dalam suatu keberangkatan pesawat tidak dipergunakan.
 - b) *Discount allocation*, adalah proses untuk menentukan jumlah potongan harga yang akan ditawarkan dalam suatu perjalanan. Penerbangan menawarkan potongan harga untuk merangsang permintaan agar tidak ada tempat duduk yang kosong. Penawaran potongan harga tiket harus dibatasi pada penerbangan yang padat untuk menyediakan tempat bagi penumpang yang membayar dengan harga tinggi yang terlambat *booking*. Oleh karena itu penerbangan memberlakukan tempat duduk sebagai sumber langka dan harus diolah secara cerdas terutama kalau berkaitan dengan potongan harga tiket.
 - c) *Traffic management*, adalah proses mengontrol pemesanan tempat oleh penumpang di tempat keberangkatan dan di tempat tujuan untuk menyiapkan pasar campuran (*Multiple-flight connecting markets versus single-flight markets*) agar dapat memaksimalkan pendapatan. Seorang penumpang yang terbang dari Balikpapan ke Surabaya bisa menyambung dan

melanjutkan ke beberapa tujuan akhir dengan penerbangan kedua. Oleh karenanya untuk memaksimalkan pendapatan melalui seluruh sistem perusahaan, kontrol persediaan tempat duduk untuk satu penerbangan harus mempertimbangkan permintaan penumpang untuk penerbangan selanjutnya.

b. **Pricing**

PT. Garuda Indonesia Citilink merupakan maskapai pertama penerbangan niaga berjadwal pertama di Indonesia sejak 1 Februari 2009 yang menghapuskan biaya bahan bakar (*Fuel Surcharge*) yang dibebankan kepada penumpang sejak melonjaknya harga minyak dunia di pertengahan tahun 2006. Adapun harga *basic* (dasar) penjualan tiket PT. Garuda Indonesia Citilink yang ditawarkan untuk rute Surabaya-Balikpapan-Surabaya per April 2009 berdasarkan kelasnya dapat dilihat pada Tabel 3:

Adapun contoh perhitungan harga tiket yang harus dibayar oleh penumpang yaitu dengan klasifikasi sebagai berikut:

Keterangan:

Fare = Harga dasar

Insurance = Rp. 7000,00 per penumpang

Admin Change Fee = Rp. 100.000,00 per penerbangan untuk satu kode *booking*

Pajak pertambahan nilai = harga *Fare* + 10 % per kode *booking*.

Harga tiket = *Fare* + *Insurance* + *Admin Change Fee* + PPN

Passenger	Units	Charge	Amount	PPN	Total
ADULT	1	Fare	99,000.00	9,900.00	121,900.00 IDR
		Insurance	7,000.00		
		Admin Charge Fee	100,000.00		100,000.00 IDR
				Total	221,900.00 IDR

Tabel 3
Harga Basic (Dasar) Tiket Pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink
periode Februari 2009

Kelas	Harga (dalam Rupiah)
W	99.000
V	115.900
U	143.180
T	198.180
S	253.180
R	308.180
Q	363.180
P	418.180
O	473.180
N	528.180
M	183.180
L	638.180
K	693.180
H	748.180
G	803.180
F	858.180
E	913.180
D	968.180
B	1.023.180
A	1.078.180

Sumber: PT. Garuda Indonesia Citilink Balikpapan

c. **Promotion**

Promosi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink untuk mendapatkan konsumen misalnya adalah:

- 1). Memberikan harga yang lebih murah apabila melakukan pembelian jauh-jauh hari dari tanggal rencana keberangkatan.

- 2). Memberikan potongan harga apabila membeli lebih dari satu orang tiket penerbangan dengan satu kode *booking* untuk satu rute, tanggal, dan jam yang sama atau pembelian langsung pulang pergi dengan nama yang sama pada saat pemberangkatan.
- 3). Memberikan promo *bagasi* lebih banyak kepada penumpang untuk waktu-waktu tertentu.
- 4). Menjual tempat duduk yang jika tidak ditawarkan pun akan kosong. Pesawat yang terisi penuh juga memberi kesan yang lebih baik dari maskapai itu kepada penumpang, yang meyakinkan mereka bahwa maskapai itu berjalan baik.
- 5). Menjual tempat duduk berminggu-minggu sebelumnya, mengisi penuh pesawat lebih dari yang dapat dilakukan sebelumnya. Banyak penumpang pesawat yang memesan berbulan-bulan sebelumnya untuk terbang ke tujuan tertentu sehingga dapat menikmati harga yang jauh lebih murah meskipun mereka tidak yakin dapat terbang pada tanggal itu.
- 6). Menarik keingintahuan dari prospek yang bahkan tidak akan berpikir untuk terbang. Setiap orang terbiasa dengan harga tinggi untuk tiket udara, jadi ketika harga tiket lebih murah ketimbang bus mulai muncul di permukaan, setiap orang tertarik untuk terbang.
- 7). Menggiring sebagian prospek menjadi pelanggan yang membayar harga regular jika tempat duduk murah terjual habis. Memungkinkan karena frekuensi mengunjungi situs *web* PT. Garuda Indonesia Citilink dengan harapan mendapatkan tiket dengan harga promosi dapat menggiring penumpang untuk membeli tiket harga *regular* yang masih jauh lebih murah ketimbang yang ditawarkan maskapai udara lain.
- 8). Menciptakan pemasaran dari mulut ke mulut melalui iklan dan pengalaman penumpang yang telah menggunakan jasa PT. Garuda Indonesia Citilink, penumpang yang puas merupakan wiraniaga yang potensial bagi perusahaan.

- 9). Memperkuat posisi sebagai maskapai biaya rendah melalui iklan reguler dan publisitas gratis *reguler* di media tentang tiket harga rendah merupakan kombinasi yang kuat yang secara permanen akan menorehkan nama PT. Garuda Indonesia Citilink dibenak pelanggan

d. **Place**

Sampai saat ini seluruh bandar udara di Indonesia belum mendukung adanya penerapan dari konsep *Low Cost Carrier* karena bandara-bandara di Indonesia belum memiliki terminal khusus *Low Cost Carrier Terminal* (LCCT). Perbedaan pelayanan yang diberikan pengelola bandara kepada penumpang yang menggunakan maskapai penerbangan berkonsep *low Cost Carrier* dengan maskapai lainnya untuk di Bandara-bandara Indonesia tidak ada memiliki perbedaan semua memakai fasilitas ruang tunggu dan kedatangan yang sama, yang membedakan hanyalah pengurangan fasilitas jasa yang diberikan oleh pengelola bandara untuk menekan biaya yang harus dikeluarkan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink memutuskan untuk tidak memakai semua fasilitas semacam jembatan layang yang menghubungkan ruang kedatangan dengan pesawat dan memilih memarkir pesawat agak jauh dari terminal sehingga sewa yang dibayar tidak terlalu mahal, tidak menggunakan fasilitas bus untuk menjemput dan mengantar penumpang dari dan ke pesawat.

Untuk membeli tiket PT. Garuda Indonesia Citilink, penumpang dapat membeli tiket melalui *Channel Distribution* berikut ini:

1). *Website* Citilink

Calon penumpang dapat membeli tiket PT. Garuda Indonesia Citilink di www.citilink.co.id dengan menggunakan kartu kredit visa, mastercard, juga melalui klik BCA.

2). Kantor Penjualan tiket PT. Garuda Indonesia Citilink

PT. Garuda Indonesia Citilink memiliki kantor penjualan di berbagai kota tujuan yang menjadi rute tujuan PT. Garuda Indonesia Citilink di Indonesia. Penumpang dapat melakukan pembelian tiket Cit di kantor

penjualan dengan cara walk in ke kantor penjualan PT. Garuda Indonesia Citilink.

- 3). Travel Agent yang menjadi salah satu *Sales Member Agent* PT. Garuda Indonesia Citilink (SMAC). Saat ini (28 juni 2009) sudah ada 100 SMAC tersebar diseluruh kota tujuan PT. Garuda Indonesia Citilink.

e. **People**

Guna mendukung dalam penerapan konsep *low cost carrier* yang di usung PT. Garuda Indonesia Citilink awak kabin PT. Garuda Indonesia Citilink memperkerjakan karyawan muda, menggunakan seragam yang sportif hal ini dapat memudahkan awak kabin bergerak dengan cepat dan siap untuk memberikan pelayanan terbaik bagi penumpang yang menggunakan jasa penerbangan sebagai pengantar perjalanan penumpang. Setiap penerbangan dalam satu rute hanya menempatkan 2 orang yang bertugas sebagai pramugari/pramugara untuk melayani penumpangnya didalam pesawat.

f. **Physical Evidence**

Saat ini PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan tiga unit pesawat berjenis Boeing 737-300, dengan kapasitas kursi 148 orang per pesawat untuk mendukung operasional perusahaan. dimana masing-masing pesawat mempunyai nomor registrasi sebagai berikut:

PK-GHQ yang diproduksi pada tahun 1998,

PK-GHR yang diproduksi pada tahun 1998,

PK-GCC yang diproduksi pada tahun 2003

Dengan *utilisasi* (pemakaian) rata masing-masing pesawat lebih dari 10 jam sehari, dan mengenai perawatan pesawat yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink sama seperti standar yang perawatan yang disarankan oleh pabrikan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan maka pesawat terbang akan menjalani pemeriksaan secara rutin sehari-hari. Misalnya pemeriksaan *pre-flight check*, setiap pagi sebelum pesawat

tersebut berangkat, kemudian setelah pesawat *landing* pun pemeriksaan pesawat tetap dilakukan yang disebut *daily check* atau *might stop check*. Pemeriksaan berkala yang dilakukan yaitu *weekly check* (pemeriksaan seminggu sekali) dan *letter check* (A,B,C,D *check*), *letter check* dilaksanakan berkaitan dengan jam terbang sebuah pesawat adapun pelaksanaan yang dilakukan yaitu:

A-check, yakni pemeriksaan setelah pesawat menempuh 300 jam terbang, pemeriksaan yang dilakukan antara lain memeriksa rangka pesawat, mesin, komponen-komponen pesawat termasuk *landing gear*. Pemeriksaan *A-check* rata-rata memakan waktu satu hari tetapi pada PT. Garuda Indonesia Citilink hal tersebut dikerjakan pada malam hari.

B-check, perawatan dan pemeriksaan yang dilakukan setiap 1.800-2000 jam terbang, ada kalanya *B-check* dilakukan bersamaan dengan *C-Check*, hal ini tergantung kepada jenis pesawat dan sesuai dengan rekomendasi pabrik

C-check, perawatan dan pemeriksaan yang dilakukan setiap 4.000 jam terbang dengan item pemeriksaan yang lebih banyak lagi dan memakan waktu sekitar 10 hari.

D-check, perawatan yang dilakukan setelah pemakaian pesawat 30.000 jam terbang merupakan pemeriksaan menyeluruh dan paling intensif terhadap pesawat yang dilakukan selama 32 hari.

PT. Garuda Indonesia Citilink melakukan Perawatan pesawat-pesawatnya di PT. Garuda *Maintenance Facilities Aero Asia* (GMF AeroAsia) Merupakan anak perusahaan PT. Garuda Indonesia yang bergerak di bidang *maintenance* (perbaikan dan perawatan) pesawat terbang. Selain berfungsi sebagai *operation support* Garuda Indonesia, PT. Garuda *Maintenance Facilities Aero Asia* (GMF AeroAsia) juga melayani pemeliharaan pesawat terbang milik maskapai penerbangan lain.

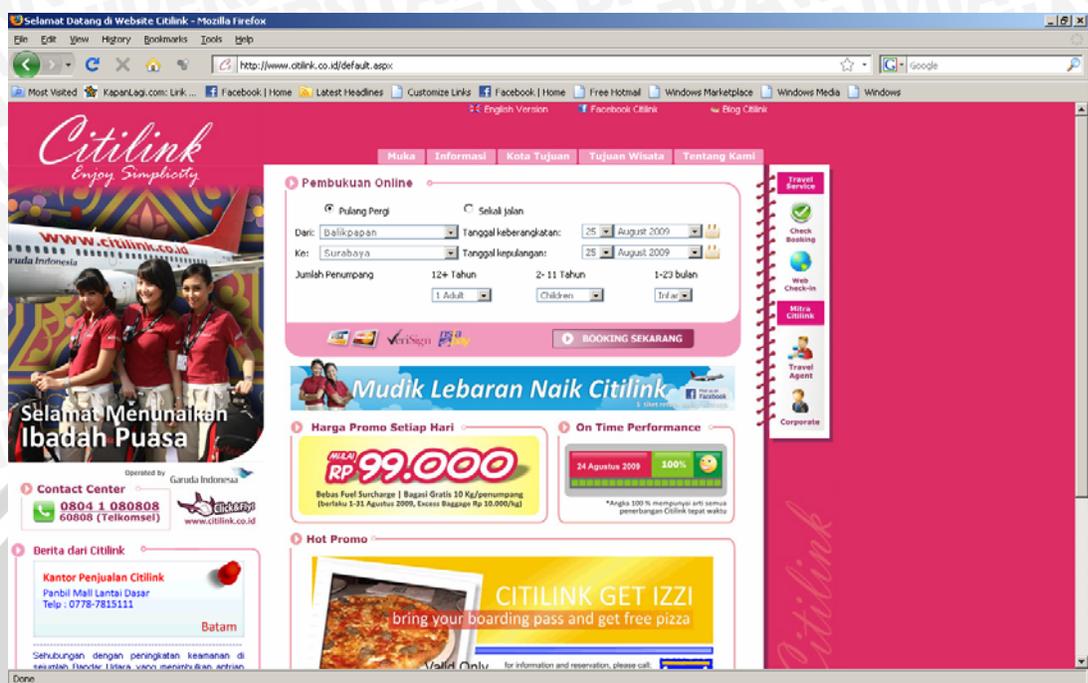
g. **Proces**

PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan *electronic ticketing* dalam kegiatan operasional penjualan tiket. *Electronic ticketing* (e-tiket)

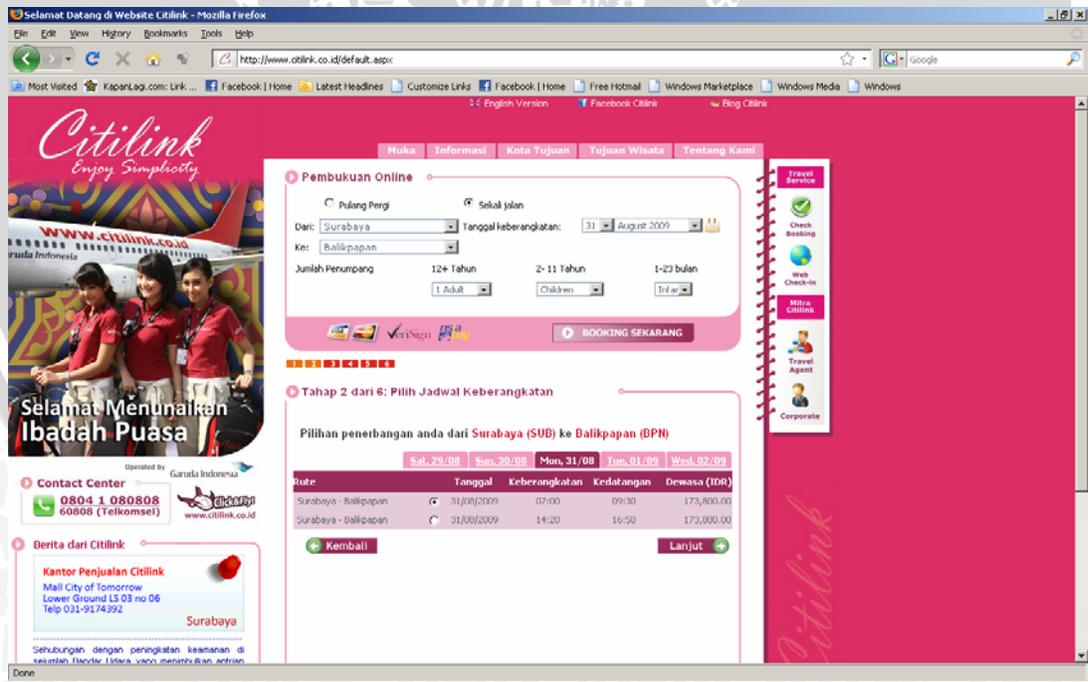
adalah sebuah metode pembelian tiket penumpang pesawat tanpa harus memerlukan pencetakan kertas sebagai bukti pembayaran tiket. Semua data pembelian tiket sudah masuk dalam server sistem *airline*, sehingga mempermudah proses transaksi penjualan/pembelian tiket. Sistem e-tiket ini memiliki banyak keuntungan atau kelebihan antara lain, proses transaksi pemesanan atau pembayaran tiket lebih cepat dan mudah karena bisa dilakukan melalui *online* website. Memperkecil kemungkinan tiket hilang ataupun juga di curi, dan penumpang tidak perlu lagi repot membawa tiket karena cukup menunjukkan kartu identitas serta *kode booking* saat akan melakukan *check-in*. Bagi perusahaan biaya penerbitan/pencetakan tiket dapat dikurangi bahkan dihilangkan.

Sebenarnya proses transaksi menggunakan paper tiket dan e-tiket relatif sama. Perbedaannya hanya terletak pada bukti transaksi. Jika, dalam penerapan *paper* tiket, maka penumpang mendapatkan tiket yang dicetak oleh PT. Garuda Indonesia Citilink. Sedangkan pada e-tiket, penumpang hanya memperoleh *itinerary receipt* (tanda terima rinci perjalanan penumpang) terdiri dari *kode booking*, nama calon penumpang, jadwal keberangkatan, kota keberangkatan dan kota tujuan yang dapat dicetak sendiri oleh penumpang. Tujuan PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan e-tiket yaitu untuk memperkecil biaya pelayanan *airlines* dan mengurangi biaya pembayaran tenaga kerja. Agar dapat menekan pengeluaran perusahaan.

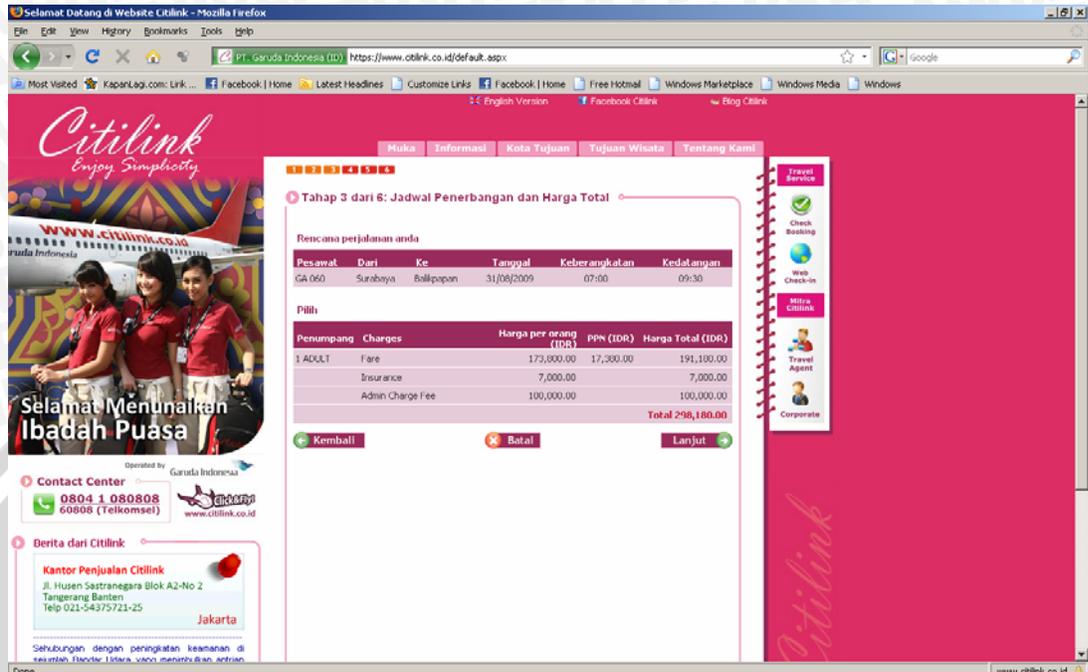
Proses pemesanan dan pembelian tiket PT. Garuda Indonesia Citilink melalui internet dapat dilihat alur-alurnya pada Gambar 5, 6, 7, dan 8. Gambar 9 menggambarkan alur sistem jasa pelayanan penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink.



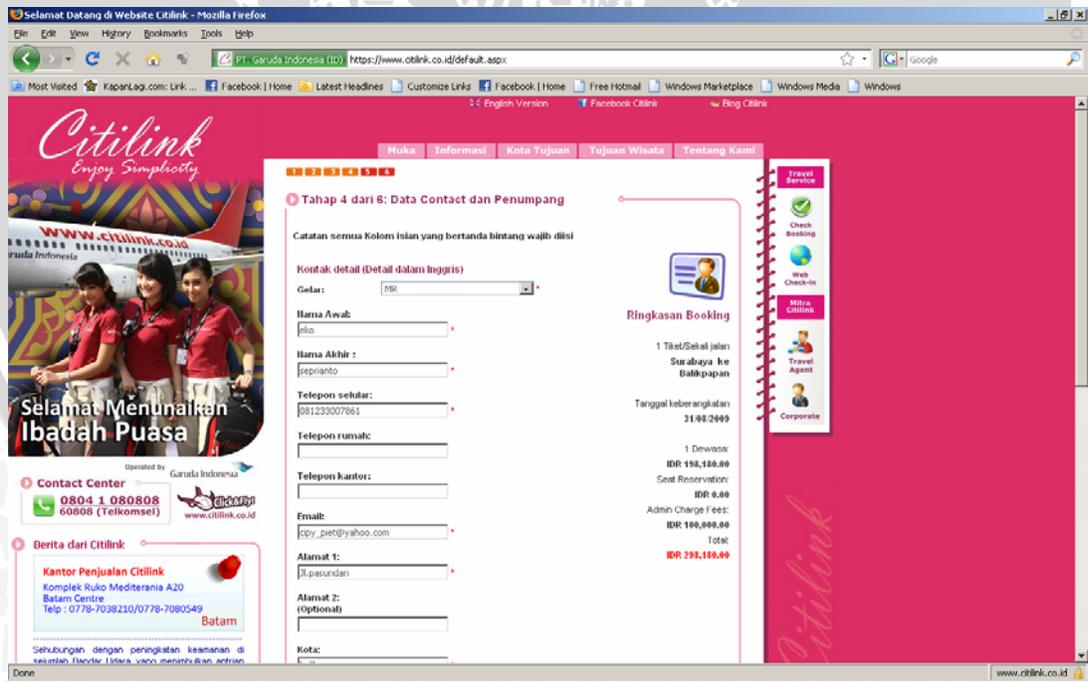
Gambar 5
Proses Pemesanan Elektronik Tiketing PT. Garuda Indonesia Citilink



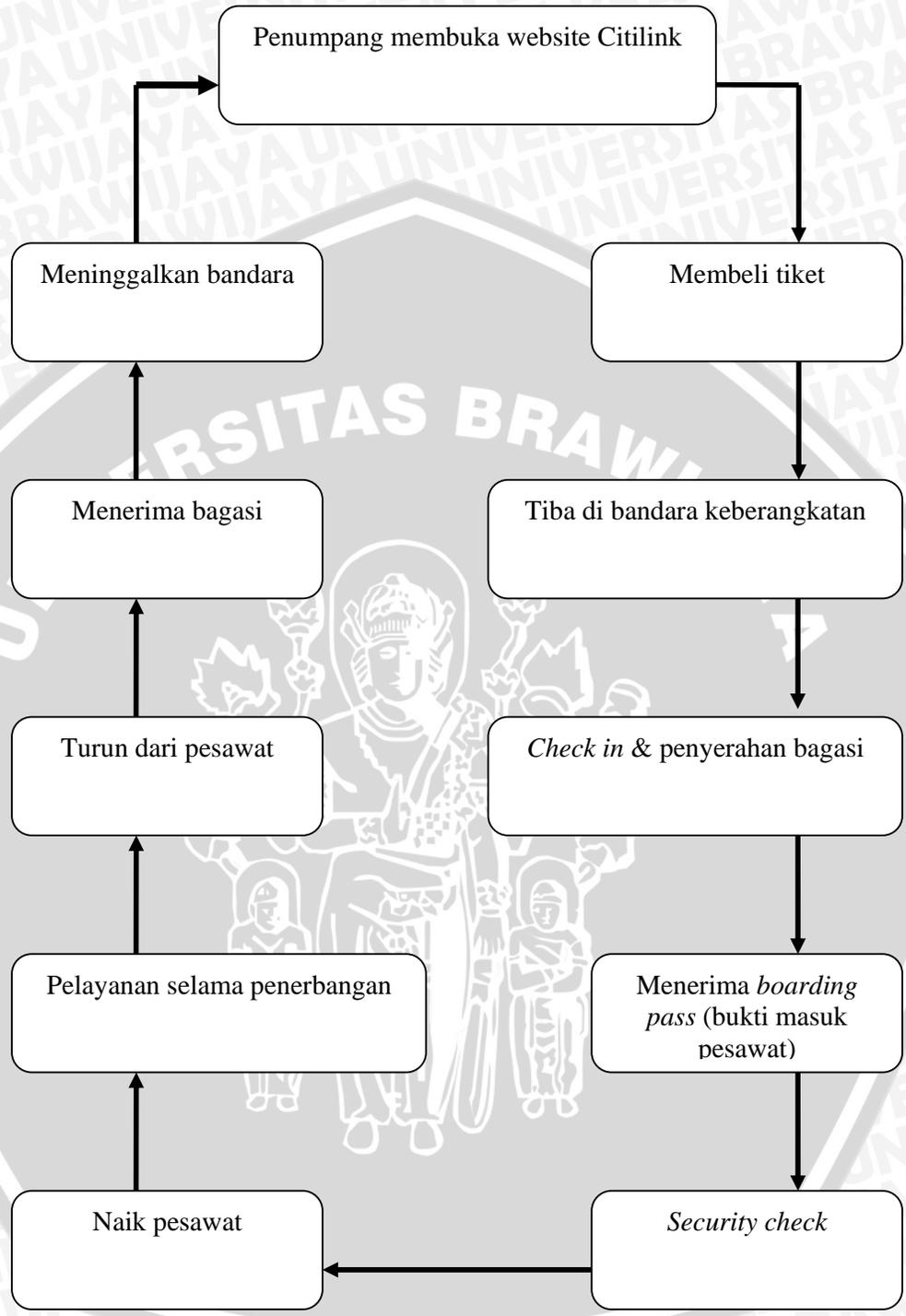
Gambar 6
Proses Pemesanan Elektronik Tiketing PT. Garuda Indonesia Citilink



Gambar 7
Proses Pemesanan *Elektronik Tiketing* PT. Garuda Indonesia Citilink



Gambar 8
Proses Pemesanan *Elektronik Tiketing* PT. Garuda Indonesia Citilink



Gambar 9
Alur Sistem Jasa Pelayanan Penerbangan PT. Garuda
Indonesia Citilink

h. Pelayanan Penumpang (*Customer Service*)

Ketepatan waktu merupakan hal yang sangat penting bagi para Penumpang, manajemen PT. Garuda Indonesia Citilink bekerja keras untuk memastikan bahwa penerbangan beroperasi tepat waktu. juga mengikuti dan mematuhi Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara Pasal 36. Penundaan penerbangan kadang-kadang terjadi dan hal tersebut tidak dapat dihindari akibat penundaan dapat berdampak pada perjalanan penumpang dan PT. Garuda Indonesia Citilink dapat membantu dengan cara-cara berikut ini Apabila penerbangan ditunda selama lebih dari satu jam, Penumpang yang memutuskan untuk tidak terbang berhak untuk mendapatkan salah satu dari yang berikut ini:

- 1). Pengalihan cuma-cuma ke penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink lainnya dengan rute yang sama, asalkan masih tersedia kursi kosong.
- 2). Pengembalian uang secara penuh untuk bagian perjalanan yang terkena dampak penundaan. Pajak, asuransi, dan biaya tambahan untuk bahan bakar dikembalikan secara penuh.

Penundaan penerbangan diperkirakan akan berlangsung selama dua jam atau lebih, penumpang akan menyediakan makanan ringan dan minuman. Apabila penundaan penerbangan diperkirakan akan berlangsung selama tiga jam atau lebih, penerbangan tersebut akan langsung dibatalkan.

Bagasi yang telah dititipkan rusak, hilang, atau mengalami penundaan penyerahan selama penerbangan, penumpang diharapkan harus segera memberitahu petugas PT. Garuda Indonesia Citilink di bandara dan mengisi formulir kehilangan dan kerusakan barang bawaan yang dititipkan kedalam bagasi pesawat. Batas kewajiban yang diberikan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink dalam hal kehilangan atau kerusakan barang bagasi yang dititipkan oleh penumpang kedalam pesawat adalah Rp. 10.000 per kg.

Jadwal penerbangan dapat diubah hanya satu kali sampai 48 jam sebelum waktu keberangkatan yang dijadwalkan untuk penerbangan awal,

asalkan masih tersedia kursi kosong. Biaya administrasi saat ini adalah Rp. 200.000 per Penumpang per penerbangan sekali jalan. Bagi penumpang yang ingin membatalkan perjalanannya bisa menghubungi Perwakilan Setempat di masing-masing bandara tujuan atau kantor operasional PT. Garuda Indonesia Citilink di Surabaya untuk melakukan perubahan yang diperlukan. Apabila harga tiket untuk penerbangan yang baru lebih tinggi dari pada harga tiket penerbangan awal, maka harus membayar selisihnya. Akan tetapi, apabila harga tiket untuk penerbangan baru lebih murah, maka tidak menerima pengembalian uang selisih harga.

Salah satu langkah efisiensi yang dilakukan PT. Garuda Indonesia Citilink adalah dengan memfungsikan *Operation Control Center* (OCC) di Surabaya. OCC menjadi sentral informasi seluruh pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink dari seluruh bandara di Indonesia. Di ruangan OCC terdapat data calon penumpang dari dan ke kota tujuan tertentu yang menggunakan pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink. Jadi jika ada calon penumpang yang terpaksa menunda keberangkatannya karena berhalangan, dapat terdeteksi. Dengan adanya OCC, tidak perlu lagi membuka kantor perwakilan di setiap bandara di Indonesia. Cukup mengontrol arus pesawat dan penumpang dari Surabaya. Lewat cara ini, biaya operasional PT. Garuda Indonesia Citilink jadi lebih efisien, yang pada ujungnya, para penumpang dapat menikmati penerbangan murah selama menggunakan pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink.

4. Perumusan Strategi Perusahaan

a. Matrik EFAS dan IFAS

Berdasarkan hasil analisis eksternal dan internal perusahaan yang telah dijabarkan, peneliti menyimpulkan dalam bentuk analisis IFAS dan EFAS. Adapun analisis IFAS PT. Garuda Indonesia Citilink yang terdapat pada tabel 4. Keterangan cara-cara penentuan Faktor strategi internal tabel IFAS pada tabel 4:

- Kolom 1 berisi informasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan.

- Kolom 2 berisi bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00))
- Kolom 3 berisi perhitungan rating masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau pesing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
- Kolom 4 berisi pengkalian pada bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
- Kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Sumber : Rangkuti (2008:24-26)

Keterangan cara-cara penentuan Faktor strategi eksternal tabel EFAS pada tabel 5:

- Kolom 1 berisi informasi peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan.
- Kolom 2 berisi bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (Sangat penting) sampai dengan 0,0 (Tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

(semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)

- Kolom 3 berisi perhitungan rating masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebaikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- Kolom 4 berisi pengkalian pada bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
- Kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya

Sumber : Rangkuti (2008:22-23)

Tabel 4
IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Matrik Internal Factors Analysis Summary
PT. Garuda Indonesia Citilink

Faktor Strategis <i>Factors Internal</i>	Bobot	Peringkat	Terbobot	Keterangan
Kekuatan (<i>Strengths</i>):				
1. Frekuensi penerbangan tinggi	0.10	3	0.30	<i>Utilisasi</i> secara maksimal
2. Citra perusahaan induk yang besar	0.10	4	0.40	Badan Usaha Milik Negara Pelayanan mengandalkan IT
3. Unggul dalam pelayanan IT	0.15	4	0.60	Sesuai dengan
4. Potensi <i>product innovative</i> tinggi	0.15	4	0.60	perkembangan Perekonomian masyarakat
5. Pesawat terbang mutakhir dengan tenaga ahli senior	0.10	3	0.30	Dukungan perusahaan induk yang tinggi
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>):				
1. Bandara yang belum mendukung	0.10	1	0.10	Belum didukung strategi
2. Tergantung pada induk perusahaan	0.10	3	0.30	Belum memiliki AOC 121 sendiri
3. Tidak bekerja sama dengan travel	0.05	3	0.15	Distribusi yang mempersulit
4. Peniadaan bagasi kabin untuk penumpang	0.10	2	0.20	Melemahkan penawaran jasa
5. Banyaknya rute yang diterbangi dalam satu hari dengan armada yang terbatas	0,05	2	0.10	Rentan terjadinya keterlambatan yang berantai
Total	1.00	-	3,05	

Tabel 5
EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)

Matrik Eksternal Strategic Factors Summary:
PT. Garuda Indonesia Citilink

Faktor Strategis <i>Factors Eksternal</i>	Bobot	Peringkat	Terbobot	Keterangan
<i>Peluang (Opportunities):</i>				
1. Pemulihan keamanan	0.05	3	0.15	Membaiknya kondisi disemua daerah
2. Peningkatan kurs rupiah	0.10	3	0.30	Menguatnya rupiah terhadap dolar
3. Perkembangan daerah wisata	0.15	4	0.60	Adanya program <i>Visit Indonesia Year</i>
4. Perkembangan otonomi daerah	0.20	4	0.80	Berlomba mendorong masuknya investasi ke daerah
5. Menambah armada yang sudah ada	0.15	4	0.60	Untuk memperkuat posisi pangsa pasar yang sudah ada
<i>Ancaman (Threats):</i>				
1. Krisis ekonomi dunia	0.05	2	0.10	Ketidakstabilan perekonomian
2. Perang tarif	0.05	2	0.10	Perlunya pengaturan dari <i>regulator</i> (pemerintah)
3. Munculnya perusahaan sejenis	0.05	2	0.10	Perlunya pengaturan dari <i>regulator</i> (pemerintah)
4. Ketidakstabilan harga minyak di dunia	0,10	2	0.20	Meningkatnya biaya operasional perusahaan
5. Liberalisasi dunia penerbangan di ASEAN	0.10	1	0.10	Perlunya perhatian pemerintah
Total	1.00		3,05	

b. Matrik Internal Eksternal

Penggunaan matrik *internal* dan *eksternal* adalah untuk memperoleh strategi yang lebih tepat bagi perusahaan. Matrik *internal eksternal* dibuat berdasarkan total skor yang di dapat dari analisis *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS) dan analisis *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dengan total skor dari matrik berada pada sumbu Y, sedangkan matrik IFAS terletak pada sumbu X. berikut ini hasil analisis dari matrik EFAS dan IFAS yang dimasukkan dalam matrik internal eksternal:

Tabel 6
Matrik Internal Eksternal PT. Garuda Indonesia Citilink



Berdasarkan hasil dari matrik EFAS maupun IFAS maka dapat koordinat (3,05, 3,05) sehingga pada matrik *internal eksternal* diperoleh strategi pertumbuhan yang berada pada sel pertama.

C. Matrik SWOT PT. Garuda Indonesia Citilink

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat maka alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik *Strengths Weaknesses Opportunies Treaths* (SWOT).

Matrik SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik SWOT juga dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis. Selanjutnya, dengan menggunakan faktor strategis (eksternal maupun internal perusahaan) sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) pada Tabel 4 dan Tabel 5 dilanjutkan dengan transfer peluang dan ancaman dari Tabel 5 *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS), serta tambahkan kekuatan dan kelemahan dari Tabel 4 *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS), kedalam sel yang sesuai dalam Matrik SWOT pada tabel 7.

Berdasarkan pendekatan tersebut, dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi *Strength-Opportunity* (SO), Strategi *weakness-Opportunity* (WO), Strategi *Strenght-Threat* (ST), Strategi *Weakness-Threat* (WT). Adapun Matrik SWOT PT. Garuda Indonesia Citilink dapat di lihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7
Matrik Analisis SWOT Eksternal dan Internal PT. Garuda Indonesia Citilink

<p>FAKTOR-FAKTOR INTERNAL (IFAS)</p> <p>FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Frekuensi penerbangan tinggi 2. Citra perusahaan induk yang besar 3. Unggul dalam pelayanan IT 4. Potensi <i>product innovative tinggi</i> 5. Pesawat terbang mutakhir dengan tenaga ahli senior 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bandara yang belum mendukung 2. Tergantung pada induk perusahaan 3. Tidak bekerja sama dengan <i>travel</i> 4. Peniadaan bagasi kabin untuk penumpang 5. banyaknya rute yang diterbangi dalam satu hari dengan armada yang terbatas
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemulihan keamanan 2. Peningkatan kurs rupiah 3. Perkembangan daerah wisata 4. Perkembangan otonomi daerah 5. Pangsa pasar yang masih terbuka 	<p>Srategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membaiknya keamanan membuka peluang untuk menambah rute daerah tujuan yang potensial. 2. Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah 3. Memperkenalkan daerah-daerah wisata kepada penumpangnya 4. Menambah armada pesawat yang sudah ada 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka kerjasama dengan agen-agen penjualan didaerah-daerang potensial tujuan wisata. 2. Membangun telminal khusus <i>low cost carrier</i> di bandara di Indonesia. 3. Memberikan <i>bagasi</i> cuma-cuma kepada penumpangnya.
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Krisis ekonomi 2. Perang tarif 3. Munculnya perusahaan sejenis 4. Ketidakstabilan harga minyak di dunia 5. Liberalisasi dunia penerbangan di ASEAN 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan melakukan <i>full hedging</i> terhadap biaya bahan bakar hal ini untuk menghindari melonjaknya bahan bakar yang tiba-tiba 2. Perusahaan sebisa mungkin menghindari rute-rute yang sudah padat oleh pesaing/perusahaan induk. 3. Melakukan kebijakan harga yang kompetitif yang ditawarkan perusahaan kepada penumpangnya. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi ketergantungan pada induk perusahaan dengan memisahkan diri dari induk perusahaan dan mengoprasionalkan perusahaan secara mandiri.sebagai anak perusahaan bukan sebagai SBU. 2. Memberikan penawaran yang lebih dari para pesaing seperti pemberian bagasi secara cuma-cuma kepada calon penumpang. 3. Memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang sekarang



d. Matrik Grand Strategi

Proses formulasi strategi melibatkan semua hasil analisis atas berbagai faktor baik lingkungan *internal* (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman). Penilaian untuk masing-masing aspek baik *internal* maupun *eksternal* sangat relatif sifatnya dan tidak mempunyai rumusan yang baku. Alternatif strategi yang bisa digunakan yaitu melalui perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman *eksternal* di satu pihak serta kekuatan dan kelemahan *internal* di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi *internal* dan *eksternal* yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan. Keempat pola tersebut biasanya digambarkan dalam sel seperti pada gambar di bawah ini:



Sumber : David (2006:307)

Gambar 10
Matrik Grand Strategi

Keterangan diagram:

Posisi PT. Garuda Indonesia Citilink berada pada kuardan pertama karena kekuatan yang dimiliki lebih banyak dari pada kelemahan, dan peluang yang dihadapi lebih tinggi dari pada ancaman yang ada. Dalam kondisi seperti ini maka strategi yang lebih sesuai diterapkan pada PT. Garuda Indonesia Citilink adalah strategi *strengths-opportunities* (SO), yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan yang ada untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi pada kuadran satu adalah:

1. Pengembangan pasar (*market development*) yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan membuka daerah rute tujuan baru dengan menggunakan sistem *point to point* untuk menerbangi daerah rute yang akan dilayani oleh PT. Garuda Indonesia Citilink, penggunaan sistem *point to point* adalah untuk mendukung penerapan dari strategi LCC yang diterapkan oleh manajemen perusahaan, karena dengan menerapkan sistem tersebut perusahaan terhindar dari biaya tinggi dalam pengoprasionalan pesawat udara.
2. Penetrasi pasar (*market penetration*) yang dilakukan PT. Garuda Indonesia Citilink berusaha meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada sekarang untuk produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih agresif. Penetrasi pasar ini mencakup perbaikan saluran distribusi penjualan tiket yang sudah diterapkan perusahaan saat ini, menawarkan promosi penjualan yang lebih ekstensif atau dengan meningkatkan usaha publisitas perusahaan.
3. Pengembangan produk (*product development*) adalah menambah armada yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk dan jasa yang akan ditawarkan perusahaan saat ini dengan menawarkan berbagai macam kemudahan yang akan diberikan kepada calon penumpang apabila calon penumpang tersebut menggunakan jasa pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan.
4. Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah peningkatan kontrol atas distributor atau penjualan tiket yang dilakukan oleh pihak yang berada di luar perusahaan.

5. Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah peningkatan kontrol atas distributor atau penjualan tiket yang dilakukan oleh pihak yang berada di dalam perusahaan atau agen penjualan.
6. Integrasi horizontal (*horizontal integration*) adalah salah satu strategi pertumbuhan, yaitu dengan cara memperluas kegiatan lini produk yang ditawarkan atau membuka rute baru didaerah tujuan baru dengan tujuan baru untuk meningkatkan pendapatan perusahaan saat ini. Perusahaan yang melakukan integrasi horizontal ini dapat memperluas pasar melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama atau dengan induk perusahaan.
7. Diversifikasi konsentrik (*councentrik diversification*) adalah strategi pertumbuhan melalui diversifikasi tetapi tetap bersumber dari bisnis intinya (*core business*) yaitu pemanfaatan penjualan ruang kosong yang ada masih tersedia didalam pesawat untuk dijual dalam bentuk jasa pengangkutan kargo udara.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi- strategi yang akan diimplementasikan dalam mengambil keputusan manajemen. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Konsep Strategis

Menurut Rangkuti (2008:183), strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola

konsumen memerlukan kompetensi inti. perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan. Berdasarkan definisi strategis diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing yang memerlukan adanya kompetensi inti dalam pendayagunaan dan alokasi sumber daya perusahaan. Konsep- konsep strategi meliputi:

a. *Distinctive Competence*

Distinctive Competence merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki *distinctive competence* selalu memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. *Distinctive competence* dapat berupa:

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

b. *Competitive Advantage*

Competitive advantage merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. *Competitive Advantage* ini dikemukakan oleh Porter yang berupa 3 strategi generic yaitu:

- a. Keunggulan biaya menyeluruh
- b. Diferensiasi
- c. Fokus

Tiga pendekatan strategis generic yang akan mengungguli perusahaan lain dalam industri persaingan adalah :

1) Keunggulan Biaya Menyeluruh.

Perhatian dalam pengendalian biaya sangat diperlukan untuk mengungguli pesaing. Biaya yang relatif rendah terhadap pesaing menjadi tema yang melingkupi keseluruhan strategi, meskipun kualitas pelayanan dan bidang-bidang lain tidak dapat diabaikan. Biaya yang lebih rendah secara otomatis akan meningkatkan laba perusahaan. Biaya yang lebih rendah memberi perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan

biaya input. Selain itu strategi ini memerlukan persyaratan organisasi yang lazim seperti:

- a. Pengendalian biaya yang ketat
- b. Laporan pengendalian yang sering dan terinci
- c. Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur
- d. Intensif didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat

2) Fokus.

Fokus adalah mengkonsentrasikan perusahaan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa dengan fokus maka perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efisien dan efektif dibandingkan pesaingnya. Strategi ini memerlukan kombinasi dari berbagai kebijakan strategi keunggulan biaya menyeluruh dan diferensiasi yang diarahkan pada target strategis tertentu.

3) Diferensiasi

Memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Adapun diferensiasi yang bagus di berikan PT. Garuda Indonesia Citilink kepada penumpangnya adalah dengan memberikan bagasi secara cuma-cuma sesuai dengan peraturan penerbangan, mengingat budaya yang dianut oleh bangsa Indonesia berpergian dengan membawa barang yang banyak walaupun hal tersebut bertentangan dengan konsep LCC pada bisnis perusahaannya.

Strategi generik yang bisa diterapkan yaitu menggunakan Strategi Pertumbuhan yaitu melalui:

- 1) Strategi *Market Penetration* yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan, melalui peningkatan usaha-usaha pemasaran yang lebih giat.

Misalnya promosi yang lebih gencar, memperbaiki saluran distribusi, menjaga kualitas, dan menekan harga.

- 2) Strategi *Market Development* yaitu usaha untuk meningkatkan penjualan melalui pembukaan rute-rute baru yang potensial dan menguntungkan sebagai daerah pemasaran yang baru.
- 3) Strategi *Product development* yaitu usaha untuk meningkatkan penjualan melalui modifikasi produk atau jasa yang ada.

B. KEBIJAKAN (POLICY)

Menurut Rangkuti (2008:182), kebijakan adalah pedoman atau petunjuk secara garis besar untuk pengambilan keputusan. Kebijakan dirumuskan secara fungsional, seperti di bawah ini:

a. Pemasaran.

1. Memperbaiki saluran jaringan distribusi yang sudah ada sekarang, dengan memanfaatkan saluran distribusi yang efektif sebagai salah satu strategi dalam merebut pasar
2. Tanggap terhadap respon pasar yang berkembang.

b. Operasional

1. Tanggap terhadap kemajuan teknologi
2. Prosedur yang efisien dan efektif berupa rancangan, penjadualan, dan pengendalian mutu.

c. Sumber Daya Manusia

1. Pengembangan sumber daya manusia selaras dengan rumusan budaya perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas karyawan baik dari segi pendidikan, keterampilan, dan keahlian.

Kombinasi (*Strenght-Opportunity*) yang harus diterapkan adalah:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overal Cost Leadership*) yaitu strategi yang perusahaan yang lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

2. Strategi Fokus (*Focus*) yaitu strategi perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi Kepemimpinan dan Diferensiasi.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Dari hasil Matrik EFAS, dapat diketahui total nilai skor akhir yaitu 3,05 yang artinya perusahaan berada dalam posisi di atas rata-rata dan mampu merespon peluang yang ada dan mampu mengatasi ancaman yang timbul.
2. Dari hasil Matrik IFAS, dapat diketahui total skor yaitu 3,05 yang artinya perusahaan berada pada posisi di atas rata-rata dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan mengatasi kelemahan yang ada.
3. Dari hasil Matrik Internal Eksternal dapat diketahui Matrik EFAS berada di koordinat (3,05) dan Matrik IFAS berada di koordinat (3,05) sehingga diperoleh strategi pertumbuhan.
4. Posisi PT. Garuda Indonesia Citilink berada pada kuartan pertama karena kekuatan yang dimiliki lebih banyak dari pada kelemahan, dan peluang yang dihadapi lebih tinggi dari pada ancaman yang ada. Isi pada kuartan satu adalah: Pengembangan pasar, Penetrasi pasar, Pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke dalam, integrasi horisontal, diversifikasi konsentrik. Isi pada kuartan satu, dapat ditambahkan dengan tiga pendekatan strategis generik yang akan mengungguli perusahaan lain dalam industri persaingan yaitu keunggulan biaya menyeluruh dan fokus.
5. Prospek industri penerbangan LCC sangat cerah dan menjanjikan mengingat potensi pasar baik masa kini maupun masa mendatang, dengan menggunakan armada pesawat yang saat ini tidak lebih dari 12 tahun masa pengoprasianya, mengandalkan kemajuan Information teknologi untuk mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu disamping mengadakan penghematan-penghematan biaya disegala bidang, serta adanya pegawai-pegawai yang terampil. *Profit* semaksimal mungkin akan tercapai dan efisiensi perusahaan akan selalu meningkat terus-menerus sehingga asas kontinuitas perusahaan dapat dipertahankan. Hal ini akan dapat mengadakan pembukaan rute-rute baru yang potensial bagi perusahaan, penambahan-penambahan armada untuk memperkuat rute yang sudah ada dan meningkatkan frekuensi penerbangan.

Jasa angkutan udara yang harus dihasilkan harus mencapai tiga sasaran, yaitu kualitas memberikan kepuasan kepada penumpang atau pemakai jasa angkutan (*user*), dengan biaya operasi penerbangan yang seminimal mungkin, serta tepat waktu yaitu sesuai dengan jadwal penerbangan (*quality, cost and delivery*). Apabila suatu perusahaan penerbangan melaksanakan keempat fungsi jasa angkutan secara efektif dan efisien, dan mencapai ketiga sasaran dalam menghasilkan jasa angkutan udara tersebut, maka akan menambah daya saing suatu perusahaan penerbangan dan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan penerbangan.

6. Harga tiket yang murah menjadi daya tarik kuat bagi perusahaan untuk meraih pelanggan, mengingat harga tiket alat transportasi lain yang sering kali lebih mahal dengan waktu tempuh lebih lama. Kemudahan, kecepatan dan harga yang terjangkau menjadi strategi perusahaan LCC dalam memenangkan pasar transportasi udara. Strategi LCC menimbulkan banyak dampak negatif, implementasi konsep LCC di Indonesia ternyata juga memberikan banyak dampak positif, yang sangat bermanfaat di antaranya:
 - a) Mampu memberikan kontribusi bagi perekonomian nasional. Perekonomian nasional sangat terbantu dikarenakan kerugian akibat biaya dan lamanya transportasi, dapat diminimalisir dengan konsep LCC yang menawarkan tarif yang lebih rendah, dan lebih murah dari harga normal. Oleh karena itu LCC baik bagi pergerakan sektor transportasi di negeri kita yang akhirnya juga sangat memberikan kontribusi ekonomi secara nasional.
 - b) Pesatnya perkembangan penerbangan LCC menyebabkan alat transportasi udara tidak hanya dinikmati oleh masyarakat kalangan atas. Pada saat ini masyarakat menengah kebawah dapat ikut menikmati alat transportasi udara karena biaya yang dapat dijangkau.

B. Saran

Pemerintah selaku regulator transportasi udara di Indonesia hendaknya mendukung dari penerapan strategi *Low Cost Carrier* (LCC) pada maskapai penerbangan di Indonesia saat ini salah satu hal yang paling membantu maskapai penerbangan yang menerapkan strategi LCC adalah dengan menyediakan bandar udara khusus LCC untuk maskapai penerbangan yang menerapkan strategi LCC sebagai konsep bisnis penerbangannya dan pemerintah diharapkan mendukung sistem *Low Cost Carrier* (LCC) dengan didukung regulasi yang mengaturnya. Penerapan konsep *Low Cost Carrier* (LCC) ideal tidak bisa terwujud tanpa adanya Undang-Undang yang jelas. Hal ini dikarenakan masih ada faktor lain yang harus secara simultan dipenuhi. Para operator penerbangan, misalnya, harus benar-benar berjalan dengan kondisi keuangan baik sehingga biaya operasional dan biaya *maintenance* yang mutlak dipenuhi tidak mengalami pengurangan. Sementara bagi regulator, penerbangan di Indonesia seharusnya ditopang Undang-Undang Penerbangan dan Hukum Ekonomi Penerbangan yang memadai. Keberadaan undang-undang tersebut akan membatasi dan mengatur pelanggaran-pelanggaran keselamatan dan keamanan penerbangan terutama penerbangan *Low Cost Carrier* (LCC) di Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA**Buku**

- Boyd, Harper W, Orville C. Walker and Jean C. Larreche. 2000. *Managemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*. Alih Bahasa: Imam Nurmawan. Edisi II. Jakarta : Erlangga
- Cravens, David W. 1996. *Pemasaran Strategis*. Alih Bahasa: Lina Salim. Edisi 4, Cetakan ke-3. Jakarta : Erlangga
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis : Konsep*. Alih Bahasa. Ichsan Setiyo Budi Edisi 10, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen. 1996. *Management Strategis*. Peneterjemah; Julianto Agung. Edisi II. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta. Gaung Persada
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller. 2009. *Marketing Management*. Alih Bahasa; Benjamin Molan. Edisi kedua belas, Jilid 1. Jakarta: PT INDEKS
- Lovelock, Christopher H dan Wright, Lauren K. 2007. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Alih Bahasa; Agus Widyantoro. Edisi II. Jakarta: PT INDEKS
- Malhotra, Naresh K. 2005. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan*. Alih Bahasa; Soleh Rusyadi Maryam. Edisi 4. Jakarta: PT INDEKS
- Nasution, M.N, 2004. *Manajemen Transportasi ed. II*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing*. Alih Bahasa; Sigit Suryanto. Tangerang: KARISMA publishing Group
- Proctor, Tony. 2000. *Strategic Marketing: an Introduction*. London & New York: Routledge
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis- Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Malang: Bayu Media Publishing
- Tjiptono, Fandy, Georgius Chandra dan Dedi Adriana. 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI

Jurnal

- Rahman, M. Fathur. 2003. Low Cost Airline dan Perkembangannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi: Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti*. Volume 04, No.1. Februari
- Tantri, Francis dan Riza S. Citasuara. 2002. Low Cost Carrier dan Jaminan Keselamatan Penumpang. *Jurnal Manajemen Transportasi: Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti*. Volume VII, No.1. November
- Yuliantini. 2005. Strategi Pemanfaatan Teknologi Informasi untuk Meningkatkan Pendapatan Perusahaan Penerbangan Dalam Krisis Ekonomi. *Jurnal Manajemen Transportasi: Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti*. Volume 04, No.1. Januari

Perundang-undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Penerbangan
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 Tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2000

Internet

- http://www.Fenomena Low Cost Carrier_Penerbangan di Indonesia.htm, diakses 1 April 2009 pukul 10:23 am

1. PT. Garuda Indonesia Citilink adalah *Strategic Business Unit* dari PT Garuda Indonesia yang melayani penerbangan *point-to-point* dengan konsep *Low Cost Carrier* (LCC) sebagai strategi pemasaran penerbangannya.. Pada awalnya beroperasi PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan lima pesawat jenis Fokker F28 2000MK, 3000MK dan 4000MK (65-85 tempat duduk) yang sudah tidak di operasionalkan lagi oleh induk perusahaan PT. Garuda Indonesia. Penerbangan perdana dilaksanakan pada tanggal 16 Juli 2001 dengan rute Surabaya-Balikpapan-Tarakan-Balikpapan-Surabaya. Dalam perkembangannya, pada Juli 2004 PT. Garuda Indonesia Citilink mengganti seluruh pesawat Fokker F28 tersebut dengan alasan pesawat-pesawat tersebut sudah tidak efisien dari segi operasional selain berumur tua dan ketiadaan suku cadangnya dipasaran dunia oleh PT. Garuda Indonesia Selaku induk perusahaan ke lima pesawat jenis Foker F28 2000MK, 3000MK, 4000MK diganti dengan empat pesawat jenis Boeing 737-300 (148 tempat duduk). Namun pada Januari 2008, Manajemen PT Garuda Indonesia memutuskan PT. Garuda Indonesia Citilink tidak beroperasi untuk sementara untuk menata ulang kebijakan dan strategi PT. Garuda Indonesia Citilink. Penataan tersebut dilaksanakan dalam rangka menyiapkan PT. Garuda Indonesia Citilink sebagai *true Low Cost Carrier* (LCC) maskapai berbasis biaya operasi rendah yang sebenarnya yang mampu menghadapi ketatnya persaingan bisnis penerbangan. Pembentukan Citilink tersebut mencakup berbagai aspek perusahaan, baik manajemen maupun operasional. Bahkan PT. Garuda Indonesia Citilink saat ini sedang dalam proses menjadi bisnis sendiri sebagai anak perusahaan Garuda Indonesia. PT. Garuda Indonesia Citilink nantinya akan mengelola sumber daya (*resources*) secara mandiri, baik pesawat, sumber daya manusia, pemasaran produk, termasuk aspek keuangan, sehingga keberadaannya semakin fokus dalam menggeluti bisnis penerbangan berkonsep *Low Cost Carrier* (LCC). Dalam konteks bisnis PT. Garuda Indonesia, Citilink tetap konsisten menggarap pasar *middle-down* (kelas menengah dan menengah kebawah) yang hanya membutuhkan transportasi yang murah, sederhana dan cepat, sedangkan Garuda Indonesia juga tetap menggarap pasar *middle-up* (kelas menengah dan menengah keatas) yang membutuhkan pelayanan yang

prima setiap penerbangannya. Dalam kegiatan usahanya keduanya berkonsentrasi dalam segmen pasar yang berbeda. Dan sejak awal berdirinya pada tahun 2001, Citilink memang dirintis PT. Garuda Indonesia untuk melaksanakan penggarapan pasar middle-down. PT. Garuda Indonesia Citilink beroperasi kembali pada bulan September 2008 dengan basis operasi di Surabaya, mula-mula dengan dua pesawat Boeing B737-300 (148 tempat duduk). Direncanakan Secara bertahap, armada PT. Garuda Indonesia Citilink akan bertambah menjadi lima pesawat Boeing B737-300 pada tahun pertama operasinya yang merupakan hibah dari Garuda Indonesia. Dengan motto *Enjoy Simplicity*, Citilink menawarkan kemudahan dalam proses pemesanan tempat duduk dan pembayaran melalui website www.citilink.co.id.

- a. 14 April 2001
- b. PT. Garuda Indonesia.
- c. Lokasi pendirian perusahaan pertama kali di Jakarta yaitu tepatnya dikantor pusat PT. Garuda Indonesia. untuk mendukung penerapan dari konsep yang di usung oleh PT. Garuda Indonesia Citilink yang berkonsep *Low Cost Carrier* itu sendiri maka sejak bulan september 2008 kantor pusat PT. Garuda Indonesia Citilink yang semula bermarkas di Jakarta di pindahkan ke Juanda Sidoarjo sebagai *secondary airports*.
- d. Sampai saat ini PT. Garuda Indonesia Citilink melayani 5 kota tujuan, yaitu Jakarta, Batam, Banjarmasin, Balikpapan. Dalam waktu dekat akan menambahkan Makassar sebagai kota tujuan dan setiap rute tersebut Citilink tidak mempunyai kantor cabang, PT. Garuda Indonesia Citilink hanya menempati *stand* di bandara setempat yang digunakan untuk operasionalisasikan semua kegiatannya.
- e. Kantor pusat PT. Garuda Indonesia Citilink di Juanda *Business Centre*, Aloha, Waru, Sidoarjo, tepatnya JL. Raya Juanda No. 3 Blok C2 Juanda *Business Centre* Sidoarjo Jawa Timur.
- f. Joseph A. Saul selaku Vice President Citilink saat ini.
- g. Akan dilampirkan.
- h. Akan dilampirkan

- i. PT. Garuda Indonesia Citilink hanya menempatkan seorang pekerja disetiap rute yang disinggahinya dengan menjabat sebagai CRO.
- j. Sampai saat ini Citilink menerbangi 5 rute kota tujuan dengan 22 penerbangan perhari rute-rute tersebut adalah:

Surabaya-Jakarta-Surabaya, 3 kali sehari

Surabaya-Balikpapan-Surabaya, 3 kali sehari

Surabaya-Banjarmasin-Surabaya, 2 kali sehari

Surabaya-Makasar-Surabaya, 2 kali sehari

Surabaya-Batam-Surabaya, 1 kali sehari

Adapun jadwal penerbangan dari Citilink untuk semua rutenya adalah

Balikpapan-Surabaya	10.00	10.30
Balikpapan-Surabaya	17.20	17.50
Balikpapan-Surabaya	19.40	20.00
Banjarmasin-Surabaya	13.35	13.40
Banjarmasin-Surabaya	16.05	16.10
Batam-Surabaya	13.45	16.00
Jakarta-Surabaya	07.50	09.10
Jakarta-Surabaya	11.30	12.50
Jakarta-Surabaya	20.10	21.30
Makasar-Surabaya	10.05	10.30
Makasar-Surabaya	19.35	20.00
Surabaya-Balikpapan	07.00	09.30
Surabaya-Balikpapan	14.20	16.50
Surabaya-Balikpapan	16.40	19.10
Surabaya-Banjarmasin	11.00	13.05
Surabaya-Banjarmasin	13.30	15.35
Surabaya-Batam	11.00	13.15
Surabaya-jakarta	06.00	07.20
Surabaya-jakarta	09.40	11.00
Surabaya-jakarta	18.20	19.40
Surabaya-Makasar	07.10	09.35
Surabaya-Makasar	16.40	19.05

2. PT. Garuda Indonesia Citilink merupakan *Strategic Business Unit* dari PT Garuda Indonesia, yang membedakan PT, Garuda Indonesia Citilink dengan PT. Garuda Indonesia adalah PT. Garuda Indonesia Citilink berkonsep *Low Cost Carrier* sedangkan PT. Garuda Indonesia berkonsep berlawanan dengan PT. Garuda Indonesia Citilink dengan menggarap konsep *Full Service Carrier*.

3. Visi Perusahaan Penerbangan Pilihan Utama di Indonesia.

Misi

Safety, selalu mengutamakan keselamatan pada setiap penerbangan.

Security menekankan keamanan pada setiap penerbangan.

Reliability mengutamakan ketepatan waktu dari setiap penerbangan.

4. PT. Garuda Indonesia Citilink menerapkan konsep *low Cost* seperti setiap Penumpang hanya diizinkan untuk membawa ke atas pesawat satu buah tas tangan standar dengan berat maksimum 5 kg dengan ukuran 50x36x15cm. Karena semakin berat pesawat semakin besar pula bahan bakar yang dikeluarkan dalam operasional. Tas yang tidak memenuhi berat dan/atau ukuran standar tersebut harus dimasukkan ke dalam ruang bagasi pesawat. Biaya untuk penitipan Bagasi adalah Rp. 5.000 per kg. Bagasi cuma-cuma tidak ada diberikan untuk penumpang pada waktu-waktu tertentu. Guna menekan biaya yang dikeluarkan dalam mendukung penerapan dari konsep *Low Cost Carrier* pada PT. Garuda Indonesia Citilink pengurangan tersebut meliputi :

- a. Langsung mematikan mesin pesawat pada saat *turn around* (berhenti didarat). Menggantikannya dengan menghidupkan generator setelah pumpang masuk kedalam pesawat hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya bahan bakar.
- b. Penggunaan kursi dari bahan kulit, sehingga mudah dibersihkan dan menghemat waktu ketika *turn-around*
- c. Pemakaian satu tipe pesawat yaitu Boeing 737-300 juga berkaitan dengan penghematan biaya yang diterapkan Garuda Indonesia Citilink. Karena,

semakin beragam jenis pesawat yang dipakai, maka makin besar pula biaya yang harus dikeluarkan untuk pemeliharaan dan suku cadang.

- d. Setiap pesawat citilink hanya terdapat dua orang awak kabin yang melayani penumpang di pesawat.
- e. Penghapusan *service* ekstra seperti makanan/minuman untuk penumpang, dan digantikan dengan penjualan makanan kecil atau minuman atau gift, yang harus dibayar oleh penumpang yang menghendaki. Hasil penjualan ini digolongkan sebagai penghasilan tambahan oleh operator penerbangan.
- f. Pemisahan biaya ekstra seperti *airport tax*, Pajak Pertambahan Nilai dsbnnya dari biaya pokok, sehingga biaya penerbangan itu sendiri terlihat sangat murah.
- g. Pada waktu tertentu tidak ada *reservasi* tempat duduk penumpang, sehingga penumpang diharuskan untuk melakukan boarding dini dan cepat. Ini suatu bentuk penghematan waktu.
- h. Skema *reservasi* dini, dimana harga tiket akan naik saat tempat duduk pesawat makin terbatas atau makin penuh. Hal ini akan memaksa penumpang untuk melakukan reservasi dini dimana makin dini kita memesan maka harga tiket akan makin murah. Biasanya pembatalan *reservasi* akan mengakibatkan hilangnya sebagian besar (hampir 100%) harga tiket yg sudah dibayarkan. Ini skema yang brilian sesungguhnya.
- i. Skema *single class* untuk semua penumpang. Memudahkan dan menyederhanakan sistem *boarding*.
- j. Penggunaan satu jenis pesawat. Memudahkan, menyederhanakan serta memangkas biaya perawatan dan suku cadang, tanpa mngkorbankan kualitas perawatan.
- k. Memakai terminal sekunder dan meminimalisir penggunaan fasilitas tambahan seperti *garbarata* (belalai penumpang) yang akan memangkas biaya “*airport service*” tentunya. Penumpang harus berjalan kaki kepesawat.
- l. Rute PT. Garuda Indonesia Citilink biasanya difokuskan pada penerbangan jarak yang pendek dan *turn around* yang juga pendek (tidak

lebih dari 25 menit) per rute penerbangan agar dapat mengoptimalkan penggunaan pesawat.

- m. Penjualan tiket dilakukan langsung kepada penumpang (umumnya dipermudah melalui internet, sehingga dapat memangkas biaya kantor cabang dan pemberian komisi kepada agen perjalanan).
 - n. Awak pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink dipekerjakan secara berganda, misalnya pramugari atau pramugara juga bertindak sebagai pekerja pembersih atau sebagai '*gate officer*', sehingga memangkas biaya operasional dan jumlah personil secara keseluruhan.
 - o. *Fuel hedging* program biasanya dilakukan secara terencana dan merupakan salah satu perencanaan terpenting, karena biaya bahan bakar termasuk salah satu biaya terbesar dalam industri penerbangan.
 - p. Pemesanan tiket lewat online (internet). Pemesanan ini akan menghemat tenaga kerja bagian *ticketing*, tidak perlu agen yang *fee* nya juga berpengaruh pada harga. Pengadaan *Low Cost Carrier Terminal* (LCCT) Pengadaan terminal tanpa garbarata (belalai gajah, tidak ada karpet mewah yang boros perawatan, tidak ada ban berjalan yang boros listrik sehingga maskapai bisa meminimalisir sewa fasilitas yang tidak perlu, pesawat tidak perlu sewa *push back car* (mobil pendorong), pesawat berbelok sedikit lalu berangkat, di Indonesia belum punya terminal ini, saat ini terminal 3 Bandara Soekarno Hatta akan dijadikan terminal model ini.
 - q. Tidak menyediakan transportasi bagi pilot dan awak kabin, mereka harus datang sendiri ke bandara.
 - r. Mempunyai pusat pelatihan pilot awak kabin serta simulator pesawat sendiri sehingga menghemat biaya *training* (pelatihan).
5. Membedakannya adalah konsep dari perusahaan itu sendiri setahu saya perusahaan tersebut menerapkan tarif yang rendah bukan menerapkan konsep LCC .
 6. Salah satu langkah efisiensi yang kami lakukan adalah dengan memfungsikan *Operation Control Center* (OCC) di Surabaya. OCC menjadi sentral informasi seluruh pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink dari seluruh bandara di Indonesia. Di ruangan OCC terdapat data calon penumpang dari dan ke kota

tujuan tertentu yang menggunakan pesawat citilink. Jadi jika ada calon penumpang yang terpaksa menunda keberangkatannya karena berhalangan, dapat terdeteksi. Dengan adanya OCC, tidak perlu lagi membuka kantor perwakilan di setiap bandara di Indonesia. Cukup mengontrol arus pesawat dan penumpang PT. Garuda Indonesia Citilink dari Surabaya. Lewat cara ini, biaya operasional PT. Garuda Indonesia Citilink jadi lebih efisien, yang pada ujungnya, para penumpang dapat menikmati penerbangan murah selama menggunakan pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink.

7. Persaingan penerbangan berkonsep *Low Cost Carrier* di bandara Balikpapan cukup ketat karena ada maskapai berkonsep *Low Cost Carrier* asal negara Malaysia juga menyinggahi Balikpapan sebagai rutenya.
8. Perbedaan pelayanan yang diberikan pengelola bandara kepada penumpang yang menggunakan maskapai penerbangan berkonsep *low Cost Carrier* dengan maskapai lainnya untuk di Bandara Sepinggan Balikpapan tidak ada memiliki perbedaan semua memakai fasilitas ruang tunggu dan kedatangan yang sama, yang membedakan hanyalah pengurangan fasilitas yang diberikan oleh pengelola bandara untuk menekan biaya yang harus dikeluarkan oleh citilink, seperti pesawat yang agak jauh dari terminal sehingga sewa yang dibayar tidak terlalu mahal, tidak menggunakan fasilitas bus untuk menjemput dan mengantar penumpang dari dan ke pesawat (apabila cuaca baik) seperti masalah yang dibahas poin sebelumnya adalah hambatan belum disediakannya terminal khusus bagi *Low Cost Carrier terminal* oleh pemerintah republik Indonesia selaku *regulator* dan pengelola seluruh bandara di Indonesia, seperti negara tetangga Malaysia dan Singapura Mereka menggunakan *runway* yang sama dengan maskapai yang menganut *Full service* yang membedakannya hanyalah terminal keberangkatan dan kedatangannya tidak ada itu yang namanya belalai yang menjulur dari bandara ke pesawat serta bis penjemput. Kita harus turun dan berjalan kaki ke terminal kedatangan dan keberangkatan.
 - a. Jawaban sama dengan poin 8
 - b. Sumber daya manusia yang ada saat ini sudah sangat mendukung dalam penerapan strategi *low cost carrier* di PT. Garuda Indonesia Citilink, seluruh total karyawan dari Citilink berjumlah 76 orang dengan berbagai

macam tingkat pendidikan dan dalam operasionalnya PT. Garuda Indonesia Citilink bekerja sama dengan PT. Garuda Angkasa adalah salah satu dari *Strategic Business Unit* PT. Garuda Indonesia yang bergerak khusus dibidang jasa pelayanan *Ground Handling* pesawat udara dan sebagai penyedia Sumber daya manusia yang diperuntukkan untuk unit Usaha dari PT. Garuda Indonesia diseluruh wilayah unit kerja di Indonesia yang meliputi pengerjaan

- c. Bandara Internasional Sepinggan Balikpapan belum mendukung adanya penerapan dari konsep *Low Cost Carrier* karena bandara sepinggan belum memiliki terminal khusus *Low Cost Carrier Terminal (LCCT)*.
- d. PT. Garuda Indonesia Citilink mengikuti dan mematuhi Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008, Karena ketepatan waktu merupakan hal yang sangat penting bagi para Penumpang, kami di PT. Garuda Indonesia Citilink bekerja keras untuk memastikan bahwa penerbangan beroperasi tepat waktu. Akan tetapi, penundaan penerbangan kadang-kadang terjadi dan hal tersebut tidak dapat dihindari. Kami menyadari, bahwa penundaan dapat berdampak pada perjalanan Anda. PT. Garuda Indonesia Citilink dapat membantu dengan cara-cara berikut ini Apabila penerbangan ditunda selama lebih dari satu jam, Penumpang yang memutuskan untuk tidak terbang berhak untuk mendapatkan salah satu dari yang berikut ini:
 1. Pengalihan cuma-cuma ke penerbangan PT Garuda Indonesia Citilink lainnya dengan rute yang sama, asalkan masih tersedia kursi kosong
 2. Pengembalian uang secara penuh untuk bagian perjalanan yang terkena dampak penundaan. Pajak, asuransi, dan biaya tambahan untuk bahan bakar dikembalikan secara penuh.
 3. Apabila penundaan penerbangan diperkirakan akan berlangsung selama dua jam atau lebih, kami akan menyediakan makanan ringan dan minuman. Apabila penundaan penerbangan diperkirakan akan berlangsung selama tiga jam atau lebih, penerbangan tersebut akan langsung dibatalkan.

4. Jadwal penerbangan dapat diubah hanya satu kali sampai 48 jam sebelum waktu keberangkatan yang dijadwalkan untuk penerbangan awal, asalkan masih tersedia kursi kosong. Biaya administrasi kami saat ini adalah Rp. 200.000 per Penumpang per penerbangan sekali jalan. Harap menghubungi Perwakilan Setempat kami di masing-masing Bandara tujuan atau kantor operasional kami di Surabaya untuk melakukan perubahan yang diperlukan. Mohon diingat bahwa apabila harga Tiket untuk penerbangan Anda yang baru lebih tinggi daripada harga tiket penerbangan awal, Anda harus membayar selisihnya. Akan tetapi, apabila harga tiket untuk penerbangan baru lebih murah, Anda tidak akan menerima pengembalian uang selisih harga.

e. Tanggapan saya selaku wakil dari perusahaan dalam menyikapi opini tersebut adalah setiap perusahaan selalu berusaha keras untuk menghindari hal yang demikian karena itu PT Garuda Indonesia Citilink menempatkan *sefety* dan *security* pada misi perusahaan.

9. PT. Garuda Indonesia Citilink mengoperasikan 3 unit pesawat

a. Sampai bulan ini (february, 2009) PT. Garuda Indonesia Citilink mengoprasionalkan 3 unit pesawat yang kesemuanya berjenis Boing seri 300 dengan kapasitas kursi 148 orang per pesawatnya.

b. PT. Garuda Indonesia Citilink mengoprasionalkan 3 unit pesawat berjenis boing guna mendukung dari penerapan konsep *low cost carrier*.

c. PT. Garuda Indonesia Citilink mempunyai 3 jenis pesawat yang masing-masing mempunyai registrasi PK-GHQ yang diproduksi pada tahun 1998, PK-GHR yang diproduksi pada tahun 1998 dan PK-GCC yang diproduksi pada tahun 2003

d. Pemakaian (*utilisasi*) rata per pesawat lebih dari 10 jam sehari.

e. Perawatan pesawat yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink sama seperti standar yang perawatan yang disarankan oleh pabrikan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan maka pesawat terbang akan menjalani pemeriksaan secara rutin sehari-hari. Misalnya pemeriksaan *pre-flight check*, setiap pagi sebelum pesawat tersebut berangkat, kemudian setelah pesawat *landing* pun pemeriksaan pesawat tetap

dilakukan yang disebut *daily check* atau *might stop check*. Pemeriksaan berkala yang dilakukan yaitu *weekly check* (pemeriksaan seminggu sekali) dan *letter check* (A,B,C,D check), *letter check* dilaksanakan berkaitan dengan jam terbang sebuah pesawat adapun pelaksanaan yang dilakukan yaitu :

A-check, yakni pemeriksaan setelah pesawat menempuh 300 jam terbang, pemeriksaan yang dilakukan antara lain memeriksa rangka pesawat, mesin, komponen-komponen pesawat termasuk *landing gear*. Pemeriksaan *A-check* rata-rata memakan waktu satu hari tetapi pada citilink hal tersebut dikerjakan pada malam hari.

B-check, perawatan dan pemeriksaan yang dilakukan setiap 1.800-2000 jam terbang, ada kalanya *B-check* dilakukan bersamaan dengan *C-Check*, hal ini tergantung kepada jenis pesawat dan sesuai dengan rekomendasi pabrik.

C-check, perawatan dan pemeriksaan yang dilakukan setiap 4.000 jam terbang dengan item pemeriksaan yang lebih banyak lagi dan memakan waktu sekitar 10 hari.

D-check, perawatan yang dilakukan setelah pemakaian pesawat 30.000 jam terbang merupakan pemeriksaan menyeluruh dan paling intens terhadap pesawat yang dilakukan selama 32 hari.

- f. PT. Garuda Indonesia Citilink melakukan Perawatan pesawat-pesawatnya di PT. Garuda *Maintenance Facilities Aero Asia* (GMF AeroAsia) Merupakan anak perusahaan PT. Garuda Indonesia yang bergerak di bidang *maintenance* (perbaikan dan perawatan) pesawat terbang. Selain berfungsi sebagai *operation support* Garuda Indonesia, PT. Garuda *Maintenance Facilities Aero Asia* (GMF AeroAsia) juga melayani pemeliharaan pesawat terbang milik maskapai penerbangan lain.

10. jawaban seperti poin 8

11. jawaban seperti poin 8

12. Dalam kondisi perekonomian yang belum pulih, setiap perusahaan harus melakukan langkah efisiensi dalam menjalankan roda usahanya. Upaya ini

dilakukan guna mengurangi biaya operasional yang pada ujungnya konsumen dapat menikmati produk dan pelayanan dengan harga murah.

13. Hambatannya adalah bandara udara Sepinggan Balikpapan hambatan belum disediakan terminal khusus bagi *Low Cost Carrier* terminal sehingga biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan masih cukup besar.
14. Respon dari penumpang mengenai penerapan dari strategi *Low Cost Carrier* ini sangat baik ini terlihat dari *load factor* (tingkat isian penumpang perpesawat) untuk rute Balikpapan-Surabaya-Balikpapan rata-rata per hari 87%. Hal ini ditambah dengan masyarakat Indonesia adalah hampir sebagian orang merupakan orang yang sensitif dengan harga maka dengan hadirnya maskapai berkonsep *Low Cost Carrier* ini para penumpang dapat menikmati harga yang lebih murah dari maskapai lain.
15. Penerapan strategi pemasaran yang digunakan manajemen PT. Garuda Indonesia Citilink saat ini, adalah:

Overbooking, adalah praktek yang sengaja menjual lebih banyak tempat duduk kepada penumpang dibandingkan jumlah tempat duduk yang tersedia di pesawat. Penerbangan memanfaatkan kelebihan pesawat tersebut untuk menutupi kekurangan pesanan akibat pembatalan atau *no-shows*. Tanpa menjual lebih (*over booking*), sekitar 5 persen dari tempat duduk yang tersedia dalam suatu keberangkatan pesawat tidak dipergunakan.

Discount allocation, adalah proses untuk menentukan jumlah potongan harga yang akan ditawarkan dalam suatu perjalanan. Penerbangan menawarkan potongan harga untuk merangsang permintaan agar tidak ada tempat duduk yang kosong. Penawaran potongan harga tiket harus dibatasi pada penerbangan yang padat untuk menyediakan tempat bagi penumpang yang membayar dengan harga tinggi yang terlambat *booking*. Oleh karena itu penerbangan memberlakukan tempat duduk sebagai sumber langka dan harus diolah secara cerdas terutama kalau berkaitan dengan potongan harga tiket.

Traffic management, adalah proses mengontrol pemesanan tempat oleh penumpang di tempat keberangkatan dan di tempat tujuan untuk

menyiapkan pasar campuran (*Multiple-flight connecting markets versus single-flight markets*) agar dapat memaksimalkan pendapatan. Seorang penumpang yang terbang dari Balikpapan ke Surabaya bisa menyambung dan melanjutkan ke beberapa tujuan akhir dengan penerbangan kedua. Oleh karenanya untuk memaksimalkan pendapatan melalui seluruh sistem perusahaan, kontrol persediaan tempat duduk untuk satu penerbangan harus mempertimbangkan permintaan penumpang untuk penerbangan selanjutnya.

16. Promosi yang dilakukan oleh Citilink untuk mendapatkan konsumen misalnya adalah memberikan harga yang lebih murah apabila melakukan pembelian jauh-jauh hari dari tanggal rencana keberangkatan, memberikan potongan harga apabila membeli lebih dari satu orang tiket penerbangan dengan satu *kode booking* untuk satu rute, tanggal, dan jam yang sama atau pembelian langsung pulang pergi dengan nama yang sama pada saat pemberangkatan, memberikan promo bagasi lebih banyak kepada penumpang untuk waktu-waktu tertentu. Menjual tempat duduk yang jika tidak ditawarkan pun akan kosong, menjual tempat duduk berminggu-minggu sebelumnya, mengisi penuh pesawat lebih dari yang dapat dilakukan sebelumnya, Menarik keingintahuan dari prospek yang bahkan tidak akan berpikir untuk terbang, menggiring sebagian prospek menjadi pelanggan yang membayar harga reguler jika tempat duduk murah terjual habis, memungkinkan para penumpang yang ragu dengan layanan *Low Cost Carrier* dapat pelayanan yang menyenangkan meskipun dengan model harga yang rendah, memperkuat posisi sebagai maskapai biaya rendah melalui iklan reguler dan publisitas gratis reguler di media tentang tiket harga rendah merupakan kombinasi yang kuat yang secara permanen akan menorehkan nama PT. Garuda Indonesia Citilink dibenak pelanggan, Menciptakan pemasaran dari mulut ke mulut melalui iklan dan pengalaman penumpang yang telah menggunakan jasa perusahaan.

17. Adapun perhitungan harga tiket yang harus dibayar penumpang yaitu dengan klasifikasi sebagai berikut:

$$\text{Harga tiket} = \text{Fare} + \text{Insurance} + \text{Admin Change Fee} + \text{PPN}$$

Keterangan:

Fare = Harga dasar

Insurance = Rp. 7000,00 per penumpang

Admin Change Fee = Rp. 100.000,00 per penerbangan untuk satu kode *booking*

Pajak pertambahan nilai = harga *Fare* + 10 % per kode *booking*.

Di bawah ini dapat dilihat contoh perhitungan tarif pada Citilink :

Passenger	Units	Charge	Amount	PPN	Total
ADULT	1	Fare	99,000.00	,900.00	121,900.00 IDR
		Insurance	7,000.00		
		Admin Charge Fee	100,000.00		100,000.00 IDR
				Total	221,900.00 IDR

18. Benar lingkungan politik yang kurang stabil sangat mempengaruhi kinerja perusahaan karena hal ini berhubungan langsung dengan kondisi ekonomi, apabila politik tidak stabil dengan sendirinya ekonomi pun akan kena dampaknya, sedangkan perusahaan ini adalah perusahaan bergerak di bidang jasa padat teknologi yang membutuhkan kestabilan disemua sektor. Lingkungan politik berdampak pada selera dan kebutuhan konsumen terhadap barang atau jasa bahkan berdampak pada barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan. Regulasi pemerintah mengenai industri penerbangan mempengaruhi strategi pemasaran maaskapai penerbangan di Indonesia meskipun secara tidak langsung.

19. Adanya perbedaan budaya masing-masing daerah rute yang diterbanginya merupakan satu peluang besar apalagi Indonesia merupakan negara

kepulauan dengan berbagai macam suku dan agama apalgi budaya Indonesia yang menjunjung tinggi nilai silaturahmi dan budaya berkumpul. Lingkungan politik merupakan salah satu lingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan.

20. Strategi perusahaan dalam menghadapi ketidak stabilan ekonomi salah satunya seperti mengeluarkan Kebijakan fuel hedging untuk mengatasi fluktuasi harga bahan bakar yang tidak menentu yaitu pembelian bahan bakar secara kontrak dengan PT. Pertamina dengan pembayaran di muka untuk pembelian bahan bakar avtur satu bulan kedepan untuk masing-masing rute tujuan.
21. Kemajuan dari teknologi yang pesat saat ini sangat mendukung kebijakan dari perusahaan karena penerapan strategi *Low Cost Carrier* sendiri Penggunaan kemajuan teknologi sebagai tools perusahaan dalam bidang Sistem Informasi Manajemen di era digitalisasi saat ini merupakan tuntutan setiap perusahaan penerbangan untuk meningkatkan pelayanan baik *preflight*, *inflight*, maupun *post flight services* terhadap para penumpang dengan cara percepatan informasi sehingga dapat memudahkan dalam pelayanan terhadap calon penumpang dan dapat *meminimize* waktu respon terhadap layanan pelanggan. Teknologi Informasi juga mampu melakukan efisiensi di berbagai bidang antara lain penghematan penggunaan kertas (*paperless*), tiket (*ticketless*), namun dapat menjangkau *channel* distribusi yang lebih luas, misalnya penggunaan teknologi e-commerce dan SMS booking atau WAP *booking* yang termasuk teknologi Mobile. Pemanfaatan teknologi juga mampu *minimize* jumlah SDM karena banyak pekerjaan rutinitas dapat digantikan oleh *system* aplikasi di komputer. Oleh karena itu menjadi tantangan perubahan bagi manajemen perusahaan penerbangan yang selalu dituntut untuk memenuhi segala macam penghematan biaya perusahaan melalui inovasi teknologi informasi, dan perubahan ini sejalan akibat didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dibidang *airlines* dewasa ini.

Pada umumnya dinamika dunia dari sisi transportasi udara di Indonesia ditandai oleh dua kecenderungan, yaitu ;

- i. Liberalisasi bisnis penerbangan, yaitu adanya kebijakan *open sky* pemerintah sehingga banyak bermunculan maskapai baru di Indonesia dan meningkatnya jumlah aliansi perusahaan lokal dgn maskapai asing untuk memperluas cakupan pelayanan bisnis penerbangan.
- ii. Adanya kemajuan teknologi baik *hardware* dan *software* yang sangat cepat yang dapat mendukung pesatnya perkembangan bisnis airlines terutama untuk aplikasi SIM (Sistem Informasi Manajemen) Transportasi Udara.

Dengan adanya liberalisasi, otomatis terjadi persaingan yang sangat kompetitif antar maskapai sehingga maskapai dituntut untuk selalu melakukan langkah-langkah penghematan *cost* Pada perusahaan penerbangan. Salah satu cara penghematan *cost* adalah dengan pemanfaatan teknologi SIM. Dan teknologi sistem informasi merupakan komponen utama yang memberikan value added terhadap pelayanan jasa disamping *cost reducing*, walaupun memang di awal, pembangunan dan development infrastruktur SIM adalah investasi yang cukup mahal. Di awal pengembangan SIM, perlu pengkajian yang dalam dalam memilih jenis hardware maupun software yang sesuai dengan karakteristik perusahaan sehingga tidak salah dalam pengembangan selanjutnya. SIM Transportasi Udara telah mengalami berbagai kecenderungan perubahan aplikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses penjualan produk jasa.

Sistem Teknologi Informasi pada bisnis penerbangan, secara umum dibagi dalam dua *system*, yaitu: Sistem *Front Office*, yang menyangkut dan bersentuhan langsung dengan pelanggan, contohnya Sistem *reservasi*, *Check in System*, *Boarding system*, Website online, *Payment Online*, *E-ticketing system*, *SMS Booking*, *Global Distribution System*, dll.

adalah industri jasa yang padat dengan teknologi yang mampu mengurangi sumber daya manusia dalam mengerjakan tugasnya sehingga hampir semua kegiatan di bandara mulai dari pembelian tiket, pemilihan tempat duduk di

pesawat dan *chek-in* bisa dilakukan oleh penumpang sendiri dirumah sebelum berangkat (apabila penumpang tidak membawa barang bawaan).

Balikpapan, 20 Februari 2009
Chip Representatif Officer,
PT. Garuda Indonesia Citilink
Balikpapan.

Robby Surya

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



CURRICULUM VITAE

Nama : Eko Seprianto
NIM : 0510323060
Tempat/ Tanggal Lahir : Banjarmasin, 14 September 1986
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 16
Balikpapan Kalimantan Timur
Telp/HP : (0542) 760558 / 081233007861
Pendidikan : 1. SD MUHAMADIAH 10 Banjarmasin,
1993 -1999
2. SLTP N 3 Palangkaraya, 1999-2002
3. SMA N 3 Samarinda, 2002-2005
4. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas
Brawijaya Malang, 2005