

Formulasi Strategi Penggunaan Jenis Pesawat PT Garuda Indonesia Dalam Persaingan Tahun 2019

Type of Aircraft Used Formulation Strategy of PT Garuda Indonesia in Competition Year of 2019

Charles An^b, R. F. Ramadhannyb.^c,

^{a,b} Institut Transportation and Logistic Trisakti Jakarta, Indonesia

^{a*}ch_luciano@yahoo.com, rizkifitriyahr@gmail.com^b

Abstract

PT Garuda Indonesia should pay attention to which routes contribute significantly to the company. Therefore, it is necessary to formulate a strategy for the flight route, one of which is the use of aircraft types that are the company's primary consideration for achieving profit targets. The problem in this research was how to formulate strategies for the use of PT Garuda Indonesia aircraft types. Garuda Indonesia CGK-SIN-CGK route in 2019. The level of competition of PT Garuda Indonesia on the CGK-SIN-CGK route ranked second in the market on this route. According to CPM's matrix, the company ranks second. In 2018 on the route CGK-SIN-CGK, PT Garuda Indonesia used Airbus 330-200, Airbus 330-300, Boeing 737-800, Boeing 777-300 and Boeing 737-Max, 8 aircrafts with a total frequency of 6,315 flights and 844,714 pax. The average passengers that could be transported was 134 pax / flight and actually could be transported sufficiently by a narrow-body aircraft, that was, the Boeing 737-800 with the capacity of 162 seats (12C / 150Y). Based on the strategy formulation stages, at the first stage the author conducted the entry stages with IFE Matrix, EFE Matrix and CPM, then the second stage was conducted with SWOT Matrix, IE Matrix, BCG Matrix and Matrix Grand Strategy that produced alternative strategies for product development. In the decision stage, the QSPM matrix was used. The product development strategy that can be implemented is that the company uses Boeing 737-800NG aircraft with a low total operating cost of the aircraft as the highest priority and followed by the second priority. In other words, the company uses a large-capacity 330 series Airbus aircraft.

Keyword: strategy formulation; aircraft type; SWOT

Abstrak

PT. Garuda Indonesia perlu memperhatikan rute-rute mana saja yang berkontribusi besar terhadap perusahaan. Sehingga perlu adanya formulasi strategi terhadap rute yang diterbangi, salah satunya penggunaan jenis pesawat yang menjadi pertimbangan utama perusahaan untuk mencapai target profit. Permasalahan dalam penelitian ini yaitu bagaimana formulasi strategi penggunaan jenis pesawat PT. Garuda Indonesia rute CGK-SIN-CGK tahun 2019. Tingkat kompetisi PT. Garuda Indonesia pada rute CGK-SIN-CGK menempati peringkat market share kedua pada rute ini. Berdasarkan Matriks CPM, perusahaan menempati peringkat kedua. Pada tahun 2018 di rute CGK-SIN-CGK, PT. Garuda Indonesia menggunakan jenis pesawat Airbus 330-200, Airbus 330-300, Boeing 737-800, Boeing 777-300 dan Boeing 737-Max 8 dengan total frekuensi 6.315 flights dan total pax sebanyak 844.714 pax. Rata-rata penumpang yang dapat diangkut adalah 134 pax/flight dan sebenarnya dapat diangkut cukup dengan pesawat narrow body yaitu Boeing 737-800 dengan kapasitas 162 seats (12C/150Y).

Pada tahapan keputusan menggunakan Matriks QSPM menunjukan strategi pengembangan produk yang dapat diimplementasikan adalah perusahaan menggunakan pesawat Boeing 737-800NG dengan total biaya operasional pesawat yang rendah sebagai prioritas utama dan diikuti prioritas kedua yaitu perusahaan menggunakan jenis pesawat Airbus 330-series dengan kapasitas besar.

Kata kunci : formulasi strategi; analisis SWOT

A. Pendahuluan

Perkembangan industri penerbangan semakin berkembang pesat setiap tahunnya. Sehingga memperlihatkan adanya peluang bisnis yang besar dan tingginya persaingan untuk tetap berkompetisi dengan membuat strategi perusahaan yang dapat bersaing serta lebih unggul dibandingkan perusahaan penerbangan lainnya. Strategi perusahaan digunakan untuk berlomba dalam peningkatan market share perusahaan setiap tahunnya. Banyak maskapai memberikan harga murah tetapi pelayanan yang diberikan jauh dari memuaskan. Hal tersebut sering terjadi, karena pihak *airline* kurang maksimal dalam mengalokasikan pendapatan serta biaya yang mereka keluarkan. Pihak perusahaan harus dapat melakukan efisiensi atas biaya-biaya yang dikeluarkan secara tepat guna. Karena penerapan efisiensi yang tepat guna dapat menciptakan harga jual yang kompetitif berdasarkan pelayanan yang diberikan. Jadi profit yang tercipta tidak hanya menguntungkan satu pihak melainkan dua pihak yaitu penumpang dan perusahaan.

Perusahaan perlu memperhatikan rute-rute mana saja yang berkontribusi besar terhadap perusahaan. Maka perlu adanya formulasi strategi terhadap rute yang diterbangi. Penggunaan jenis pesawat yang

tepat pada suatu rute tertentu dapat menjadi pertimbangan utama dalam upaya mencapai target *profit* dan meminimalkan *cost*. Total biaya operasional (*total operating cost*) sangat bergantung pada jenis pesawat yang digunakan, sebagai contoh yang sangat dominan adalah biaya sewa pesawat (*aircraft lease cost*), biaya awak (*crew cost*), biaya perawatan (*maintenance cost*), biaya bahan bakar (*fuel cost*) dan lain sebagainya. Strategi penggunaan jenis pesawat berperan untuk menjaga pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang yang sangat ditentukan dengan *brand image*, perawatan pesawat, umur pesawat dan kapasitas pesawat yang digunakan untuk beberapa tahun ke depan.

Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan nasional yang memiliki 69 destinasi penerbangan domestik dan 22 destinasi penerbangan internasional. Garuda Indonesia meraih penghargaan sebagai 10 Maskapai Terbaik Dunia dan Awak Kabin Terbaik Dunia yang diberikan oleh *Skytrax*. Banyaknya rute yang disediakan oleh Garuda Indonesia menghasilkan profit yang berbeda. Sampai saat ini Garuda Indonesia mampu bertahan dalam persaingan dengan total fleets 143 units aircraft dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1 Data Pesawat Garuda Indonesia

No.	Type of Aircraft	Total Unit
1	Boeing 777-300 ER	10
2	Airbus 330-300	13
3	Airbus 330-200	9
4	Boeing 737-800 NG	81
5	Boeing 737-Max 8	1
6	CRJ 1000 NG	18
7	ATR 72-600	11
Total		143

Sumber : Garuda Indonesia (2018)

Rute CGK-SIN-CGK merupakan rute internasional yang ramai dalam persaingannya. Pada tahun 2018 Garuda Indonesia menggunakan Airbus 330-200, Airbus 330-300, Boeing 738-800NG, Boeing 737-Max 8 dan B777-300ER untuk menerbangi rute ini. Sedangkan kompetitor Garuda Indonesia pada rute ini menerbangkan pesawat yang beragam. Misalnya, Singapore Airline menggunakan pesawat berkapasitas besar yaitu Boeing 777-300 dan Lion Air menggunakan pesawat keluaran terbaru Boeing 737 Max 8 dan Air Asia menggunakan pesawat Airbus 320-200.

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh Garuda Indonesia adalah banyaknya kompetitor yang melayani rute CGK-SIN-CGK seperti Singapore Airline, Lion air, Air Asia, Jet Star dan lain-lain menyebabkan persaingan semakin ketat. Banyaknya jenis pesawat yang digunakan oleh Garuda Indonesia rute CGK-SIN-CGK menghadapi kompetitor menjadikan penerbangan tersebut tidak efisien, karena tidak menyesuaikan dengan *market capacity*. Dengan asumsi jumlah penumpang yang sama tentu akan menghasilkan biaya operasional yang berbeda-beda dan BEP *load factor* yang berbeda pula. Tingginya biaya operasional pesawat yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam penerbangan rute ini, menjadikan perusahaan harus mempertimbangkan penggunaan jenis pesawat yang digunakan pada rute tersebut.

B. Kajian Pustaka

Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David, 2016). Proses manajemen strategi menurut (David, 2016) terdiri atas tiga tahap yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi.

Tahapan formulasi strategis menurut (David, 2016) dapat diintegrasikan dalam 3 tahapan diantaranya :

- a. Tahap input (*Input stage*)
 1. Analisis Faktor Internal : mengidentifikasi faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
 2. Analisis Faktor Eksternal : mengidentifikasi faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan dalam mempertahankan perusahaan pada pasar yang ada.
- b. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)
 1. Analisis diagram SWOT 4-K
 2. Matriks IE (*Internal-Eksternal*)
 3. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)
 4. Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*)
- c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*) merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi

untuk mengevaluasi berbagai strategi alternative secara objektif.

Strategi-strategi alternatif menurut (David, 2016) adalah sebagai berikut :

Integrasi ke depan, yaitu memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel, Integrasi ke belakang, yaitu mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan, Integrasi horizontal, yaitu mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing, Penetrasi pasar, yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik, Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru, Pengembangan produk, yaitu mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru, Diversifikasi terkait, yaitu menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan, Diversifikasi tak terkait, yaitu menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan, Penciutan, yaitu pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun, Divestasi, yaitu penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi, Likuidasi, yaitu penjualan seluruh aset perusahaan,

secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah kualitatif dan terbagi menjadi serangkaian tahapan, pertama melakukan analisa jumlah penumpang dan jumlah flight PTGaruda Indonesia pada rute CGK-SIN-CGK pada 3 (tiga) tahun terakhir, kemudian melakukan analisis faktor strategi internal maupun eksternal serta analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*) perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT-4K, Matriks IE, Matriks BCG dan Matriks *Grand Strategy* serta Matriks QSPM untuk mengetahui posisi strategis PTGaruda Indonesia, dan kemudian merumuskan serta menentukan strategi *alternative* perusahaan dalam penggunaan jenis pesawat PT Garuda Indonesia dalam persaingan rute CGK-SIN-CGK.

D. Analisis dan Pembahasan

1. Tingkat Kompetisi PT Garuda Indonesia Rute CGK-SIN-CGK

Jumlah Penumpang dan Market Share PT Garuda Indonesia Rute CGK-SIN-CGK

Forecast jumlah penumpang menggunakan metode semi average dengan perhitungan sebagai berikut :

Table 2 Trend Jumlah Penumpang PT Garuda Indonesia Rute CGK-SIN-CGK Tahun 2014-2018

Tahun	Total Penumpang	X	Semi Total	Semi Average
2014	792.207	-1		
2015	864.883	0	2.477.707	825.902
2016	820.617	1		
2016	820.617	2		
2017	889.272	3	2.554.603	851.534
2018	844.714	4		

Sumber : Diolah oleh penulis

Sehingga berdasarkan persamaan diperoleh forecasting trend linear dengan total jumlah penumpang PTGaruda Indonesia

Rute CGK-SIN-CGK pada tahun 2019 sebesar 868.622.

Dalam 3 tahun terakhir PT Garuda Indonesia mengalami peningkatan dan

penurunan market share. Tahun 2016 market share sebesar 20%, tahun 2017 market share sebesar 21%, tahun 2018 turun kembali menjadi 20%.

Posisi PT Garuda Indonesia Berdasarkan Matriks Profil Persaingan (CPM).

Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profil Matriks-CPM*) mengidentifikasi

kedudukan Garuda Indonesia serta para pesaing utama pada persaingan rute CGK-SIN-CGK dalam industri penerbangan. Matriks CPM didasarkan pada Faktor Keberhasilan Kunci (*Key Success Factor-KSF*) yang mencakup isu internal maupun eksternal secara luas.

Tabel 3 Matriks Profil Persaingan (CPM)

No.	Faktor-Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Singapore Airline		Garuda Indonesia		Lion Air		Air Asia		Jet Star	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Iklan	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
2	Kualitas Produk	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22
3	Harga	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4	Manajemen	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
5	Loyalitas Pelanggan	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22
6	Pangsa Pasar	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
7	Kualitas Pelayanan	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8	E-Commerce	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9	Branding	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
10	Management Experience	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Total			3.63		3.31		2.31		2.99		2.47	
Peringkat			I		II		V		III		IV	

Sumber : Fred R David (diolah oleh penulis)

Berdasarkan matriks CPM Garuda Indonesia menempati posisi ke-2 dimana Garuda Indonesia memiliki Branding yang sangat baik dikenal pelanggan maupun pesaing, kualitas produk yang sangat baik serta kualitas pelayanan yang terus membaik sehingga dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya. Hal ini menunjukkan bahwa Garuda Indonesia telah memiliki faktor-faktor keberhasilan yang mampu bersaing dengan pesaingnya.

2. Penggunaan Jenis Pesawat PT Garuda Indonesia Rute CGK-SIN-CGK Tahun 2018

PT Garuda Indonesia pada rute CGK-SIN-CGK pada tahun 2018 berjumlah 5 jenis pesawat yaitu Airbus 330-300, Airbus 330-200, Boeing 737-800, Boeing 777-300 dan Boeing 737-Max8 dengan jumlah flights dan konfigurasi berbeda sebagai berikut:

Tabel 4 Jumlah *Flight* per Jenis Pesawat PT Garuda Indonesia Rute CGK-SIN-CGK Tahun 2018

BULAN	A330-200 222 Seats (36C/168Y)	A330-300 251 Seats (36C/215Y)	A330-300 360 Seats (360Y)	A330-300 287 Seats (24C/263Y)	B777-300 314 Seats (8F/38C/ 268Y)	B777-300 393 Seats (26C/367Y)	B737-800 162 Seats (12Y/150Y)	B737-800 170 Seats (8C/162Y)	B737-MAX8 170 Seats (8C/162Y)
JANUARI	48	46		4	2	2	394		24
FEBRUARI	32	40		2	14	12	325	6	36
MARET	42	32		4	2	20	394	18	6
APRIL	104	8		2			392	4	10
MEI	112	6					406	10	
JUNI	108	10		4			406		
JULI	76	24		4		4	430		
AGUSTUS	50	38		12			392		38
SEPTEMBER	40	30		18		4	392		36
OKTOBER	96	16		26			372		46
NOVEMBER	68	22		10		8	372		44
DESEMBER	74	18	2	20			400		46
TOTAL FLIGHT	850	290	2	106	18	50	4,675	38	286

Sumber : Garuda Indonesia (2018)

Berdasarkan Tabel 4 total flights pada tahun 2018 sebagai berikut :

pesawat Boeing 737-800 dengan kapasitas 162 *seats* (12C/150Y).

$$\begin{aligned}\sum \text{Flights tahun 2018} &= 850 + 290 + 2 + 106 \\ &\quad + 18 + 50 + 4.675 + \\ &\quad 38 + 286 \\ &= 6.315 \text{ flights}\end{aligned}$$

Sehingga rata-rata *pax/flight* periode tahun 2018 adalah :

$$\begin{aligned}\text{Pax/flight} &= (\sum \text{pax per year}) / (\sum \text{flights per year}) \\ &= 844.714 \text{ pax} / 6.315 \text{ flights} \\ &= 134 \text{ pax/flight}\end{aligned}$$

Dengan frekuensi 6.315 *flights*, rata-rata penumpang yang dapat diangkut adalah sebanyak 134 *pax/flight* pada tahun 2018. Dengan demikian 134 penumpang dapat diangkut cukup menggunakan

Analisis Faktor Internal dan Eksternal

1. Analisis Faktor Intenal

- Kekuatan (*strengths*) : frekuensi penerbangan yang banyak, on time performance yang lebih unggul, garuda indonesia adalah *national flag carrier, in flight service* yang diberikan adalah *full service, staff & flight attendant hospitality*
- Kelemahan (*weakness*) : tingginya biaya operasional pesawat, kurangnya optimalisasi utilisasi pesawat, bergantung pada sistem otomatis, dinamika sdm (pilot 7 co-pilot), kurangnya promosi harga spesial.

Tabel 5 Total Biaya Operasi Pesawat Rute CGK-SIN

DESCRIPTION	200 Hours A 320	200 Hours A 330-300	200 Hours B 777-300	200 Hours B 737-800NG	200 Hours B 737-MAX8
A. DIRECT OPERATING COST	Cost / Hour USD	Cost / Hour USD	Cost / Hour USD	Cost / Hour USD	Cost / Hour USD
Aircraft	2,839.29	3,145.24	4,303.57	1,216.67	1,394.05
Crew	617.60	633.40	853.70	452.00	452.30
Maintenance	910.00	563.00	513.00	474.00	235.00
Insurance	2,981.25	3,302.50	4,518.75	1,277.50	1,463.75
Fuel	3,992.95	3,978.00	5,784.35	1,738.10	1,442.35
Route Charges	1,531.00	1,391.00	2,220.00	636.00	623.00
Ground Handling	621.00	568.00	706.00	388.00	373.00
Catering	394.00	366.00	557.00	306.00	293.00
Sub Total	13,887.09	13,947.14	19,456.37	6,488.27	6,276.45
B. Indirect Operating Cost 10% × Doc	1,388.71	1,394.71	1,945.64	648.83	627.64
C. Total Operating Cost	15,275.79	15,341.85	21,402.01	7,137.09	6,904.09
Presentages Of Fuel Cost	26%	26%	27%	24%	21%

Sumber : Garuda Indonesia (2018) diolah oleh penulis

Biaya pada Tabel 5 disesuaikan dengan kondisi saat ini dengan asumsi 1 USD = Rp. 14.220 dan harga fuel yang sudah termasuk pajak = Rp. 9.243/liter. Dengan tingginya biaya operasional pesawat ini merupakan kelemahan bagi Garuda Indonesia yang menghambat kinerja perusahaan dan harus dipertimbangkan dalam bersaing.

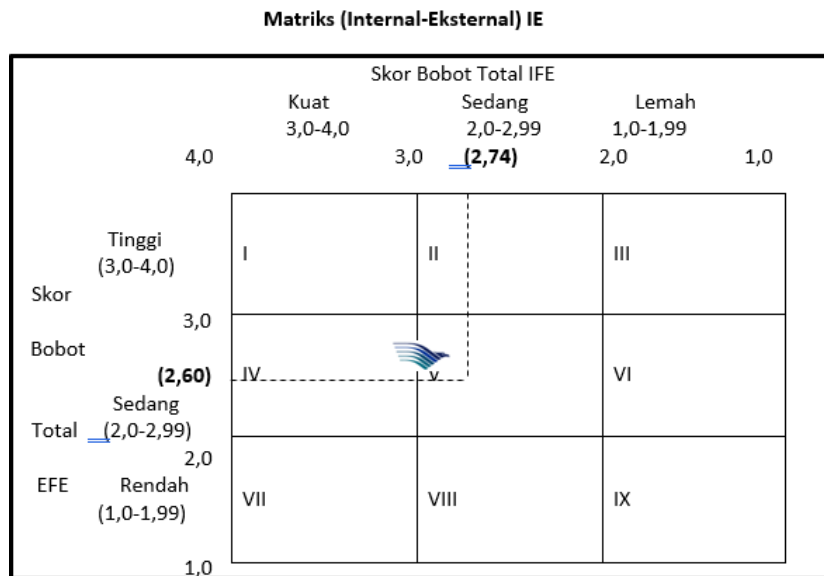
2. Analisis Faktor Eksternal

- a. Peluang (opportunity) : pertumbuhan ekonomi yang meningkat,

pertumbuhan wisatawan indonesia ke singapura, kemajuan teknologi di dunia penerbangan dan e-commerce mempermudah transaksi secara digital.

- b. Ancaman (threats) : *fleet of competitor, fuel price, rate of change fluctuates*, persaingan harga dengan *competitor* dan isu global dan kebijakan pemerintah mengenai boeing 737-max8

Posisi Pemetaan PTGaruda Berdasarkan Matriks IE, Diagram SWOT-4K, Matriks BCG dan Matriks Grand Strategy

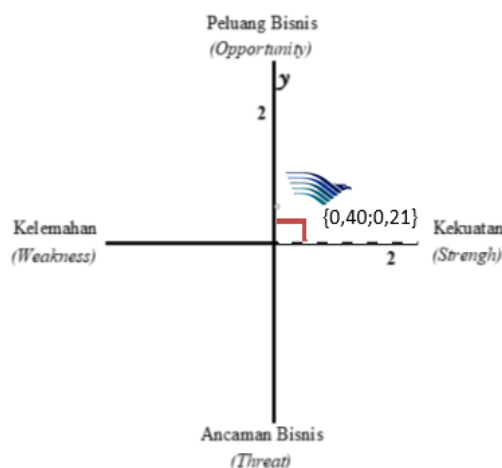


Gambar 1 Pemetaan pada Matriks IE

Pada matriks IE, letak posisi PT Garuda Indonesia berada pada sel V yaitu Stabilisasi. Dengan skor faktor internal sebesar (2,74) dan skor faktor eksternal (2,60), maka dapat disimpulkan bahwa

posisi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Menurut Fred R. David strategi yang cocok untuk diterapkan PT Garuda Indonesia adalah Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk.

Diagram SWOT-4K PT. Garuda Indonesia



Gambar 2 Diagram SWOT-4K

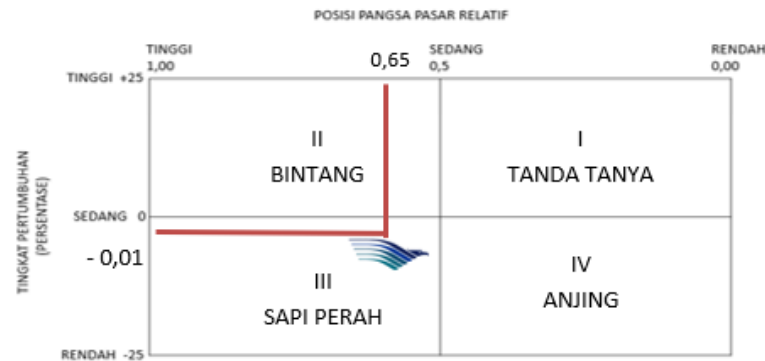
Berdasarkan analisis diagram SWOT dapat diketahui bahwa posisi PT Garuda Indonesia berada pada Kuadran I, yaitu faktor internal dengan skor (0,40) dan faktor eksternal (0,21). Kuadran I merupakan posisi yang sangat menguntungkan dimana,

PTGaruda Indonesia dapat menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk merebut peluang yang ada yang berasal dari luar perusahaan untuk bersaing pada rute CGK-SIN-CGK dan mampu menghadapi

persaingan serta meningkatkan pangsa pasarnya.

Maka berdasarkan analisis diagram SWOT menurut Suwarsono Muhammad strategi yang harus diterapkan oleh PT Garuda Indonesia dalam meningkatkan

pemasaran program ini adalah dengan strategi pertumbuhan yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal.

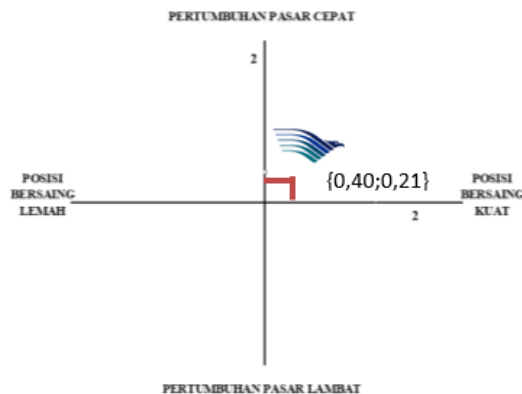


Sumber : diolah oleh penulis

Gambar 3. Matriks BCG

Posisi Garuda Indonesia berada pada posisi III (CashCows/Sapi perah) . Menurut Fred R. David pada posisi ini strategi yang

dapat diterapkan berdasarkan pendekatan Matriks BCG yakni berupa pengembangan produk dan disversifikasi produk.



Sumber : diolah oleh penulis

Gambar 4 Matriks Grand Strategy

Berdasarkan perhitungan Matriks *Grand Strategy* Garuda Indonesia berada pada kuadran I yang terbentuk oleh sumbu horizontal positif (posisi kompetitif yang kuat atau kekuatan perusahaan) dan sumbu vertikal positif (pertumbuhan industri yang cukup cepat atau peluang perusahaan) dengan koordinat (0,40;0,21).

Oleh karena itu menurut Fred R David bahwa strategi yang dapat digunakan adalah

pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal dan deversifikasi terkait.

3. Formulasi Strategi Berdasarkan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan analisis Matriks IE, SWOT-4K, BCG, serta Matriks Grand

Strategy diperoleh serangkaian alternatif

strategi sebagai berikut :

Tabel 6 Tahap Pencocokan

STRATEGI	SWOT-4K	IE	BCG	GRAND	TOTAL
Penetrasi Pasar	√	√	-	√	3
Penembangan Pasar	√	-	-	√	2
Pengembangan produk	√	√	√	√	4
Integrasi ke depan	√	-	-	√	2
Integrasi ke Belakang	√	-	-	√	2
Integrasi Horizontal	√	-	-	√	2
Diversifikasi Terkait	√	-	√	√	3
Diversifikasi Tidak Terkait	-	-	√	-	1
Rasionalisasi Biaya	-	-	-	-	-
Divestasi	-	-	-	-	-
Likuidasi	-	-	-	-	-

Sumber : Data diolah penulis

Hasil dari data yang telah diolah menunjukkan bahwa ada satu alternatif strategi yaitu Pengembangan Produk, untuk mengetahui tingkat prioritas dari alternatif strategi tersebut maka digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks QSPM menentukan tingkat prioritas penerapan strategi, dilihat berdasarkan Jumlah Total Nilai Daya Tarik (Σ TAS) dari masing-masing strategi, dimana prioritas pertama digambarkan dengan Jumlah Total Nilai Daya Tarik (Σ TAS) terbesar dan seterusnya untuk prioritas kedua.

Dengan demikian perumusan strategi digunakan pada penelitian ini adalah pengembangan produk, dalam implementasinya berupa:

1. Perusahaan dapat menggunakan pesawat Boeing 737-800NG dengan total biaya operasional pesawat yang rendah.
2. Perusahaan dapat menggunakan pesawat Airbus 330-200 atau

Airbus 330-300 dengan kapasitas *seats* besar untuk mengangkut penumpang yang lebih banyak dalam setiap penerbangan.

Matriks ini terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal, dimana informasi ini diambil dari Matriks Internal-Eksternal dengan bobot yang identik. Terdapat pilihan-pilihan strategi yang didapat dari hasil pencocokan yang selanjutnya ditentukan nilai daya tariknya (*Attractiveness Score – AS*) dari masing-masing pilihan strategi yang ada untuk selanjutnya dicari nilai total daya tarik (*Total Attractiveness Score – TAS*). Nilai daya tarik didefinisikan sebagai berikut, nilai 1 (satu) = tidak memiliki nilai daya tarik, nilai 2 (dua) = nilai daya tariknya rendah, nilai 3 (tiga) = nilai daya tariknya cukup, dan nilai 4 (empat) = nilai daya tarik sangat menarik.

Tabel 7 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

No.	Faktor Strategis	Bobot	Strategi Pengembangan Produk			
			Menggunakan B 737-800 NG		Menggunakan A 330-series	
			AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan						
1	Frekuensi penerbangan yang banyak	0.11	4	0.44	2	0.22
2	<i>On Time Performance</i> yang lebih unggul	0.11	-	-	-	-
3	Garuda Indonesia adalah <i>National Flag Carrier</i>	0.10	-	-	-	-
4	<i>In Flight Service</i> yang diberikan adalah <i>Full Service</i>	0.10	2	0.20	3	0.30
5	<i>Staff & Flight Attendent Hospitality</i>	0.10	-	-	-	-
Kelemahan						
1	Tingginya biaya operasional pesawat	0.11	4	0.44	2	0.22
2	Kurangnya optimalisasi dari utilitasi pesawat	0.09	2	0.18	1	0.09
3	Bergantung pada sistem otomatis	0.08	3	0.24	4	0.32
4	Dinamika SDM (Pilot & Co-Pilot)	0.10	2	0.20	1	0.10
5	Kurangnya promosi harga spesial	0.10	-	-	-	-
Peluang						
1	Pertumbuhan ekonomi yang meningkat	0.11	4	0.44	3	0.33
2	Pertumbuhan wisatawan Indonesia ke Singapura	0.10	4	0.40	3	0.30
3	Kemajuan teknologi di dunia penerbangan	0.08	2	0.16	3	0.24
4	<i>E-commerce</i> mempermudah transaksi secara digital	0.10	-	-	-	-
5	Regulasi penerbangan Indonesia	0.10	-	-	-	-
Ancaman						
1	<i>Fleet of Competitor</i>	0.10	3	0.30	2	0.20
2	<i>Fuel Price</i>	0.11	3	0.33	4	0.44
3	<i>Rate of Exchange fluctuates</i>	0.11	2	0.22	3	0.33
4	Persaingan harga dengan kompetitor	0.11	3	0.33	2	0.22
5	Isu global dan kebijakan pemerintah mengenai <i>Boeing 737-Max 8</i>	0.08	-	-	-	-
Jumlah Total Daya Tarik				3.88		3.31
Prioritas				I		II

Sumber : diolah oleh penulis

Berdasarkan hasil Matrix QSPM, total skor data tarik (TAS) dari masing-masing strategi adalah sebesar 3,88 untuk strategi 1 dan 3,31 untuk strategi 2. Sehingga dapat disimpulkan strategi yang cocok untuk kondisi saat ini yaitu perusahaan menggunakan jenis pesawat

Boeing 737-800NG dengan total biaya operasional pesawat yang rendah dengan frekuensi penerbangan yang telah ada pada rute CGK-SIN-CGK. Selanjutnya diikuti dengan strategi perusahaan menggunakan jenis pesawat Airbus 330 dengan kapasitas besar

sehingga dapat mengangkut penumpang lebih banyak dalam satu kali penerbangan pada rute CGK-SIN-CGK.

E. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka didapat kesimpulan yaitu:

Tingkat kompetisi PT Garuda Indonesia pada rute CGK-SIN-CGK ialah baik, karena menempati peringkat market share kedua selama 3 tahun terakhir pada tahun 2016, 2017 dan 2018. Berdasarkan Matriks Profil Persaingan (Competitive Profil Matrix-CPM), PT Garuda Indonesia menempati peringkat kedua.

Terdapat 5 jenis pesawat yang digunakan PT Garuda Indonesia pada rute CGK-SIN CGK pada tahun 2018, yaitu Airbus 330-200, Airbus 330-300, Boeing 737-800, Boeing 777-300 dan Boeing 737-Max 8 dengan total frekuensi 6.315 flights dan total pax sebanyak 844.714 pax. Rata-rata penumpang yang dapat diangkut adalah 134 pax/flight. Dengan demikian 134 penumpang dapat diangkut cukup menggunakan pesawat narrow body yaitu Boeing 737-800 dengan kapasitas 162 seats (12C/150Y) dalam satu kali penerbangan.

Beragamnya jenis pesawat yang digunakan, menunjukan bahwa strategi penggunaan jenis pesawat PT Garuda Indonesia rute CGK-SIN-CGK tidak tepat. Karena terlihat tidak efisiennya penggunaan jenis pesawat yang menyebabkan tingginya total biaya operasional pesawat yang dikeluarkan perusahaan sehingga perlu mempertimbangkan asas Commonality.

Berdasarkan Matriks IE posisi perusahaan berada pada sel V yaitu menjaga dan mempertahankan (hold and maintain). Pada Matriks BCG perusahaan berada pada posisi kuadran III (Cash Cows/Sapi perah). Berdasarkan Matriks SWOT-4K dan Matriks Grand Strategy, posisi perusahaan berada pada kuadran I.

Hasil dari analisis Matriks QSPM terhadap total skor daya tarik (TAS) yang dihasilkan dari perumusan strategi dengan strategi pengembangan produk, menunjukan bahwa prioritas pertama yaitu perusahaan

menggunakan pesawat Boeing 737-800NG dengan total biaya operasional pesawat yang rendah sebagai prioritas utama dengan total skor daya Tarik (TAS) sebesar (3,88) dan diikuti prioritas kedua yaitu perusahaan menggunakan jenis pesawat Airbus 330-series dengan kapasitas besar dengan total skor daya Tarik (TAS) sebesar (3,31).

F. Daftar Pustaka

- Berita target utilisasi Garuda Indonesia diperoleh dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20180419/98/786465/garuda-indonesia-targetkan-utilisasi-pesawat-10-jam>
- Charles. (2010). *Dalam Menghadapi Persaingan*. (2) An, Charles. (2010). *Dalam Menghadapi Persaingan*, (2), 406–413., 406–413.
- Dimas, P., Tafsir, R., An, Charles., Antonius, S., & Ariyaka, S. (n.d.). *Fleet Analysis for Route Jakarta - Jeddah for Umrah Flights Based on Total Operating Costs*. 986–995.
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategi, Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gailagista, A., Rahma, Z., An, Charles., Suparman, A., & Irenita, N. (2018). *Is It Worth Replacing B 737-800 NG with B 737 Max 8 ?* 97–104.
- Harga tiket pesaing diperoleh dari www.traveloka.com
- Muhammad, S. (2017). *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nilai tukar dollar diperoleh dari www.bankindonesia.com
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, I. E. (2015). *Strategi Bisnis Dalam Menghadapi Persaingan Industri Penerbangan Pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*.
- OAG Flightview Monthly OTP www.OagFlightview.com
- Peningkatan jumlah turis diperoleh dari <https://travel.kompas.com/read/2019/02/15/080700027/kunju>

ngan-turis-indonesia-kedua-terbanyak-
di-singapura-pada-2018

Plat form yang bekerja sama dengan Garuda
Indonesia diperoleh dari
<https://www.inews.id/finance/bisnis/gulirakan-platform-gia-mall-garuda-indonesia-tak-hanya-jualan-tiket/441589>
Pertumbuhan ekonomi diperoleh dari
<http://www.bps.go.id>

