

STRATEGI PENGGUNAAN JENIS PESAWAT DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

CHARLES An

STMT Trisakti

Jl. IPN No.2 Cipinang Besar Selatan Jakarta Timur

Tel. (021) 8516050, Faks.(021) 856934

Email : ch_luciano@yahoo.com

ABSTRACT

Increasing competition in the airline industry sectors make each airline must implement effective and efficient strategies to determine type of aircraft which is more economical to save operating costs and ticket prices or rates that can compete with its competitors. It has been done by PT. Sriwijaya Air. Through management strategic methods and SWOT analysis, despite the increasing of crude oil prices today which affect the air transport cost, PT. Sriwijaya Air, as one of the air transportation services provider, should make initiative decision to improve yield, revenue and profit to maintain the sustainability of the company.

Keywords: *Aircraft type, increasing aviation fuel price, total operational costs, yield, revenue, profit, concepts and management strategies.*

Pendahuluan

Jumlah pertumbuhan penduduk dunia terus meningkat. Sebagaimana diketahui, penduduk Indonesia pada Juni 2010 berjumlah sekitar 246 juta orang. Tidak ada yang bisa menepis, pertumbuhan penduduk Indonesia juga diikuti dengan pertumbuhan ekonomi yang sejak pasca krisis ekonomi pada 1998 dan pada 2010 telah mencapai angka 5,6%. Oleh sebab itu, untuk mendukung pergerakan penduduk dari satu tempat ke tempat yang lain, Sriwijaya Air, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa penerbangan berjadwal di Indonesia, menggunakan jenis pesawat Boeing 737 yang dibuat pada rentang 1976-1995-an dan *total fleet 29 units aircraft* dengan rincian sebagai berikut:

- a. B737-200 sebanyak 13 unit dibuat antara 1976–1985-an.
- b. B737-300 sebanyak 10 unit dibuat antara 1988–1995-an.

- c. B737-400 sebanyak 6 unit dibuat antara 1988–1992-an.

Sementara, perusahaan lain yang merupakan pesaingnya sudah menggunakan pesawat lebih baru, atau yang dibuat pada sekitar 2000 keatas. Misalnya Garuda yang menggunakan Boeing 737-800 NG, Lion Air Boeing 737-900 ER, Batavia A-320 Family dan A330-300 serta Air Asia Indonesia A-320 Family. Di balik peningkatan penumpang pada setiap tahunnya, sudah barang tentu Sriwijaya Air mempunyai harapan yang besar terhadap kenaikan pendapatan perusahaan. Seiring dengan peningkatan jumlah penduduk dan pertumbuhan ekonomi yang biasa diikuti dengan hukum *Supply & Demand*, namun, dalam kenyataannya berbeda. Tiap tahun, tepatnya sejak 2008-2010, harga tiket atau tarif terus menurun, sehingga perolehan *yield* atau pendapatan per *seat* kilometer juga mengalami penurunan, begitu juga dengan ketepatan waktu keberangkatan atau *On Time Performance*(OTF). Untuk mengetahui keberhasilan Sriwijaya Air dalam bersaing dengan penyedia jasa penerbangan lainnya, maka, penulis menggunakan metode kualitatif dan kualitatif, manajemen strategik dan analisis SWOT (Fred R.David, 2009)

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan makro sangat perlu dipertimbangkan oleh perusahaan atau manajemen dalam mengambil keputusan untuk menentukan strategi perusahaan. Analisis makro memberikan dampak yang signifikan terhadap produk, jasa, pasar, dan organisasi. Perubahan yang terjadi pada faktor eksternal ini mengakibatkan terjadinya perubahan permintaan konsumen dalam suatu industri, baik berupa barang maupun jasa (David, 2008). Terdapat lima faktor penting dalam analisis makro, yaitu:

- a. Lingkungan Demografi.
- b. Lingkungan Politik dan Hukum.
- c. Lingkungan Ekonomi.
- d. Lingkungan Sosial dan Budaya.
- e. Lingkungan Teknologi.

2. Porter's Five Forces Model

Model 5 (lima) kekuatan Porter membahas tentang analisis kompetitif. Analisis kompetitif adalah pendekatan secara luas untuk pengembangan strategi perusahaan dalam suatu industri. Menurut Porter, hakikat

persaingan dalam suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan. Untuk itu pada *five forces*, ada 5 (lima) permasalahan penting dalam industri penerbangan yang perlu dianalisis yaitu:

- Ancaman pendatang baru.
- Persaingan antar perusahaan.
- Ancaman jasa pengganti.
- Kekuatan tawar menawar pembeli.
- Kekuatan tawar menawar pemasok.

3. Analisis SWOT

Instrumen ini dapat menghasilkan suatu konsep yang sederhana untuk membuat dan menentukan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. SWOT sangat membantu perusahaan untuk mencapai suatu rencana yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal. Dalam analisis SWOT, Sriwijaya Air mempunyai beberapa simpulan:

- Memiliki kekuatan dari *inflight service* dan *incident & accident record* yang lebih baik dibandingkan pesaingnya.
- Dari sisi kelemahan; memiliki pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan perusahaan dalam bersaing, yaitu penggunaan pesawat yang sudah tua dan boros bahan bakar.
- Sementara, sisi peluang selalu ada, akan tetapi, persaingan semakin ketat dan kompetitor terus menambah armada dengan melakukan peremajaan armadanya.

Tabel IFAS
SWOT ANALYSIS - PT. SRIWIJAYA AIR

NO	STRENGTH	BOBOT	RATING	SCORES
1	SAFETY	0.16	4	0.64
2	INFLIGHT SERVICES	0.10	3	0.30
3	MAINTENANCE	0.16	4	0.64
4	FINANCIAL	0.16	4	0.64
5	DISTRIBUTION CHANNEL	0.11	3	0.33
	SUB TOTAL	0.69		2.55
NO	WEAKNESS	BOBOT	RATING	SCORES
1	FLEET	0.10	2	0.20
2	ON TIME PERFORMANCE	0.10	1	0.10
3	BRAND IMAGE	0.04	2	0.08
4	INNOVATION	0.04	2	0.08
5	AIRCRAFT UTILIZATION	0.03	2	0.06
	SUB TOTAL	0.31		0.52
TOTAL =		1.00		3.07
X =				2.03

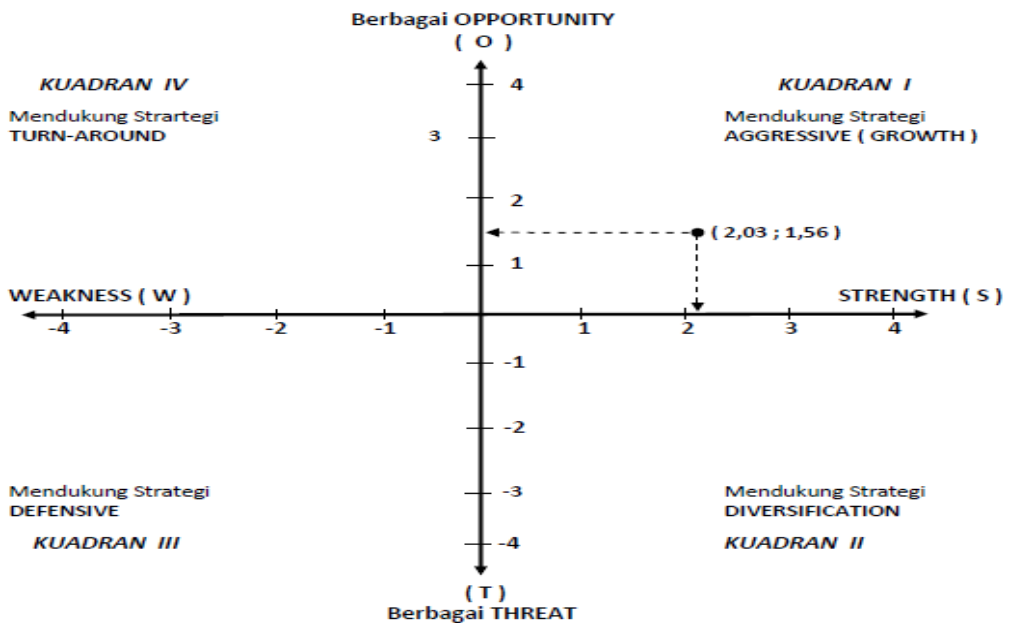
Tabel EFAS
SWOT ANALYSIS - PT. SRIWIJAYA AIR

NO	OPPORTUNITY	BOBOT	RATING	SCORES
1	GLOBAL ECONOMICS	0.05	3	0.15
2	ECONOMICS GROWTH	0.16	4	0.64
3	MARKET GROWTH	0.16	4	0.64
4	SERVICE POSITIONING	0.05	3	0.15
5	AVIATION REGULATION	0.16	3	0.48
	SUB TOTAL	0.58		2.06
NO	THREAT	BOBOT	RATING	SCORES
1	FLEET OF COMPETITOR	0.16	1	0.16
2	FUEL PRICE	0.15	1	0.15
3	NEW ENTRANT	0.05	2	0.10
4	DUMPING PRICE	0.03	1	0.03
5	TAX REGULATION & POLICY	0.03	2	0.06
	SUB TOTAL	0.42		0.50
TOTAL =		1.00		2.56
Y =				1.56

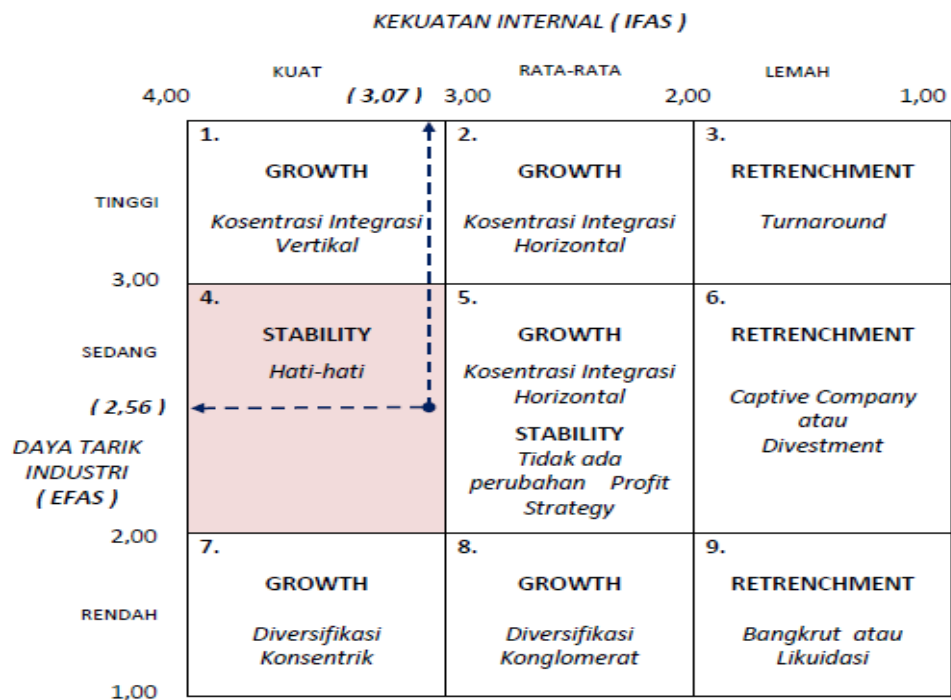
Source : Corporate Planning and Business Development PT. Sriwijaya Air-2011

Strategi Penggunaan Jenis Pesawat Dalam Menghadapi Persaingan

DIAGRAM SWOT ANALYSIS
MATRIX POSISI PT. SRIWIJAYA AIR



MATRIX INTERNAL - EXTERNAL



4. Analisis Biaya Pesawat

Perencanaan armada merupakan salah satu kegiatan yang paling penting dari sebuah maskapai penerbangan. Banyak maskapai penerbangan keluar dari bisnis atau bangkrut karena perusahaan tidak mempertimbangkan beberapa aspek sebagaimana yang tersebut di bawah ini:

- Jenis pesawat.
- Jumlah pesawat yang akan digunakan.
- Umur pesawat.
- Target keuangan seperti pendapatan yang diharapkan, biaya dan keuntungan yang diinginkan.

Selanjutnya, untuk menentukan jenis pesawat yang akan digunakan, maka, perusahaan perlu mempertimbangkan dan memperhitungkan antara lain:

- Total biaya operasional dari jenis pesawat (*Total Operating Cost*).
- Daya angkut (*Payload*).
- Rute yang akan diterbangi dan fasilitasnya.
- Besarnya pasar atau *demand* dalam suatu rute.

Selanjutnya, beberapa perbandingan total biaya operasional pesawat Sriwijaya Air dengan pesawat yang digunakan pesaingnya yang beroperasi di Indonesia sekarang adalah sebagai berikut

**PAYLOAD COMPARISON
BOEING 737 & AIRBUS 320 FAMILY**

DESCRIPTIONS	B - 732	B - 733	B - 734	B - 735	B - 738 NG	B - 739 ER	A - 319	A - 320
BOEW (KG)	29,500	33,140	34,500	32,800	41,415	42,900	41,000	42,000
MTOW (KG)	56,000	61,236	68,000	56,500	70,535	74,390	70,000	77,000
MLW (KG)	47,600	51,710	56,000	49,900	65,320	66,360	61,000	64,500
MZFW (KG)	43,091	48,308	53,000	46,500	61,690	62,735	57,000	60,500
FUEL CONSUMPTION (KG / HOUR)	3,000	2,700	2,800	2,600	2,435	2,645	2,200	2,350
MAXIMUM PAYLOAD (KG)	13,591	15,168	18,500	13,700	20,275	19,835	16,000	18,500
SEAT CAPACITY (PASSENGER)	125	148	168	130	189	215	145	180

Source : Boeing Manual & Airbus Manual

Strategi Penggunaan Jenis Pesawat Dalam Menghadapi Persaingan

Perbandingan Total Operating Cost (TOC) PT. Sriwijaya Air Periode :Mei 2

DESCRIPTIONS	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$	200 HOURS COST / HOUR U.S.\$
A. DIRECT OPERATING COST (DOC):	B- 732	B- 733	B- 734	B- 735	B- 738 NG	B- 739 ER	A- 319	A- 320
AIRCRAFT	200.00	825.00	825.00	445.00	2,000.00	2,250.00	1,075.00	1,100.00
CREW	202.16	202.16	202.16	202.16	260.19	260.19	280.23	280.23
MAINTENANCE	695.00	1,100.00	1,250.00	1,255.00	920.00	964.00	1,001.00	1,070.00
AIRCRAFT INSURANCE	133.33	300.00	400.00	233.33	416.67	416.67	364.58	375.00
FUEL	4,326.40	3,515.20	3,785.60	3,380.00	3,290.77	3,570.63	3,031.18	3,235.34
ROUTE NAV.FEE	134.58	155.29	155.29	139.76	167.93	173.35	173.35	178.76
LANDING FEE	14.40	23.19	29.28	22.18	32.32	35.36	36.37	40.43
PARKING FEE	25.20	27.90	30.60	27.45	31.95	33.30	33.75	35.55
GROUND HANDLING	67.50	81.00	99.00	67.50	112.50	112.50	131.25	131.25
CREW TRAINING	6.64	9.08	9.08	9.08	13.27	13.27	16.59	16.59
CATERING	112.50	111.00	126.00	99.00	141.75	144.00	108.75	130.50
SUB TOTAL	5,917.71	6,349.82	6,912.00	5,880.46	7,387.34	7,973.27	6,252.06	6,593.65
B. INDIRECT OPERATING COST (IOC):	591.77	634.98	691.20	588.05	738.73	797.33	625.21	659.37
10% x DOC								
TOTAL OPERATING COST (TOC)	6,509.48	6,984.80	7,603.20	6,468.50	8,126.08	8,770.59	6,877.26	7,253.02
TOC / SEAT HOUR	52.00	49.89	45.26	49.76	43.00	45.60	47.43	41.60
MARGIN 10%	650.95	698.48	760.32	646.85	812.61	877.06	687.73	725.30
Selling Price per Hour	7,160.43	7,683.28	8,363.52	7,115.35	8,938.60	9,647.65	7,564.99	7,978.32
Selling Price per Seat Hour	57.28	54.88	49.78	54.73	47.29	52.05	52.17	45.85
PERCENTAGES OF FUEL COST	66.46%	50.33%	49.79%	52.25%	40.50%	40.71%	44.00%	44.61%

Banker - Corporate Planning and Business Development PT. Sriwijaya Air

Simpulan

Dengan menggunakan pesawat yang relatif lebih tua dibanding dengan para pesaingnya, Sriwijaya Air dapat tumbuh dan bertahan, bahkan berhasil meraih pangsa pasar urutan ketiga pada 2010, tidak lain disebabkan oleh letak geografis serta besarnya jumlah penduduk Indonesia yang merupakan pasar potensial bagi industri penerbangan, serta kondisi politik yang relatif stabil sehingga tidak menimbulkan gejolak yang berarti pada industri penerbangan. Selaras dengan itu, regulasi yang sudah diperbaharui, di antaranya Undang-undang Penerbangan dan SK Menteri serta Dirjen, telah membuat bisnis penerbangan menjadi lebih tertata dan persaingan pun menjadi lebih sehat. Selanjutnya, selain perusahaan harus mempertimbangkan jenis pesawat yang dioperasikan, peran teknologi juga memegang peranan yang sangat menentukan dalam kancah persaingan. Bahkan, dalam industri penerbangan, kemajuan teknologi dapat mengurangi biaya produksi atau biaya operasional apabila masuk dalam skala ekonomis. Tidak cukup sampai di situ, pemilihan rute dan jenis pesawat juga mempunyai hubungan yang sangat erat, mengingat, rute yang memiliki landasan pacu yang pendek (*Short Runway*) tentu tidak bisa digunakan secara maksimal oleh pesawat yang besar --- dan kenaikan jumlah penumpang, bukan merupakan gambaran dari besarnya yield dan keuntungan suatu perusahaan penerbangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander T Wells, *Air Transportation : A Management Perspective* 03th Edition. Wadsworth Publishing Company - Belmont, California, 2012
- Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III and John E. Gamble. *Strategic Management: Crafting and Executing Strategy*. 17th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc., New York Company, 2010
- Direktorat Jendral Perhubungan Udara, *Data penerbangan domestik Indonesia* tahun 2009 Flight Crew Operations Manual, 2005 Airbus 320 Family
- Flight Plan and Performance Manual Boeing 737-200 / 300 / 400 / 500 Tahun 2005

Strategi Penggunaan Jenis Pesawat Dalam Menghadapi Persaingan

Fred R. David, *Strategic Management*, 12th edition Pearson Education, Inc., New Jersey, 2009

George Radnoti, *Profit Strategies for Air Transportation*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2002

Hamel, G., and C.K. Prahalad. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1995

Hitt, M.A., Duane Ireland, and Robert E. Hoskinsson *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*. 4thEd. US: West Pub. Co, 2001.

Learning Resources Survey,frequent passengers Domestic Airlines.
PT. Sriwijaya Air, 2009

Peraturan Menteri Perhubungan No. KM 5 tahun 2006 Tentang Peremajaan Armada Pesawat Udara Kategori Transport Untuk Angkutan Udara Penumpang

Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1998

Profile PT Sriwijaya Air, Jakarta,2009

RKAP PT. Sriwijaya Air.*Corporate Planning & Business Development Bureau* PT. Sriwijaya Air , 2011

Undang-UndangRepublik Indonesia No. 1 tahun 2009 Tentang Penerbangan.

W.S Barry, *Airline Management* George Allen &Unwin LTD, London,2008

Website BadanPusatStatistik(BPS) Republik Indonesia: www.bps.go.id

Website DepartemenPerhubungan: www.dephub.go.id

Website Quick MBA.com – 29 September 2009:
www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

Website QuickMBA.com – 4 Oktober 2009
www.quickmba.com/strategy/swot/ - 4

Website *U.S. Census Bureau, International Data Base* – 8Agustus 2009
www.census.gov/compendia/statab/

Weight and Balance Manual Airbus 320 Family and Boeing 737-200 / 300 / 400 / 500