

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Industri penerbangan di Asia Pasifik telah berkembang pesat selama 10 tahun terakhir. *Revenue Passangers Kilometres* (RPK) di Asia Pasifik tumbuh sebesar 6,8%, lebih besar dibandingkan dengan RPK di Amerika Utara dan Eropa yang mengalami pertumbuhan masing-masing sebesar 3,0% dan 6,1%. Jumlah permintaan jasa penerbangan di Asia Pasifik hampir sebesar permintaan di Amerika Utara dan sekitar sepertiga dari total permintaan jasa penerbangan di dunia. Asia Pasifik diperkirakan akan menjadi pasar terbesar di dunia untuk industri penerbangan, dengan proyeksi tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 6,5% untuk periode 2012-2032. Kombinasi pertumbuhan sosial-ekonomi, geografi dan infrastruktur, serta liberalisasi industri penerbangan di Asia Pasifik merupakan faktor pendorong utama dalam pertumbuhan industri penerbangan (The Boeing Company, Current Market Outlook Report 2013-2032, 2013).

Indonesia merupakan negara dengan perekonomian terbesar di Asia Tenggara. Sebagai negara kepulauan dengan 242 juta warga negara yang tersebar di 6.000 pulau, didukung oleh pertumbuhan PDB dengan CAGR sebesar 15% dari tahun 2007-2012, dan diperkirakan akan tumbuh dengan CAGR sebesar 6% dari tahun 2012-2018, Indonesia memiliki potensi pasar yang besar (IMF World Economic Outlook Database, 2013).

Dengan tingkat usia rata-rata 26 tahun, profil demografi di Indonesia didominasi oleh kelompok usia muda dan produktif. Total populasi pada kelompok usia produktif, antara 20-54 tahun, mencapai 52,6%. Populasi pada kelompok usia produktif akan meningkatkan basis pertumbuhan konsumen, dan akan berkontribusi terhadap sumber daya manusia yang mendukung pertumbuhan ekonomi di masa depan (CEIC, 2013). Pertumbuhan ekonomi Indonesia dalam jangka panjang akan didukung oleh pertumbuhan permintaan domestik yang kuat. Sebagian besar pertumbuhan ekonomi Indonesia didorong oleh pertumbuhan kelas menengah dengan perkembangan dari 11,7% menjadi 27,9% dari jumlah populasi tahun 2007-2012 (*Economics Intelligence Unit*, 2013).

Dibandingkan dengan negara lain, lalu lintas udara di Indonesia masih merupakan bagian kecil dari jumlah penduduk di Indonesia (*International Civil Aviation Organization 2012 Annual Report, IMF World Economic Outlook*). Dengan peningkatan tingkat pendapatan dan biaya transportasi udara menjadi lebih terjangkau, diharapkan transportasi udara dapat menjadi substitusi dari transportasi darat. Jumlah pengguna transportasi udara telah berkembang jauh lebih cepat daripada transportasi laut dan kereta api selama tahun 2003-2011 (Badan Pusat Statistik, 2012).

Lalu lintas penerbangan udara di Indonesia secara keseluruhan telah mengalami pertumbuhan dengan CAGR sebesar 14,2% pada tahun 2005-2012 (Badan Pusat Statistik, 2013). Pertumbuhan permintaan domestik merupakan faktor

utama pertumbuhan penumpang di Indonesia, dengan peningkatan jumlah pengunjung internasional dan wisatawan juga telah berkontribusi dalam peningkatan jumlah penumpang penerbangan udara. Penerbangan domestik diperkirakan akan tumbuh seiring dengan pertumbuhan PDB dan akan menjadi pendorong utama pertumbuhan maskapai penerbangan di Indonesia.

Bisnis transportasi udara saat ini semakin marak tumbuh di Indonesia sejak dikeluarkannya deregulasi tahun 1999 berupa serangkaian paket deregulasi pada tahun 2004 (*Journal.ui.ac.id*, Kuntjoroadi dan Safitri, 2009), serta karena pentingnya transportasi udara serta tingginya animo masyarakat terhadap penggunaan angkutan udara dalam kehidupan sehari-hari. Pertumbuhan yang semakin pesat serta banyaknya jumlah maskapai yang beroperasi di Indonesia menimbulkan persaingan yang cukup ketat serta persaingan yang cenderung tidak sehat.

Menurut *Annual Report INACA Tahun 2012*, umumnya operator penerbangan nasional Indonesia telah mempersiapkan lompatan-lompatan dalam pengembangan operasional sejak tahun 2012. Secara keseluruhan, mengindikasikan cukup terarah menuju pada peningkatan kemampuan, baik dalam pelayanan lalu lintas penumpang maupun kargo. Sekretaris Jenderal INACA, Tengku Burhanuddin menambahkan bahwa arah pertumbuhan tersebut mulai berorientasi pada upaya menyongsong *ASEAN Open Sky*.

Di samping itu, juga didorong oleh kenyataan meningkatnya sisi demand di pasar dalam negeri, dan, di pasar regional ASEAN hingga Asia Pasifik. Diprediksi

GDP Indonesia akan tumbuh sekitar 5,7% per tahun periode 2010–2015, sementara air travel bertumbuh rata-rata lebih dua kali lipat angka tersebut. Diproyeksikan 966 pesawat beroperasi di tahun 2015 padahal tahun 2012 jumlahnya 766 pesawat, akan meningkat 26%. Tantangan kebutuhan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, memerlukan pula lompatan-lompatan terarah demi memenuhinya (Emirsyah Satar, Presiden INACA)

Masih dalam Annual Report INACA tahun 2012, diprediksi selama tahun 2014 kalangan penerbangan nasional merasakan momen yang kian serius memerlukan keterlibatan dalam memperhatikan kesiapan Indonesia menyongsong pemberlakuan ASEAN *open sky policy* pada akhir tahun 2015, tepatnya efektif mulai awal 2016. Kesiapan dimaksudkan selain oleh operator maskapai nasional, juga kalangan *policy maker*, regulator, dan badan-badan serta lembaga pendukung lain yang berkaitan dengan industri penerbangan, hingga pada kesiapan infrastruktur kebandaraan dan sumber daya manusia. *Open sky* di ASEAN pada akhirnya menuntut peningkatan aspek kualitas, di samping kuantitas, dari operator penerbangan agar memenuhi citra dan profesionalisme berkelas dunia.

Bersamaan itu, juga menuntut kebandarudaraan dan aksesibilitasnya di darat yang mumpuni, dan dari berbagai lini dalam industri penerbangan komersial dituntut pelayanan yang efisien namun menyenangkan pengguna jasa. Kenyataannya Indonesia sebagai pasar maupun sebagai destinasi merupakan terbesar di antara anggota ASEAN, sehingga peluang komersial terbuka relatif luas, maka industri

penerbangan nasional Indonesia sepatutnya diarahkan agar tetap menjadi tuan di rumahnya sendiri. Aspirasi tersebut hidup dan disuarakan di lingkungan masyarakat penerbangan Indonesia. Para operator menyadari persaingan semakin keras juga berlangsung, bukan hanya antara operator penerbangan di dalam negeri, dan antara operator antar negara, juga persaingan antara destinasi, antara negara secara individual, dan antara regional (kawasan), di tengah bergesernya pertumbuhan tinggi ekonomi regional di dunia ke arah kawasan Asia Pasifik.

Prasarana dan sarana untuk kepentingan industri penerbangan sedang diupayakan dan dibangun oleh pemerintah, dengan kesadaran akan berlangsungnya penambahan signifikan dalam jumlah armada pesawat terbang, dan, tren peningkatan jumlah penumpang baik di rute dalam negeri maupun luar negeri. Ini sejalan dengan kenyataan pertumbuhan ekonomi dan pertambahan jumlah penduduk kelas menengah, di Indonesia maupun di hampir setiap negara-negara anggota ASEAN. *Open Sky* ASEAN berarti liberalisasi penerbangan secara regional, namun Indonesia mempertahankan prinsip pembukaan lima point saja yakni: Jakarta, Surabaya, Denpasar, Medan dan Makassar. Industri penerbangan Indonesia pun menganstipasinya dalam arah pembatasan tersebut. Maskapai penerbangan Indonesia juga memaklumi tantangan dan peluang, yang akan dibawa oleh liberalisasi tersebut (*Annual Report INACA, 2012*)

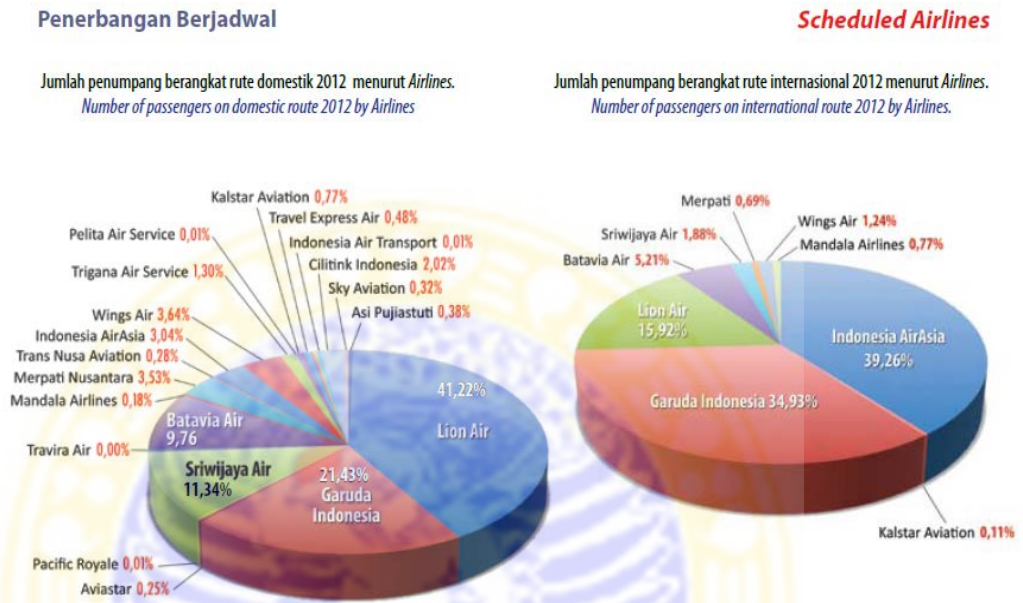
## Gambar 1.1 Pertumbuhan Volume Pasar Penumpang Domestik



Sumber : Dephub, Garuda Market Survey dan Market Forecast

Ketatnya persaingan industri penerbangan di Indonesia, membuat setiap operator penerbangan berusaha meraih pangsa pasar yang seluas luasnya dan berusaha meningkatkan jumlah penumpang dengan menambah jumlah pesawat, rute yang diterbangi serta penerapan strategi bersaing yang tepat, mengingat jumlah maskapai penerbangan yang bersaing cukup banyak. Selain dari itu terdapat fenomena saat ini yaitu dengan tutupnya beberapa maskapai penerbangan, seperti Batavia Air tahun 2013, Tigerair Mandala tahun 2014, Indonesia Air tahun 2013, Sky Aviation tahun 2014 serta Merpati yang terancam berhenti beroperasi. Berikut Market Share penumpang domestik dan Internasional tahun 2012 dapat dilihat pada gambar 1.2 berikut:

**Gambar 1.2 Market Share Domestik Dan Internasional Tahun 2012**



Sumber : INACA Annual Report 2012

**Tabel 1.2 Market Share PT. Sriwijaya Air Penerbangan Domestik Tahun 2010-2012**

Maskapai Penerbangan	Market Share 2010 (%)	Market Share 2011 (%)	Market Share 2012 (%)
Lion Air	30.7	30.4	41.2
Garuda Indonesia	28.2	28.4	21.4
Batavia Air	13.8	14.5	9.7
Sriwijaya Air	11.8	11.7	11.3
Air Asia	6.2	6.3	3.1
Merpati Airlines	5.8	3.4	3.5
Lain-lain	3.5	5.3	9.7

Sumber : PT. Angkasa Pura dan Dirjen perhubungan Udara

Salah satu peristiwa yang sangat mencengangkan dunia penerbangan di Indonesia ketika Batavia Air yang didirikan sejak tahun 2002, menempati urutan

ketiga untuk market share domestik setelah Garuda dan berhasil membangun reputasi sebagai maskapai lokal terdepan dengan rekam jejak keselamatan penerbangan yang sangat baik (*zero accident*), mengoperasikan armada 33 pesawat, dengan 42 rute penerbangan domestik dan internasional, secara konsisten mampu meraih pasar yang signifikan dengan market share sebesar 9,76% untuk pasar domestik 5,21% untuk pasar internasional (Gambar dan Tabel 1.2) , akhirnya dinyatakan pailit dan secara resmi seluruh kegiatan operasional bisnis penerbangan Batavia Air ditutup pada pukul 00.00 WIB pada 31 Januari 2013 (*detikfinance.com*).

PT. Sriwijaya Air sebagai maskapai penerbangan yang didirikan pada tahun 2003 sejak awal berdirinya telah menerbangi 38 rute penerbangan domestik dengan 2 rute internasional . PT Sriwijaya Air memantapkan stretegi bisnisnya pada pasar *low cost carrier* dengan membidik segmen *medium service* dengan konsumen yang berorientasi pada harga yang murah dengan pelayanan yang maksimal (*Company Profile Sriwijaya Air* )

Hingga pada tahun 2014 PT Sriwijaya Air telah mampu melayani 42 rute domestik dan 3 rute internasional, dan berhasil keluar dari krisis ekonomi yang menimpa Indonesia pada tahun 2008 dan tetap bertahan selama 1 dekade dengan berbagai penghargaan penting seperti *Safety & Maintenance* dari BOEING International Award tahun 2007, 1<sup>st</sup> Airlines Category untuk *Keselamatan Penerbangan* dari Dep. Perhubungan RI tahun 2008 serta berbagai penghargaan lainnya yang menunjukkan bahwa Sriwijaya Air layak untuk diperhitungkan dalam



bisnis yang sangat sangat kompetitif ini. Dengan pencapaian selama 10 tahun ini *Sriwijaya Air bertekad untuk berekspansi pada level dunia (Chandra Lie, CEO PT. Sriwijaya Air).*

Untuk mewujudkan tekad tersebut Sriwijaya Air harus menerapkan strategi bersaing yang mampu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*suistanable competitive advantage/SCA*). Dimana bisnis penerbangan berbiaya murah (*low cost carrier*) di Indonesia pada saat ini telah mencapai tingkat pertumbuhan yang sangat signifikan setiap tahunnya. Mengambil data yang diperoleh dari *Center for Asia Pacific Aviation / CAPA*, peningkatan jumlah penumpang penerbangan yang diangkut oleh maskapai penerbangan berbiaya murah diprediksi akan mencapai 20% pada tahun 2012, meningkat dari tahun 2011 yang mencapai 18%. Sedangkan jumlah peningkatan penumpang pesawat secara keseluruhan setiap tahunnya di Indonesia hanya mencapai 10-15%. Hal ini menunjukkan bahwa pasar penerbangan *low cost carrier* di Indonesia semakin digemari dan dipilih oleh hampir sebagian besar penumpang penerbangan.

Saat ini Sriwijaya Air belum fokus dan konsisten terhadap penerapan suatu strategi untuk perencanaan jangka panjang, namun beberapa strategi jangka pendek seperti strategi *Revenue and Capacity Management* diharapkan mampu untuk meningkatkan daya saing yang berkelanjutan. Sriwijaya Air yang membidik segmen *medium service* dan mengedepankan layanan berkualitas yang

didukung oleh sumber daya yang handal (Visi & Misi Sriwijaya Air), menjadikan Sriwijaya Air maskapai yang sangat memperhatikan tingkat layanan dan kepuasan konsumen. Hal ini dapat kita lihat pada Peraturan Menteri No. 49 Tahun 2012 tentang Standar Pelayanan Penumpang Kelas Ekonomi Angkutan Niaga Berjadwal Dalam Negeri serta implementasi Sriwijaya Air terhadap Peraturan Menteri tersebutberikut :

### **Gambar 1.3 Peraturan Menteri No. 49 Tahun 2012**

#### Pasal 38

Bagasi tercatat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 huruf a, merupakan ketersediaan bagasi tercatat bagi seluruh kelompok pelayanan dengan ketentuan sebagai berikut :

- |                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| a. kelompok full service   | : | paling banyak 20 kg tanpa dikenakan biaya;     |
| b. kelompok medium service | : | paling banyak 15 kg tanpa dikenakan biaya; dan |
| c. <i>no frills</i>        | : | dikenakan biaya.                               |

#### Pasal 41

Media hiburan dan majalah atau surat kabar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 huruf d merupakan ketersediaan dan berfungsinya media hiburan dan majalah atau surat kabar sesuai dengan kelompok pelayanannya sebagai berikut :

- |                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| a. kelompok full service   | : | tersedia fasilitas media hiburan, majalah, atau surat kabar yang disesuaikan dengan fasilitas yang tersedia di pesawat; |
| b. kelompok medium service | : | tersedia fasilitas majalah atau surat kabar; dan  |
| c. <i>no frills</i>        | : | tidak wajib disediakan fasilitas media hiburan, majalah atau surat kabar.   |

Pasal 42

Standar makanan dan minuman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 huruf e adalah ketersediaan makanan dan minuman yang ada di pesawat sesuai dengan kelompok pelayanan sebagai berikut :

- a. kelompok full service : tersedia makanan dan minuman tanpa biaya tambahan, dengan ketentuan sebagai berikut :
- 1) untuk penerbangan sampai dengan 90 (sembilan puluh) menit, tersedia minuman dan makanan ringan (*snack box*) ; dan
  - 2) untuk penerbangan lebih dari 90 (sembilan puluh) menit, tersedia minuman dan makanan berat (*heavy meal*).
- b. kelompok medium service : tersedia makanan ringan (*snack box*) dan minuman mineral tanpa biaya tambahan
- c. *no frills* : tersedianya makanan dan minuman, dengan biaya tambahan.

Sumber : [www.google.co.id/search](http://www.google.co.id/search)

Pelayanan Sriwijaya Air berdasarkan PM-49 Tahun 2012

1. Pasal 38, Bagasi tercatat, maksimal 20 Kg.
2. Pasal 41, Media Hiburan dan Majalah, tersedia di seluruh penerbangang Sriwijaya Air (Inflight Shopping Magazine, News Paper )
3. Pasal 42, Makanan dan Minuman, tersedia di seluruh penerbangan Sriwijaya Air (*snack box, mineral water, hot tea, Coffee, dan heavy meal*)

Peningkatan kualitas layanan ini disebabkan karena kondisi pasar *low cost carrier* yang semakin ramai dengan kompetisi antar maskapai penerbangan yang semakin ketat. Hal ini menjadikan pasar penerbangan di Indonesia menjadi arena bersaing yang sudah sangat ‘berdarah-darah’. Meminjam teori manajemen dalam ‘*Blue Ocean Strategy*’, maka kondisi ‘berdarah-darah’ tersebut sudah berada di zona ‘*Red Ocean*’ atau Samudra Merah. ‘*Blue Ocean Strategy*’ merupakan metode yang digunakan untuk menciptakan pasar atau nilai baru perusahaan, ketika pasar tersebut sudah mengalami kejenuhan atau dengan kata lain tidak ada pangsa pasar yang lebih yang dapat diambil di pasar tersebut. Salah satu alat untuk menciptakan “nilai baru” adalah dengan kerangka empat langkah (*four action framework*) yang akan dijadikan dasar analisis dalam penelitian ini.

Untuk menciptakan nilai baru, perusahaan harus melakukan analisis terhadap lingkungan persaingan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk dapat mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal (SWOT) serta menganalisa data kompetitif pesaing yang biasa dikenal dengan *Competitive Profile Matrix*(CPM). CPM akan memberikan gambaran bagaimana posisi PT. Sriwijaya Air di mata konsumen, agar diperoleh gambaran mengenai strategi apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan daya saing yang berkelanjutan di masa sekarang dan yang akan datang

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, dapat ditarik rumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi bersaing PT. Sriwijaya Air untuk dapat meningkatkan daya saing berkelanjutan?
2. Bagaimana strategi yang tepat dan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi PT. Sriwijaya Air ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Untuk memberikan rekomendasi strategi bersaing yang tepat dalam menciptakan sebuah *sustainable competitive advantage* dan membangun kekuatan bersaing.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Memberikan gambaran strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Sriwijaya Air agar dapat menciptakan *sustainable competitive advantage*.
2. Diharapkan bagi perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini dapat memberikan sebuah informasi, rekomendasi dan solusi mengenai permasalahan-permasalahan yang sedang marak dalam industri penerbangan saat ini,
3. Bagi pembaca di dunia akademik diharapkan dapat memberikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan ini akan menggambarkan secara lengkap pokok-pokok pembahasan yang terdiri dari enam (6) bab sebagai berikut :

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang menguraikan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini berisi tentang teori-teori yang relevan di dalam penyusunan tesis ini meliputi telaah teoritis yang membahas tentang penelitian terdahulu.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode yang dipergunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta teknik analisis.

### BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai profil perusahaan, visi misi, struktur organisasi, *our services* dan *Sriwijaya Air's Network*.

### BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian secara mendalam serta keterbatasan penelitian.

## BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis serta temuan penelitian yang dapat digunakan sebagai masukan dan saran bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

