

7pk1-07-008

# **FULL SERVICES DAN LOW COST CARRIER: STUDI KASUS MASKAPAI PENERBANGAN INDONESIA**

Robert A.B.

BINUS Business School

*robert\_mmui@yahoo.com*

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to compare and analyze two major strategies in airline industry: full-services and low cost carrier. This study employes case research method, which is part of qualitative research in management. In this method, business realities in industry and companies are analyzed using relevant theory to extract a general and specific conclusion. Research findings showed that each strategy has a big impact on derived strategy in business level and functional level. For instance, services quality provided, operational, supply chain, network model, fleet type, value chain, cost structure, etc. From these findings, every company should realize the consequences of each strategy that they have been chosen. In the long term, each strategy could be adjusted to fit the environment change.

Key words: low cost carrier, full services, airline industry

## **PENDAHULUAN**

Indonesia dengan bentuk geografisnya sebagai negara kepulauan secara alami telah memiliki permintaan yang tinggi terhadap penerbangan sebagai sarana transportasi antarpulau yang lebih cepat. Secara historis hingga saat ini baru sekitar 14% dari total penduduk yang dapat menikmati sarana transportasi udara.

Namun, pemberlakuan kebijakan *open sky* oleh pemerintah mendorong masuknya maskapai-maskapai baru yang mengakibatkan persaingan dalam industri penerbangan semakin tinggi. Di sisi lain, pertumbuhan konsumen dengan daya beli yang tinggi tidak berbanding lurus dengan jumlah armada yang tersedia. Konsekuensi hukum penawaran-permintaan mendorong para pelaku usaha untuk perang tarif guna menggaet penumpang.

Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan pertama di Indonesia tidak ingin masuk dalam jebakan perang tarif. Sebagai maskapai yang menggunakan strategi *full-services*, Garuda Indonesia mencoba memperbaiki posisi tawar di pasar

dengan meningkatkan tambahan layanan (*augmented services*) serta menambah jadwal penerbangan pada rute-rute tertentu guna melayani konsumen bisnis.

Lion Air sebagai maskapai baru memosisikan diri berbeda dengan Garuda Indonesia, dengan strategi *low cost carrier*. Menawarkan tarif murah kepada konsumen Indonesia terbukti mampu membuat maskapai itu meraih posisi kedua dalam kepemimpinan pasar setelah Garuda Indonesia.

Studi kasus kedua jenis strategi di atas akan menjadi tujuan utama dari penelitian ini. Masing-masing strategi memiliki keunggulan dan kekurangan, sehingga pemilihan terhadap strategi perlu disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan kondisi pasar yang ada. Pada akhirnya rekomendasi managerial untuk konteks saat ini dan ke depan akan menyikapi hasil temuan studi kasus.

## METODE PENELITIAN

Studi kasus adalah “*A case typically is a record of a business issue which actually has been faced by business executives, together with surrounding facts, opinions, and prejudices upon which executive decisions had to depend. These real and particularized cases are presented to students for considered analysis, open discussion, and final decision as to the type of action which should be taken*” (Gragg dalam Leenders dan Erskine, 1989). Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa studi kasus berasal dari sebuah realitas bisnis yang terjadi pada masa lampau. Realitas ini akan dipelajari dengan teori yang relevan guna mendapatkan esensi keilmuan.

Gumerson (1991:74) juga menjelaskan bahwa penelitian dengan studi kasus digunakan oleh manajemen sebagai riset kualitatif yang bertujuan untuk mengambil simpulan umum dari beberapa kasus yang terjadi di berbagai perusahaan yang spesifik terjadi di suatu perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan mempelajari data sekunder yang terdapat pada berbagai media cetak atau media elektronik (internet). Dari data-data yang dikumpulkan lalu disusun sebuah alur kasus yang memiliki esensi pembelajaran.

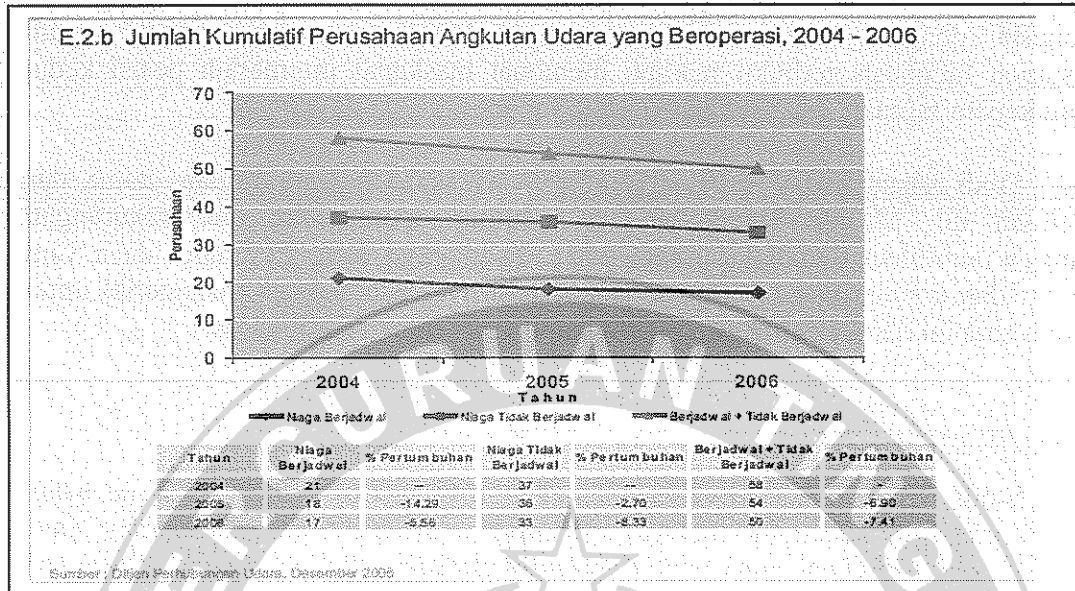
## ANALISIS INDUSTRI PENERBANGAN

### *Tren Kumulatif Jumlah Maskapai yang Beroperasi*

Dalam industri penerbangan, pelaku usaha dibagi dalam dua bentuk utama, yakni maskapai niaga berjadwal dan maskapai niaga tidak berjadwal. Maskapai niaga berjadwal adalah maskapai penerbangan yang memiliki jadwal tetap penerbangan di setiap bandara di seluruh Indonesia. Sementara itu, niaga tidak berjadwal biasanya melakukan penerbangan sesuai dengan permintaan konsumen. Umumnya, niaga tidak

berjadwal adalah maskapai-maskapai yang memiliki pesawat ukuran kecil yang melayani penerbangan jarak dekat yang tidak dilayani oleh niaga berjadwal.

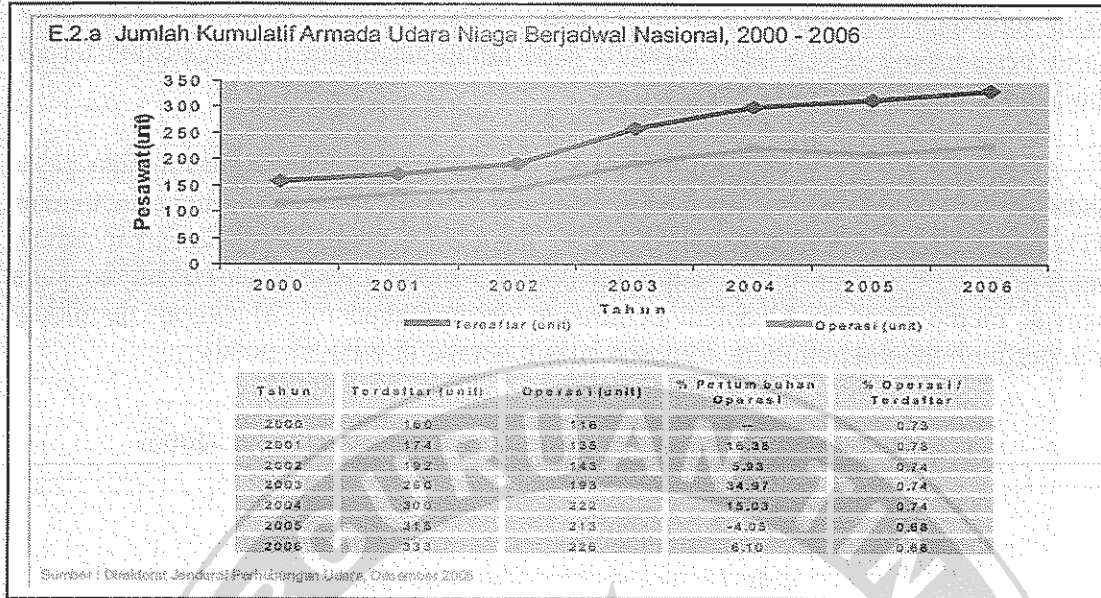
Grafik 1. Jumlah Kumulatif Maskapai Angkutan Udara 2004–2006



Dari Grafik 1 terlihat dalam kurun waktu tiga tahun terjadi penurunan jumlah maskapai yang beroperasi pada industri penerbangan. Pada maskapai niaga berjadwal terjadi penurunan sebesar 5,5% sehingga dapat disimpulkan bahwa maskapai-maskapai tersebut tidak mampu bertahan dalam persaingan yang terjadi di pasar. Maskapai niaga tidak berjadwal mengalami penurunan yang lebih besar, yakni 8,33%, dibandingkan dengan maskapai berjadwal. Tekanan maskapai niaga berjadwal tampaknya memberikan dampak pada maskapai niaga tidak berjadwal. Tekanan ini, misalnya, dalam bentuk perluasan daerah penerbangan atau penambahan jadwal yang semakin tinggi sehingga meningkatkan kemudahan waktu (*time convenience*) konsumen untuk melakukan penerbangan.

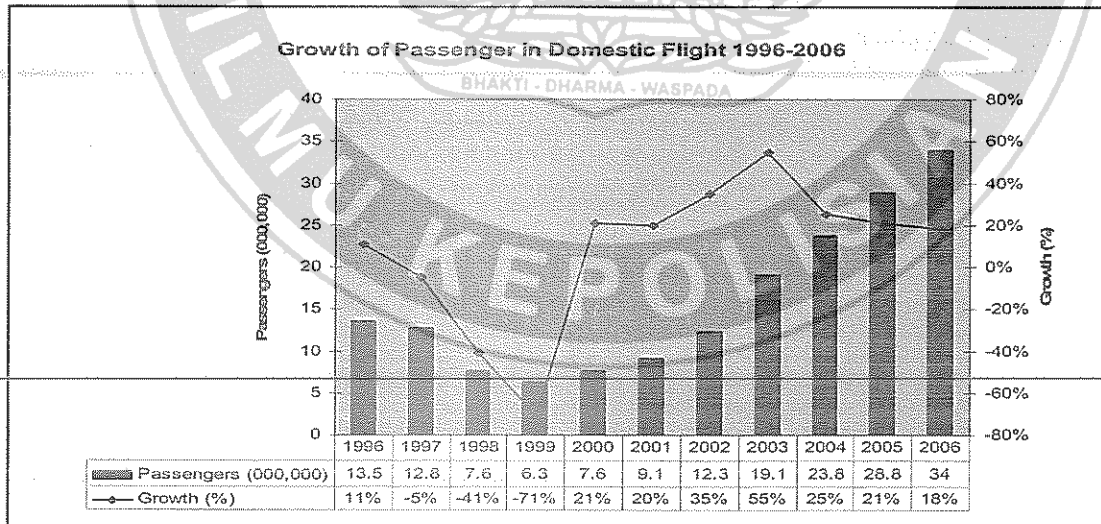
Kondisi perekonomian memberi pengaruh bagi maskapai niaga berjadwal dalam melakukan aktivitas bisnis mereka. Kenaikan harga bahan bakar serta biaya operasional yang tinggi akhirnya membuat maskapai tidak mampu mengoperasikan semua armada yang mereka miliki. Selain itu, semakin tua umur pesawat menuntut biaya perawatan dan pemeliharaan yang lebih tinggi. Dalam kondisi seperti ini penurunan pesawat yang beroperasi terlihat signifikan dibandingkan dengan maskapai yang terdaftar meskipun secara agregat terlihat tren pertumbuhan yang baik pada tahun 2000--2006. Perbandingan antara maskapai yang terdaftar dan yang beroperasi mencapai 67%. Dengan kata lain, terdapat banyak pesawat "tidur" sehingga meningkatkan biaya operasi maskapai dan menurunkan tingkat *net profit* pada akhirnya. Perbandingan ini juga menggambarkan beberapa maskapai penerbangan yang sudah tidak lagi beroperasi dengan baik, tetapi masih terdaftar.

**Grafik 2. Jumlah Kumulatif Niaga Berjadwal Tahun 2000--2006**



Jika dilihat dari sisi geografis, Indonesia terdiri dari 17.000 pulau yang tersebar pada 1,9 juta kilometer panjangnya dari Sabang (Aceh) sampai Marauke (Irian Jaya); maka sudah tentu hal ini menciptakan peluang secara alami. Lebih lanjut, dengan jumlah penduduk sekitar 220 juta jiwa pada tahun 2006 (data BPS), terdapat pasar yang cukup besar untuk dilayani oleh maskapai penerbangan. Terkait dengan hal ini dapat dilihat Grafik 3 yang menguraikan pertumbuhan penumpang pesawat dalam dan luar negeri pada periode tahun 1996 – 2006.

**Grafik 3. Pertumbuhan Penumpang Domestik Tahun 1996--2006**

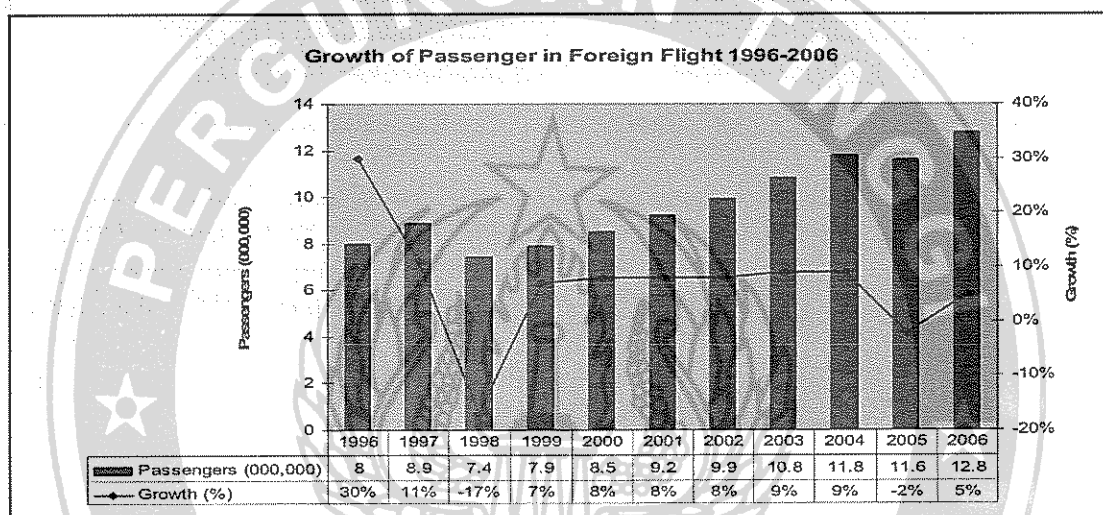


Sumber: <http://hubud.dephub.go.id>

Pertumbuhan penumpang domestik tampak mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 1999--2003. Isu bom Bali sempat menurunkan permintaan pasar terhadap jasa penerbangan pada tahun 2001. Namun, pemulihan (*recovery*) pasar berlangsung cukup cepat terbukti pada tahun selanjutnya hingga 2003 terjadi lonjakan penumpang yang tinggi.

Banyaknya kecelakaan penerbangan sangat mempengaruhi permintaan pasar pada periode 2003--2006. Tingkat pertumbuhan pasar mengalami penurunan dari 55% pada tahun 2003 menjadi hanya 18% pada akhir tahun 2006. Kenaikan BBM, yang memicu kenaikan inflasi sehingga akhirnya menurunkan daya konsumen, juga banyak memberikan andil dalam penurunan pertumbuhan ini. Meskipun demikian, tren pertumbuhan penumpang domestik masih berada di wilayah positif.

Grafik 4. Pertumbuhan Penumpang Luar Negeri 1996--2006



Sumber: <http://hubud.dephub.go.id>

Tidak demikian halnya pada pertumbuhan penumpang luar negeri. Dari Grafik 4 terlihat bahwa pertumbuhan penumpang luar negeri bersifat *flat* bahkan sempat negatif pada tahun 2005. Jika dikonstraskan dengan pertumbuhan penumpang domestik, masyarakat cenderung memilih melakukan liburan di wilayah Indonesia dibandingkan ke luar negeri. Perjalanan bisnis ke luar negeri dan perjalanan haji memberikan kontribusi yang besar terhadap pertumbuhan penumpang luar negeri.

### Persaingan

Dalam sejarah industri penerbangan Indonesia awalnya hanya ada satu maskapai penerbangan yang dimiliki oleh pemerintah, yakni Garuda Indonesia. Seiring dengan waktu, mulai berdatangan maskapai-maskapai baru yang ikut meramaikan industri penerbangan, misalnya Mandala Airlines, Bouraq, dan Merpati.

Dari struktur pasar, yang dari monopoli mulai bergerak menjadi oligopoli sampai dengan dekade 1980-an akhir, persaingan tidak terjadi secara berarti mengingat kondisi permintaan pasar yang surplus dibandingkan jasa yang tersedia. Sejak akhir 1990-an struktur pasar penerbangan mengarah pada bentuk persaingan sempurna yang ditunjukkan dengan banyak pelaku usaha menyediakan jasa yang tidak jauh berbeda, dan informasi tersebar dengan sempurna di antara para pelaku usaha dan konsumen (Baye, 2003:260).

Beberapa maskapai dalam dan luar negeri, yang meramaikan langit biru Indonesia, telah mendorong setiap maskapai untuk berimprovisasi dalam strategi bisnis mereka. Berbagai langkah perbaikan diambil untuk mampu menarik minat konsumen dan bertahan di pasar. Tidak sedikit maskapai penerbangan yang harus keluar dari arena permainan karena tidak mampu menghadapi persaingan yang sangat ketat saat ini.

**Tabel 1. Market Share Industri Penerbangan Indonesia Tahun 2006**

Company Names	Market Share	Per MilLion Airs	Percentage
Garuda Indonesia	6.988	6988000	25.60%
Lion Air	5.448	5448000	19.96%
Adam Air	2.921	2921000	10.70%
Mandala Airlines	2.373	2373000	8.69%
Sriwijaya Airlines	2.346	2346000	8.60%
Batavia Air	1.975	1975000	7.24%
Merpati Nusantara	1.843	1843000	6.75%
Wings Abadi	1.785	1785000	6.54%
Bouraq	0.914	914000	3.35%
Indonesia Air Asia	0.701	701000	2.57%
	<b>27.294</b>	<b>27294000</b>	<b>100.00%</b>

Sumber: *Warta Ekonomi*, 3 Agustus 2006

Mengacu pada konsep dari D'aveni (1994:28), saat ini persaingan yang terjadi pada industri penerbangan berada pada arena *hypercompetition* dan mengarah pada arena *extreme competition*. Indikator ini terlihat jelas pada kerap terjadinya perang tarif di antara para maskapai sehingga pemerintah harus campur tangan untuk menjaga tingkat persaingan yang sehat. Persaingan tarif ini tidak hanya berdampak pada industri penerbangan, tetapi juga angkutan darat dan laut. Murahnyanya harga tiket pesawat yang relatif sama dengan harga kereta atau kapal laut membuat konsumen berpindah untuk menggunakan pesawat.

Dalam industri penerbangan terlihat bahwa banyak maskapai baru yang mampu menarik perhatian pasar dengan pelayanan dan harga yang mereka tawarkan. Dominasi pemimpin pasar yang pada waktu lalu dipegang oleh Garuda Indonesia perlahan-lahan mulai tergerus oleh pemain baru. Pada Tabel 1 terlihat Garuda Indonesia masih memimpin pasar dengan *market share* sebesar 25,6%.

Lion Air dan Adam Air (lihat Tabel 1), masing-masing menduduki peringkat kedua dan ketiga dalam perolehan pangsa pasar. Kedua maskapai ini menggunakan strategi *low cost carrier* dalam aktivitas bisnis mereka. Tampak pula bahwa mayoritas maskapai yang menguasai pasar menggunakan *low cost carrier strategy*. Kondisi ini mendorong maskapai *full-services* untuk menata ulang strategi mereka guna menghadapi tekanan dari maskapai-maskapai *low cost*.

### ***Full-Services Airline***

Maskapai penerbangan dengan strategi *full-services* umumnya menyediakan tingkat kenyamanan yang tinggi pada konsumen. Tingkat kenyamanan ini sangat terkait dengan tiga aspek pemasaran jasa yang utama: *people*, *process*, dan *physical evidence* (Kotler dan Keller, 2006). Ciri khas utama maskapai *full-services* adalah desain tata letak kabin yang lengang sehingga berdampak pada pengurangan kapasitas kursi dalam pesawat. Fasilitas yang diberikan, seperti makanan, hiburan televisi/film di dalam pesawat, serta pramugari yang terlatih dan ramah, juga sangat baik. Di sisi lain, *full-services airline* memiliki jadwal penerbangan yang lebih banyak serta ketepatan waktu sampai yang lebih akurat.

### ***Garuda sebagai Maskapai Full-Services***

Sejarah Garuda Indonesia berawal sejak penerbangan pertama dari Jakarta menuju Selawah (Aceh) pada tahun 1949 dengan menggunakan pesawat DC-3. Secara resmi Garuda Indonesia berdiri dengan nama NV Garuda Indonesia Airways pada tanggal 31 Maret 1950, dan dengan modal patungan antara pemerintah Indonesia dan maskapai penerbangan KLM milik pemerintah Belanda.

Kepemimpinan pasar Garuda mengalami puncaknya pada tahun 2000--2001, yakni dengan menguasai pasar sebesar 70%. Pada waktu itu Garuda tidak mengalami persaingan berarti dengan maskapai penerbangan lainnya di Indonesia. Namun, dari data terakhir tahun 2006, pangsa pasar Garuda mengalami penurunan drastis, hanya menguasai 25,6% dari total pasar. Sebagaimana umumnya perusahaan pemerintah, isu birokrasi yang kental dan ketidakefisienan tata kelola perusahaan membuat Garuda menjadi perusahaan yang sangat lamban dalam pengambilan putusan dan tidak responsif terhadap perubahan pasar.

Pada 21 Maret 2005, Emirsyah Satar diangkat sebagai CEO Garuda Indonesia dengan tugas utama membawa kembali Garuda Indonesia sebagai perusahaan yang menguntungkan. Salah satu langkah besar yang diambil ialah membangun citra baru Garuda Indonesia sebagai maskapai *full-services*. Dalam hal ini ia melakukan transformasi budaya di dalam organisasi Garuda, dari budaya birokrat menjadi budaya bisnis yang dinamis (Alamsjah, 2007) Terkait dengan ini Emirsyah banyak menempatkan kaum profesional bisnis pada posisi-posisi penting perusahaan dan memperbaiki lingkungan kerja.

Emirsyah membagi rencana besarnya ke dalam tiga tahap. Pertama, tahap *survival* (2006--2007), yaitu bagaimana membuat Garuda dapat bertahan terhadap persaingan. Kedua, tahap *turn-around* (2008--2009), yaitu mengembalikan Garuda ke posisi dominan. Tahap ketiga adalah membuat Garuda sebagai perusahaan publik dengan mendaftarkannya di bursa saham pada tahun 2010.

Garuda Indonesia sampai tahun 2005 memiliki rute-rute penerbangan yang tidak cukup menguntungkan. Pada rute-rute tertentu kalah bersaing dengan maskapai *low cost carrier*. Oleh karena itu, Emirsyah mulai menutup rute-rute tersebut sehingga tidak menggerogoti keuntungan perusahaan. Akhirnya, ditutup 29 rute yang tidak menguntungkan.

Selain menata ulang rute penerbangan, Emirsyah menilai langkah awal menangani Garuda secara internal dengan mengurangi *negative cash flow* untuk meningkatkan kualitas operasional dan layanan kepada konsumen. Selanjutnya, Emirsyah menilai perlu untuk meningkatkan kualitas Citilink sebagai *sister company* serta menata ulang maskapai kargo Garuda.

Penanganan *negative cash flow* Garuda Indonesia dipicu oleh kerugian besar yang terjadi selama tiga tahun berturut-turut sejak 2004--2006, yakni Rp 811 miliar, Rp 688 triliun, dan Rp 167 triliun pada tahun 2006. Dalam rangka peningkatan efisiensi, selain penutupan 29 rute yang tidak menguntungkan, juga dilakukan pengurangan tujuh pesawat yang beroperasi dari 56 menjadi 49 pesawat, serta peningkatan produktivitas jam terbang pesawat dari 8 jam 45 menit menjadi 9 jam 17 menit setiap hari. Data lengkap pesawat yang dimiliki Garuda sampai tahun 2006 tertera sebagai berikut.

Tabel 2. Data Pesawat Garuda Indonesia

PERUSAHAAN	TYPE PESAWAT	PESAWAT BEROPERASI						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PT. GARUDA INDONESIA	1 B747-400	3	3	3	3	2	3	3
	2 B747-200	3	3	2	-	-	-	-
	3 DC-10	4	4	4	4	2	-	-
	4 B737-500	5	5	5	4	5	5	5
	5 B737-400	7	13	14	15	26	25	19
	6 B737-300	6	7	8	15	18	17	14
	7 A330	6	6	6	6	6	6	6
	8 F-28 mk 4000	4	2	1	2	-	-	-
	9 F-28 mk 300	-	-	3	1	-	-	-
	10 B737-800	-	-	-	-	-	1	2
	SUB TOTAL	39	43	46	50	59	57	49

Sumber: Departemen Perhubungan (2006)

Dari sisi produktivitas penerbangan, Garuda mulai meningkatkan *load factor* dari 70% pada tahun 2006 menjadi 76% pada tahun 2007. Jumlah rata-rata



penumpang mengalami peningkatan dari 4.072 pada tahun 2006 menjadi 4.369 pada tahun 2007. Keuntungan pada rute-rute penerbangan juga mengalami peningkatan: pada tahun 2007 menjadi 26 rute, sedangkan tahun 2006 hanya 7 rute. Penanganan serius mengenai masalah keuangan membuahkan hasil pada Agustus 2007. Saat itu Garuda berhasil membukukan keuntungan bersih sebesar Rp 149 miliar. Sampai bulan Maret 2007, Garuda memiliki rute penerbangan terbanyak, yakni 115 kali per minggu untuk Jakarta-Surabaya. Di tempat kedua adalah Jakarta-Denpasar sebanyak 61 penerbangan/ minggu serta Jakarta-Semarang di tempat ketiga sebanyak 56 penerbangan/minggu (*The Magazine of Garuda Indonesia*, Oktober 2007). Saat ini Garuda melakukan penerbangan pada 21 kota di Indonesia dan 22 kota di dunia. Untuk penerbangan internasional Garuda bekerja sama dengan maskapai luar negeri, seperti Korean Airline, Vietnam Air, dan Malaysian Airlines.

Dari sisi pemasaran, Garuda mulai melakukan *direct selling*, dengan meluncurkan *e-ticketing*: konsumen dapat langsung melakukan pemesanan dan pembelian tiket ke Garuda. Dengan melakukan penjualan langsung, Garuda dapat meningkatkan keuntungan yang seharusnya dibagi kepada agen-agen travel.

Dari sisi kualitas pelayanan, Garuda meningkatkan layanan pada kelas bisnis untuk melayani target pasar utamanya. Selain itu, menyediakan *executive lounge* serta mengadakan *frequent flyer* sehingga konsumen dapat memiliki kepastian untuk mendapatkan tempat duduk pada penerbangan tertentu serta memberikan layanan tambahan. Selain itu, Garuda meningkatkan *on time performance* yang menjadi preferensi utama para konsumen bisnis.

#### *Low Cost Carrier Airline*

Maskapai penerbangan *low cost carrier* (LCC) menekankan efisiensi sebagai strategi utama. Pada jenis maskapai ini, konsumen tidak diberikan embel-embel fasilitas atau produk. Maskapai menyediakan *core benefit* dengan fasilitas yang sangat minim sehingga akhirnya dapat menurunkan tarif. Berikut beberapa karakteristik utama dari maskapai LCC menurut Heracleous *et al.* (35:2006):

- melayani hanya di dalam negeri atau cakupan wilayah layanan yang sempit;
- menstandarisasi jenis pesawat, biasanya satu jenis pesawat sehingga dapat menurunkan biaya pemeliharaan dan perbaikan;
- memiliki tingkat penggunaan pesawat sangat tinggi, biasanya pesawat dapat terbang 11,3 jam setiap hari;
- melayani pemesanan tiket melalui internet sehingga dapat menghilangkan komisi agen yang rata-rata sebesar 9%;
- menyediakan tempat duduk yang sangat padat dan hanya terdapat satu jenis kelas.

Untuk mengurangi biaya operasional penerbangan, LCC tidak memberikan fasilitas makanan kepada penumpang, menyediakan daya tampung kabin minimal, serta mempunyai bentuk kursi yang standar.

### Lion Air sebagai Maskapai Low Cost Carrier

Perusahaan ini mengawali perjalanannya dalam industri penerbangan sebagai travel agen pada tahun 1989 dengan nama Lion Air Tour ([www.ghabo.com](http://www.ghabo.com)). Berbekal pengalaman di sisi *downstream*, Rusdi Kirana (pemilik Lion Air) mulai melakukan *vertical integration* dengan memasuki wilayah *upstream*, yakni sebagai maskapai penerbangan. Putusan untuk melakukan langkah *upstream* dengan memiliki sendiri unit usaha yang berada di atasnya dalam *vertical chain* terdiri dari dua putusan utama, yakni *make* atau *buy* (Besanko *et al.*, 2004:106). Lion Air mengambil putusan *buy*, yakni dengan membeli pesawat Boeing 737-200 pada awal penerbangannya tahun 1999.

Mengawali masuk ke pasar, Lion Air telah menggunakan *low cost strategy*, yakni dengan menawarkan tarif penerbangan yang sangat murah. Jika dibandingkan dengan harga rata-rata di pasar pada waktu itu untuk rute yang sama, Lion Air menawarkan harga 30-40% lebih murah dibandingkan dengan maskapai lainnya.

Strategi ini diserap pasar dengan sangat baik sehingga cukup mengagetkan para maskapai penerbangan lainnya. Para maskapai lainnya turut menurunkan harga tiket mereka untuk mendekati harga tiket yang ditawarkan oleh Lion Air. Dalam waktu singkat, perang tarif terjadi.

Dengan tiket yang murah, Lion Air hanya memberikan fasilitas minimal pada setiap kali penerbangan. Desain tata letak bangku dalam pesawat juga dibuat sangat rapat sehingga hanya cukup untuk duduk. Fasilitas makanan tidak diberikan dalam perjalanan, hanya satu buah roti dan air mineral ukuran gelas. Fasilitas hiburan, seperti musik dan video, juga tidak disediakan.

Masuknya maskapai penerbangan murah diminati pasar karena konsumen dengan daya beli menengah dan bawah, yang selama ini tidak dapat menikmati jasa penerbangan, akhirnya dapat menikmati. Akibatnya, ledakan permintaan terhadap maskapai *low cost* menjadi sangat tinggi. Meresponi permintaan pasar, satu tahun berselang sejak berdiri, Lion Air menambah armadanya sebanyak tujuh pesawat pada tahun 2000. Hingga tahun 2006 Lion Air telah memiliki 24 armada. Data lengkap armada yang dimiliki Lion Air tertera pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Data Pesawat Lion Air

PERUSAHAAN	TYPE PESAWAT	PESAWAT BEROPERASI						
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
PT. LION MENTARI AIR	1 B737-200	1	1	1	-	-	-	-
	2 B737-400	-	-	-	-	2	5	10
	3 MD-82	-	2	9	17	15	7	7
	4 MD-90	-	-	-	-	-	5	5
	5 B737-300	-	-	-	-	-	-	2
	6 YAK-42D	-	4	-	-	-	-	-
	7 A310-300	-	1	-	-	-	-	-
	SUB TOTAL	1	8	10	17	17	18	24

Sumber: Departemen Perhubungan (2006)

Sebagai maskapai *low cost carrier*, *load factor* menjadi sesuatu yang kritical karena tiket pesawat dijual dalam tingkat harga yang sama sehingga tidak dapat terjadi *cross subsidize* antara penumpang bisnis dan penumpang kelas ekonomi. Hingga tahun 2006 rata-rata *load factor* yang dimiliki oleh Lion Air 85--90%, lebih tinggi jika dibandingkan dengan *load factor* Garuda Indonesia, yang hanya 70--76%.

Pemilihan jenis pesawat penting bagi Lion Air. Dengan tarif penerbangan yang murah, Lion Air menggunakan pesawat-pesawat dengan daya tampung yang besar dan biaya operasional yang efisien untuk dapat menutupi biaya operasional dan mendapat margin keuntungan.

Saat ini penggunaan B737 dan seri MD 82 dan 90 dominan dalam keseluruhan pesawat yang dimiliki. Sampai tahun 2007, Lion Air telah memiliki 36 pesawat, yang terdiri dari 16 unit MD 80, 5 Unit MD 90, 10 unit B737-400, 2 unit B737-300, dan 3 pesawat *feeder Dash 8*. Lion Air juga telah memesan 60 pesawat Boeing generasi terbaru, yakni B737-900ER, tahun 2007--2010. Dengan pesawat yang baru, Lion Air akan mampu mengangkut 180 penumpang pada setiap kali penerbangan.

Seiring dengan perkembangan pesawat yang dimiliki atau dipesan dari Boeing, Lion Air saat ini telah menambah rute penerbangannya. Tidak kurang dari 45 rute penerbangan domestik dan internasional dilayani oleh Lion Air. Singapura, Malaysia, dan Penang adalah rute internasional yang dilayani. Tahun 2007 Lion Air melayani rute domestik di luar negeri, seperti Thailand, Banglades, dan Vietnam.

Tantangan yang sempat dihadapi oleh Lion Air adalah membangun kepercayaan konsumen terhadap kepastian akan keselamatan. Kecelakaan yang pernah dialami oleh pesawat Lion Air di Solo pada tahun 2004 serta banyak kecelakaan yang terjadi pada maskapai *low cost carrier* lainnya selama 2004--2007 membuat masyarakat takut menggunakan maskapai *low cost*.

### Implikasi managerial

Pemilihan antara strategi *full-services* dan *low cost carrier* pada maskapai penerbangan memiliki analogi logika yang sama dengan *generic competitive strategy* yang dipaparkan oleh Porter (1980). Strategi diferensiasi mengedepankan *value* yang dapat diberikan kepada konsumen. Hal ini seperti yang terdapat pada *full-services strategy*. Di sisi lain, strategi *cost leadership* mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi pada seluruh *business process* sehingga mampu mengirim produk dengan harga semurah mungkin untuk menembus pasar. Strategi ini sangat jelas terlihat pada maskapai *low cost carrier*.

Maskapai *full-services* memiliki prinsip mampu mengantarkan konsumen ke mana pun mereka mau dengan menggunakan jaringan *hub and spoke* ke seluruh

belahan dunia. Pada perjalanan yang jauh, mereka bekerja sama dengan maskapai luar negeri yang menyediakan layanan sampai di daerah tujuan sehingga penumpang akan berganti pesawat pada *point* tertentu untuk pindah menggunakan pesawat rekanan.

Pada kondisi seperti ini standarisasi pelayanan yang diberikan oleh maskapai pertama dapat mengalami perbedaan dengan maskapai rekanan. Jika layanan maskapai rekanan lebih, hal itu akan menaikkan citra maskapai pertama. Namun, jika sebaliknya, akan memperburuk citra. Untuk Garuda sebagai maskapai *full-services* perlu memilih rekanan maskapai di luar negeri yang memiliki tingkat pelayanan minimal sama dengan yang diberikan Garuda walaupun risiko untuk membayar lebih mahal akan selalu ada jika bermitra dengan maskapai yang lebih tinggi tingkat kualitas layanannya.

Dengan bekerja sama dengan maskapai asing, biasanya maskapai pemerintah suatu negara yang memiliki otoritas penuh pada suatu wilayah dapat menetapkan harga yang tinggi pada maskapai pertama (Pels, 2001). Biaya transfer per mil penumpang tidak lebih murah dibandingkan dengan kalau *point to point* menggunakan maskapai yang sama (Spiller, 1989). Selain itu, persaingan regional yang meningkat akan mendorong setiap negara untuk mengenakan tarif lebih tinggi pada maskapai asing yang mendarat dan bekerja sama dengan maskapai lokal (Francis dan Humpreys., 2002). Sangat tepat rencana Lion Air untuk melayani penerbangan domestik di Thailand dan Vietnam sehingga akan memiliki probabilitas keuntungan yang sama seperti penerbangan domestik di Indonesia karena akan menggunakan sistem *point to point*.

Seristo dan Ari (1997) menemukan bahwa tingginya biaya operasional suatu maskapai dipengaruhi oleh (a) banyaknya variasi jenis pesawat yang dimiliki, (b) cakupan pasar yang dilayani, (c) paket remunerasi, (d) tingkat layanan, (e) *traffic charges*.

Dari penelitian ini kedua jenis maskapai dapat memilih pada bagian mana mereka akan melakukan efisiensi, yang akhirnya akan mendukung strategi yang digunakan. Untuk maskapai *full-services*, seperti Garuda, tingkat layanan merupakan faktor yang tidak dapat dikurangi, tetapi variasi jenis pesawat dapat dikurangi untuk menekan biaya pemeliharaan. Studi Kohler (2005) juga menunjukkan bahwa biaya variabel dari maskapai *low cost carrier* lebih rendah 40--60% daripada perusahaan *full-services*.

Dari faktor-faktor di atas, Lion Air perlu mengurangi variasi pesawat yang ada saat ini agar dapat menekan biaya pemeliharaan, pelatihan, dan kualifikasi (Seristo dan Ari, 1997). Rencana pemilik Lion Air, Rusdi Kirana, untuk menggunakan jenis pesawat terbaru dari Boeing kiranya perlu disesuaikan dengan

pesawat yang ada saat ini mengingat semakin seragam pesawat yang digunakan akan semakin rendah biaya yang perlu ditanggung oleh perusahaan.

Perbedaan strategi yang digunakan oleh *full-services* dan *low cost carrier* memberi dampak pada berbagai aspek bisnis suatu maskapai (lihat Tabel 4).

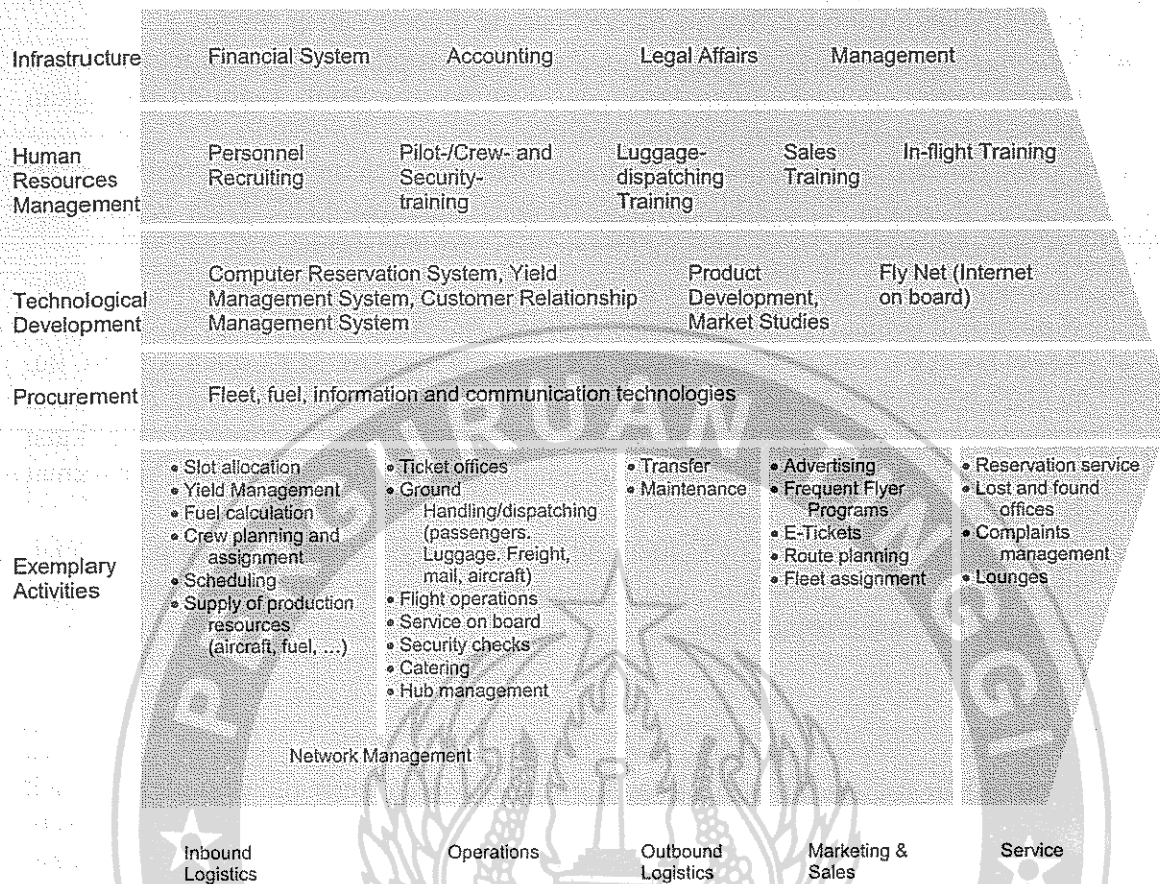
**Tabel 4. Perbandingan antara *Full-Services* dan *Low Cost Carrier***

Indikator	<i>Full-Services</i> (FS)	<i>Low Cost Carrier</i> (LCC)
Coverage	Luas tidak terbatas	Terbatas pada tempat tertentu
Jenis pesawat	Berbadan besar dan kecil	Berbadan besar
Variasi kelas penumpang	Dua hingga tiga variasi	Satu jenis kelas: ekonomi
Fasilitas makanan	Lengkap	Makanan kecil
Bagasi/ penumpang	Sampai dengan 50 kg	Sampai dengan 25 kg
Desain kabin	Lebih longgar	Sangat rapat
Managemen jaringan	<i>Point to point</i> dan <i>Hub and spoke</i>	<i>Point to point</i>
Penggunaan jam terbang pesawat	Medium	Sangat tinggi
Target pasar	Kaum profesional dan "penikmat keamanan"	Konsumen yang sensitif terhadap harga
Biaya operasional	40% lebih tinggi dari LCC	Sangat rendah
Ketergantungan terhadap <i>load factor</i>	Medium, bisa <i>cross subsidized</i> antar kelas penumpang	Sangat tinggi karena hanya ada satu jenis kelas penumpang

#### ***Analisis Rantai Nilai pada Maskapai Penerbangan***

*Value chain* digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui nilai yang dapat diberikan dari setiap aktivitas bisnis dalam perusahaan. Melalui analisis *value chain*, perusahaan dapat mengetahui biaya yang dikeluarkan berbanding nilai yang diberikan pada akhir proses bisnis (Hit *et al.*, 2007:89). Setiap perusahaan dari industri yang berbeda memiliki karakteristik elemen pada *value chain* mereka.

Gambar 1. Value Chain Pada Maskapai Penerbangan



Sumber: "Strategic Vertical Alliance" Delft University of Technology

Berikut analisis *value chain* pada kedua jenis strategi maskapai penerbangan.

- **Infrastruktur.** Tidak banyak hal yang berbeda antara maskapai FS dan LCC karena kedua perusahaan itu memerlukan keempat elemen infrastruktur.
- **Human resources.** Pada maskapai FS, pelatihan untuk awak pesawat lebih banyak dilakukan terkait dengan banyaknya jenis pesawat yang digunakan. Selain itu, semakin banyak fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, semakin banyak kebutuhan akan pelatihan.
- **Technology development.** Pada maskapai LCC manajemen informasi lebih sederhana dibandingkan dengan maskapai FS karena jenis pesawat yang digunakan lebih seragam. *Customer Relationship Management (CRM)* pada maskapai lebih kompleks karena variasi konsumen mereka yang sangat variatif dari sisi demografis, psikografis, dan *behavior*. Pada maskapai LCC, CRM lebih sederhana karena hanya memberikan satu kelas penumpang, yakni kelas ekonomi. Jadi, analisis mendalam mengenai psikografis, demografis, dan *behavior* relatif tidak berperan besar.

- *Procurement*. Pada maskapai FS *procurement* menjadi sangat kompleks karena banyak fasilitas yang diberikan (makanan, minuman, bantal, hiburan) serta bervariasi jenis pesawat yang digunakan. Akibatnya, jadwal pemesanan dari pemasok lebih kompleks karena banyak barang dipesan setiap waktu.
- *Inbound logistic*. Terkait dengan *procurement*, perusahaan FS perlu tempat lebih banyak untuk *inbound logistic* sehingga *inventory cost* lebih tinggi dibandingkan dengan maskapai LCC yang minim fasilitas.
- *Operation*. Seperti telah diulas sebelumnya bahwa biaya operasional maskapai FS jauh lebih tinggi 40% dibandingkan dengan maskapai LCC. Oleh karena itu, penyederhanaan sistem operasional menjadi perhatian penting.
- *Outbond logistic. Maintenance* maskapai FS lebih tinggi karena banyak peralatan yang terkait dengan fasilitas diberikan perusahaan pada setiap kali penerbangan.
- *Marketing and sales*. Target pasar FS berbeda dengan LCC; oleh karena itu, berdampak pada *marketing communication* dan kualitas layanan yang diberikan. Rute yang dilayani oleh FS jauh lebih banyak untuk dapat memenuhi ekspektasi konsumen mereka yang umumnya golongan *business man* dan “penikmat kenyamanan”.
- *Services*. Pada maskapai LCC tidak ada fasilitas *refund* untuk setiap pemesanan tiket yang telah dilakukan oleh konsumen. *Lounge* yang diberikan sangat minimalis sebatas ruang tunggu.

## SIMPULAN

Pemilihan strategi *full-services* atau *low cost carrier* perlu didasari oleh rencana jangka panjang suatu perusahaan (*strategic planning*). Pemilihan terhadap salah satu strategi perlu didasari oleh kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Setiap strategi memiliki dampak terhadap proses bisnis, pemilihan pesawat, sistem jaringan, strategi pemasaran, kualitas pelayanan, serta target pasar yang akan dituju. Pertukaran strategi dari *full-services* menjadi *low cost carrier* atau sebaliknya akan berdampak pada tingginya *set up cost* untuk melakukan penyesuaian pada keseluruhan proses bisnis perusahaan.

*Adjustment* terhadap masing-masing strategi ini tetap dapat dilakukan tanpa harus kehilangan originalitas strategi itu sendiri. Sebagai contoh, strategi *low cost carrier* dapat menambah layanan kepada konsumen yang tidak terlalu membebani variabel *cost* per penumpang. Sebaliknya, untuk *full-services*, perusahaan tidak perlu ikut menurunkan harga guna menghadapi tekanan dari *low cost carrier*, tetapi dapat menambahkan *value* kepada konsumen melalui berbagai bentuk layanan atau barang baik saat prapenerbangan, ketika penerbangan, maupun pascapenerbangan.

Pada masa yang akan datang akan selalu ada pasar untuk setiap pilihan strategi ini. Namun, besarnya pasar untuk strategi masing-masing akan sangat bergantung pada perubahan lingkungan jauh (*remote environment*), ekspektasi dan daya beli konsumen, serta perkembangan teknologi pesawat terbang.

**PUSTAKA ACUAN**

- Alamsjah, Firdaus. 2007. *Air War in Indonesia: Case Study Garuda Indonesia and Lion Air*. BINUS Business School, Jakarta- Indonesia.
- Baye. 2003. *Economic Managerial*. New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Besanko *et al.* 2004. *The Economics of Strategy*. River Street, Hoboken: John Willey & Sons Inc.
- D'Aveni. 1994. *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- Francis, G. dan I. Humphreys. 2002. "Policy issues and planning of UK regional airports". *Journal of Transport Geography*, Vol 10.
- Gumerson, Evert. 1991. *Qualitative Research in Management*. California: Sage Publication, Newbury Park.
- Hit, *et al.* 2007. *Strategic Management, Concept and Cases, Arthur Thompson*. California: South-Western College Publication.
- Kotler, Philip dan Keller Kevin Lane. 2006. *Marketing Management*. New Jersey: Uppler Saddler River.
- Kohler, M. 2005. *Aldi in the Sky*. Munich: Boston Consulting Group.
- Heracleous, Loizos *et al.* 2006. *Flying High in a Competitive Industry": Cost-Effective Service Excellence at Singapore Airline*. New York: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Lenders dan Erskin. 1989. *Case Research: The Case Writing Process*. Canada: Western Ontario University.
- Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 866 Third Avenue.
- Pels, E. 2001. "A note on airline alliances". *Journal of Air Transport Management*, Vol. 7.
- Seristo, H. dan P.J. Ari. 1997. "Airline cost drivers: cost implication of fleet, routes, and personal services". *Journal of Air Transport Management*, Vol. 3.
- Spiller, P.T. 1989. "A note on pricing of hub-and-spoke networks, Economics Letter, Vol. 30.
- The Magazine of Garuda Indonesia*. Oktober 2007.
- Warta Ekonomi*. Agustus 2006.

[www.dephub.go.id](http://www.dephub.go.id).

[http://id.wikipedia.org/ Garuda Indonesia](http://id.wikipedia.org/Garuda_Indonesia).

<http://www.ghabo.com>, 2007.