

KOMPETISI MASKAPAI PENERBANGAN DALAM MENYEDIAKAN JASA ANGKUTAN UDARA RUTE AMBON-MAKASSAR

THE COMPETITION OF AIRLINES IN PROVIDING AIR TRANSPORT SERVICE FOR AMBON MAKASSAR ROUTE

Lita Yarlina

Badan Litbang Perhubungan
Jl. Medan Merdeka Timur No. 5, Jakarta Pusat 10110
[email: litayarlina2112@gmail.com](mailto:litayarlina2112@gmail.com)

Diterima: 3 Maret 2014, Revisi 1: 21 Maret 2014, Revisi 2: 7 April 2014, Disetujui: 17 April 2014

ABSTRAK

Pertumbuhan jasa angkutan udara di Propinsi Maluku yang setiap tahun meningkat, menyebabkan maskapai penerbangan yang beroperasi menerapkan berbagai strategi dalam menghadapi kompetisi untuk memberikan pelayanan jasa angkutan udara kepada penumpang secara maksimal. Kajian dilakukan di Ambon dengan responden 180 penumpang PT. Citilink dan PT. Sriwijaya Air dan PT. Lion Air dengan rute Ambon - Makassar. Analisisnya menggunakan konsep dari *Wheelen hunger*, yaitu matrik GE (*General Elektrik*) atau 9 cells matrik. Hasil kajian menunjukkan PT. Citilink dan PT. Sriwijaya Air berada pada sel 3 dimana perusahaan ini hendaknya menggunakan strategi penghematan/pengurangan sedangkan PT. Lion Air berada pada sel 2 dimana perusahaan ini menggunakan strategi pertumbuhan adalah konsentrasi via integrasi horizontal. Dari 3 *airline* domestik rute Ambon – Makassar *load factor* perusahaan Lion Air menempati *load factor* tertinggi.

Kata kunci : kompetisi, maskapai penerbangan, jasa

ABSTRACT

*The growth of air transport services in the Maluku propinsi increasing every year, causing the airline that operate implement various strategies in the face of competition to provide air transport services for passengers to the fullest. The study was conducted in Ambon passenger 180 respondents PT. Citilink and PT. Sriwijaya Air and PT. Lion Air to Makassar route Ambon. The analysis uses the concept of *Wheelen hunger*, namely matrix GE (General Electric) or 9 matrix cells. The results of the study show PT. Citilink and PT. Sriwijaya Air is in cell 3 where the company should use the strategy of saving/reduction PT. LION while water is in cell 2 where the company's growth strategy is to use the concentration via horizontal integration. Of 3 domestic airline routes Ambon-Makassar load factor of Lion Air occupies the highest load factor.*

Keywords: competition, airlines, service

PENDAHULUAN

Permintaan kebutuhan transportasi udara di Indonesia yang mempunyai kecenderungan setiap tahun naik merupakan fenomena yang menarik. Semakin banyaknya alternatif pilihan konsumen untuk memakai jasa angkutan udara yang ada, maka persaingan menjadi semakin kompetitif dalam memperebutkan konsumen (pengguna jasa angkutan udara).

Dengan adanya persaingan antar pelaku usaha, maka konsumen memperoleh keuntungan berupa penawaran harga yang lebih murah dan semakin banyaknya alternatif pilihan barang atau jasa yang ditawarkan. Alternatif pilihan ini memberikan kesempatan kepada konsumen untuk dapat memilih barang atau jasa sejenis yang mempunyai kualitas terbaik dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan barang atau jasa

sejenis lainnya. Pelaku usaha baik itu produsen maupun distributor harus dapat melakukan efisiensi dalam menekan biaya produksi atau distribusi, tentunya dengan tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkannya, sehingga pada akhirnya dia dapat menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah tanpa mengurangi kualitasnya.

Dengan meningkatnya permintaan jasa angkutan udara di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang demikian pesat, kondisi ini secara langsung sangat berpengaruh terhadap struktur pasar saat ini.

Dengan melihat pertumbuhan jasa angkutan udara yang setiap tahun meningkat, bagaimana strategi maskapai penerbangan dalam menghadapi kompetisi maskapai penerbangan untuk memberikan pelayanan jasa angkutan udara kepada penumpang di Bandar Udara Patimura.

Tujuan pengkajian adalah untuk melihat kompetisi maskapai penerbangan PT.Lion, PT.Sriwijaya dan PT. Citylink dalam menyediakan pelayanan jasa angkutan udara di Bandar Udara Patimura Ambon. Manfaat pengkajian untuk memberikan rekomendasi/masukan kepada institusi terkait untuk perbaikan pelayanan jasa angkutan udara yang diberikan oleh maskapai penerbangan di Bandar Udara Patimura Ambon.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Penelitian terdahulu dalam bisnis & birokrasi jurnal ilmu administrasi dan organisasi yang dilakukan oleh Kuntjoroadi & Safitri (2009) berjudul analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersil. Dari hasil analisis matrik BCG posisi garuda berada pada posisi star bahwa garuda memiliki pertumbuhan *longrun opportunities* yaitu garuda memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam pertumbuhan pasar industri transportasi udara yang relatif tinggi.

Menurut Deaux, Dane, & Wrightsman (1993), "kompetisi adalah aktivitas mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok. Individu atau kelompok memilih untuk bekerja sama atau berkompetisi tergantung dari struktur reward dalam suatu situasi".

Menurut Chaplin (1999), "kompetisi adalah saling mengatasi dan berjuang antara dua individu, atau antara beberapa kelompok untuk memperebutkan objek yang sama".

Bentuk persaingan terbagi menjadi 4 tingkatan:

1. Persaingan merek, adalah produk-produk atau jasa yang bersaing secara langsung menawarkan hal yang sama.
2. Persaingan industri, adalah persaingan dalam satu industri, tidak hanya satu produk saja.
3. Persaingan bentuk, adalah persaingan dalam bentuk produk yang sama.
4. Persaingan generik. Adalah persaingan umum pada semua industri.

Menurut Michael Porter membagi strategi bersaing menjadi 3 strategi umum:

1. Differensiasi, adalah strategi memberikan penawaran yang berbeda dibandingkan penawaran yang diberikan oleh kompetitor.
2. Keunggulan biaya (*low cost*), adalah strategi mengefisienkan seluruh biaya produksi sehingga menghasilkan produk atau jasa yang bisa dijual lebih murah dibandingkan pesaing.
3. Fokus, adalah strategi menggarap satu target market khusus.

Masalah strategi jasa penerbangan adalah :

1. Harga tiket yang murah/terjangkau dari masyarakat menengah ke atas atau bawah.
2. Keamanan dan keselamatan pengguna di dalam pesawat.
3. Waktu yang sesuai dengan jadwal penerbangan

Menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2003:4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Umar (2008:31) berdasarkan dua pakar strategi (Hamel dan Prahalad) "strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Menurut Nur Nasution (2004, p107), bagi perusahaan-perusahaan transportasi umum yang menghasilkan jasa pelayanan transportasi kepada masyarakat pemakai jasa angkutan (*users*), maka pada prinsipnya terdapat empat fungsi produk jasa transportasi yaitu aman (*safety*), tertib dan teratur (*regularity*), nyaman (*comfort*), dan ekonomis.

Menurut Nasution (2008:12), menurut Hay (1977) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan transportasi di masa akan datang, seperti kondisi ekonomi, letak geografis, politik, dan lainnya.

Strategi Generik versi Wheelen - Hunger yang menggunakan konsep GE (*General Elektrik*) yang disebut matrik 9 cells sebagai berikut :

Tabel 1. Matrik Sembilan Sel Kekuatan Bisnis/Posisi Persaingan

	Kuat	Biasa	Lemah
Tinggi	1. Pertumbuhan • Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan • Konsentrasi via integrasi horizontal	3. Pengurangan • <i>Turnaround</i>
Sedang	4. Stabilitas • Istirahat • Hati-hati	5. Tumbuh • Konsentrasi via integrasi horizontal	6. Pengurangan • <i>Captive</i> • <i>Company</i> • <i>Selling Out</i>
Rendah	7. Pertumbuhan • Diversifikasi konsentrasi	8. Pertumbuhan • Diversifikasi Konglomerasi	9. Pengurangan • <i>Bankruptcy</i> • <i>liquidation</i>

SEL 1 : KONSENTRASI MELALUI INTEGRASI VERTIKAL

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan itu harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

SEL 2 DAN 5 : KONSENTRASI MELALUI INTEGRASI HORIZONTAL

Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

SEL 3 : TURN AROUND

Strategi ini tepat bagi perusahaan pada daya tarik industri tinggi dan ketika masalah-masalah perusahaan mulai dirasakan tetapi belum kritis. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan penghematan pada operasional perusahaan.

SEL 4 : STABILITY

Keadaan tersebut mengakibatkan top manajemen cenderung untuk membuat keputusan secara tiba-tiba dan bahkan mengambil resiko yang belum diketahui besarnya, seperti misalnya dengan melakukan investasi baik didalam atau diluar negeri.

SEL 6 : DIVESTASI

Strategi yang dapat digunakan salah satunya adalah

divestasi, yaitu penjualan salah satu unit usaha bisnis perusahaan ketika unit bisnis tersebut berada pada suatu keadaan yang buruk.

SEL 7: DIVERSIFIKASI KONSENTRIS

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan pada perusahaan yang memiliki kondisi competitive positionsangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

SEL 8 : DIVERSIFIKASI KONGLOMERAT

Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market strategy*(seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi).

SEL 9 : BANGKRUT ATAU LIKUIDASI

Bangkrut atau Likuidasi adalah strategi yang dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh perusahaan atau produk perusahaan yang ada dengan tujuan untuk mendapatkan uang untuk membayar seluruh obligasi perusahaan dan kemudian menyerahkan sisanya kepada pemegang saham.

METODOLOGI PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan melalui pengumpulan data

sekunder yaitu berupa data statistik dan informasi yang berkaitan dengan kajian, diperoleh melalui studi pustaka dan wawancara kepada pihak pengelola bandar dan maskapai penerbangan antara lain harga tiket yang terendah, frekuensi penerbangan per minggu, type pesawat yang digunakan, kapasitas tersedia dan penumpang yang diangkut PT. Citilink, PT. Sriwijaya Air dan PT. Lion Air rute Ambon – Makassar.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada penumpang rute Ambon – Makassar yang dijadikan sampel untuk mengetahui karakteristik penumpang, persepsi responden tentang pelayanan yang diberikan maskapai penerbangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bandara Patimura Ambon terletak di Propinsi Maluku dengan jarak 38 km dari pusat Kota Ambon. Kemampuan pesawat B-737, Pelayanan LLU ADC, APP, Koordinat /elevasi 03° 42' 25"LS-128° 05' 23"BT/33 Ft, Landasan/Arah 2.500 x 45 m/04-22/68 .Taxiway A 443,5 m x 23 m dan Taxiway B 280 m x 23 m, Apron A 235 m x 65 m, Apron B 90 m x 151,5 m, Strip 2.620 m x 150 m, Stop way (60 m x 45 m) x 2, Terminal Domestik 7.393 m² Internasional 1.200 m² dan Kargo 1.193 m².

Tabel 2. Lalu Lintas Angkutan Udara di Bandar Pattimura Ambon

Tahun	Pesawat	%	Penumpang	%
2009	8.997	16,73	596.508	12,57
2010	11.156	19,35	690.738	13,64
2011	11.220	0,57	767.048	9,95
2012	11.479	2,26	981.622	21,86
2013	11.396	-0,73	847.305	-15,85

Sumber: Statistik Perhubungan Udara, diolah



Gambar 1a. Statistik Lalu Lintas Angkutan Udara di Bandara Pattimura

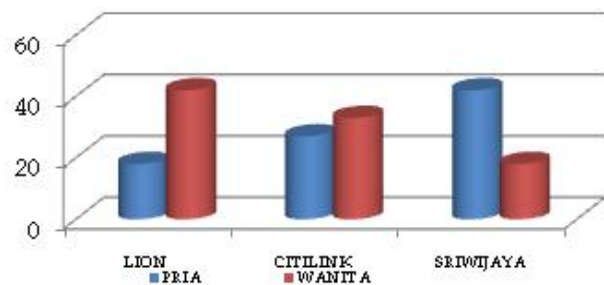


Gambar 1b. Statistik Lalu Lintas Angkutan Udara di Bandara Pattimura

Hasil penelitian diperoleh dari sebaran kuesioner dengan responden penumpang di Bandara Pattimura Ambon sebanyak 180 kuesioner khususnya rute Ambon – Makassar yang terdiri dari 60 responden penumpang Lion Air, 60 penumpang Citilink dan 60 penumpang Sriwijaya.

1. Jenis Kelamin

Responden PT. Sriwijaya terbanyak jenis kelaminnya wanita sebesar 70%, PT. Citilink responden terbanyak jenis kelaminnya wanita sebesar 55% , dan PT. Citilink responden terbanyak jenis kelaminnya pria sebesar 70%.



Sumber: Data diolah

Gambar 2. Jenis Kelamin Responden

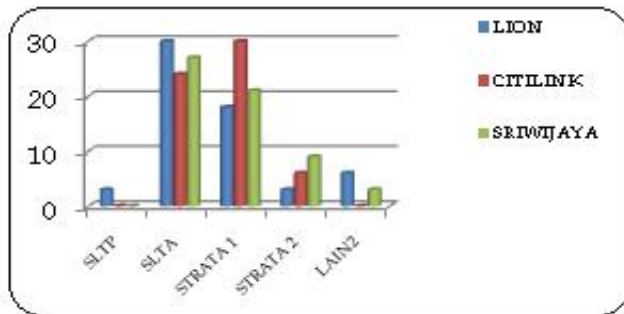
2. Pendidikan

PT. Lion yang terbesar berdasarkan pendidikan yaitu SLTA sebesar 50%, strata 1 sebesar 30%, Strata 2 sebesar 5% dan lain-lain 10%. PT. Citilink yang terbesar berdasarkan pendidikan yaitu Strata 1 sebesar 50%, SLTA sebesar 40%, dan strata 2 sebesar 10%, PT. Sriwijaya yang terbesar berdasarkan pendidikan yaitu SLTA sebesar 45%, strata 1 sebesar 35%, strata 2 sebesar 15% dan lain-lain 5%, gambar 3.

3. Pekerjaan

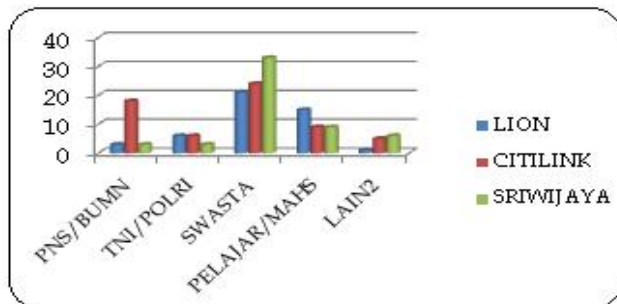
PT. Lion yang terbesar berdasarkan pendidikan

yaitu Swasta sebesar 45%, pelajar/mahasiswa sebesar 25%, PNS/BUMN sebesar 15%, TNI/Polri sebesar 10% dan lain-lain 5%. PT. Citilink yang terbesar berdasarkan pendidikan yaitu Swasta sebesar 40%, PNS/BUMN sebesar 30%, Pelajar/mahasiswa sebesar 15%, TNI/Polri 10% dan lain-lain 5%. PT. Sriwijaya yang terbesar berdasarkan pendidikan yaitu Swasta sebesar 55%, pelajar/mahasiswa sebesar 15%, PNS/BUMN, TNI/Polri dan lain-lain sebesar 10%, gambar 4.



Sumber: Data diolah

Gambar 3. Pendidikan Responden



Sumber: Data diolah

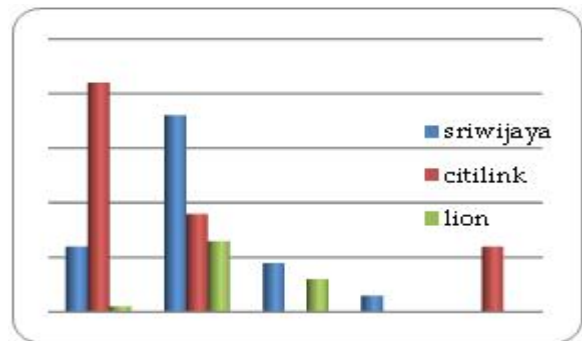
Gambar 4. Pekerjaan Responden

Hasil pengolahan data telah diperoleh dari hasil :

1. Pendapat Penumpang Terhadap Pelayanan Maskapai

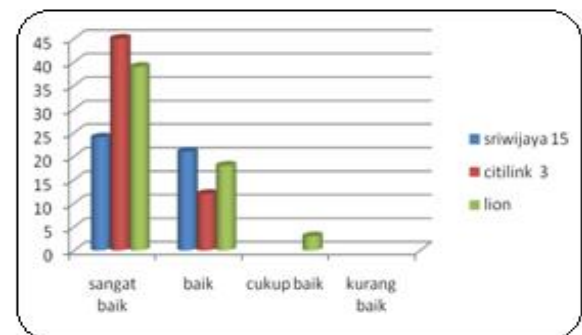
- Informasi mengenai jadwal penerbangan
PT. Citilink dinilai sangat baik dalam memberikan informasi terhadap penumpang yaitu 70% dan 30% dinilai baik, PT. Lion Air dinilai sangat baik 5%, baik 65% dan cukup baik 30%, PT. Sriwijaya dinilai sangat baik 20%, baik 60% cukup baik 15%, dan 5% responden menilai pelayanan informasi kurang baik, gambar 5.
- Kemudahan mendapatkan tiket
PT. Citilink 5% menilai sangat baik, 75% menilai baik dan 20% menilai cukup baik, PT. Lion Air 65% penumpang menilai pelayanan, 30% cukup baik dan 5% menilai

kurang baik, penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 25%, baik 40% dan cukup baik 35%, gambar 6.



Sumber: Data diolah

Gambar 5. Pendapat Penumpang Terhadap Pelayanan Maskapai

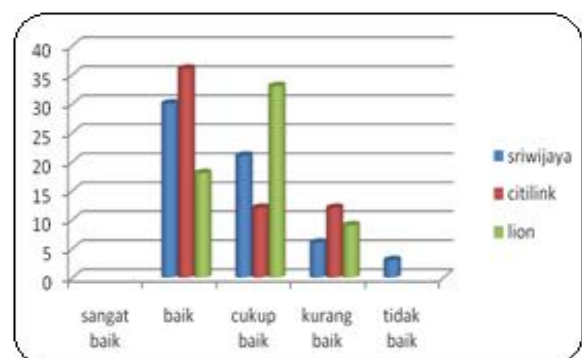


Sumber: Data diolah

Gambar 6. Kemudahan Mendapat Tiket

- Jaminan pengembalian tiket bila terjadi pembatalan penerbangan

PT. Citilink, penumpang 60% menilai baik, 20% menilai cukup baik, dan 20% menilai kurang baik, PT. Lion Air 30% penumpang menilai baik, 55% cukup baik dan 15% menilai kurang baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai baik 50%, cukup baik 35%, kurang baik 10% dan 5% penumpang menilai tidak baik, gambar 7.

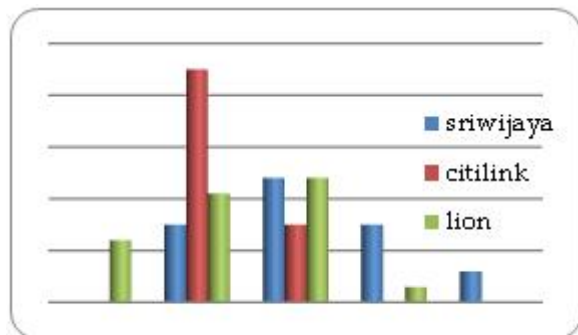


Sumber: Data diolah

Gambar 7. Kemudahan Mendapat Tiket

d. Harga tiket yang ditawarkan

PT. Citilink 75% menilai baik, dan 25% menilai cukup baik, PT. Lion Air 20% penumpang menilai sangat baik, 40% baik dan 40% menilai cukup baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai baik 25%, cukup baik 45%, 30% penumpang menilai kurang baik, gambar 8.

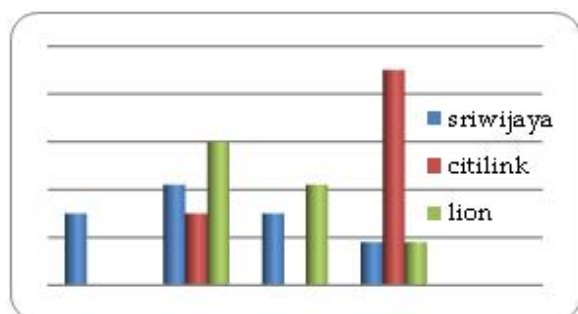


Sumber: Data diolah

Gambar 8. Harga Tiket yang Ditawarkan

e. Ketersediaan pilihan jadwal keberangkatan pesawat terbang

PT. Citilink, penumpang 25% menilai baik, dan 75% menilai tidak baik, PT. Lion Air 50% penumpang menilai baik, 35% cukup baik dan 15% menilai kurang baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 25%, baik 35%, cukup baik 25%, dan kurang baik 15%, gambar 9.

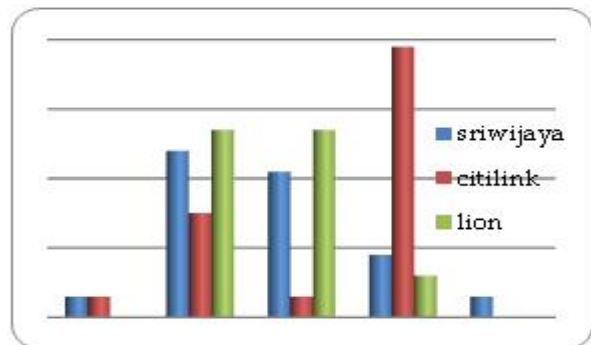


Sumber: Data diolah

Gambar 9. Ketersediaan Pilihan Jadwal Keberangkatan Pesawat Terbang

f. Ketersediaan jumlah pesawat terbang yang dioperasikan

PT. Citilink, penumpang 5% menilai sangat baik, 25% menilai baik, dan 65% menilai kurang baik, PT. Lion Air 45% penumpang menilai baik, 45% cukup baik dan 10% menilai kurang baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 5%, baik 40%, cukup baik 35%, kurang baik 15% dan 5% tidak baik, gambar 10.

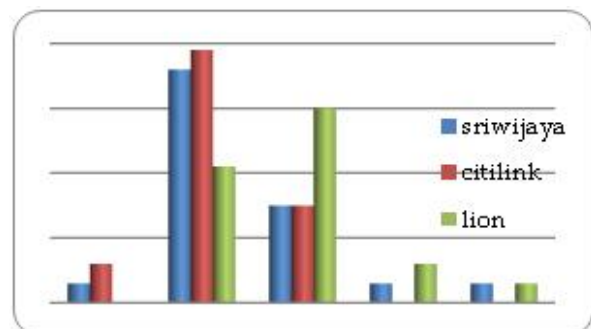


Sumber: Data diolah

Gambar 10. Ketersediaan Jumlah Pesawat Terbang yang Dioperasikan

g. Ketepatan waktu keberangkatan

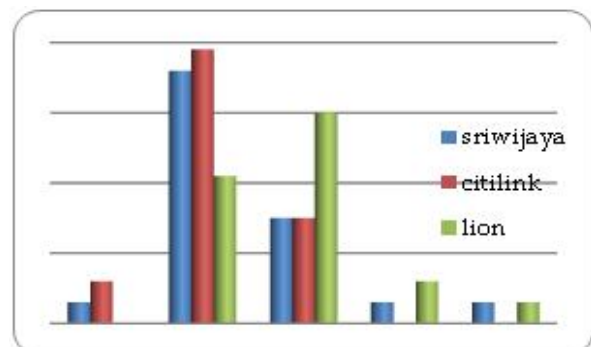
PT. Citilink, penumpang 10% menilai sangat baik, 65% menilai baik, dan 25% menilai cukup baik, PT. Lion Air 35% penumpang menilai baik, 50% cukup baik, 10% menilai kurang baik, dan 5% menilai tidak baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 5%, baik 60%, cukup baik 25%, kurang baik 5% dan 5% tidak baik, gambar 11.



Sumber: Data diolah

Gambar 11. Ketersediaan Jumlah Pesawat Terbang yang Dioperasikan

h. Sikap petugas check in dalam melayani

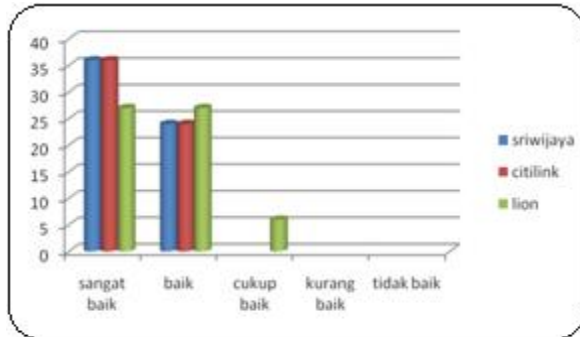


Sumber: Data diolah

Gambar 12. Sikap Petugas Check In Dalam Melayani

PT. Citilink 80% menilai baik, 10% menilai cukup baik, dan 25% menilai kurang baik, PT. Lion Air 55% penumpang menilai baik, 35% cukup baik, dan 10% menilai kurang baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 25%, baik 55%, dan cukup baik 20%.

- i. Kecepatan petugas *check in* dalam melayani

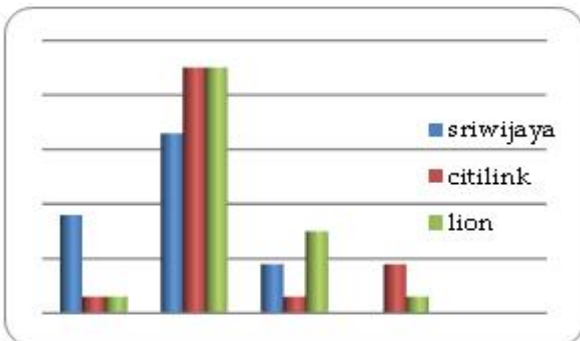


Sumber: Data diolah

Gambar 13. Kecepatan Petugas *Check In* Dalam Melayani

PT. Citilink 60% menilai sangat baik, dan 40% menilai baik, PT. Lion Air 45% penumpang menilai sangat baik, 45% baik, dan 10% menilai cukup baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 60%, dan baik 40%.

- j. Sikap pramugari/a dalam melayani keinginan dan kebutuhan penumpang

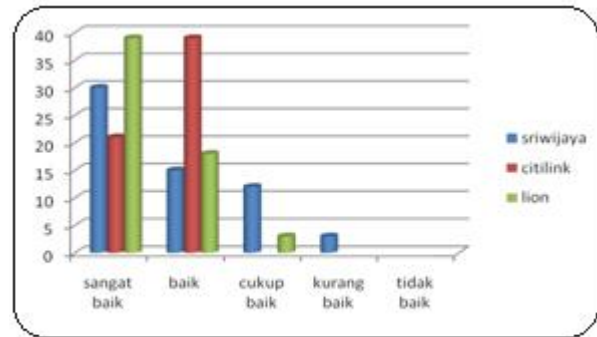


Sumber: Data diolah

Gambar 14. Sikap Pramugari/a Dalam Melayani Kebutuhan Penumpang

PT. Citilink 5% menilai sangat baik, 75% menilai baik, 5% cukup baik dan 15% menilai kurang baik, PT. Lion Air 5% penumpang menilai sangat baik, 75% baik, 15% menilai cukup baik, dan 15% menilai kurang baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 30% baik 55% dan cukup baik 15%,

- k. Kecepatan pelayanan pramugari/a dalam melayani keinginan dan kebutuhan penumpang

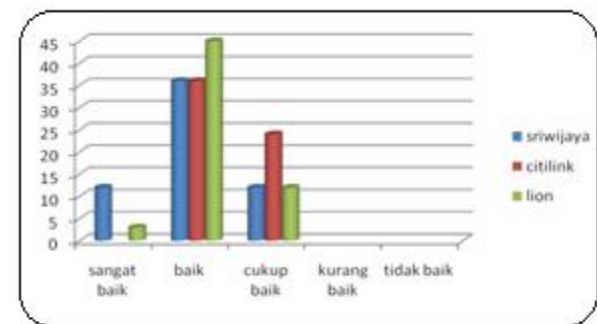


Sumber: Data diolah

Gambar 15. Kecepatan Pramugari/a Dalam Melayani Kebutuhan Penumpang

PT. Citilink 35% menilai sangat baik, dan 65% menilai baik, PT. Lion Air 65% penumpang menilai sangat baik, 30% baik, 5% menilai cukup baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 50%, baik 25%, cukup baik 20% dan kurang baik 5%

- l. Kebersihan dalam ruangan pesawat terbang

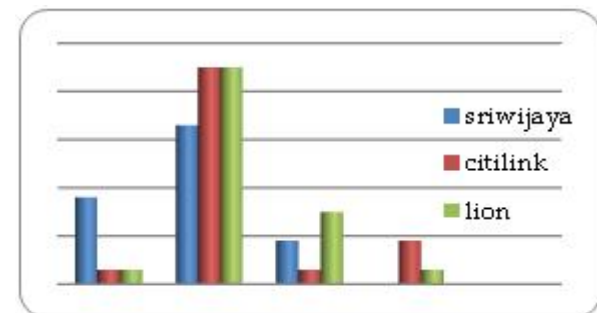


Sumber: Data diolah

Gambar 16. Kebersihan Dalam Ruangan Pesawat Terbang

PT. Citilink 60% menilai baik, dan 40% menilai cukup baik, PT. Lion Air 5% penumpang menilai sangat baik, 75% baik, dan 20% menilai cukup baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 20%, baik 60%, dan cukup baik 20%.

- m. Kenyamanan tempat duduk dalam pesawat terbang

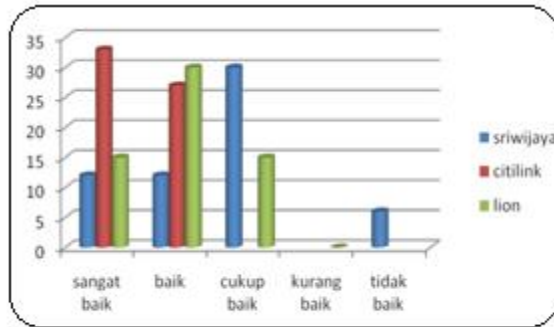


Sumber: Data diolah

Gambar 17. Kebersihan Dalam Ruangan Pesawat Terbang

PT. Citilink 5% menilai sangat baik, dan 75% menilai baik, cukup baik 5% dan kurang baik 15%, PT. Lion Air 5% penumpang menilai sangat baik, 75% baik, 25% menilai cukup baik, dan 5% kurang baik sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 30%, baik 55%, dan cukup baik 15%.

n. Kecepatan pengambilan bagasi

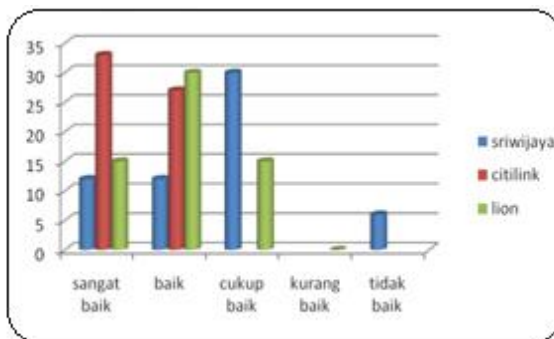


Sumber: Data diolah

Gambar 18. Kecepatan Pengambilan Bagasi

PT. Citilink 55% menilai sangat baik, dan 45% menilai baik, PT. Lion Air 25% penumpang menilai sangat baik, 50% baik, dan 25% menilai cukup baik sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 20%, baik 20%, cukup baik 50% dan 10% penumpang menilai tidak baik.

o. Pelayanan transit/transfer untuk penerbangan lanjutan

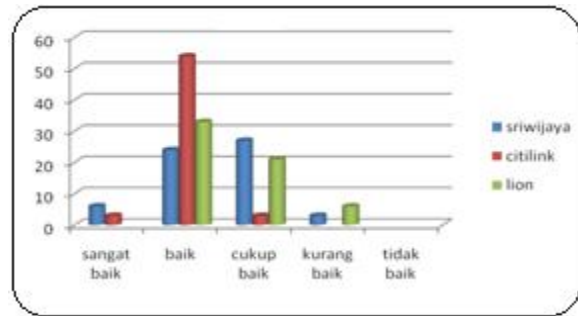


Sumber: Data diolah

Gambar 19. Pelayanan Transit/Transfer Untuk Penerbangan Lanjutan

PT. Citilink 5% menilai sangat baik, 75% menilai baik, 5% menilai cukup baik dan 15% menilai kurang baik, PT. Lion Air penumpang menilai baik 95%, dan cukup baik 5%, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 5%, baik 55%, cukup baik 30% dan kurang baik 10%.

p. Pelayanan dalam menangani keluhan barang/bagasi.

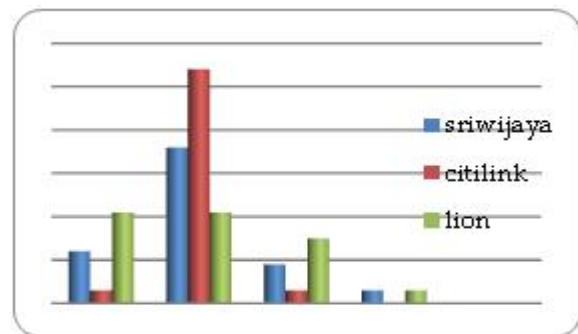


Sumber: Data diolah

Gambar 20. Pelayanan Dalam Menangani Keluhan Barang/Bagasi

PT. Citilink 5% menilai sangat baik, 90% menilai baik, dan 5% menilai cukup baik, PT. Lion Air penumpang menilai baik 55%, dan cukup baik 35%, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 10%, baik 40%, cukup baik 45% dan kurang baik 5%.

q. Perhatian terhadap keamanan dan keselamatan operasi penerbangan



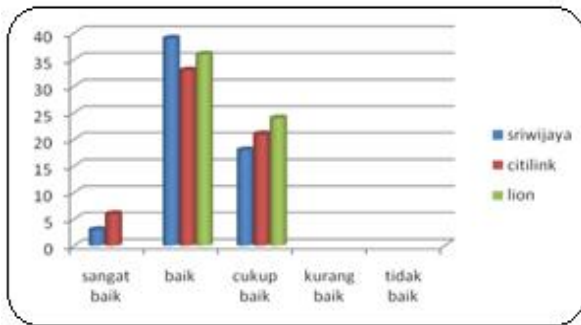
Sumber: Data diolah

Gambar 21. Perhatian Terhadap Keamanan dan Keselamatan Operasi Penerbangan

PT. Citilink 5% menilai sangat baik, 90% menilai baik, dan 5% menilai cukup baik, PT. Lion Air penumpang menilai sangat baik 35%, baik 35%, 25% cukup baik dan 5% di nilai kurang baik sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 20%, baik 60%, cukup baik 15% dan kurang baik 5%.

r. Kepuasan terhadap keseluruhan pelayanan yang diberikan *airline*

PT. Citilink 10% menilai sangat baik, 55% menilai baik, dan 35% menilai cukup baik, PT. Lion Air 60% penumpang menilai baik, dan 40% menilai cukup baik, sedangkan penumpang PT. Sriwijaya menilai sangat baik 5%, baik 65%, dan cukup baik 30%, gambar 22.



Sumber: Data diolah

Gambar 22. Kepuasan Terhadap Keseluruhan Pelayanan yang Diberikan Airline

2. Aspek Strategi Perusahaan

Menurut Husein Umar (2005:59) Alat ukur menggunakan regresi. Dalam hal ini skor disebut sebagai variabel Y dengan menetapkan bahwa Y1 (terendah)=1 dan Y2 (tertinggi)=3, sedangkan variabel X1 sebagai ukuran aktual terburuk dan X2 ukuran aktual terbaik. Berdasarkan persamaan garis regresi linier, akan didapat harga-harga:

$$b = \frac{Y_1 - Y_2}{X_1 - X_2} \quad \text{dan}$$

$$a = Y_1 - b X_1 \quad \text{atau} \quad a = Y_2 - b X_2, \quad \text{dengan rumus } Y = a + bX$$

dimana X = ukuran aktual dan Y = nilai skor

a. Dimensi Kekuatan bisnis Komponen-komponennya adalah:

Tabel 2. Komponen Dimensi Kekuatan Bisnis

No.	Unsur	Lion Air	Sriwijaya Air	Citilink
1.	Harga Tiket	Rp. 445.000	Rp. 541.000	Rp. 425.000
2.	Frekuensi Penerbangan	2 kali/ minggu	1 kali/ minggu	1 kali/ minggu
3.	Type Pesawat	B.737-900	B. 737-400	B.737-400 / A-320
4.	Kapasitas Tersedia	213	167	170
5.	Penumpang yang Diangkut	310.128	121.576	123.760

No.	Maskapai Penerbangan	Harga Tiket (Rp)	Frekuensi Penerbangan Share (%)	Kapasitas yang Disediakan Share (%)	Penumpang yang Diangkut Share (%)
1.	Citilink	Rp. 425.000	25	30.91	22.28
2.	Lion Air	Rp. 445.000	50	38.73	55.83
3.	Sriwijaya Air	Rp. 541.000	25	30.36	21.89
Total			100	100,00	100,00

No.	Komponen Kekuatan Bisnis	Bobot
1.	Harga Tiket	30
2.	Frekuensi Penerbangan	25
3.	Kapasitas yang Disediakan	25
4.	Penumpang yang Diangkut	20
Total		100

Sumber: Hasil Olah Data

b. Skor Kekuatan Bisnis

Tabel 3. Harga Tiket Rute Ambon-Makassar

Maskapai Penerbangan	Harga Tiket (Rp)	Bobot	Peringkat	Skor pembobotan (bobot x peringkat)
Citilink	Rp. 425.000	25	30.91	22.28
Lion Air	Rp. 445.000	50	38.73	55.83
Sriwijaya Air	Rp. 541.000	25	30.36	21.89

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 4. Frekuensi Penerbangan Rute Ambon-Makassar

Maskapai Penerbangan	Frekuensi	Bobot	Peringkat	Skor pembobotan (bobot x peringkat)
Citilink	1	0.250	1	0.250
Lion Air	2	0.250	3	0.750
Sriwijaya Air	1	0.250	1	0.250

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 5. Kapasitas Yang Disediakan Rute Ambon-Makassar

Maskapai Penerbangan	Kapasitas	Bobot	Peringkat	Skor pembobotan (bobot x peringkat)
Citilink	170	0.250	2	0.500
Lion Air	213	0.250	3	0.750
Sriwijaya Air	167	0.250	1	0.250

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 6. Penumpang yang Diangkut Rute Ambon-Makassar

Maskapai Penerbangan	Penumpang diangkut	Bobot	Peringkat	Skor pembobotan (bobot x peringkat)
Citilink	123.760	0.200	2	0.400
Lion Air	310.128	0.200	3	0.600
Sriwijaya Air	121.576	0.200	1	0.200

Sumber: Hasil Olah Data

Dari perhitungan tabel skor diatas, maka masing maskapai penerbangan sebagai dihasilkan kekuatan bisnis dari masing- berikut:

Tabel 7. Kekuatan Bisnis PT. Citilink Indonesia

No.	Komponen Kekuatan Bisnis	Bobot	Peringkat	Skor
1.	Harga Tiket	0.300	3	0.900
2.	Frekuensi Penerbangan	0.250	1	0.250
3.	Kapasitas yang Disediakan	0.250	2	0.500
4.	Penumpang yang Diangkut	0.200	2	0.400
		1.000		2.050

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 8. Kekuatan Bisnis PT. Lion Air

No.	Komponen Kekuatan Bisnis	Bobot	Peringkat	Skor
1.	Harga Tiket	0.300	2	0.600
2.	Frekuensi Penerbangan	0.250	3	0.750
3.	Kapasitas yang Disediakan	0.250	3	0.750
4.	Penumpang yang Diangkut	0.200	3	0.600
		1.000		2.700

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 8. Kekuatan Bisnis PT. Lion Air

No.	Komponen Kekuatan Bisnis	Bobot	Peringkat	Skor
1.	Harga Tiket	0.300	1	0.300
2.	Frekuensi Penerbangan	0.250	1	0.250
3.	Kapasitas yang Disediakan	0.250	1	0.250
4.	Penumpang yang Diangkut	0.200	1	0.200
		1.000		2.700

Sumber: Hasil Olah Data

3. Pemetaan Pada Matrik

Dapat jelas terlihat bahwa PT. Citilink dengan skor kekuatan bisnis 2.050 dan PT. Sriwijaya Air dengan skor kekuatan bisnis 1.000, kedua perusahaan ini berada pada sel 3 sedangkan PT. Lion Air dengan skor kekuatan bisnis 2.700, berada pada sel 2, gambar 23.

Menurut ketentuan matrik, strategi perusahaan yang berada pada sel 3 yaitu Citilink dan Sriwijaya. Perusahaan ini hendaknya menggunakan strategi penghematan/pengurangan. Bentuk dari strategi ini adalah strategi *Turnaround*. Strategi ini tepat bagi perusahaan pada daya tarik industri tinggi dan ketika masalah-masalah perusahaan mulai

dirasakan tetapi belum kritis. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan penghematan pada operasional perusahaan.

PT.Lion Air berada pada sel 2, perusahaan ini menggunakan strategi pertumbuhan bentuk dari strategi ini adalah **Konsentrasi Via Integrasi**

Horizontal. Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

	3.0 kuat	2.75 rata-rata	2.50 lemah 1.0
Kuat	1 pertumbuhan	PT.LION AIR 2 pertumbuhan	PT.CITILINK PT.SRIWIJAYA 3 pengurangan
2,75			
Rata-rata	4 stabilitas	5 tumbuh	6 pengurangan
2.50			
Lemah	7 pertumbuhan	8 pertumbuhan	9 pengurangan
1,0			

Sumber:

Gambar 23. Kekuatan Bisnis/Posisi Persaingan

4. Peningkatan Pelayanan Penumpang Jasa Angkutan Udara

Persaingan di tingkat lokal dapat dilihat dari sisi harga. Selain harga tiket yang menentukan keputusan pelanggan menentukan pilihan, juga ditentukan oleh jasa penerbangan lain seperti informasi mengenai jadwal penerbangan, kemudahan mendapatkan tiket, jaminan pengembalian tiket bila terjadi pembatalan penerbangan, pilihan jadwal keberangkatan pesawat terbang, ketepatan waktu keberangkatan, sikap petugas dalam melayani penumpang, pelayanan di udara, pelayanan bagasi, pelayanan complain barang/bagasi, pelayanan transit/transfer untuk penerbangan lanjutan, perhatian terhadap keamanan dan keselamatan operasi penerbangan. Dalam hal kedua ini perusahaan PT.Lion Air menempati posisi teratas. Akan tetapi bentuk persaingan bukan saja dalam hal tersebut, akan tetapi juga persaingan yang menyangkut Maskapai Penerbangan dari luar yang beroperasi di Indonesia.

Dilihat dari harga tiket rute Bandara Patimura Ambon ke Bandara Hasanuddin Makassar PT. Sriwijaya Air dengan harga tiket termahal sebesar

Rp.541.000,- dibandingkan dengan PT. Citilink dengan harga tiket termurah sebesar Rp.425.000,- sedangkan PT.Lion Air dengan harga tiket Rp.445.000,-

Pelayanan penumpang yang diberikan oleh PT. Sriwijaya Air dalam memberikan informasi mengenai jadwal penerbangan harus ditingkatkan karena responden menyatakan pelayanan yang diberikan kurang baik. Penumpang PT.Lion Air merasakan kurang baik dalam hal pelayanan kemudahan mendapatkan tiket. Pelayanan penumpang mengenai jaminan pengembalian tiket bila terjadi pembatalan penerbangan ke 3 maskapai penerbangan PT.Lion Air, Sriwijaya Air dan PT.Citilink, responden merasakan bahwa pelayanannya kurang baik. Sedangkan jadwal keberangkatan pesawat terbang, jumlah pesawat terbang yang dioperasikan, ketepatan waktu keberangkatan dan sikap petugas *check in* juga harus ditingkatkan karna responden merasakan kurang baik dalam melayani penumpang.

KESIMPULAN

Disimpulkan Karakteristik responden PT.Lion Air terbanyak jenis kelaminnya wanita, pendidikan

SLTA dengan pekerjaan swasta. PT. Citilink responden terbanyak jenis kelaminnya wanita, pendidikan Strata 1 dengan pekerjaan swasta, PT. Citilink responden terbanyak jenis kelaminnya pria, pendidikan SLTA dengan pekerjaan swasta.

PT. Citilink dan Sriwijaya berada pada sel 3, Strategi ini tepat bagi perusahaan pada daya tarik industri tinggi dan ketika masalah-masalah perusahaan mulai dirasakan tetapi belum kritis. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan penghematan pada operasional perusahaan. PT. Lion Air berada pada sel 2, Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

PT. Sriwijaya Air, PT. Lion Air dan PT. Citilink perlu meningkatkan pelayanan untuk memenuhi kepuasan kepada penumpang seperti informasi mengenai jadwal penerbangan, kemudahan mendapatkan tiket, jaminan pengembalian tiket bila terjadi pembatalan penerbangan, pilihan jadwal keberangkatan pesawat terbang, jumlah pesawat terbang yang dioperasikan, ketepatan waktu keberangkatan dan sikap petugas *check in* dalam melayani penumpang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT. (Persero) Angkasa Pura I, Bandar Udara Patimura Ambon dengan dibantunya pengumpulan data dan pihak terkait dalam penyelesaian tulisan ini

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2009, *Analisis Regresi*, BPFE, Yogyakarta
- Husein Umar, *Strategic Management In Action*, 2008, edisi, Jakarta
- Husein Umar, 2005, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2003, *Manajemen Strategis*, edisi II, Yogyakarta.
- Kuncjoroadi & Safitri, 2009, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*
- Lontar.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-88030.pdf
- Nasution, 2005, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia.
- Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, 2009, Jakarta
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian*, Alfabeta, Edisi Revisi, Bandung.
- www.bappenas.go.id/index.php/download_file/view/10655/237