

Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial

WIBOWO KUNTJOROADI^{1*}, NURUL SAFITRI^{2*}

¹PT Asuransi Jasindo (Persero)

²Program Ilmu Administrasi Niaga, Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI

Abstract. The aim of this research is to analyze the implementation of Sustainable Competitive Advantage (SCA) as a strategy taken by PT Garuda Indonesia in facing the commercial flight business competition in Indonesia. This research adopted Boston Consulting Group (BCG) matrix theory and the SCA approach to identify the competitive position of Garuda among its competitors in the airline industry and to analyze the component of competitors, consisting familiarity towards its own product, familiarity towards competitors, familiarity towards the competitors' product and the component of competition techniques comprising cost advantage, product differentiation, market focus, pioneering products and market synergy. The result of this research shows that competitive position of Garuda in the airline industry in Indonesia is in the star quadrant, possessing the growth of long run opportunities. The strategies that could be adopted were forward integration, backward integration, horizontal integration, market penetration, market development and product development. Therefore it could be concluded that the SCA concept could be adopted as the marketing strategy of Garuda. The optimal adoption of the SCA concept as the marketing strategy that possessed the sustainable competition requires mending and improvement of such strategies as market synergy, human resources development and the market extension.

Keywords: *marketing strategy, BCG matrix theory, sustainable competitive advantage (SCA)*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa penerbangan di Indonesia, khususnya untuk penerbangan komersial berjadwal semakin marak sejak dikeluarkannya deregulasi yang mengatur transportasi udara pada tahun 1999, berupa serangkaian paket deregulasi, salah satunya adalah Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 81 Tahun 2004 tentang Pendirian Perusahaan Penerbangan di Indonesia. Menurut data dari Ditjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan, jumlah perusahaan penerbangan di Indonesia yang memiliki izin usaha per Desember 2007 berjumlah lima puluh perusahaan, yaitu dua perusahaan berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan empat puluh tujuh perusahaan berstatus Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), serta satu maskapai hasil *joint venture*.

Banyaknya jumlah maskapai penerbangan yang beroperasi di Indonesia secara langsung menciptakan persaingan yang cukup ketat. Walaupun menghadapi tekanan dengan meningkatnya harga bahan bakar, industri penerbangan nasional tetap mengalami pertumbuhan dengan pertumbuhan arus penumpang domestik mencapai 4,57%, dari 34,01 juta pada tahun 2006 menjadi 36,13 juta pada tahun 2007. Data tentang perkembangan jumlah penumpang udara di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.

PT Garuda Indonesia (selanjutnya disebut Garuda)

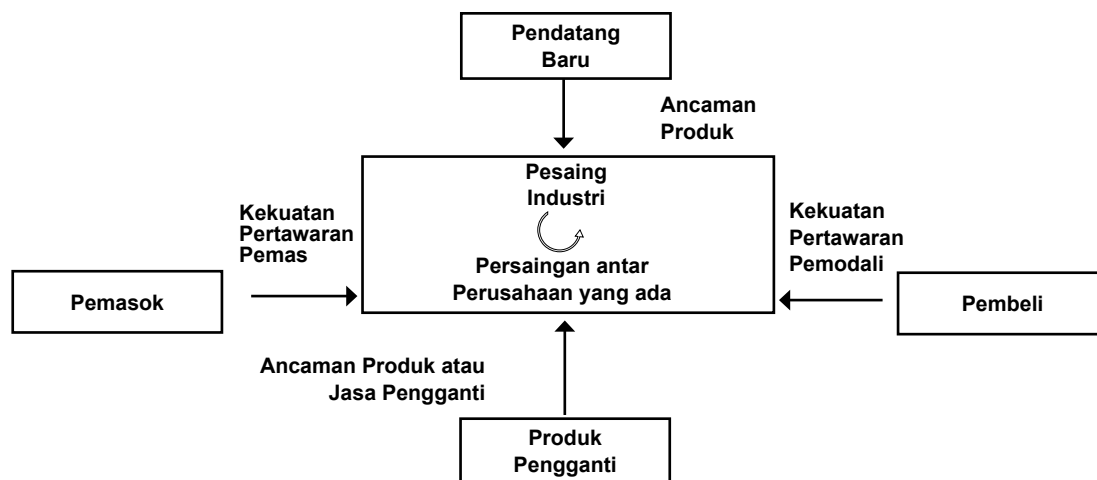
merupakan perusahaan penerbangan milik pemerintah (BUMN) yang menjalankan rute dalam negeri dan rute internasional. Dari tahun ke tahun Garuda selalu menjadi pemimpin dalam pasar penerbangan di Indonesia. Sejalan dengan visi Garuda, yaitu "*A strong distinguished airline through providing quality services to serve people around the world with Indonesian hospitality,*" yang mendorong Garuda untuk senantiasa meningkatkan kinerja melalui peningkatan pelayanan, standar keamanan penerbangan, peningkatan jumlah *passenger carried* dan meningkatkan tingkat kemampuan, serta memenuhi harapan *stakeholder*-nya, Garuda memerlukan suatu strategi pemasaran yang lebih dinamis dan aktual (www.garuda-indonesia.com).

Agar dapat mewujudkan visinya, Garuda harus menerapkan strategi bersaing yang dianggap mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Selama tahun 2007, Garuda berhasil mendapatkan keuntungan sebesar Rp 217 milyar. Pencapaian kinerja operasi yang positif pada tahun 2007 tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan serta program efisiensi yang dilakukan Garuda telah membuahkan hasil.

Tulisan ini membahas tentang bagaimana posisi bersaing (*competitive positioning*) Garuda terhadap pesaing dalam industri jasa penerbangan di Indonesia, kondisi dan prasyarat apa saja yang diperlukan dalam menerapkan konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) sebagai strategi pemasaran Garuda, dan apakah SCA dapat digunakan sebagai strategi pemasaran Garuda dalam

*Korespondensi: +62811 997705; w_kuncoroadi@yahoo.co.uk

**Korespondensi: +62813 1034 0003; n.safitri@ui.ac.id



Gambar 1. Kekuatan Bersaing dalam Industri

Sumber: Porter, 1998

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Penumpang Udara di Indonesia dan Pangsa Tahun 2003–2007 (dalam jutaan orang)

No.	Perusahaan	Jumlah Penumpang				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Garuda Indonesia	5.14	6.99	8.73	9.93	10.08
2	Lion Mentari Air	3.74	6.58	7.43	8.98	11.38
3	Adam Air	1.23	1.97	3.72	4.86	4.81
4	Merpati Nusantara	3.32	3.52	4.24	3.67	3.50
5	Indonesia Air Asia	0.59	0.83	0.84	1.29	1.52
6	Lainnya	5.16	3.87	3.86	5.82	4.84
	Total	19.18	23.76	28.82	34.01	36.13

Sumber: Ditjen Perhubungan Udara, 2007

menghadapi persaingan di industri jasa penerbangan di Indonesia.

Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun nonjasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki (Sitepu, 2005). Perusahaan jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan nonjasa. Pemasaran jasa penerbangan merupakan suatu proses penyesuaian antara permintaan penumpang pada saat ini, permintaan potensial, permintaan masa depan, dan penawaran dari suatu maskapai penerbangan (Natalisa, 1995).

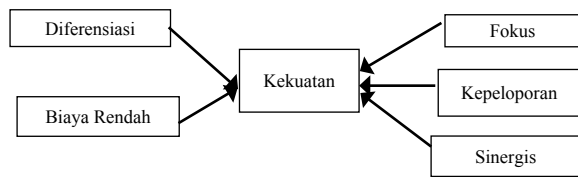
Menurut Pitelis (2008) “*competitiveness*” is both *elusive and controversial*, sedangkan Porter (1993) menyatakan, bahwa “persaingan adalah inti dari keberhasilan”. Agar dapat memenangkan setiap persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing. Menurut Porter (1993) “*Strategy is about competitive position, about differentiating yourself in the eyes of the customer, about adding value through a mix of activities different from those used by competitors*”. Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi

kepentingan perusahaan. Aturan atau lingkungan persaingan yang ada pada industri terdiri atas 5 kekuatan bersaing (gambar 1), yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli, kekuatan penawaran pemasok, dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada.

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba rata-rata atas investasi yang dilakukan. Namun, masing-masing kekuatan bersaing memiliki corak dan karakter pengaruh yang berbeda-beda (Porter, 1998).

Keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis (Porter, 1998). Keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) adalah keunggulan yang tidak mudah ditiru, membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pimpinan pasar. Karena sifatnya yang tidak mudah ditiru, keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan satu strategi bersaing yang dapat mendukung kesuksesan suatu perusahaan untuk jangka waktu yang lama. CSR dapat menjadi salah jalan untuk mencapai dan menjaga keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) sebuah perusahaan (Fahy, 2002). Kay menyatakan bahwa keunggulan bersaing organisasi dapat dicapai melalui *relational architecture, reputation, innovation*, dan *strategic assets* (Matthews, 2005)

Aaker (1998) menyatakan bahwa di dalam suatu strategi setidaknya terdapat empat faktor yang menjadi syarat terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA), yaitu basis persaingan (*basic of competition*), arena bersaing (*where you compete*), pesaing (*whom you compete against*), dan cara bersaing (*how to complete*). Secara umum Aaker mengidentifikasi lima kekuatan strategis SCA, yaitu diferensiasi (*differentiation*), biaya-rendah



Gambar 2. Lima Kekuatan Strategis SCA

Sumber: Aaker, 1998

(*low-cost*), fokus, kepeloporan (*preemption*), dan sinergi (*synergi*). gambar 2 memperlihatkan kelima faktor pembentukan kekuatan strategis tersebut, yaitu diferensiasi berarti adanya keunikan atas produk yang dihasilkan perusahaan, yang dirasakan bernilai bagi pelanggan; biaya rendah merupakan kesanggupan perusahaan untuk mengerjakan dan berinvestasi dalam rangka mendukung terciptanya produk dengan harga rendah tapi menghasilkan keuntungan yang relatif tinggi; fokus adalah konsentrasi perusahaan pada satu segmen pasar atau bagian dari sebuah lini produk tertentu; kepeloporan adalah perusahaan mampu menciptakan “penghalang” bagi pesaing untuk masuk kedalam segmen pasarnya; sinergi berarti kerjasama antar perusahaan dalam kelompok industri yang sama.

Analisis matriks BCG dipergunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Armstrong dan Brodie (1994) menyatakan, “*The BCG matrix measures market attractiveness by market growth rate, and it assesses the firm’s ability to compete by its relative market share. The BCG matrix assumes a causal relationship between market share and profitability*”. Day (1984) menyatakan, “*Market attractiveness represents the long-run profit and growth potential for all participants in an industry or market, while competitive position relates to the strength of the organization relative to competition*”. David (2004) mendefinisikan pangsa pasar relatif sebagai rasio dari pangsa pasar perusahaan terhadap pangsa pasar yang dipegang oleh perusahaan pesaing terbesar dalam industri tersebut. Mengenai matriks BCG, seperti dalam gambar 3, kuadran I matriks BCG disebut *Question Marks* (?), pangsa pasar relatif rendah tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi, beberapa strategi yang bisa dilakukan saat perusahaan berada dalam kuadran I (*Question Marks*), yaitu menambah pasar baru melalui pengembangan produk baru, bermitra dalam investasi, dan menerobos pasar yang ada (Nurhasanah, 2008); bisnis dalam Kuadran II disebut *Bintang* (*Star*), yang mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas; kuadran III disebut *Sapi Perah* (*Cash Cows*), perusahaan menghasilkan uang tunai melebihi yang diperlukannya, sering dipakai untuk subsidi; kuadran IV disebut *Lapuk*, mempunyai posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri dengan pertumbuhan rendah atau tanpa pertumbuhan, disebut anjing dalam portofolio



Gambar 3. Posisi Pangsa Pasar Relatif

Sumber: David, 2004

perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Di dalam pendekatan penelitian kuantitatif, teori berperan dalam memberikan petunjuk bagaimana peneliti mengembangkan pikiran, merancang desain, mengumpulkan data, menganalisis data, hingga menguji keabsahan teori tersebut. Penelitian ini menggunakan teori-teori pemasaran sebagai landasan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan. Studi kepustakaan dipergunakan untuk memperoleh pengumpulan data sekunder sedangkan studi lapangan digunakan untuk memperoleh pengumpulan data primer yaitu melalui penyebaran kuesioner. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *expert survey* dengan sampel yang ditentukan atau dipilih secara sengaja (*purposive sampling*). Penyebaran kuesioner dilakukan pada sepuluh unit kerja setingkat divisi yang dipimpin seorang *vice president* (*V.P.*) yaitu sembilan unit di kantor pusat dan satu kantor cabang. Responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian untuk di kantor cabang adalah *general branch office manager, sales manager*, sedangkan untuk responden di kantor pusat adalah *vice president, general manager* dan *operational manager*.

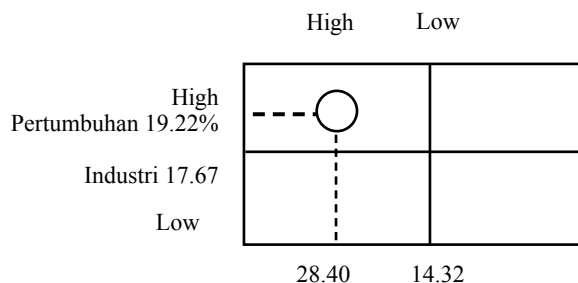
Seluruh kuesioner yang telah terisi kemudian dianalisis. Masing-masing pernyataan/pertanyaan di dalam kuesioner disusun berdasarkan skala *likert* dengan rentang lima skala (1 s.d 5), bobot angka 1 menunjukkan nilai yang lebih rendah, semakin mendekati angka 5, bobot nilainya semakin tinggi. Masing-masing jawaban tersebut setelah dikalikan dengan nilai pembobotan dijumlahkan dan dicari nilai rata-ratanya, selanjutnya dinilai kembali dengan menggunakan kategori penilaian dari masing-masing komponen/item: angka 1,00 s.d 1,80 dikategorikan sangat buruk/sangat rendah; angka 1,81 s.d 1,60 dikategorikan buruk/rendah; angka 1,61 s.d 3,40 dikategorikan cukup baik/ sedang; angka 3,41 s.d 4,20 dikategorikan baik/tinggi; angka 4,21 s.d 5,00 dikategorikan sangat baik/sangat tinggi.

Interval angka masing-masing penilaian diperoleh melalui perbandingan antara jumlah item, kategori jawaban dengan selisih skor kategori jawaban tertinggi

Tabel 2. Market Share dan Market Growth

	Garuda	Rata-rata Pasar Jasa penerbangan
Market Share	28.40 %	14.32 %

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

**Gambar 4. Posisi Garuda dalam BCG Matriks**

Sumber: Hasil analisa BCG Matriks, 2007

dan skor jawaban terendah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Posisi Bersaing Garuda di Industri Jasa Penerbangan Indonesia

Posisi bersaing Garuda dalam industri jasa penerbangan di Indonesia dapat diketahui dengan menggunakan analisis matriks Boston *Consulting Group* (BCG). Ada dua hal yang penting dalam melakukan analisis BCG, yaitu posisi *relative market share* di sumbu X dan *market growth rate* di sumbu Y. Data-data yang dipergunakan dalam analisis BCG Matriks adalah perolehan jumlah penumpang Garuda, perolehan jumlah penumpang lima besar maskapai penerbangan dan perolehan jumlah penumpang domestik dari tahun 2003 sampai tahun 2007. Dari data-data tersebut dapat dilakukan perhitungan tingkat pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar.

Cara dalam menentukan pangsa pasar adalah dengan membandingkan perolehan jumlah penumpang diangkut suatu maskapai penerbangan. Pada tabel 1 terlihat jumlah penumpang Garuda dan Lion Air selama periode 2003-2007 masing-masing adalah sebesar 40,51 juta penumpang atau rata-rata sebesar 8,34 juta penumpang dan Lion Air 39,34 juta penumpang atau rata-rata sebesar 7,86 juta penumpang pertahun, sedangkan total perolehan jumlah penumpang industri jasa penerbangan Indonesia pada periode tersebut seperti pada tabel 1 adalah Rp 141,86 juta penumpang atau rata-rata 28,37 juta penumpang setiap tahunnya. Pangsa pasar Garuda selama lima tahun dalam periode tahun 2003-2007 adalah 28,40% dan Lion Air adalah 26,34%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Garuda memiliki pangsa pasar yang lebih besar di industri jasa penerbangan Indonesia dibandingkan maskapai penerbangan lainnya dalam kurun waktu tersebut.

Perolehan jumlah penumpang selama lima tahun

seperti yang tertera pada tabel 1 dapat dipergunakan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan Garuda dan rata-rata pertumbuhan lima besar maskapai penerbangan. Tingkat pertumbuhan dapat diketahui dengan cara menghitung selisih perolehan jumlah penumpang tahun 2007 dengan perolehan jumlah penumpang 2003 kemudian dibagi dengan perolehan jumlah penumpang tahun 2003. Tingkat pertumbuhan Garuda untuk lima tahun selama periode tahun 2003-2007 adalah 19,22% dan tingkat pertumbuhan rata-rata lima besar maskapai penerbangan di Indonesia adalah 17,67%. Dapat dikatakan bahwa Garuda selama lima tahun memiliki tingkat pertumbuhan di atas tingkat pertumbuhan rata-rata lima besar maskapai penerbangan. Dari data-data tersebut dilakukan perhitungan tingkat pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar didapatkan hasil sebagai tabel 2. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan Matriks BCG dan hasilnya adalah pada gambar 4.

Pada matriks terlihat bahwa Garuda berada pada posisi “*star*” yang memperlihatkan kemampuan perusahaan memiliki “*long-run opportunises*” terbaik dalam hal pertumbuhan. Perusahaan dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus menerima investasi cukup besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominannya. Pada posisi ini integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan usaha patungan merupakan strategi yang tepat untuk dipertimbangkan bagi perusahaan ini. Posisi di dalam tingkat persaingan pada suatu industri dapat dianalisis dengan menggunakan analisis internal dan eksternal. Mintzberg mengelompokkan seluruh strategi bisnis menjadi sepuluh kelompok. Salah satu kelompok yang layak dipakai oleh Garuda adalah strategi “*the positioning school: strategy formation as a analytical process*”.

Tujuan akhir strategi bersaing adalah untuk menanggulangi kekuatan lingkungan demi kepentingan perusahaan. Aturan atau lingkungan persaingan yang ada pada industri terdiri atas lima kekuatan bersaing, yaitu masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembeli, kekuatan penawaran pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

Masuknya pesaing baru yang cukup potensial yaitu PT Lion Mentari Air (Lion Air) dengan pertumbuhan pangsa pasar yang terus meningkat dari 19,50% ditahun 2003 menjadi 31,50% di tahun 2007 akan meningkatkan persaingan dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru tergantung dari hambatan yang ada (*barrier to entry*) dan reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Terdapat tujuh sumber *barrier to entry*, yaitu skala ekonomis, Lion Air menawarkan jasa pelayanan penerbangan *low cost carrier* dengan harga tiket yang lebih murah yang dapat dapat mendongkrak pertumbuhan jumlah penumpang domestik di Indonesia;

Tabel 3. Kondisi Pesaing

No	Indikator	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	Pengenalan terhadap produk sendiri	12.50%	63.75%	23.75%	0%	0%
2	Pengenalan terhadap pesaing					
	a. Jumlah produk yang sejenis dengan produk Garuda	31.25%	53.75%	15%	0%	0%
	b. Pemahaman keberadaan pesaing bagi Garuda	17.50%	77.50%	3.75%	1.25%	0%
	c. Manfaat keberadaan pesaing Garuda	33.75%	63.75%	2.50%	0%	0%
3	Pengenalan terhadap produk Garuda	6.25%	37.50%	56.25%	0%	0%

5 = Sangat paham/sangat banyak/sangat bermanfaat, 4 = Paham/banyak/bermanfaat, 3 = Kurang paham/cukup banyak/kurang bermanfaat, 2 = Hampir tidak paham/hampir tidak ada/hampir tidak bermanfaat, 1 = Tidak paham/tidak ada/tidak bermanfaat

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

diferensiasi produk, Lion Air menawarkan jasa pelayanan penerbangan *low cost carrier* yang berbeda dengan jasa layanan *full service* yang diberikan Garuda; biaya peralihan, dalam hal pelayanan jasa angkutan udara tidak ada biaya peralihan yang harus dikeluarkan pembeli saat memutuskan untuk membeli pilihan lain; kebutuhan modal, pendatang baru memerlukan modal yang cukup besar dalam hal operasional sebuah maskapai penerbangan, sementara Lion Air telah dapat melakukan penambahan pesawat dalam jumlah yang cukup banyak hingga hampir menyamai jumlah armada pesawat (*aircraft fleet*) yang dimiliki Garuda; akses ke distribusi, distribusi dalam hal penjualan tiket pesawat cukup dilakukan dengan melakukan promosi dan bekerjasama agen penjualan tiket secara *on-line*; keunggulan lain (teknologi, penguasaan sumber bahan baku, lokasi, kebijakan pemerintah terdahulu dan pengalaman); dan kebijakan pemerintah, Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 81 Tahun 2004 mengatur tentang persyaratan untuk pendirian serta pengoperasian perusahaan penerbangan di Indonesia.

Bentuk-bentuk ancaman antara lain berupa kinerja relatif dari produk/jasa pengganti, adanya biaya peralihan yang tidak murah, misalnya ketika penumpang pesawat harus memutuskan untuk menggunakan moda angkutan lain selain pesawat. Terkait dengan kekuatan tawar-menawar pembeli ini, dapat disebutkan beberapa hal yang menjadi sumber kepekaan harga atas produk/jasa yang dihasilkan oleh sebuah maskapai penerbangan, antara lain: harga tiket atau diskon untuk pembelian dalam jumlah tertentu, diferensiasi produk, identitas merek, dampak pada mutu atau kinerja, laba pembeli, serta insentif bagi para pengganti keputusan.

Berbagai hal yang dapat menjadi penentu muncul kekuatan tawar-menawar pemasok, misalnya dalam hal pengadaan pesawat, antara lain diferensiasi masukan, biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan. Adanya masukan atau input pengganti dari pesaing pemasok, konsentrasi pemasok, biaya yang berhubungan dengan pembelian total dalam industri, dampak masukan pada biaya atau diferensiasi, serta ancaman integrasi kedepan yang berhubungan dengan pembelian total

dalam industri, dampak masukan pada biaya atau diferensiasi, serta ancaman integrasi kedepan yang berhubungan dengan ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam satu lini industri.

Kekuatan persaingan diantara pelaku dalam satu lini industri diakibatkan oleh perkembangan industri angkutan penerbangan di Indonesia; biaya tetap dimana *cost leadership* menjadi sangat penting; kelebihan kapasitas itermiten, diferensiasi produk, identitas merek, biaya peralihan, konsentrasi informasi, keragaman pesaing, taruhan perusahaan dan penghalang keluar (*exit barriers*).

Dari analisis lima kekuatan bersaing diketahui bahwa keunggulan bersaing bagi Garuda akan berfokus kepada daya tarik industri dan posisi bersaing. Dalam konteks menghadapi persaingan di industri penerbangan berjadwal, strategi yang harus dikembangkan adalah membangun dan mengembangkan keunggulan bersaing, yaitu ketepatan dalam memilih atau menciptakan produk dan kekuatan atau posisi dalam bersaing.

Darmawan dan Widia dalam penelitiannya tentang strategi pemasaran perusahaan agribisnis menyebutkan bahwa untuk menjaga posisi *'star'* dari ancaman pesaing dapat digunakan strategi investasi pertumbuhan untuk tujuan *hold*, yaitu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dikuasai, dan *build*, yakni meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan yang "dominan" selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorongnya mengambil tindakan ke tiga arah, yaitu mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pangsa pasar, dan memperluas pangsa pasar (<http://www.ejournal.unud.ac.id>).

B. Kondisi Prasyarat Penerapan Konsep SCA sebagai Strategi Pemasaran Garuda

Kondisi prasyarat penerapan konsep *sustainable competitive advantage* (SCA) sebagai strategi pemasaran Garuda dapat dianalisis, yaitu kondisi pesaing dan kondisi cara bersaing. Terhadap kondisi pesaing, yang dianalisis adalah pengenalan produk sendiri, pengenalan terhadap pesaing, dan pengenalan terhadap produk

Tabel 4. Kondisi Cara Bersaing

No	Indikator	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	Kondisi keunggulan biaya:					
	a. Harga produk Garuda dibandingkan dengan maskapai penerbangan lain	2.50%	18.75%	41.25%	28.75%	8.75%
	b. Harga produk Garuda dibandingkan dengan aspek <i>cost perusahaan</i>	53.75%	40%	3.75%	2.50%	0%
2	Kondisi diferensiasi produk					
	a. Kondisi kekhasan produk	28.75%	53.75%	3.75%	11.25%	2.50%
	b. Kepuasan pelanggan terhadap ciri khas produk	3.75%	36.25%	52.50%	5%	2.50%
3	Kondisi penelitian dan pengembangan produk					
	a. Keberadaan litbang produksi Garuda	13.75%	38.75%	23.75%	21.25%	2.50%
	b. Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang kreatif dan inovatif di Garuda	30%	46.25%	18.75%	3.75%	1.25%
4	Kondisi faktor pasar					
	a. Usaha Garuda menciptakan produk khusus untuk memperoleh segmen tertentu	22.50%	15%	52.50%	10%	0%
	b. Usaha Garuda menciptakan produk khusus untuk semua segmen	40%	31.25%	22.50%	5%	1.25%
5	Kondisi kepeloporan produk					
	a. Usaha Garuda menciptakan produk baru	36.25%	23.75%	25%	11.25%	3.75%
	b. Usaha Garuda memiliki pemasaran yang khas	38.75%	16.25%	33.75%	11.25%	0%
6	Sinergi pasar					
	a. Usaha Garuda melakukan kerjasama dengan maskapai penerbangan lain	3.75%	3.75%	45%	28.75%	18.75%
	b. Urgensi melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam bidang pemasaran produk	31.25%	57.50%	5%	6.25%	0%

5 = sangat bersaing / sangat perlu/selalu berusaha/sangat puas/sangat bermanfaat/selalu/selalu mencoba, 4= bersaing/perlu/berusaha/ Puas/bermanfaat/kadang-kadang/sering mencoba, 3=sama saja/ragu-ragu/Biasa/kurang menghargai/jarang mencoba, 2=kurang bersaing/ kurang perlu/kadang-kadang/kadang Puas/kurang bermanfaat/ hampir tidak pernah, 1=sangat tidak bersaing/sangat tidak perlu/tidak pernah berusaha/Tidak Puas/tidak bermanfaat/ tidak pernah mencoba

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

pesaing. Secara keseluruhan tanggapan responden pegawai Garuda terhadap kondisi arena persaingan dapat dilihat pada tabel 3.

Dari indikator pengenalan terhadap produk sendiri, sebanyak 63,75% responden sudah paham dengan produknya sendiri. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kesiapan prasyarat penerapan konsep SCA memungkinkan untuk ditetapkan. Dari indikator pengenalan terhadap pesaing, menunjukan bahwa Garuda mengetahui atau mengenali banyaknya produk layanan yang sejenis dengan layanan yang diberikan oleh Garuda di pasar, memahami siapa sebenarnya pesaing perusahaan dan menyukai persaingan atau melihat arti manfaat dari persaingan. Namun, pengenalan terhadap produk pesaing sebanyak 56,25% responden masih kurang paham dengan keunggulan dan kelemahan produk perusahaan pesaing.

Gambaran tentang kondisi cara bersaing pada tabel 4 akan dapat membantu dalam menyimpulkan kemungkinan dalam diterapkannya konsep SCA dalam strategi pemasaran. Beberapa komponen cara bersaing yang dianalisis pada bagian ini, meliputi komponen keunggulan biaya perusahaan, upaya diferensiasi produk yang dilakukan perusahaan, cara perusahaan menempatkan produknya (fokus), kepeloporan produk perusahaan dan upaya perusahaan menjaga sinergitas usahanya dalam persaingan.

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa dari sisi keunggulan

biaya harga tiket angkutan penumpang udara yang ditawarkan oleh Garuda tidak memiliki keunggulan dibandingkan dengan harga tiket angkutan penumpang udara maskapai penerbangan lain. Dari sisi diferensiasi produk terlihat bahwa Garuda berusaha untuk membuat produknya khas. Namun, tetap saja produk Garuda ditiru oleh perusahaan jasa penerbangan lain sehingga Garuda perlu menciptakan dan memperhatikan kondisi *entry barrier*-nya. Dari sisi keberadaan litbang, sebanyak 50% responden menyatakan keberadaan litbang bermanfaat dan sangat bermanfaat tapi pemberian penghargaan masih jarang (kadang-kadang). Untuk itu, Garuda perlu memperbaiki *reward system* terutama bagi karyawan yang kreatif dan inovatif. Data diatas juga mengindikasikan bahwa pasar dari produk-produk Garuda masih belum fokus. Tanpa adanya fokus pasar dari produk-produk yang dihasilkan tersebut, akan sulit bagi Garuda untuk menerapkan konsep SCA. Usaha Garuda dalam melakukan kerjasama dengan maskapai lain dianggap masih jarang dilakukan.

C. Upaya Pembenahan dalam Rangka Penerapan Konsep SCA sebagai Strategi Pemasaran Garuda

Untuk dapat menerapkan konsep SCA tersebut perlu dilakukan beberapa upaya, yakni menentukan tingkat kesiapan yang telah berjalan, menentukan prioritas pembenahan, serta menjalankan upaya-upaya

Tabel 5. Kategori Penilaian Kondisi Prasyarat Konsep SCA

No.	Nilai	Kategori
1	1,00 s/d 1,80	Buruk / Sangat Rendah
2	1,81 s/d 2,60	Buruk / Rendah
3	2,61 s/d 3,40	Cukup Baik / Sedang
4	3,41 s/d 4,20	Baik / Tinggi
5	4,21 s/d 5,00	Sangat Baik / Sangat Tinggi

Sumber: Riduwan, 2007

Tabel 6. Penilaian dan Kategori Kondisi Komponen Prasyarat

No	Komponen Prasyarat	Penilaian	Kategori
I Pesaing			
1	Pengenalan Produk Sendiri	4,11	Baik / Tinggi
2	Pengenalan Pesaing	4,36	Sangat Baik / Sangat tinggi
3	Pengenalan Produk Pesaing	3,8	Baik / Tinggi
II Cara Bersaing			
A	Keunggulan Biaya	3,89	Baik / Tinggi
B	Diferensiasi Produk		
1	Ke-Khas-an Produk	3,92	Baik / Tinggi
2	Entry Barrier	3,72	Baik / Tinggi
3	Litbang Produk	3,96	Baik / Tinggi
C	Fokus Pasar	4,06	Baik / Tinggi
D	Kepeloporan Produk	4,04	Baik / Tinggi
E	Sinergi	3,64	Cukup Baik / Cukup Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2007

pembenahan tertentu. Penentuan tingkat kesiapan dalam menerapkan konsep SCA dilakukan dengan asumsi bahwa perusahaan atau usaha yang memiliki kondisi persyaratan konsep SCA yang lebih baik akan memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan usaha yang kondisinya lebih rendah. Operasionalisasi dari asumsi ini kemudian dikaitkan dengan pemberian penilaian pada kondisi yang ada pada tabel 5.

Setelah ditetapkan kategori penilaian kondisi prasyarat konsep SCA dilakukan upaya pemberian nilai dari tiap komponen kondisi prasyarat konsep SCA yang dihasilkan dari pembahasan sebelumnya. Secara rinci hasil penilaian terhadap seluruh komponen kondisi prasyarat konsep SCA adalah pada tabel 5.

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa komponen pengenalan pesaing memperoleh nilai tertinggi yaitu 4,34 sedangkan komponen lainnya mendapatkan nilai baik (tinggi), kecuali komponen sinergi yang memperoleh kategori cukup baik (cukup tinggi). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa secara umum konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda. Pembentukan

dan peningkatan nilai khususnya komponen sinergi dapat diterapkan agar konsep SCA menjadi optimal.

Dengan menggunakan data pada tabel 6 dapat diperoleh prioritas pembenahan komponen prasyarat konsep SCA yang didasarkan pada pemikiran skala prioritas (prioritas sangat mendesak, mendesak dan tidak mendesak). Secara terperinci, prioritas ke-1 (sangat mendesak), meliputi komponen sinergi pasar; prioritas ke-2 (mendesak), meliputi beberapa komponen pengenalan produk sendiri, pengenalan produk pesaing, keunggulan biaya, kekhasan produk, *entry barrier*, litbang produk, fokus pasar dan kepeloporan produk; prioritas ke-3 (tidak mendesak), meliputi komponen pengenalan pesaing. Berdasarkan hasil pengharkatan kondisi komponen SCA, untuk menerapkan konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda harus dilakukan pembenahan berdasarkan skala prioritasnya tersebut.

Garuda perlu mengoptimalkan pelaksanaan sinergi melalui kerjasama dengan pihak lain seperti agen penjualan tiket, agen perjalanan, agen wisata, perhotelan, perbankan dan maskapai penerbangan lain maupun penyelenggara angkutan moda lain, misalnya kereta api dan bus antar kota. Kerjasama dengan pihak-pihak tersebut sangat menguntungkan bagi Garuda dalam memasarkan produk Garuda kepada masyarakat dan dapat mengurangi biaya pemasaran dan memperluas jaringan bisnis untuk sampai di setiap segmen pasar yang ada. Kerjasama dengan pihak perbankan untuk pembelian tiket melalui ATM agar memudahkan konsumen dan dengan perusahaan transportasi darat dan laut perlu di tingkatkan karena tidak semua daerah di Indonesia memiliki fasilitas *airport* yang dapat didarati pesawat Garuda.

Menurut Kuncoro (2002), menyatakan bahwa karakteristik SDM yang diharapkan dalam konsep SCA adalah SDM yang berharga, yaitu SDM yang mempunyai nilai tambah (*value added*), langka (*rare*), sukar ditiru (*hard to imitate*) dan memiliki kemampuan dalam manfaatnya (*ability to exploit*). Pembinaan dan pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara mulai dari pelatihan, *workshop*, seminar kegiatan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan dan pengembangan skill, dan pengalaman serta manajerial. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Valle (2008), perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi berdasarkan kualitas atau inovasi umumnya menginvestasikan lebih banyak dananya pada pelatihan agar mendapatkan *performance* yang lebih baik dari perusahaan sejenis.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menjalankan strategi perluasan pangsa pasar. *Pertama*, kemungkinan terjadi anti *trust*, adanya kecenderungan pesaing akan menuduh perusahaan melakukan praktek monopoli, misalnya dalam penyelenggaraan angkutan haji yang Garuda dalam penyelenggaraan ibadah haji yang dikelola oleh pemerintah menjadi satu-satunya *local airlines* penyelenggara angkutan jemaah haji Indonesia pada setiap tahunnya dengan *Saudi Air*

sebagai *partner*.

Kedua, biaya ekonomis, biaya yang diperlukan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar, misalnya biaya yang besar untuk membuka rute luar negeri karena adanya kewajiban/persyaratan yang memberatkan keuangan perusahaan, misalnya kewajiban mempekerjakan *local staff* dengan peraturan perburuhan yang cenderung sulit dilaksanakan oleh *airline*; biaya sewa tempat/kantor yang mahal; mengurus perizinan yang berbiaya tinggi; keharusan untuk melakukan kerjasama operasional dengan *flag airlines* atau *local airline* setempat; adanya kemungkinan perusahaan yang mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam upayanya memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi, misalnya strategi untuk terjun secara penuh menjadi sebuah maskapai berbiaya rendah (*low cost carrier*) yang mayoritas dilakukan maskapai penerbangan di Indonesia.

Pangsa pasar jenis jasa penerbangan rute internasional yang beberapa tahun lalu pernah menjadi tulang punggung Garuda. Namun, sejak terjadinya isu terorisme dengan puncaknya pada ledakan Bom Bali I dan wabah SARS di Asia, pangsa pasar rute internasional menurun.

Membaiknya perekonomian global serta berkurangnya tren ancaman terorisme dan wabah SARS belakangan ini, Garuda berusaha untuk kembali mengoptimalkan rute penerbangan internasional dengan tetap memperhatikan faktor-faktor seperti keuangan, ketersediaan prasarana, ketersediaan pesawat, potensi dan tingkat isian penumpang, dan budaya, ekonomi dan politik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis matriks BCG, posisi bersaing Garuda berada pada posisi “*star*” yang berarti bahwa Garuda memiliki pertumbuhan *long-run opportunities*, yaitu Garuda akan memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam pertumbuhan pasar industri transportasi udara yang relatif tinggi. Prasyarat konsep SCA sebagai strategi pemasaran Garuda umumnya memiliki nilai baik (tinggi), kecuali pada konsep pengenalan pesaing mempunyai nilai yang sangat baik (sangat tinggi) dan untuk komponen sinergi memiliki nilai cukup baik (cukup tinggi).

Konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran Garuda dengan melakukan pembenahan terhadap beberapa komponen prasyarat SCA, seperti sinergi pasar sebagai prioritas utama untuk dibenahi dan komponen pengenalan pesaing mendapatkan prioritas

mendesak untuk dibenahi. Selain itu, perlu dilakukan pembenahan dan pengoptimalan terhadap penggunaan strategi sinergi pasar, strategi pengembangan SDM dan strategi perluasan pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, J. Scott, dan Roderick J. Brodie. 1994. Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results. *International Journal of Research in Marketing*. North-Holland
- Darmawan, Dwi Putra, dan Ida Bagus, Widia. *Strategi PT Nanda Bangun Nusa untuk Mempertahankan Posisinya sebagai Market Leader dalam Agribisnis Pertamanan pada Hotel Berbintang Lima di Bali*. www.ejournal.unud.ac.id.
- David, Fred. R. 2004. *Strategic Management. Sixth Edition*. New Jersey. Prentice Hall.
- Day, George S. 1998. *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Del Valle, Ignacio Danvila, dan Miguel Angel Sastre Castillo. 2008. *Human Capital and Sustainable Competitive Advantage: an Analysis of the Relationship between Training and Performance*. *Springer Science + Business Media*. 22 April.
- Fahy, John. 2002. A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment. *International Business Review* Vol. 11.
- Matthews, Judy. 2005. Competitive Advantage in Public-Sector Organizations: Explaining the Public Good / Sustainable Competitive Advantage Paradox. *Journal of Business Research* Vol. 58.
- Natalisa, Diah. 1995. Pemahaman Terhadap Segementasi Pelanggan: Suatu Usaha untuk Meningkatkan Efektivitas Pemasaran Jasa Penerbangan. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No.5 (Juni).
- Nurhasanah, Nunung. 2006. Perumusan Strategi Pemasaran Melalui Penentuan Prioritas Trapezoidal Fuzzy Number, Studi Kasus Industri Minuman Tradisional. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 8, No. 2, (Desember).
- Pitelis, Christos N. *The Sustainable Competitive Advantage and Catching-up of Nations: FDI, Clusters and the Liability (Asset) of Smallness*. *Management International Review*.
- Porter, Michael.E. 1993. *Keunggulan Bersaing*. Alih Bahasa Agus Dharma, Agus Maulana. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- _____. 1998. *Strategi Bersaing* Alih Bahasa Sigit Suryanto. Jakarta: Karisma Publishing Group.
- Sitepu, Masliana Bangun. 2005. Mengatasi Berbagai Tantangan dalam Era Globalisasi melalui Peningkatan Perilaku Kewirausahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol.13, No.1 (Januari).