

INTISARI

Penelitian terhadap industri penerbangan, terutama untuk mengetahui posisi tiap maskapai pada peta persaingan industri yang semakin ketat dan terus bergerak, membawa pada suatu kondisi untuk menilai performa tiap maskapai dari aspek internal dan eksternal saat ini dalam rangka melahirkan strategi operasional yang lebih tepat dimasa mendatang. Pada kasus ini, maskapai-maskapai yang menjadi obyek penelitian adalah Merpati Nusantara, Jatayu Airlines dan Lion Airlines.

Metode penelitian yang digunakan adalah observasi terhadap data-data finansial, variabel-variabel bisnis, penjualan frekuentatif per-bulan serta probabilitasnya, jumlah penumpang, dan kuesioner terhadap konsumen yang mewakili (130 orang). Periode data yang diambil adalah dari 2001 s.d 2003.

Untuk mendapatkan nilai pengukuran yang diinginkan, metode pemecahan masalah yang digunakan adalah Analisa Matriks Pay-off, Du-Pont dan Z-Score, pada pengukuran performa aspek internal, serta Analisa Skor Bisnis dan Rantai Markov, pada pengukuran performa aspek eksternal. Dengan perhitungan Z-Score didapatkan nilai untuk ketiga maskapai adalah lebih dari 2,675, yang berarti posisi keuangan ketiga maskapai berada pada level aman dan sehat secara umum sehingga untuk prediksi tiga tahun mendatang tidak akan terjadi defisit yang fatal pada keuangan ketiga maskapai. Dengan perhitungan Du-Pont didapatkan nilai ROI yang berfluktuasi pada JA dan LA, sedangkan pada MN cenderung menurun. Berdasarkan perhitungan Matriks Pay-off, didapatkan penawaran optimum untuk MN, JA dan LA, masing-masing adalah 2500, 1500 dan 5000 seats. Sementara untuk analisa aspek eksternal, dengan perhitungan Skor Bisnis, terlihat bahwa MN mengalami penurunan kekuatan pada peta persaingan, sedangkan JA cenderung tidak mengalami perubahan yang lebih baik dan berarti karena posisinya yang tidak dinamis pada peta tersebut, sementara LA mengalami pergeseran posisi kearah sel yang lebih kuat pada peta tersebut. Menurut Rantai Markov, diprediksi bahwa MN mengalami penurunan pangsa pasar sekitar 11,5%, sementara JA dan LA mengalami peningkatan pangsa pasar, masing-masing sebesar 7% dan 5,6%.

Berdasarkan hal-hal tersebut disusun suatu Map Strategy (Scorecard) untuk tiap maskapai yang terdiri dari perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran karyawan. Agar laba optimum maka tiap maskapai harus melakukan penawaran pada Q optimum. Untuk menjaga tingkat likuiditas, MN harus melakukan ECQ 10 kali setahun pada tingkat Rp 16.330.000, sedangkan JA pada tingkat Rp14.000.000 sebanyak 9 kali, dan LA pada tingkat Rp 19.500.000 sebanyak 12 kali. Sedangkan untuk memperbaiki posisi pada peta persaingan, MN dan JA harus bisa memperkuat variable-variabel bisnis, sedangkan LA harus terus meningkatkan dan mengembangkan variable-variabel bisnisnya dilingkungan industri yang dinamis ini.

Kata kunci : finansial, penawaran, optimum, variabel bisnis, pangsa pasar, Du-Pont, Z-Score, Matriks Pay-off, Skor Bisnis, Rantai Markov.