



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Analisis strategi bisnis Royal Brunei Airlines di Indonesia dalam menghadapi persaingan
PUTRO, Windu Asmoro, Harsono, Dr., M.Sc
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

ANALISIS STRATEGI BISNIS ROYAL BRUNEI AIRLINES DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

Thesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen
Jurusan Ilmu-ilmu Sosial



PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS GADJAH MADA

diajukan oleh
Windu Asmoro Putro
14030/PS/MM/04

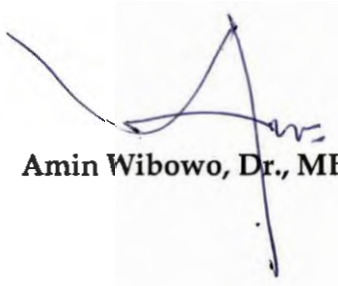
Kepada
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2008

ANALISIS STRATEGI BISNIS ROYAL BRUNEI AIRLINES DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Windu Asmoro Putro
14030/PS/MM/04
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 05 Desember 2008
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 05 Desember 2008

Dosen Penguji I



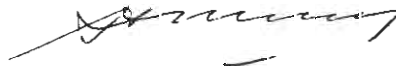
Amin Wibowo, Dr., MBA.

Dosen Penguji II



Harsono, Dr., M.Sc.

Dosen Pembimbing



Harsono, Dr., M.Sc.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Jakarta, 5 Desember 2008



(Windu Asmoro Putro)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini disusun untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Master pada Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada. Dalam proses penyusunan dan penyelesaian penelitian ini, penyusun telah banyak memperoleh bantuan dan dukungan baik moril maupun material hingga terselesaikannya penulisan ini. Oleh karena itu penghargaan dan ucapan terima kasih, penulis sampaikan dengan tulus kepada:

1. Dr.Harsono,M.Sc. sebagai dosen pembimbing, yang membimbing penulis dalam penulisan tesis ini hingga selesai.
2. Dr. Amin Wibowo, MBA sebagai dosen penguji.
3. Keluarga tercinta, yang selalu mendukung dan memberikan semangat.
4. Royal Brunei Airlines di Indonesia khususnya seluruh rekan yang sangat membantu dalam perolehan data.
5. Teman-teman angkatan Mandiri 2 yang selalu menyemangati dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
6. Istriku dan anaku Neo tercinta yang selalu menjadi sumber kekuatan untuk menyelesaikan tesis ini
7. Pegawai akademik, perpustakaan, dan admisi MM-UGM, yang sangat membantu dalam mempermudah urusan kemahasiswaan.



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

- -
v
Analisis strategi bisnis Royal Brunei Airlines di Indonesia dalam menghadapi persaingan
PUTRO, Windu Asmoro, Harsono, Dr., M.Sc
Universitas Gadjah Mada, 2008 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

Sebagai manusia biasa yang dalam tahap belajar, penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik membangun sangat diharapkan dalam penyempurnaannya.

Jakarta, 5 Desember 2008

Windu Asmoro Putro



DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
INTISARI.....	xi
ABSTRAKSI.....	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Pembatasan Masalah.....	4
1.6. Metode Penelitian.....	4
1.7. Metode Analisis.....	5
 BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Definisi Strategi.....	7
2.2. Perusahaan Jasa.....	9
2.2.1. Kualitas.....	11
2.3. Perilaku Konsumen.....	12
2.4. Variabel yang Berpengaruh dalam Persaingan.....	14
2.5. Kebijakan Orientasi Perusahaan terhadap Produk Jasa.....	15
2.5.1. Orientasi Produk Jasa	15
2.5.2. Orientasi Harga.....	15
2.5.3. Orientasi Jaringan	16
2.5.4. Orientasi Promosi	16
2.6. Pengertian dan Klasifikasi Jasa.....	16
2.7. Karakteristik Jasa.....	17
2.7.1. Tidak berwujud (intangibility).....	17
2.7.2. Tak dapat dipisahkan (inseparability).....	17
2.7.3. Berubah-ubah (variability).....	17
2.7.4. Mudah rusak (perishability).....	18
2.8. Pengertian Strategi Pemasaran.....	18
2.9. Konsep Positioning Product.....	25
2.10. Pemasaran Jasa	26
2.10.1. Produk jasa	26
2.10.2. Distribusi jasa.....	26
2.10.3. Promosi jasa.....	27



2.10.4.Harga jasa.....	28
2.11.Five Competitive Force.....	28
2.12.Analisa SWOT.....	30
2.13.Alternatif Strategi.....	34
2.13.1.Strategi Stabilitas.....	34
2.13.2. Strategi Ekspansi.....	35
2.13.3. Strategi Penciutan	35
2.13.4. Strategi Kombinasi	36
2.14.Variasi Strategi.....	37
2.15.Pilihan Strategi.....	38
 BAB III GAMBARAN INTERNAL PERUSAHAAN	
3.1. Kondisi Internal Royal Brunei Airlines.....	39
3.2. Tujuan Berdirinya Perusahaan.....	41
3.3. Bidang Kegiatan Usaha.....	41
3.3.1. Royal Brunei Catering.....	41
3.3.2. Royal Brunei Trading.....	42
3.3.3. Mulaut Abbatoir Shd.Bhd.....	42
3.3.4. ABACUS Distribution System Shd.Bhd.....	42
3.3.5. RBA Golf Club Sdn Bhd.....	42
3.3.6. Brunei International Air Cargo Center.....	42
3.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	42
3.5. Royal Brunei Airlines Di Indonesia.....	47
3.6. Perkembangan Kinerja Royal Brunei Airlines di Indonesia.....	48
3.6.1. Analisa Kinerja Fungsional Perusahaan.....	48
3.6.2. Analisa Kinerja Pemasaran.....	51
3.6.2.1.Keunggulan Komparatif.....	54
3.6.2.2.Perilaku Konsumen.....	55
3.6.2.3.Perkembangan Penumpang dan Cargo.....	57
3.6.2.4.Proses Pengambilan Keputusan.....	60
3.6.3. Analisa Kinerja Operasional.....	61
3.6.4. Struktur Organisasi Perusahaan di Indonesia.....	62
3.7. Profil Keunggulan Strategi Fungsional.....	65
3.7.1. Sistim Penggajian.....	65
3.7.2. Kinerja Keuangan.....	66
3.7.3. Strategi Pemasaran.....	67
3.7.4. Keunggulan Strategi Operasional.....	67
3.8. Analisa SWOT.....	68
3.8.1. Analisa Kekuatan Perusahaan.....	68
3.8.2. Analisa Kelemahan Perusahaan.....	71
3.8.3. Analisa Peluang Perusahaan.....	74
3.8.4. Analisa Ancaman Perusahaan.....	75
3.8.5. Hasil Analisa SWOT.....	78
3.10.Gambaran Mengenai Kota Jakarta, Surabaya dan Denpasar.....	84



BAB IV GAMBARAN EKSTERNAL PERUSAHAAN	
4.1. Analisa Lingkup Eksternal.....	90
4.1.1. Analisa Industri Transportasi Udara Internasional.....	92
4.1.2. Pasar Indonesia.....	97
4.1.3. Lingkungan Politik, Ekonomi dan Keamanan.....	98
4.1.4. Analisa Kondisi Industri dan Persaingan di Indonesia.....	104
4.2. Analisa Driving Forces (Kekuatan Pendorong Industri).....	107
4.3. Analisa Struktur Kompetisi Industri.....	107
4.3.1. Kekuatan Pendatang Baru.....	108
4.3.2. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	109
4.3.3. Kekuatan tawar menawar supplier.....	109
4.3.4. Kekuatan produk substitusi	110
4.3.5. Persaingan antar perusahaan dalam Industri / sesama airlines...	111
4.4. Analisa Posisi Perusahaan.....	114
4.5. Analisis Persaingan.....	116
4.5.1. Analisa Close Competitor Perusahaan.....	116
4.6. Key Success Factor.....	125
BAB V FORMULASI STRATEGI DIMASA DEPAN	
5.1. Peluang dan Ancaman di Masa Depan.....	130
5.2. Strategi Perusahaan di Masa Lalu.....	131
5.3. Posisi Yang Ingin di Capai.....	131
5.4. Usulan Formulasi Strategi jangka Panjang.....	133
5.5. Usulan Strategi Jangka Pendek.....	136
5.6. Upaya Meningkatkan Market Share.....	137
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan.....	138
6.2. Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....	142
DAFTAR ARTIKEL.....	144



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1. Data Biaya Operasional Royal Brunei Airlines.....	49
Tabel 3.2. Rata-rata Jumlah Penumpang Per Flight.....	50
Tabel 3.3. Kegiatan Promosi Tahun 2003 – 2007.....	51
Tabel 3.4. Data Penjualan Tiket Royal Brunei Airlines.....	58
Tabel 3.5. Data Penjualan Cargo Royal Brunei Airlines.....	59
Tabel 3.6. Jumlah Karyawan, jabatan dan Latar Belakang Pendidikan.....	63
Tabel 3.7. Keuntungan Operasional perusahaan 2003 – 2007.....	66
Tabel 3.8. Kekuatan Royal Brunei Airlines di Indonesia.....	68
Tabel 3.9. Kelemahan Royal Brunei Airlines di Indonesia.....	71
Tabel 3.10. Peluang Royal Brunei Airlines di Indonesia.....	74
Tabel 3.11. Ancaman Royal Brunei Airlines di Indonesia.....	75
Tabel 3.12. Daftar harga Avtur Internasional tahun 2006 (US\$ Cent per Liter)	78
Tabel 4.1. Jumlah TKI, Umrah dan Jemaah Haji Indonesia dengan menggunakan Maskapai Royal Brunei Airlines.....	97
Tabel 4.2. Pertumbuhan Pelayanan Angkutan Udara tahun 1996 – 2007.....	105
Tabel 4.3. Pertumbuhan Jumlah Penumpang Maskapai Penerbangan Asing Regular di Indonesia.....	105
Tabel 4.4. Angkutan Cargo Udara Dalam dan Luar Negri Tahun 2003-2007	106
Tabel 4.5. Data Jumlah Penumpang Yang Menjadi Close Competitor Royal Brunei Airlines.....	106
Tabel 4.6. Supplier Dari Royal Brunei Airlines.....	109
Tabel 4.7. Data Maskapai Penerbangan Asing di Indonesia.....	112
Tabel 4.8. Perbandingan Harga Normal Non Agent dan Kegiatan Promosi...	117



DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Skema Metode Analisis.....	6
Gambar 2.1. The Service Triangle.....	9
Gambar 2.2. The Value Added Diamond.....	9
Gambar 2.3. Five Forces of Competitor.....	29
Gambar 2.2. Matrik SWOT.....	33
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Perusahaan.....	44
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Perusahaan di Indonesia.....	64
Gambar 6.4. Hasil Matrik SWOT.....	79



INTISARI

Dengan kondisi Indonesia yang memiliki jumlah penduduk besar dan tersebar dalam beribu pulau, meningkatnya aktivitas perekonomian, meningkatnya keinginan untuk berwisata, dan didukung oleh banyaknya pilihan daerah tujuan wisata, maka telah ikut mempengaruhi meningkatnya permintaan terhadap jasa transportasi udara. Royal Brunei Airlines sebagai maskapai penerbangan komersial berjadwal milik Negara Brunei Darussalam ikut berpartisipasi untuk memenuhi kebutuhan terhadap jasa transportasi udara untuk route internasional.

Kebijakan *open sky policy* yang berpotensi masuknya maskapai asing untuk melayani rute domestik, serta munculnya operator baru ikut berpengaruh pada semakin ketatnya persaingan antar maskapai dalam merebut pangsa pasar. Dengan pengklasifikasian jenis segmen pasar yang dimasuki, maka Royal Brunei mampu untuk bersaing secara internasional dengan maskapai penerbangan asing lain yang beroperasi untuk segmen yang sama di Indonesia. Tidak hanya itu, Royal Brunei juga mampu menjadi single airlines yang terbang dari tiga bandara di Indonesia ke Negara Brunei Darussalam dengan pangsa pasar 40 % tenaga kerja Indonesia, sedangkan segmen utama secara keseluruhan dari Royal Brunei Airlines adalah : Tenaga Kerja, Jemaah Haji, Jemaah Umrah sebesar 60 %.

Dari Analisa bisnis yang dilakukan, maka posisi Royal Brunei Airlines berada pada posisi growth oriented yang mana dengan kondisi ini Royal Brunei akan dapat bersaing dengan baik dalam industri penerbangan regional dan dunia. Dengan berbagai kebijakan strategis dari pihak manajemen setelah masa 20 tahun beroperasi dengan mengandalkan subsidi, pada akhirnya Royal Brunei tidak hanya sebatas penerbangan dengan misi diplomatik saja tetapi sudah berorientasi profit.

Kata kunci: Open sky policy, Royal Brunei Airlines, maskapai penerbangan, misi diplomasi, growth oriented,



ABSTRACT

Indonesia has a total population of large and scattered islands in the offering, the increased economic activity, increased desire to travel, and supported by many local choice destination for tourism, has been involved in influencing the increasing demand for air transportation services. Royal Brunei Airlines as a commercial airline owned by the State of Brunei Darussalam to participate to meet the needs of air transportation services for international route.

Open sky policy that has the potential influx of foreign airlines to serve domestic routes, and the emergence of new operators took effect on the increasingly tight competition among airlines in the snatch market share. By segment classified of the market entered, the Royal Brunei able to compete internationally with other foreign airlines that operate to the same segment in Indonesia. Not only that, Royal Brunei is also able to become a single Airlines that fly from three airports in Indonesia to Brunei Darrusalam with 40% market share of Indonesian workers, while the main segment of the overall Royal Brunei Airlines is: Manpower, the Hajj passenger.

Analysis of the business done, then the position of Royal Brunei Airlines are in a position where the growth is oriented. By this condition Royal Brunei will be able to compete with the best in the regional aviation industry and the world. With the various strategic policy from the management after the 20 years to operate by relying on subsidies, and finally Royal Brunei is not only a flight with a diplomatic mission but is profit-oriented.

Kew Word: Open sky policy, Royal Brunei Airlines, maskapai penerbangan, misi diplomasi, growth oriented,

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara yang dengan jumlah kepulauan yang sangat besar sehingga berpotensi pula untuk banyaknya jumlah bandara yang tersebar di seluruh Indonesia. Keadaan inilah yang membuat banyak industri penerbangan bermunculan baik lokal maupun asing membuka route penerbangannya ke seluruh Indonesia. Selain itu jumlah penduduk yang besar merupakan daya tarik lain bagi perkembangan industri jasa transportasi dan akan berdampak terhadap meningkatnya frekuensi kegiatan ekonomi di Indonesia. Menurut data gabungan dari Dirjen perhubungan udara, PT Jasa Angksa Semesta dan PT Gapura, sebagai *Airport ground support and equipment service* mencatat bahwa dari tahun 1997 terdapat 15 maskapai penerbangan lokal yang kini telah mencapai 25 maskapai penerbangan di tahun 2007 tetapi hanya 19 perusahaan yang masih beroperasi, dan 34 maskapai penerbangan asing. Salah satu faktor inilah yang memicu terjadinya persaingan dan masing-masing maskapai penerbangan melakukan strategi bersaing untuk tetap eksis dalam profit dan *image*, selain itu faktor jumlah konsumen yang potensial untuk melakukan perjalanan dengan angkutan udara semakin meningkat karena didukung oleh kemampuan untuk membeli tiket serta harga tiket yang rendah.

Untuk dapat menjadi *world class airlines*, maka penerbangan harus dapat meyakinkan konsumen untuk menjadi loyal melalui servis yang diberikan dan berbagai layanan ataupun akses yang memudahkan konsumen. Salah satu cara



yang sering ditempuh oleh maskapai penerbangan untuk dapat tetap bersaing dalam bisnis penerbangan adalah dengan melakukan strategi bisnis yang sesuai dengan kapasitas dan target yang ingin dicapai. Demikian halnya dengan Royal Brunei Airlines, maskapai penerbangan milik kerajaan Brunei dan merupakan *flight carrier* negara tersebut selalu melakukan *improvement* dalam penataan manajemen dan strategi bisnis dalam menghadapi persaingan di industri penerbangan. Dengan misinya yang mengutamakan keamanan, kepercayaan dan profitabilitas *world class airlines* melalui pengoperasian dan perawatan aircraft dengan sistem yang moderen juga mengoptimalkan pelayan konsumen dalam menghadapi persaingan menjadi *world class airlines* diantara maskapai penerbangan dunia yang lain. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, selain butuh suatu perencanaan dalam menerapkan strategi bisnis yang akan digunakan untuk mengatasi setiap permasalahan yang timbul akibat persaingan.

Agar tetap dapat bertahan hidup, maskapai penerbangan perlu mengkaji ulang strategi dan implementasi strateginya, begitupun halnya dengan Royal Brunei sebagai maskapai penerbangan internasional perlu segera membenahi *performance* kerjanya agar tidak ditinggalkan konsumen. Hal ini juga disebabkan oleh adanya era pasar bebas dan dikeluarkannya kebijakan pemerintah mengenai *open sky policy* yang membolehkan maskapai penerbangan asing melayani rute domestik Indonesia. Agar konsumen menjadi loyal dengan produk yang ditawarkan maka maskapai penerbangan termasuk Royal Brunei Airlines perlu meningkatkan servis baik *preflight*, *inflight*, maupun *postflight* dalam upaya terus menyediakan *value* dan servis terbaik. Hal ini disebabkan adanya perang strategi



yang dilakukan antar maskapai penerbangan. Masing-masing maskapai penerbangan meluncurkan berbagai strateginya untuk memposisikan dirinya dalam industri jasa penerbangan. Mau atau tidak mau, Royal Brunei harus meningkatkan efisiensi dan efektivitas untuk meningkatkan *competitive advantage*, *customer satisfaction*, dan *loyal customer*. Untuk menjadi *world class airlines* servis Royal Brunei harus memiliki strategi yang tepat. Strategi ini berkaitan dengan kreativitas, *empowerment*, inovasi, *team work* yang solid, komunikasi yang baik, *bench marking*, dan komitmen bersama untuk meningkatkan *customer satisfaction*.

1.2. Perumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, faktor- faktor internal dan eksternal, deregulasi, serta kompetisi antar maskapai penerbangan yang semakin ketat, mendorong Royal Brunei Airlines harus selalu melakukan *sustainable development*. Tentunya *sustainable development* tersebut perlu diimbangi dengan penyusunan rencana strategi dan implimentasi strategi yang tepat dan didukung oleh komitmen bersama semua karyawan melalui peningkatan kualitas service menuju *customer satisfaction* agar dapat menciptakan konsumen yang loyal dan peningkatan profit perusahaan. Dalam upaya Royal Brunei untuk menjadi *world class airlines service*, persaingan antar maskapai penerbangan yang semakin ketat.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kondisi internal dan kondisi eksternal perusahaan untuk mengetahui alternatif strategi yang mungkin dapat dilakukan berikutnya.

2. Memformulasikan strategi bisnis Royal Brunei Airlines dalam menghadapi kompetisi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis merupakan implementasi dari teori yang selama ini telah dipelajari selama menempuh kuliah.
2. Bagi Perusahaan :
 - a. Dari informasi yang diperoleh selanjutnya disusun usulan atau rekomendasi mengenai strategi pemasaran yang diarahkan kepada memenangkan kompetisi untuk meningkatkan *load factor* dari perusahaan.
 - b. Memberikan informasi sebagai dasar perbandingan dalam membuat kebijakan yang lebih sesuai.

1.5. Pembatasan Masalah

Dalam penulisan tesis ini permasalahan yang dibahas dibatasi pada :

1. Penelitian dilakukan dari tahun 2003 – 2007
2. Penelitian hanya dilakukan pada Maskapai penerbangan Royal Brunei Airlines yang beroperasi di Indonesia saja.

1.6. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan penulis adalah:

- a. Studi pustaka, Informasi diperoleh melalui literatur, artikel, kliping, internet, surat kabar, dan departemen perhubungan.
- b. Studi lapangan, Informasi diperoleh melalui wawancara langsung dan mengumpulkan data primer yang diperoleh langsung dari pihak perusahaan.



Penelitian ini menggunakan dua macam data, yaitu :

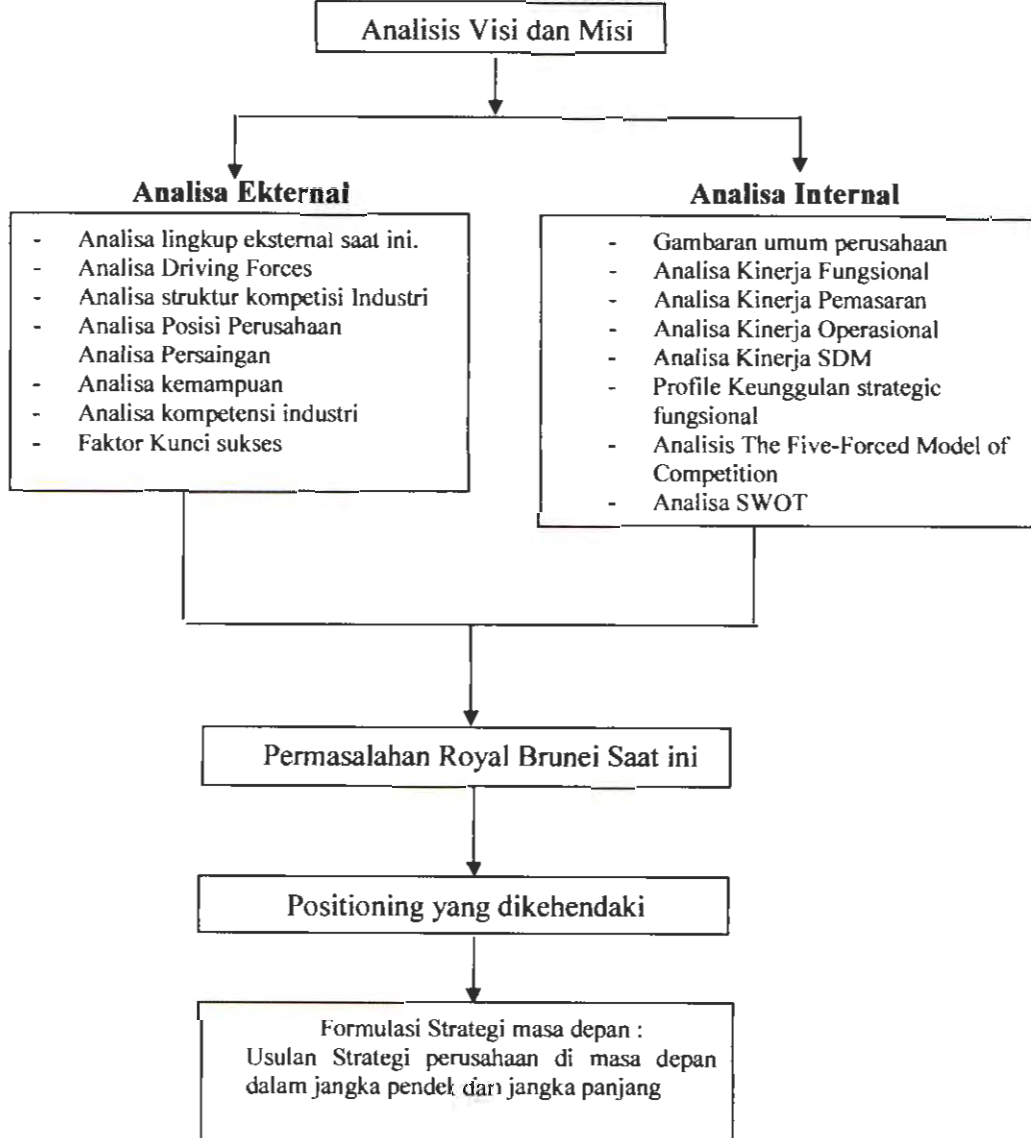
- a. Data primer, yaitu data yang penulis peroleh dari perusahaan bersangkutan dengan melakukan interview kepada pimpinan dan staf perusahaan yang terkait, berkaitan dengan strategi bisnis yang dilakukan oleh Royal Brunei Airlines.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh oleh berbagai sumber yang terkait dengan penelitian baik data internal yang tersedia dalam perusahaan juga data eksternal yang diperoleh melauai artikel, jurnal, kliping, internet serta literature-literatur lainnya.

1.7. Metode Analisis

Penulis membatasi penelitian ini dengan lebih memfokuskan pada kinerja produk jasa Royal Brunei pada produk penumpang dan cargo.



Gambar 1.1.
Skema Metode Analisis



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Strategi

Strategi bersifat dinamis, berubah sesuai kemajuan perusahaan dan selalu direvisi sesuai perkembangan. Menurut Jauch dan Glueck (1997:12), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1988:6), strategi manajemen didefinisikan sebagai suatu kumpulan keputusan dan hasil tindakan dalam formulasi dan implementasi dari strategi-strategi yang didesain untuk mencapai sasaran suatu organisasi.

Dari hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan pola keputusan atau management game plan yang koheren, terpadu, dan terintegratif yang menunjukkan arah dan lingkup kegiatan perusahaan, memadukan sumberdayanya dengan lingkungan yang selalu berubah, upaya dalam menghadapi/mengantisipasi pesaing, serta untuk memperkuat posisi organisasi, melayani konsumen sehingga dapat mencapai target kinerja dan tujuan perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Keputusan strategis merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Tanpa adanya strategi, suatu perusahaan tidak akan mengetahui siapa konsumennya. Perusahaan membutuhkan strategi untuk membangun keunggulan kompetitifnya (memiliki



sifat khusus yang berbeda dengan pesaing). Untuk dapat bersaing, setiap perusahaan harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Menurut Kotler (1996) ada 8 langkah perubahan:

1. Menetapkan hal-hal yang bersifat urgen,.
2. Menciptakan arah perubahan dan adanya kerjasama tim.
3. Pengembangan strategi.
4. Mengkomunikasikan visi perubahan.
5. Pemberdayaan potensi yang ada.
6. Menggenerasikan implementasi yang layak
7. Konsolidasi dan melakukan tindakan perubahan.
8. Pendekatan budaya baru yang berorientasi profesionalisme dan kinerja kerja.

Agar strategi Royal Brunei berhasil, perlu ditunjang suatu tim kerja yang cakap. Menurut Cebrowski (1998), atribut kunci dari keberhasilan pemasaran global dan para manajer adalah: koneksi etnis (kemampuan bahasa dan penyerapan budaya konsumen), pengalaman diversifitas (bekerja dengan orang yang memiliki latar belakang berbeda), kemampuan perencanaan yang baik (kemampuan untuk menterjemahkan strategi dan taktik yang perspektif), pikiran yang terbuka dan fleksibel, serta yakin akan reputasi, agenda, dan staf yang solid.

Menurut Davidow and Uttal (1989), tanpa suatu strategi, perusahaan apapun tidak dapat mengetahui siapa konsumennya, seberapa konsumen menilai perbedaan aspek dari service, dan berapa banyak perusahaan perlu memuaskan konsumen. Menurut Christensen (1997), strategi harus mencerminkan realitas



lingkungan perusahaan dan proses alokasi sumber daya dicerminkan dalam strategi.

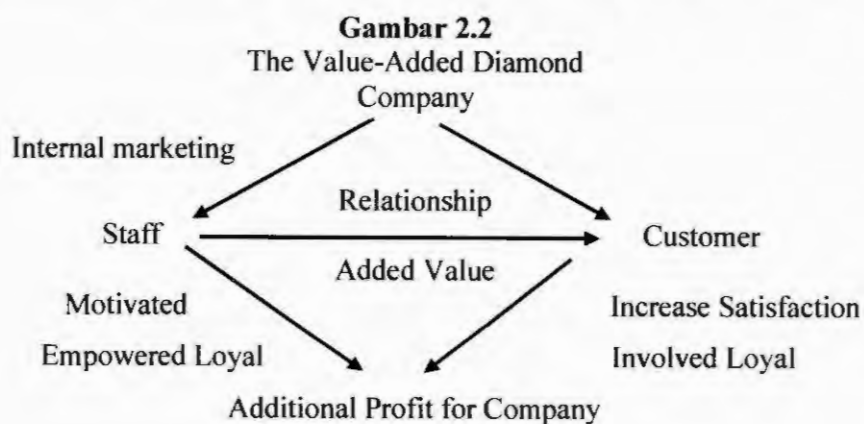
2.2. Perusahaan Jasa

Dalam perusahaan jasa, dapat dipresentasikan menjadi segitiga jasa (service triangle) yang terdiri dari perusahaan, staf, dan konsumen. Perusahaan jasa menjual jasa kepada konsumen dengan menggunakan pemasaran eksternal dan promosi. Kemudian staf mengantarkan jasa kepada konsumen.



Sumber: Philip Kotler (1997:173).

Untuk memaksimalkan laba, perusahaan jasa perlu mentransformasikan *service triangle* kedalam *the value-added diamond* (nilai tambah diamond).



Sumber: Philip Kotler (1997:173).

The value-added diamond ini bertujuan untuk membangun loyalitas antara perusahaan, staf, dan konsumen. Melalui internal marketing, perusahaan jasa membentuk loyalitas dan staf yang berkualitas. Staf dimotivasi melalui *reward* untuk meningkatkan kualitas pelayanannya kepada konsumen. Apabila pelayanan yang ditawarkan memenuhi atau melebihi harapan konsumen, maka konsumen akan loyal pada perusahaan. Kepuasan pelanggan adalah perbedaan antara harapan sebelum pembelian dan kinerja yang dirasakan setelah pembelian. Dengan adanya kepuasan konsumen, maka akan terbina hubungan antara konsumen dan perusahaan melalui staf. Semakin meningkatnya konsumen akan mendukung peningkatan laba pada perusahaan. Dalam perusahaan jasa, staf merupakan ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan loyalitas konsumen dan peningkatan laba pada perusahaan. Untuk dapat meningkatkan margin laba, perusahaan harus menciptakan kepuasan pelanggan dan kepuasan staf. Dalam perusahaan jasa, staf dan konsumen diletakkan pada bagian utama. Kualitas jasa yang diberikan baik yang memenuhi harapan atau yang tidak memenuhi harapan konsumen memiliki kontribusi dampak pada *word of mouth* (informasi dari mulut ke mulut oleh konsumen) yang positif atau negatif. *Word of mouth* ini ikut berpengaruh pada loyalitas konsumen dan laba perusahaan. Keberhasilan dapat terwujud bila ada komitmen bersama dan kontinyu melakukan perbaikan performa. Dari semua hal yang pernah dialami Royal Brunei, dijadikan bahan sebagai proses belajar dalam mengantisipasi masalah melalui upaya memanfaatkan kekuatan dan peluang dan menekan kelemahan dan ancaman. Pada perusahaan jasa termasuk Royal Brunei, hal yang bersifat fungsi (siapa melayani,

kontak pelanggan, penampilan,dll) perlu diperhatikan disamping hal yang bersifat teknis (mesin, sistem komputer,dll).

2.2.1 Kualitas

Menurut *the American Society for Quality Control*, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik-karakteristik dari suatu produk jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau yang bersifat laten. Sedangkan Heizer dan Render, (1991:734), mendefinisikan kualitas sebagai derajat sejauh mana produk jasa memenuhi spesifikasi-spesifikasinya. Menurut Hutabarat (1997:18), kepuasan pelanggan merupakan perbandingan antara layanan yang diterima (*perceived service*) dengan layanan yang diharapkan (*expected service*). Kualitas jasa yang sifatnya relatif sangat ditentukan oleh konsumen. Mengingat peran penting konsumen tersebut, sebaiknya berbagai respons konsumen dijadikan masukan bagi pengembangan strategi perusahaan. Data dari konsumen tersebut dijadikan informasi dalam mendefinisikan kualitas pelayanan. Menurut Aviliani & Wildrus (1997:9), pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain yaitu (1) persepsi konsumen, (2) produk jasa, dan (3) proses. Dengan adanya konsistensi ketiga orientasi tersebut dapat memberikan kontribusi keuntungan bagi perusahaan. Menurut mereka, konsep kualitas bersifat relatif, yaitu tergantung dari perspektif yang digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan spesifikasi. Pelayanan yang berkualitas juga berarti ‘membantu’ konsumen yang karena sesuatu hal mengalami kesulitan (karena tua, terlalu

muda, tidak dapat berbahasa Inggris, kesibukan, dan kesehatan terganggu) dalam proses penciptaan jasa. Hal ini dilakukan dengan membuat program yang membantu penumpang yang mengalami kesulitan dalam proses penerbangan, seperti *interline connection*, *check-in*, dan imigrasi. Dalam hal ini, perusahaan jangan hanya mengelola keluhan konsumen yang disampaikan kepada perusahaan, tetapi lebih giat mengadakan penelitian sebagai umpan balik pelayanan jasa.

2.3. Perilaku Konsumen

Pada dasarnya konsumen potensial memiliki preferensi yang berbeda-beda terhadap suatu produk jasa. Perusahaan memiliki keterbatasan dalam memuaskan semua konsumennya. Untuk itu suatu perusahaan perlu melakukan segmentasi pasar sehingga perusahaan akan bisa lebih memenuhi harapan sebagian besar segmen konsumen yang dituju. Pangsa pasar merupakan porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu. Dalam memberikan kepuasan kepada konsumen, menurut Kotler (1994) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu (1) nilai total pelanggan yang terdiri dari: nilai produk jasa, nilai pelayanan, nilai personal, dan nilai image, serta (2) biaya total pelanggan yang terdiri dari: biaya fisik, biaya energi, biaya waktu, dan harga moneter. Kedua hal tersebut perlu diperhatikan Royal Brunei dalam strategi dan implementasi. Hubungan konsumen dapat terjalin apabila perusahaan memiliki daya respons terhadap keluhan dan harapan konsumen melalui peningkatan pelayanan dalam tim kerja yang solid. Membangun image dapat dilakukan melalui public relations, iklan, promosi maupun selalu melakukan peningkatan

kualitas yang memberikan pengalaman positif kepada konsumen. Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh dari peningkatan inovasi, moral, kecakapan, perbaikan internal, dan kepuasan konsumen. Agar manajemen Royal Brunei dapat mengetahui perubahan keinginan konsumen, perilaku pesaing, perubahan saluran distribusi, maka manajemen Royal Brunei harus mengembangkan dan mengelola informasi. Menurut Kotler (1997) terdapat tiga perkembangan yang telah menyebabkan kebutuhan terhadap informasi saat ini menjadi lebih besar dibandingkan dengan masa-masa yang lalu.

1. Dari pemasaran lokal menjadi nasional dan akhirnya global. Sejalan dengan usaha perusahaan memperluas cakupan pasaran geografisnya, para manajer membutuhkan informasi yang lebih banyak dan lebih cepat dibandingkan sebelumnya.
2. Dari kebutuhan konsumen menjadi keinginan konsumen. Sejalan dengan meningkatnya pendapatan konsumen, mereka menjadi lebih selektif dalam memilih produk jasa. Untuk memperkirakan tanggapan konsumen terhadap berbagai ciri, gaya dan atribut lain, para pemasar harus melakukan riset pemasaran.
3. Dari persaingan harga menjadi persaingan non-harga. Sejalan dengan meningkatnya diferensiasi produk jasa, iklan, dan promosi penjualan, para marketer memerlukan informasi mengenai efektivitas alat-alat pemasaran.

Informasi dibutuhkan dalam manajemen untuk menetapkan arah pelaksanaan kegiatan dan strategi, baik yang menyangkut produk jasa yang dipasarkan, distribusinya, penetapan harga tiket, dan langkah-langkah kegiatan

promosi yang dijalankan. Kesulitan dalam pengambilan keputusan atau penyusunan strategi, seringkali disebabkan oleh kurangnya informasi yang dibutuhkan. Informasi itu semakin penting karena para manajer selalu dihadapkan pada masalah resiko, terutama karena ketidaktepatan pengambilan keputusan atau kurang berhasilnya strategi yang disusun. Oleh karena besarnya resiko tersebut, maka peranan informasi sangat menentukan bagi berhasilnya keputusan yang diambil. Belum adanya pengoptimalan pemberian service oleh Royal Brunei, sangat berpengaruh terutama pada konsumen emosional (cenderung melihat feature-nya) dan pelaku bisnis yang selalu membutuhkan waktu yang cepat dalam melakukan hubungan transaksi dengan rekan bisnisnya.

2.4. Variabel Yang Berpengaruh dalam Persaingan

Banfe dalam *Airline Management* (1992) mengemukakan bahwa dalam persaingan industri penerbangan terdapat beberapa variabel yang sangat berpengaruh. Variabel-variabel itu adalah variabel mayor (utama/kuat) dan variabel minor (pendukung/lemah). Variabel mayor meliputi : jadwal penerbangan, rute penerbangan, dan penetapan harga. Sedangkan variabel minor meliputi *frequency*, *equipment*, *service*, *convenience*, *loyalty*, dan *perception*. Variabel-variabel minor dapat berdiri sendiri namun akan menjadi sinergis bila dilaksanakan secara bersama, paralel, atau digabungkan satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam menyusun jadwal ada dua variabel penting yang harus diperhatikan yaitu preferensi waktu pengguna jasa dan rotasi pesawat. Pola rute suatu maskapai biasanya mencerminkan pola pergerakan penumpang. Menurut Subroto dan Pujiyono (1997:58), terdapat 4 orientasi kebijakan perusahaan jasa

transportasi udara terhadap jasa yang ditawarkannya dalam rangka memenangkan persaingan dalam industri penerbangan diantaranya adalah orientasi produk jasa, orientasi harga, orientasi jaringan, dan orientasi promosi. Kondisi ini tentunya sangat dipengaruhi oleh fluktuasi tingkat permintaan, pola persaingan, dan faktor eksternal.

2.5. Kebijakan Orientasi Perusahaan terhadap Produk Jasa

2.5.1. Orientasi Produk Jasa

Kebijakan yang berorientasi produk jasa ditandai dengan penggunaan pesawat baru yang dapat menjamin kenyamanan penumpang dalam perjalanan dan keandalan pesawat. Segmen yang dituju adalah kalangan atas dan yang sensitif terhadap kualitas produk jasa. Kalangan ini umumnya mengutamakan kenyamanan dalam perjalanan, keunggulan fasilitas interior, serta ketepatan waktu berangkat dan tiba. Konsekuensi kebijakan ini adalah harga yang relatif mahal dan rute yang dilayani hanya terbatas.

2.5.2. Orientasi Harga

Kebijakan yang berorientasi harga ditandai dengan menjual dengan harga lebih murah dan meningkatkan kemudahan pelanggan membeli produk jasa, misalnya melalui banyaknya jaringan (agen). Segmen yang dituju dalam kebijakan ini adalah segmen menengah yang sensitif terhadap harga.

2.5.3. Orientasi Jaringan

Kebijakan yang berorientasi jaringan ini ditandai dengan tersedianya jaringan yang luas dan memudahkan konsumen untuk melakukan penerbangan lanjutan. Segmen yang dituju dalam kebijakan ini adalah orang yang sering bepergian dengan mobilitas tinggi dan tujuan yang berbeda-beda. Konsekuensi dari kebijakan ini adalah umumnya harga tiketnya cukup tinggi.

2.5.4. Orientasi Promosi

Kebijakan yang berorientasi promosi ini ditandai dengan pemasangan iklan baik di media cetak, elektronik, atau media luar ruang dengan tujuan untuk memperkenalkan jasa yang ditawarkan dalam upaya meningkatkan penjualan. Dengan kebijakan ini management berkeyakinan bahwa potensial perlu dipengaruhi melalui pendekatan komunikasi dengan harapan mereka mau menggunakan perusahaan transportasi udara tersebut.

2.6. Pengertian dan Klasifikasi Jasa

Barang dan jasa adalah sesuatu yang sulit dibedakan, hal ini di sebabkan bahwa pembelian suatu barang sering sekali disertai dengan jasa tertentu maupun sebaliknya pembelian suatu jasa sering juga akan melibatkan barang-barang yang melengkapinya. Menurut Charles W. Lamb Jr, Joseph f.Hair Jr dan Carl McDaniel, pengertian tentang jasa dapat juga didefinisikan sebagai berikut : Jasa adalah hasil dari usaha penggunaan manusia dan mesin terhadap sejumlah orang atau obyek

yang meliputi suatu perbuatan, kinerja, atau upaya yang tidak dapat diproses secara fisik .

2.7. Karakteristik Jasa

Ada beberapa macam karakteristik jasa sebagai berikut:

2.7.1 Tidak berwujud (intangibility)

Jasa ini bersifat tidak berwujud, tidak dapat dilihat, diraba, didengar, dan dirasakan sebelum membelinya. Oleh sebab itu, merupakan tugas penyedia jasa untuk manage the evidence dan tangibilize the intangible. Dalam hal ini penyedia jasa menghadapi tantangan untuk memberikan bukti – bukti fisik dan perbandingan pada penawaran abstraknya.

2.7.2 Tak dapat dipisahkan (inseparability)

Sangat berbeda dengan barang berwujud, jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan dan jasa yang ditawarkan tidak terlepas dari penyedia jasa yang sekaligus adalah bagian dari jasa tersebut. Baik penyedia maupun klien sama-sama mempengaruhi hasil jasa tersebut, sehingga interaksi dan penyedia jasa dan klien adalah ciri kusus dari pemasaran jasa. Jadi kunci keberhasilan bisnis jasa adalah pada proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan dalam membangun kepercayaan klien.

2.7.3 Berubah-ubah (variability)

Non strandardized output artinya bersifat sangat variable, banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Pembeli jasa sangat peduli terhadap variabilitas yang

tinggi ini dan sering kali pelanggan meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih penyedia jasa.

2.7.4. Mudah rusak (perishability)

Dalam pengertian ini jasa tidak dapat disimpan dan merupakan komoditas yang tidak tahan lama, sehingga bila jasa tersebut tidak digunakan maka akan hilang begitu saja. Pada umumnya permintaan pelanggan terhadap jasa bervariasi dan dipengaruhi oleh faktor musim.

2.8. Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi adalah alat yang dipergunakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Menurut Porter (1985) “Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing”. Hamel dan Prahalad (1995) “Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Gerry Johnson dan Kevan Scholes (dalam buku “Exploring Corporate Strategy”) mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (stakeholder). Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”. Hax dan Majluf (1996) menuliskan tiga perspektif strategi yaitu,



strategi perusahaan yang berhubungan dengan keputusan yang sifat dasarnya harus ditujukan pada semua bidang dari keseluruhan perusahaan. Tujuan strategi bisnis mendapatkan penampilan finansial yang superior dengan mencari positioning yang kompetitif yang memungkinkan bisnis mempunyai keunggulan kuat dibandingkan kompetitor. Kemudian strategi fungsional tidak hanya menggabungkan syarat fungsional yang diminta oleh perusahaan dan strategi bisnis, tetapi juga memilih simpanan kemampuan yang paling baik yang diperlukan.

Thompson dan Strickland (2001) membagi strategi kedalam empat tingkatan:

1. *Corporate strategy*, adalah *overall managerial game plan*, merupakan kegiatan memperluas perusahaan, juga merupakan sebagai payung dari kegiatan memperluas perusahaan. Berisikan kegiatan-kegiatan untuk menegakan perusahaan dalam macam- macam industri dan merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengatur kegiatan unit usaha dari perusahaan.
2. *Business strategy*, adalah *managerial game plan* untuk *single business*. Kegiatan ini yang dibuat untuk mejalankan kinerja perusahaan yang sukses pada lini usaha. Kegiatan yang dilakukan adalah bagaimana membangun dan menguatkan kompetitif yang dimiliki perusahaan di pasar secara terus menerus.
3. *Fuctional strategy*, adalah *managerial game plan* untuk kegiatan-kegiatan khusus, proses bisnis, atau *key department* dalam sebuah bisnis. Sebagai

contoh dari kegiatan ini adalah *marketing strategy* yang menjalankan bagian pemasaran dari suatu bisnis.

4. *Operating strategy*, adalah strategi yang mengatur lebih sempit lagi pada untuk *key operating units* (plants, sales districts, distribution centres) dan menangani kegiatan tugas harian (advertising campaigns, materials purchasing, inventory control, maintenance, and shipping).

Kotler, 2003 dalam bukunya menuliskan "*A market consists of all the potential customers sharing a particular need of want who might be willing and able to engage in exchange to satisfy that need or want*". Dapat diartikan bahwa pasar adalah suatu tempat dimana terdapat pembeli-pembeli potensial yang memiliki kebutuhan tertentu dan mereka mau dan mampu melakukan pertukaran atau transaksi untuk memenuhi kebutuhannya itu. Marketing itu sendiri menurut Kotler, 2003: *Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and service of value with others*. Memiliki makna bahwa pemasaran adalah proses dari, individual dan kelompok dalam usahanya untuk mendapatkan apa yang diinginkan melalui penciptaan, penawaran, dan secara bebas melakukan pertukaran baik itu produk ataupun jasa dengan lainnya. Kotler, 2003, memberikan definisi marketing dalam manajemen sebagai berikut *Marketing (management) is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals*. Dapat diartikan bahwa manajemen pemasaran itu merupakan proses dari perencanaan dan pengambilan keputusan

dari konsep, pembuatan harga, promosi, alur distribusi produk, idea, pelayanan yang menciptakan pertukaran yang memuaskan bagi individu dan tujuan perusahaan.

Kemudian perusahaan harus mampu membuat segmentasi pada pasarnya hal ini penting karena dengan memahami bentuk pasar dimana kita beroperasi akan berpengaruh pada formulasi strategi pemasaran dalam usahanya memasarkan produk. Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh setiap perusahaan dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, disamping bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang semuanya diperoleh dari keberhasilan memasarkan produk di pasar. Pemasar tidak hanya merumuskan strategi pokok untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya, tetapi juga menyusun rencana pendukung berupa bauran pemasaran (marketing mix). Kotler, 2003 mendefinisikan bauran pemasaran adalah: *"Marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue its marketing objectives in the target market."* Dalam merencanakan bauran pemasaran diperlukan suatu kegiatan yang menggabungkan atau mencampur semua variabel pemasaran yang saling berkaitan. Dalam pelaksanaanya harus bersifat dinamis untuk jangka waktu yang panjang, sesuai dengan kondisi pasar.

Marketing mix atau disederhanakan menjadi 4P (product, price, promotion, place of distribution) Kotler, 2003,

1. *Product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or need.*



2. *Price is all around us. Price is the marketing-mix element that produce revenue, the others produce costs. Price is also one of the most flexible elements: it can be changed quickly.*
3. *Promotion includes all activities the company undertakes to communicate and promote its products to the target market. It has to set up communications and promotion programs consisting of advertising, sales promotion, public relations, and direct and on-line marketing.*
4. *Place, includes the various activities the company undertakes to make product accessible and available to target customer.*

Produk adalah elemen penting dari penawaran ke pasar dan variabel paling mendasar dari pemasaran, berbagai macam produk, kualiti, pelayanan dan ketepatan harga yang dipasarkan membuat konsumen membandingkan dan membuat keputusan. Harga merupakan sejumlah nilai yang harus dibayar untuk memperoleh produk. Harga merupakan elemen yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan. Penentuan nilai suatu produk harus disesuaikan dengan nilai produk yang ditawarkan menurut pandangan konsumen.

Promosi merupakan kegiatan perusahaan untuk memperkenalkan, mengingatkan dan secara bersamaan membujuk konsumen untuk membeli produk tersebut. Kegiatan promosi, dalam bukunya Kotler menuliskan :

- a. *Advertising : any paid from of non-personal presentation and promotion of ideas, or sevicees by an identified sponsor.*
- b. *Sales Promotion: a variety of short term incentive to encourage trial or purchase of a product or sevice.*

- c. *Publicity and Public Relation: a variety of program designed to promote or protect a company's image or its individual products.*
- d. *Personal Selling: face-to-face interaction with one or more prospective purchase for the purpose of making presentation, answering questions and procuring orders.*
- e. *Direct Marketing: use of mail, telephone, fax, e-mail or Internet to communicate directly with or solicit a direct response from specific customers and prospects.*

Kegiatan promosi ini sangatlah dipengaruhi oleh cara perusahaan melakukan seperti berikut ini *push versus pull strategy*:

- a. *Push strategy* yaitu perusahaan menggunakan *sales forces* dan *trade promotion* hingga terjadinya penjualan. Biasanya dilakukan oleh perusahaan yang “*low brand loyalty*”, *product well understood*. Mengupayakan penyaluran barang dan jasa melibatkan kegiatan pemasaran produsen yang diarahkan pada saluran pemasaran untuk mendorong mereka memesan dan menjalankan produk itu dan menyampaikan pada konsumen akhir.
- b. *Pull strategy* perusahaan menggunakan kegiatan *advertising and consumer promotion* sehingga membuat konsumen terdorong untuk mencari produk tersebut.

Tempat yang dimaksudkan adalah suatu kegiatan dalam proses penyaluran dari produsen ke konsumen, melalui saluran distribusi yang tepat sesuai dengan karakteristik produk yang dihasilkan.



Kemudian pemahaman mengenai strategi pemasaran dalam buku yang ditulis oleh David W Craven dan Nigel Piercy, 2003 adalah sebagai berikut: *Marketing strategy consists of the analysis, strategy development, and implementation activities in: Developing a vision about the markets of interest to organization, selecting market target strategies, setting objectives, and developing, implementing, and managing the marketing program positioning strategies designed to meet the value requirements of the customers in each market target.* Memiliki arti bahwa strategi pemasaran berisikan analisis, pembentukan strategi dan pelaksanaan aktivitas dalam: membangun cara pandang mengenai pasar yang sesuai dengan kepentingan perusahaan, pemilihan target pasar yang strategis, menyusun tujuan, dan mengembangkan, menerapkan dan memenej kegiatan marketing yang telah dibuat sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan oleh pembeli disetiap segmen pasar kemudian membuat *targeting* dan *positioning*. Kotler, 2003, segmentasi adalah sebagai berikut: *A market segment consists of large identifiable group within a market with similar wants, purchasing power, geographical location, buying attitudes, or buying habits.*

Kemudian untuk *targeting* ditulis sebagai berikut: *once the firm has identified its market -segment opportunities, it has to decide how many and which ones to target .*

David w.Cravens dan Nigel f. Piercy, 2003, dalam bukunya menuliskan mengenai market *targeting and strategic positioning* sebagai berikut: *Targeting and positioning strategies consist of (1) identifying and analyzing the segments in*



product-market, (2) deciding which segment(s) to target, and (3) designing and implementing a positioning strategy for each target.

2.9. Konsep Positioning product

Positioning merupakan suatu janji yang dibuat oleh perusahaan terhadap konsumen dengan cara membangun diferensiasi yang kuat terhadap produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan dilakukannya *positioning* adalah untuk membedakan persepsi perusahaan berikut produk dan jasanya dari pesaing sehingga produk tersebut melekat pada ingatan konsumen. *Positioning* dalam teorinya memang banyak mengedapankan unsur komunikasi. Dalam produk jasa atribut yang dikomunikasikan seputar karakteristik jasa. Dalam menentukan posisi produk, suatu perusahaan harus memberikan perhatian terhadap empat pertimbangan berikut:

1. Positioning harus cocok dengan kekuatan perusahaan.
2. Positioning harus jelas berbeda dengan positioning pesaing.
3. Positioning harus diterima secara positif oleh para konsumen.
4. Positioning harus sustainable untuk beberapa waktu

Suatu perusahaan dapat membedakan produk yang ditawarkan dalam tiga dimensi yaitu, apa yang ditawarkan (Content), bagaimana menawarkannya (contex), dan kemampuan untuk menawarkannya (infrastuctur). Content merupakan bagian yang berwujud, merupakan apa yang aktual ditawarkan oleh perusahaan yang sesungguhnya ditawarkan kepada konsumennya. Contex merupakan bagian yang tidak berwujud, yang berhubungan dengan upaya perusahaan untuk membantu

konsumenya menerima produknya secara berbeda dibandingkan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing. Dimensi terakhir adalah infrastruktur yang terdiri dari teknologi dan orang yang mendukung diferensiasi content dan context.

2.10.Pemasaran Jasa.

Keunikan karakteristik jasa membuat pemasaran lebih menantang. Elemen-elemen dari bauran pemasaran perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan khusus yang diciptakan melalui karakteristik ini.

2.10.1 Produk jasa.

Pengembangan dari produk dalam pemasaran jasa membutuhkan perencanaan yang terfokus pada proses jasa. Tiga jenis proses yang terjadi:

- a. Proses manusia, terjadi ketika jasa tersebut ditujukan kepada konsumen.

Contoh jasa transportasi.

- b. Proses kepemilikan, terjadi ketika jasa tersebut ditujukan kepada kepemilikan konsumen. Misalnya perawatan mobil.

- c. Proses informasi, melibatkan penggunaan teknologi atau kekuatan otak.

Contohnya jasa akuntansi, program komputer.

2.10.2 Distribusi Jasa

Distribusi untuk organisasi jasa harus difokuskan pada hal-hal seperti kemudahan, jumlah outlet, distribusi langsung ataupun tak langsung lokasi, dan penjadwalan. Faktor kunci yang mempengaruhi pemilihan penyedia jasa adalah kemudahan, oleh sebab itu perusahaan jasa harus menawarkan kemudahan.

Tujuan pentingnya distribusi bagi perusahaan jasa adalah jumlah outlet yang digunakan atau dibuka selama waktu tertentu. Biasanya intensitas distribusi harus cocok tapi tidak melebihi kebutuhan dan preferensi target pasar. Keputusan distribusi jasa berikutnya adalah apakah mendistribusikan jasa tersebut ke pengguna ahir langsung atau tak langsung melalui perusahaan lain.

2.10.3 Promosi jasa.

Konsumen dan pemakai bisnis mempunyai banyak permasalahan dalam hal menilai jasa dibandingkan barang, karena jasa tidak berwujud. Pada gilirannya para pemasar mempunyai masalah dalam mempromosikan jasa yang tidak berwujud daripada barang berwujud. Ada empat promosi jasa yaitu:

- a. Penekanan pada pedoman yang nyata yaitu pedoman yang nyata adalah symbol nyata dari jasa yang ditawarkan untuk membuat jasa menjadi lebih nyata. Contohnya Hotel melipat *bed cover* dan meletakan permen pada bantal.
- b. Menggunakan sumber informasi perorangan yaitu menggunakan symbol atau seseorang dimana konsumen sudah mengenal orang tersebut sebagai maskot dalam iklan.
- c. Menciptakan citra perusahaan yang kuat, yaitu dengan mengelola bukti, termasuk didalamnya lingkungan fisik dari fasilitas jasa termasuk penampilan dari para karyawanya dan barang-barang berwujud yang berhubungan dengan jasa dan penunjangnya.

- d. Melakukan komunikasi paska pembelian. Komunikasi paska pembelian berkaitan dengan aktivitas tindak lanjut yang dilakukan perusahaan jasa setelah transaksi.

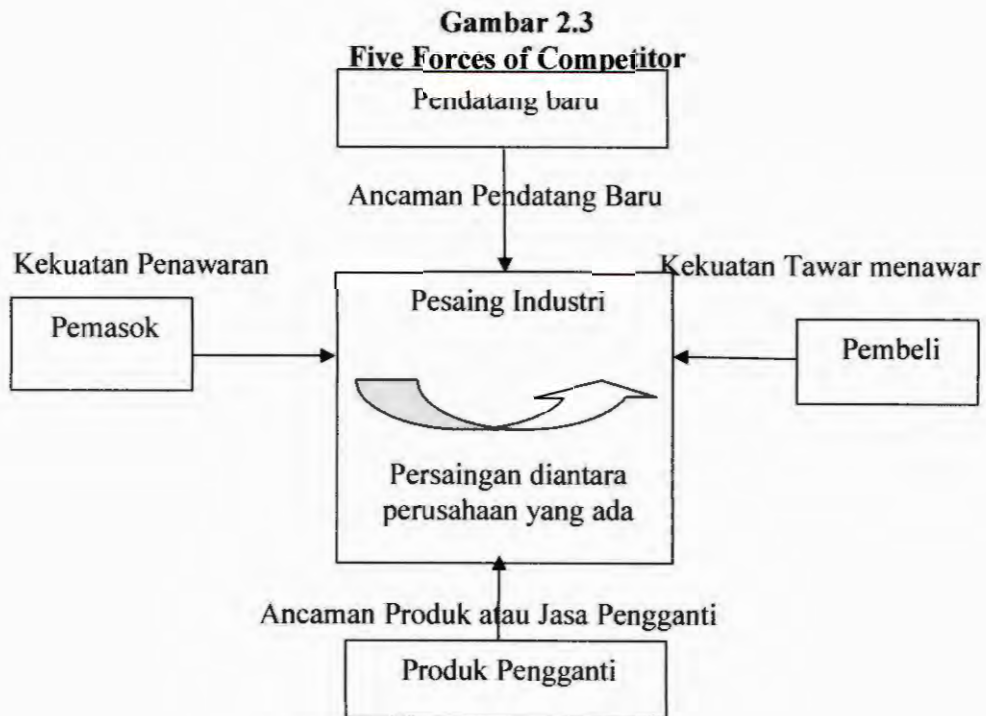
2.10.4. Harga jasa.

Pertimbangan dalam memberikan harga suatu jasa tergantung dari jenis jasa yang di jual. Adapun pertimbangan-pertimbangan adalah :

1. Dalam rangka menetapkan harga untuk jasa, adalah penting untuk mendefinisikan konsumsi jasa. Misalnya haruskah penetapan harga berdasarkan pada penyelesaian tugas jasa tertentu dan pada waktu penyelesaian.
2. Untuk jasa yang mengandung elemen yang banyak, pokok persoalannya adalah apakah penetapan harga harus berdasarkan sekumpulan elemen atau tiap elemen seharusnya ditetapkan secara terpisah. Kesatuan harga mungkin lebih sesuai pada saat konsumen tidak menyukai pembayaran ekstra untuk setiap bagian jasa

2.11. Five Competitive Force.

Agar perusahaan dapat bersaing dengan pesaingnya, mau tidak mau perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing. Menurut Porter (1994:5) ada lima kekuatan bersaing untuk menentukan kemampulabaan perusahaan yaitu :



Sumber Michael Porter (1994:7)

Untuk mencapai keunggulan kompetitif (competitive advantage) tersebut, dapat dilakukan melalui beberapa cara yaitu:

a. Keunggulan Biaya.

Dalam keunggulan biaya, perusahaan berusaha menjadi produsen yang berbiaya rendah dalam industrinya. Dengan harga sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing-pesaingnya, maka hal itu merupakan keunggulan perusahaan dibanding pesaing. Resiko strategi yang harus dipertimbangkan jika perusahaan menerapkan strategi keunggulan biaya terhadap produk jasanya adalah peniruan atau adopsi oleh pesaing, perubahan teknologi, dan adanya efisiensi biaya atas dasar pendekatan yang berbeda.



b. Deferensiasi

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya. Resiko yang dihadapi perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi adalah peniruan produk jasa oleh pesaing, hilangnya sentuhan pendekatan biaya atau efisiensi, dan semakin besarnya diferensiasi segmen pasar.

c. Strategi Fokus.

Strategi fokus menekankan pilihan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Masalah yang dihadapi perusahaan yang menerapkan strategi fokus adalah mudah ditiru pesaing dan pendatang baru dengan strategi yang sama akan semakin mempersempit segmen pasar yang sudah sempit.

2.12 Analisis SWOT

Dalam menyusun strategi biasanya diawali dengan menganalisis situasi internal dan eksternal. Analisis SWOT digunakan untuk memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi analisis kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Sedangkan analisis lingkungan eksternal perusahaan meliputi analisis peluang (opportunity) dan ancaman (threat). Menurut Suwarsono (1994:85), disebut kekuatan apabila variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan atau lebih murah dibanding dengan pesaingnya. Disebut kelemahan apabila perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya. Peluang merupakan situasi

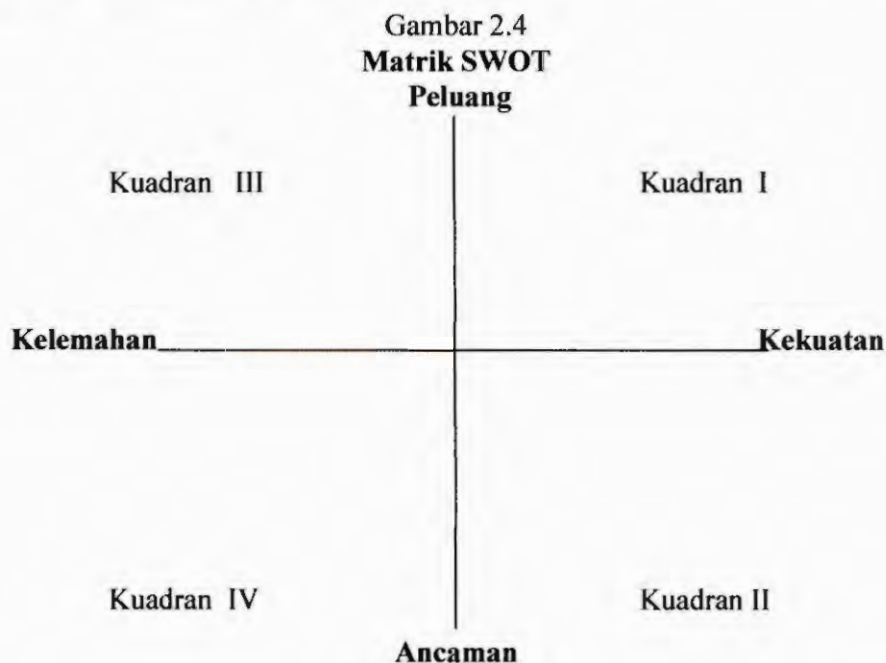
permintaan pasar yang memungkinkan perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan. Sedangkan ancaman merupakan masalah yang dihadapi secara khusus, misalnya turunnya permintaan, meningkatnya persaingan, dan perubahan teknologi. Yang dimaksud pasar di sini adalah kelompok orang yang secara potensial mampu dan mau memutuskan untuk membeli produk jasa pada waktu yang akan datang. Kinerja perusahaan dapat ditunjukkan dari kombinasi faktor eksternal dan faktor internal. Thompson dan Strickland, 2001, menuliskan tentang analisis SWOT sebagai berikut, *Swot analysis, provides a good overview of whether a firm's business position is fundamentally healthy or unhealthy. SWOT analysis is grounded in the basic principle that strategy-making efforts must aim at producing a good fit between a company's resource capability (as reflected by its balance of resource strength and weaknesses) and its external situation (as reflected by industry and competitive conditions, the company's own market opportunities, and specific external threats to the company's profitability and market standing)*. Melalui analisis SWOT dapat menggambarkan apakah perusahaan secara fundamental sehat atau tidak. Juga sebagai dasar prinsip bahwa usaha dari penciptaan strategi bertujuan kepada pembuatan kesesuaian sumber kapabilitas perusahaan (tergambar atas keseimbangan antara strength and weaknesses) dan keadaan eksternal (tergambar atas industri dan kondisi yang kompetitif, opportunities and threats). *Strength* adalah sesuatu yang baik yang mampu dilakukan oleh perusahaan atau karakteristik yang memberikan kekuatan dalam berkompetisi. *Weaknesses* adalah sesuatu yang kurang baik atau tidak menguntungkan yang dimiliki oleh perusahaan. *Market Opportunity* adalah faktor



yang besar yang memberikan bentuk atau mempengaruhi perusahaan. Seorang manager tidak dapat begitu saja membuat strategi tanpa terlebih dahulu melakukan identifikasi dari masing-masing kesempatan yang dimiliki perusahaan dan melihat sebagai pertumbuhan dan dapat memberikan keuntungan. *Threats* dapat dilihat dengan kemunculan teknologi yang lebih murah atau lebih baik, pesaing memperkenalkan produk baru atau melakukan perbaikan produk yang sudah ada, masuknya pesaing yang mampu *lower-cost*, regulasi baru, suku bunga yang mudah naik turun, perubahan demographi yang tidak mendukung iklim usaha, nilai tukar mata asing, gejolak politik. Penjabaran lebih lanjut, analisis ini ditujukan untuk mengidentifikasi perusahaan untuk mengetahui kondisi dan memenangkan persaingan dalam usahanya. Perusahaan harus mengetahui *strength* yang ada dan dimiliki perusahaan serta tahu bagaimana menggunakannya. Keunggulan yang dimaksud dalam hal sumberdaya manusia, pemasaran, *financial*, teknologi, *service* atau hal lainnya. *Weaknesses*, dengan mengidentifikasi kelemahan yang terdapat dalam perusahaan maka perusahaan harus berupaya untuk meminimalkan atau bahkan menghilangkannya dan kelemahan tersebut jangan sampai diketahui oleh *competitor*. *Opportunities* setiap peluang yang ada harus dipergunakan dengan sebaiknya untuk mengembangkan perusahaan. *Threat* perusahaan harus selalu waspada terhadap setiap kemungkinan yang akan terjadi yang mengancam kelangsungan usahanya. Harus bisa sedini mungkin mengantisipasi agar kerugian yang disebabkan tidak meluas bahkan menghancurkan usaha yang sudah berjalan. Melalui analisis SWOT akan menunjukkan kinerja perusahaan dengan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor



internal dan faktor eksternal. Lingkungan internal adalah *strength* dan *weaknesses* sedangkan faktor eksternal adalah *opportunities* dan *threats*. Analisis ini membandingkan antara kedua faktor tersebut sehingga akan didapat posisi perusahaan dalam menentukan kebijakan yang seharusnya dijalankan kemudian. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal *opportunities* dan *threats* dan faktor internal *strengths* dan *weaknesses*.



Kuadran I : Merupakan situasi sangat menguntungkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).

Kuadran II : Meskipun menghadapi ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan



kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran III: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah- masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.13. Alternatif Strategi

Menurut Jauch dan Glueck (1997:216), ada empat cara utama dimana sejumlah alternatif dapat dipertimbangkan, yaitu stabilitas, ekspansi, pengurangan, dan kombinasi. Dalam memilih alternatif strategi, perusahaan dapat memutuskan untuk mengubah batasan bisnisnya dengan memperluas atau memperkecil lingkup produk jasa, pasar, atau fungsinya.

2.13.1. Strategi Stabilitas

Menurut Suwarsono (1996:216), strategi stabilitas ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila (1) perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk jasa atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa, sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya atau dalam sektor yang sangat serupa, serta (2) keputusan strategis utama yang difokuskan pada penambahan perbaikan pelaksanaan fungsinya. Stabilitas lebih mungkin bila perusahaan berjalan baik, lingkungan tidak terlalu banyak

berubah, dan produk jasa telah mencapai tahap stabilitas atau kematangan dalam daur hidupnya.

2.13.2. Strategi Ekspansi

Strategi ekspansi ialah strategi yang dilakukan perusahaan bila : (1) perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk jasa atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnis mereka serta (2) perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang. Perusahaan melaksanakan strategi ini dengan merumuskan kembali bisnisnya apakah dengan cara menambah lingkup kegiatannya atau lebih meningkatkan usaha bisnis mereka yang sekarang.

2.13.3. Strategi Penciutan

Strategi penciutan (*retrenchment strategy*) dilakukan oleh perusahaan bila (1) perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk jasa atau jasa, pasar, dan fungsi mereka serta (2) perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif. Untuk langkah penciutan, perusahaan dapat menggunakan penghentian sementara, mengurangi biaya penelitian dan pengembangan pemasaran atau lainnya, meningkatkan penagihan piutang, dan lain-lain. Penciutan terbagi dua yaitu penciutan internal dan penciutan eksternal. Kondisi lingkungan yang mengarah pada strategi penciutan biasanya adalah resesi atau depresi dalam perekonomian secara keseluruhan atau industri dimana perusahaan

melakukan usahanya. Pendekatan utama untuk strategi penciutan internal meliputi mengurangi biaya (misalnya pengurangan jumlah karyawan, mengurangi biaya perawatan yang kurang penting dll), meningkatkan pendapatan (misalnya penagihan piutang, periklanan yang lebih efektif, promosi tanpa menambah pengeluaran, dll), mengurangi harta (misalnya menjual pesawat bila jumlah penumpang menurun, dll), serta reorganisasi produk jasa dan/atau pasar untuk mendapatkan efisiensi yang lebih baik. Penciutan eksternal termasuk penarikan modal (divestiture) dan likuidasi. Penciutan eksternal dilakukan setelah penciutan internal tidak dapat memecahkan masalah atau sebagai jalan untuk mengubah batasan bisnis dengan menyingkirkan produk jasa, pasar, atau fungsi tertentu. Penciutan seringkali digunakan dalam tahap penurunan bisnis bila dipandang memungkinkan untuk mengembalikan kemampulabaan. Selanjutnya dapat dimanfaatkan (1) kebijaksanaan mengurangi integrasi vertikal dengan hanya membeli komponen, (2) efisiensi sarana dengan menggunakan regu-regu kerja, serta (3) penyederhanaan kegiatan.

2.13.4. Strategi Kombinasi

Strategi kombinasi adalah strategi yang dilakukan perusahaan bila (1) keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi (stabilitas, perluasan, penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan, serta (2) perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang

secara bertahap. Setiap strategi bila diambil pada waktu yang tepat dan dilaksanakan sebagaimana mestinya, maka akan efektif.

2.14. Variasi Strategi

Menurut Jauch dan Glueck, strategi aktif atau *offensive* ialah strategi dimana perencana strategi bertindak sebelum mereka dipaksa bereaksi terhadap ancaman atau peluang lingkungan dalam upaya mempertahankan keunggulan kompetitif. Strategi pasif atau *deffensive* ialah strategi yang ciri utamanya adalah bahwa perencana strategi bereaksi terhadap tekanan lingkungan hanya bila terpaksa berbuat demikian karena keadaan. Taktik menyerang (*offensive*) dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- a. Menyerang secara frontal. Kegiatan penyerangan ini dilakukan di semua segmen dan produk jasa lini.
- b. Menyerang dalam bentuk manuver melambung. Kegiatan penyerangan ini dilakukan dengan cara mencari kelemahan pangsa pasar pesaing.
- c. Menyerang dalam bentuk pengepungan. Kegiatan penyerangan ini bersifat mengepung lawan yaitu dengan cara memperluas produk jasa lini dan meningkatkan pelayanan di semua segmen pasar pesaing.
- d. Menyerang dalam bentuk memotong. Kegiatan penyerangan ini dimulai dengan melayani konsumen yang tidak terlayani oleh pesaing dalam produk jasa sejenis.
- e. Menyerang gerilya. Kegiatan penyerangan ini dilakukan dengan cara bergerilya, yaitu menyerang di titik kelemahan pesaing dan menghindari

persaingan frontal. Sedangkan taktik bertahan (deffensive) dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

- a. Melakukan kegiatan pembatasan struktural, seperti mempersulit masuknya pendatang baru atau mempersulit mobilitas pesaing yang sudah ada.
- b. Meningkatkan kemampuan pembalasan dengan cara memperkenalkan kepada konsumen rencana-rencana perusahaan, kekuatan-kekuatan produk jasa lini, pasar sasaran, dan sebagainya.
- c. Mengurangi daya tarik industri, misalnya dengan membuat pasar menjadi tidak menarik bagi pesaing.

Dalam melakukan taktik bertahan dan menyerang, perusahaan perlu mempergunakan taktik waktu. Berikut adalah taktik waktu yang dapat dilakukan:

- a. Perusahaan bergerak cepat menjadi yang pertama, mendahului pesaing.
- b. Perusahaan bergerak belakangan, mengikuti dan memperhatikan tindakan pendahulunya.

2.15. Pilihan Strategi

Menurut Jauch dan Glueck (1997:281), pilihan strategis adalah keputusan untuk memilih strategi terbaik yang memenuhi tujuan perusahaan. Perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa alternatif yang cukup beralasan sehingga menjadi pilihan yang terbaik. Sifat kesenjangan serta jenis kondisi lingkungan dan internal akan menentukan dimensi alternatif strategis yang mendapat perhatian lebih besar. ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile = Profil Ancaman dan Peluang Lingkungan) dapat digunakan untuk mencari alternatif pilihan strategi.

BAB III

GAMBARAN INTERNAL PERUSAHAAN

3.1. Kondisi Internal Royal Brunei Airlines

Maskapai penerbangan Royal Brunei Airlines Sdn. Bhd, berdiri pada tanggal 18 November 1974, dan seluruh kepemilikannya dikuasai oleh pemerintah monarki kerajaan Brunei Darussalam. Pada awal berdirinya maskapai penerbangan ini ditandai dengan keputusan dari Board of director untuk membeli dua buah pesawat Boeing 737-200 untuk memulai awal penerbangan dengan route ke Singapura. Setelah satu tahun berlalu, Royal Brunei Airlines kembali mengembangkan sayap dan membuka beberapa route penerbangan regional seperti ke Hongkong dan ke Kucing di Malaysia. Kemudian Manila dan Bangkok juga merupakan route penerbangan selanjutnya yang dibuka masing pada tahun 1976 dan 1977. Kemudian pada tahun 1980 Royal Brunei Airlines kembali menambah jumlah pesawat dengan membeli Boeing 737-200 yang ketiga dan juga kembali memperluas jangkauanya regional nya dengan route ke Kuala Lumpur, Darwin (1983), dan Jakarta (1984).

Saat dunia penerbangan menunjukan iklim yang baik buat negara Brunei Darussalam maka maskapai penerbangan Royal Brunei Airlines terus meluaskan jangkauanya ke Taipei (1986), Dubai (1988), dan Frankfurt (1990) dan terus menambah jumlah pesawat dengan membeli tiga pesawat berbadan lebar (wide bodied) yaitu Boeing 757-200. Setelah perusahaan dinilai memiliki prospek yang cerah untuk bisnis penerbangan maka kerajaan kembali megucurkan dana bagi perusahaan dengan membeli tipe pesawat yang lebih



besar dengan kemampuan terbang 18 jam, yaitu Boeing 767-200 (1990), dan menjual Boeing 737 – 200 karena dinilai kapasitasnya kurang memadai untuk route tertentu terutama middle east area.

Dengan beroperasinya Boeing 767-200, jangkauan operasional diperluas mencapai route London Gatwick (1990) dan Perth (1991). Pada tahun yang sama juga dibuka penerbangan ke London Heathrow.

Setelah dinilai perusahaan tidak menemukan hambatan dalam bisnisnya maka penambahan pesawat terus dilakukan, yaitu dengan menambah tujuh buah pesawat tipe Boeing 767-300 dengan kapasitas daya angkutnya 34 ton cargo. Dengan demikian total Boeing 767-300 nya berjumlah 8 buah.

Royal Brunei Airlines kembali membuka jalur- jalur strategis yaitu, Jeddah (1991), Bali(1992), Abu Dhabi(1993), Brisbane(1994) dan Kolkata (1995), Surabaya (1997), Kuwait (2000), dan Shanghai (2001). Total jumlah penumpang yang sudah dilayani adalah 46.831 penumpang pada tahun 1975 dan hingga sekarang adalah 2.818.123 penumpang pada tahun 2007 dan telah melayani pengangkutan *cargo* seberat 504.923 kg pada tahun 1975 dan hingga sekarang adalah 64.249.326 kg pada tahun 2007.

Dalam menjalankan kebijakan 10 tahun *strategic fleet plan*, Royal Brunei Airlines memesan dua buah pesawat tipe Air bus A319/320 yang akan beroperasi akhir 2003 untuk melayani sektor regional yang selama ini dioperasikan menggunakan tipe pesawat boeing 767 dan boeing 757, yang dinilai kurang efektif karena terlalu banyak menyisakan seat. Saat ini Royal Brunei Airlines telah melayani 26 route tujuan meliputi kawasan Asia, Middle East,

Australia, dan Europe. Kemudian pada Oktober 2003 penerbangan ke Auckland di buka.

3.2. Tujuan Berdirinya Perusahaan

Royal Brunei Airlines (RBA), merupakan satu-satunya maskapai penerbangan milik negara Brunei Darussalam dan tidak ada kompetitor swasta dinegara itu untuk bisnis penerbangan, sehingga perusahaan dapat dengan leluasa melakukan strategi pemasaran dan promosi untuk memonopoli pasar di negara Brunei Darussalam.

Tidak hanya sekedar sebagai maskapai penerbangan, Royal Brunei Airlines juga merupakan sebuah alat negara untuk menjalin hubungan diplomatik dengan negara-negara sahabat terutama sektor regional untuk lebih dapat mempermudah akses keluar masuknya hubungan, wisatawan, dan informasi. Untuk beberapa sektor route yang prospek marketnya tinggi, Royal Brunei Airlines, membuka jalur penerbangan yang lebih banyak, seperti Jakarta, Singapura, London, kawasan *Middle east*, Malaysia, Manila dan Bangkok yang dibuka lebih dari empat penerbangan seminggu.

3.3. Bidang Kegiatan Usaha

Selain dari bidang usaha maskapai penerbangan yang telah dijalankan, Royal Brunei Airlines memiliki diversifikasi dalam bentuk berbagai macam anak perusahaan (subsidiary) antara lain :

3.3.1. Royal Brunei Catering .

Melayani aircraft catering, party catering, fast food outlets, dan sejumlah restoran besar di negara Brunei Darussalam dan telah mendapatkan

pengakuan pada tahun 1995 dengan penghargaan *The Best Regional Caterer* dari Singapore Airlines.

3.3.2. Royal Brunei Trading

Menangani *duty free shop* di bandara internasional Brunei yang dibuka pada tahun 1992.

3.3.3. Mulaut Abattoir Sdn Bhd.

Menangani tentang proses menyembelih dan penyediaan daging secara islami seperti proses hari raya idul adha dan upacara keagamaan yang lain dan penyedia daging halal di Brunei Darussalam.

3.3.4. ABACUS Distribution Systems Sdn.Bhd

Berdiri tahun 1990 yang mana 85 % sahamnya adalah milik Royal Brunei Airlines, yang menangani tentang *Computer Reservation System*.

3.3.5. RBA Golf Club Sdn.Bhd

Menguasai *sport center* dan *golf course*.

3.3.6. Brunei International Air Cargo Center

Joint venture antara Royal Brunei Airlines dan beberapa *shareholder* menangani pengiriman cargo udara internasional.

3.4. Struktur Organisasi Perusahaan.

Struktur organisasi adalah menggambarkan tata pembagian kerja dan merupakan proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang dilakukan atas dasar pengelompokan tugas dan wewenang sehingga bergeraknya suatu usaha melalui kerjasama yang efektif mencapai tujuan perusahaan. Royal Brunei Airlines dalam manajemenya dipimpin oleh seorang CEO diawasi oleh utusan dari



kerajaan yang duduk di dalam *board of directors* dan seorang Chairman yang ditunjuk langsung oleh His Majesty Sultan Hasannall Bolkiah.

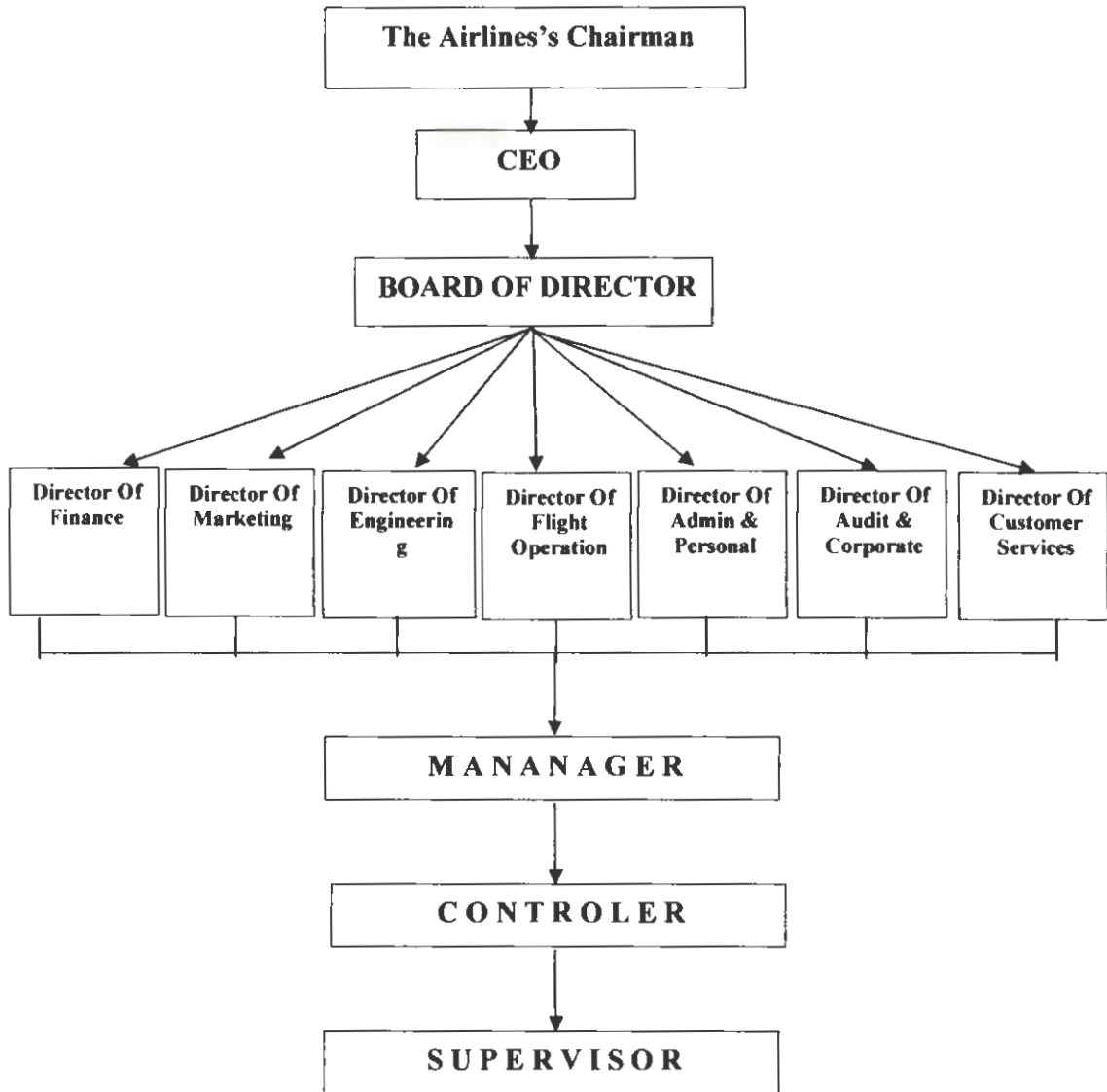
Adapaun departemen-departemen terkait di dalam organisasi yaitu :

1. Department of Finance
2. Department of Marketing.
3. Department of Engineering.
4. Department of Flight Operation.
5. Department of Administration and Personnel services
6. Department of Audit and Corporate Services Unit.
7. Department of Customer Service .

Dari setiap departemen dipimpin oleh seorang direktur baik staf lokal ataupun expatriate yang membawahi beberapa manager, dan seluruh top management berkantor pusat di Brunei Darussalam. Tetapi beberapa manager yang mengepalai perwakilan dinegara luar Brunei yang disebut country manager.



GAMBAR 3.1
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN
ROYAL BRUNEI AIR LINES SDN. BHD



Setiap departemen dipimpin oleh seorang direktur, dan dibawah direktur, ada beberapa menejer yang memimpin tiap-tiap sub divisi, di bawah menejer, dibawah menejer ada beberapa controller, dan dibawah controller ada supervisor

Sumber : Data intern perusahaan

Adapun wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam struktur organisasi Royal Brunei Airlines Sdn. Bhd adalah sebagai berikut:

1. The Airlines's Chairman.

Merupakan unsur pengawas dan pengendali, sekaligus memiliki hak atas aset perusahaan. Oleh sebab itu secara moral maupun material pertanggungjawab atas eksistensi perusahaan, secara umum tugas *The Airlines's Chairman* adalah :

- a. Mengupayakan dan menyediakan dana segar untuk keperluan biaya operasional seluruh program kerja perusahaan.
- b. Mengawasi, menilai dan meminta pertanggung jawaban seluruh pelaksanaan program kerja yang diemban CEO.
- c. Memberikan saran dan masukan serta pertimbangan-pertimbangan atas seluruh unsur perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja perusahaan.

2. CEO (Chief Executive Officer)

Bertindak sebagai pimpinan tertinggi sebuah perusahaan dan penanggung jawab utama atas semua kebijakan dan operasional program kerja, yang mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan perusahaan dan memberikan pedoman serta landasan dalam menjalankan setiap kegiatan didalam perusahaan. Berwenang menarik dan memberhentikan karyawan serta menetapkan keputusan ahir segala persoalan perusahaan.



- b. Menjalin hubungan tingkat tinggi dengan lembaga pemerintah dan perusahaan lainya dalam rangka mempererat kerjasama dan pengembangan usaha. Menyusun dan merumuskan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan untuk setiap satuan waktu tertentu, baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Director of Department memimpin tiap-tiap departemen untuk dapat mengkoordinasikan dan memberikan motivasi untuk berkerja sesuai bidang dan divisi yang dikerjaka tiap-tiap middle dan low management yang dibawahinya, serta menjalin kerjasama dengan pimpinan manajemen lainya untuk dapat sama-sama menyamakan visi dalam bekerja yang berorientasi revenue dan satisfaction dan bertanggung jawab langsung kepada CEO.

Fungsi dari tiap-tiap departemen adalah:

c. *Dept of Finance.*

Bertanggung jawab terhadap terselenggaranya program kerja pada segala aspek keuangan.

b. *Dept of Marketing.*

Bertanggung jawab penuh atas terselenggaranya program kerja pada divisi pemasaran.

c. *Dept of Engineering.*

Bertanggung jawab terhadap *maintenance, spare part technical, workshop, aircraft rotation, aircraft supporting equipment, flight simulator*, dan semua yang berhubungan dengan fisik pesawat.

d. *Dept of Flight Operation.*



Bertanggung jawab terhadap pengaturan schedule pesawat, *flight Safety*, *flight training*, *navigation*, dan *movement control center*.

e. *Dept of Admin and Personnel.*

Bertanggung jawab terhadap *training and development* para karyawan, kesejahteraan, kesehatan, dan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

f. *Dept of Audit and Corporate.*

Bertanggung jawab terhadap pengauditan perusahaan dan administrasi perusahaan.

g. *Dept of Customer Service.*

Bertanggung jawab terhadap proses penanganan konsumen dalam hal ini penumpang dari proses check in di airport sampai di tujuan Embarkasi dan disembarkasi.

3.5. Royal Brunei Airlines Di Indonesia.

Royal Brunei Airlines membuka jalur penerbangan pertama kali ke Indonesia pada tahun 1984 untuk route Bandar Seri Begawan – Jakarta dengan jumlah frekuensi penerbangan 3 kali seminggu, kemudian meningkat pada tahun 1994 menjadi 4 kali seminggu dan pada tahun 1999 menjadi 5 kali seminggu. Sedangkan pada tahun 1992 Royal Brunei membuka juga penerbangan sektor Bandar Seri Begawan – Denpasar dan tahun 1997 membuka menerbangan juga ke Surabaya. Peningkatan jumlah route dan frekuensi penerbangan ini didasarkan pada besarnya target market di Indonesia. Dengan motto " *World Class Airlines*" Royal Brunei berusaha untuk memberikan pelayanan terbaiknya



termasuk standar *safety* yang sesuai dengan standar IATA (International Air Transport Association) dan modernisasi Aircraft serta system penjualan tiket on line. Untuk saat ini Royal Brunei Airlines station Indonesia juga melayani penerbangan ke Middle East (Jedah, Abu Dhabi, Dubai), Australia (Pert, Brisbane, Sydney), New Zeland, dan London.

3.6 Perkembangan kinerja Royal Brunei Airlines di Indonesia .

3.6.1 Analisis Kinerja Fungsional Perusahaan

Royal Brunei Airlines di Indonesia telah beroperasi dari tahun 1984. Dalam melaksanakan kegiatan operasinya, Royal Brunei Airlines peduli terhadap program kepuasan pelanggan dan marketing dengan tujuan yang spesifik yaitu meningkatkan penjualan dengan terus menerus dan merealisasikan penjualan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Dengan jumlah frekuensi 33 penerbangan dari Jakarta, Surabaya dan Denpasar setiap bulannya, membuat Royal Brunei mampu bersaing dan mengambil pangsa pasar dari Indonesia ditengah persaingan bisnis Airlines dan perang harga. Berikut ini adalah data biaya operasional dari tahun 2003 sampai 2007.

Tabel 3.1
Data Biaya Operasional Royal Brunei Airlines

Jenis Cost	Periode				
	2003	2004	2005	2006	2007
Wet Lease Aircraft	4,372,290	4,377,020	4,401,210	4,420,021	4,422,628
Biaya Ground Handling	851,613	856,156	891,762	872,362	872,673
Biaya Catering Pesawat	758,009	800,372	887,257	957,587	840,356
Biaya Sewa Kantor	35,000	38,400	38,400	38,400	38,400
Karyawan	116,129	116,129	117,290	118,463	118,463
Biaya Promosi	116,104	250,985	235,432	245,629	321,900
	6,249,145	6,439,062	6,571,351	6,652,462	6,614,420

Sumber : Data internal perusahaan

Biaya operasional tersebut merupakan biaya yang dikeluarkan untuk di Stasiun Indonesia dan kecenderungan biaya tersebut naik dari tahun ke tahun dikarenakan adanya kebijakan pemerintah Indonesia pada pada sektor BBM. Seperti halnya wet lease aircraft rata-rata kenaikan 1,10 % ini disebabkan kenaikan BBM pada tahun 2004 sehingga pihak Pertamina menaikkan harga after, sebab lainnya adalah faktor rotasi pesawat yang terjadi di luar schedule, faktor delay sehingga akan meningkatkan cost. Untuk biaya ground handling terjadi kenaikan awal sebesar 4,16 % pada tahun 2004-2005 dan seperti halnya faktor penyebabnya adalah biaya operasional yang meningkat karena harga BBM yang meningkat. Tetapi terjadi penurunan sekitar 2,18 % pada tahun 2006 karena terjadinya perpindahan perusahaan *ground handling* yang semula di layani oleh PT Jasa Angkasa Semesta kemudian berpindah ke PT Gapura Angkasa. Alasan Royal Brunei berpindah layanan ke PT Gapura Angkasa karena harga penawaran yang

lebih murah, selain itu adalah hubungan government to government karena PT Garuda Angkasa merupakan gabungan dari perusahaan pemerintah yaitu PT Garuda Pura dan Garuda Indonesia. Begitu juga dampak dari kenaikan BBM ini berpengaruh pada kenaikan harga catering mencapai titik tertinggi yaitu 10,86 % pada 2004 – 2005 atau rata-rata dari tahun 2003 – 2006 sebesar 8,12 %, sedangkan pada tahun 2007 terjadi penurunan harga sekitar 12,24 % yang disebabkan oleh renegosiasi harga terhadap PT Aerowisata Catering Service sebagai pihak penyedia catering. Untuk biaya kantor dan biaya karyawan masih cenderung stabil meski ada kenaikan sedikit akibat pembagian bonus dan tunjangan. Biaya promosi terjadi peningkatan rata-rata sebesar 7,79 % pertahun, hal ini terjadi dengan semakin banyaknya sales agent dan meningkatkan loyalitas mereka untuk terus menjual tiket Royal Brunei.

Tabel 3.2
Rata-rata Jumlah Penumpang Per Flight

NO	Station	Jumlah Rata-rata Penumpang Per Flight
1	Station Jakarta (5 Flight / Minggu)	115 Penumpang
2	Station Surabaya (3 Flight / Minggu)	146 Penumpang
3	Station Denpasar (3 Flight / Minggu)	127 Penumpang

Sumber : Data internal perusahaan

Pada table 3.2 dijelaskan mengenai jumlah rata-rata tingkat isian penumpang, untuk stasiun Jakarta cenderung lebih sedikit dibandingkan stasiun yang lain karena jumlah frekuensi penerbangan lebih banyak sehingga terjadi pembagian kapasitas.

3.6.2 Analisis Kinerja Pemasaran

Untuk mendukung kegiatan pemasaran, Royal Brunei Airlines telah melakukan kegiatan promosi, antara lain : Pemberian *souvenir* kepada penumpang, *familiarization trip* kepada para travel agent, mengadakan *Airlines exhibition* dan *Discount Agent*.

Tabel 3.3
Kegiatan Promosi Tahun 2003 s/d 2007

No	Kegiatan Promosi	Periode	Jumlah Biaya Dalam USD
1	Familiarization Trip	2003 - 2007	42,000
2	Airlines Exhibition	2003 - 2007	23,450
3	Discount Agent	2003 - 2007	1,090,100
4	Souvenir	2003 - 2007	14,500
Jumlah			1,170,050

Sumber : Data internal perusahaan

Adapun tujuan yang ditetapkan oleh Royal Brunei Airlines dalam kegiatan promosianya antara lain :

1. Untuk lebih meningkatkan dan menanamkan kesadaran terhadap jasa transportasi udara yang bersaing dan mengutamakan pelayanan.
2. Untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap jasa penerbangan serta menjaga dan bersaing terhadap kompetitor yang siap menggantikan posisi Royal Brunei Airlines.
3. Meningkatkan penjualan dan berusaha menguasai pasar konsumen yang 60% terdiri dari *labor*, dan penumpang haji / umroh.

Agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud, maka strategi operasional promosi penjualan yang dijalankan di Indonesia adalah sebagai berikut :

a. *Souvenir.*

Agar konsumen loyal terhadap jasa penerbangan Royal Brunei Airlines, maka diberikan hadiah atau cinderamata, sebagai benda promosi yang diberikan kepada konsumen agar muncul *image* bahwa perusahaan peduli terhadap tiap individu penumpang.

b. *Exhibition.*

Mengadakan pameran-pameran dalam *tourism events* dengan membagikan brosur dan memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan Royal Brunei Airlines, seperti harga tiket, *package tour*, informasi wisata dan lain-lain yang berkaitan dengan masalah pelayanan transportasi udara.

c. *Discount agent.*

Dalam memasarkan tiketnya, Royal Brunei bekerja sama dengan seluruh travel agent di Indonesia yang tergabung dalam IATA (International Air Transport Association) dengan memberikan *special price* dan memberikan award kepada travel agent yang memperoleh penjualan terbesar serta memberikan *special offer* untuk pembelian 20 tiket mendapatkan 1 tiket gratis. Pada tabel 3.3, biaya promosi di dominasi oleh discount agent yang merupakan 93 % dari total biaya promosi. Discount agent ini di nilai efektif untuk menarik minat para sales agent untuk menjual tiket Royal Brunei, selain keuntungan bagi sales agent yang tinggi, misalnya dengan membeli 20 tiket maka akan memperoleh 1 tiket gratis. *Discount agent* juga bisa berupa pemberian potongan harga

kepada seluruh staff sales agent yang ingin menggunakan fasilitas penerbangan Royal Brunei.

d. *Familiarization trip.*

Dalam upaya untuk memperkenalkan perusahaan dan produknya, maka Royal Brunei Airlines mengundang seluruh travel agent di Indonesia yang menjadi mitra dekat untuk melakukan kunjungan langsung ke kantor pusat di negara Brunei Darussalam dan seluruh akomodasi dan tiketnya ditanggung oleh Royal Brunei Airlines. Dengan cara ini diharapkan loyalitas travel agent untuk lebih memprioritaskan penjualan tiket Royal Brunei dan ikut serta secara langsung mempromosikan kepada customer.

e. *Frequent Flier Program.*

Dalam rangka meningkatkan daya tarik dan memikat para pengguna jasa penerbangan Royal Brunei Airlines. Ada sebuah program yang ditawarkan yaitu *frequent flier Program* bagi penumpang yang sering traveling menggunakan Royal Brunei Airlines. Dengan menjadi anggota frequent flier, penumpang mendapatkan berbagai fasilitas antara lain, mendapatkan *extra excess baggage* sampai 15kg, *free first class lounge*, *priority upgrade when fully booked*, dan bonus miles yang setiap kali penumpang menggunakan jasa penerbangan Royal Brunei akan terus bertambah sehingga setelah mencapai poin yang ditentukan akan mendapatkan tiket gratis sesuai dengan jumlah poin yang dikumpulkan.

f. Special promo.

Untuk musim tertentu Royal Brunei Airlines mengeluarkan harga tiket khusus yang rata-rata lebih murah dari harga normal. Biasanya harga tersebut dikeluarkan pada saat negara Brunei Darussalam memperingati hari besar sejarah, seperti peringatan kemerdekaan Brunei atau menjelang peringatan hari raya idul fitri. Kebijakan untuk mengeluarkan special promo ini langsung dari Sultan Hasanal Bolkiah

3.6.2.1 Keunggulan Komparatif

Dalam masalah harga, Royal Brunei tidak dapat mengubah seenaknya saja. Harga harus disesuaikan dengan pasar dan kondisi operasional. Yang dapat diubah adalah diskon. Disamping itu harga juga dipengaruhi oleh tujuan perusahaan yaitu maksimum pangsa pasar, maksimum laba, dan maksimum pendapatan. Semakin rendah biaya operasinya kemungkinannya semakin besar diskon yang dapat diberikan kepada konsumen. Murahnya tenaga kerja untuk stasiun di Indonesia sebagai keunggulan komparatif yang merupakan salah satu sumber keuntungan bersaing tingkat internasional dapat mendukung ditekannya biaya operasi serta merupakan subsidi silang bagi stasiun yang tinggi upah tenaga kerjanya dan biaya operasionalnya

3.6.2.2 Perilaku Konsumen

Karakter konsumen Indonesia umumnya bersifat berubah-ubah (volatile). Konsumen Indonesia relatif bukan tipe yang setia (unstable) terhadap satu produk jasa, mereka selalu ingin mencoba-coba produk jasa lain. Disamping itu, konsumen Indonesia umumnya mudah terpengaruh pada iklan, nama besar, prestise, diskon, hadiah (memiliki impulse/rangsangan yang tinggi), dan cenderung memilih produk jasa yang berorientasi pada produk jasa luar negeri. Dalam persaingan antar maskapai penerbangan, syarat utama tetap bertahan adalah kepuasan pelanggan yang didukung kepuasan karyawan. Agar jasa yang ditawarkan Royal Brunei dapat bersaing, Royal Brunei perlu menyiasati bagaimana melindungi pasar agar pesaing sulit untuk memasuki pasar. Salah satunya adalah monopoli route yang telah berjalan selama ini dan image Royal Brunei adalah negara kaya sehingga akan berpengaruh kepada kualitas dan keselamatan.

Terdapat layanan dasar (taken for granted) yang harus disediakan setiap maskapai penerbangan, termasuk Royal Brunei yaitu (1) adanya penumpang yang ingin pergi ke suatu tempat, (2) mengantarkan penumpang dengan aman, (3) menyediakan catering, (4) berangkat sesuai yang diinginkan penumpang, dan (5) pelayanan penanganan bagasi penumpang.



Selain layanan dasar yang harus tersedia, penumpang cenderung menginginkan pelayanan:

1. Pelayanan lebih dari layanan dasar dengan kualitas yang unggul.
2. Ketepatan keberangkatan dan waktu tiba.
3. Komunikasi dengan pelanggan untuk membina hubungan dan masukan bagi Royal Brunei.
4. Memperlakukan konsumen secara pribadi seperti suasana keakraban di rumah.
5. Perilaku staf yang ramah dan selalu siap melayani.
6. Melayani sesuai dengan kebutuhan konsumen.
7. Kecakapan staf di ground maupun inflight.
8. Tidak menaikkan harga jual (harga lebih rendah).
9. Kebersihan pesawat didukung fasilitas interior yang memadai.
10. Menjamin keamanan terbang pesawat dengan menyediakan pesawat yang rata-rata berusia muda.
11. Respons cepat dan tepat dalam menghadapi keluhan dan saran.

Hal tersebut diatas berkaitan dengan yang dikemukakan oleh Kotler (1997:65) bahwa dalam hal upaya meningkatkan dan memikat pelanggan terdapat perubahan dari 4P ke 4C yaitu (1) Product ke Customer Value, (2) Price ke Cost: biaya yang lebih

rendah tidak sama dengan harga paling rendah, (3) Place ke Convenience, dan (4) Promotion ke Communications. Dalam industri jasa terdapat 3P sebagai faktor-faktor yang harus diperhitungkan yaitu (5) People, (6) Process, dan (7) Presentation. Disamping faktor-faktor tersebut diatas yang harus diperhitungkan, menurut Treacy dan Wiersema (1995) terdapat tiga nilai yang perlu ditawarkan pada pasar yaitu:

1. kepemimpinan produk jasa (memberi kualitas produk jasa/jasa terbaik)
2. Kelancaran operasional (mengarahkan pada total biaya yang paling layak)
3. Keintiman pelanggan (menawarkan solusi total yang terbaik kepada pelanggan).

3.6.2.3 Perkembangan Penumpang dan Cargo

Dalam mencapai target penjualan, Royal Brunei selalu menerapkan kebijakan untuk mencari market sebanyak-banyaknya dengan fokus kepada sasaran yang sesuai dengan segmen pasarnya. Melihat kondisi penduduk di Indonesia yang sangat banyak merupakan pasar yang sangat strategis bagi royal Brunei untuk dapat bersaing dalam mendapatkan pangsa pasar. Dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki Royal Brunei berhasil menanamkan *image* sebagai maskapai penerbangan

yang mampu bersaing dipasar Indonesia dan Internasional untuk segmennya.

Tabel 3.4
Data Penjualan Tiket Penumpang Royal Brunei Airlines

Periode Triwulan	Jumlah Penjualan Dalam US \$		
	Station Jakarta	Station Surabaya	Station Denpasar
Jan s/d Mar 2003	996,730	992,873	832,672
Apr s/d Jun 2003	1,020,454	1,029,983	790,278
Jul s/d Sep 2003	1,103,893	992,035	982,201
Okt s/d Dec 2003	1,087,364	1,192,008	1,107,728
Jan s/d Mar 2004	1,060,525	824,853	827,910
Apr s/d Jun 2004	1,293,152	1,005,785	862,102
Jul s/d Sep 2004	1,340,215	1,042,390	893,477
Okt s/d Dec 2004	1,644,651	1,279,173	1,209,101
Jan s/d Mar 2005	1,340,402	1,042,535	893,601
Apr s/d Jun 2005	1,305,754	1,015,586	870,503
Jul s/d Sep 2005	1,345,382	1,046,408	984,398
Okt s/d Dec 2005	1,330,370	1,034,732	886,913
Jan s/d Mar 2006	1,276,052	992,485	790,345
Apr s/d Jun 2006	1,255,904	976,814	837,269
Jul s/d Sep 2006	1,300,557	1,011,544	867,038
Okt s/d Dec 2006	1,565,514	1,217,622	1,043,676
Jan s/d Mar 2007	1,349,425	1,049,553	899,617
Apr s/d Jun 2007	1,268,445	986,568	845,630
Jul s/d Sep 2007	1,439,186	1,119,367	959,457
Okt s/d Dec 2007	1,537,304	1,195,681	1,024,869
TOTAL	25,861,279	21,047,995	18,408,785

Sumber : Data internal perusahaan

Data tersebut merupakan akumulasi penjualan tiket penerbangan untuk tiga stasiun di Indonesia, dari table 3.4 terjadi kenaikan yang signifikan pada periode dimana permintaan market yang meningkat, biasanya kondisi ini di mulai saat musim haji dan umrah telah tiba yaitu periode triwulan terakhir yaitu bula Oktober – Desember tiap-tiap tahun, sedangkan untuk segmen umum dominasi oleh para tenaga kerja.

Tabel 3.5
Data Penjualan Cargo Royal Brunei Airlines

Periode Triwulan		Jumlah Penjualan Dalam US \$		
		Station Jakarta	Station Surabaya	Station Denpasar
Jan s/d Mar	2003	357,267	99,910	89,341
Apr s/d Jun	2003	300,761	96,229	54,008
Jul s/d Sep	2003	259,101	89,221	60,922
Okt s/d Dec	2003	232,009	90,891	76,023
Jan s/d Mar	2004	350,560	150,560	75,580
Apr s/d Jun	2004	354,000	145,441	90,430
Jul s/d Sep	2004	234,910	97,110	87,634
Okt s/d Dec	2004	244,347	130,890	67,390
Jan s/d Mar	2005	300,801	150,779	61,790
Apr s/d Jun	2005	350,809	90,760	75,109
Jul s/d Sep	2005	220,459	103,491	45,109
Okt s/d Dec	2005	398,305	109,334	76,298
Jan s/d Mar	2006	343,887	98,993	57,599
Apr s/d Jun	2006	391,007	105,778	105,221
Jul s/d Sep	2006	240,897	132,009	76,221
Okt s/d Dec	2006	398,005	73,449	57,334
Jan s/d Mar	2007	379,110	101,992	81,409
Apr s/d Jun	2007	298,445	96,008	80,121
Jul s/d Sep	2007	307,992	105,625	73,887
Okt s/d Dec	2007	380,117	130,880	89,445
TOTAL		6,342,789	2,199,350	1,480,871

Sumber : Data internal perusahaan

Dafarn hal penjualan space untuk Cargo, Royal Brunei belum sepenuhnya memaksimalkan unit ini karena mengingat Brunei sendiri adalah bukan negara industri dan bukan juga negara transit. Cargo yang menggunakan jasa Royal Brunei sebagian besar adalah cargo garment untuk *supply* negara tersebut sehingga kapasitasnya pun tidak terlalu besar. Tetapi tidak memungkinkan jika management mau untuk mempromosikan lebih layanan pengiriman kargo untuk penerbangan transit dengan harga yang lebih murah



dibandingkan dengan maskapai penerbangan yang lain, sehingga akan meningkatkan income bagi unit cargo

3.6.2.4 Proses Pengambilan Keputusan

Royal Brunei perlu mengetahui siapa di balik pengambilan keputusan. Hal ini penting mengingat dengan mengetahui siapa yang memutuskan membeli atau tidak, Royal Brunei dapat menstimuli orang yang berperan (mempunyai pengaruh) dalam proses pengambilan keputusan agar membeli produk jasa tersebut. Royal Brunei kemudian menyesuaikan produk jasa dengan kebutuhan, keinginan konsumen, dan pengambil keputusan. Menurut Asseal (1991), terdapat 4 tipe perilaku konsumen yaitu (1) inertia (beli baru evaluasi), (2) brand loyalty (setia membeli produk jasa yang sama, dapat dikarenakan pengalaman ataupun prestise), (3) pengambilan keputusan terbatas (tidak ada pilihan lain), serta (4) pengambilan keputusan kompleks (evaluasi baru beli). Berkaitan dengan upaya menstimuli siapa di balik pengambilan keputusan, Royal Brunei dapat melaksanakan strategi (1) menjalin hubungan yang baik dengan agen tiket (distributor) agar produk jasa Royal Brunei dipasarkan dengan baik dan (2) pengoptimalan promosi yang dapat menstimuli (meyakinkan) siapa di balik pengambilan keputusan untuk membeli produk jasa yang ditawarkan. Pihak yang paling berperan dalam proses pengambilan keputusan untuk membeli tiket Royal Brunei adalah para PJTKI (Perusahaan Jasa Tenaga Kerja

Indonesia) dan para travel agent penyedia jasa paket haji dan umrah.

3.6.3 Analisis Kinerja Operasional

Dalam kinerja operasionalnya di Indonesia, Royal Brunei menerapkan sistim rotasi pesawat untuk lebih mengefisienkan pelayanannya, misalnya untuk sektor JKT –BWN lebih banyak dioperasikan tipe pesawat besar karena jumlah penumpang yang besar berpusat dari Jakarta selain itu untuk menjaring connecting flight bagi penumpang yang akan melanjutkan penerbanganya ke tujuan selanjutnya dan jumlah tersebut banyak dari bandara Jakarta. Sedangkan untuk route SUB-BWN dan DPS-BWN lebih menggunakan tipe pesawat yang lebih kecil yaitu A320. tetapi kondisi ini sewaktu-waktu dapat berubah tergantung dengan permintaan pasar dan kondisi *pre flight book load*.

Dari sisi OTP (On Time Performance), Royal Brunei masih dalam katagori normal diatas 85 % atau diatas standar industri penerbangan. Dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 prestasi OTP Royal Brunei mencapai rata-rata 89%.

Untuk *maintenance* mesin dan suku cadang di Indonesia, Royal Brunei bekerjasama dengan GMF (Garuda Maintenance Facility) mulai tahun 2005. Sedangkan sebelum tahun 2005 hanya hubungan kontrak maintenance saja dengan PT Jasa Angkasa Semesta, sehingga pada saat terjadi kerusakan dan perlu adanya penggantian spare part maka harus menunggu kiriman dari pusat.



3.6.4 Struktur Organisasi Perusahaan di Indonesia

Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, Royal Brunei menerapkan sistim perekrutan berdasarkan tingkat pendidikan, spesifikasi pendidikan dan pengalaman kerja. standar ini berlaku untuk semua karyawan sehingga memudahkan untuk pembagian departemen kerjanya masing-masing dan system perekrutanya semua dilakukan oleh staff HRD *head office* (Brunei), jadi tidak ada perwakilan HRD di Indonesia. Untuk struktur organisasi di Indonesia dikepalai oleh 1 Country Manager, 1 *Deputy Country Manager* (expatriat) dan 4 divisi antara lain *Marketing*, *Finance*, *Tiketing & Reservation*, dan *Airport Operation* yang semuanya bertanggung jawab kepada *Country manager* kecuali *Airport Operation*. *Airport operation* secara struktur dan fungsi organisasi, langsung bertanggungjawab kepada *Director Of Customer services* pusat, sedangkan *Country Manager* sifatnya hanya mengetahui dan *Country Manager* bertanggungjawab langsung kepada *Director of Marketing* mengenai sales.

Dapat dikatakan tenaga kerja untuk Royal Brunei Airlines yang beroperasi di Indonesia tidak banyak membutuhkan karyawan tetap di bawah naungan Royal Brunei karena untuk stasiun di Indonesia yang merupakan out station telah ada beberapa perusahaan penyedia jasa ground handling dengan harga yang relative lebih murah dibandingkan dengan out station yang lain. Kondisi ini merupakan keuntungan bagi perusahaan dengan cukup merekrut karyawan lokal yang tidak terlalu banyak sebagai



fungsi Supervisi dan posisi managerial, sedangkan untuk fungsi lapangan dan teknis seluruhnya di percayakan kepada *ground handler*.

Berikut ini adalah data Karyawan Royal Brunei Airlines di Indonesi meliputi, jumlah karyawan, jabatan dan Latar belakang pendidikan.

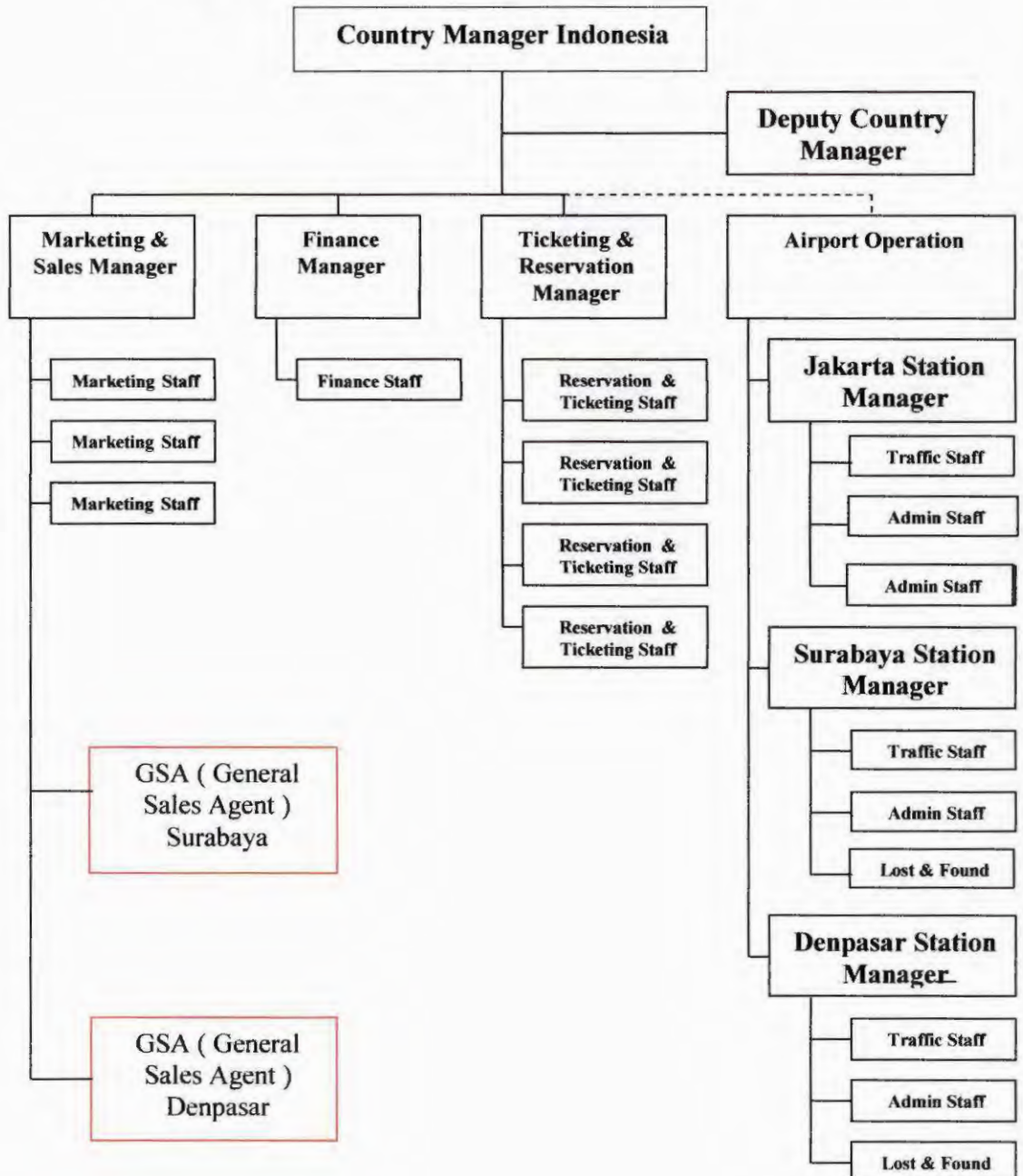
Tabel 3.6
Jumlah Karyawan, Jabatan dan Latar Belakang Pendidikan

NO	POSISI	JUMLAH	PENDIDIKAN
1	Country Manager	1	S2
2	Deputy Country manager	1	S1
3	Marketing Manager	1	S2
4	Finance Manager	1	S1
5	Ticketing & Reservation Manager	1	S1
6	Marketing Staff	3	S1
7	Finance Staff	1	S1
8	Ticketing & Reservation Staff	4	S1,D3
9	Station Manager Jakarta	1	D3
10	Station Manager Denpasar	1	S1
11	Station Manager Surabaya	1	S1
12	Traffic Officer	3	S1,D3
13	Airport Admin Staff	3	D3
14	Lost & Found Staff	3	S1, D3

Sumber : Data internal perusahaan



GAMBAR 3.2
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN
ROYAL BRUNEI AIRLINES DI INDONESIA



Dengan jumlah karyawan yang relatif kecil Royal Brunei berhasil menerapkan sistim kinerja yang efisien meskipun dilain sisi tingkat diskriminasi terhadap karyawan lokal dengan karyawan warga negara Brunei dalam hal penggajian begitu signifikan. Sistim inilah yang suatu saat akan menjadi kendala bagi perusahaan. Royal Brunei stasiun Indonesia merupakan pemasukan bagi perusahaan yang cukup signifikan tetapi dalam hal penggajian karyawannya termasuk yang paling kecil dari seluruh out station yang ada, kondisi ini terkadang menjadi kecemburuan social dan mengakibatkan para karyawannya mencari *side job* sebagai tambahan income. Dalam hal pelatihan dan training, Royal Brunei sangat peduli dalam peningkatan kualitas karyawannya, secara bertahap seluruh karyawan mendapatkan pelatihan setahun dua kali dalam bidang teknik penerbangan, Pasasi, dan semua pelatihan yang berhubungan dengan industri penerbangan. Sistim pelatihan yang dilakukan tidak hanya untuk karyawan sendiri tetapi juga untuk para karyawan ground handling yang menjadi team Royal Brunei Airlines. Pelatihan dilakukan dengan mengirimkan para karyawan ke *Brunei Training Center* dan merupakan kegiatan untuk lebih mengakrabkan diri dengan para karyawan pusat.

3.7 Keunggulan Strategik Fungsional

3.7.1 Sistim Penggajian

Karyawan Royal Brunei yang beroperasi di Indonesia merupakan karyawan dengan proses seleksi yang cukup ketat sehingga bias dikatakan karyawan yang berkualitas pada bidangnya. Keunggulan yang harus

dimanfaatkan oleh Royal Brunei adalah kondisi sulitnya mendapatkan lapangan kerja baru bagi karyawannya sehingga perusahaan memberlakukan pembayaran gaji dengan standar yang berbeda-beda pada tiap-tiap negara, apalagi Indonesia merupakan standar tingkat gaji yang paling rendah dibandingkan dengan negara stasiun operasi Royal Brunei yang lain di seluruh dunia.

3.7.2. Kinerja Keuangan

Pada awal beroperasinya Royal Brunei di Indonesia hanya merupakan symbol hubungan diplomatik antara Indonesia dengan Kerajaan Brunei Darrusalam mengingat Royal Brunei adalah *flight Carrier*. Kondisi keuangan perusahaan pada awalnya merupakan subsidi dari kerajaan Brunei sekitar 20 tahun masa operasinya, maka setelah 20 tahun kerajaan Brunei memberlakukan sistim *profite oriented* dengan memberlakukan bisnis professional. Untuk market operasi di Indonesia pada tahun 2003 sampai 2007 Royal Brunei mengalami keuntungan operasional 49 juta USD berasal dari jumlah perhitungan sederhana yaitu jumlah penjualan tiket dikuragin biaya operasional. Sedangkan untuk keuntungan keseluruhan wilayah operasi di dunia tidak pernah dipublikasikan sama sekali karena hak mutlak perusahaan adalah milik kerajaan jadi tidak ada transparansi masalah keuangan perusahaan.

Tabel 3.7
Keuntungan Operasional Perusahaan 2003-2007

Penjualan 2003-2007 (USD)	Biaya Operasional 2003 -2007 (USD)	Laba 2003 - 2007 (USD)
75,341,069	26,277,296	49,063,773

3.7.3. Strategi Pemasaran

Pada dasarnya karyawan yang langsung melakukan kontak dengan pelanggan merupakan bagian dari pemasaran. Hal ini merupakan ciri perusahaan jasa, dan strategi pemasaran yang diberlakukan Royal Brunei di Indonesia adalah melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang merupakan decision maker seperti pihak perusahaan jasa tenaga kerja (PJTKI), Travel Biro penyelenggara ibadah Haji dan Umrah dan para travel agent. Sedangkan untuk market penumpang regular biasanya hanya melalui mouth to mouth dan loyalitas para penumpang. Sehingga untuk biaya pemasaran di Indonesia relative kecil. Selain itu biaya promosi yang merupakan subsidi dari kerajaan adalah pada event tertentu Royal Brunei melakukan discount tiket selama sebulan penuh pada saat ulang tahun Raja Brunei.

3.7.4 Strategi Operasional

Dalam menerapkan operasinya di Indonesia, Royal Brunei mengambil area bandara yang cukup besar dan strategis dan merupakan bandara Internasional, yaitu Jakarta, Surabaya dan Denpasar dengan menggunakan jenis pesawat berkapasitas sedang sehingga mengurangi sisi operasional cost dan dalam rangka kebijakan efisiensi dan reduce budget maka dibuat kebijakan untuk bekerja sama dengan GSA (General Sales Agent) sehingga sebagian biaya operasional akan di bebaskan kepada GSA.

3.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Dengan analisis ini dapat diketahui lebih lanjut lingkaran internal dan eksternal perusahaan dan dapat diketahui kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman yang ada pada perusahaan.

3.8.1 Analisis Kekuatan Perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan pihak Royal Brunei Airlines maka ditentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor sebagai berikut :

Tabel 3.8
Kekuatan Royal Brunei Airlines Di Indonesia

NO	Faktor-faktor kekuatan	Bobot	Rating					Nilai Tertimbang	
			1	2	3	4	5		
1	Brand Image	0.15				√		4	0.60
2	Teknologi	0.15					√	5	0.75
3	Loyalitas Konsumen	0.15				√		4	0.60
4	Route yang ditawarkan	0.15					√	5	0.75
5	Kualitas Pelayanan	0.15				√		4	0.60
6	Lokasi Bandara	0.25					√	5	1.25
	Total	1.00							4.55

Keterangan : 1. sangatburuk. 2. buruk. 3. rata-rata 4. baik. 5. sangat baik

Penjabaran dari masing-masing faktor dan perhitungan dari tabel 3.8 adalah sebagai berikut :

1. Konsumen yang telah sering menggunakan jasa penerbangan Royal Brunei memiliki pengalaman yang membentuk brand image berupa persepsi bahwa menggunakan jasa penerbangan Royal Brunei adalah menyenangkan dari sisi harga yang lebih murah dari maskapai lain dengan standart keamanan Internasional, sehingga menjadikan kekuatan perusahaan dengan tingkat rating yang baik (Rating 4)
2. Pesawat yang digunakan oleh Royal Brunei tergolong pesawat baru dan canggih dengan ground support equipment standar internasional dan selalu ter update teknologinya baik dari system on line tiket, on line booking, dan didukung pula dengan kualitas pilot yang sangat baik. Sebagai negara yang kaya dan sadar akan teknologi dan hanya memiliki satu-satunya maskapai penerbangan, maka pemerintah Brunei benar-benar memberikan fasilitas terbaik untuk Royal Brunei dalam hal teknologi. Kekuatan ini memberikan Rating yang sangat baik. (rating 5)
3. Dalam melakukan strategi pemasaran, Royal Brunei juga melakukan upaya untuk me maintenance para konsumennya dengan cara memberikan program frequent flier bagi konsumen yang sering menggunakan jasa penerbangannya. Juga melakukan kerjasama dengan para PJTKI dan biro Umroh dan Haji agar tetap menggunakan Royal Brunei sebagai media transportasinya sehingga bias dikatakan 40% konsumen adalah pelanggan tetap . Kekuatan ini memberikan rating yang cukup baik. (rating 4)

4. Kekuatan yang sangat penting bagi Royal Brunei adalah route penerbangan yang tidak dimiliki oleh maskapai penerbanga lain yaitu sektor dari Indonesia ke Brunei *direct flight*. Kekuatan ini diambil karena memang pasar tenaga kerja Indonesia salah satunya adalah ke Brunei. Dalam tiap-tiap penerbangan ke Brunei kira-kira jumlah tenaga kerja Indonesia yang berangkat sekitar 40 s/d 50 penumpang. Dan royal Brunei memiliki 3 station di Indonesia sehingga pasarnya sangat besar. Kekuatan dalam memonopoli route ini memberikan rating yang sangat baik. (rating 5)
5. Royal Brunei yang didukung oleh sumber daya yang baik dari mulai pelayanan di darat dan di udara, dari kualitas pramugari yang multi etnis sehingga tidak mengalami kesulitan dalam menghadapi berbagai kebiasaan dan keinginan dari konsumen serta terdidik bagaimana menghadapi komplain dengan mengedepankan kepuasan pelanggan. Kekuatan pada sektor ini memberikan rating yang baik. (rating 4)
6. Dengan beroperasinya Royal Brunei di Indonesia dan memilih beberapa perwakilan bandara yang merupakan bandara Internasional yaitu, Jakarta, Surabaya, dan Denpasar, merupakan salah satu kekuatan sehingga dapat bersaing dalam mangambil pangsa pasar di Indonesia. Mengingat Jakarta adalah bandar terbesar di Indonesia dan hampir seluruh perwakilan penerbangan asing juga ada di bandara ini, kemudian Surabaya kota terbesar kedua dan merupakan pangsa pasara dalam pemberangkatan tenaga kerja dari Indonesai karena mayoritas

tenaga kerja dari Indoinesia adalah orang Jawa dan Denpasar yang merupakan kota pariwisata dan untuk mengambil pangsa pasar wisatawan dan tenaga kerja dari wilayah timur. Kekuatan ini menempatkan pada posisi yang sangat baik.(rating 5)

3.8.2 Analisis Kelemahan Perusahaan.

Dari hasil wawancara dan surviey dengan pihak Royal Brunei, maka dapat diketahui titik-titik kelemahannya sebagai berikut :

Tabel 3.9
Kelemahan Royal Brunei Airlines di Indonesia

NO	Faktor-faktor kelemahan	Bobot	Rating					Nilai Tertimbang	
			1	2	3	4	5		
1	Managemen sentralistik	0.25		√				2	0.50
2	Mengandalkan Subsidi	0.15		√				2	0.30
3	Kualitas Ground handling	0.20			√			3	0.60
4	Anggaran biaya promosi	0.20			√			3	0.60
5	Standar gaji karyawan lokal	0.20			√			3	0.60
	Total	1.00							2.60

Keterangan : 1. sangatburuk. 2. buruk. 3. rata-rata 4. baik. 5. sangat baik

Penjabaran dari masing-masing faktor dan perhitungan dari tabel 3.9 adalah sebagai berikut :

1. Semua kebijakan harus melalui head quarter yaitu di kantor pusat Brunei, sehingga kebijakan ini akan mengganggu sistem kerja yang selalu mengandalkan *on time performance*. Adakalanya kebijakan yang di harapkan untuk mengambil keputusan di Indonesia di nilai urgent, tetapi response dari kantor pusat terkesan lamban dengan alasan banyaknya stasiun-stasiun Royal brunei di seluruh dunia yang harus di proses terlebih dahulu ataupun. Sebagai contoh dalam

kegiatan pemrosesan bagasi penumpang yang hilang membutuhkan waktu 3 bulan untuk proses penggantian / pemberian kompensasinya sehingga banyak kasus yang terjadi menimbulkan komplain dari penumpang. Contoh lain adalah ketika terjadi *engine problem* di Indonesai, maka keputusan yang harus diambil adalah menunggu instruksi dari pusat, apakah akan di perbaiki di Indonesia dan menggunakan spare part dari Indonesai atau menunggu kiriman spare part dari Brunei yang ahirnya kebijakan ini membuat penerbangan menjadi terlambat. Dalam kasus seperti ini rating yang diberikan menjadi buruk. (rating 2)

2. Selama kurang lebih 34 tahun Royal Brunei melakukan penerbangannya di seluruh dunia dengan misi awalnya adalah hubungan diplomasi karena merupakan flight carrier negara tersebut, hampir 20 tahun dalam kondisi di subsidi terus menerus oleh kerajaan. Keadaan ini tidak menumbuhkan motivasi bagi manajemen untuk melakukan kegiatan yang menguntungkan bagi perusahaan, sehingga dalam kurun waktu yang cukup lama karyawan terbuai dalam zona kenyamanan bekerja bahkan tidak terlalu di pusingkan dengan kondisi perusahaan yang untung atau rugi. Kondisi ini merupakan kelemahan yang sangat parah dan harus segera di lakukan perbaikan . (rating 2)
3. Kualitas *flight engginering* lokal yang menangani Royal Brunei di Indonesia dianggap masih kurang profesional dalam melakukan

tindakan-tindakan strategis pada saat terjadi engine problem, sehingga terjadi keterlambatan yang cukup lama dan mengakibatkan cost yang harus dikeluarkan oleh Royal Brunei karena keterlambatan tersebut. Sebenarnya untuk kondisi seperti ini jarang terjadi tetapi bukan berarti hal semacam ini harus di kesampingkan. Agar kondisi ini tidak terjadi lagi perlu diadakan training secara berkala sehingga tidak memberikan dampak yang buruk. (rating 3)

4. Dalam standar industri, biasanya dana yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melakukan promosi rata-rata 3 % dari total perputaran penjualan. Sedangkan nilai yang dikeluarkan Royal Brunei di Indonesia dalam melakukan promosi untuk periode 2003 s/d 2007 adalah USD. 1,170,050.00 sedangkan jumlah penjualan untuk periode tersebut adalah USD 75,341,069,00 atau sekitar 1,55 %. Kelemahan ini di anggap moderat akan tetapi dengan menambah awarness konsumen melalui promosi yang lebih diharapkan akan mendongkrak penjualan. (rating 3)
5. Kemakmuran karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja dan ahirnya berdampak kepada pelayanan dan penjualan. Adanya sistim remunerasi yang cukup tinggi perbedaanya antara karyawan lokal atau karyawan yang berada di Indonesia dengan karyawan yang berada di Brunei, membuat karyawan lokal sering di anggap disepelekan. Sebagai contoh untuk karyawan baru dengan grade III di Brunei digaji dengan BND. 900,00 atau setara dengan Rp.

5,400.000,00 (Rate 1 BND = Rp. 6000). Sedangkan untuk di Indonesia hanya di gaji dengan BND. 300,00 atau sekitar Rp. 1.800.000,00. untuk kondisi ini bisa dikatakan ratingnya masih moderat dan perlu mendapatkan perhatian. (rating 3)

3.8.3 Anasisis Peluang Perusahaan

Dari hasil wawancara dan surviey dengan pihak Royal Brunei, maka dapat diketahui berbagai peluang dengan bobot sebagai berikut :

Tabel 3.10
Peluang Royal Brunei Airlines di Indonesia

NO	Faktor-faktor peluang	Bobot	Rating						Nilai Tertimbang
			1	2	3	4	5		
1	Jumlah market yang tinggi	0.25					√	5	1.25
2	Cost yang rendah	0.20				√		4	0.80
3	Jaringan travel agent IATA	0.15				√		4	0.60
4	Online Booking	0.15			√			3	0.45
5	Monopoli route flight	0.25					√	4	1.00
	Total	1.00							4.10

Penjabaran dari masing-masing faktor pada Tabel 3.10 tersebut adalah :

1. Indonesia merupakan market yang sangat besar dengan tingkat jamaah haji terbesar di dunia dan merupakan pasar yang besar juga untuk tenaga kerja keluar negri, peluang ini membuat Royal Brunei berupaya untuk mengambil segmet tersebut sebagai market utamanya. (Skoring 5)
2. Dengan membuka operasi untuk tiga bandara internasional utama di Indonesia, Royal Brunei tidak terlalu berat dalam memenanggung biasa operasional karena murah nya biaya tenaga kerja dan sewa

kantor serta biaya ground handling dibandingkan dengan out stasiun yang lain.(scoring 4)

3. Seluruh tiket penerbangan Royal Brunei dapat dibeli di seluruh travel agent seluruh Indonesia yang telah memegang *licence* IATA, ini menunjukkan kan bahwa jaringan distribusi dari Royal Brunei sudah cukup dipercaya oleh internasional. (scoring 4)
4. Dengan kemajuan teknologi IT, maka fasilitas online booking sudah dapat di lakukan, ini dapat membantu konsumen untuk mengatur sendiri jadwal perjalanan dan *route* yang dikehendaki. (scoring 3)
5. Dengan strategi monopoli *route* untuk sektor tertentu maka Royal Brunei memiliki keleluasaan dalam menentukan tarif tiket. Karena tidak ada maskapai penerbangan yang memiliki route penerbangan dari Indonesia ke Brunei Langsung. (scoring 5)

3.8.4 Anasisis Ancaman Perusahaan

Dari hasil wawancara dan survey dengan pihak Royal Brunei maka ditentukan bobot dan rating untuk masing-masing faktor sebagai berikut,

Tabel 3.11
Ancaman Royal Brunei Airlines

NO	Faktor-faktor kekuatan	Bobot	Rating					Nilai Tertimbang	
			1	2	3	4	5		
1	Produk Substitusi	0.15			√			3	0.45
2	Meningkatnya persaingan	0.25				√		4	1.00
3	Meningkatnya segmentasi	0.20				√		4	0.80
4	Meningkatnya harga Avtur	0.20				√		4	0.80
5	Masuknya Pendatang baru	0.20				√		4	0.80
	Total	1.00							3.85

Keterangan : 1. sangatburuk. 2. buruk. 3. rata-rata 4. baik. 5. sangat baik

Penjabaran dari masing-masing faktor dan perhitungan dari tabel 3.11 adalah sebagai berikut :

- 1 Alasan orang menggunakan jasa penerbangan adalah karena efisiensi waktu, keamanan, jarak tempuh serta biaya. Maka untuk maskapai penerbangan yang mengambil route Internasional terutama di Indonesia sangat diuntungkan karena kecilnya pengaruh produk substitusi seperti Bus, Kereta api, dan Kapal Laut tetapi masih dapat dirasakan pengaruhnya. Untuk maskapai Royal Brunei pengaruh yang paling menonjol adalah pengambilan route sektor Indonesia Ke Brunei. Berdasarkan jarak tempuh pesawat yang hanya 2 jam 15 menit dan harga USD 185,00 ditambah airport tax dan Fiskal Rp 1,100,000,00 membuat beberapa konsumen terutama TKI mencari alternatif dengan jalan darat yaitu Jakarta-Pontianak menggunakan maskapai domestik dan Pontianak-Brunei melalui jalan darat menggunakan Bus antar negara melalui perbatasan Malaysia – Entikong – Kucing – Miri – Brunei. Dengan perkiraan biaya hanya Rp. 1.200.000,00 dan masa tempuh 3 hari 2 malam. Untuk kondisi ini dapat di berikan rating 3.
- 2 Jumlah maskapai penerbangan asing di Indonesia sekitar 40 perusahaan. Dengan jumlah ini menyebabkan peta persaingan di industri penerbangan akan semakin tinggi dan akan memperketat persaingan bisnis yang berdampak pada kompetisi harga meskipun harga bukanlah satu-satunya faktor utama bagi konsumen sehingga

Royal Brunei harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan, keamanan dan on time performance agar tidak hanya terfokus pada persaingan harga. (rating 4)

- 3 Dengan jumlah maskapai penerbangan asing yang sudah cukup banyak di Indonesia telah cukup banyak juga menciptakan pasar yang tersegmentasi sehingga Royal Brunei harus mampu untuk memilih segmen pasar yang ada. Kesalahan dalam membuat segmentasi bagi pasarnya berakibat tidak akan tercapainya tujuan perusahaan untuk menciptakan profit atau malah lebih buruk karena tidak sesuai konsep yang ditawarkan kepada konsumen yang menggunakan jasa penerbangan Royal Brunei dan berakibat beralihnya konsumen ke kompetitornya.
- 4 Kenaikan harga avtur akan berdampak meningkatnya komponen biaya produksi dan juga berdampak terhadap naiknya harga tiket. Pada Mei 2005 Rp 5.027 per liter atau 117,6 persen dari harga Desember 2003 dan perkembanganya akan terus meningkat menyesuaikan dengan harga Internasional. Kondisi ini harus disikapi secara global karena dampaknya tidak dirasakan oleh Royal Brunei sendiri tapi seluruh maskapai penerbangan. (rating 5) Berikut data harga Aftur :

Tabel 3.12
Daftar harga Jual Avtur Internasional tahun 2006 (US\$ Cent per Liter)

Bandara	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Bandara Ngurah Rai	48.40	52.72	52.75	52.58	56.94	59.40
Bandara Juanda	48.20	52.92	52.85	52.68	57.04	59.50
Bandara Soekarno-Hatta, Jakarta	48.50	52.72	52.75	52.68	56.94	59.40

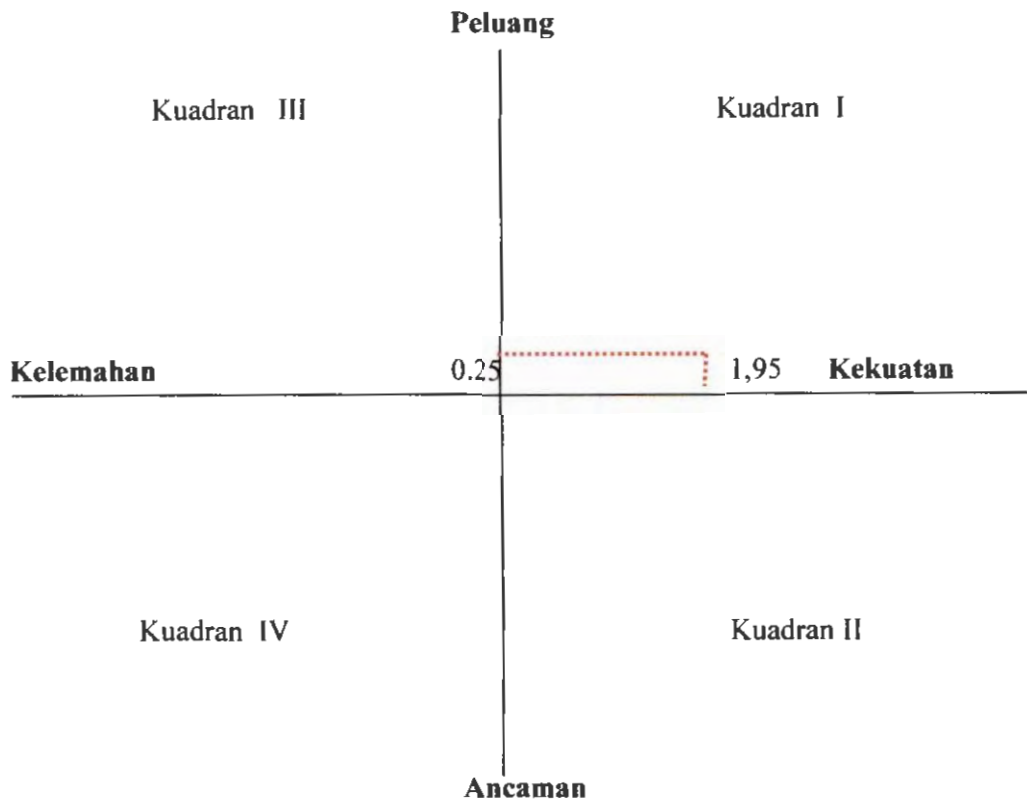
Data : Pertamina

- 5 Dengan berkembangnya bisnis penerbangan dan kemudahan untuk perijinanya, akan semakin membuka peluang munculnya jasa penerbangan baru yang akan menjadi pesaing-pesaing dimasa yang akan didukung dengan pertumbuhan market di Indonesia yang semakin besar. (rating 4)

3.8.5 Hasil Analisis SWOT

Dari hasil analisis faktor kekuatan dikurangkan terhadap kelemahan diperoleh angka 1.95 dan faktor peluang dikurangkan terhadap ancaman diperoleh angka 0.25. Penghitungan tersebut meletakkan Royal brunei pada kuadran I merupakan situasi sangat menguntungkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Untuk lebih jelasnya digambarkan matrix SWOT sebagai berikut:

Gambar 3.2
Hasil Matrik SWOT



Matrix SWOT tersebut memperlihatkan posisi Royal Brunei terdapat pada kuadran I, dalam situasi ini perusahaan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy)

Dari angka penjualan yang terdapat pada tabel 3.4 memperlihatkan bahwa secara agregat terjadi peningkatan penjualan meskipun pada tahun 2005 terjadi sedikit penurunan jumlah penumpang kira-kira 1,4 % dikarenakan terjadinya eksperimen rotasi aircraft yang baru dibeli yaitu Airbus A319/320 dengan kapasitas tempat duduk yang lebih sedikit dari kapasitas aircraft yang beroperasi sebelumnya. Dan tahun 2006 kembali menunjukan peningkatan jumlah penumpang

setelah kebijakan management untuk kembali mengoperasikan jenis aircraft yang lebih besar. Jika dianalisa dari tabel 3.4 nampak adanya perbedaan jumlah penjualan yang cukup besar antara tiap-tiap bandara dan bandara Soekarno-Hatta masih menduduki peringkat jumlah tertinggi di ikuti Surabaya dan Denpasar, hal ini di akibatkan jumlah market dan frekuensi penerbangan yang berbeda antara ketiga bandara tersebut. Tetapi secara rata-rata masih terjadi peningkatan penjualan dari tiap-tiap bandara. Mengingat pasar Indonesia yang masih potensial untuk digarap maka perlu adanya sebuah strategi pemasaran yang tepat untuk lebih meningkatkan penjualan engan lebih mengevaluasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk lebih dapat memaksimalkan peluang yang telah dimiliki sehingga perlu dilakukan strategi untuk dilakukan perubahan yang terjadi pada analisis SWOT seperti manajemen sentralistik, bergantung pada subsidi kerajaan, kualitas ground handling, anggaran biaya promosi dan evaluasi terhadap standar upah karyawan. Masih dari hasil analisis SWOT, maka Royal Brunei perlu melakukan penataan kembali terhadap segmentasi, targeting dan positioning terhadap jasa penerbangan agar lebih jelas dan tepat sasaran dan lebih mudah dalam memberikan pelayanan dan mengantisipasi perubahan-perubahan untuk menentukan strategi pemasaran.

Segmentasi Pasar, dalam mengidentifikasi untuk segmentasi pada pasar konsumen dapat melalui segmentasi berdasarkan pembagian

jenis penumpang. Ada beberapa jenis penumpang yang menjadi target market Royal Brunei yaitu :

- a. Penumpang TKI (Tenaga Kerja Indonesia)
- b. Penumpang Umrah dan Haji
- c. Penumpang regular dan bisnis
- d. Wisatawan.

Berdasarkan hasil observasi dan data yang ada, maka market penumpang TKI dan Penumpang Umrah / Haji merupakan target market terbesar.

Targeting, dari hasil segmentasi tersebut akan diperoleh segmentasi pasar sebagai acuan pemasaran yang tepat. Manajemen dapat memilih satu atau beberapa segmentasi yang dituju. Royal Brunei sebaiknya tidak bisa hanya melakukan *single- segment concetration* karena memiliki lebih dari satu segmen yang dituju ataupun *full market coverage* karena biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan promosi akan sangat besar. Sebaiknya melakukan *selective specialization* dapat dilihat melalui jumlah penumpang dari setiap bandara yang beroperasi. Disamping itu Royal Brunei memiliki 4 segmen dan cara ini akan mengurangi resiko apabila coverage dari salah satu segmen kurang baik.

Positioning adalah yang membedakan dibanding kompetitorinya. Royal Brunei memiliki jenis-jenis diskon yang tidak dimiliki oleh maskapai penerbangan lain seperti *special price* pada saat

terjadi hari-hari kebesaran negara Brunei, dan route yang tidak dimiliki oleh maskapai penerbangan lain.

Setelah itu menentukan bauran pemasaran (marketing mix). Keadaan yang tergambar diatas memberikan implikasi dalam melakukan pemilihan dalam strategi pemasaran yang dikaitkan dengan marketing mix atau 4P (product, price, place, promotion). Strategi bauran pemasaran ini dapat dianalisis sebagai berikut:

Produk, dalam maskapai penerbangan yang ditawarkan sebagai produk adalah jasa dan mengingat jasa dalam maskapai penerbangan memiliki standar baku yang telah ditentukan oleh IATA, maka yang harus dilakukan agar jasa yang ditawarkan tidak berkesan generik maka harus dilakukan perubahan-perubahan berdasarkan segmentasi yang telah ditentukan misalnya untuk penanganan penumpang TKI seharusnya tidak dibeda-bedakan dalam pelayanan meskipun tipe penumpang ini merupakan tipe penumpang penumpang dan kemungkinan melakukan komplain adalah sangat kecil. Untuk jenis penumpang regular pebisnis dan wisatawan seharusnya lebih di lakukan promosi untuk membuka peluang bisnis di negara Brunei, mengingat Brunei adalah negara yang kaya dan masih terbuka potensi untuk berbisnis dan juga keindahan wisata alam Brunei yang masih alami dan keindahan wisata buatan yaitu sebuah hotel yang super megah yang di bangun oleh Pangeran Jefrey Bolkiah (Adik Bungsu Sultan Hassnal Bolkiah). Kemewahan hotel tersebut sempat menjadi

kontroversi yang di angkat oleh majalah TIME. Selain itu jenis pesawat yang digunaka juga harus benar-benar mengutamakan keamanan, dan kemewahan sehingga meskipun markat terbesar adalah TKI, tetapi kualitas dan kenyamanan interior aircraft tetap terjaga kemewahanya.

Price, strategi harga yang digunakan oleh Royal Brunei sudah sesuai untuk tetap bersaing, dengan memberikan harga yang tinggi tetapi pelayanan yang baik untuk *route* yang tidak dimiliki oleh competitor merupakan strategi penetapan harga yang cocok karena penumpang tidak memiliki pilihan lain untuk menggunakan jasa penerbangan yang lain. Sedangkan untuk route umum Royal Brunei mematok harga yang sedikit lebih murah dibanding kompetitor. Tentunya dengan juga memberikan konsekwensi yang ada.

Place, dalam pemilihan lokasi bandara di Indonesia untuk mendukung operasinya merupakan hal yang sangat penting mengingat banyak sekali bandara di Indonesia dan pilihan bandara yang dilakukan harus mewakili tiap-tiap lokasi yang menjadi target market. Untuk saat ini 3 bandara besar yang merupakan representative dari target market sudah sesuai, untuk wilayah Sumatra dan Jakarta dan sebagian jawa diwakili oleh bandara, Soekarno-Hatta sedangkan Jawa Timur dan sebagian jawa tengah diwakili oleh Bandara Juanda Surabaya dan untuk wiliyah Bali, NTB, NTT dan sekitarnya diwakili oleh Bandara Ngurah Rai Denpasar. Dan saat ini Royal Brunei sedang

malakukan riset untuk market membuka perwakilan di Medan dan Manado.

Promotion, saat ini dengan target pasar yang sudah dimiliki di Indonesia maka dalam melakukan promosi hanya bersifat maintenance dan hanya melakukan satu jenis promosi yaitu promosi penjualan. Seharusnya sebagai flight Carrier Negara Brunei, antara maskapai penerbangan dan kedutaan Brunei di Indonesia harus sinergi dalam melakukan promosi di Indonesia dengan melakukan promosi wisata Brunei dan sumber daya Negara Brunei yang selama ini sama sekali tidak pernah dilakukan di Indonesia secara nyata.

3.10 Gambaran Mengenai Kota Jakarta, Surabaya dan Denpasar.

Kota Jakarta merupakan dataran rendah terletak pada posisi 6° 12' Lintang Selatan dan 106 ° 48' Bujur Timur. Luas wilayah provinsi DKI Jakarta berdasarkan keputusan Gubernur nomor 1227 tahun 1989, berupa daratan seluas 661,52 Km² , dan lautan seluas 6.977,5 Km². Terdapat sekitar 110 buah pulau yang tersebar di Kepulauan Seribu, dan sekitar 27 buah sungai, saluran dan kanal yang dimanfaatkan masyarakat sebagai sumber air bersih, usaha perikanan dan usaha-usaha lainnya. Wilayah administrasi DKI Jakarta terbagi menjadi lima kota administrasi dan satu kabupaten administrasi, dengan luas wilayah masing-masing; Jakarta Selatan 145,73 Km² , Jakarta Timur 187,73 Km² , Jakarta Pusat 47 Km², Jakarta Barat 126,15 Km², Jakarta Utara 142,20 Km² dan Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu 11,81 KM

Perkembangan jumlah kunjungan wisatawan nusantara ke Jakarta dalam kurun waktu lima tahun terakhir menunjukkan kecenderungan yang selalu meningkat. Pada tahun 2002, jumlah kunjungan wisatawan nusantara ke Jakarta mencapai 9.108.728 kunjungan dengan jumlah pengeluaran sebesar Rp 0,35 trilyun, dan pada tahun 2006 jumlah wisatawan nusantara yang berkunjung ke Jakarta mencapai 12.777.571 kunjungan, atau naik sebesar 40,55 persen, dengan jumlah pengeluaran mencapai Rp 6,34 trilyun. Peningkatan ini tentunya tidak terlepas dari upaya-upaya yang dilakukan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam menyokong pengembangan industri kepariwisataan melalui berbagai program seperti Enjoy Jakarta. Hal yang sama juga digambarkan dari kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke kota Jakarta melalui 3 pintu masuk (Soekarno-Hatta, Tanjung Priok, dan Halim Perdanakusumah) dari tahun 2002 hingga tahun 2006 terus meningkat. Pada tahun 2002 jumlah wisman yang berkunjung ke Jakarta mencapai 1.156.050 kunjungan meningkat menjadi 1.216.132 kunjungan pada tahun 2006 dengan pendapatan devisa sebesar 1,33 miliar US dollar. Isu flu burung di Asia dan gangguan keamanan berdampak pada menurunnya jumlah kunjungan wisman ke Jakarta. Untuk menepis isu-isu tersebut upaya yang telah dilakukan oleh Pemprov DKI Jakarta adalah sosialisasi dan informasi tentang flu burung. Selain itu melaksanakan peningkatan penanganan keamanan dan ketertiban dengan mengoptimalkan segenap jajaran perangkat keamanan

Surabaya merupakan salah satu kota metropolitan di Indonesia memiliki luas sekitar 326,37 km² dan secara astronomis terletak di antara 07°21' Lintang



Selatan dan $112^{\circ}36'$ s/d $112^{\circ}54'$ Bujur Timur. Sebagian besar wilayah Surabaya merupakan dataran rendah dengan ketinggian 3 – 6 meter di atas permukaan air laut, kecuali di sebelah selatan dengan ketinggian 25 – 50 meter di atas permukaan air laut. Batas wilayah kota Surabaya adalah sebelah utara dan timur dibatasi oleh Selat Madura, sebelah selatan dibatasi oleh Kabupaten Sidoarjo dan sebelah barat dibatasi oleh Kabupaten Gresik. Populasi penduduk kota Surabaya sampai dengan bulan Juni 2005 mencapai 2.701.312 jiwa, yang terdiri dari penduduk laki – laki sejumlah 1.358.610 jiwa dan penduduk perempuan sejumlah 1.342.702 jiwa, dengan tingkat kepadatan 8.277 jiwa / km². Pertumbuhan ekonomi selama tiga periode terakhir diyakini banyak ditopang oleh adanya peningkatan aliran investasi masuk ke kota Surabaya. Investasi sendiri secara sederhana dapat didefinisikan sebagai pengeluaran atau perbelanjaan penanam-penanam modal atau perusahaan untuk membeli barang-barang modal dan perlengkapan- perlengkapan produksi untuk menambah kemampuan memproduksi barang-barang dan jasa-jasa yang tersedia dalam perekonomian (Lapda study penyusunan analisa ekonomi daerah, 2005). Sektor pariwisata, dapat dijumpai di Surabaya. Dibutuhkan waktu tinggal beberapa hari untuk menikmatinya. Hotel melati cocok untuk petualang. Disini juga tersedia beberapa hotel berbintang lima. Wisata rekreasi disini adalah menyaksikan matahari terbit, berperahu di Pantai Kenjeran maupun di sungai Kalimas, mengunjungi kebun binatang, taman hiburan, bermain golf, maupun menyaksikan pertunjukan. Pada malam hari dapat ditemui kehidupan malam di restoran, pub, karaoke maupun diskotek. Wisata yang bernilai sejsrah antara lain



bangunan kuno peninggalan Belanda seperti gedung Internatio, Gedung Grahadi, Hotel Mojopahit, Balai Pemuda, Balai Kota, dll. Untuk mengerahkan perjuangan merebut kemerdekaan ada Museum Tugu Pahlawan dan Monumen Kapal Selam. Arcefa dan peninggalan purbakala dapat disaksikan di Museum Mpu Tantular. Di pusat kota juga ada peninggalan patung raja kerajaan masa lalu Singosari yaitu Joko Dolog. Obyek wisata yang bernilai religius terutama adalah kawasan Masjid Ampel. Di kawasan ini berdiri masjid kuno yang dikelilingi oleh bangunan China, Arab, bahkan Eropa dengan kebudayaan yang telah memburai dengan baik. Benda seni dan souvenir dapat dibeli di Art Shop, airport dan Gedung Balai Pemuda. Gedung ini juga merupakan pusat kegiatan seni dan budaya di Surabaya.

Bali, Propinsi Daerah Tingkat I Bali terdiri dari pulau Bali dan pulau-pulau kecil dengan luas wilayah 563.286 Ha atau 0,29 % dari luas kepulauan Indonesia. Adapun pulau-pulau kecil tersebut adalah pulau Nusa Penida, pulau Nusa Ceningan, pulau Nusa Lembongan, pulau Serangan di belahan selatan menghadap samudra Hindia dan pulau Menjangan di belahan utara pulau Bali menghadap ke Laut Jawa. Dengan keadaan sumber daya alam yang ada di propinsi Bali dan sumber daya manusia beserta kultur sosial dan budaya serta ekonominya daerah ini potensial sekali sebagai daerah agraris yang handal dan pariwisata. Oleh karena itu pembangunan daerah propinsi Bali bertumpu pada sektor pertanian yang didalamnya Sub Sektor Kehutanan dan Sektor Pariwisata. Pariwisata di daerah Bali merupakan sektor paling maju dan berkembang, tetapi masih berpeluang untuk dikembangkan lebih modern lagi. Daerah ini memiliki



obyek wisata yang beragam, baik wisata alam, wisata sejarah maupun wisata budaya. Wisata alam, misalnya meliputi 47 obyek wisata, seperti panorama di Kintamani, Pantai Kuta, Legian, Sanur, Tanah Lot, Nusa Panida, Nusa Dua, Karang Asem, Danau Batur, Danau Bedugul, Cagar Alam Sangieh, Taman Nasional Bali Barat, dan Taman Laut Pulau Menjangan. Wisata budaya meliputi 83 obyek wisata, seperti misalnya wisata seni di Ubud, situs keramat Tanah Lot, upacara Barong di Jimbaran dan berbagai tempat seni dan galeri yang sekarang banyak bermunculan di beberapa tempat di Pulau Bali. Obyek wisata budaya ini sangat berkembang pesat, apalagi banyak karya seni yang dihasilkan oleh pelukis dan pematung dari Bali. Harga lukisan dan patung buatan Bali, harganya bisa mencapai puluhan hingga ratusan juta rupiah. Bahkan, ada beberapa pelukis *bule* yang sudah lama menetap di Bali, seperti Mario Blanko, Arie Smith, Rudolf Bonner dan sebagainya. Begitu pula dengan wisata sejarah, dapat dilihat berbagai peninggalan sejarah beberapa kerajaan seperti Karangasem, Klungkung, dan Buleleng. Potensi obyek wisata di Bali yang telah menyumbang devisa negara dan pendapatan asli daerah Bali. Kota Denpasar yang strategis dan memiliki fasilitas cukup baik dalam hal jasa perdagangan, serta punya bandar udara internasional, harus dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan seperti pelayanan pariwisata dan perdagangan internasional. Data wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Bali pada 1997, menurut BPS, mencapai 1.230.316 orang. Pada 1998, jumlah wisatawan asing agak menurun, yakni hanya 1.187.153 orang atau turun 3,51% dibandingkan 1997. Sedangkan jumlah wisatawan domestik pada 1998 diperkirakan mencapai 300.000 orang. Para



wisatawan itu berasal dari beberapa negara, seperti Amerika Serikat, Kanada, Jepang, Korea Selatan, Singapura, Malaysia, Australia, Inggris, Jerman, Perancis, Thailand, dan sebagainya. Jumlah hotel di seluruh Bali sampai 1998 ada sekitar 90 unit, dengan kapasitas kamar sebanyak 14.626 buah. Selain keindahan panoramanya, daya tarik pariwisata Bali antara lain juga dipengaruhi oleh kekhasan kesenian dan kebudayaannya, termasuk ritual agama Hindu yang dianut mayoritas orang Bali, serta keramahan masyarakat di sana. Sejak pertengahan 1980-an, di Bali mulai berkembang wisata jurang dan lembah sungai. Salah seorang perintis wisata jurang ini adalah I Wayan Munut, yang membeli tanah di tepi jurang, untuk selanjutnya dibangun sebuah *bungalow*. Kemudian hal ini menjadi *ngetrend* di Bali hingga sekarang ini. Harga tanah yang pada awal 1980 di daerah lembah atau jurang ini hanya Rp 125.000-175.000 per are. Kini harga tanah jurang sudah mencapai ratusan juta rupiah per are. Ternyata banyak wisatawan mancanegara yang gemar (menggemari) wisata jurang, lembah, dan sungai ini. Tempat hunian yang sekarang digemari wisatawan asing di Bali adalah Hotel yang dibangun di lereng-lereng tebing atau jurang, yang memberikan suasana magis bagi para penghuninya. Kalau pada 1970 hingga 1980-an, hotel atau losmen di tepi pantai yang mereka gemari, sekarang sudah berubah. Banyak wisman lebih senang menyepi atau menikmati wisata spiritual. Karena indahnya berbagai obyek pariwisata di Bali itu, citra (*image*) Bali lebih terkenal daripada Indonesia, di mata orang asing. Dan ini artinya dollar masih terus mengalir ke Pulau Dewata.

BAB IV

GAMBARAN EKTERNAL PERUSAHAAN

4.1. Analisa Lingkup Eksternal

Lingkungan sekitar Royal Brunei mempengaruhi strategi perusahaan. Lingkungan meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang merupakan lingkungan yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable variable*). Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang merupakan lingkungan yang dapat dikendalikan (*controllable variable*). Yang termasuk *uncontrollable variable* adalah ekonomi, politik, budaya, perilaku konsumen, hukum, teknologi, dan persaingan. Sedangkan yang termasuk *controllable variable* adalah produk jasa, harga, promosi, dan distribusi. Pasar yang dilayani Royal Brunei meliputi pasar Regional dan Internasional. Dalam melakukan persaingan di pasar regional, Royal Brunei masih dapat bersaing dan memiliki nama yang bagus, tetapi untuk penerbangan lintas benua, Royal Brunei masih merupakan maskapai penerbangan alternative dikarenakan belum memadainya jumlah pesawat besar. Kondisi ini tidak menyurutkan management untuk tetap bersaing dan beroperasi untuk penerbangan lintas benua meskipun dalam skala yang belum merata.

Dalam pasar global setiap perusahaan bertarung menawarkan keunggulannya. Royal Brunei perlu mempersiapkan dirinya dalam menghadapi era globalisasi. Konsekuensi globalisasi adalah semakin kaburnya batas wilayah negara dengan ditandai dengan liberalisasi (pasar bebas) dalam bidang ekonomi dan perdagangan. Persaingan ketat dalam merebut pangsa pasar tidak hanya



terjadi diantara maskapai penerbangan itu sendiri (inter moda) tetapi juga diantara jasa angkutan (antar moda). Sesuai dengan kesepatan dalam perjanjian multilateral yaitu AFTA tahun 1998, APEC tahun 2010, dan WTO tahun 2020, maka Royal Brunei harus segera berbenah diri. Perjanjian multilateral dalam bidang jasa transportasi udara pelaksanaannya bertahap yang dimulai dengan tiga kegiatan yaitu penjualan dan pemasaran jasa angkutan udara, perawatan dan perbengkelan pesawat udara, dan reservasi (computer reservation service). Berkaitan dengan hal tersebut, Royal Brunei telah mempersiapkan dirinya dengan memiliki Roolroice Building yaitu sebuah hangar tempat seluruh kegiatan maintenance pesawat dengan teknologi yang tinggi serta dilengkapi dengan flight simulator untuk jenis pesawat Boeing 767-300 dan Airbus A320. Sedangkan untuk acces Information Teknologi sebagai penunjang system reservasi maka Royal Brunei memiliki ABACUS Distribution Systems yang merupakan anak perusahaan Royal Brunei. Dalam beroperasinya Royal Brunei di Indonesia ada dampak yang positif terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah dan kondisi politik yang justru merugikan maskapai penerbangan lokal atau perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia. Misalnya dengan kondisi US dolar yang semakin tinggi maka akan berdampak juga ke harga tiket jika di kurs kan ke rupiah. Dampak lainnya adalah banyaknya wisatawan dari Brunei yang datang ke Indonesia untuk berbelanja dikarenakan dolar Brunei pun akan naik seiring dengan naiknya US Dolar.

4.1.1 Analisis Industri Transportasi Udara Internasional

Pada era globalisasi yang akan membawa konsekuensi semakin kaburnya batas wilayah negara yang dalam bidang ekonomi dan perdagangan ditandai oleh adanya liberalisasi pasar bebas. Slogan bahwa usaha tidak lagi mengenal batas ruang dan waktu terus dikumandangkan oleh negara-negara maju atau negara-negara yang mempunyai potensi-potensi besar sektor jasa yang membutuhkan lahan usaha yang lebih luas (Economic of Scope) dan keuntungan yang lebih besar sesuai dengan lahan yang diperoleh (Economic of Scale).

Dalam bidang angkutan udara saat ini liberalisasi juga telah terjadi dan berkembang secara berjenjang mulai dalam tingkat Sub Regional yang diwujudkan dalam kerjasama IMT-GT Working Group on Air Linkages serta BIMP-EAGA Working Group on Air Linkages. Pada tingkat regional di ASEAN, kerjasama bidang angkutan udara diatur dalam ASEAN Air Transport Working Group Meeting dan dalam lingkup di Asia Pasifik kerjasama diatur dalam APEC Transportation Working Group Meeting. Untuk liberalisasi tingkat “Mondial”, kerjasama bidang angkutan udara menjadi salah satu sektor yang dileberalisasikan di World Trade Organization (WTO) dengan mengacu pada General Agreement Trade in Services (GATS). Kebijakan liberalisasi bidang angkutan udara masih menekankan liberalisasi di tingkat ASEAN. Khusus untuk perkembangan liberalisasi tingkat ASEAN, liberalisasi dilakukan pada bidang “hard rights” dan “soft rights”. Bidang *hard rights* adalah bidang yang berkaitan langsung

dengan hak angkut penerbangan. Di dalam ASEAN Air Transport Working Group Meeting telah disepakati ASEAN Road Map for Air Transport Integration yang secara umum dibagi dalam 3 (tiga)

tahapan yaitu :

1. Liberalisasi angkutan udara khusus kargo (air freight services) dengan target waktu Desember 2008.
2. Liberalisasi angkutan udara berjadwal untuk penumpang (scheduled passenger services) antar wilayah kerjasama ASEAN sub regional dengan target waktu Desember 2008.
3. Liberalisasi angkutan udara seluruh wilayah ASEAN dengan target waktu Desember 2010. Untuk bidang soft rights yaitu bidang penunjang yang berkaitan langsung dengan penerbangan, liberalisasinya dilakukan dengan mengacu pada ASEAN Framework Agreement in Services (AFAS) dan posisi Indonesia telah meliberalisasikan 3 (tiga) bidang yaitu:
 1. Computer Reservation System (CRS).
 2. Aircraft Maintenance and Repair.
 3. Sales and Marketing of Air Transport.

Melihat kecenderungan perkembangan kerjasama liberalisasi di atas, diperlukan perumusan kebijakan tahapan liberalisasi secara tepat. Di sisi lain sebagai akibat globalisasi, saat ini antar perusahaan penerbangan tidak hanya berkompetisi atau bersaing namun juga diantara mereka melakukan kolaborasi atau bekerjasama. Kombinasi antara bentuk kompetisi dan

kooperasi (Cooperation) tersebut diwadahi dengan munculnya berbagai aliansi strategis antara perusahaan penerbangan. Hingga saat ini terdapat lima "Global Alliance" untuk perusahaan penerbangan yaitu : Star Alliance, One World, Wings, Sky Team dan Qualiflyer. Disamping aliansi global, antar perusahaan penerbangan juga melakukan berbagai kerjasama diantara mereka, namun salah satu bentuk kerjasama yang paling populer saat ini adalah kerjasama dalam bentuk *code sharing* baik secara bilateral maupun secara code sharing dengan pihak ketiga (3rd party code sharing). Perkembangan globalisasi dan tahapan globalisasi tersebut di atas harus dapat mendorong industri transportasi udara nasional untuk mampu beradaptasi secara cepat dan tepat disesuaikan dengan kepentingan dan kekuatan perusahaan penerbangan nasional itu sendiri. Dalam kondisi liberalisasi, perusahaan yang akan berhasil adalah perusahaan yang efisien dan mempunyai daya saing yang tinggi (termasuk international competitiveness).

Dalam sektor transportasi persaingan dapat terjadi pada intern dan antar moda dalam lingkup angkutan udara domestik dan internasional. Bagaimanapun liberalisasi saat ini tidak sekedar merupakan ancaman (threat) namun juga peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan penerbangan nasional seoptimal mungkin. Dibidang kepariwisataan, sejak pertengahan abad ke-19 sampai kini bangsa-bangsa di dunia sudah mengalami 3 kali perubahan yang cukup mendasar yang menyangkut kepariwisataan. Revolusi pariwisata-I terjadi di Eropa pada pertengahan

abad ke-19, Revolusi pariwisata – II terjadi di Amerika pada tahun 1910, seperti dilambangkan kapal penumpang besar "Titanic" sudah berlayar di rute Atlantik. Revolusi pariwisata-III terjadi pada tahun 1960an terutama di negara-negara maju yang terletak di bagian utara bumi dengan diperkenalkannya pesawat udara jumbo jet, sehingga perjalanan wisata dari utara ke selatan bertambah sangat besar. Diperkirakan bahwa revolusi pariwisata-IV akan mulai terjadi menjelang atau pada kuartal ketiga tahun 2010 terutama mulai dari Asia.

Negara-negara di Asia diperkirakan kemungkinan mencapai perkembangan ekonomi pada abad ke-21 dan kemungkinan besar akan terjadi peningkatan perjalanan tamasya diantara bangsa-bangsa di Asia. Seperti Cina sudah ada gejala kecenderungan peningkatan perjalanan wisata di dalam negeri dan luar negeri . Menurut WTO, banyaknya wisatawan dunia pada tahun 2000 telah mencapai 688 juta orang, diperkirakan jumlah wisatawan ke luar negeri akan bertambah; di tahun 2010 menjadi 1 milyar, dan di tahun 2020 menjadi 1,6 milyar orang. Suatu kenyataan bahwa pariwisata sudah menjadi kekuatan global yang dapat merubah dunia.

Melihat kecenderungan global dibidang kepariwisataan, maka perlu diantisipasi kebutuhan sarana-prasarana khususnya transportasi udara untuk menampung meningkatnya pergerakan orang. Globalisasi juga akan mengakibatkan perubahan struktural pada teknologi bidang transportasi udara, yang berpijak ke arah tingginya syarat standar keselamatan

penerbangan. Organisasi penerbangan sipil internasional (ICAO) telah mengkonversi konsep standar antara lain :

1. Keselamatan penerbangan masa depan melalui konsep persyaratan unjuk kerja navigasi (required navigation performance). Dengan konsep ini navigasi penerbangan akan dapat mendukung pengembangan sistem rute-rute yang fleksibel dalam lingkungan area navigasi.
2. Konsep future air navigation system (FANS) berbasis teknologi satelit; merupakan sarana yang memungkinkan kegiatan surveillance untuk di ruang udara di atas lautan, remote area dan daerah-daerah lain yang tidak terjangkau oleh radar. Secara mendasar industri jasa transportasi udara harus menyesuaikan ke arah perkembangan teknologi ini sangat menentukan dalam memantapkan posisi transportasi udara nasional sebagai suatu pola pengelolaan investasi maupun dalam persaingan pelayanan bagi pengguna jasa.
3. Pada bidang sarana transportasi udara, pengembangan suatu armada dituntut menerapkan inovasi teknologi yang menyangkut rekayasa aeronautika, walaupun secara prinsip teknologi dasar pesawat udara dan teknologi mesin tidak mengalami perubahan yang berarti. Namun demikian, kemajuan rekayasa produk aeronautika akan sangat dipengaruhi oleh tingginya aplikasi teknologi elektronika dan otomatisasi (Intelligence System).

Sangat dimungkinkan pada periode 2005 - 2020, dunia rekayasa akan mengalami Revolusi Elektronik secara besar-besaran. Disamping itu,

produk aeronautika yang merupakan produk padat teknologi, secara struktur desain akan sangat tergantung pada seberapa tinggi penerapan teknologi di dalam sistem operasionalnya. Aplikasi teknologi di dalam industri pesawat terbang akan sangat dipengaruhi oleh tuntutan spesifikasi teknis suatu armada udara.

4.1.2 Pasar Indonesia

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk yang besar untuk wilayah ASEAN yang menjadi pasar regional Royal Brunei Airlines dan merupakan penduduk dengan jumlah pemeluk agama Islam terbesar di dunia serta jumlah pengekspor TKI yang juga besar. Kondisi ini merupakan daya tarik untuk menjadikan Indonesia sebagai market yang strategis dengan menjadikan Royal Brunei sebagai maskapai penerbangan dengan market share 60 % di sektor jamaah Haji, Umrah dan TKI. Dengan membuka tiga perwakilan di bandara besar di Indonesia diharapkan mampu untuk mengambil segment yang telah di fokuskan oleh perusahaan.

Tabel 4.1
Jumlah TKI, Umrah dan Jemaah Haji Indonesia dengan menggunakan Maskapai Royal Brunei Airlines

Tahun	TKI	UMRAH	HAJI	REGULER
2003	29,239	8,109	5,134	19,721
2004	30,280	8,978	5,823	20,459
2005	30,357	9,462	4,309	21,110
2006	30,234	8,746	4,983	21,132
2007	30,096	8,976	5,280	21,120
Total	150,206	44,271	25,529	103,542

Dengan jumlah pasar yang besar tersebut maka akan terjadi persaingan antar maskapai penerbangan dengan route yang sama. Kondisi ini

dimanfaatkan oleh Royal Brunei dengan mengambil route monopoli yaitu sektor JKT-BWN, SUB-BWN, dan DPS-BWN untuk mengakomodasi para TKI yang akan bekerja di Brunei dan warga Negara Brunei yang ingin berbelanja atau berwisata ke Indonesia. Selain pasar tersebut, banyak juga para pebisnis dari luar yang mencoba peruntungan untuk membuka bisnis di Brunei.

4.1.3 Lingkungan Politik, Ekonomi, dan Keamanan

Memasuki pertengahan tahun 1997, Indonesia mengalami krisis politik, dampak krisis regional, dan krisis ekonomi. Krisis ekonomi yang berkepanjangan ini telah menurunkan daya beli masyarakat. Turunnya daya beli masyarakat ini telah berpengaruh signifikan pada industri penerbangan nasional. Setelah adanya pemerintahan baru di Indonesia, kondisi ekonomi mulai membaik begitu pula dengan kondisi politik dan keamanan yang sangat mempengaruhi dunia bisnis. Pada tahun 1999 pertumbuhan ekonomi menunjukkan kondisi membaik yang diperkirakan mencapai antara minus 1% sampai 0%, setelah memasuki masa-masa resesi dan depresi pada tahun 1997 - 1999. Inflasi jasa transportasi dan komunikasi pada bulan Maret 2000 naik 0,32% sedangkan pada 2005 inflasinya naik menjadi 4,82 %. Sektor transportasi merupakan faktor penyumbang inflasi yang tinggi pada Juni 2008. Kenaikan indeks barang dan jasa transportasi, komunikasi, dan jasa keuangan pada bulan juni tercatat sebesar 8,72 persen. Ini dikarenakan Kenaikan harga BBM Mei 2008. Dampak krisis moneter di Indonesia tidak terlalu berdampak secara signifikan terhadap maskapai penerbangan Royal

Brunei Airlines dikarenakan dengan naiknya kurs US dolar terhadap rupiah otomatis akan berdampak juga terhadap kenaikan BND terhadap rupiah dan memicu kenaikan harga tiket pesawat. Kenaikan harga tiket pesawat ini tidak menurunkan minat pengguna jasa transportasi penerbangan Royal Brunei Airlines. Justru banyak wisatawan asing yang datang ke Indonesia untuk berbelanja karena mata uang mereka bernilai tinggi di Indonesia, begitu juga dengan jumlah tenaga kerja yg akan ke luar negeri justru mengalami peningkatan karena melihat semakin sulitnya mencari pekerjaan di Indonesia. Tetapi setelah terjadinya tragedi 11 September 2001 di *World Trade Centre*, AS, dan kasus wabah sindrom pernapasan akut parah (SARS) pada tahun 2002, yang disusul dengan invasi AS ke Irak tahun 2003, serta muncul kenaikan harga minyak di pasar dunia yang mencapai 42 dollar AS per barrel. Kejadian itu, selain mengagetkan, juga merisaukan dan mencemaskan industri penerbangan. Kecemasan tersebut disebabkan kenaikan harga minyak kali ini yang dinilai sudah di luar kebiasaan. Alasannya, pada tahun-tahun sebelumnya kenaikan terjadi menjelang atau selama musim dingin sebab saat itu volume permintaan industri di Eropa meningkat tajam. Kini peta tersebut berubah. Musim panas pun harga minyak mulai naik. Bahkan, kenaikannya pun telah melampaui standar normal, padahal setiap kenaikan harga minyak satu dollar AS per barrel otomatis meningkatkan biaya operasional pesawat di dunia satu miliar dollar AS per bulan. kecenderungan yang akan terjadi pada harga minyak dunia sulit diprediksi jauh hari sebelumnya. Dengan

harga minyak mencapai 42 dollar per barrel saja telah membuat biaya operasional pesawat membengkak luar biasa. Jadi, jika terjadi kenaikan harga minyak lagi pada musim dingin, industri penerbangan langsung kehabisan lumpuh total. Berdasarkan kajian IATA, industri penerbangan baru meraih keuntungan jika harga minyak di pasar dunia maksimal 30 dollar AS per barrel. Kalau 33 dollar AS per barrel, posisi perusahaan baru mencapai titik impas. Akan tetapi, apabila harga minyak sudah mencapai 36 dollar AS per barrel, otomatis industri penerbangan mulai menderita kerugian. Semakin mahal harga minyak, semakin meningkat pula kerugian yang diderita. Apalagi Pertamina saat itu juga mulai menaikkan harga avtur (bahan bakar pesawat). Untuk pasar domestik meningkat dari Rp 2.574 per liter menjadi Rp 2.740 per liter. Penerbangan internasional ditetapkan Rp 33,21 dollar AS per liter dari semula hanya 29,35 dollar AS per liter. IATA telah merekomendasikan anggotanya untuk menaikkan tarif tiket pesawat dua persen sampai lima persen per penumpang. Alasannya, kenaikan harga minyak saat ini lebih tinggi 55 persen dari harga tahun 2003. Dampaknya, biaya operasional pesawat membengkak beberapa kali lipat. Akan tetapi, kenaikan tarif tiket itu diyakini tidak akan mengimbangi kerugian yang diderita setiap perusahaan penerbangan sebagai dampak peningkatan harga minyak dunia. Kebijakan itu lebih pada upaya mengurangi kerugian tersebut. Sementara itu, sebagian besar maskapai asing, sejak akhir Mei dan awal Juni 2004 telah menaikkan tarif tiket yang diistilahkan dengan bea tambahan. Nilainya berkisar 3,9 dollar AS sampai 15 dollar AS per

penumpang. Merpati Nusantara Airlines, misalnya, menaikkan tarif lima sampai 10 persen. Singapura Airlines (SIA) menaikkan lima dollar AS per penumpang. Sedangkan, MAS untuk penerbangan dalam wilayah Asia hanya dikenakan tambahan tarif sebesar 15 ringgit atau 3,95 dollar AS per tiket, dan 50 ringgit atau 13 dollar AS per tiket untuk penerbangan di luar Asia. Kendati demikian, kasus melonjaknya harga minyak ini berpotensi menimbulkan perang terbuka antarmaskapai swasta di Indonesia. Sebagian perusahaan penerbangan swasta di Indonesia ingin menaikkan tarif, tetapi ada yang nekat tetap bertahan dengan harga yang berlaku selama ini. Jika tarif tiket dinaikkan, dikhawatirkan penumpang lebih memilih pesawat yang tiketnya lebih murah. Kalau tak dinaikkan, peluang perusahaan penerbangan. Perdana Menteri Singapura Goh Chok Tong waktu itu menilai, keberhasilan industri penerbangan bukan hanya terletak pada tarif, tetapi juga masih ada faktor yang paling mendasar, yakni hubungan erat dan saling melengkapi antara perusahaan penerbangan, otoritas bandar udara, dan pihak terkait lain. Misalnya, Bandara Changi Singapura. Bandara ini cenderung memberlakukan biaya pendaratan dan parkir pesawat sangat murah. Tidak mengherankan, hampir semua perusahaan penerbangan di dunia memilih menyinggahi Singapura. Pada tahun 2003 sebanyak 68 perusahaan penerbangan di dunia yang pesawatnya mengangkut 25 juta penumpang dari Bandara Changi. Ini belum termasuk pesawat kargo. Kehadiran begitu banyak maskapai otomatis memotivasi Singapore Airlines untuk meningkatkan kualitas pelayanan, memperlancar

ekspor dan impor, serta memacu pertumbuhan ekonomi Singapura. Bahkan, tidak jauh dari Changi sedang dibangun bandara yang khusus melayani pesawat yang menerapkan harga tiket murah. Ini dilakukan sebagai antisipasi melonjaknya penumpang pesawat di waktu mendatang, menyusul semakin maraknya maskapai yang obral harga tiket dan penerbangan murah akan jadi kunci pendorong pertumbuhan penumpang. Perusahaan Boeing memperkirakan, pertumbuhan penumpang pesawat selama 20 tahun ke depan rata-rata lima persen per tahun. Namun, khusus di wilayah Asia Pasifik, pertumbuhan itu lebih tinggi, yakni enam persen per tahun. Alasannya, jumlah penduduk telah mencapai 3,8 miliar jiwa atau tiga kali lipat dibandingkan dengan total penduduk Eropa. Bukan itu saja. Lalu lintas kargo udara juga diyakini meningkat dalam perdagangan global. Hal ini karena banyak eksportir, importir, dan perusahaan pengiriman barang menginginkan pengiriman barang cepat tiba di tempat tujuan sehingga waktu lebih efisien. Berdasarkan data yang diterbitkan IATA, selama ini terjadi kesenjangan keuntungan luar biasa yang diraih perusahaan penerbangan dan bandara. Maskapai umumnya memperoleh keuntungan rata-rata 4,8 persen per tahun, sebaliknya bandara mencapai 27,6 persen per tahun. Kesenjangan keuntungan yang begitu besar tentu saja sangat tidak baik bagi kesehatan bisnis penerbangan. Ini menunjukkan otoritas bandara lebih mengutamakan kepentingan diri dibanding dengan mendongkrak kemajuan industri penerbangan yang utuh dan terintegrasi. Kasus yang diungkapkan IATA memang belum terungkap di Indonesia. Akan tetapi,

satu hal yang patut dicatat, tidak satu pun bandara di negara itu memberikan insentif agar perusahaan penerbangan nasional dan asing menyinggahi daerah tersebut. Yang terjadi hanyalah diberlakukan tarif yang tinggi dan pungutan yang beragam dengan dalih meningkatkan pendapatan daerah. Kondisi ini diperburuk lagi antara sektor perhubungan udara, laut, dan darat seolah tidak sinkron lagi. Setiap sektor dibiarkan berkembang sendiri, saling membunuh dan bukan saling tolong. Maraknya kehadiran maskapai yang melakukan obral tiket pesawat yang berdampak pada kehancuran kapal penumpang, bus, dan kereta api dianggap sebagai sebuah prestasi besar. Padahal, kehancuran angkutan laut dan darat berpeluang menimbulkan pengangguran atau masalah sosial baru. Waktu itu INACA, pernah meminta Departemen Perhubungan agar menghentikan sementara pemberian izin pendirian perusahaan penerbangan baru. Lalu, melakukan penataan dan pembenahan total sistem transportasi nasional secara menyeluruh dan terintegrasi untuk semua sektor. Penataan itu pun tidak sebatas pada maskapai, pelayaran, angkutan bus, dan kereta api. Tetapi, juga menyangkut sistem pengelolaan bandar udara, terminal, stasiun, waktu terbang, dan sebagainya. Karena sudah waktunya kita jangan hanya mengagumi, tetapi belajar dari Singapura dan Malaysia yang saling bersaing untuk disinggahi pesawat asing. Kalau mereka bisa mengorbankan diri untuk mendapatkan kakap, mengapa kita tidak mampu. Semuanya itu tergantung kemauan, komitmen dan konsistensi.

4.1.4 Analisis Kondisi Industri dan Persaingan di Indonesia

Berdasarkan data departemen perhubungan, penerbangan asing yang masuk ke Indonesia di berbagai bandara sebanyak 34 maskapai penerbangan. Dari masing-masing perusahaan penerbangan memiliki pangsa pasar yang beragam dengan route yang beragam pula. Tetapi banyak juga maskapai penerbangan yang memiliki kesamaan route penerbangan sehingga memicu terjadinya persaingan harga dan pelayanan. Jumlah penumpang angkutan udara dalam negeri (domestik) selama tahun 2006 mengalami kenaikan sebesar 18,1% dibandingkan jumlah penumpang yang menggunakan angkutan udara pada tahun 2005, yaitu sebanyak 34,01 juta orang. Sementara jumlah penumpang yang menggunakan angkutan udara luar negeri (internasional) sebanyak 12,75 juta orang. Berbeda dengan jumlah penumpang yang menggunakan angkutan udara, angkutan kargo dalam negeri mengalami penurunan sebesar 3,4% dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya, namun sebaliknya angkutan kargo luar negeri mengalami kenaikan sebesar 25,23%. Kenaikan jumlah penumpang angkutan udara tidak terlepas dari dukungan sarana pesawat yang beroperasi dan jaringan penerbangan yang setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2007 jumlah armada pesawat udara yang beroperasi sebanyak 573 buah yang dioperasikan oleh 18 perusahaan angkutan udara niaga berjadwal, 34 perusahaan angkutan udara niaga tidak berjadwal, dan 25 perusahaan angkutan udara bukan niaga. Jumlah rute operasi angkutan udara dalam negeri tahun 2007 juga mengalami

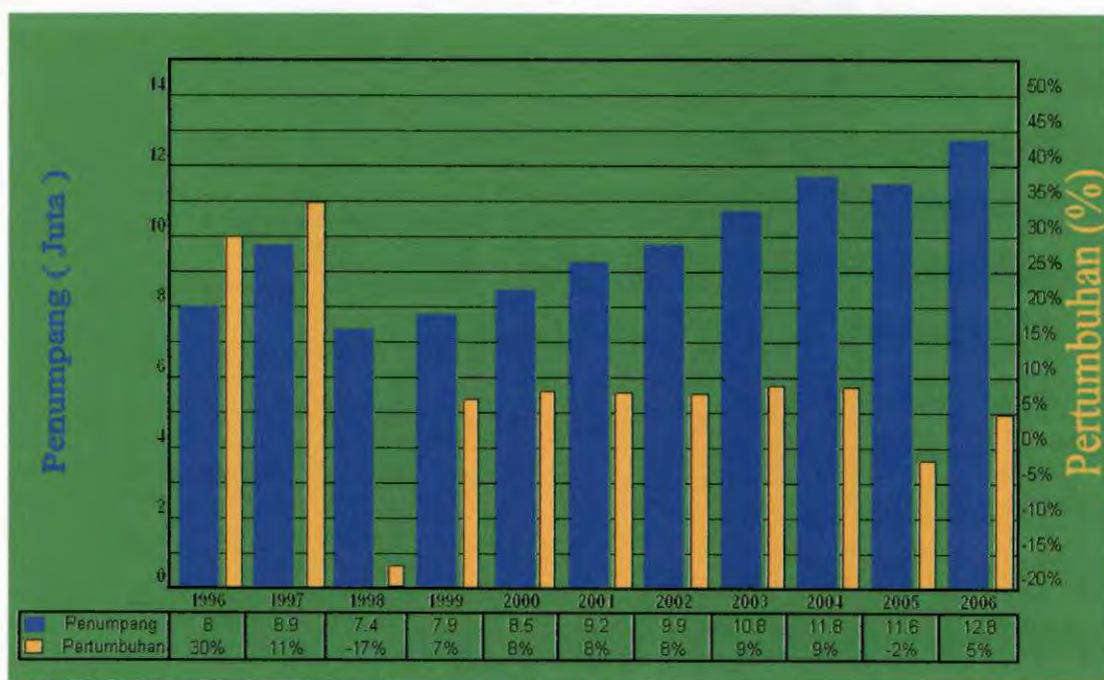


peningkatan dari 188 rute menjadi 195 rute dengan jumlah kota yang terhubung sebanyak 101 kota.

Tabel 4.2
Pertumbuhan Pelayanan Angkutan Udara 1996-2007

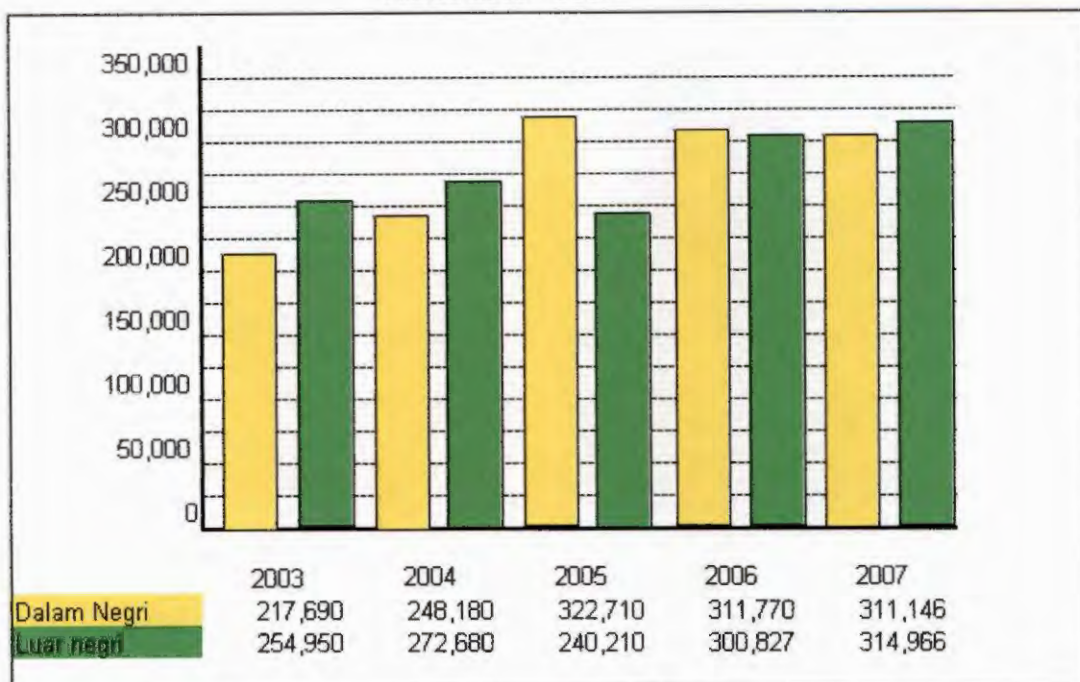
Uraian	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Airlines Nasional	2	3	4	4	4	3	8	6	10	10	9	9
Airlines Asing	36	43	35	32	30	32	31	32	34	35	34	34
Negara Mitra	43	47	55	61	62	64	64	65	67	68	71	71
Kota di luar negeri yang dilayani	44	32	26	24	22	25	26	23	28	27	27	27
Bandara dalam negeri yang dilayani	17	16	15	13	14	14	13	13	13	12	12	12

Tabel 4.3
Pertumbuhan jumlah penumpang maskapai penerbangan asing reguler di Indonesia.



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

Tabel 4.4
Angkutan cargo udara dalam dan luar negeri
Tahun 2003 - 2007



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

Untuk beberapa maskapai penerbangan asing yang beroperasi di Indonesia berikut adalah data-data jumlah penumpang .

Tabel 4.5
Data jumlah penumpang yang menjadi close competitor Royal Brunei Airlines

NO	Maskapai Penerbangan	Jumlah Penumpang				
		2003	2004	2005	2006	2007
1	Royal Brunei Airlines	75600	85430	85018	89176	97156
2	Emirates Airlines	144536	153126	150827	157182	164136
3	Saudi Airlines	146880	154231	148900	155289	158187
4	Etihad Airlines	86352	95212	93991	98263	109756
5	Qatar Airlines	67243	77829	69823	75352	77263

Data Internal perusahaan

Pada table 4.5 dapat diketahui bahwa diantara close competitor dalam memperebutkan pangsa pasar yang sama terjadi pemerataan kapasitas

jumlah penumpang. Secara rata-rata perbedaan jumlah penumpang tersebut dikarenakan adanya perbedaan kapasitas besar kecilnya tipe pesawat, jumlah bandara yang di tuju serta faktor harga dan pelayanan.

4.2. Analisa Driving Forces (Kekuatan Pendorong Industri)

Yang menjadi kekuatan pendorong dalam industri jasa transportasi udara berjadwal komersial diantaranya adalah:

1. Perkembangan industri jasa transportasi udara berjadwal komersial.
2. Perkembangan teknologi alat transportasi lain.
3. Inovasi baik dalam pengembangan sistem dan prosedur, teknologi, ide, maupun dalam Pelayanan.
5. Adaptasi perkembangan teknologi.
6. Besarnya potensi permintaan jasa transportasi udara.
7. Kebutuhan pada alat transportasi yang memiliki kemampuan dalam kecepatan, jarak, dan lintas pulau.
8. Peraturan (kebijakan) pemerintah.
9. Perlindungan hak-hak konsumen
10. Faktor keamanan daerah tujuan wisata.

Pada dasarnya *driving forces* dalam industri jasa transportasi udara berjadwal komersial secara umum dan *driving forces* dalam industri jasa transportasi udara berjadwal komersial untuk Indonesia sama saja.

4.3. Analisa Struktur Kompetisi Industri

Berikut adalah *five forces* Royal Brunei Airlines dalam merencanakan bisnis yang dimiliki, perusahaan terlebih dahulu harus melakukan berbagai studi

untuk merencanakan strategi pemasaran yang disesuaikan dengan kemampuan yang ada atau berdasarkan faktayang diperoleh di lingkungan industri yang dikelola.

Persainganindustri yang akan dan tengah terjadi dapat dianalisis dengan five forces of competition dari Michael E. Porter yaitu :

1. Kekuatan pendatang baru.
2. Kekuatan tawar menawar komsumen.
3. Kekuatan tawar menawar supplier.
4. Kekuatan produk substitusi.
5. Persaingan antar perusahaan dalam industri.

4.3.1 Kekuatan Pendatang Baru (*The potential entry of new competitor*)

Jumlah Maskapai penerbangan asing yang beroperasi di Indonesia yang diperoleh dari Dirjen Perhubungan udara, PT Jasa angkasa Semestas dan PT Garuda sekitar 34 maskapai pada tahun 2007. sedangkan pertumbuhan industri penerbangan asing di Indonesia dari tahun 2003 – 2007 cenderung flat, hanya rata-rata mereka menambah frekwensi penerbangnya. Meskipun jumlah maskapai asing yang ada sudah cukup banyak tetapi potensi yang akan muncul sebagai pendatang baru masih bisa bertambah. Mengingat bisnis ini membutuhkan permodalan yang sangat besar maka pertimbangan masuknya pendatang baru yang mampu bersaing dengan pemain lama atau menjadi market leader adalah kecil (*weak*).

4.3.2 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli/*Competitive pressure from customer*

Jumlah maskapai penerbangan asing yang beroperasi di Indonesia sudah cukup banyak dengan bermacam-macam fasilitas, kemudahan, diskon dan tingkat keamanan yang rata-rata sama. Customer memiliki banyak alternatif pilihan untuk menggunakan jasa penerbangan, sehingga mereka memiliki kekuatan tawar-menawar yang sangat besar (*stong*) Customer bisa dengan mudah mencari alternative penerbangan lain. Kenyataan ini harus menjadi perhatian dari pihak manajemen Royal Brunei agar selalu menjaga image, *service* dan *performance*.

4.3.3 Kekuatan tawar menawar supplier(*Competitive pressure from supplier*)

Mengingat bisnis maskapai penerbangan bukanlah bisnis dengan kapasitas modal yang sedikit maka perlu dipertimbangkan adalah kekuatan supplier. Dalam industri penerbangan sangat sedikit pihak supplier yang ada dan relatif tidak ada substitusi dengan kualitas dan spesifikasi yang sama sehingga input dari supplier merupakan masalah yang kritis dan penting sehingga kekuatan tawar-menawar *supplier* menjadi tinggi.

Tabel 4.6
Supplier dari Royal Brunei Airlines

No	Bentuk Produk	Nama Supplier	Lokasi	Jumlah
1	Air Craft and Spare Part	Boeing	Seattle, Washington	
		Air Bus	Perancis	
	Jumlah			2
2	Jasa Ground Handling	PT. Garuda Angkasa	Jakarta, Surabaya, Denpasar	
		PT. Jasa Angkasa	Jakarta, Surabaya, Denpasar	
	Jumlah			2
3	Jasa Katering Pesawat	PT ACS	Jakarta, Surabaya, Denpasar	
		PT. Mandai Prima	Jakarta, Surabaya, Denpasar	
	Jumlah			2
4	Jasa Bandara	PT. Angkasa Pura	Jakarta, Surabaya, Denpasar	
	Jumlah			1

4.3.4 Kekuatan produk substitusi(*Competitif pressure from substitute product*)

Dalam industri transportasi, banyak sekali alternatif yang bisa diambil oleh konsumen untuk menentukan jenis transportasi apa yang mereka gunakan, tergantung dari jarak, kenyamanan, harga, pelayanan dan juga gaya hidup atau tingkat sosial. Akan tetapi dalam industri transportasi udara yang saat ini dianggap sudah merupakan transportasi merakyat juga memiliki pengaruh terhadap produk substitusinya. Saat ini yang dibutuhkan oleh konsumen adalah transportasi yang cepat, aman, terjangkau dari sisi keuangan. Maskapai penerbangan ahirnya menjadi alternatif terbaik. Adapun produk substitusi tersebut adalah, Kapal Laut, Kereta Api, dan Bus. Dari sisi waktu, transportasi udara merupakan yang terbaik, dari sisi keamanan merupakan jenis transportasi yang teraman dibandingkan dengan transportasi lainnya. Dari sisi keuangan saat ini transportasi udara bukanlah sesuatu yang dianggap mahal lagi. Banyak sekali maskapai penerbangan yang menawarkan tiket murah (low cost carrier) sebagai alternatif transportasi yang efisien. Sehingga dalam hal ini ancaman dari produk substitusi dinilai rendah.

Dari hasil survie yang dilakukan pada para penumpang pesawat Royal brunei Airlines, pilihan selain menggunakan transportasi udara dari 50 orang responden menjawab, 65 % memilih transportasi kereta api, 28 % memilih transportasi kapal laut dan 17% memilih bus sebagai sarana transportasi. Sehingga produk substitusi pada urutan pertama adalah kereta api. Akan tetapi dalam penelitian Royal Brunei sebagai maskapai

penerbangan asing dengan route ke luar negri, maka transportasi kereta api dan bus tidak masuk dalam urutan produk substitusi melainkan kapal laut menjadi substitusi tunggal.

4.3.5 Persaingan antar perusahaan dalam Industri / sesama airlines (*The Rivalry among competing airlines*)

Dengan banyaknya jumlah maskapai penerbangan asing yang ada di Indonesia akan menimbulkan kompetisi yang tinggi. Persaingan bisnis airlines ini dilakukan pada masalah harga (Price) dimana harga yang ditawarkan antara maskapai penerbangan satu dengan lainnya dengan route yang sama tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Dalam hal promosi secara rata-rata juga terjadi aktivitas yang sama, apakah dalam bentuk kegiatan iklan, atau pemberian diskon tiket, service, keamanan kepada konsumen. Sehingga persaingan antar perusahaan dalam industri ini tinggi. Berikut data dari Dirjen Perhubungan Udara, PT Jasa Angkasa Semesta dan PT Garuda Angkasa

Tabel 4.7
Data Maskapai Penerbangan Asing Di Indonesia

No	Nama Maskapai Penerbangan	No	Nama Maskapai Penerbangan
1	Air India	21	Valu Air
2	Cathay Pacific	22	Yemenia
3	China Eastern	23	Air Asia
4	China Soutern	24	Air China
5	Emirates	25	Air Madagaskar
6	Etihad	26	Japan Airlines
7	Eva Air	27	Malaysia Airlines
8	Far Eastern Air Transport	28	Pakistan Internasional
9	Fedex	29	Royal Brunei Airlines
10	Gulf Air	30	British Airways
11	KLM	31	Air Fance
12	Korean Air	32	Air New Zeland
13	Kuwait Airlines	33	Mandarin Airlines
14	Lufthansa	34	Shanghai Airlines
15	Philippine Airlines		
16	Qantas		
17	Qatar Airways		
18	Saudi Arabia Airlines		
19	Singapore Airlines		
20	Thai Airlines		

Dari tabel diatas menunjukan jumlah yang sangat signifikan bagi pelaku bisnis penerbangan di Indonesia terutama dalam menghadapi persaingan. Dari kelima analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kekuatan Pendatang baru (*The potential entry of new competitor*) : Kecil
2. Kekuatan tawar menawar pembeli (*Competitive pressure from customer*) :
Kuat
3. Kekuatan tawar menawar supplier (*Competitive pressure from supplier*) :
Kuat
4. Kekuatan produk substitusi(*Competitif pressure from substitute product*):
Kecil
5. Persaingan antar perusahaan dalam Industri / sesama airlines (*The Rivalry among competing airlines*) : Kuat

Dari hasil kelima analisis tersebut kekuatan kompetitif memperlihatkan persaingan yang cukup ketat dalam industri penerbangan di Indonesia. Hanya pada kekuatan pendatang baru dan kekuatan produk substitusi saja yang dianggap lemah sehingga dapat dikuasai dan di kontrol oleh oleh Royal Brunei Airlines. Untuk memanfaatkan kondisi ini Royal Brunei harus dapat memberikan sesuatu yang bisa dianggap menjadi kelebihan dibandingkan dengan para pesaing. Salah satu yang menjadi kekuatan dari Royal brunei Airlines adalah dalam berkompetisi adalah menguasai route-route yang tidak dimiliki oleh pesaing misalnya route JKT-BWN atau SUB – BWN dan DPS – BWN yang sama sekali tidak ada maskapai penerbangan lain yang mengambil. Melihat tingginya kompetisi ini manajemen Royal brunei harus mengambil langkah-langkah strategi pemasaran yang tepat dan tetap disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Selanjutnya mengenai kompetitor langsung (Close Competitor), berdasarkan survey dan wawancara langsung Royal Brunei memiliki pesaing langsung yaitu maskapai penerbangan yang membuka route yang sama dan jenis penumpang yang sama, misalnya Emirate Airlines, Saudi Arabia Airlines, Qatar Airways, dan Etihad. Beberapa route penerbangan dari para pesaing tersebut adalah sama dengan Royal Brunei yaitu route Timur Tengah dan pangsa pasarnya adalah para tenaga kerja Indonesia (TKI) dan para jemaah Umroh dan Haji. Dalam hal harga pun sama-sama menawarkan harga yang kompetitif kecuali Emirate yang memiliki harga lebih tinggi karena merupakan the high class airlines di Timur tengah. Tetapi kalau ditinjau lebih

jauh Royal Brunei menawarkan harga sedikit lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor langsung tersebut karena dalam routenya Royal Brunei melakukan beberapa kali transit. Untuk kegiatan promosi baik Royal Brunei maupun para pesaingnya juga melakukan kegiatan promosi yang tidak jauh berbeda. Tetapi ada jenis promosi yang benar-benar tidak di miliki oleh pesaing yaitu pemberian tiket super murah pada even-even tertentu yang pemberiannya langsung di instruksikan oleh Raja brunei yang juga bisa dianggap subsidi dari kerajaan, misalnya pada saat hari kemerdekaan negara Brunei dan ulang tahun Raja Brunei. Biasanya jenis promosi ini diberikan selama sebulan sebelum dan sesudah even.

4.4. Analisa Posisi Perusahaan

Posisi perusahaan dalam suatu pasar meliputi:

a. Market leader

Perusahaan ini merupakan pemimpin pasar yang mendominasi pasar. Perusahaan dalam posisi ini mendikte perusahaan lain dengan kemampuan inovasi, R&D, modal, dan teknologi yang kuat.

b. Market challenger

Perusahaan dalam posisi ini merupakan perusahaan yang menduduki urutan kedua atau lebih rendah dalam industri dan dapat menyerang market leader. Perusahaan dalam posisi ini menciptakan produk jasa yang sama baik tetapi harga lebih rendah sehingga konsumen market leader dapat diambil alih. Untuk itu perusahaan tersebut harus efisien melalui mencari penghematan biaya. Royal Brunei berada dalam posisi ini.



c. *Market follower*

Perusahaan pada posisi ini merupakan perusahaan yang tidak berani berhadapan langsung dengan dengan market leader karena beresiko. Perusahaan dalam posisi ini daerah operasinya tidak luas, mencari peluang yang tidak menyerang perusahaan yang lebih besar, konsumen yang tidak puas, daerah yang kurang baik terlayani, dan melakukan wait and run.

d. *Market nischer*

Perusahaan pada posisi ini merupakan perusahaan kecil yang menghindari persaingan dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar dan memfokuskan pada sebagian pasar. Perusahaan dalam posisi ini harus customizing (lebih mendekatkan pada keinginan konsumen) dan membuat produk jasa berdasarkan pesanan khusus (tidak diminati oleh perusahaan besar karena volumenya yang kecil).

Posisi Royal Brunei dalam industri penerbangan Internasional cukup diperhitungkan. Hal ini mengingat image tingkat permodalan dan pemilik dari maskapai penerbangan ini yaitu Sultan Hasanal Bolkiah sebagai raja Brunei Darussalam. Dalam industri penerbangan internasional, posisi Royal Brunei adalah sebagai market challenger. Daya saing Royal Brunei terhadap maskapai lain cukup kuat meskipun masih dibawah beberapa Airlines faforite. Dalam usahanya untuk terus memenangkan pasar di Indonesia, Royal Brunei berusaha untuk berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan tarif standar serta inovasi berbasis teknologi guna memudahkan pelayanan pelanggan.



4.5 Analisis Persaingan

Pada saat ini dalam industri, Royal Brunei masuk pada tahap pertumbuhan ini ditandai dengan dibukanya beberapa route baru dan peningkatan jumlah pesawat serta di ikuti oleh peningkatan laba secara keseluruhan. Untuk di Indonesia kondisi ini nampak dari meningkatnya frekuensi penerbangan. Pada kondisi ini Royal Brunei khususnya di Indonesia harus dapat memanfaatkan tingkat pertumbuhannya hingga mencapai kondisi puncak yang stabil dan hingga pada fase maturity.

4.5.1 . Analisa Close Competitor Perusahaan.

Dari data yang diperoleh bahwa terdapat sekitar 40 maskapai penerbangan asing yang ada di Indonesia tetapi tidak semuanya menjadi competitor langsung. Hanya beberapa yang menjadi close competitor untuk Royal Brunei Airlines. Close competitor ini didasarkan pada jenis market yang sama, route yang sama dan karakter penumpang yang sama yaitu Emirate Airlines, Saudi Arabia Airlines, Gulf Air, Malaysia Airlines dan Etihad. Kelima kompetitor tersebut sama-sama memiliki target pasar yang sama di Indonesia dan route wilayah yang sama yaitu Timur tengah untuk target market TKI dan Haji / Umrah. Sebagai perbandingan dapat dilihat dari tabel 4.8 berikut :



Tabel 4.8
Perbandingan Harga Normal Non Agent dan Kegiatan Promosi

No	Airlines	Route	Harga(US\$)	Transit	Kegiatan Promosi di Indonesia
1	Royal Brunei Airlines	Jakarta - Jedah	510.00	2	Promosi Penjualan
2	Emirate	Jakarta - Jedah	515.00	1	Iklan, Promosi Pejualan
3	Saudi Arabia Airlines	Jakarta - Jedah	525.00	0	Iklan, Promosi Pejualan
4	Qatar Airlines	Jakarta - Jedah	510.00	1	Iklan, Promosi Pejualan
5	Etihad	Jakarta - Jedah	502.00	1	Iklan, Promosi Pejualan
6	Malaysia Airlines	Jakarta - Jedah	514.00	1	Iklan, Promosi Pejualan

Tetapi untuk route tersebut memang Saudi Arabia Airlines tetap di menjadi leader dalam dalam perolehan load factor dikarenakan kapasitas pesawat Saudi Airlines yang besar (Boeing 747 – 400) dengan kapasitas 400 Penumpang dan frekuensi flight schedule yang tinggi 2 -3 flight perhari dan frekuensi tersebut akan bertambah dua kali lipat saat musim haji tiba.

Emirates Airlines

Maskapai penerbangan Emirates Airlines yang berbasis di Dubai, Uni Emirat Arab, memandang pasar Indonesia sangat potensial. Oleh karena itu, Emirates terus meningkatkan frekuensi penerbangannya, termasuk memperbanyak kota tujuannya di Indonesia. Pangsa pasar penumpang yang digarap Emirates dari Timur Tengah dan Eropa adalah wisatawan. Emirates banyak mendatangkan wisatawan ke Indonesia. Sementara itu, penumpang dari Indonesia umumnya tenaga kerja yang memiliki keahlian seperti

perawat, teknisi, serta tenaga kerja di bidang pertambangan. Di samping itu, tentu saja angkutan jemaah haji khusus yang dulu dikenal dengan ONH Plus. Sejak masuk ke Indonesia 1992, Emirates Airlines terus berkembang dari sebelumnya tiga kali seminggu, kini telah meningkat menjadi 10 kali seminggu. Kemajuan itu menunjukkan bahwa Emirates telah menjadi salah satu penerbangan favorit di pasar Indonesia untuk tujuan Timur Tengah dan Eropa. Emirates juga menggarap pasar Singapura, Kuala Lumpur, dan Bangkok. Namun, pangsa pasar utama adalah penerbangan jarak jauh seperti Eropa, Timur Tengah, dan Amerika. Emirates juga makin mengoptimalkan peluang angkutan kargo seperti garmen, tekstil, ikan hias dan ikan tuna. Pengiriman barang kargo ke Eropa dan Jepang, terutama ikan tuna cukup besar. Jakarta-Kecenderungan melambungnya harga minyak dunia dan situasi pertumbuhan ekonomi dunia yang melambat, tidak menyurutkan langkah manajemen maskapai penerbangan Emirates Airline untuk terus berekspansi. Maskapai penerbangan yang berkantor pusat di Dubai ini sepertinya tidak terpengaruh dengan tingginya harga avtur. Meskipun secara global banyak maskapai penerbangan bangkrut atau merger, terutama di Amerika Serikat, sebaliknya, Emirates hingga saat ini tetap eksis dan mampu meraih laba yang cukup signifikan. Maskapai ini juga masih memiliki tingkat isian penumpang (load factor) hingga Oktober 2008 rata-rata mencapai 80 persen, termasuk dari dan ke Indonesia. Pencapaian load factor ini tidak terlepas dari kepercayaan pengguna jasa. Faktor keselamatan yang tanpa kompromi dan mutlak menjadi prioritas manajemen serta

kualitas pelayanan di dalam kabin menjadi alasan kenapa penumpang memilih Emirates Airlines. Melemahnya ekonomi global dan tingginya harga minyak dunia tentunya membawa dampak yang cukup serius bagi Emirates. Sekalipun demikian, hal itu tidak membawa tekanan berat. Emirates telah melakukan tindakan antisipasi dengan mengurangi pengeluaran akibat biaya operasional yang berlebihan. Tindakan tersebut dilakukan supaya Emirates bukan saja survive tetapi tetap bisa mendapatkan keuntungan. Emirates melakukan cost control atau pengendalian biaya di segala bidang, dengan tetap tidak berkompromi di bidang keselamatan penerbangan dan tidak mengurangi kualitas pelayanan di dalam kabin, misalnya untuk kantor di Jakarta, pemakaian listrik dan telepon ditargetkan pada bulan-bulan berikutnya dapat dihemat sebesar 30 persen, dan peninjauan kembali anggaran promosi, seperti anggaran untuk kegiatan public relation. Hal yang sama diberlakukan di seluruh kantor Emirate di seluruh dunia. Pada prinsipnya, manajemen Emirates terus melakukan peninjauan kembali terhadap semua pengeluaran yang diperlukan tanpa harus berkompromi terhadap bidang keselamatan, terutama di bidang pelayanan. Mengenai tingginya harga minyak dunia jelas berpengaruh pada tarif yang harus dikenakan kepada para penumpang. Emirates harus menaikkan harga tiket penumpangnya agar tetap untung. Namun, di sisi lain diperlukan formula perhitungan khusus persentase kenaikan tarif tersebut dalam kaitannya dengan *cost control*. Harga tiket Emirates memang tidak murah. Dapat dikatakan, Emirates lebih berani menaikkan harga

dibandingkan maskapai pesaing. Sejak Desember 2007 hingga Juli 2008, Emirates telah menaikkan tarifnya sebanyak empat kali, di mana pada 1 Juli 2008 lalu Emirates kembali menaikkan harga tiketnya sebesar 5 persen. Misalnya pada Desember 2007 tarif penumpang ke Eropa US\$ 1.150-1.200, saat ini mencapai US\$ 1.750-1.900. Pada 1 Agustus 2008, tarif pada kelas premium dinaikkan enam persen, sedangkan kelas ekonomi lima persen. Meskipun tarif Emirates tergolong mahal, pada kenyataannya hal itu tidak berpengaruh terhadap tingkat isian penumpang. Pangsa pasar Emirates dari Indonesia tercatat sebanyak 70 persen berasal dari warga negara Indonesia dan 30 persen warga asing. Frekuensi penerbangan Emirates dari dan ke Indonesia sebanyak 10 kali seminggu dengan pesawat Boeing 777 berkapasitas 340 penumpang. Dibandingkan airline lain seperti Qatar Airline, KLM, dan Luthfansa hanya sebanyak tujuh kali dalam seminggu, maka frekuensi Emirate lebih banyak. Frekuensi yang tinggi tersebut membuat penumpang banyak pilihan. Dalam penerbangan dari dan ke Timur Tengah, Emirates menjadikan Singapura dan Kuala Lumpur sebagai basis area transit, karena kedua negara tersebut merupakan pusat perbelanjaan dan wisata internasional. Potensi pasar untuk maskapai penerbangan Internasional di Indonesia sesungguhnya besar sekali. Diperkirakan minimal 10 persen dari penduduk Indonesia atau sekitar 22 juta orang telah melakukan penerbangan ke luar negeri. Selain itu, banyaknya penerbangan ke Indonesia juga berarti kesempatan kepada

masyarakat Indonesia untuk melakukan perjalanan dunia.

Saudi Arabia Airlines

Saudi Arabia Airlines adalah maskapai penerbangan milik kerajaan Saudi Arabia yang beroperasi di Indonesia sejak tahun 1985, saat ini Saudi memiliki 8 jumlah penerbangan regular ke Indonesia dengan tipe pesawat boeing 747-400 dengan kapasitas 400 penumpang. Frekuensi penerbangannya bisa bertambah pada saat musim haji tiba karena adanya kerjasama dengan pemerintah Indonesia dalam pengangkutan jamaah haji ke Saudi. Selain memiliki market yang jelas yaitu jemaah haji, Saudi Airlines juga mengangkut tenaga kerja Indonesia yang akan bekerja di timur tengah. Selain kapasitas penumpang yang besar Saudi Airlines juga memiliki kapasitas market yang besar juga untuk Cargo dari Indonesia untuk produk garment, dan buah-buahan.

Qatar Airways

Qatar Airways, maskapai ini, sejak 20 Desember 2002 resmi membuka penerbangannya dari Doha, Ibukota Qatar, ke Jakarta *via* Kuala Lumpur dengan pesawat badan lebar Airbus A300-600R. Pengembangan jaringan *flag carrier* Qatar, negeri yang terletak di Pantai Barat, Teluk Arab ini, dilakukan hanya beberapa hari setelah mereka membuka jalur baru yang lain, yakni ke Maldives. Operator yang memulai penerbangan komersialnya pada 1994 ini terbang ke Jakarta tiga kali seminggu, yaitu pada hari Senin, Rabu, dan Jum'at. Setelah masuk ke Jakarta, rencananya mereka juga akan terbang ke Bangkok, Thailand dan Manila, Filipina. Selain tertarik pada

besarnya pasar Indonesia di kawasan Asia Tenggara, subyek utama yang mengundang minat perusahaannya adalah karena kian besarnya jumlah tenaga kerja asal Indonesia yang berlalu-lalang ke Timur Tengah. Selain itu, Qatar Airways juga bisa jadi alternatif bagi penumpang Indonesia yang ingin bepergian ke Eropa, Timur Tengah, Afrika, dan India. Load factor untuk route Jakarta – Doha mencapai rata-rata 90 %. Qatar Airways juga merupakan maskapai penerbangan pertama di Timur Tengah yang membuka route ke Bali. *Chief Executive Officer (CEO) Qatar Airways*, Al Baker memuji kekuatan sektor pariwisata Bali dalam menghadapi berbagai tantangan beberapa tahun belakangan ini. Sebagai buktinya Bali kembali aman dan mengundang minat wisatawan internasional untuk mengunjunginya. Dia mengekspresikan kesenangannya bahwa Qatar Airways mampu meluncurkan penerbangannya ke Bali. Penerbangan Qatar Airways pertama dari Doha ke Bali mendarat Denpasar, pada tanggal 24 Maret 2007. Maskapai berbasis di Doha ini melayani Denpasar empat kali seminggu, menggunakan pesawat Airbus A300, dengan konfigurasi dua kelas, yakni 30 tempat duduk kelas bisnis dan 186 seat kelas ekonomi. Penambahan penerbangan ke Bali, juga Ho Chi Minh City di Vietnam, katanya, membuat maskapai ini semakin kokoh dalam mengembangkan jaringan penerbangan internasional. Kini Qatar Airways terbang ke 14 destinasi di seluruh Timur Jauh, dengan Hong Kong, Osaka, Beijing, Seoul, Shanghai, Singapura, Bangkok, Kuala Lumpur, Jakarta, Yangon, Manila dan Cebu, sebagai bagian dari pertumbuhan jaringannya di Asia. Maskapai

ini juga berencana menambah jumlah pesawatnya menjadi lebih dari 110 unit pada 2015, dan terus menambah daftar destinasi-nya hingga nantinya mencapai 75 destinasi di seluruh dunia. Program musim panas 2007 lalu, Qatar Airways melihat beberapa destinasi baru di Asia, Amerika Utara, India dan Eropa. Selain itu juga terus berupaya membuktikan diri sebagai maskapai terbaik dunia. Rute-rute baru di dunia itu yakni Chennai setiap hari sejak 23 Maret, Bali empat kali penerbangan seminggu sejak 24 Maret, Ho Chi Minh City empat penerbangan seminggu dari 25 Maret, Geneva empat penerbangan seminggu mulai 28 Juni 2007, disusul New York empat penerbangan seminggu mulai 28 Juni, Washington harian untuk Musim Panas 2007, dan Stockholm empat penerbangan seminggu dijadwalkan pada November 2007 lalu.

Etihad

Maskapai penerbangan Etihad Airways dari Uni Emirat Arab selama tahun 2007 lalu berhasil meraih load factor rata-rata 85% pada jalur Jakarta-Abu Dhabi. Pertumbuhan dan pencapaian tingkat isian yang begitu pesat selama dua tahun terakhir adalah berkat jasa berbagai pihak. Maskapai yang pada bulan Maret 2008 ini genap dua tahun terbang ke Indonesia menerbangi jalur Jakarta-Abu Dhabi selama empat kali seminggu dan meningkat menjadi enam kali dalam sepekan. Sejak Agustus 2007, Etihad telah terbang harian dari bandara Soekarno Hatta, membawa para tamunya ke ibukota Uni Emirat Arab dan ke seluruh penjuru dunia ke 45 negara tujuan di lima benua. Etihad menyediakan layanan terbang Jakarta-Abu

Dhabi setiap hari dengan pesawat Boeing 777-300. Dari Jakarta berangkat pukul 16.15 WIB dan dari Abu Dhabi berangkat pukul 21.45 waktu setempat. Penerbangan rute itu langsung (*direct flight*) dan tidak melalui transit. Etihad bahkan menjadi satu-satunya maskapai yang terbang harian dan non stop ke Timur Tengah dengan keterisian tempat duduk yang mencapai 85% sepanjang 2007 silam. Mendukung program Visit Indonesia Year 2008, Etihad menyediakan kepada pelanggan pilihan kenyamanan dan layanan pada level tertinggi antara Jakarta dan seluruh jaringan terbang di dunia melalui Abu Dhabi sebagai basis. Saat ini Etihad menawarkan penerbangan ke 45 tujuan di Timur Tengah, Eropa, Amerika Utara, Afrika, Asia dan Australia.

Malaysia Airways

Maskapai penerbangan asal Malaysia, membuka jalur penerbangan ke Indonesia yang saat ini telah mencapai lima bandara. Dalam promosinya Malaysia Airlines menawarkan dua juta kursi gratis atau US\$ 0, untuk penerbangan dari Jakarta, Yogyakarta, Medan, Surabaya menuju Kuala Lumpur. Sementara dari Denpasar menuju Kuala Lumpur, Malaysia Airlines menjual tiket seharga US\$ 38. Persaingan antarmaskapai memaksa Malaysia Airlines memberlakukan tiket gratis atau murah sama sekali. Meski tiket tersebut gratis, penumpang tetap harus membayar administratif fee, dan fuel surcharge. Waktu pemesanan pada 9 Juni-22 Juni 2008, berlaku untuk penerbangan 15 Juli-14 Desember 2008. Pemesanan kursi gratis harus dilakukan melalui internet di www.malaysiaairlines.com. Ini

merupakan program Everyday Low Fares, yang dijamin tidak mengurangi keselamatan penerbangan. Load factor MAS sebesar 70 persen, sehingga 30 persen kursinya selama ini kosong. Dan, kursi yang kosong itu yang ditawarkan. Harga tiket dari Denpasar menuju Kuala Lumpur atau sebaliknya, tidak digratiskan karena load factornya cukup tinggi, yakni di atas 80 persen untuk tiap penerbangan. Tahun 2008 ini, MAS belum memikirkan pembukaan rute baru di Indonesia. Terlebih, harga avtur sudah sangat tinggi, dan membebani ongkos operasi lebih besar.

4.6. Key Success Factor

Kunci keberhasilan perusahaan yang ada dalam industri jasa penerbangan berjadwal komersial diantaranya adalah:

1. Loyalitas dan kepuasan konsumen

Produk jasa yang memenuhi harapan konsumen akan memberikan kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen mengakibatkan konsumen akan loyal. Untuk Royal Brunei Airlines adalah maskapai yang cenderung lebih dipilih konsumen warga Negara Brunei dibandingkan airlines lainnya, hal ini disebabkan oleh rasa nasionalisme yang dimiliki warga Negara Brunei. Namun, untuk konsumen luar negeri terutama di Indonesia mengingat tipe karakter konsumen Indonesia yang lebih berorientasi produk luar negeri yang juga ditunjang dengan kualitas produk jasa yang juga baik cenderung lebih memilih menggunakan airlines asing. Terutama untuk segmen tenaga kerja ke Brunei dan tenaga kerja ke timur tengah yang berorientasi kepada harga yang murah dan pelayanan yang tetap standart Internasional.

2. Pangsa pasar

Setiap maskapai saling bersaing meningkatkan pangsa pasarnya (bagian pasar yang dikuasainya dalam industri). Dengan semakin besar pangsa pasar maka berpotensi semakin besarnya pendapatan. Dari pangsa pasar Di Indonesia dan persaingan yang ketat, Royal Brunei mampu meraih sekitar 20% -25% diantara close competitornya. Ini merupakan angka yang cukup berhasil di tengah kompetisi yang sangat ketat.

3. Sumber daya manusia yang professional.

Dalam perusahaan jasa seperti Royal Brunei Airlines, karyawan berperan penting dalam memberikan kepuasan pada konsumen. SDM yang profesional yang memahami keinginan konsumen sangat diperlukan dalam memberikan pengalaman perjalanan yang menyenangkan dengan harapan konsumen tersebut akan menggunakan jasa Royal Brunei kembali (repetitive repurchasing). Royal Brunei memiliki aset sumber daya manusia yang cukup handal, terutama tenaga expatriate untuk Management dan Pilot. Misalnya untuk tenaga pilot, hanya menerima dari 3 sekolah pilot terbaik di dunia.

4. Tersedianya sumber daya

Dalam perusahaan jasa transportasi, konsumen ingin memperoleh kepuasan dalam pengalaman perjalanannya, baik dari reservasi tiket hingga penerimaan barang bagasi serta ketepatan penerimaan kargo. Untuk itu diperlukan sumber daya yang mendukung kepuasan konsumen tersebut. Sumber daya yang harus disediakan adalah pesawat dengan fasilitasnya, SDM, bus, dana, agen, kantor cabang dengan bagian informasinya, sistem informasi yang terakses,



mengikuti perkembangan teknologi, dan catering. Pada dasarnya sumber daya yang dimiliki Royal Brunei sudah mendukung nilai produk jasa Garuda.

5. Variabel mayor meliputi : jadwal penerbangan, rute penerbangan, dan penetapan harga (harga yang kompetitif dan biaya yang lebih rendah). Sedangkan variabel minor meliputi frequency, equipment, service, convenience, loyalty, dan perception. Umumnya konsumen memiliki kecenderungan untuk memilih produk jasa yang lebih murah dengan kualitas produk jasa yang sama atau lebih baik. Dengan dapat ditekannya biaya maka diskon akan lebih besar dapat diberikan pada konsumen. Baik variabel mayor maupun minor, Royal Brunei dalam ukuran rata memiliki penilaian medium dalam hal pelayanan, on time performance, dan equipment di bandingkan competitor secara umum. Sedangkan dari sisi harga untuk route ramai royal Brunei memberikan harga sedikit lebih murah dibanding dengan competitor.

6. Kualitas dan keunikan produk jasa.

Kualitas dan keunikan produk jasa yang memberi kepuasan konsumen akan memungkinkan konsumen berdasarkan pengalamannya akan kembali menggunakan produk jasa itu kembali dan bahkan dapat menjadi konsumen yang loyal.

7. Kemampuan teknologi yang sesuai kebutuhan

Perkembangan teknologi pesawat harus selalu diikuti, apabila tidak ingin ditinggalkan oleh konsumennya. Konsumen cenderung memilih pesawat yang berteknologi canggih untuk menjamin keamanan dan kenyamanan perjalanannya. Royal Brunei telah memiliki fasilitas dan teknologi yang



seharusnya dimiliki oleh maskapai penerbangan berstandar World class, seperti simulator pesawat, hanggar, teknologi online booking, frequent flier program, sistem E-tiket, dan sistem through Check ini yang memungkinkan penumpang untuk melakukan penerbangan multi sektor atau connecting flight multi airlines.

8. Saluran distribusi yang tersebar secara efisien dan efektif.

Saluran distribusi yang mudah dijangkau (ditemui) akan sangat memudahkan konsumen untuk membeli tiket. Hal ini merupakan pelayanan pendukung kepuasan negeri. Untuk mengefektifkan dan mengefisienkan saluran distribusi, Royal Brunei yang telah menjadi member IATA dapat menjual tiketnya di seluruh travel agent yang telah menjadi member IATA diseluruh dunia .

9. Connecting flight .

Dengan tersambungny rute penerbangan, maka konsumen tidak mengalami kesulitan dalam melanjutkan perjalanannya. Rute yang dilayani Royal Brunei Airlines merupakan route dengan connecting flight yang sibuk, meskipun semuanya tetap terlayani tetapi faktor terlalu banyak transit merupakan kendala bagi penumpang terutama penumpang yang berangkat dari route awal. Sebagai contoh untuk penerbangan JKT-LON, harus transit di tiga tempat yaitu Brunei, Bangkok dan Dubai.

10. Promosi yang efektif (menyesuaikan program pemasaran dengan budaya yang berbeda).



Promosi sangat diperlukan perusahaan untuk mengingatkan dan mempengaruhi konsumen untuk menggunakan produk jasa tersebut. Media yang digunakan dalam promosi sebaiknya dapat menjangkau sebagian besar target konsumen yang dituju. Perusahaan perlu juga memperhatikan budaya dan karakter target konsumen yang dituju yang dapat mendukung tercapainya sasaran. Sehubungan dengan anggaran pemasaran yang kecil untuk Indonesia maka Royal Brunei perlu lebih selektif dalam pemilihan metode pemasaran.

11. Kerjasama. Kerjasama ini bertujuan untuk meningkatkan daya kompetitif produk jasa dan efisiensi. Kerjasama dalam industri penerbangan sangat diperlukan dalam tingkat persaingan yang sangat ketat seperti saat ini. Selama ini Royal Brunei telah melakukan kerjasama dengan seluruh maskapai penerbangan yang tergabung dalam IATA, sehingga dalam hal penanganan connecting flight multi Airlines tidak mengalami kesulitan, bahkan dalam kondisi penerbangan delay, Royal Brunei dapat meminta maskapai penerbangan lain untuk mengangkut penumpangnya. Disamping itu Royal Brunei juga menjalin hubungan dengan pihak hotel untuk menginap para crew saat over night dan juga untuk para penumpang jika terjadi delay yang melebihi 8 jam.

BAB V

FORMULASI STRATEGI DIMASA DEPAN

5.1. Peluang dan Ancaman di Masa Depan

Mulai berangsur meningkatnya jumlah permintaan jasa transportasi udara, tidak terlepas dari mulai stabilnya keamanan di Indonesia, meskipun masih ada beberapa kota yang masih dilanda kerusuhan (keamanannya belum stabil). Mulai membaiknya kondisi keamanan telah berpengaruh pada mulai berangsur bergerak roda perekonomian. Royal Brunei dalam melakukan operasinya di Indonesia masih menjangkau target pasar utama yaitu TKI dan jama'ah Umrah serta haji. Dari tingkat perekonomian Indonesia yang masih memperlihatkan angka pengangguran yang tinggi mengakibatkan banyak tenaga kerja Indonesia yang lebih tertarik mengadu nasib di luar negeri.

Banyak faktor yang menjadi penyebab terjadinya migrasi TKI ke luar negeri. Di samping faktor penarik yang ada di luar negeri berupa upah yang lebih tinggi, maka faktor yang paling berpengaruh adalah faktor pendorong yang ada di dalam negeri, yaitu belum terpenuhinya salah satu hak dasar warga negara yang paling penting yaitu, pekerjaan seperti

diamanatkan di dalam Pasal 27 D ayat (2) UUD 1945 dan perubahannya. Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Rata-rata dalam sebuah jumlah TKI resmi yang keluar negeri sebanyak 25.000 orang terbagai ke beberapa Negara dengan tingkat terbanyak adalah tujuan timur tengah. Ini merupakan market besar yang bisa di olah oleh maskapai penerbangan yang mempunyai route tujuan TKI seperti halnya Royal



Brunei yang selalu menjadi target penumpang untuk tujuan Brunei dan timur tengah. Jumlah ini bisa terus meningkat jika ketidak pastian hukum dan perekonomian tidak membaik. Kondisi ini memang sangat menguntungkan Royal Brunei, disaat perekonomian Indonesia tengah dilanda krisis dan meningkatnya pengangguran maka jumlah TKI yang mengadu nasib ke luar negeri juga meningkat. Begitu juga halnya dengan Jemaah umrah dan haji yang setiap tahun mengalami peningkatan dan terbesar jumlahnya di seluruh dunia yaitu sekitar 210.000 orang pertahun.

5.2. Strategi Perusahaan di Masa Lalu

Strategi Royal Brunei dimasa lalu pada awal berdirinya yaitu strategi hubungan diplomasi dan bukan beorientasi kepada profit, sehingga kondisi ini membuat karyawanya banyak yang terlena dan tidak melakukan inovasi yang berorientasi kepada profit bisnis. Bahkan banyak terjadi korupsi di lingkup management atas dan sering terjadi penyalahgunaan wewenang dan kedudukan serta saling menjatuhkan antar management tingkat atas. Kondisi ini berjalan sekitar 20 tahun semenjak berdiri dan baru setelah itu Royal Brunei dituntut untuk menghasilkan profit seiring dengan dicabutnya perlahan subsidi dari kerajaan. Ini menuntut profesionalitas dari seluruh unsur karyawan dan yang tidak dapat mengikuti perkembangan dan sistim kerja perusahaan akan terseleksi dengan sendirinya dan tersingkir.

5.3. Posisi yang ingin dicapai

Sebagai maskapai penerbangan yang pernah mengalami kondisi terpuruk karena subsidi yang tak terbatas oleh kerajaan dan mengakibatkan mental buruk



pada management nya tidak menutup keinginan Royal Brunei untuk menjadi maskapai penerbangan yang mampu berorientasi kepada profit dan bersaing menjadi world class airlines. Setelah terlepas dari Subsidi kerajaan sebagai pemegang saham penuh menetapkan management tingkat atas harus di kelola oleh orang yang memang expert dalam bidang industri penerbangan. Dengan mengontrak COE dari luar yang merupakan expert dalam industri penerbangan dan independence dari pihak-pihak yang berkepentingan, maka perlahan-lahan Royal Brunei mampu untuk mengelola keuanganya sendiri meskipun kondisi keuangan tidak boleh dipublikasikan secara umum tetapi cukup memberikan angin segar kepada pihak kerajaan. Berbagai keputusan strategis dikeluarkan oleh CEO untuk kemajuan perusahaan salah satunya dengan menjual seluruh pesawat Boeing 757 yang di nilai tinggi biaya operasionalnya dan membeli Air bus A319 dan A320, kemudian merubah komposisi tempat duduk pesawat 767-E300 yang semula berkapasitas 13F/28C/168Y menjadi 18C/231Y. keputusan ini diambil mengingat kecilnya jumlah penumpang first class dan tingginya permintaan untuk ekonomi class, sehingga meniadakan first class seat merupakan kebijakan yang cocok. Kebijakan yang kontroversi yaitu pengurangan karyawan di head office atau menawarkan program pensiun dini atau memecat karyawan yang terindikasi terlibat korupsi. Kebijakan demi kebijakan yang diambil berhasil menaikkan image Royal Brunei di mata Internasional sebagai maskapai yang tidak lagi manja dengan subsidi tetapi sudah patut diperhitungkan dalam persaingan di industri maskapai penerbangan internasional. Untuk operasinya di Indonesia yang memang memiliki pangsa pasar yang besar, Royal Brunei tumbuh dengan cepat dan dapat

mengambil pangsa pasar yang ada bahkan telah membuka penerbangan di tiga bandara besar di Indonesia.

5.4 Usulan Formulasi Strategi Jangka Panjang.

Dalam pemilihan strategi jangka panjang, Royal Brunei perlu memperhatikan pula segmen yang dituju dan kompetensi inti yang dimiliki. Berkaitan dengan kondisi kinerja Royal Brunei saat ini yang didasarkan pada analisis SWOT dalam industri penerbangan, Royal Brunei sebaiknya menggunakan strategi pertumbuhan melalui optimalisasi kapasitas, memperbesar market share, meningkatkan penjualan, mempertahankan rute yang dikuasai dan profitable serta menambah frekuensi dan memperluas rute yang berprospek dan menguntungkan dari pengalihan rute yang kurang menguntungkan, meningkatkan efisiensi distribusi, aliansi (bekerjasama dengan maskapai penerbangan lainnya dalam pembentukan connecting flight, meningkatkan kualitas SDM, serta memelihara kualitas pelayanan. Mengingat dalam beberapa rute, Royal Brunei termasuk leader, maka variasi strategi yang dapat dilakukan adalah aggressive defense strategy, tetapi di kawasan regional dan internasional variasi strategi yang tepat adalah aggressive offense strategy. Namun kedua strategi tersebut dapat dikombinasikan sesuai dengan kondisi yang ada. Hal ini mengikuti teori Porter (1994:479) bahwa strategi ofensif yang diimplementasikan dengan baik merupakan satu-satunya pertahanan terbaik menghadapi serangan pesaing. Namun demikian, dengan strategi ofensif yang bagaimanapun ampuhnya, tujuan utamanya adalah tetap sebagai strategi defensif. Strategi defensif pada dasarnya bertujuan mengurangi kemungkinan diserang, mengarahkan serangan ke arah



yang tidak membahayakan, atau mengurangi intensitasnya. Menurut Porter (1994:483), defense strategy dapat dilakukan melalui membangun hambatan struktural, meningkatkan kemungkinan serangan balasan, dan menurunkan dorongan untuk menyerang. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, Royal Brunei Airlines dapat menerapkan:

1. Mengisi kesenjangan produk jasa atau posisi, melalui memperluas pelayanan rute yang belum terlayani atau sudah terlayani dimana konsumen masih belum puas, serta memberikan diskon yang menarik atau kemudahan/cara lain yang lebih mudah ditarik kembali daripada penurunan (pemotongan harga). Selain itu, penurunan (pemotongan) harga sehubungan dengan langkah efisiensi yang telah dilakukan, dapat saja dilakukan namun hal ini perlu mempertimbangkan dampak yang diakibatkannya seperti reaksi pesaing dan kemampulabaan.
2. Menimbulkan biaya beralih (switching cost) konsumen, melalui melibatkan berpartisipasi dalam pengembangan produk jasa bersama dengan pelanggan untuk membantu mendisain produk jasa, serta membentuk ikatan kerjasama dengan konsumen dan menginformasikan perkembangan Royal Brunei dan produk jasanya, melalui penggunaan terminal komputer untuk memudahkan pemesanan dan memperkuat awareness konsumen.
3. Melindungi investasi yang dimiliki, melalui peningkatan kesejahteraan karyawan untuk membentuk loyalitas karyawan, membuat kebijakan SDM untuk meminimumkan pindahnya tenaga kerja.



4. Membentuk kerjasama aliansi untuk menimbulkan hambatan dengan mengisi kesenjangan produk jasa misalnya melalui connecting flight dan merangkul pesaing untuk mengubah ancaman menjadi peluang.
5. Walaupun kebijakan anggaran pemasaran yang minim untuk di Indonesia, namun Royal Brunei terus melakukan kegiatan pemasaran untuk mempertahankan serta meningkatkan market share.
6. Meningkatkan citra perusahaan dengan meningkatkan kualitas produk jasa, mempertahankan pangsa pasar, dan memiliki harapan laba yang realistis.
7. Mempertahankan rute yang dikuasai, mempertahankan harga dan biaya rendah, serta berupaya mempertahankan pelanggan.

Dalam industri penerbangan internasional, strategi yang dapat diterapkan Royal Brunei adalah bekerja sama dengan seluruh maskapai penerbangan yang tergabung dalam IATA guna memperluas jaringan dan mempermudah akses distribusi. Berkaitan dengan biaya operasional, strategi yang perlu ditindaklanjuti adalah memfokuskan pada *sustainable competitive advantage*. *Sustainable competitive advantage* perlu dilakukan untuk survive dalam industri penerbangan. Cara yang dilakukan dalam *sustainable competitive advantage* yaitu dengan selalu mengevaluasi prestasi kerja secara berkala dan selalu melakukan benchmarking (memantau perilaku pesaing) yang diiringi dengan tindakan-tindakan perbaikan dan antisipasi. Dalam penetapan tujuan perusahaan, Royal Brunei perlu lebih memperjelas target yang ditujunya. Target yang harus dicapai tersebut adalah :

1. Target penjualan. Untuk mencapai target penjualan, produk jasa yang ditawarkan harus memiliki nilai yang lebih daripada biaya pelanggan sehingga dapat meningkatkan permintaan pasar melalui pangsa pasar menuju target laba.
2. Brand awareness yaitu konsumen mengenal produk jasa yang ditawarkan melalui upaya meningkatkan share of mind and share of heart, karena produk jasa sudah mature.
3. Brand loyalty atau kesetiaan konsumen melalui pembelian kembali (repetitive buying).

Selain itu Royal Brunei harus lebih efektif memanfaatkan informasi pasar dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat, melatih karyawan front line lebih bersahabat, mengaktualisasikan komitmen meningkatkan penjualan dan menekan biaya, dan lebih dekat dengan konsumen dengan memahami mengenai perubahan perilaku dalam upaya menarik minat konsumen.

5.5 Usulan Strategi Jangka Pendek

Yang harus dilakukan Royal Brunei di Indonesia untuk jangka pendek adalah tetap memelihara hubungan baik dengan agent tenaga kerja yang tergabung dalam APJATI juga travel biro penyedia jasa umrah dan haji. Selain itu hubungan baik juga dijaga dengan maskapai penerbangan domestik yang beroperasi di Indonesia untuk membantu terlaksananya connecting flight dari domestic ke internasional atau sebaliknya. Mempertahankan market share yang telah didapat merupakan hal yang penting agar tidak diambil oleh competitor. Mempertahankan pelayanan penumpang agar tidak lari ke competitor.



5.6 Upaya Meningkatkan Market share

Indonesia merupakan negara kepulauan yang kaya akan obyek wisata, dan selalu mempromosikannya ke luar negeri tentang obyek wisata yang ada di Indonesia. Begitu juga dengan Brunei, meskipun sebuah negara yang kecil tetapi juga memiliki obyek wisata yang pantas untuk dikunjungi. Royal Brunei bekerjasama dengan pihak penyelenggara tour sering membuat paket tour untuk mempromosikan Brunei di Indonesia. Meski tanggapannya masih kecil tetapi hal yang menarik untuk membuat orang melakukan perjalanan ke Brunei adalah berbisnis. Di Brunei sendiri sering diadakan exhibition untuk bermacam-macam produk dari luar negeri termasuk dari Indonesia. Mempelajari dari kebiasaan masyarakat Brunei yang senang berbelanja, maka Indonesia adalah surga bagi mereka. Peluang-peluang ini merupakan sebagian dari strategi untuk meningkatkan pangsa pasar di Indonesia.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil evaluasi yang dilakukan pada maskapai penerbangan Royal Brunei Airline pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan yang relevan dengan permasalahan :

1. Dalam analisa *five forced of competition* , industri ini memiliki tekanan yang rendah terhadap pendatang baru dan produk substitusi dan memiliki tekanan yang kuat terhadap tawar menawar pembeli, tawar menawar suplier serta persaingan antara perusahaan dalam industri yang sama. Sehingga dengan dua kekuatan yang kuat harus benar-benar diperhatikan oleh perusahaan dalam memberikan gambaran dalam merancang strategi pemasaran yang tepat agar dapat memenangkan persaingan. Sehingga akan berdampak terhadap peningkatan jumlah penjualan. Selain itu strategi pemasaran tersebut harus diarahkan agar konsumen tidak lari ke maskapai penerbangan yang lain.
2. Dari analisis SWOT memperhatikan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan sudah cukup signifikan, dengan harga yang cenderung lebih murah, penggunaan aircraft jenis baru, fasilitas membership berupa frequent flier, monopoli route, kualitas pelayanan sumber daya manusia serta pemilihan lokasi bandara di Indonesia akan membuat perusahaan mampu untuk melakukan pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi. Tetapi ada juga kelemahan-kelemahan yang sekiranya harus di tekan untuk upaya penunjang peningkatan

penjualan seperti management sertralistik dan sistim remunerasi. Ini menempatkan Royal Brunei pada posisi I fase pertumbuhan

3. Untuk segmentasi pasar, positioning dan targeting, perusahaan telah melakukan ketiga hal tersebut dengan cukup baik dengan menjaring potensial market dan strategi pemasaran yang digunakan meskipun belum maksimal.
4. Dalam hal close competitor, terdapat beberapa maskapai penerbangan yang memiliki route, market, harga yang hampir sama untuk route tertentu yaitu : Emirate Airlines, Saudi Arabia Airlines, Malaysia Airways, dan Etihad Airlines, Qatar Airways. Tetapi Royal Brunei tetap mampu untuk bersaing secara sehat dengan kemampuan dan improvisasi dalam melakukan terobosan-terobosan, sehingga Royal Brunei mampu meraih predikat the world class airlines.
5. Meskipun Royal Brunei Airlines pada awal berdirinya harus bergantung pada subsidi kerajaan yang cukup lama sekitar 20 tahun, tetapi pada ahirnya dengan profesionalisme dan kerja keras serta kondisi kerajaan yang sengaja tidak memberikan subsidi lagi membuat perusahaan harus benar-benar dapat bersaing secara commercial tidak hanya sebagai flag carrier saja.
6. Dari sisi SDM, secara keseluruhan Royal Bunei memiliki kapasitas dan jumlah tenaga yang cukup efisien dengan memanfaatkan outsourcing pada seluruh out station. Dengan asumsi jika seluruhnya menggunkanan karyawan royal Brunei maka biaya operasional akan meningkat dari sisi remunerasi dan *ground support equipment*.

7. Dari sisi *market share*, Indonesia merupakan market yang masih harus dioptimalkan dalam penggarapnya karena besarnya market share untuk segmentasi pasar Royal Brunei.
8. Dalam melakukan efisiensi pesawat, Royal Brunei melakukan operasi untuk wilayah regional dengan pesawat A320 dikarenakan biaya operasionalnya yang lebih murah dan kapasitas tempat duduk yang sesuai dengan jumlah rata-rata book load. Sedangkan untuk penerbangan jarak jauh menggunakan Boeing 767-300E yang merupakan pesawat berbada lebar dengan biaya operasional sedang dibandingkan dengan Boeing 747. Hal ini disesuaikan juga dengan kapasitas book load penumpang untuk jarak jauh. Dalam mengantisipasi lonjakan penumpang pada sektor tertentu dan waktu tertentu Royal Brunei melakukan perijinan mendarat (Flight approval) untuk seluruh armadanya pada seluruh route penerbanganya.

6.2. Saran

1. Royal Brunei perlu melakukan penataan dalam hal pendistribusian wewenang yang sentralistik dalam memutuskan permasalahan untuk menghindari rentang waktu yang lama dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul.
2. Beberapa pihak yang tergabung dalam management lama masih memiliki moral hazard yang perlu di revisi seperti memiliki pemikiran bahwa Royal Brunei tidak akan bangkrut karena pasti akan di subsidi oleh kerajaan sehingga faktor ini akan mempengaruhi kinerja yang biasa-biasa saja tanpa inovasi sehingga akan merugikan perusahaan.



3. Remunerasi bagi *Board of Director* yang terlalu tinggi mengakibatkan kecemburuan sosial bagi karyawan *middle down* karena ada anggapan bahwa kebijakan dari *Board of Director* dinilai tidak ada yang memiliki kebijakan strategis bagi perusahaan.
4. Pemberlakuan subsidi silang bagi route yang gemuk untuk route yang kurus mengakibatkan ketidak seimbangan dalam pemberian insentive, misalnya Indonesia merupakan route yang gemuk dengan pangsa pasar yang tinggi dengan keuntungan yang tinggi pula, keuntungan ini dipergunakan untuk membiayai atau mensubsidi route kurus atau route yang di fungsikan hanya untuk hubungan diplomasi. Sedangkan saat pemberian insentive, karyawan Indonesia seperti mendapatkan perlakuan sebagai karyawan nomor dua. Hal ini disebabkan undang-undang tenaga kerja di Indonesia yang kurang memihak kepada tenaga kerja dengan keputusan UMR yang relative rendah sehingga perusahaan asing seperti Royal Brunei mengacu pada peraturan tersebut. Secara ilustrasi gaji pembantu rumah tangga yang kerja di Brunei di gaji BND 250 setara dengan Rp 1.675.000 hampir setara dengan gaji karyawan Royal Brunei di Indonesia dengan tingkat pendidikan D3 dengan grade 3.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma Buhari, 2002, *Management Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Penerbit Alfabeta Bandung
- Chang ZY, Yeong WY dan Lawrence L, 1996, *The Quest for Global Quality* Addition-Wesley Publishing Ltd
- Jauch Lawrence R. and Glueck F. William, 1997, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga, , PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Keegan Warren J., 1999, *Global Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Kotler Philip, 2003, *Marketing Management*, Prentice Hall International.
- Lamb, Hair, McDaniel, 2001, *Pemasaran*, penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lupiyoadi Rambat, 2001, *Management Pemasaran Jasa*, Penerbit Slemba Empat Jakarta.
- Porter Michael, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industry and Competitor*, Fred Press, Mc Millon Division, New York,
- Porter Michael, 1994, *Keunggulan Bersaing*, Alih bahasa: Tim Penerjemah Binarupa Aksara, Jakarta,
- Rangkuti Freddy, 1998, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Berorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,
- Tjiptono Fandy, 1997, *Strategi Pemasaran*, Penerbit ANDI, Yogyakarta



Thompson Arthur. A and Strickland III, A.J., 1993, Strategic Management: Concept and Cases, Richard D. Irwin Inc., Burr Ridge, Illinois.

Urban, Glen L., and Star, Seven H., 1991, Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey,



DAFTAR ARTIKEL

Campbell Andrew and Alexander Marcus (1997), That's Wrong with Strategy,

Harvard Business Review, November-December 1997, USA.

Christensen M. Clayton (1997), Taking Strategy: Learning by Doing, Harvard

Business Review, November-December 1997, USA.

Davidow H. William and Bro Uttal (1989), Service Companies: Focus or Falter,

<http://aryafatta.wordpress.com/2008/04/23/mencermati-bisnis-penerbangan-bertiket->

[murah](#)

www.angkasa-online.com

www.ptjas.co.id

www.gapura.co.id

www.bruneiair.com

www.malaysiaairlines.com

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

www.saudiairlines.com

www.etihad.com

www.emirtae.com

www.boeing.com

www.airbus.com

<http://www.scribd.com/doc/2543367/20070501163740rek-tki-2006>