

INTISARI

Dinamika yang terjadi di industri penerbangan di Indonesia menjadi dasar penelitian ini untuk menganalisis strategi bersaing Garuda Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat persaingan industri penerbangan sekaligus tingkat kompetensi perusahaan di industri tersebut, evaluasi strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan saat ini dan memformulasikan strategi yang tepat bagi Garuda Indonesia agar dapat terus bersaing.

Desain penelitian dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data primer (pengamatan dan data internal perusahaan) serta data sekunder yang diperoleh dari data pertumbuhan pasar, data laporan (*market report*) serta Undang-undang dan Peraturan Pemerintah terkait industri penerbangan. Metode yang digunakan untuk melakukan analisis data dengan cara analisis lingkungan eksternal meliputi analisis *five forces model*, kekuatan pendorong (*driving forces*) dan faktor kunci sukses (*key success factor*). Analisis lingkungan internal dilakukan dengan melakukan analisis terhadap Penilaian Kekuatan Kompetitif (*Competitive Strength Assessment*) dan analisis terhadap sumber daya serta kemampuan dengan metode VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organization*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan industri penerbangan di Indonesia tinggi namun masih cukup menarik bagi perusahaan penerbangan untuk terus menjalankan kegiatan usahanya di Indonesia. Evaluasi terhadap strategi Garuda Indonesia menunjukkan bahwa strategi Garuda Indonesia saat ini tidak lagi cukup bersaing.

Guna dapat terus bersaing, Garuda Indonesia disarankan untuk menerapkan strategi *Revenue Generation* yang berfokus pada mengoptimalkan interline maupun perbaikan jadwal penerbangan sehingga dapat menciptakan konektivitas yang baik. Perusahaan juga disarankan mengurangi biaya dengan menegosiasi ulang kontrak pembelian pesawat, mesin, perawatan hingga mengimplementasikan digitalisasi serta meningkatkan pendapatan seperti mengimplementasikan *wifi* pada pesawat.

Kata kunci: Five Forces Model, driving forces, cost leadership, Penilaian Kekuatan Kompetitif, VRIO

ABSTRACT

The dynamics that occur in the aviation industry in Indonesia form the basis of this study to analyze Garuda Indonesia's competitive strategy. The aims of this study are to identify the level of competition in the airline industry also the company's competency in the industry, evaluate the company's strategy in facing current competition and formulate the strategy for Garuda Indonesia to continue the competition.

The research was designed in a descriptive qualitative by collected primary data (observations and company internal data) and secondary data obtained from market growth data, market reports also laws and government regulations related to the aviation industry. The method used to analyze the data was external environmental analysis includes analysis of the five forces model, driving forces and key success factors. Internal environmental analysis is carried out by analyzing the Competitive Strength Assessment and analysis of resources and capabilities using the VRIO method (Valuable, Rare, Imitable, Organization). The results of this study indicate that the level of competition in the aviation industry in Indonesia is high, but it is still attractive enough for airlines to continue running their business activities in Indonesia. Evaluation of Garuda Indonesia's strategy shows that Garuda Indonesia's current strategy is no longer competitive.

In order to compete, Garuda Indonesia is advised to implement a Revenue Generation strategy that focuses on optimizing the interline, improving flight schedules to create good connectivity. Companies are also advised to reduce costs by renegotiating aircraft purchase contracts, engines, maintenance, and implementing digitization also increase revenue such as implementing Wi-Fi on aircraft.

Keywords: Five Forces Model, driving forces, cost leadership, Competitive Strength Assessment, VRIO