



---

## Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Maskapai Garuda Indonesia di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Denpasar

Ida Ayu Trisna Wijyanthi<sup>1</sup>, Ni Putu Ani Suanendri<sup>2</sup>

STIMI HANDAYANI DENPASAR

trisnawijyanthi23@gmail.com

---

### Riwayat Artikel

Received : 21-11-2020

Revised : 10- 01-2021

Accepted : 18-02-2021

### Abstraksi.

Industri pariwisata merupakan hal yang sangat penting dalam perekonomian Negara, khususnya pulau Bali. Hal tersebut didominasi melalui jalur udara atau bandara yaitu bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Keberadaan maskapai atau penerbangan sangat berperan penting dalam perjalanan kunjungan. Salah satu maskapai terbesar “Garuda Indonesia” yang membawa kunjungan wisatawan terus mengalami peningkatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor internal dan eksternal Maskapai Garuda Indonesia dan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh maskapai Garuda Indonesia Denpasar dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar dalam persaingan bisnis. Jenis data yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif (kombinasi), analisis menggunakan metode analisis SWOT. Metode pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, wawancara dan penyebaran kuisioner sebanyak 25 responden yang terdiri dari manajemen tingkat atas sampai dengan menengah. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas yang kemudian diolah menjadi Matriks I-E, Diagram dan Matriks SWOT. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi maskapai Garuda Indonesia Denpasar berada pada sel 1(satu) yaitu menerapkan Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) dan terletak pada kuadran 1 (satu) yaitu Pertumbuhan yang agresif yang dapat mendukung strategi *Growth* dengan meningkatkan pangsa pasar yaitu dengan alternatif strategi SO pengembangan dan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimiliki maskapai Garuda Indonesia Denpasar.

### Kata Kunci

Manajemen Strategi,

### Abstract.

*The tourism industry is very important in the country's*

Persaingan Bisnis,  
Analisis SWOT .

**Keyword:**

*Strategic Management,  
Business Competition,  
SWOT Analysis*

*economy, especially the island of Bali. This is dominated by air routes or airports, namely I Gusti Ngurah Rai International Airport. The existence of an airline or flight plays an important role in visiting trips. One of the biggest airlines "Garuda Indonesia" which brings tourist visits continues to increase. The purpose of this study is to determine the internal and external factors of the Garuda Indonesia Airline and to determine the competitive strategy adopted by the Garuda Indonesia Denpasar airline in order to maintain or increase market share in business competition. The type of data used is qualitative and quantitative (combination), the analysis uses the SWOT analysis method. Methods of data collection through observation, documentation, interviews and distributing questionnaires of 25 respondents consisting of top to middle level management. The data analysis technique used validity and reliability tests which were then processed into the I-E Matrix, SWOT Diagram and Matrix. Based on the results of the research, it shows that the position of the airline Garuda Indonesia Denpasar is in cell 1 (one), namely implementing the Growth Strategy and is located in quadrant 1 (one), which is aggressive growth that can support the Growth strategy by increasing market share, namely with alternative strategies. SO, the development and utilization of the strengths and opportunities of the Garuda Indonesia airline Denpasar.*

## **PENDAHULUAN**

Dari segi geografis Indonesia, dapat dikatakan bahwa faktor pendukung perekonomian Indonesia terletak pada potensi pariwisata yang besar, khususnya Pulau Bali yang merupakan salah satu alternatif destinasi favorit bagi wisman untuk melakukan kunjungan. Menurut data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Provinsi Bali diketahui bahwa pada tahun 2018 kedatangan wisatawan mancanegara ke Provinsi Bali tercatat total mencapai 6.070.473 kunjungan. Jika dilihat pada bulan Desember 2018, Bali mencatat 498.819 kunjungan dengan wisman yang melalui bandara sebanyak 495.641, dan melalui pelabuhan sebanyak 3.178 kunjungan. Jumlah tersebut menunjukkan kenaikan sebanyak 22.64 % dibandingkan bulan Nopember 2018 (*m to m*), sedangkan jika dibandingkan dengan catatan bulan Desember 2017 (*y to y*), jumlah wisman ke Bali tercatat mengalami peningkatan sebanyak 57,90. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kunjungan ke Bali masih mengalami perkembangan dan peningkatan yang didominasi melalui kunjungan bandara, yang artinya melalui transportasi udara atau indikator penerbangan. Salah satu penerbangan komersil terbesar di Indonesia

adalah maskapai Garuda Indonesia atau PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk. yang menjadikannya sebagai salah satu maskapai pilihan masyarakat.

Merujuk data tahunan hingga tahun 2018, Garuda Indonesia mengoperasikan 203 armada untuk melayani 69 rute domestik dan 25 rute internasional termasuk Asia (Regional Asia Tenggara, Timur, Tengah, China, Jepang, Korea Selatan, Australia Serta Eropa (Belanda)). Data jumlah peningkatan penumpang secara umum dari tahun 2016 - 2018 relatif masih sangat kecil. Pertumbuhan jumlah penumpang diketahui bahwa dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 masih relatif kecil. Dapat dikatakan demikian karena tahun 2016 tingkat kenaikan sebesar 3.5 %, dan tahun 2017 hingga tahun 2018 mencapai 6,08%. Namun tidak dipungkiri pertumbuhan jumlah penumpang Garuda Indonesia mengalami gejala fluktuatif atau tidak stabil. Perlu adanya upaya perusahaan untuk menentukan strategi bisnis, khususnya strategi bersaing di level perusahaan penerbangan. Strategi bersaing diartikan sebagai strategi yang diimplementasikan perusahaan penerbangan untuk mencari posisi yang menguntungkan.

Meskipun demikian, pasar Garuda yang ada diberbagai kawasan masih dapat ditumbuh kembangkan lebih lanjut, diperkirakan pasar Garuda Indonesia tumbuh sebesar kurang lebih 5.7% pertahun. Bagi maskapai Garuda Indonesia, prospek usaha pada bisnis penerbangan yang dihadapi saat ini dan masa yang akan datang, mempunyai potensi yang besar untuk berkembang dikarenakan penerbangan Garuda Indonesia masih memiliki nilai bersaing yang kuat dengan kompetitor lainnya, hanya saja bagaimana penerapan strategi bersaing Garuda Indonesia ditengah persaingan yang semakin kompetitif. Namun keberadaan maskapai tersebut merupakan tantangan sekaligus masalah yang akan dihadapi perusahaan dalam mempertahankan pangsa pasarnya. Persaingan merupakan inti dari keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan tergantung dari kemampuan mereka menerjemahkan dan menginterpretasikan strategi bersaing yang telah direncanakan sebagai tindakan dari perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan. Organisasi tidak akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan jika hanya mengikuti *product market based strategy* atau *resource based strategy* saja. Sumber daya pengetahuan memberikan basis yang kuat bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Untuk mengembangkan pengetahuan berbasis strategi dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan diperlukan upaya berkesinambungan, membutuhkan pemahaman kedepan serta perencanaan yang komprehensif.

Mengacu hasil penelitian Ramadhan Nourlette, Rizky (2014) dengan judul Penentuan Strategi dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Hotel Nongsa Point Marina dan Resort dalam Menghadapi Persaingan Bisnis, yang menghasilkan perhitungan faktor internal dan eksternal melalui Matriks IFAS dan EFAS kemudian ditempatkan kedalam Matriks I-E menunjuk posisi perusahaan pada kuadran V dengan alternatif strategi yaitu *market penetration*. Dan pada *Matriks Grand Strategy* Hotel Nongsa Point Marina dan Resort berada pada kuadran II yaitu posisi kompetitif yang menengah, namun berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya yang tinggi. Sebagaimana penelitian tersebut, menyatakan bahwa faktor yang menentukan keberhasilan yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman. Setiap perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, namun sedapat mungkin untuk mengurangi kelemahan dengan berbagai cara. Penting dalam industri penerbangan khususnya persaingan usaha penerbangan komersil Garuda Indonesia sebagaimana telah menerapkan strategi bersaing, yang mana dapat diketahui dari menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, kemudian diolah dan dianalisis dan ditentukan melalui pendekatan analisis SWOT.

Sebuah perusahaan dikatakan sukses atau berhasil apabila mampu bersaing dan diatas rata-rata jika dibandingkan dengan kompetitor. Salah satu kunci ataupun aplikasi untuk keberhasilan suatu perusahaan yakni strategi perusahaan yang tepat dalam perencanaannya. Rencana strategi perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan mengenai arah perusahaan dan pengalokasian sumber daya untuk untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai keadaan lingkungan. Untuk mencapai strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka sumber daya manusia dari internal perusahaan baik seperti pimpinan perusahaan dan manajer operasi perlu bekerja dalam sistem yang ada pada perencanaan strategis.

Penting bagi industri pariwisata dalam perekonomian Negara, dan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar khususnya maskapai Garuda Indonesia ditengah persaingan yang semakin kompetitif. Maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi proses bisnis maskapai Garuda Indonesia dan untuk mengetahui posisi sekaligus strategi dan alternatif strategi yang tepat digunakan oleh maskapai Garuda Indonesia.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN PROPOSISI/ HIPOTESIS**

### **Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut David (2008:5) manajemen strategis (*strategic management*) pada umumnya dapat diartikan sebagai penggabungan antara pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis ini sepadan dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir ini lebih sering digunakan di dunia akademis. Kadang-kadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, evaluasi strategis. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategis.

### **Analisis Strategi SWOT**

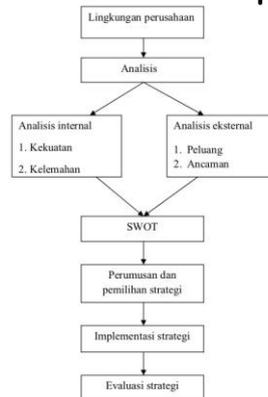
Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya (David,Fred.,R,2008:8). Analisis SWOT mengarahkan analisis strategi dengan cara memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan. Maka perlunya identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan melalui telaah terhadap lingkungan usaha dan potensi sumber daya perusahaan dalam menetapkan sasaran dan merumuskan strategi perusahaan yang realistis dalam mewujudkan misi dan visinya. Maka tujuan analisis SWOT pada perusahaan adalah untuk membenarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang telah dianalisis. Apabila terdapat kesalahan, agar perusahaan itu berjalan dengan baik maka perusahaan itu harus mengolah untuk mempertahankan serta memanfaatkan peluang yang ada secara baik begitu juga pihak perusahaan harus mengetahui kelemahan yang dihadapi agar menjadi kekuatan serta mengatasi ancaman menjadi peluang.

### **Penelitian Terdahulu**

- a. Mangiwa (2009) dengan judul Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet (Warnet) Studi Kasus Pada Warnet “Global Internet” Kota Depok, pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa berdasarkan diagram SWOT, hasil penelitian menunjukkan Faktor Internal dan Eksternal Global Internet berada pada kuadran IV, yaitu Strategi Diversifikasi Konsentrik diantaranya merancang sebuah Situs Portal Informasi, Diversifikasi Horisontal diantaranya menambah usaha foto copy, dan Usaha Patungan.
- b. Saputra (2012), dengan judul Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet D-Zen Net Sidoarjo, pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan. Pertama, hasil analisis usaha jasa warung internet D-Zen Net pada diagram Cartesius SWOT, berada pada kuadran IV maka strategi yang dapat diterapkan: melakukan strategi Diversifikasi Konsentrik, melakukan strategi Diversifikasi Horisontal, melakukan strategi Usaha Patungan.
- c. Abdillah (2013), dengan judul Upaya Pengembangan Usaha Rumah Kost Melalui Pendekatan Analisis SWOT, pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa berdasarkan analisis pada penelitian ini diambil kesimpulan usaha rumah kost kelas c dikawasan Padang Bulan berada pada Kuadran ke II yaitu dimana strategi yang tepat untuk diimplementasikan merupakan strategi *Turn-Around (Retrenchment)*, dimana yang termasuk dalam strategi tersebut adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi horizontal.
- d. Ida Ayu Trisna Wijayanthi, dkk(2018), dengan judul Strategi Marketing Dalam Upaya Meningkatkan Kedatangan Wisatawan di Distrik Dili Timor Leste, pada penelitian tersebut yang disimpulkan melalui analisis SWOT yaitu terletak pada Kuadran IV dimana menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal, sehingga perlu dilakukan evaluasi dengan melalui Strategi Diversifikasi Konsentrik yaitu; pengembangan potensi wisata di daerah tersebut, seperti; perhotelan, *restaurant*, *travel agent* (biro perjalanan) guna meningkatkan kunjungan wisata.
- e. Ramadhan Nourlette, Rizky (2014) dengan judul Penentuan Strategi dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Hotel Nongsa Point Marina dan Resort dalam Menghadapi Persaingan Bisnis, yang menghasilkan perhitungan Matriks IFAS dan EFAS kemudian ditempatkan kedalam Matriks I-E menunjuk posisi perusahaan pada kuadran V dengan alternatif strategi yaitu *market penetration*. Dan pada *Matriks Grand Strategy* Hotel Nongsa Point Marina dan

Resort berada pada kuadran II yaitu posisi kompetitif yang menengah, namun berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya yang tinggi.

### Kerangka Penelitian



### METODE PENELITIAN/DEMENSI PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah Manajemen Strategi dan Persaingan Bisnis, sedangkan subjek penelitian yaitu Manajemen Operasional pada Maskapai Garuda Indonesia yang berada di Bandara I Gusti Ngurah Rai, Denpasar. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak-pihak yang berkepentingan berupa data lisan dengan penjelasan mengenai pembahasan sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti pada Maskapai Garuda Indonesia seperti gambaran umum, struktur organisasi, kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang ada pada maskapai. Sedangkan data kuantitatif berupa angka- angka seperti; perkembangan jumlah penumpang yang memakai jasa penerbangan Garuda Indonesia. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari top manajemen hingga *middle* manajemen (*Duty Manager, Service Quality Controller, Supervisor, Assistant Supervisor* ) Maskapai Garuda Indonesia di Bandara Ngurah Rai, Denpasar sehingga populasi yang ada berjumlah 33 orang. Jumlah *sample* yang dipergunakan adalah sebanyak 25 orang responden didapat dari perhitungan rumus Slovin.

### Teknik Analisis Data SWOT

#### I-E Matrix

Matriks internal-eksternal ini dikembangkan dari model General Elektrik (GEModel). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal maskapai dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Setelah faktor-faktor strategis telah diidentifikasi, kemudian disusun tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*) untuk

mengidentifikasi faktor-faktor internal dan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal, dimana dalam tabel tersebut terdapat beberapa faktor-faktor.

### **Diagram SWOT**

Diagram SWOT sebagai cara untuk mencocokkan faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) yang diperoleh melalui hasil selisih dari masing-masing faktor, selanjutnya ditarik koordinatnya yang ditunangkan dalam bentuk diagram. Tujuannya untuk mengetahui posisi perusahaan sekaligus strategi yang digunakan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimumkan kelemahan dan ancaman.

### **Matrix SWOT**

Menurut Fred R. David (2004: 288) matriks *Threats Opportunities- Weaknesses-Strength* (TOWS) merupakan perangkat pencocokan atau alternatif strategi yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strength-Threat*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threat*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Matriks I-E**

Setelah data dan informasi ditentukan valid dan reliabel dan menghasilkan data kuantitatif maka selanjutnya penulis melakukan pembobotan serta ranking. Menetapkan bobot berdasarkan kontribusi atas pengaruh *strengths* atau *weaknesses* terhadap pencapaian tujuan visi dan misi perusahaan dengan nilai tidak lebih dari 1.0. Bobot dikalikan rating setiap faktor mendapat skor untuk faktor-faktor tersebut. Untuk penilaian rating pada analisis IFAS dan EFAS penulis menggunakan hasil dari kuesioner terhadap item/pertanyaan setiap indikator yang dijadikan rata-ratanya. Dari hasil tabel IFAS faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai total nilai 2.44 sedangkan kelemahan (*weaknesses*) mempunyai total nilai 0.67. Dengan seluruh total nilai IFAS sebesar 3.11 dan selisih nilai kekuatan (+) sebesar 1.77. Seperti halnya IFAS, pada faktor-faktor strategi eksternal juga dapat diidentifikasi dengan memuat variabel-variabel berupa kondisi lingkungan, ekonomi, sosial dan politik atau pemerintah. Dari hasil EFAS Peluang (*opportunities*) mempunyai total nilai 2.22 sedangkan Ancaman (*threat*) mempunyai total nilai 0,78. Dengan seluruh total nilai IFAS sebesar 3.00 dan selisih nilai Peluang (+) sebesar 1.44. Berdasarkan tabel IFAS dan tabel EFAS tersebut,

diketahui dengan jelas nilai IFAS sebesar 3.11 dan nilai EFAS sebesar 3.00. Selanjutnya dari angka tersebut dijadikan koordinat kedalam matrik internal-eksternal untuk memberikan alternatif strategi kepada maskapai Garuda Indonesia ditampilkan kedalam Gambar 1, sebagai berikut:

Gambar 1 Matriks IE

		Total IFAS / Skor		
		Kuat 3.0-4.0	Rata-Rata 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
		4.0	3.0	2.0
		3.0	2.0	1.0
Total EFAS / Skor	Tinggi 3.0-4.0	I	II	III
	Sedang 2.0-2.99	IV	V	VI
	Rendah 1.0-1.99	VII	VIII	IX

Sumber : Matrik I-E Hasil Pengolahan Data Internal dan Eksternal Maskapai Garuda Indonesia, 2020

Hasil dari Matrik Internal – Eksternal diatas menunjukkan bahwa maskapai Garuda Indonesia berada pada sel I (*Growth Strategy*) yang berarti bahwa maskapai dalam posisi Strategi Pertumbuhan dengan diversifikasi konsentrik yaitu konsentrasi pada satu industri dan cenderung diversifikasi pada industri lain, misal; maskapai Garuda Indonesia memiliki anak perusahaan dan cucu perusahaan atau lebih dikenal dengan Garuda Group salah satunya PT.Aerowista Catering Services (ACS) yaitu sebuah perusahaan besar yang bergerak pada bidang industri makanan dan minuman.

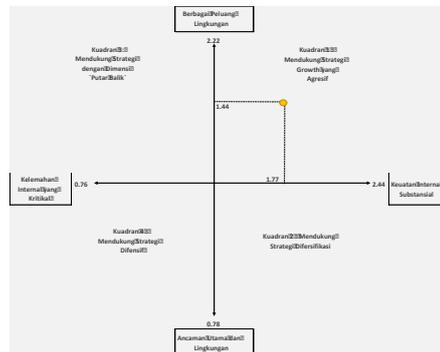
### Analisis Diagram SWOT

Berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang didapat dari hasil selisih analisis IFAS dan EFAS sebelumnya yaitu :

<u>Indikator</u>	<u>Total</u>
• Kekuatan ( <i>Srengths</i> )	2.44
• Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )	0.67
-----	
Selisih	(+)1.77
• Peluang ( <i>Opportunities</i> )	2.22
• Ancaman ( <i>Threats</i> )	0.78
-----	
Selisih	(+)1.44

Dari hasil selisih tersebut maka dapat digambarkan kedalam diagram SWOT, sebagai berikut :

**Gambar 2 Diagram SWOT Maskapai Garuda Indonesia Denpasar**



Sumber: Diagram Kartesius hasil pengolahan data internal dan eksternal Maskapai Garuda Indonesia Denpasar, 2020.

Gambar diagram diatas sangat jelas menunjukkan bahwa Maskapai Garuda Indonesia Denpasar telah berada pada Kuadran I yang artinya bahwa strategi bersaing yang mendukung pada situasi dan kondisi maskapai sekarang ini adalah strategi Growth (pengembangan) yang agresif. Dikatakan demikian dikarenakan Maskapai Garuda Indonesia harus mengembangkan sistem pemasarannya menjadi lebih inovatif, diterima dan disukai oleh pelanggannya. Strategi untuk pertumbuhan juga di desain baik dalam penjualan, asset, profit maupun ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga atau melakukan kegiatan promo tiket dengan harga khusus (*discount*) seperti halnya program Garuda Indonesia *Travel Fair* (GATF) yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Kemudian, pengembangan produk baru terkait maupun tidak terkait industri penerbangan dan meningkatkan jaringan pasar yang lebih luas seperti memanfaatkan label *Skyteam* sebagai salah satu anggota aliansi penerbangan dunia berstandar bintang lima. Usaha lain juga maskapai dapat meminimalkan biaya/*minimize cost* untuk memperoleh *value* yang tinggi namun tetap memperhatikan sisi layanan dan pelayanan untuk lebih ditingkatkan lagi, baik itu dari segi kebutuhan SDM yang memadai maupun layanan yang lebih konsisten. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian Garuda akan mampu bertahan menjadi *Market leader* ditengah persaingan yang kompetitif.

### Analisis Matriks SWOT

Matrik SWOT dianalisis dengan menyesuaikan antara peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki maskapai, dengan tujuan mengembangkan strategi-strategi alternatif bagi maskapai yang mendukung strategi berbenah diri sesuai dengan posisi perusahaan pada diagram SWOT. Analisis matrik SWOT maskapai Garuda Indonesia Denpasar, sebagai berikut :

**Tabel 1. Analisis Matriks SWOT**

<p>Analisa Faktor Internal</p> <p>Analisa Faktor Eksternal</p>	<p><b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Layanan tiketing diarea keberangkatan dengan staf yang memadai</li> <li>b. Fasilitas Premium Check-in</li> <li>c. Tersedia kantor <i>Customer Service</i></li> <li>d. Fasilitas Executive Lounge di area ruang tunggu keberangkatan</li> <li>e. Memiliki <i>Arrival Lounge dan Baggage service</i></li> <li>f. Sikap dan penampilan karyawan yang prima</li> </ul>	<p><b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Efisiensi</li> <li>b. Jumlah staf Ground Handling terbatas</li> <li>c. Kedisiplinan karyawan</li> <li>d. Fasilitas yang kurang memadai seperti; kursi roda, bus dan alat pendukung operasinal lainnya.</li> <li>e. Konsistensi layanan</li> </ul>
<p><b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perusahaan BUMN dengan brand equity</li> <li>b. Online flatform memudahkan customer untuk melakukan reservasi</li> <li>c. Bali yang terkenal dengan objek wisata berkembang</li> <li>d. Bandara berstandar internasional</li> <li>e. Kebijakan Pemerintah</li> </ul>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Optimalisasi aspek fasilitas layanan yang dimiliki maskapai dengan memanfaatkan keberadaan bandara yang bertstandar internasional.</li> <li>b. Pemanfaatan keberadaan objek wisata sebagai kegiatan promosi dengan membuat konsep perjalanan/tour dan bekerjasama dengan pihak travel agent</li> <li>c. Melakukan <i>revenue enhacenment</i> dengan perluasan pasar,</li> </ul>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memperbaiki konsistensi layanan sehingga citra perusahaan sebagai <i>brand equity</i> tidak tercoreng dan semakin memberikan layanan yang puas dan nyaman sehingga melekat di hati pelanggan (<i>loyalty</i>).</li> <li>b. Menambah alat pendukung kelancaran operasional.</li> <li>c. Merekrut tenaga yang handal sesuai kebutuhan.</li> </ul>

	perbaikan produk dan meningkatkan cara berjualan ataupun <i>promotion product</i> melalui internet, web ataupun <i>trend social media</i> dengan melibatkan karyawan perusahaan.	
<b>Ancaman (Threat)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Situasi global yang belum stabil terutama kenaikan harga bahan bakar (avtur)</li> <li>b. Fluktuasi nilai tukar rupiah yang cenderung melemah</li> <li>c. Adanya bencana alam seperti; Gunung Meletus dan Gempa Bumi</li> <li>d. Akses menuju bandara cenderung padat dan macet</li> <li>e. Wabah penyakit menular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memperbaharui dan mengembangkan produk dan fasilitas yang ada agar dapat menampung pelanggan lebih banyak.</li> <li>b. Mempertahankan pelayanan yang prima ke pada pelanggan agar tingkat kenyamanan dan kebutuhan pelanggan tetap terpenuhi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menyediakan transportasi (<i>suttle</i>) menuju bandara dengan akses khusus agar memudahkan pelanggan dan terhindar dari kemacetan.</li> <li>b. Melakukan pengelolaan finansial perusahaan agar sistem keuangan perusahaan lebih terkendali sesuai kebutuhan yang diperlukan saja.</li> <li>c. Melakukan lebih banyak promosi dan menerima pembayaran dari berbagai mata uang asing.</li> </ul>

Sumber: Matrik SWOT Hasil Pengolahan Data Internal dan Eksternal Maskapai Garuda Indonesia, Denpasar.

Berdasarkan analisis tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja maskapai dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam matriks hasil analisis SWOT, sebagai berikut.

a. Strategi SO (mendukung strategi *growth*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran maskapai yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi SO yang ditempuh oleh Maaskapai Garuda Indonesia Denpasar, yaitu :

- 1) Optimalisasi aspek fasilitas layanan yang dimiliki maskapai dengan memanfaatkan keberadaan bandara yang bertstandar internasional.

- 2) Pemanfaatan keberadaan objek wisata sebagai kegiatan promosi dengan membuat konsep perjalanan/*tour* dan bekerjasama dengan pihak *travel agent* setempat.
- 3) Melakukan *revenue enhacenment* dengan perluasan pasar, perbaikan produk dan meningkatkan cara berjualan ataupun *promotion product* melalui internet, web ataupun *trend social media* dengan melibatkan karyawan perusahaan.

b. Strategi ST (mendukung strategi diversifikasi)

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki maskapai untuk mengatasi ancaman. Strategi ST ditempuh oleh Maskapai Garuda Indonesia Denpasar, yaitu :

- 1) Memperbaharui dan mengembangkan produk dan fasilitas yang ada agar dapat menampung pelanggan lebih nyaman dan banyak.
- 2) Mempertahankan pelayanan yang prima ke pada pelanggan agar tingkat kenyamanan dan kebutuhan pelanggan tetap terpenuhi.

c. Strategi WO (mendukung strategi *turn-around*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO yang ditempuh oleh Maskapai Garuda Indonesia, sebagai berikut :

- 1) Memperbaiki konsistensi layanan sehingga mendukung citra perusahaan sebagai *brand equity* yang semakin memberikan layanan yang puas dan nyaman sehingga melekat di hati pelanggan (*loyalty*).
- 2) Menambah alat pendukung kelancaran operasional.
- 3) Merekrut tenaga handal sesuai dengan kebutuhan.

d. Strategi WT (mendukung strategi defensif)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT ditempuh oleh Garuda Indonesia Denpasar, sebagai berikut :

- 1) Menyediakan transportasi (*suttle*) menuju bandara dengan akses khusus agar memudahkan pelanggan dan terhindar dari kemacetan.
- 2) Melakukan pengelolaan finansial perusahaan agar sistem keuangan perusahaan lebih terkendali sesuai kebutuhan yang diperlukan saja.
- 3) Melakukan lebih banyak promosi dan menerima pembayaran dari berbagai mata uang asing.

Dari empat kemungkinan alternatif strategi yang diperoleh di atas, strategi yang paling tepat digunakan oleh Maskapai Garuda Indonesia Denpasar sebagai perumusan strategi yang efektif adalah strategi SO yaitu strategi dengan menggunakan *strengths* untuk memanfaatkan *opportunities* yang dimiliki maskapai.

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Dalam penelitian ini yang menjadi keterbatasan penelitian adalah penelitian ini hanya membahas mengenai strategi bersaing satu perusahaan penerbangan yang ada di Indonesia khususnya di Bali yaitu PT. Garuda Indonesia. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya diharapkan adanya perbandingan strategi bersaing antara beberapa maskapai penerbangan yang beroperasi di Indonesia sehingga diperoleh gambaran persaingan bisnis yang lebih menarik.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka didapat kesimpulan sebagai berikut : Ada dua faktor yang secara nyata berpengaruh terhadap strategi bisnis perusahaan yaitu faktor internal yang mencakup sarana dan prasarana penjualan, standar layanan dan sumber daya manusia (karyawan) perusahaan, sedangkan pada faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan, ekonomi, sosial, politik atau pemerintah. Besarnya pengaruh faktor internal dan eksternal dalam strategi bersaing maskapai Garuda Indonesia Denpasar yang dituangkan pada matriks IFAS dan EFAS dengan total skor masing-masing adalah 3.11 dan 3.00 yang menunjukkan bahwa faktor internal lebih berpengaruh dibanding faktor eksternal. Berdasarkan analisis SWOT, maskapai Garuda Indonesia digambarkan pada Matriks I-E yaitu pada sel 1 yang menunjukkan perusahaan dalam posisi strategi *Growth*, dimana dalam posisi pertumbuhan yaitu konsentrasi, pengembangan produk serta inovasi. Sedangkan pada diagram dan matriks SWOT menunjukkan bahwa Garuda Indonesia Denpasar terletak pada kuadran 1 (satu) dengan strategi pertumbuhan yang agresif dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar yaitu dengan cara pengembangan dan pemanfaatan kekuatan maupun peluang (SO) yang dimiliki perusahaan untuk keberlangsungan bisnisnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Abdilah.2013.Upaya Pengembangan Usaha Rumah Kost melalui Pendekatan Analisis SWOT. E-Perpustakaan, Doc Player.

- Arikunto.2010.*Prosedur Peneitian Suatu Pendekatan Praktik*.Jakarta:Rineka Cipta. Assauri, Sofjan.2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Badan Pusat Statistik Bali, 2018. Data Kedatangan Wisman ke Bali, Denpasar.
- Badan Pusat Statistik Bali, 2018. Data Pesawat Tiba dan Berangkat di Bandara Ngurah Rai, Denpasar.
- David, Freed R.2008.*Manajemen Strategis Konsep*.Edisi 10.Jakarta:Salemba Empat.
- Greenley, G.E.2007.*Market Orientation and Company Performance:Empirical Evidence from UK Companies Britihs* Jurnal of Management.
- J. Salusu. 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Mangiwa, Simbong.2009.Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet (Studi Kasus pada Warnet “Global Internet” kota Depok) E-Perpustakaan, Doc Player.
- Moleong, Lexy J.2006.*Metodologi Penelitian Kualitatif*.Bandung:PT.Remaja Rosdakarya.
- Pearce dan Robinson.1997.*Manajemen Strategik*. Jakarta Barat:Binapura Aksara.
- PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk.,2018. Data Historikal Operasional: <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/investor-relations/company-data/historical-operating-data/index.page>. Diakses pada 20 Oktober 2019.
- PT.Garuda Indonesia.2018.Laporan Tahunan, *Iktisar Operasional Segmentasi Jumlah Penumpang*: hal 12-13 : Jakarta.
- PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. 2019 . *Ground Operation Manual*. Edisi 01, Rev 0. Jakarta:Garuda Operation Center.
- Ramadhan Nourlette, Rizky.2014.Penentuan Strategi dengan Pendekatan Analisis SWOTpada Hotel Nongsa Point & Resort dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Prodi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Batam.
- Rangkuti, Freddy.2013.*Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*.Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Riwidikdo, Handoko.2008.*Teknik Analisis Data*.Yogyakarta:Mitra Cendikiawan Pers.
- Saputra.2012.Analisis Strategi Bisnis Jasa Warung Internet Dzen Net Sidoarjo. *Skripsi* pada Program Studi Akutansi Fakultas Ekonomi Ekonomi. Universitas Peembangunan Nasional.Jakarta Timur.
- Sugiyono.2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*.Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono.2016.*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*.Bandung:Alfabeta.
- Trisna Wijayanthi Ida Ayu, dkk. 2018. Strategi Marketing Dalam Upaya Meningkatkan Kedatangan Wisatawan di Distrik Dili Timor Leste. Forum Manajemen STIMI Handayani Denpasar Vol.16 No.1-2018, h:42.
- Umar, Husein.2013.*Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*.Jakarta.PT.Rajagrafindo Persada.