

# PERANAN MANAJEMEN STRATEGI PERUSAHAAN PENERBANGAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN INDUSTRI JASA ANGKUTAN UDARA

Sugiarti

Sekolah Tinggi Penerbangan AVIASI, Jakarta, Indonesia

ugiart77@gmail.com

## ABSTRAK

Manajemen strategi perusahaan penerbangan dalam situasi sebelum pandemi Covid 19 sudah diterapkan dengan baik. Manajemen strategi merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dari semua aspek yang ada dalam organisasi perusahaan penerbangan. Peranan manajemen strategi dalam perusahaan penerbangan mempunyai andil yang cukup besar untuk mempertahankan eksistensi perusahaan penerbangan khususnya dalam menghadapi tantangan yang timbul akibat adanya pandemi Covid 19. Kebijakan perusahaan penerbangan berkaitan dengan manajemen strategi dalam menghadapi perubahan industri jasa angkutan udara meliputi penerapan *strategic flexibility* yaitu membuat produk baru yang ditawarkan kepada konsumen, mewujudkan *strategic intent* sebagai upaya pengelolaan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan pada persaingan yang ketat, dan membuat *strategic mission* yang baik dengan kemampuan dan tanggung jawab terhadap pemberian pelayanan yang bermutu atas produk barunya kepada konsumen dan mitra bisnisnya dan menjamin kepuasan pengguna produk sebagai upaya menghadapi tantangan akibat adanya pandemi Covid 19 dan mempertahankan citra perusahaan penerbangan.

*Kata kunci : strategi, manajemen strategi, industri jasa angkutan udara*

## Pendahuluan

Sejak masuknya Covid 19 pada bulan Maret tahun lalu ke dalam negara Indonesia, tidak terasa sudah hampir setahun lebih pandemi Covid 19 ini terjadi. Banyak perubahan drastis yang terjadi hampir di seluruh daerah. Perubahan tersebut misalnya banyak pengurangan tenaga kerja akibat dari perusahaan yang gulung tikar karena tidak mampu bertahan selama masa pandemi Covid 19 ini. Wilayah Jabodetabek (Jakarta Bogor Depok Tangerang Bekasi) yang biasanya menjadi pusat bisnis, sejak pandemi Covid 19 ini hampir sebagian produktivitasnya berkurang. Daerah-daerah di luar pun mengalami hal yang sama. Semua bidang industri terkena dampak dari pandemi Covid 19, salah satunya industri jasa angkutan udara.

Industri jasa angkutan ini terkena imbas yang cukup besar apalagi dengan adanya aturan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) di mana pergerakan orang dibatasi, jalur penerbangan domestik dan internasional dibatasi. Penumpang turun drastis, sehingga pendapatan pun berkurang. Terkait dengan hal tersebut, ada beberapa maskapai yang melakukan pengurangan karyawan. Menurut artikel salah satu surat kabar, seperti Garuda Indonesia yang mengakhiri kontrak terhadap 700 pekerja dengan status tenaga kerja kontrak. Singapore Airlines yang memutuskan hubungan kerja kepada 4.300 karyawannya. American Airlines yang melakukan pemutusan hubungan kerja kepada 19.000 karyawannya. Cathay Pacific memangkas 5.900 pekerja.

Emirates pun memangkas 9.000 pegawainya. Qantas memutuskan hubungan kerja 6.000 pegawainya. Hal ini terpaksa dilakukan oleh maskapai supaya tetap bisa bertahan selama masa pandemi ini.

Upaya untuk memutus rantai Covid 19 diambil pemerintah dengan menetapkan beberapa aturan protokol kesehatan (prokes) terkait penerbangan selama pandemi. Aturan ini meliputi meminimalkan interaksi dengan orang lain, mencuci tangan dengan sabun atau *hand sanitizer*, layanan *Inflight* (tidak ada majalah dan makanan/minuman selama penerbangan), wajib mengenakan masker, pengecekan suhu tubuh, dan pengujian Covid 19. Selain itu, berdasarkan ketentuan pemerintah, maskapai membuat aturan yang harus dipenuhi oleh penumpang baik penerbangan domestik maupun penerbangan internasional. Untuk penerbangan domestik, penumpang harus melengkapi diri dengan membawa Surat PCR Test dengan hasil negatif atau Rapid Test dengan hasil non reaktif, dengan masa berlaku maksimal 14 hari sejak diterbitkan oleh fasilitas kesehatan. Untuk penerbangan internasional dari Indonesia ke luar negeri, harus mengikuti Keterangan Sehat Bebas dari Covid 19. Pengujian Covid 19 dengan PCR Test/Rapid Test yang hasilnya harus memperoleh validasi dari petugas kesehatan berdasarkan hasil pemeriksaan laboratorium PCR Test dengan hasil negatif atau Rapid Test dengan hasil non reaktif.

Menghadapi tantangan ini, perlu kiranya perusahaan penerbangan menganalisa kebijakan manajemennya dengan cara merubah strategi manajemen yang berlaku normal dengan strategi manajemen yang berlaku sesuai dengan perubahan industri jasa angkutan udara yang terjadi.

### **Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini dibatasi hanya membahas tentang permasalahan mengenai peranan manajemen strategi yang diterapkan perusahaan penerbangan dalam situasi sebelum pandemi Covid 19 dan kebijakan perusahaan penerbangan berkaitan dengan manajemen strategi dalam menghadapi perubahan industri jasa angkutan udara selama pandemi Covid 19.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Memberikan gambaran peranan manajemen strategi yang diterapkan perusahaan penerbangan dalam situasi sebelum pandemi Covid 19.
- b. Mengetahui kebijakan perusahaan penerbangan berkaitan dengan manajemen strategi dalam menghadapi perubahan industri jasa angkutan udara selama pandemi Covid 19.

### **Landasan Teori**

Menurut Fred R. David manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Taufiqurokhman, pengertian umum strategi adalah suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan.

Tahapan dalam Manajemen Strategik:

1. Perumusan strategi: meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.
2. Pelaksanaan strategi : mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan, dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi
4. Evaluasi strategi: tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

Strategi Besar (*Grand Strategy*)

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan dari produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan dan secara eksternal dengan memperoleh tambahan divisi bisnis atau diversifikasi yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu.

2. Stabilitas (*Stability*) atau Strategi Diam

Organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan.

3. Pemangkasan (*Retrenchment*)

Organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis.

Manajemen Strategik dan kaitannya dengan Daya Saing

1. *Strategic flexibility* adalah sekumpulan kemampuan yang digunakan untuk merespon berbagai permintaan dan kesempatan dalam lingkungan yang kompetitif, dinamis, dan tidak menentu.
2. *Strategic Intent* adalah pengelolaan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan pada lingkungan yang kompetitif.
3. *Strategic Mission* adalah pernyataan unik dengan lingkup dan operasi perusahaan dari sisi produk dan pasar. Satu perusahaan yang berhasil merumuskan ini dengan baik akan memberikan jaminan kepada pelanggan barang dan jasa apa yang akan dapat diperolehnya dari perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Bambang Haryadi, pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk

merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi.

Menurut Mulyadi, pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer dan pegawai untuk merumuskan dan melaksanakan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut Taufiqurokhman, manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Metode Penelitian Kebijaksanaan (Deskriptif) menurut Suharsimi Arikunto, “metode penelitian kebijaksanaan adalah metode penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan tentang suatu variabel, gejala atau keadaan”.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 1995 Angkutan Udara adalah setiap kegiatan dengan menggunakan pesawat untuk mengangkut penumpang, kargo, dan pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandara ke bandara yang lain atau beberapa bandara.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, motivasi,

persepsi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti merupakan instrumen kunci. Dalam hal ini, penulis mengamati tentang adanya peranan dari manajemen strategi yang diterapkan oleh perusahaan penerbangan sebelum Covid 19 dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan penerbangan dalam menghadapi perubahan yang terjadi selama pandemi.

### **Hasil dan Pembahasan**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui gambaran tentang peranan manajemen strategis perusahaan penerbangan sebelum pandemi Covid 19 dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan penerbangan dalam menghadapi perubahan yang terjadi selama pandemi. Berdasarkan tahapan dalam manajemen strategi, perusahaan penerbangan sudah menerapkan beberapa langkah strategis untuk tetap bertahan, mendapatkan keuntungan dan mengembangkan produk bisnisnya khususnya selama pandemi ini.

Langkah strategis pertama yang diterapkan manajemen perusahaan penerbangan dalam hal pemasaran produk. Pemasaran produk berupa penjualan tiket pesawat, di mana perusahaan penerbangan bekerja sama dengan agen perjalanan dan mitra lain yang menjual tiket secara daring. Tiket dijual berdasarkan kelas sehingga semua kalangan dapat melakukan perjalanan dengan pesawat udara dengan mengutamakan keselamatan, keamanan, dan kenyamanan berupa fasilitas yang terbaik sesuai dengan kelasnya. Namun setelah terjadi pandemi ini, beberapa maskapai memutar otak

untuk tetap bertahan agar tetap eksis dan menyelamatkan keuangannya . Seperti yang dilakukan oleh Air ASIA yang meluncurkan *platform* digital Ikhlas untuk wisatawan muslim dan layanan akikah digital yang memenuhi keperluan gaya hidup muslim yang sudah menjangkau 35 negara. Selain Air ASIA, Singapore Airlines mengenalkan produk barunya berupa layanan makan siang dalam pesawat Airbus A380 yang diparkir di Bandara Changi dengan menerapkan bandrol tiket makan sebesar USD 496 dolar atau setara dengan Rp. 7.500.000,-. Sementara itu, Thai Airways merubah kantor pusatnya menjadi restoran yang didesain seperti dalam pesawat dengan furniture kursi pesawat dan menu makanan seperti menu selama penerbangan. Untuk Eva Air, Qantas, Tigerair, ANA, HK Express menjual layanan yang sama yaitu penerbangan di udara tanpa tujuan, rutenya hanya berkeliling di sejumlah negara lalu kembali ke bandara asal. Langkah strategis pertama ini termasuk kategori pertumbuhan dalam strategi besar karena adanya produk baru yang ditawarkan kepada masyarakat sebagai wujud adanya tuntutan untuk tetap bertahan menghadapi perubahan yang terjadi selama pandemi.

Langkah strategis kedua yang dilakukan perusahaan penerbangan sebelum pandemi adalah dengan penerapan *Low Cost Carrier* (LCC). LCC ini merupakan konsep tentang angkutan udara yang berbiaya rendah, dalam arti penurunan biaya operasional untuk efisiensi di semua aspek. Namun setelah adanya pandemi, LCC ini semakin berat diterapkan karena pendapatan dari penjualan tiket berkurang tapi di sisi lain perusahaan penerbangan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk memfasilitasi penerbangan dengan peralatan kesehatan sebagai upaya untuk mensterilisasi pesawat dan menjaga kesehatan

awak kabin dan penumpang. Selain itu, perusahaan penerbangan juga melakukan pemangkasan dengan memutuskan kontrak kerja pegawai yang masih dalam status pegawai tidak tetap. Menawarkan pensiun dini bagi pegawai tetap. Hal ini dilakukan agar perusahaan penerbangan tetap bertahan. Pandangan bahwa dengan menurunkan biaya operasional yang rendah agar masyarakat semua kalangan bisa menggunakan pesawat udara menjadi tidak berlaku lagi. Langkah strategis kedua ini masuk kategori stabilitas (strategi diam) dalam strategi besar di mana perusahaan ingin tetap menjalankan bisnisnya dengan cara yang masih bisa didukung oleh kemampuan perusahaan.

Langkah strategis ketiga yang dilakukan oleh manajemen perusahaan penerbangan sebelum pandemi adalah dengan memaksimalkan *Seat Load Factor* (SLF). Perusahaan penerbangan membuat produk yang dikemas dalam bentuk paket wisata baik untuk wisatawan lokal maupun mancanegara. Perusahaan penerbangan domestik dan internasional menambah frekuensi penerbangan ke daerah-daerah yang memiliki tempat wisata yang bagus. Perusahaan penerbangan berusaha untuk memenuhi kursi pesawat dengan penumpang tanpa tersisa satu pun kursi yang kosong. SLF ini merupakan perbandingan dari kursi yang terjual dengan kapasitas kursi yang tersedia di dalam pesawat. Sejak pandemi, SLF ini tidak tercapai karena harga tiket naik dan penumpang pun harus mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan pemeriksaan uji tes bebas virus Covid 19 yaitu PCR (*Polymerase Chain Reaction*) Test atau Rapid Test. Bahkan saat ini, uji tes bebas virus Covid 19 mengalami perkembangan dan Kementerian Kesehatan sudah menetapkan penggunaan *Rapid Diagnostic Test* (RDT) Antigen sebagai salah satu

metode dalam pelacakan kontak, penegakan diagnosis, dan skrining Covid 19 dalam kondisi tertentu. Penumpang harus membawa hasil Uji RDT Antigen sebelum keberangkatan yang menjadi salah satu syarat perjalanan orang di dalam negeri. Akibat dari SLF yang tidak tercapai dengan baik, maka perusahaan penerbangan beralih ke bisnis kargo. Interior di dalam pesawat penumpang diubah sehingga dapat mengangkut kargo. Maskapai yang sebelumnya bekerja sama dengan agen perjalanan, merubah haluan bekerja sama dengan perusahaan kargo. Maskapai yang beralih ke bisnis kargo seperti Garuda Indonesia, Sriwijaya Air, NAM Air, Citilink, Lion Air, dan Airfast. Untuk maskapai domestik, Citilink berhasil meraih rekor pendapatan tertinggi sejak beroperasi di tahun 2012 dalam bisnis kargo udara. Sedangkan untuk maskapai asing, Lufthansa meraih laba yang besar di tahun 2020 dari penerbangan kargo. Langkah strategis ketiga ini termasuk kategori pertumbuhan dalam strategi besar karena adanya produk baru yang merupakan pengembangan dari produk lama yang memiliki peluang yang baik.

Langkah strategis keempat dengan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan penerbangan. Sumber daya manusia sebagai aset utama yang paling berperan dalam tercapainya tujuan manajemen strategis ini. Sebelum pandemi, perusahaan penerbangan mempekerjakan sumber daya manusianya sesuai dengan ketrampilan dan keahlian yang dimiliki. Namun setelah adanya pandemi, perusahaan penerbangan mengatur kembali peran dan fungsi sumber daya manusia disesuaikan dengan kondisi yang terjadi. Bagian penelitian dan pengembangan sumber daya manusia menganalisa kebutuhan SDM secara matang dan akurat, mengenai siapa yang tetap dipertahankan berdasarkan ketrampilan,

keahlian, dan riwayat prestasi yang baik. Penilaian juga diambil berdasarkan status karyawan tersebut yaitu pegawai tetap atau pegawai kontrak. Manajemen puncak sebagai penentu dalam pengambilan keputusan mengambil langkah ini guna berusaha untuk menyelamatkan eksistensi perusahaan penerbangan. Dampak dari pandemi ini terasa sulit dan cukup berat. Di satu sisi perusahaan penerbangan membutuhkan karyawan yang kompeten tapi di sisi lain keuangan perusahaan penerbangan tidak memungkinkan untuk mempertahankan kestabilitas perusahaan penerbangan ini. Imbasnya, banyak pegawai kontrak yang terkena pengurangan dan pegawai tetap yang ditawarkan pensiun dini oleh perusahaan penerbangan. Di saat seperti inilah, *human skill dan conceptual skill* dari seorang pemimpin diuji bagaimana memberikan motivasi yang tepat untuk anak buahnya dan memberikan solusi yang baik untuk semua. Keputusan yang diambil pemimpin puncak terkait hal tersebut, termasuk dalam kategori pengambilan keputusan yang tidak terstruktur (*unstructured decision*). Keputusan yang tidak terstruktur yaitu keputusan yang tidak terprogram apabila keputusan baru pertama kali muncul dan tidak tersusun. Keputusan semacam ini membutuhkan penanganan khusus untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan adanya pandemi Covid 19 karena belum ada pedoman khusus dalam menangani masalah tersebut. Namun dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki *soft competence*, maka diharapkan bisa mengatasi permasalahan yang terjadi. Langkah strategis keempat ini masuk kategori pemangkasan dalam strategi besar yang dilakukan oleh perusahaan penerbangan sebagai keputusan terakhir yang harus diambil untuk mempertahankan perusahaan penerbangan.

## Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut bahwa :

1. Perusahaan penerbangan sudah berhasil menerapkan *strategic flexibility* yaitu membuat produk baru yang ditawarkan kepada konsumen sebagai upaya untuk pengembangan bisnisnya dalam lingkungan yang kompetitif, dinamis, dan tidak menentu yang terjadi selama adanya pandemi Covid 19.
2. Perusahaan penerbangan sudah berhasil mewujudkan *strategic intent* sebagai upaya pengelolaan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan pada persaingan yang ketat selama pandemi Covid 19.
3. Perusahaan penerbangan sudah membuat *strategic mission* yang baik dengan kemampuan dan tanggung jawab terhadap pemberian pelayanan yang bermutu atas produk barunya kepada konsumen dan mitra bisnisnya dan menjamin kepuasan pengguna sebagai upaya menghadapi tantangan akibat adanya pandemic Covid 19.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Jakarta, Salemba Empat
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen : Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang, Bayu Media.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan & amp ; Pengendalian Manajemen*. Jakarta, Salemba Empat
- Taufiqurokman. 2016. *Manajemen Strategik*. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Yowanda, H.B., & Mawardi., M. Kholid (2017). Strategi Pemasaran Penerbangan Berkonsep *Low Cost Carrier (LCC)* dan Daya Saing Perusahaan (Studi Pada Maskapai Penerbangan PT Garuda Indonesia Citilink). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 51 No. 2 Oktober 2017. Malang. Universitas Brawijaya.
- <https://www.kompas.com/tren/read/2020/10/28/165000165/6-maskapai-yang-mem-phk-karyawan-akibat-pandemi-corona?page=all>
- <https://ekbis.sindonews.com/read/216360/34/maskapai-racik-ulang-strategi-bisnis-1604247114?showpage=all>
- <https://sehatnegeriku.kemkes.go.id/baca/rilis-media/20210210/2036953/rapid-diagnostic-test-antigen-resmi-digunakan-untuk-penyelidikan-epidemiologi/>
- <https://economy.okezone.com/read/2020/05/02/320/2208023/maskapai-kursi-kosong-beralih-angkut-kargo-ini-7-faktanya>
- <https://www.beritatrans.com/artikel/206632/Tahun-2020-Lufthansa-Justru-Raih-Laba-Gede-dari-Penerbangan-Kargo-akan-Tambah-Boeing-777/>
- <https://aeroindomagz.com/64084/kargo-citilink-capai-rekor-revenue-tertinggi.html>

