



TEKNOLOGI NUSANTARA

Jurnal Penelitian Fakultas Teknik UNINUS

<http://ojs.uninus.ac.id/index.php/teknologinusantara>

Analisa Manajemen Strategi PT. Southwest Airlines dengan Metode EFE

Strategic Management Analysis of PT. Southwest Airlines with the EFE Method

Rahmi Rismayani Deri, Syafaruddin Mahaputra

Teknik Industri; Jl. Soekarno Hatta no 530 Kotamadya Bandung 40286 , Telp 0227509656

e-mail: Rahmi.rismayani20@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Companies and industries must develop appropriate strategic management planning and implementation. This is done so that the company is more advanced and able to survive in times of crisis or difficulty. Many companies are unable to survive because of the inability to carry out strategy-based management. Companies must carry out good strategic management and make successful companies a reference.

Southwest Airlines is a successful airline company in planning, implementing and controlling the right strategy. This company is able to become one of the most successful companies in the United States. This paper will discuss strategic management methods by raising strategic issues, establishing the company's vision, mission and goals, carrying out SOWT analysis and determining and controlling strategies. With a

simple method of literature study and FGD discussions with aviation strategic management experts, it is hoped that this paper will be able to provide a broad overview of the strategic planning and control of multinational giant companies.

Keyword:
Strategic Management Analysis,
EFE Method

ABSTRAK

Perusahaan dan industri harus menyusun perencanaan dan penerapan manajemen strategi yang tepat. Hal ini dilaksanakan agar perusahaan semakin maju dan mampu bertahan di masa krisis atau sulit. Banyaknya perusahaan yang tidak mampu bertahan karena ketidakmampuan dalam menjalankan manajemen berbasis strategi. Perusahaan wajib menjalankan manajemen strategi yang baik dan menjadikan perusahaan yang sukses sebagai acuan.

Soutwest Airlines merupakan perusahaan maskapai penerbagangan yang sukses menyusun perencanaan dan implementasi serta pengendalian strategi yang tepat. Perusahaan ini mampu menjadi salah satu perusahaan tersukses di Amerika Serikat. Pada tulisan ini akan membahas metode manajemen strategis dengan menyetengahkan isu-isu strategis, penetapan visi, misi dan sasaran perusahaan, melaksanakan analisis SOWT dan penetapan serta pengendalian strategi. Dengan metode sederhana studi literatur serta diskusi FGD dengan pakar manajemen strategis penerbangan diharapkan tulisan ini mampu memberi gambaran luas mengenai perencanaan dan pengendalian strategi perusahaan raksasa multinasional

A. INTRODUCTION / PENDAHULUAN

Pada tahun 1971 pada Rollin King dan Herb Kelleher bekerjasama untuk memulai suatu usaha jasa penerbangan yang unik dan tidak sama dengan yang perusahaan yang ada pada saat itu. Mereka memulai dengan perencanaan bisnia yang sederhana yakni : disaat para calon penumpang menginginkan pergi ke suatu daerah tiba dengan tepat sementara dengan ongkos murah yang terlalu mungkin dan membuat mereka sangat yakin mengenai alokasi sementara yang digunakan sehingga mereka akan memutuskan untuk menggunakan jasa penerbangan kita, dan dari pendapat itu mereka buktikan dengan taktik bisnis yang mereka jalankan sehingga hingga dengan sekarang

penerbangan Southwest Airline merupakan salah satu dari perusahaan jasa penerbangan di Amerika dan telah dijadikan sebagai acuan bagi para jasa pelayan penerbangan lainnya.

Awalnya Southwest Airlines memulai bisnis pelayanannya dengan mengoperasikan 3 pesawat yang melayani angkutan 3 kota di Texas yakni Houston, Dallas dan San Antonio, dengan kota fokus terbesarnya di Bandar Udara Internasional McCarran Las Vegas. Southwest Airlines telah mengangkut penumpang lebih banyak dari maskapai AS apa pun sejak Agustus 2006 untuk penerbangan domestik dan internasional menurut Biro Statistik Transportasi Departemen Transportasi Amerika Serikat. Southwest Airlines merupakan keliru satu maskapai yang menghasilkan profit terbesar di dunia dan pada Januari 2008, perusahaan telah mengumumkan keuntungan untuk tahun ke-35nya.. Southwest Airlines membawa postur biaya yang rendah yang diperoleh dari komponen berikut:

- a.Maskapai hanya melayani rute pendek (biasanya kurang dari 750 mil atau 1200 km).
- b.Maskapai menggunakan rute yang padat atau penerbangan dengan frekuensi tinggi.
- c.Maskapai menggunakan airport kelas ke dua sebagai basis.
- d.Maskapai menggunakan standar pesawat satu tipe yakni Boeing 737, yang mana persediaan suku cadang dan ongkos training bisa ditekan.
- e.Maskapai Melakukan efisiensi harga bahan bakar.

Meskipun bergerak di bidang penerbangan rendah biaya (*low cost*), Southwest Airlines mampu menghasilkan keuntungan pertahun tahun sejak 1973 (suatu prestasi yang tidak bisa dipenuhi oleh perusahaan penerbangan lain). Pada tahun 1980 dan pada tahun 1990 Southwest Airlines mengumumkan telah mencapai satu milyar dollar didalam total pendapatan. Perusahaan selanjutnya membuat variasi pergantian didalam operasionalnya pada tahun 1990 didalam pemesanan sebagai usaha meningkatkan efisiensi didalam pelayanannya

B. STUDY LITERATURE / TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Identifikasi Isu-isu Strategis

Isu-isu strategis adalah kebijakan pemilihan keputusan fundamental yang mempunyai dampak kepada mandat, misi, nilai-nilai, produk, atau tingkat dan jenis pelayanan, klien atau pelanggan, biaya, keuangan, organisasi, dan manajemen dan perusahaan.

Menurut Higgins, manajemen strategik adalah suatu proses manajemen untuk mencapai misinya dengan mengelola hubungan serasi antara organisasi dan lingkungannya. Manajemen

strategik adalah suatu proses dimana melaluinya manajer dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya untuk mengoptimalkan sasaran strateginya, berdasarkan kondisi internal dan lingkungan yang berlaku.

Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kata kuncinya adalah manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan, keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh, pembuat keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan manajemen puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan dan kegagalan organisasi untuk mencapai tujuan strateginya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (Hadari, 2000).

Perencanaan strategik adalah proses sistematis dimana organisasi menyepakati serta membangun komitmen di antara para stakeholder untuk memprioritaskan hal-hal penting bagi tanggapan dan misinya terhadap lingkungan. Perencanaan strategik berbeda dengan perencanaan operasional. Keputusan strategis sifatnya fundamental, memberi arah, dan berorientasi masa depan. Sebaliknya keputusan operasional itu terutama mempengaruhi pelaksanaan sehari-hari keputusan strategis. Sementara keputusan strategis senantiasa memiliki implikasi jangka panjang, maka keputusan operasional cenderung memiliki implikasi jangka pendek.

Perencanaan strategik juga berbeda dengan perencanaan jangka panjang terutama dalam tekanan mereka kepada lingkungan yang diasumsikan. Perbedaan tersebut lebih jauh dapat diuraikan sebagai berikut : (Allison, 2005) Perencanaan strategik mengasumsikan masa depan sebagai hal yang tidak dapat diprediksi, perencanaan jangka panjang melihat masa depan sebagai hal yang bias diprediksi. Perencanaan strategik melihat perencanaan sebagai proses terus menerus, perencanaan jangka panjang melihatnya sebagai proses periodik. Perencanaan strategik mengharapkan tren baru, perubahan, dan kejutan. Perencanaan jangka panjang menganggap tren saat ini akan berlanjut. Perencanaan strategik, mempertimbangkan serangkaian masa depan yang dimungkinkan dan menekankan pengembangan strategi berdasarkan penilaian lingkungan organisasi. Perencanaan jangka panjang menganggap masa depan yang paling mungkin dan menekankan kerja untuk memetakan kejadian dari tahu ke tahun yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan strategik mengajukan pertanyaan “Dalam bisnis apa kita seharusnya?”, apakah kita melakukan hal yang benar?, perencanaan jangka panjang mengajukan pertanyaan

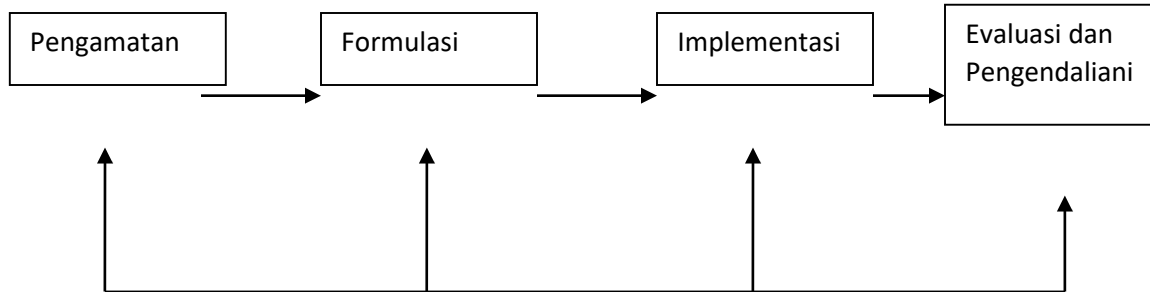
“Dalam bisnia apa kita sekarang”. Tujuan dan identifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi isu-isu strategis seperti yang disebutkan di atas. Kegiatan identifikasi ini banyak yang diperoleh dari hasil analisis SWOT yang dilakukan sebelumnya. Dari kegiatan identifikasi itu akan ditemukan banyak isu-isu strategis yang potensial untuk dipilih. Diharapkan sebagai akhir dari kegiatan identifikasi ini para pengambil keputusan kunci dapat menemukan kesepakatan tentang isu strategis apa yang akan di hadapi beserta urutan prioritasnya (Bryson, 1998).

Ada 3 pendekatan untuk mengenali isu strategi, yaitu : pendekatan langsung (*direct Approach*), pendekatan sasaran (*goal approach*), dan pendekatan visi keberhasilan (*vision of success approach*).

Menurut whellen dan Hunger manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang akan menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Kegiatan manajemen strategik mencakup pengamatan lingkungan (baik internal maupun eksternal), perumusan strategi, pengimplementasian strategi, dan evaluasi sertya pengendalian strategi. Jadi pada hakekatnya konsep dasar manajemen strategik terdiri dari kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

Pengamatan lingkungan (*environmental scanning*) terdiri dari pengamatan eksternal meliputi aspek lingkungan sosial, lingkungan tugas, dan pengamatan internal yang meliputi struktur organisasi , budaya dan keadaan sumber daya. Formulasi strategi mencakup perumusan misi yaiyu alasan eksistensi organisasi, tujuan yaitu hasil apa yang ingin dicapai, strategi yaitu rencana untuk mencapai misi dan tujuan, kebijakan yaitu pedoman umum untuk mengambil keputusan. Implementasi strategi mencakup penyusunan program yaitu kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana, anggaran yaitu biaya untuk setiap program, prosedur yaitu urutan tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

Evaluasi dan pengendalian mencakup : menilai kinerja atau performa terhadap kenyataan hasil yang dicapai.



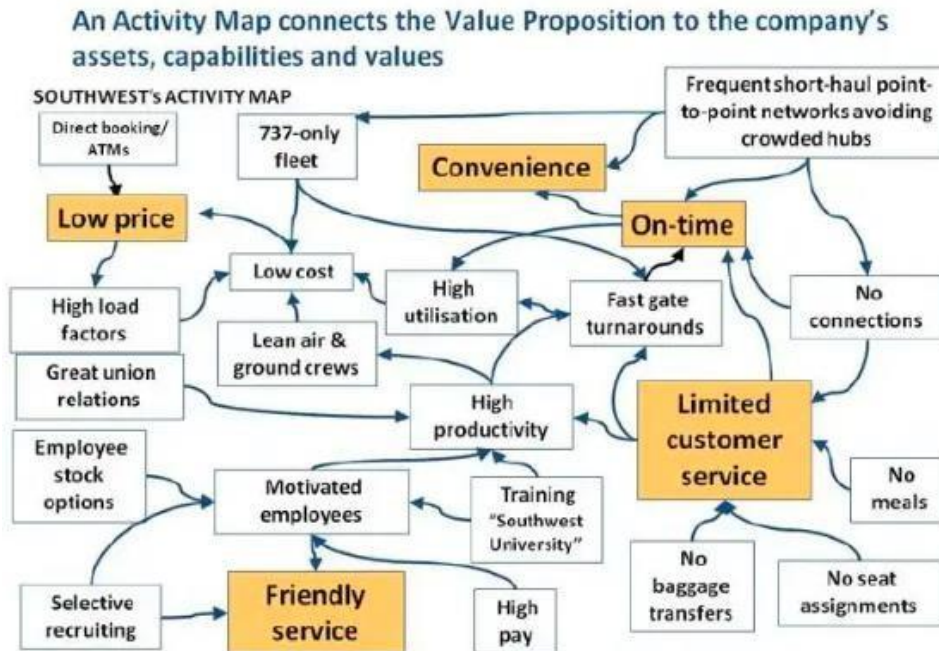
Gambar 1. Proses Kegiatan Manajemen Strategik

Sedangkan proses perencanaan strategik ada berbagai model, salah satu diantaranya adalah dengan urutan langkah sebagai berikut : (Wheelen, 2002)

1. Evaluasi misi dan *Stakeholder*; 2. Analisis internal eksternal dan eksternal; 3. Menetapkan sasaran jangka panjang; 4. Menetapkan strategi kebijakan; 5. Menetapkan sasaran tahunan; 6. Menetapkan program; 7. Menyusun anggaran; 8. Menetapkan sistem pengendalian; 9. Evaluasi

Sedangkan Bryson mengemukakan ada 7 langkah proses perencanaan strategi yaitu :

1. Inisiasi dan kesepakatan untuk proses perencanaan strategik.; 2. Identifikasi amanat dari organisasi yang bersangkutan; 3. Mengklarifikasi misi dan sistem nilai yang dianut oleh organisasi; 4. Analisis SWOT; 5. Identifikasi isu-isu strategi yang dihadapi organisasi; 6. Memformulasikan strategi yang diperlukan untuk menangani isu tersebut; 7. Membuat visi masa depan organisasi yang lebih efektif .



C. RESEARCH METHOD / METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi literatur dan diskusi mendalam dengan para ahli penerbangan di Bandara Halim Perdana Kusuma Jakarta. Analisis dilaksanakan dengan analisa keunggulan kompetitif, analisa SWOT serta pemaparan isu-isu strategis. Kemudian hasil analisa disusun dengan memperhatikan berbagai faktor sehingga menjadi analisa strategis.

D. CONCLUSION / HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1. Visi, Misi dan nilai-nilai Southwest Airlines

1.1.1. Umum. Pada bab ini dapat dijelaskan bagaimana visi, misi dan nilai – nilai yang terdapat atau dimiliki oleh Southwest Airlines sebagai perusahaan maskapai penerbangan dengan tarif rendah. Ketiga perangkat tersebut merupakan hal yang paling penting dirumuskan agar arah dari perusahaan atau organisasi mampu memilih arah dan sasaran sektor bisnisnya sebagai pelaku usaha dalam sektor penerbangan.

1.1.2. Misi

Misi sendiri adalah pernyataan yang bersifat komprehensif tentang rancangan organisasi atau perusahaan, sifat bisnisnya, latar belakangnya, pihak – pihak yang dilayani atau

konsumen, prinsip dan nilai – nilai yang menjadi acuan bagi perusahaan atau organisasi di dalam menjalankan bisnisnya. Misi adalah obyek atau tugas dan nilai guna dari perusahaan pada konsumennya. Hal selanjutnya termasuk didasari oleh anggapan dari pendiri utama perusahaan pada awalnya. Adapun misi dari Southwest Airlines adalah “ *the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit* (Melayani Konsumen dengan kualitas paling baik lewat kehangatan, keramahan, kebanggaan pribadi dan stimulus perusahaan”

Berdasarkan perumusan misi di atas adalah bagaimana Southwest Airlines secara prinsip di dalam menjalankan tugasnya sebagai maskapai penerbangan dengan tarif rendah pada service konsumen agar tercipta kehangatan, keramahan, kenyamanan, kebanggaan pribadi dan spirit perusahaan agar tercapai kepuasan customer dan tercapainya sasaran perusahaan.

1.2. Keunggulan kompetitif

Beberapa faktor yang merupakan keunggulan kompetitif dari Southwest dibandingkan dengan pesaingnya adalah:

1). *Cost Leadership dan Time Leadership*

Dikutip dari buku Management Control System oleh Robert N. Anthony dan VijayGovindarajan edisi ke-12, Southwest adalah satu-satunya angkutan jarak dekat dengan tarif rendah dan berfrekuensi tinggi dari kota ke kota

2). Penerbangan jangka pendek dengan frekuensi tinggi.

Jumlah penerbangan dengan frekuensi tinggi, akan membuat pengguna jasa penerbangan menjadi lebih fleksibel dalam menentukan jadwal dan rencana terbang.

3). Pilot yang memiliki kapabilitas tinggi dan jam terbang extra

Kebanyakan perusahaan penerbangan membatasi jam terbang pilotnya, tapi tidak dengan Southwest yang para pilot yang direkrut bukan anggota serikat nasional, sehingga mereka diijinkan untuk memiliki jam terbang jauh lebih banyak, juga telah menjalani jumlah penerbangan yang banyak

4) Staf- staf yang Ramah-tamah dan Menyenangkan

Staf Southwest memberikan perhatian yang baik kepada pelanggan, sehingga para pelanggan gembira dan datang kembali.(Adji Ruth Arthe N, 2014)

1.3. Analisa SWOT

Setiap organisasi/perusahaan tentu mempunyai keadaan SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunity & Threat*) spesifik yang dapat menentukan masa depan dari organisasi/perusahaan tersebut.

1) Aspek kekuatan (Strength) : Berdasarkan rancangan di atas maka rancangan Strength dari perusahaan maskapai penerbangan Southwest Airlines adalah :

- a). Merupakan perusahaan penerbangan yang mempunyai tingkat kompetensi yang unik dan kompetisi yang sehat.
- b). Pelayanan secara online dan komputerisasi agar pembelian tiket mampu secara online agar pengguna jasa terhindar dari antri dan Sistem Boarding Pass yang komputerisasi agar penumpang dengan langsung mampu masuk ke pesawat tanpa harus menunggu di area tunggu layaknya pesawat lainnya,.
- c). Kebijakan dari perusahaan di mana penumpang dapat menunggu di pesawat layaknya halnya tunggu pemberangkatan di terminal angkutan darat.
- d). Harga tiketnya tidak mahal
- e). Keramahamahan para awak maskapainya.
- f). Keuangan yang cukup dengan tingkat keuntungan yang amat tinggi.
- g). Penerbangan yang tepat dan fasilitas yang memuaskan
- h). Memiliki reputasi dan citra yang baik diantaranya dengan minimnya gangguan teknis dan bahkan kecelakaan.
- i). Kemampuan inovasi yang tinggi.
- j). Pesawat yang digunakan adalah tipe Airbus 330 Boeing 747 mampu melayani penerbangan tanpa harus mengisi bahan bakar pada saat kembali dan memiliki armada yang cukup jumlah sehingga memiliki kapabilitas untuk mengangkut lebih banyak penumpang
- k). Standarisasi pesawat yang digunakan agar mendukung kemudahan bagi operator maupun teknisi di dalam pengoperasian maupun usaha perawatan
- l). Di dukung oleh tenaga-tenaga ahli yang terlatih.
- m). Dasar manajemen yang sehat.

- n). Adanya persatuan yang erat di pada karyawan (*esprit de corps*) yang mampu menciptakan budaya kerja yang menggembarakan dan penuh semangat. Semangat yang mereka anut adalah “*Happy Employees Make Happy Customers*”
 - o). Pengendalian cost yang ketat, agar pengeluaran-pengeluaran perusahaan mampu dikontrol.
 - p). Waktu pengoperasian pesawat yang cepat, dan on ground time yang cuma memerlukan pas 30 menit saja agar mampu mengefisienkan dan mengefektifkan pas para penumpangnya.
- 2) Aspek Kelemahan (*Weakness*). Berdasarkan rancangan di atas maka rancangan *Weakness* dari perusahaan maskapai penerbangan Southwest Airlines adalah :
- a). Hanya memiliki 1 model pesawat yaitu varian Boeing 737, sehingga penumpang tidak memiliki pilihan dan membandingkan dengan model pesawat yang lainnya.
 - b). Kurangnya agen-agen tiket dari Southwest Airlines karena sebagian besar tiket dipesan lewat jaringan internet sehingga daerah-daerah yang belum terjangkau jaringan internet kurang mendapatkan dukungan untuk memperoleh tiket.
 - c). Tidak disediakannya makanan yang lengkap di atas pesawat cuma tersedia kacang dan makanan ringan.
- 3). Aspek Peluang (*Opportunity*).
- a). Pertumbuhan pengguna jasa penerbangan
 - b). Pertumbuhan bisnis dan tempat wisata
 - c). Pertumbuhan ekonomi
- 4) Aspek Ancaman (*Threat*). Di samping sisi opportunity yang dimiliki oleh Southwest Airlines, perusahaan ini termasuk selamanya mempunyai sisi Threat (ancaman) yang jika tidak disikapi dengan bijak maka dapat mengganggu kinerja dan keberhasilan dari perusahaan ini. Adapun Threat (ancaman) dari Southwest Airlines pada lain:
- a). Dengan makin lama naiknya harga minyak dunia maka dapat berimbas pada usaha penerbangan
 - b). Adanya kenaikan harga komponen pesawat
 - c). Adanya ancaman teroris, agar banyak penumpang yang takut naik pesawat.
 - d). Pesaing yang mencoba meniru kesuksesan Southwest Airlines

Ancaman selanjutnya di atas jikalau tidak diperhatikan dengan serius oleh pihak Southwest Airlines, maka dapat mengancam kelangsungan usaha maskapai penerbangan tersebut.

E. SUMMARY / KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka didapatkan beberapa kesimpulan antara lain bahwa: Dari profil yang ada pada strategy canvas Southwest Airlines, jelas terlihat bahwa perusahaan penerbangan ini hanya berfokus pada tiga hal: pelayanan yang ramah, kecepatan, dan keberangkatan point-to-point secara berkala. Southwest Airlines tidak memandang perlu untuk melakukan investasi ekstra pada makanan, restorasi, dan pilihan kursi, yang justru merupakan faktor kompetitif bagi para pesaing tradisional dalam dunia penerbangan komersial.

Southwest Airlines menciptakan “samudera biru” dengan mendobrak dilema yang harus dipilih oleh konsumen, yaitu antara pilihan kecepatan penerbangan dan aspek hemat serta fleksibilitas dari transportasi darat menggunakan mobil. Southwest Airlines melakukan ini

dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor tertentu dalam kompetisi dan meningkatkan faktor-faktor lain dalam industri maskapai penerbangan tradisional, serta tak lupa menciptakan faktor-faktor baru berdasarkan industri alternatif transportasi mobil. Dengan cara ini Southwest Airlines mampu menawarkan utilitas yang belum pernah ada sebelumnya bagi pengguna jasa penerbangan udara dan mencapai lompatan nilai dengan model bisnis

berbiaya rendah. Dalam perjalanannya, Southwest Airlines berhasil menjadi maskapai penerbangan Amerika yang sangat populer, menjadi perusahaan penerbangan terbesar nomor empat di AS pada tahun 2001. Dimulai dengan mengoperasikan tiga pesawat, pada tahun 2001 armada Southwest Airlines bertambah menjadi lebih dari 350 pesawat. Jumlah penumpang yang diangkut pada tahun 2000 adalah 63,7 juta orang dengan jumlah penerbangan per hari mencapai 2.700 ke 58 bandara. Utilisasi pesawat mencapai 12 jam per hari, dua jam lebih banyak dari angka rata-rata industri. Sesungguhnya kisah sukses dan keberhasilan Southwest Airlines dimulai pada tahun 1966. Dalam satu kesempatan, pengacara Herb Kelleher dan kliennya Rollin King berbicara santai di sebuah kedai minuman sambil membicarakan keberhasilan Pacific Southwest Airlines, maskapai penerbangan yang hanya terbang di negara bagian California. Saat itulah King mengusulkan untuk memulai layanan sejenis tapi untuk negara bagian Texas. King memaparkan gagasan untuk menghubungkan tiga pusat metropolitan di Texas, yakni Dallas, Houston, dan San Antonio. Jarak antara ketiganya cukup jauh untuk

ditempuh dengan kendaraan darat. sedangkan layanan penerbangan di antara kota-kota tersebut dikenal kurang memuaskan. Tetapi, jalan untuk mewujudkan impian besar selalu saja tidak mudah. Modal awal \$543.000 yang dikumpulkan King dan Kelleher dengan cepat habis. Sampai tahun 1970 kedua pionir itu masih belum memiliki pesawat, tidak ada pegawai, dan hanya ada uang sejumlah \$142 di bank, dengan lebih dari \$80.000 tagihan yang harus dibayar.

Semua itu telah berlalu, dan sekarang Southwest Airlines menjadi kisah sukses yang mengesankan. Kelleher yang kemudian menjadi Presiden, Chief Executive Officer, dan Chairman Southwest Airlines berhasil tidak saja menumbuhkan perusahaan, tetapi juga mengembangkan nilai dan doktrin yang terbukti ampuh, yakni semangat persatuan di antara karyawan (*esprit de corps*), pengendalian biaya ketat, dan waktu pengoperasian pesawat yang cepat. Dasar manajemen sehat disertai dengan strategi jitu yang diletakkan Kelleher, terbukti berhasil. Tahun 1978, Southwest Airlines merupakan perusahaan yang sukses, dan sejak tahun 1973 selalu memperoleh keuntungan.

Dengan keberhasilan yang diperoleh, Southwest Airlines bisa saja membeli pesawat ukuran lebih besar, menjual tiket kelas satu, memulai penerbangan trans-kontinental, dan merombak secara radikal sifat Southwest Airlines pada saat itu juga. Tetapi Kelleher menolak melakukannya. Sebaliknya ia tetap memilih apa yang sudah menjadi ciri khas mereka. Dengan keputusan yang penuh pertimbangan itu, sekarang Southwest Airlines menjadi sebuah kisah sukses, membukukan keuntungan sepanjang 28 tahun terus-menerus dari 30 tahun umurnya (hingga tahun 2001). Itu rekor yang tak tertandingi oleh perusahaan penerbangan mana pun. Bahkan di awal 1990-an, ketika maskapai penerbangan besar melaporkan kerugian, Southwest Airlines masih untung, meski sedikit.

Satu hal yang patut diketengahkan adalah keberhasilan Southwest Airlines di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Keberhasilan ini menciptakan budaya kerja yang menyenangkan dan penuh semangat. Semangat yang mereka anut adalah “Happy Employees Make Happy Customers”. Gambaran ini antara lain diwujudkan dengan sebuah foto yang melukiskan seorang pilot Southwest yang sebelum take-off tidak saja melakukan inspeksi pra-penerbangan, tetapi juga senang membantu penumpang menaikkan bagasi guna memastikan agar pesawat dapat berangkat tepat waktu.

Sistem pengendalian yang dimiliki Southwest punya kelemahan. Terutama dalam strategi kebijakan penerimaan pilot secara mandiri dan mampu mempunyai jam terbang yang lebih

banyak. Pembatasan jam terbang pada SA bertujuan menjaga kesehatan dan kemampuan konsentrasi pilot pada saat menjalankan tugasnya . Sehingga, penulis merekomendasikan Southwest untuk meningkatkan kapabilitas dan kontrol strategi kebijakan berikut agar aman dan kondisi yang membangun suasana menyenangkan pada waktu penerbangan agar dapat selamanya berjalan dengan baik disetiap penerbangan Southwest Airlines.

2. Dengan strategi yang sama, Southwest masih mampu berpeluang untuk membangun proses bisnisnya dengan melaksanakan penerbangan di luar Amerika Serikat, untuk merebut pangsa pasar terlebih pada negara berkembang yang sangat sensitif terhadap harga.

3. Southwest Airlines termasuk wajib mengawasi pada pengendalian dan perawatan pada pesawatnya. Dengan frekuensi terbang yang cukup tinggi maka diperlukan biaya perawatan yang cukup tinggi. Setiap pesawat harus dapat dioptimalkan dan jangan sampai terdapat pesawat yang tidak sanggup terbang oleh sebab mengalami gangguan yang bersifat teknis yang berakibat pada menurunnya pelayanan kepada pelanggan .

4. Southwest Airlines termasuk wajib mengantisipasi akan meningkatnya harga bahan bakar, biaya sewa serta perawatan pesawat. Southwest Airlines harus menentukan seberapa besar harga tiket penerbangan yang sanggup menutupi semua biaya tersebut dan memberi tambahan keuntungan ke perusahaan, tetapi cukup berkompetisi dengan maskapai lain yang menerapkan harga yang lebih murah.

REFERENCE / DAFTAR PUSTAKA

- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Perencanaan Strategis: Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. (2007). *Management Control System, International Edition, 12th Edition*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations (Revised Edition)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Higgins, James M (1994). *The Management challenge : an introduction to management Book*. Macmillan Publishing.
- N. Arthe, Adji Ruth , Dwi Utami, Adisty , Aswad, Abul, Wicaksono, Agung (2014) *Studi Kasus: Sistem Pengendalian Management Southwest Airlines Corporation (Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Management Southwest Airlines Corporation)*.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Wheelen & Hunger. (2002), *Strategic Management And Business Policy*, Pearson. Prentice Hall, New Jersey.

<http://strategicthinker.wordpress.com/activity-map/>

<http://www.xmind.net/share/kristinemgriffin/>