

ANALISA PERENCANAAN STRATEGI KORPORASI PT SA AIRLINES DENGAN METODE EVALUASI FAKTOR EXTERNAL (EFE).

Ganis Sanhaji¹

Email: ganissanhaji90@gmail.com

Musyfiq Amrullah²

Email: musyfiqamrullah@gmail.com

Abdussalam³

Email: abdussalamoyo@gmail.com

Rohmatunnissa⁴

Email: Robmatunnissa@gmail.com

Iwan Satriyo Nugroho⁵

Email: ivansatriyo12@gmail.com

Muhajirin⁶

Email: muhajirin@gmail.com

^{1,2,3,4} Islamic economics, Nahdlatul Ulama Islamic Economics College, Subang.,

⁵Industrial Engineering / Engineering Faculty, University of Islam Nusantara

⁶ Madrasah Ibtidaiyah Teacher Education, University of Islam Nusantara

^{1,2,3,4,6} Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Nahdlatul Ulama, Subang

^{5,6} Jl. Soekarno Hatta No 530 , Kotamadya Bandung

¹ Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Nahdlatul Ulama, Subang

² Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Nahdlatul Ulama, Subang

³ Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Nahdlatul Ulama, Subang

⁴ Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Nahdlatul Ulama, Subang

⁵ Universitas Islam Nusantara Bandung

⁶ Universitas Islam Nusantara Bandung

Abstract:

PT. SA Airlines is one of the well-known airline companies in the United States. One of the authors conducted research while still studying in the United States. Through this research, the theory and application of Corporate Strategy regarding the development of this large international scale aviation company will be fully explored. Using the External Factor Evaluation method, the corporate strategy of PT SA Airlines will be analyzed. External Factor Evaluation (EFE) is a strategic management tool used to analyze the external environment or macro-environmental factors that can affect an organization. It is part of the broader process of strategic analysis and is particularly useful in the context of strategic planning and competitive analysis. The External Factor Evaluation helps organizations PT. SA to: - Gain a comprehensive understanding of the external environment and its potential impact on business operations.-Identify key opportunities and threats in the external environment. - Compare their performance against competitors or industry standards.-Formulate or adjust strategies to leverage strengths and opportunities and mitigate weaknesses and threats. Overall, the EFE matrix is a valuable tool for strategic planning as it provides a structured approach to assess and respond to external factors influencing organizational performance.

Keywords: Corporate Strategy, Airlines, EFE

Abstrak:

PT. SA Airlines merupakan salah satu perusahaan penerbangan terkenal di Amerika Serikat. Salah seorang penulis pernah melakukan penelitian saat masih melanjutkan pendidikan di Amerika Serikat. Melalui penelitian ini akan dikupas sepenuhnya teori dan penerapan Strategi Korporasi mengenai Pengembangan besar perusahaan Penerbangan berskala internasional ini. Dengan metode Evaluasi Faktor Eksternal akan dianalisa Strategi korporasi PT SA Airlines. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal atau faktor lingkungan makro yang dapat mempengaruhi suatu organisasi. Ini adalah bagian dari proses analisis strategis yang lebih luas dan khususnya berguna dalam konteks perencanaan strategis dan analisis persaingan. Evaluasi Faktor Eksternal membantu organisasi PT. SA untuk: - Mendapatkan pemahaman komprehensif tentang lingkungan eksternal dan potensi dampaknya terhadap operasi bisnis. -Mengidentifikasi peluang dan ancaman utama di lingkungan eksternal. - Bandingkan kinerja mereka dengan pesaing atau standar industri. - Merumuskan atau menyesuaikan strategi untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang serta memitigasi kelemahan dan ancaman. Secara keseluruhan, matriks EFE adalah alat yang berharga untuk perencanaan strategis karena memberikan pendekatan terstruktur untuk menilai dan merespons faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Kata Kunci: Corporate Strategy, Airlines, EFE

PENDAHULUAN

Latar Belakang.

Pada bulan 1971 pada Rollin King dan Herb Kelleher bekerjasama untuk memulai suatu jasa penerbangan yang berbeda dengan yang ada waktu itu. Mereka memulai dengan rencana yang sederhana yaitu : ketika para calon penumpang ingin pergi ke suatu tempat tiba dengan tepat waktu dengan ongkos murah yang memungkinkan dan membuat mereka sangat yakin tentang alokasi waktu yang digunakan sehingga mereka akan menggunakan jasa penerbangan kita, dan dari pendapat itu mereka buktikan dengan strategi bisnis yang mereka jalankan sehingga sampai dengan sekarang penerbangan Soutwest Airline merupakan salah satu jasa penerbangan di Amerika dan telah dijadikan sebagai Benchmark oleh para jasa pelayan penerbangan lainnya.

Pada awalnya SA Airlines memulai usaha pelayanannya dengan menggunakan 3 pesawat yang melayani 3 kota di Texas yaitu Houston, Dallas dan San Antonio, dengan kota fokus terbesarnya di Bandar Udara Internasional McCarran Las Vegas. SA Airlines telah mengangkut penumpang daripada maskapai AS apapun sejak Agustus 2006 untuk penerbangan domestik dan internasional menurut Biro Statistik Transportasi Departemen Transportasi AS. SA Airlines merupakan salah satu maskapai paling menguntungkan di dunia dan pada Januari 2008, mengumumkan keuntungan untuk tahun ke-35nya.. SA Airlines mempunyai struktur biaya yang rendah didapatkan dari komponen berikut:

Hanya melayani rute pendek (biasanya kurang dari 750 mil atau 1200 km)

Menggunakan rute yang padat atau penerbangan dengan frekuensi tinggi

Menggunakan airport kelas kedua sebagai Base- Off.

Menggunakan standar pesawat satu jenis yaitu Boeing 737, yang mana persediaan suku cadang dan biaya training bisa ditekan

Melakukan hedging harga bahan bakar

Meskipun bergerak di bidang penerbangan low cost, SA Airlines bisa menghasilkan profit setiap tahun sejak 1973 (suatu prestasi yang tidak bisa dipenuhi oleh perusahaan penerbangan lain). Pada tahun 1980 dan pada tahun 1990 SA Airlines mengumumkan telah meraih satu milyar dollar dalam total pendapatan. Perusahaan tersebut membuat variasi perubahan dalam operasionalnya pada tahun 1990 dalam pemesanan sebagai upaya meningkatkan efisiensi dalam pelayanannya

Perusahaan mencatat revenue \$4,562,616 di tahun 1999, mengalami peningkatan 19.30% pada tahun 2000, mengalami penurunan 1.67% pada tahun 2001 dan 0.60% pada tahun 2002 pasca tragedi 11 September. Pada tahun 2003 perusahaan telah mampu meningkatkan perolehan revenue sebesar 7.52%. Revenue perusahaan terus mengalami peningkatan hingga mencapai \$9,861,000 pada tahun 2007. Perusahaan memperoleh semua revenuennya dari pasar AS. Pertumbuhan pendapatan perusahaan didominasi oleh peningkatan pendapatan segmen passenger. Peningkatan pendapatan segmen passenger terutama dalam kaitan dengan peningkatan kapasitas, peningkatan RPM yield, dan peningkatan load factor.

Selain dari data pertumbuhan perusahaan juga SA tidak terlepas adanya kerugian yang diakibatkan adanya insiden namun tidak terjadi adanya korban Jiwa. Insiden tersebut sebagai berikut:

Tanggal 5 Maret 2000, SA Airlines Penerbangan 1455 keluar dari landasan saat

mendarat di Bandar Udara Burbank-Glendale-Pasadena.

Tanggal 11 Agustus 2000, penumpang Jonathan Burton memaksa masuk kokpit SA Airlines Penerbangan 1763 saat terbang dari Las Vegas menuju Salt Lake City.

Tanggal 8 Desember 2005, SA Airlines Penerbangan 1248 keluar dari landasan saat mendarat di Bandar Udara Internasional Chicago Midway.

Tanggal 17 November 2007, SA Airlines Penerbangan 438 mengalami gagal mesin setelah berangkat dari Lapangan Terbang Dallas Love.

Maksud dan Tujuan Perencanaan Strategi.

Melihat bagaimana perkembangan yang ada di dalam bisnis penerbangan South West Airlines sebagai sebagai pelopor penerbangan dengan biaya murah harus selalu tanggap dan lugas dalam mengembangkan sektor bisnisnya untuk mendapatkan profit sebesar – besarnya atau menjadi Market Leader dalam bisnis penerbangan di dunia internasional terutama pada pangsa pasar lokal di Amerika. Hal tersebut tentunya harus disiasati melihat seluruh komponen yang ada pada perusahaan. Sektor – sektor yang harus dijadikan ajang analisis serta memanfaatkan komponen secara efektif dan efisien dalam upaya perencanaan strategi adalah sebagai berikut :

Menyesuaikan arah perumusan strategi sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang terkandung serta dianut sebagai panduan oleh perusahaan

Menganalisis sektor internal dan eksternal (SWOT)

Menganalisis lebih lanjut terhadap isu – isu strategis

Menganalisis alternatif strategis

Merumuskan program – program kerja

Memberikan rekomendasi

Memberikan penjelasan terhadap implementasi

Dengan memberikan perumusan di atas maka setidaknya dapat memberikan perumusan kebijakan atau strategi dari perusahaan sehingga dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Perencanaan tersebut akan coba dijelaskan secara singkat dan padat. Sistem analisis yang dilakukan adalah dengan melakukan bedah buku atau mencari informasi detil melalui internet sehingga konsep – konsep yang diterapkan dapat dijadikan sebagai referensi yang kuat untuk merumuskan perencanaan strategis. Sifat dari konsepsi tersebut dikategorikan sebagai konsepsi yang kuat kaitannya dalam penerapan dan implementasi perencanaan strategis.

Tujuan dari perencanaan strategis ini adalah agar dapat membuat SA menjadi penguasa pada jasa pelayanan penerbangan di Amerika. Adapun tujuan dari SA sendiri menurut penulis adalah sebagai berikut ini:

Mandat SA Airline. Merupakan dasarataupun landasan bagi manajemen dalam menjalankan operasi perusahaan, Mandat yang diberikan dari pendiri SA Airline adalah menjalankan bisnis pelayanan konsumen dibidang transportasi penerbangan udara.

Tujuan SA Airline. Tujuan SA Airline merupakan goal yang dikehendaki dan telah disepakati bersama antara karyawan dengan pihak manajemen, dimana tujuan tersebut tidak hanya kepada kepentingan perusahaan akan tetapi juga dengan objek yang dibidik yaitu konsumen, adapun tujuan dari Southwet Airlines adalah mempermudah dan membuat senang para konsumen serta menguntungkan perusahaan yang apabila dapat diuraikan maka tujuannya adalah sebagai berikut :

Menjadi penguasa jasa pelayanan penerbangan di Amerika.

Memberikan pelayanan kepada customer sehingga diperoleh kemudahan dan kenyamanan serta keselamatan.

Memperoleh keuntungan/profit bagi perusahaan dari hasil pelayanan jasa penerbangan.

Dapat menekan biaya maintenance pesawat.

Menjamin kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja karyawan

Menjamin operasional asset penerbangan dan manajemen.

Fungsi – Fungsi Utama.

Dalam mendukung pola operasi usahanya Southwest Air Lines dalam sektor bisnis penerbangan, SA Airlines harus mampu mendukung beberapa fungsi yang akan mereka kedepankan dalam rangka bisnis pelayanan penerbangan. Fungsi – fungsi tersebut adalah :

Bidang Produk /Teknologi

Bidang Pelayanan

Bidang Operasi

Bidang Pemasaran

Bidang Lingkungan

Bidang Pembinaan Karyawan.

BAB II VISI, MISI DAN NILAI NILAI - SA AIRLINES

Umum. Pada bab ini akan dijelaskan bagaimana visi, misi dan nilai – nilai yang terdapat atau dimiliki oleh SA Airlines sebagai perusahaan maskapai penerbangan dengan tarif rendah. Ketiga perangkat tersebut adalah hal mutlak yang harus dirumuskan sehingga arah dari perusahaan atau organisasi yang dalam hal ini mampu menentukan arah dan sasaran sektor bisnisnya sebagai pelaku bisnis dalam sektor penerbangan.

Misi

Misi sendiri adalah pernyataan yang sifatnya komprehensif mengenai konsep organisasi atau perusahaan, sifat bisnisnya, alasannya, pihak –

pihak yang dilayani atau konsumen, prinsip dan nilai – nilai yang menjadi panduan bagi perusahaan atau organisasi dalam menjalankan bisnisnya⁷. Misi adalah tujuan atau tugas dan nilai guna dari perusahaan terhadap konsumennya. Hal tersebut juga didasari oleh pemikiran dari pendiri utama perusahaan pada awalnya⁸. Adapun misi dari SA Airlines adalah “ the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit (Melayani Konsumen dengan kualitas terbaik melalui kehangatan, keramahan, kebanggaan pribadi dan semangat perusahaan”

Berdasarkan perumusan misi di atas adalah bagaimana SA Airlines secara komitmen dalam menjalankan tugasnya sebagai maskapai penerbangan dengan tarif rendah pada pelayanan konsumen sehingga tercipta kehangatan, keramahan, kebanggaan pribadi dan semangat perusahaan sehingga tercapai kepuasan konsumen dan tercapainya tujuan perusahaan.

ANALISIS SWOT

Umum.

Setiap organisasi/perusahaan pasti mempunyai kondisi SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunity & Threat) tertentu yang akan menentukan masa depan dari organisasi/perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan SWOT dari perusahaan adalah :

Strength (kekuatan) adalah kemampuan dan situasi internal organisasi/perusahaan yang positif yang dapat mendukung organisasi/perusahaan memproses keuntungan strateginya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Weaknesses (kelemahan) adalah kemampuan dan situasi internal yang dapat mengakibatkan atau telah mengakibatkan organisasi/perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya.

Opportunity (peluang) adalah faktor dan situasi eksternal yang dapat membantu organisasi/perusahaan mencapai atau melampaui tujuannya.

Threat (ancaman) adalah faktor eksternal yang dapat mengakibatkan atau telah mengakibatkan organisasi/perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya.

Analisa SWOT mencakup analisis lingkungan internal yaitu analisis terhadap kekuatan dan kelemahan dari organisasi/perusahaan, dan analisis lingkungan eksternal yaitu analisis terhadap peluang dan ancaman. Dikaitkan dengan konsep pendekatan sistem maka analisis SWOT ini merupakan analisis terhadap interaksi antara output dengan penggunaannya, analisis terhadap input, proses, dan lingkungan organisasi/perusahaan.

Pada analisis internal yang ingin diketahui adalah mengenai kondisi kekuatan dan kelemahan dari sumberdaya (inputs), strategi yang ada pada saat ini (proses), dan kinerja (outputs) dari organisasi/perusahaan kita. Sedangkan pada analisis eksternal yang ingin diketahui adalah mengenai kondisi peluang dan ancaman dari lingkungan organisasi yaitu yang menyangkut tentang keadaan dan kecenderungan dari aspek politik, social,ekonomi, dan teknologi yang mempunyai pengaruh kepada organisasi/perusahaan kita.

Analisis Lingkungan Internal. Untuk analisis SWOT pada lingkungan internal terbagi atas 2 yaitu :

KEKUATAN (Strength). Berdasarkan konsep di atas maka konsep Strength dari perusahaan maskapai penerbangan SA Airlines adalah :

Merupakan perusahaan penerbangan yang mempunyai tingkat kompetensi yang unik dan persaingan yang sehat.

Pelayanan secara online dan komputerisasi sehingga pembelian tiket bisa secara online sehingga konsumen tidak perlu antri dan Sistem Boarding Pass yang komputerisasi sehingga penumpang dengan segera bisa masuk ke pesawat tidak perlu menunggu di ruang tunggu seperti pesawat lainnya,.

Kebijakan dari perusahaan dimana penumpang bisa menunggu di pesawat seperti halnya menunggu pemberangkatan di terminal angkutan darat.

Harga tiketnya murah

Keramahmatan para krunya.

Keuangan yang memadai dengan tingkat keuntungan yang sangat tinggi.

Penerbangan yang tepat waktu dan layanan yang memuaskan

Memiliki reputasi dan citra yang baik diantaranya dengan minimnya accident.

Kemampuan inovasi yang tinggi.

Pesawat yang digunakan Airbus 330 Boeing 747 bisa melayani penerbangan tanpa harus mengisi bahan bakar saat kembali dan Memiliki armada yang cukup banyak sehingga mempunyai kemampuan untuk mengangkut lebih banyak penumpang

Standarisasi pesawat yang digunakan sehingga membantu kemudahan bagi operator maupun teknisi dalam pengoperasian maupun upaya maintenance

Di dukung oleh tenaga-tenaga ahli yang terlatih.

Dasar manajemen yang sehat

KELEMAHAN (Weakness). Berdasarkan konsep di atas maka konsep Weakness dari perusahaan maskapai penerbangan SA Airlines adalah :

Hanya memiliki 1 jenis pesawat yaitu varian Boeing 737, sehingga penumpang tidak bisa memilih dan membandingkan dengan jenis pesawat yang lainnya.

Kurangnya agen-agen tiket dari SA Airlines karena sebagian besar tiket dipesan melalui jaringan internet sehingga daerah-daerah yang belum tersedia jaringan internet sangat sulit untuk mendapatkan tiket.

Tidak disediakannya makanan yang lengkap di atas pesawat hanya ada kacang dan makanan ringan.

Analisis Lingkungan Eksternal. Seperti konsep yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya selain analisis SWOT terdiri analisis lingkungan internal juga terdapat analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari :

Peluang (Opportunity). Di lihat dari sisi opportunity, SA Airlines memiliki banyak peluang untuk menjadi maskapai penerbangan terbaik dan terbesar di Amerika bahkan di dunia. Adapun peluang SA Airlines adalah sebagai berikut :

Adanya persatuan yang erat di antara karyawan (*esprit de corps*) yang dapat menciptakan budaya kerja yang menyenangkan dan penuh semangat. Semangat yang mereka anut adalah “Happy Employees Make Happy Customers”

Pengendalian biaya yang ketat, sehingga pengeluaran-pengeluaran perusahaan dapat dikontrol.

Waktu pengoperasian pesawat yang cepat, dan on ground time yang hanya membutuhkan waktu 30 menit saja sehingga dapat mengefisienkan dan mengefektifkan waktu para penumpangnya.

Apabila peluang tersebut dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya bahkan lebih ditingkatkan lagi maka SA Airlines akan menjadi perusahaan maskapai penerbangan yang lebih besar lagi dan akan menguasai pangsa pasar penerbangan di Amerika bahkan di dunia sekalipun.

b. Ancaman (Threat). Di samping sisi opportunity yang dimiliki oleh SA Airlines, perusahaan ini juga tetap mempunyai sisi Threat (ancaman) yang jika tidak disikapi dengan bijak maka akan mengganggu kinerja dan keberhasilan dari perusahaan ini. Adapun Threat (ancaman) dari SA Airlines antara lain:

Dengan semakin naiknya harga minyak dunia maka akan berimbas pada bisnis penerbangan

Adanya kenaikan harga sparepart pesawat

Adanya ancaman teroris, sehingga banyak penumpang yang takut naik pesawat.

Ancaman tersebut di atas apabila tidak diperhatikan dengan serius oleh pihak SA Airlines, maka akan mengancam kelangsungan bisnis maskapai penerbangan tersebut.

ISU-ISU STRATEGIS

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 melalui 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 di mana 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 strategik sifatnya fundamental, memberi arah, dan berorientasi masa depan. Sebaliknya keputusan operasional itu terutama mempengaruhi pelaksanaan sehari-hari keputusan strategik. Sementara keputusan strategik 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 bisnis 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). Manfaat penerapan manajemen strategik adalah bahwa :

Perasaan akan arah diberikan untuk organisasi secara keseluruhan dan para manajer individual beserta staf mereka.

Pandangan yang berjangka waktu lebih panjang diterapkan yang menghindari perhatian yang berlebihan pada masalah-masalah yang sementara.

Proses manajemen menjadi lebih menyatu dalam kerangka kerja rencana strategis yang telah didefinisikan.

Kesatuan dalam organisasi ditingkatkan dengan latar belakang sasaran yang telah ditetapkan, yang secara ideal telah dibahas dan disepakati oleh orang-orang kunci.

Dasar diberikan untuk definisi sasaran, faktor-faktor krisis bagi keberhasilan, dan ukuran kinerja.

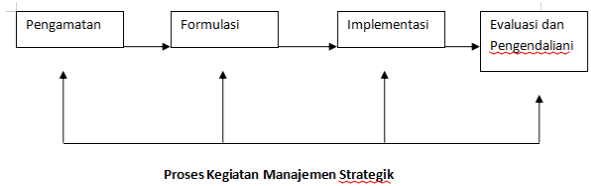
Menurut Whetten dan Hunger manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang akan menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Kegiatan manajemen strategik mencakup pengamatan lingkungan (baik internal maupun eksternal), perumusan strategi, pengimplementasian strategi, dan evaluasi serta 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 yaitu 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 pembuatan 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.



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

- Evaluasi misi dan Stakeholder
- Analisis internal eksternal dan eksternal
- Menetapkan sasaran jangka panjang
- Menetapkan strategi kebijakan
- Menetapkan sasaran tahunan
- Menetapkan program
- Menyusun anggaran
- Menetapkan sistem pengendalian
- Evaluasi

Sedangkan Bryson mengemukakan ada 7 langkah proses perencanaan strategi yaitu :

Inisiasi dan kesepakatan untuk proses perencanaan strategik.

Identifikasi mandate dari organisasi yang bersangkutan

Mengklarifikasi misi dan system nilai yang dianut oleh organisasi

Analisis SWOT

Identifikasi isu-isu strategi yang dihadapi organisasi

Memformulasikan strategi yang diperlukan untuk menangani isu tersebut

Membuat visi masa depan organisasi yang lebih efektif

Dengan konsep tersebut diatas maka Isu-isu strategis SA Airline dapat dipresentasikan dalam bentuk table matrik TOW sebagai berikut ;

<u>Strength</u>	<u>Weakness</u>
Tingkat kompetensi yang unik dan persaingan yang sehat	Hanya memiliki 1 jenis pesawat yang digunakan
Pembelian secara online dan <u>computerize</u>	Kurangnya agen-agen tiket yang tidak terjangkau oleh fasilitas jaringan internet
Kebijakan memberikan kenyamanan <u>padape penumpang</u>	Makanan yang tersedia <u>didas</u> pesawat hanya jenis makanan ringan
Harga tiket murah	
<u>Keramahtamahan</u> para kru	
Kekuatan finansial dan prospek yang baik	
Sistem <u>penjadwalan</u> yang tepat waktu	
Memiliki reputasi citra yang baik	
Miliki inovasi yang tinggi	
Pesawat yang mampu terbang PP tanpa refueling	

	<u>Strategi S-T</u>	<u>Strategi W-T</u>
<u>Threats</u>		
Kenaikan harga minyak dunia	Melakukan desain pesawat yang tidak perlu refueling selama perjalanan pulang pergi dapat mengurangi biaya pengadaan bahan bakar.	Melakukan <u>kerjasama</u> dengan <u>supplier</u> BBM, <u>Sparepart</u> atau pendukung lainnya sehingga terjamin stabilitas harga
Kenaikan harga <u>sparepart</u>	Dengan jumlah armada yang relatif banyak dan homogen maka penyediaan <u>sparepart</u> dapat dikendalikan dengan sistem tukar alih <u>spare part</u> dan waktu pemenuhan yang tidak terlalu lama	Mendesain perlengkapan pengamanan terhadap kemungkina sabotase/teroris pada pesawat <u>Boeing</u>
Ancaman teroris /pembajakan	Dengan <u>system</u> komputerisasi yang <u>diintegrasikan</u> pada sistem <u>boarding pass</u> dapat <u>mengeliminir</u> terjadinya ancaman teror	

	Didukung oleh tenaga-tenaga ahli	
	Dasar manajemen yang sehat.	
<u>Opprotunities</u>	<u>Strategi S-O</u>	<u>Analisi W-O</u>
Tercipta budaya kerja yang menyenangkan dan penuh semangat	Senantiasa memberikan motivasi pada karyawan untuk berbuat yang terbaik dengan adanya sistem <u>reward and punishment</u> , sehingga <u>goal</u> dari <u>perusahaan</u> dapat tercapai.	Meningkatkan kepedulian terhadap perawatan pesawat dan pelatihan tingkat kemampuan
<u>Pengedalian</u> biaya yang ketat	Dengan kekuatan finansial yang kuat, didukung para tenaga ahli dan <u>pengguna</u> teknologi dapat menekan penggunaan biaya operasional sehingga dapat diterapkan tarif yang murah.	Membuka kios atau <u>one stop ticket</u> bagai para konsumen yang tidak tercapai oleh internet atau juga dapat <u>dilakukan</u> pemesanan <u>on line</u> dengan telepon.
Waktu operasi yang cepat	Dengan jumlah armada yang banyak dan sistem <u>scheduling</u> yang tepat dapat menjamin <u>tercapainya</u> waktu operasi	Makanan yang disediakan memang <u>didesain</u> untuk perjalanan yang relatif pendek sehingga dapat memangkas <u>biaya</u>

- Strategi S-O. Dengan melihat hasil dari tabel di atas, maka strategi S – O merupakan suatu bentuk kombinasi strategi antara bagaimana mempergunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Hasil dari perbandingan tersebut akan menghasilkan suatu perbandingan yang dapat memberikan keuntungan (Comparative Advantage) 9 atau benefit bagi organisasi atau perusahaan terkait
- Strategi W-O. Sedangkan melihat dari tabel di atas, maka strategi W – O adalah kombinasi antara faktor Weaknesses dengan faktor Opportunities. Penerapannya adalah bagaimana mengatasi kelemahan dengan melakukan pemanfaatan peluang yang ada.
- Strategi S-T. Strategi berikutnya adalah merupakan kombinasi antara faktor Strengths dengan faktor Threats. Kombinasi ini akan menghasilkan upaya bagaimana menggunakan

⁹ Billy Tunas, *Esensi Manajemen dan Perencanaan Strategis* (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, April 2007), Hal 75

kelebihan atau kekuatan perusahaan atau organisasi untuk mengatasi ancaman. Kedua kombinasi ini akan menghasilkan suatu pergerakan atau Mobilization¹⁰, dalam hal ini adalah bagaimana kebijakan suatu perusahaan dalam menentukan arah dengan mempergunakan semua resources yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman dalam bisnis mereka.

d. Strategi W-S. Strategi berikutnya adalah merupakan kombinasi antara faktor Weaknesses dengan faktor Threats. Keduan kombinasi ini akan menghasilkan upaya dalam bentuk memperkecil kelemahan serta menghindari ancaman dari persaingan bisnis. Hal tersebut dapat dikategorikan sebagai kontrol dari perusahaan agar meminimalisir kerugian (Damage Control).¹¹

4.2 Strategi alternative. Ada beberapa strategi alternative yang potensial yang dapat dipilih oleh organisasi sebagai berikut :

Strategi Agresif, dimana strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan/prestasi yang ditargetkan. Dalam hal ini SA Airlines dalam menghadapi ancaman adanya terus kenaikan minyak dunia

Strategi defensive, yaitu dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah di capai. Dalam hal ini SA Airlines untuk mempertahankan agar penumpang tetap mempercayakan untuk terbang bersama SA Airlines maka pihak SA Airlines tetap memberlakukan penjualan tiket yang murah.

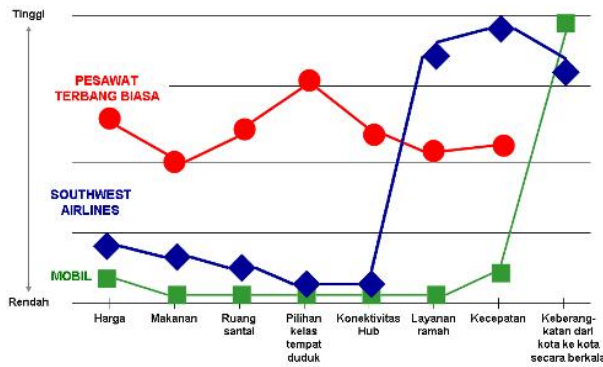
Strategi diversifikasi adalah strategi yang dilakukan dengan membuat program-program, proyek, dan mengatur langkah-langkah atau tindakan berbeda dari strategi yang digunakan organisasi lainnya yang sejenis. Dalam hal ini, SA Airlines sebagian besar tiketnya dijual online lewat internet dan buktinya tetap banyak pemesanan, hal ini dilakukan karena dapat menghemat \$ 7 per tiket x dibanding dengan harus menjual dengan menggunakan agen.

Strategi Bisnis Perusahaan SA Airlines

Dalam dunia penerbangan komersial, SA Airlines dikenal memiliki ciri khusus, yakni harga tiket murah. Untuk bisa menawarkan jasa penerbangan murah tersebut, ada sejumlah faktor yang menentukan, tapi yang paling kelihatan adalah, selama penerbangan tidak disediakan makanan lengkap, hanya ada kacang dan makanan kecil. Selain itu SA Airlines hanya mengoperasikan satu jenis pesawat, yakni Boeing 737. Kebijakan ini memungkinkan perusahaan bisa memangkas biaya perawatan dan pelatihan kru pesawat, serta menyediakan layanan yang handal.

Pilihan itu jelas sudah diperhitungkan, dan ternyata memang bisa diterima dengan baik oleh para pelanggannya. Pada kenyataannya, konsumen pesawat terbang komersial memang lebih menyukai tawaran inti dari maskapai penerbangan, yaitu harga tiket murah, penerbangan tepat waktu dan layanan yang memuaskan.

Dalam buku “Blue Ocean Strategy”, Profesor W. Chan Kim dan Prof. Renee Mauborgne menggambarkan strategi yang ditempuh oleh SA Airlines dalam sebuah Kanvas Strategi (strategy canvas) sebagaimana terlihat dalam Gambar 1 di bawah.



Kanvas Strategi (Strategy Canvas) SA Airlines

Dari profil yang ada pada strategy canvas SA Airlines, jelas terlihat bahwa perusahaan penerbangan ini hanya berfokus pada tiga hal: pelayanan yang ramah, kecepatan, dan keberangkatan point-to-point secara berkala. SA 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.

SA 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. SA 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 SA 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, SA 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 SA 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. esungguhnya kisah sukses dan keberhasilan SA Airlines dimulai pada tahun 1966. Dalam satu kesempatan, pengacara Herb Kelleher dan klien-nya Rollin King berbicara santai di sebuah kedai minuman sambil membicarakan keberhasilan Pacific SA 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 SA Airlines menjadi kisah sukses yang mengesankan. Kelleher yang kemudian menjadi Presiden, Chief Executive Officer, dan Chairman SA 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, SA Airlines merupakan perusahaan yang sukses, dan sejak tahun 1973 selalu memperoleh keuntungan.

Dengan keberhasilan yang diperoleh, SA Airlines bisa saja membeli pesawat ukuran lebih besar, menjual tiket kelas satu, memulai penerbangan trans-kontinental, dan merombak secara radikal sifat SA 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 SA 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, SA Airlines masih untung, meski sedikit.

Satu hal yang patut diketengahkan adalah keberhasilan SA 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 SA 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.

Implementasi strategi yang dilakukan oleh SA Airlines ini dapat digambarkan dalam kerangka Balanced Scorecard yang terdiri atas Peta Strategi (strategy map) dan Kartu Skor (scorecard) sebagaimana terlihat dalam Gambar 2 di bawah.

Strategy Map	Objectives	Measurement	Target	Initiative
	<ul style="list-style-type: none"> Profitability More Customers Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue Plane Lease Cost 	<ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR 	
	<ul style="list-style-type: none"> Flight is on-time Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> FAA On Time Arrival Rating Customer Ranking (Market Survey) 	<ul style="list-style-type: none"> #1 #1 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty program
	<ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Minutes 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization program
	<ul style="list-style-type: none"> Ground crew alignment 	<ul style="list-style-type: none"> % Ground crew trained % Ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> yr. 1 70% yr. 3 90% yr. 5 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ESOP Ground crew training

Strategy Map dan Scorecard SA Airlines

Dalam kerangka Balanced Scorecard di atas, jelas terlihat bahwa kunci dan perspective Internal Business Process. Pada perspective learning and growth, objective-nya adalah “Ground Crew Alignment”. Tujuan ini dicapai antara lain melalui penerapan program ESOP (employee stock ownership program) dan training karyawan. Sementara itu pada perspective internal business process, objective-nya adalah “Fast Ground Turnaround”, yang dilakukan melalui program cycle time reduction. Kabarnya, untuk mampu mencapai target “On Ground Time” selama 30 menit, SA Airlines mengirimkan karyawannya untuk belajar kepada tim balap Formula 1 dalam melakukan proses Pit-Stop.

SASARAN DAN STRATEGI

Umum. Pada bab ini akan dijelaskan apa yang menjadi sasaran dan strategi yang akan digunakan oleh SA Airlines untuk mencapai sasaran perusahaan mereka. Pada dasarnya strategi adalah sesuatu yang ada di dalam siklus dinamika kegiatan (pikir, pilih, tindak) manusia yang membuat siklus tersebut berpola, koheren, konsisten dengan melalui proses melalui semua fungsi, level, waktu sehingga dapat memaksimalkan potensi pada sektor kesempatan dan kekuatan sebagai faktor internal perusahaan atau organisasi dan ancaman dan kelemahan dapat disingkirkan sehingga perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuannya, visi

terwujud dan misi dapat dilaksanakan 12 . Berikut ini adalah sasaran dan strategi dari perusahaan SA Airlines menurut penulis yang dapat diterapkan secara ideal untuk mencapai tujuan dari perusahaan SA Airlines untuk menjadi Market Leader.

Sasaran dan Strategi Bidang Produk /Teknologi . Setiap produk yang dihasilkan dan kegiatan yang dilaksanakan selalu memiliki jenis – jenis teknologi yang dibutuhkan oleh produk tersebut untuk dipergunakan atau memudahkan konsumennya dalam menggunakan produk tersebut. Dalam pengembangannya sendiri teknologi tentunya harus melalui suatu siklus dalam penelitian atau riset. Sehingga pada saat produk telah siap pakai oleh konsumen membuat nilai produk tersebut tinggi di tengah – tengah konsumennya karena memiliki teknologi terkini.

Sasaran. Sasaran dari konsep strategi ini adalah menghasilkan produk dengan teknologi terkini dengan dikondisikan untuk menghasilkan produk berteknologi tinggi jauh meninggalkan kompetitor mereka. Sehingga konsumen merasakan perasaan percaya diri yang tinggi dalam mempergunakan produk perusahaan terkait.

Strategi.

Melaksanakan riset dan pengembangan tentang desain pesawat.

Memanfaatkan sistem online website dalam rangka promosi dan marketing.

Mendesain system boarding pass secara komputerisasi yang terintegrasi dengan sistem pengamanan.

Meningkatkan kemampuan teknologi dari para karyawan.

Sasaran dan Strategi Bidang Pemasaran .

SA Airlines harus mampu melihat bagaimana peluang di segmentasi pasar mereka. Program promosi dan pemasaran harus diterapkan dan dikemas dengan eksklusif sesuai dengan merek dan image yang mereka terima di konsumen. Terutama dalam salah satu kegiatan mereka dalam penjualan produk mereka. Iklan serta penjelasan yang jelas terhadap konsumen atau publik mengharuskan SA untuk mampu memberikan suatu ajang promosi dan pemasaran secara aktif untuk merebut peluang pasar yang sudah mereka miliki.

Sasaran. Sasaran pada konsepsi ini adalah bagaimana mengemas suatu promosi dan pemasaran dalam bentuk eksklusif dan profesional berdarakan image merek yang dimiliki oleh SA.

Strategi

Memberikan harga yang bersaing baik dengan perusahaan penerbangan maupun jasa pelayanan transportasi lainnya.

Program promosi yang eksklusif dan profesional Tindak lanjut bentuk promosi dengan wujud pemasaran secara profesional dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Bekali setiap SDM pemasaran dengan pengetahuan produk yang fasih dan paham secara berlebih sehingga SDM tersebut memiliki wawasan yang luas terhadap produk – produk perusahaan. Hal tersebut membuat SDM mampu memberikan penjelasan yang jelas dan detil terhadap pertanyaan konsumen terhadap produk – produk perusahaan.

Sasaran dan Strategi Bidang Operasi . SA

Airlines harus mampu melihat bagaimana sistem pengoperasionalan dari instrument pendukung, sarana parasarana dan sumber daya yang dimilikinya dalam rangka mendukung pencapaian Misi, Visi dan Tujuan Perusahaan.

Sasaran. Sasaran pada konsepsi ini adalah mengefisienkan segala kegiatan dalam rangka pencapaian kepuasan pelanggan dihadapkan kepada kepentingan perusahaan.

Strategi

Menyeragamkan penggunaan pesawat sehingga memudahkan dalam pengopersionalan serta pemeliharaan.

Menekan biaya operasional dan menyalurkan biaya alternatif tersebut untuk kepentingan pencapaian kepuasan pelanggan.

Mencari segmen pelayanan penerbangan berdasarkan analisa kelayakan untuk mencapai profit bagi perusahaan.

Sasaran dan Strategi Pelayanan. SA harus mampu memberikan pelayanan yang prima mengingat kualitas serta image produk mereka yang sudah memiliki segmen pasar tersendiri. Dalam hal ini mereka harus mampu menjamu konsumen dengan kemewahan serta kenyamanan dalam melakukan interaksi secara terbuka dengan konsumen mereka.

Sasaran. Sasaran dalam konsepsi ini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada konsumen sehingga tercapai customer satisfaction, sehingga tercipta ketergantungan dari konsumen kepada SA Airlines.

Strategi

Menyediakan fasilitas pelayanan yang dapat menjamin kenyamanan para penumpang seperti tempat duduk dan ruang santai.

Menyediakan menu makanan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan harga yang relative murah dan rasa yang tidak kalah.

Melakukan pelayanan kepada konsumen oleh operator/karyawan secara ramah.

Melakukan proses pelayanan secara cepat dan tepat.

Menyediakan jadwal pelayanan yang tepat waktu dan terjamin ketersediaan jadwal penerbangan.

Sasaran dan Strategi Bidang Analisa Lingkungan.

SA harus mampu ikut melihara program ” save our world” dengan menjamin amdal yang tidak membahayakan lingkungan.

Sasaran. Sasaran dalam konsepsi ini adalah terpeliharanya lingkungan yang sehat dan kegiatan yang ramah lingkungan.

Strategi. Mengeliminasi limbah yang dihasilkan dengan cara mereduksi dan mendaur ulang/gunakan.

Sasaran dan Strategi Pembinaan Karyawan.

SA harus mampu meningkatkan kemampuan dan keahlian serta kesejahteraan karyawan.

Sasaran. Sasaran dalam konsepsi ini adalah terciptanya motivasi dan etos kerja yang optimal antar karyawan dan dengan perusahaan.

Strategi.

Menjamin Reward dan Punishment yang seimbang,

Meningkatkan kemampuan dan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan

Meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan.

Menimbulkan kesadaran bersama bahwa Goal dari Perusahaan merupakan Goal dari karyawan juga yang harus dicapai

KEBIJAKAN

Umum. Pada bagian ini akan dijelaskan bagaimana kebijakan yang harusnya secara ideal dilakukan oleh SA Airlines untuk menjadi pemimpin pasar pada sektor bisnisnya yaitu maskapai penerbangan bertarif rendah di Amerika. Hal tersebut terlihat dengan adanya komitmen yang jelas terhadap visi, misi, nilai – nilai, analisis SWOT, isu strategis yang telah dan akan diterapkan oleh SA Airlines secara ideal. Pada sub bab berikutnya akan dijelaskan bagaimana kebijakan yang akan diambil oleh SA Airlines untuk menyikapi tantangan yang dihadapi

dalam persaingan pada sektor bisnisnya yaitu maskapai penerbangan di Amerika.

Kebijakan

Menerapkan kebijakan no-luggage-fee policy is paying off in new customers.

Standarisasi pesawat yang digunakan dalam rangka memudahkan paengoperasionalan dan pemeliharaan.

Melakukan penahanan harga bahan bakar dengan melakukan kerjasama dengan pemasok bahan bakar.

Melakukan sistem otomatisasi pelayanan dengan pemanfaatan teknologi komputer dan teknologi informasi.

Melakukan perbaikan kekurangan manajemen perusahaan sehingga struktur organisasi dan perusahaan menjadi lebih solid dan kuat dalam menjalankan etos kerja dalam bisnis mereka.

Mempelajari dan analisis melalui riset untuk mengembangkan lebih lanjut produk – produk unggulan dari SA Airlines.

Menciptakan suasana kerja yang koperatif antara staf yang satu dengan staf yang lainnya sehingga menjadi satu kondisi yang sangat kondusif dalam memberlakukan kesolidan antara divisi yang satu dengan divisi lainnya.

Memberikan kompensasi atau insentif serta jenjang jabatan yang dirancang dan distandarisasi sehingga staf lebih percaya diri dalam mengabdikan dirinya dalam perusahaan.

PROGRAM DAN TOLOK UKUR

Umum

Sebagai bentuk upaya dari pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan sebelumnya. Perlu dirancang suatu program penjualan yang terbaik untuk menjadikan SA Airlines setidaknya atau minimal menjadi penguasa pasar dibandingkan dengan kompetitornya. Maka program – program

tersebut akan dikelompokkan menjadi sub – sub bab berikut ini

Program Bidang Produk /Teknologi

Melaksanakan Riset dan pengembangan tentang desain pesawat yang dapat digunakan tanpa perlu re-fueling saat transit atau perjalanan One-way berupa desain cadangan bahan bakar pada bagian pesawat, mengurangi noise suara pesawat dan efektivitas kerja mesin..

Mengeluarkan online website dan Customer commitment untuk dapat dipahami oleh para calon konsumen.

Mendesain system boarding pass secara komputerisasi sehingga tidak perlu adanya pemeriksaan secara manual dalam rangka menjamin otomatisasi, sehingga konsumen bisa langsung masuk dan system boarding secara otomatis dengan computer dengan tidak mengabaikan seistem keamanan yang terpadu.

Melakukan pelatihan dan mengirim sekolah sesuai dengan bidang keahliannya sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kemampuannya.

Program Bidang Pelayanan

Menciptakan image dan mempromosikan program “Living the SA Way”

Mengoptimaisasikan efesiensi bahan bahar dan pilihan alternative energi dan meminimalkan energi yang digunakan termasuk saat pengoperasian di ground-based.

Menjamin supplier melekat pada lingkungan SA dan standard budaya.

Program Bidang Operasi .

Dalam rangka penyeragaman penggunaan pesawat untuk memudahkan dalam pengopersionalan serta pemeliharaan dilihat dari kapasitas angkut dan biaya operasional yang rendah sehingga dapat meningkatkan keuntungan

bagi perusahaan yang dihadapkan kepada kepentingan konsumen.

Penentuan penggunaan bandara kelas dua untuk pengoperasionalan pelayanan jasa penerbangan akan tetapi dengan diikuti adanya pelayanan yang merepresentasikan pelayanan kelas eksekutif.

Melakukan pengaturan jadwal berdasarkan fluktuasi kegiatan penerbangan konsumen yang didasarkan kepada analisa ilmiah sehingga dapat menjamin ketersediaan jasa pelayanan.

Melaksanakan studi kelayakan tata letak fasilitas sehingga dapat mengotimalkan dan menfesiensikan fungsi kerja.

Menjamin ketersediaan suku cadang dan bahan bahan bakar.

Program Bidang Pemasaran

Merubah dan focus kepada komunitas dan program kebaikan untuk hasil yang maksimal

Menyediakan customer service yang on line untuk membantu proses kelancaran pemesanan maupun customer service dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Mensosialisasikan program-program yang menarik dengan memanfaatkan website.

Program Bidang Analisa Lingkungan.

Mengeliminasi limbah yang dihasilkan dengan cara mereduksi dan mendaur ulang/gunakan.

Mendukung undang-undang yang berkaitan dengan dorongan dan menemukan solusi yang aman untuk perubahan iklim, termasuk alternative bahan bakar jet dan mesin, koridor udara dan dihubungungkan dengan penegembangan infrastruktur.

Program Pembinaan Karyawan. SA harus mampu meningkatkan kemampuan dan keahlian serta kesejahteraan karyawan.

Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan memebrikan hukuman

maupun tindakan kepada karyawan yang mengabaikan komotmen perusahaan.

Mengirim karyawan yang dipromosikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam rangka penegmbangan kemampuan, keahlian dan karir.

Meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan.

Mensosialisasikan Misi, Visi, Tujuan dan Program perusahaan sehingga bisa dipahami oleh karwayan.

Kunci-kunci faktor Internal	Judgement1	Judgement2	Judgement3	Rataan	Bobo	Rating	Nilai
Strength							
Tingkat kompetensi yang unik dan persaingan	6	8	6	20	0.06	4	0.25
Pembelian secara online dan computerize	8	8	8	24	0.08	3	0.23
Kebijakan memberikan kenyamanan	8	8	8	24	0.08	4	0.30
Harga tiket murah	8	8	8	24	0.08	4	0.30
Keramahtamahan para kru	7	7	7	21	0.07	4	0.28
Kekuatan finansial dan prospek yang baik	7	7	7	21	0.07	4	0.28
Sistem penjadwalan yang tepat waktu	7	7	7	21	0.07	4	0.28
Memiliki reputasi/citra yang baik	7	7	7	21	0.07	3	0.20
Miliki inovasi yang tinggi	6	6	6	18	0.06	3	0.17
Pesawat yang mampu terbang PP tanpa	6	6	6	18	0.06	3	0.17
Standarisasi pesawat yang digunakan yaitu	6	6	6	18	0.06	4	0.23
Didukung oleh tenaga-tenaga ahli	7	7	7	21	0.07	3	0.20
Dasar manajemen yang sehat.	8	8	8	24	0.08	3	0.23
Weakness							
Hanya memiliki 1 jenis pesawat yang digunakan	4	5	5	14	0.04	4	0.18
Kurangnya agen-agen tiket yang tidak	4	5	5	14	0.04	2	0.09
Makanan yang tersedia diatas pesawat hanya	5	5	5	15	0.05	4	0.19
				318	1		3.52
Opportunities							
Tercipta budaya kerja yang menyenangkan	8	8	8	24	0.19	4	0.78
Pengendalian biaya yang ketat	8	8	8	24	0.19	4	0.78
Waktu operasi yang cepat	7	7	7	21	0.17	3	0.50
Threats							
Kenaikan harga minyak dunia	6	5	6	17	0.13	2	0.27
Kenaikan harga sparepart	7	6	6	19	0.15	2	0.30
Ancaman teroris /pembajakan	7	7	7	21	0.17	2	0.33
				128	1		2.93

PUSTAKA ACUAN

Toyota Wikipedia – The Free Encyclopedia
[“http://en.wikipedia.org/wiki/toyota”](http://en.wikipedia.org/wiki/toyota).

Billy Tunas, Esensi Manajemen dan Perencanaan Strategis (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, April 2007), Hal 72.

Billy Tunas, Esensi Manajemen dan Perencanaan Strategis (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, April 2007), Hal 75

Toyota Wikipedia – The Free Encyclopedia
“<http://en.wikipedia.org/wiki/toyota>”.

Billy Tunas, Esensi Manajemen dan Perencanaan Strategis (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, April 2007), Hal 77

Billy Tunas, Esensi Manajemen dan Perencanaan Strategis (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, April 2007), Hal 75

Billy Tunas, Esensi Manajemen dan Perencanaan Strategis (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Suryadarma, April 2007),

Muhammad rifai, Moch Irwan Hermanto, Rahmi Rismayani Deri, Abdussalam, Dila Sekar Arum Sari (2021). PENERAPAN KURIKULUM BERBASIS KKNI PADA PEMASARAN SYARIAH DAN AREA KERJA PEMASARAN PADA PERGURUAN TINGGI ISLAM. TAHUN. 2021; Media Nusantara. <https://ojs.uninus.ac.id/index.php/MediaNusantara/article/view/3130>

Iwan Satriyo Nugroho, Rafika Ratik Srimurni. (2021). PEMBINAAN PRODUKSI TAPE KETAN HITAM ORGANIK SEBAGAI PELESTARIAN KULINER ETNIK Teknologi Nusantara. VOL. 3 NO. 1 (2021): (2021)
<https://ojs.uninus.ac.id/index.php/TEKNOLOGINUSANTARA/article/view/3157>

Rahmi Rismayani Deri, Rafika Ratik Srimurni, Darwin Nahwan, Silvy Sondari Gadzali, Iwan Satriyo Nugroho. (2022). Analisis dan Perancangan Sistem Digitalisasi Sales Executive

Pada Perusahaan Distribusi PT XYZ. Teknologi Nusantara VOL. 4 NO. 1 (2022): APRIL 2022 <https://ojs.uninus.ac.id/index.php/TEKNOLOGINUSANTARA/article/view/2424>

Noneng Nurhayani. (2022). Analisis Strategi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia untuk Mendorong Kinerja Bisnis dan Industri. Teknologi Nusantara . VOL. 4 NO. 1 (2022): APRIL 2022
<https://ojs.uninus.ac.id/index.php/TEKNOLOGINUSANTARA/article/view/2422>

Iwan Satrio Nugroho. (2023). Analisis dan Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distribusi. Teknologi Nusantara

Iwan Satriyo Nugroho (2022), ANALISIS PENGENDALIAN KUALITAS KAIN GREY DI PT ANGGANA KURNIA PUTRA BANDUNG DENGAN MENGGUNAKAN METODE SEVEN TOOLS, Jurnal Industri dan Teknologi SAMAWA, Vol. 3 No. 1 (2022). <https://jurnal.uts.ac.id/index.php/jitsa/article/view/1561>

Iwan Satriyo Nugroho, Adjie Baskara, 2022. Perancangan Produk, Penentuan Kapasitas Produksi dan Biaya pada Produk Industri Kreatif Limbah dengan Menggunakan Metode Quality Function Deployment (QFD). Jurnal Teknik Industri ARIKA VOL 16 NO 1 (2022), <https://ojs3.unpatti.ac.id/index.php/arika/article/view/4999>

Raden Aries Sofwan Zarkasih, Iwan Satriyo Nugroho, Rafika Ratik Sri Murni, Darwin Nahwan. 2021. KONTROL KUALITAS KAIN GREY MENGGUNAKAN METODE SQC MELALUI SUPERVISORY SKILL DAN

DIGITAL VISUAL MONITORING. Media Nusantara. VOL. 18 NO. 2 (2021). <https://ojs.uninus.ac.id/index.php/MediaNusantara/article/view/1261>