

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur pada triwulan III-2015 tumbuh relative sangat menggeliat. Pertumbuhan ekonomi yang cukup membanggakan tersebut di topang oleh sektor produksi. Sedangkan struktur perekonomian Jawa Timur menurut lapangan usaha di dominasi 3 sektor lapangan usaha utama yaitu industri 28,57%, pertanian, kehutanan dan perikanan 14,81% dan kategori perdagangan besar dan reparasi tumbuh 17,38% (Sumber : *Bappeda Propinsi Jawa Timur 2015*). Luas wilayah Indonesia dengan posisi yang sangat strategis dan terdiri dari pulau-pulau yang menghubungkan 33 propinsi, memerlukan sarana angkutan yang memadai baik darat, laut maupun udara.

Untuk memudahkan integrasi dari satu tempat ke tempat lainnya angkutan udara sebagai sarana transportasi memberikan kontribusi efisiensi waktu dan kecepatan yang lebih baik dibanding dengan sarana transportasi lainnya. Dengan adanya kecepatan tersebut selain akan menekan biaya produksi, mobilitas orang dan penyampaian barang dan jasa pun akan menjadi lebih cepat dan lebih baik.

Bisnis transportasi udara saat ini semakin marak tumbuh di Indonesia sejak dikeluarkannya deregulasi tahun 1999 berupa serangkaian paket deregulasi pada tahun 2004. Hal ini disebabkan karena pentingnya transportasi udara serta tingginya animo masyarakat terhadap penggunaan angkutan udara dalam kehidupan sehari-hari. Pertumbuhan yang semakin pesat serta banyaknya jumlah maskapai

yang beroperasi di Indonesia menimbulkan persaingan yang cukup ketat serta persaingan yang cenderung tidak sehat. Hal tersebut akan merugikan penumpang karena pelayanan yang tidak maksimal dan tidak terpenuhinya persyaratan keselamatan penumpang udara seperti diatur dalam UU RI No. 1 Tahun 2009.

Persaingan dalam industri penerbangan di Indonesia adalah hal yang sangat wajar, dengan banyaknya operator penerbangan serta meningkatnya jumlah pengguna transportasi udara, walaupun di bawah tekanan tingginya harga bahan bakar dan kondisi perekonomian di Indonesia yang belum stabil, namun dengan pertumbuhan PDB yang mencapai 6,5% pada tahun 2011 menunjukkan bahwa perekonomian di Indonesia mulai mengalami perbaikan. Pertumbuhan arus penumpang yang mencapai 33,9 juta penumpang pada tahun 2007, hingga pada tahun 2011 terus meningkat sebanyak 56,48 juta penumpang.

Ketatnya persaingan industri penerbangan di Indonesia, membuat setiap operator penerbangan akan berusaha meraih pangsa pasar yang seluas luasnya dan berusaha meningkatkan jumlah penumpang dengan menambah jumlah pesawat, rute yang diterbangi serta penerapan strategi bersaing yang tepat, mengingat jumlah maskapai penerbangan yang bersaing cukup banyak serta fenomena saat ini dengan tutupnya beberapa maskapai seperti Batavia Air tahun 2013, Tigerair Mandala tahun 2014, Indonesia Air tahun 2013, *Sky Aviation* tahun 2014 serta Merpati yang sudah berhenti beroperasi.

PT. Sriwijaya Air yang didirikan pada tahun 2013 dan menerbangi 38 rute penerbangan domestik dengan 2 rute internasional membidik segmen *medium service* dengan konsumen yang berorientasi pada harga yang murah dengan pelayanan yang maksimal. Hingga pada tahun

2014 telah melayani 42 rute domestik dan 3 rute internasional, berhasil keluar dari krisis ekonomi yang menimpa Indonesia pada tahun 2008 dan tetap bertahan selama 1 dekade dengan berbagai penghargaan penting seperti *Safety & Maintenance* dari *BOEING International Award* tahun 2007, 1st Airlines Category untuk Keselamatan Penerbangan dari Dep. Perhubungan RI tahun 2008 serta berbagai penghargaan lainnya yang menunjukkan bahwa Sriwijaya Air layak untuk diperhitungkan dalam bisnis yang sangat kompetitif ini.

Dengan pencapaian selama 12 tahun ini Sriwijaya Air bertekad untuk berekspansi pada level dunia (Chandra Lie, CEO PT. Sriwijaya Air). Untuk mewujudkan tekad tersebut Sriwijaya Air harus menerapkan strategi bersaing yang dianggap mampu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Seperti dikemukakan oleh **Sitepu, 2005** "Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki".

Meningkatnya pangsa pasar para pesaing terbesar dalam industri penerbangan saat ini seperti Lion Air sebagai *Market Leader* dan Garuda Indonesia yang menyandang gelar *Flag Carrier* membuat setiap maskapai membutuhkan strategi bersaing yang mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/ SCA*) agar dapat memenangkan persaingan. *Sustainable Competitive Advantage* sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan global dan mempertahankan pangsa pasar dalam lingkungan yang dinamis. Seperti dikemukakan sebagai berikut "Perusahaan jasa memiliki karakteristik yang

berbeda dengan perusahaan nonjasa. Pemasaran jasa penerbangan merupakan suatu proses penyesuaian antara permintaan penumpang pada saat ini, permintaan potensial, permintaan masa depan, dan penawaran dari suatu maskapai penerbangan (Natalisa, 1995)”

Seperti yang telah kita ketahui bersama tujuan dari kegiatan ekonomi dalam perusahaan adalah mencari keuntungan. Agar tujuan utama perusahaan tersebut dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan, maka sebagai syarat seorang pemimpin harus dapat mengetahui kondisi perusahaannya baik kelemahan-kelemahan maupun kelebihan-kelebihan yang dapat berguna dalam langkah pengambilan keputusan untuk kemajuan perusahaan. Melihat perkembangan ekonomi yang maju begitu pesat dewasa ini, sehingga membawa masalah dan kesempatan baru bagi perusahaan untuk menjadi maju. Seiring dengan itu tidaklah aneh jika banyak perusahaan tumbuh dan berkembang dengan cepat, baik perusahaan yang berskala besar maupun perusahaan berskala kecil.

Pengolaan sumber daya secara efektif dan efisien serta menentukan strategi atas permasalahan yang ada sangat dibutuhkan untuk dapat mencapai tujuan yang direncanakan, untuk itu diperlukan manajemen sebagai proses menentukan sasaran-sasaran perusahaan. Dalam hal ini didukung fungsi manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, penataan staf, kepemimpinan serta fungsi pengendalian. Dewasa ini persaingan dalam bisnis transportasi semakin kompetitif. Baik transportasi darat laut atau udara.

Dengan pesatnya pertumbuhan ekonomi nasional saat ini memang harus di dukung dengan majunya bisnis transportasi. Seperti transportasi udara, saat ini banyak orang yang lebih mengandalkan moda

transportasi udara dibandingkan dengan moda transportasi yang lain. Waktu menjadi alasan utama kenapa konsumen menggunakan jasa transportasi udara.

Permintaan penerbangan paralel berbeda satu dengan yang lainnya. Di satu sisi terdapat jadwal penerbangan yang sangat ramai dengan tingkat permintaan yang tinggi. Jadwal penerbangan ini biasa disebut dengan jadwal penerbangan sangat ramai (*Congested flight*). Di lain pihak terdapat jadwal penerbangan yang tidak seramai jadwal penerbangan favorit atau yang disebut dengan *Uncongested flight*. Akibatnya, kursi penerbangan pada jadwal penerbangan favorit dengan cepat terisi penuh bahkan sebelum memasuki waktu pemesanan terakhir. Kondisi ini menyebabkan banyak permintaan yang tidak terakomodasi, karena kapasitas kursi penerbangan telah terisi penuh. Di sisi lain, jumlah kursi pada penerbangan paralel lainnya masih ada yang belum terisi. Hal ini mengakibatkan pendapatan dari penerbangan yang tidak favorit menjadi tidak maksimal, karena masih ada kursi yang belum terjual.

Secara garis besar pendapatan atau *revenue* maskapai penerbangan sangat bergantung pada jumlah penumpang yang bisa terangkut, serta harga tiket berapa yang bisa terjual dalam satu penerbangan tersebut. Semakin banyak penumpang yang bisa terangkut dan semakin mahal harga tiket yang bisa terjual maka semakin besar pula pendapatan yang bisa diterima perusahaan dan sebaliknya. Banyak atau sedikitnya penumpang yang bisa terangkut tergantung oleh beberapa faktor yakni daya beli masyarakat, *competitor* / pesaing, pertumbuhan ekonomi dan yang terakhir adalah *season* / musim.

Musim atau *season* adalah waktu dimana perusahaan biasanya memprediksi atau menentukan apakah di bulan tertentu pada satu tahun

masuk pada kategori *peak season* / musim dengan permintaan tinggi atau *low season* yakni musim dengan permintaan rendah, karena dalam kurun waktu penjualan selama 1 (satu) tahun terdapat dua musim yang harus di jalani oleh perusahaan yakni *peak season* dan *low season*.

Dalam rangka meningkatkan penjualan serta mempertahankan daya saing serta keberlangsungan hidup PT Sriwijaya Air, maka diperlukan adanya strategi khusus yakni meningkatkan penjualan saat *peak season* serta membuka kantor cabang penjualan di kota-kota kecil. Salah satu dari upaya penerapan strategi tersebut dengan dibukanya Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) Kediri, bertempat di Jl.Brawijaya no 40 ruko Brawijaya block A-18 Kediri. KCP Kediri dibentuk dengan tujuan utama meraih pasar di kota kota kecil di wilayah kota Kediri dan sekitarnya.

Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) Kediri bukanlah anak usaha dari PT Sriwijaya Air, tapi GSA (*general sales agent*) yang terbentuk dari agen swasta murni yang mana dalam kontrak kerja dengan PT Sriwijaya Air, hanya diperbolehkan menjual dan merekrut agen kecil lainnya dengan produk Sriwijaya Air saja. Jadi keberlangsungan hidup Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) Kediri sangat bergantung pada volume penjualannya serta komisi yang di dapatkan tiap bulan. KCP Kediri adalah bentuk usaha dari PT Wahana Insan Dunia diman dalam pengoperasiannya di pimpin oleh Bp Andri Sulistiono, S.E selaku Manager umum KCP Kediri.

Atas dasar tersebutlah maka penulis mencoba untuk membuat riset yang berjudul “ potensi *peak season* terhadap volume penjualan serta komisi studi kasus pada Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) Kediri. Penulis mencoba untuk menganalisa seberapa besarkah

potensi yang terjadi saat *peak season* atau musim dimana permintaan tiket sedang tinggi terhadap volume penjualan serta komisi yang diterima, dimana besaran volume penjualan dan komisi yang diterima saat *peak season* dapat menutupi defisit penjualan yang bisa terjadi saat *low season* datang .

1.2 Rumusan Masalah

Untuk rumusan masalah pada skripsi yang penulis angkat dapat di tentukan menjadi tiga hal yakni :

- 1 Berapa besaran potensi yang akan terjadi saat *peak season* terhadap volume penjualan pada Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) Kediri?
- 2 Berapa besaran potensi yang akan terjadi saat *peak season* terhadap pembagian komisi penjualan pada Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) Kediri?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui potensi saat *peak season* pada volume penjualan dan komisi berdasarkan studi kasus maskapai Sriwijaya Air kantor cabang pembantu (KCP) kediri.
2. Untuk mengetahui potensi yang akan terjadi saat *peak season* terhadap volume penjualan pada Sriwijaya Air cabang pembantu (KCP) Kediri.

1.4 Manfaat penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan bukti sampel yang bermanfaat bagi:

1. Aspek akademis

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai potensi saat *peak season* pada volume penjualan dan pembagian komisi pada salah satu kantor cabang pembantu (KCP) maskapai di Indonesia serta dapat dijadikan bahan referensi bagi yang berminat mengenai masalah yang penulis bahas.

2. Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat dalam menambah pengetahuan mengenai potensi potensi saat *peak season* pada volume penjualan serta komisi

3. Aspek praktis

Hasil penelitian ini dapat di jadikan sebagai suatu masukan tentang penerapan metode yang sedang berjalan yang berguna bagi manajemen dalam melakukan analisis dan pengambilan keputusan.