

STRATEGI MASKAPAI PENERBANGAN MENGHADAPI KETERPURUKAN PARIWISATA DI MASA PANDEMI COVID-19

I Made Budiasa^{1*}, I Wayan Nurjaya²

^{1,2}Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Bali

Bukit Jimbaran Badung Bali

*e-mail: madebudiasa@pnb.ac.id

Abstract

This study tended to determine the airlines strategy taken by its management in facing the downturn tourism in the World due to Covid 19 pandemic. The research used descriptive qualitative analysis while data collected by study documentation and online interviews. There are SO strategy such as (a) growth strategy in the form of concentration through vertical integration (forward integration: increasing control over distributors and backward: increasing control over suppliers), (b) Product development: creating product innovations that are more attractive to prospective passengers, (c) Market penetration: Increasing market share for current products by opening domestic routes that have been discontinued due to Covid-19, (d) Market development: Introducing current products to a new geographic area; In the ST strategy, they are (a) resource management by implementing cost effectiveness and efficiency in various possible fields without violating applicable regulations, (b) market development by carrying out promotions in various forms, (c) product development by making various product innovation that might be more attractive to prospective passengers. The WO Strategy includes (a) Resource management: Carrying out cost effectiveness and efficiency in various possible fields without violating applicable regulations, (b) Increasing focus on cargo transportation other than passengers, (c) Increasing focus on domestic passenger transportation on required routes; while the WT's Strategy are (a) Stopping operations temporarily until the number of prospective passengers increases. (b) Declaring failed (bankrupt) because the company could not run any longer.

Keywords: airlines, management strategy, covid 19 pandemic, prospective passengers

Pendahuluan

Selama tahun 2020 sampai menjelang akhir tahun 2021, COVID-19 telah berubah menjadi pandemi yang sangat luas, yang menimbulkan dampak global bagi kesehatan dan ekonomi masyarakat. Pertama kali penyakit ini diamati pada Desember 2019 di sekitar Wuhan, China yang disebabkan oleh Sindrom Pernafasan Akut Parah Coronavirus 2 (SARS-CoV-2) disebarluaskan melalui perantara binatang kelelawar (Anderson dkk., 2020). Pada tanggal 11 Maret 2020, Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mengungkapkan COVID-19 sebagai pandemi (Kesehatan Dunia Organisasi, 2020). Sampai tanggal 9 Februari 2021, ada 105,8 juta kasus yang dikonfirmasi dan lebih dari 2,3 juta kematian yang disebabkan oleh COVID-19. Efek jangka panjang dari COVID-19 masih belum dapat diperkirakan, tetapi dampaknya pada tahun 2020 saja sudah luar biasa: Pandemi ini diperkirakan telah menyebabkan resesi global terbesar sejak kemerosotan ekonomi dunia yang parah pada tahun 1930-an (Depresi Hebat), dengan jutaan orang jatuh ke dalam kemiskinan ekstrim (Sumner dkk., 2020).

Diantara industri yang ada, sektor penerbangan sebagai pendukung sektor pariwisata mungkin termasuk yang paling terpukul (Suau-Sanchez dkk., 2020). Menurunnya jumlah penumpang yang belum pernah terjadi sebelumnya (bersama dengan larangan penerbangan berdasarkan negara), menyebabkan penghentian sebagian besar maskapai penerbangan;

banyak perusahaan harus menghentikan hampir semua operasi mereka dan mengandangkan seluruh armada (Sun dkk., 2020a), banyak bandara telah menutup landasan pacu untuk membebaskan ruang parkir pesawat (Adrienne dkk., 2020) atau hanya menutup tanpa batas waktu, sebagian besar perusahaan di sektor penerbangan bekerja dengan staf minimum pada rotasi ketat (Iacus dkk., 2020), dan produsen pesawat terbang dan industri hilir sebagian besar telah menutup jalur produksi mereka (Truxal, 2020). Secara keseluruhan, dampak COVID-19 sangat luar biasa, terlihat dari jumlah penerbangan yang berkurang - mengacu pada tahun sebelumnya 2019 - yang tergambar pada Tabel 1. Namun demikian, industri penerbangan telah terbukti tahan terhadap kemunduran besar di masa lalu, termasuk krisis minyak, krisis keuangan, perang, dan penyakit sebelumnya (Gudmundsson dkk., 2020; Tanriverdi dkk., 2020); dan kemungkinan akan menemukan cara untuk mengatasinya COVID-19, dengan satu atau lain cara. Namun, sering diabaikan bahwa sektor penerbangan tidak hanya menjadi korban COVID-19, tetapi juga diketahui memainkan peran kunci dalam penyebaran penyakit, memungkinkan perubahan epidemi (lokal) menjadi pandemi (global). Budd dkk., 2009; Chinazzi dkk., 2020; Yang dkk., 2020), seperti yang telah diamati untuk beberapa penyakit sebelumnya, seperti, ebola (Pigott dkk., 2014), SARS/MERS (Poletto dkk., 2016; Wong dkk., 2015), influenza musiman (Khan dkk., 2009), dan Malaria/Demam Berdarah (Semenza et al., 2014; Tatem et al., 2006), yang sebagian besar telah dibendung sebelum berubah menjadi pandemi penuh skala COVID-19.

Pariwisata merupakan industri terbesar yang terkena dampak virus ini karena sektor pariwisata sangat bergantung pada pergerakan manusia. Menurut data Organisasi Pariwisata Dunia (UNWTO), dari Januari hingga Juni 2020, pariwisata global turun sebesar 440 juta wisatawan. Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia menyatakan Indonesia diperkirakan kehilangan devisa sebesar US\$ 14,5-15,8 miliar (sekitar Rp 213 triliun hingga Rp 232 triliun) akibat penurunan kedatangan wisatawan mancanegara. Hubungan antara perjalanan wisata dan pandemi sangat penting untuk dipahami karena terkait dengan keamanan, kesehatan dan perubahan global (Burkle, 2006).

Maskapai penerbangan di Indonesia dibedakan menjadi tiga kategori yaitu maskapai penumpang, kargo, dan asing. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan (Kemenhub), ada sekitar 24 maskapai yang beroperasi mengangkut penumpang di Indonesia. Sementara itu, ada sekitar 52 maskapai kargo dan 56 maskapai asing yang beroperasi di Indonesia. Berikut daftar maskapai penumpang yang beroperasi di Indonesia: (1) Garuda Indonesia, (2) Trigana Air Service, (3) Pelita Air, (4) Indonesia AirAsia, (5) Lion Air, (6) Wings Abadi Airlines, (7) Tri-MG Airlines Indonesia Air Transport, (8) Nusantara Air, (9) Indonesia Air, (10) Sriwijaya Air, (11) Kalstar Aviation, (12) PT. Travel Express Aviation Services (Express Air), (13) ASIALINK, (14) My Indo Airlines, (15) Jayawijaya Dirgantara, (16) Citilink, (17) Transnusa Aviation Mandiri, (18) Batik Air, (19) Indonesia Air Asia Extra, (20) Nam Air, (21) Cardig Air, (22) Super Air Jet, (24) PT. Raffles Global Angkasa (RGA). Daftar maskapai kargo yang beroperasi di Indonesia sebagai berikut: (1) Airborn Indonesia, (2) Air Pasifik Utama, (3) Airfast Indonesia, (4) Alda Trans Papua, (5) Alfa Aviation, (6) Altius Bahari Indonesia, (7) AMA, (8) Amur Indonesia, (9) Asian One Air, (10) Avistar Mandiri, (11) BBKFP, (12) Carpediem Air, (13) Dabi Air Nusantara, (14) Deraya Air, (15) Derazona Air Service, (16) Dimonim Air, (17) Eastindo Services, (18) Elang Lintas Indonesia, (19) ENA, (20) Enggang Air, (21) Ersu Eastern Aviation, (22) Flyindo Aviasi Nusantara, (23) Gatari Air Service, (24) Hevilift, (25) Indo Star Aviation, (26) Intan Angkasa Air Service, (27) Jetset, (28) Lion Bizjet, (29) Matthew Air, (30) National Utility Helicopters, (31) Pegasus Air Services, (32) Penerbangan Angkasa Semesta, (33) Premi Air, (34) PT Altius Bahari Indonesia, (35) PT Jhonlin Air Transport, (36) PT Komala Indonesia, (37) PT Spirit Avia Sentosa, (38) PT Volta Pasifik Aviasi, (39) PT Wisarada Sapanta Utama, (40) Purawisata Baruna, (41) Reven Global Airtransport, (42) Rimbun Air, (43) Semuwa Aviasi Mandiri, (44) Smart Aviation,

(45) Surya Air, (46) Susi Air, (47) Transwisata, (48) Travira Air, (49) Tri MG Airlines, (50) Weststar Aviation Indonesia, (51) Whitesky Aviation (52) Helisgi, Air Bali.

Terdapat 56 maskapai asing yang beroperasi di Indonesia, diantaranya (1) Air China, (2) Air New Zealand, (3) AirAsia Berhad, (4) AirAsia X Berhad, (5) All Nippon Airways, (6) Asiana Airlines, (7) Cargolux Airlines International S.A, (8) Cathay Pacific Airways Limited, (9) Cebu Air, (10) China Airlines, (11) China Eastern Airlines, (12) China Southern Airlines, (13) Emirates, (14) Ethiopian Airlines Group, (15) Etihad Airways, (16) Eva Airways Corporation, (17) Federal Express, (18) Fly Firefly SDN BHD, (19) Flynas Company, (20) Hong Kong Dragon Airlines, (21) Hong Kong Airlines, (22) Japan Airlines, (23) Jetstar Airways, (24) Jetstar Asia Airways, (25) K-Mile Air, (26) KLM, (27) Korean Airlines, (28) Malaysia Airlines, (29) Malindo Airways, (30) Maswing, (31) Oman Air, (32) Philippine AirAsia, (33) Philippine Airlines, (34) Qantas, (35) Qatar Airways, (36) Raya Airways, (37) Rossiya Airlines, (38) Royal Brunei SDN BHD, (39) Saudi Arabian Airlines, (40) Scoot TigerAir, (41) Shandong Airlines, (42) Shanghai Airlines, (43) Shenzhen Airlines, (44) SilkAir, (45) Singapore Airlines, (46) Srilankan Airlines, (47) Terraavia, (48) Thai AirAsia, (49) Thai Airways, (50) Thai Lion Air, (51) Turkish Airlines, (52) Uzbekistan Airways, (53) Vietjet Aviation, (54) Vietnam Airlines, (55) Virgin Australia International Airlines, (56) Xiamen Airlines.

Berdasarkan informasi yang disampaikan tiket.com (5 Pebruari 2021), memasuki era adaptasi kebiasaan baru, karena sejumlah tempat wisata dan perkantoran mulai dibuka kembali sehingga beberapa maskapai beroperasi kembali. Maskapai domestik yang beroperasi kembali diantaranya: (1) Citilink, (2) Garuda Indonesia, (3) Lion Group (Lion Air, Batik Air, Wings Air), (4) Sriwijaya Group, dan (5) Air Asia Indonesia, sedangkan maskapai internasional yang beroperasi kembali diantaranya: (1) Singapore Airlines Group, (2) All Nippon Airways, (3) Cathay Pacific, (4) Emirates, (5) Malaysia Airlines, (6) Japan Airlines, (7) Etihad Airways, (8) Korean Air, (9) Qatar Airways, dan (10) Turkish Airlines.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan strategi yang dilakukan oleh maskapai penerbangan dalam menghadapi situasi pandemi covid-19 termasuk era *new normal*. Strategi yang dijalankan tersebut merupakan dampak terpukulnya dunia pariwisata akibat pandemi Covid 19 yang secara tidak langsung memengaruhi maskapai penerbangan hingga tidak sanggup beroperasi seperti masa sebelumnya.

Landasan Teori

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Strategi dan manajemen strategic. Manajemen strategik (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David, 2016). Menurut Terry (1997), manajemen adalah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pemantauan. Menurut Wilson (2012), manajemen merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan. strategi manajemen fokus pada upaya untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2011).

Dalam penerapan manajemen strategi, terdapat empat alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan antara lain (David, 2011) (a) Strategi integrasi yakni strategi integrasi merupakan strategi memperoleh kepemilikan dan pengendalian atas distributor (integrasi ke depan), pemasok (distribusi ke belakang), dan pesaing (integrasi horizontal/vertikal), (b) Strategi intensif adalah strategi intensif merupakan strategi yang

membutuhkan upaya intensif untuk meningkatkan posisi perusahaan berdasarkan produk yang ada. Strategi intensif ini dapat dilakukan dengan penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar, (c) Strategi diversifikasi sebagai strategi diversifikasi atau alternatif strategi dimana perusahaan melakukan penganekaragaman usaha baik yang terkait maupun tidak terkait, (d) Strategi defensive yaitu strategi defensive dimana perusahaan dapat melakukan *retrenchment*, divestasi, dan likuidasi. *Retrenchment* atau pengurangan merupakan strategi mengembalikan penurunan penjualan ataupun keuntungan dengan melakukan pengurangan terhadap biaya dan aset. *Retrenchment* dilakukan dengan melibatkan penjualan aset, memangkas lini produk, mengurangi jumlah karyawan, menutup bisnis marjinal, dan menutup bisnis yang telah usang. Divestasi merupakan strategi menjual beberapa divisi. Sedangkan likuidasi merupakan strategi pembubaran usaha, penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu pengumpulan data dalam bentuk setting yang alamiah dengan maksud untuk menginterpretasikan fenomena yang terjadi dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Anggito dan Setiawan, 2018). Penelitian ini akan memaparkan strategi yang dilakukan oleh maskapai penerbangan dalam menghadapi situasi pandemi covid-19 dan era *new normal*. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan studi kepustakaan.

Penelitian ini dilakukan pada maskapai-maskapai penerbangan yang beroperasi di Indonesia. Sampel informan ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pengumpulan sampel dengan mempertimbangkan hal-hal tertentu (Sugiyono, 2013). Wawancara dilakukan secara daring dengan beberapa manager maskapai penerbangan sebagai informan yang dipilih dalam penelitian ini. Selain data primer, data bersumber juga dari data sekunder berbagai artikel dan tulisan terkait penelitian ini. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) yang meliputi: 1) *data collection* (koleksi data), 2) *data condensation* (kondensasi data) yang mencakup a) pemilihan (*selecting*), b) pengerucutan (*focusing*), c) peringkasan (*abstracting*), d) penyederhanaan dan transformasi (*data simplifying dan transforming*), 3) *data display* (penyajian data) dan 4) *conclusion/verication* (kesimpulan/ verifikasi data). Uji validitas dan reliabilitas data dengan triangulasi (*cross check*) terhadap data dan metode (Denzin, 1978).

Model Matriks SWOT ini digunakan untuk mengetahui strategi organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks ini terbagi atas 4 strategi, yakni (a) Strategi SO yakni srategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya; (b) Strategi ST yakni strategi yang dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman; (c) Strategi WO yakni strategi yang diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada; dan (d) Strategi WT yakni strategi yang berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman, yang berupa kegiatan defensif (Rangkuti, 2005).

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis SWOT maka diperoleh 5 Kekuatan (*Strengths*) maskapai penerbangan meliputi:

- (1) Maskapai penerbangan merupakan usaha sarana/alat transportasi yang tercepat dan termudah dibandingkan dengan jenis transportasi yang lain dilihat dari jarak dan waktu tempuh perjalanan

- (2) Maskapai penerbangan merupakan usaha sarana/alat transportasi yang lebih efektif & efisien dibandingkan dengan jenis transportasi yang lain dilihat dari lokasi antar pulau, antara negara bahkan antar benua.
- (3) Maskapai penerbangan merupakan usaha sarana/alat transportasi yang dibutuhkan untuk wisata domestik maupun internasional.
- (4) Maskapai penerbangan merupakan usaha sarana/alat transportasi yang dapat menampung banyak tenaga kerja.
- (5) Maskapai penerbangan merupakan usaha sarana/alat transportasi yang dapat mendorong kemajuan di berbagai bidang terkait misalnya politik, ekonomi, social-budaya.

Di sisi lain, ditemukan 5 kelemahan (*Weaknesses*) yang dimiliki Maskapai penerbangan, yakni:

- (1) Ketidakpastian pulihnya suasana dari pandemi covid-19 dan munculnya varian baru membuat maskapai penerbangan tertekan dan terpuruk.
- (2) Jumlah penumpang yang tidak memenuhi target baik penumpang domestik maupun internasional menyebabkan kerugian bagi maskapai penerbangan
- (3) Tingginya biaya operasional dan pemeliharaan sarana penerbangan membuat maskapai penerbangan tertekan dan merugi
- (4) Kekhawatiran penumpang melakukan perjalanan udara karena persyaratan protokol kesehatan dan virus varian baru membuat jumlah penumpang maskapai penerbangan menurun
- (5) Pembatasan kegiatan masyarakat termasuk penerbangan dengan berbagai regulasi antara lain protokol kesehatan membuat jumlah penumpang maskapai penerbangan menurun.

Terkait dengan Peluang (*Opportunity*) Maskapai penerbangan masih memiliki beberapa peluang, yakni:

- (1) Adanya calon penumpang yang mau bepergian di dalam dan ke luar negeri merupakan peluang dan harapan bagi maskapai penerbangan
- (2) Indonesia sebagai negara kepulauan mutlak perlu transportasi udara ini merupakan peluang bagi maskapai penerbangan.
- (3) Tersediannya sarana komunikasi melalui berbagai media digital antara calon penumpang dengan maskapai penerbangan juga merupakan peluang bagi kemajuan maskapai penerbangan
- (4) Kebijakan Pemerintahan Pusat dan Daerah tentang penerbangan yang mendukung pertumbuhan penumpang dan kemudahan bagi maskapai penerbangan merupakan peluang untuk maju
- (5) Pengiriman barang kargo tujuan domestik dan internasional merupakan peluang bagi maskapai penerbangan untuk meningkatkan usahanya

Maskapai penerbangan bukanlah usaha yang bebas *threats* tetapi masih harus menghadapi ancaman, diantaranya:

- (1) Pandemi yang berkepanjangan dan munculnya virus varian baru menyebabkan ancaman atau ketidakpastian bagi maskapai penerbangan
- (2) Resesi ekonomi global akan menurunkan jumlah penumpang baik domestik maupun internasional merupakan ancaman bagi maskapai penerbangan
- (3) Menurunnya pendapatan (*disposable income*) juga menurunkan jumlah penumpang baik domestik maupun internasional merupakan ancaman bagi maskapai penerbangan

(4) Biaya operasional dan sumber daya yang tinggi merupakan ancaman bagi maskapai penerbangan

(5) Pembatasan perjalanan udara dengan berbagai regulasi merupakan ancaman bagi maskapai penerbangan

Berdasarkan analisis SWOT, maka dapat dikemukakan analisis strategi-strategi alternatif yang dapat diterapkan dalam manajemen strategis maskapai penerbangan seperti pada Diagram 1. Terdapat 4 (empat) macam strategi alternatif yang dapat digunakan oleh maskapai penerbangan, yaitu sebagai berikut :

	Kekuatan (S) 1) Alat transportasi yang tercepat dan termudah dibandingkan dengan jenis yang lain 2) Alat transportasi yang lebih efektif & efisien dibandingkan dengan jenis yang lain 3) Alat transportasi untuk wisata domestik maupun internasional 4) Dapat menampung banyak tenaga kerja 5) Mendorong kemajuan di berbagai bidang terkait	Kelemahan (W) 1) Ketidakpastian pulihnya suasana dari pandemi covid-19 dan munculnya varian baru. 2) Jumlah penumpang yang tidak memenuhi target 3) Tingginya biaya operasional dan pemeliharaan sarana penerbangan 4) Kekhawatiran melakukan perjalanan udara karena virus varian baru dan prasyarat protokol kesehatan 5) Pembatasan penerbangan dengan berbagai regulasi: protokol kesehatan.
Peluang (O) 1) Adanya calon penumpang yang mau bepergian di dalam dan ke luar negeri 2) Indonesia sebagai negara kepulauan mutlak perlu transportasi udara. 3) Tersediannya sarana komunikasi dengan pelanggan melalui berbagai media digital 4) Kebijakan Pemerintahan Pusat dan Daerah tentang penerbangan yang mendukung pertumbuhan 5) Pengiriman barang kargo tujuan domestik dan internasional	Strategi SO 1) Strategi Pertumbuhan berupa Konsentrasi melalui integrasi vertikal (integrasi ke depan: meningkatkan kontrol atas distributor dan ke belakang: meningkatkan kontrol atas pemasok) (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5) 2) Pengembangan produk: menciptakan inovasi produk yang lebih menarik calon penumpang (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5) 3) Penetrasi pasar: Meningkatkan pangsa pasar untuk produk saat ini dengan membuka rute-rute domestik yang	Strategi WO 1. Pengelolaan sumber daya: Melakukan efektivitas dan efisiensi biaya pada berbagai bidang yang memungkinkan tanpa melanggar aturan yang berlaku (W1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5) 2. Meningkatkan fokus pada transportasi kargo selain penumpang (W3; O1,2,3,4,5) 3. Meningkatkan fokus pada angkutan penumpang domestik pada rute yang dibutuhkan (W3; O1,2,3,4,5)

	pernah dihentikan karena covid-19 (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5) 4) Pengembangan pasar: Memperkenalkan produk saat ini ke area geografis yang baru (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5)	
Ancaman (T) 1) Pandemi yang berkepanjangan dan munculnya virus varian baru 2) Resesi ekonomi global 3) Menurunnya pendapatan (disposable income) 4) Biaya operasional dan sumber daya yang tinggi 5) Pembatasan perjalanan udara dengan berbagai regulasi	Strategi ST 1) Pengelolaan sumber daya: Melakukan efektivitas dan efisiensi biaya pada berbagai bidang yang memungkinkan tanpa melanggar aturan yang berlaku (S1,2,3,4,5; T1,3) 2) Pengembangan pasar: Melakukan promosi dalam berbagai bentuk (S10; T2) 3) Pengembangan produk: Membuat berbagai inovasi produk yang menarik bagi calon penumpang (S9,10; T1,3)	Strategi WT 1) Berhenti beroperasi secara sementara sampai jumlah calon penumpang meningkat (W1,2,3,4,5; T1,2,3,4,5) 2) Menyatakan failit (bangkrut) karena tidak bisa lagi menyelamatkan perusahaan (W1,2,3,4,5; T1,2,3,4,5)

Diagram 1. Matriks SWOT Maskapai penerbangan

Keterangan:

STRATEGI SO:

- 1) Strategi Pertumbuhan berupa Konsentrasi melalui integrasi vertikal (integrasi ke depan: meningkatkan kontrol atas distributor dan ke belakang: meningkatkan kontrol atas pemasok) (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5).
- 2) Pengembangan produk: menciptakan inovasi produk yang lebih menarik calon penumpang (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5).
- 3) Penetrasi pasar: Meningkatkan pangsa pasar untuk produk saat ini dengan membuka rute-rute domestik yang pernah dihentikan karena covid-19 (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5)
- 4) Pengembangan pasar: Memperkenalkan produk saat ini ke area geografis yang baru (S1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5).

STRATEGI ST:

- 1) Pengelolaan sumber daya: Melakukan efektivitas dan efisiensi biaya pada berbagai bidang yang memungkinkan tanpa melanggar aturan yang berlaku (S1,2,3,4,5; T1,3).
- 2) Pengembangan pasar: Melakukan promosi dalam berbagai bentuk (S10; T2).
- 3) Pengembangan produk: Membuat berbagai inovasi produk yang menarik bagi calon penumpang (S9,10; T1,3).

STRATEGI WO:

- 1) Pengelolaan sumber daya: Melakukan efektivitas dan efisiensi biaya pada berbagai bidang yang memungkinkan tanpa melanggar aturan yang berlaku (W1,2,3,4,5; O1,2,3,4,5).
- 2) Meningkatkan fokus pada transportasi kargo selain penumpang (W3; O1,2,3,4,5).
- 3) Meningkatkan fokus pada angkutan penumpang domestik pada rute yang dibutuhkan (W3; O1,2,3,4,5).

STRATEGI WT:

- 1) Berhenti beroperasi secara sementara sampai jumlah calon penumpang meningkat (W1,2,3,4,5; T1,2,3,4,5).
- 2) Menyatakan failit (bangkrut) karena tidak bisa lagi menyelamatkan perusahaan (W1,2,3,4,5; T1,2,3,4,5).

Terkait dengan strategi WT (1, 2) berdasarkan uraian artikel pada harian Skift, Rabu (10/11/2021), berikut daftar maskapai penerbangan di dunia yang gulung tikar (bangkrut) akibat pandemi COVID-19:

- 1) Flybe (Inggris) (Bangkrut)
- 2) Trans States (AS) (Berhenti Beroperasi)
- 3) Compass (AS) (Berhenti Beroperasi)
- 4) CityJet (Irlandia) (Bangkrut)
- 5) Virgin Australia (Bangkrut)
- 6) Air Mauritius (Bangkrut)
- 7) Avianca (Kolombia) (Bangkrut)
- 8) Thai Airways (Bangkrut)
- 9) TAME (Ekuador) (Likuidasi)
- 10) LATAM (Chili) (Bangkrut)
- 11) SunExpress Deutschland (Mengumumkan Penghentian Operasi)
- 12) One Airlines (Chili) (Berhenti Beroperasi)
- 13) NokScoot (Thailand) (Berhenti Operasi)
- 14) LIAT (Antigua) (Menghentikan Sebagian Besar Operasi untuk Kepailitan)
- 15) Jet Time (Denmark) (Bangkrut)
- 16) Virgin Atlantic (Inggris) (Bangkrut)
- 17) AirAsia Japan (Berhenti Beroperasi)
- 18) Cathay Dragon (Hong Kong) (Berhenti Beroperasi)
- 19) Ravn Air (AS) (Bangkrut)
- 20) Norwegian Air (Bangkrut)
- 21) InterJet (Meksiko) (Bangkrut).

Terkait dengan strategi WT: strategi defensif khususnya *retrenchment* (penciutan), PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk melakukan manajemen strategi antara lain melakukan negosiasi dengan lessor terkait pendanaan pembayaran sewa pesawat, dan melakukan PHK 700 karyawan. Selain itu, PT Garuda juga meluncurkan aplikasi "KirimAja" sebagai pengembangan layanan kargo udara sebagai strategi diferensiasi produk (Kristanti dkk, 2021). AirAsia dengan kode QZ juga melakukan strategi Stop Terbang (Bisnis.com 06 Juli 2021). Lion Air Group juga merumahkan tetapi tidak mem-PHK sekitar 5.750 hingga 8.050 karyawan menyusul pengurangan kapasitas penerbangan akibat dampak pandemi Covid-19. Lion Air juga menggratiskan bagasi pesawat bagi penumpang dengan kapasitas 20 kilogram. Fasilitas bagasi gratis dapat dinikmati oleh penumpang untuk pemesanan tiket mulai 1 Agustus 2021 dengan periode terbang mulai 3 Agustus 2021. Lion Air Group yang bekerja sama dengan PT Satu Laboratika Utama (SWAB AJA) menyediakan layanan tes swab PCR

murah seharga Rp 475 ribu kepada penumpang sebelum terbang. Layanan ini bisa dinikmati penumpang Lion Air, Wings Air dan Batik Air. Batik Air juga menyediakan fasilitas inflight entertainment berupa aplikasi hiburan bagi penumpang di dalam pesawat bernama Batik Entertainment sebagai strategi diferensiasi produk. Batik Entertainment dapat diakses menggunakan gawai masing-masing penumpang (TEMPO.CO, Senin, 2 Agustus 2021).

Simpulan

Strategi yang diterapkan maskapai penerbangan dalam menghadapi pandemi Covid-19 adalah stategi berikut.

Strategi SO:

- 1) Strategi Pertumbuhan berupa Konsentrasi melalui integrasi vertikal (integrasi ke depan: meningkatkan kontrol atas distributor dan ke belakang: meningkatkan kontrol atas pemasok).
- 2) Pengembangan produk: menciptakan inovasi produk yang lebih menarik calon penumpang
- 3) Penetrasi pasar: Meningkatkan pangsa pasar untuk produk saat ini dengan membuka rute-rute domestik yang pernah dihentikan karena covid-19
- 4) Pengembangan pasar: Memperkenalkan produk saat ini ke area geografis yang baru

Strategi ST:

- 1) Pengelolaan sumber daya: Melakukan efektivitas dan efisiensi biaya pada berbagai bidang yang memungkinkan tanpa melanggar aturan yang berlaku
- 2) Pengembangan pasar: Melakukan promosi dalam berbagai bentuk
- 3) Pengembangan produk: Membuat berbagai inovasi produk yang menarik bagi calon penumpang

Strategi WO:

- 1) Pengelolaan sumber daya: Melakukan efektivitas dan efisiensi biaya pada berbagai bidang yang memungkinkan tanpa melanggar aturan yang berlaku
- 2) Meningkatkan fokus pada transportasi kargo selain penumpang
- 3) Meningkatkan fokus pada angkutan penumpang domestik pada rute yang dibutuhkan

Strategi WT:

- 1) Berhenti beroperasi secara sementara sampai jumlah calon penumpang meningkat
- 2) Menyatakan failit (bangkrut) karena tidak bisa lagi menyelamatkan perusahaan

Strategi yang diterapkan oleh maskapai penerbangan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi maskapai penerbangan masing-masing.

Daftar Pustaka

- Alma, B, 2016, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Alfabeta, Bandung
- Anggito, A., & Setiawan, J., 2018, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, CV Jejak (Jejak Publisher), Sukabumi
- Bisnis.com 06 Juli 2021, Mengukur Strategi Setop Terbang AirAsia di Tengah PPKM Darurat.
- Burkle, F. M. Jr, 2006, Globalization and disasters: Issues of Public Health, State Capacity and Political Action. *Journal of International Affairs*.
- David, F.R., 2011, Strategic Management, Concept and Cases, 13th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, NJ
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategi, Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Denzin, N.K.,1978, *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, McGraw-Hill, NewYork

- Diayudha, L., 2020, Industri Perhotelan Di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19: Analisis Deskriptif. *Journal FAME*, Vol.3 (No.1).
- Herdiana, D., 2020, Rekomendasi Kebijakan Pemulihan Pariwisata Pasca Wabah Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) Di Kota Bandung. *JUMPA*, Vol.7 (No.1)
- Ivan, I., 2020, "Effects of Dynamic Organization and Digital Innovation on the Hotel Tourism Industry during the Coronavirus Pandemic Period".
- Jakarta Globe, 2020, Bali Tourism Struggles to Survive during Pandemic. Retrieved from: <https://jakartaglobe.id/vision/bali-tourism-struggles-to-survive-during-pandemic>.
- Jauch, L. R., 1996, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Jorrigala, V., 2017, *Business Continuity and Disaster Recovery Plan for Information Security, Culminating Projects in Information Assurance*.
- Kristanti dkk, 2021, Manajemen Strategi Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Di Tengah Masa Pandemi. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, Vol. 5 (Nomor 1).
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2012). *Principles of Marketing*, Edisi 14, New Jersey: Prentice-Hall Published
- Marek, Z., 2013, *Business Continuity/Disaster Recovery*.
- Martin, B. C., 2002, *Disaster Recovery Plan: Strategies and Process*. Boston, MA: SANS Institute.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3, Sage Publications, USA
- Nuruddin, dkk, 2020, Strategi Bertahan Hotel di Bali Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Bali*, Vol.10 (No.2).
- Paramita, I.B.G., Putra, I.G.G.P.A., 2020, "New Normal Bagi Pariwisata Bali Di Masa Pandemi Covid-19". *Jurnal Ilmiah Pariwisata Agama dan Budaya*, ISSN 2527-9734.
- Porter, M.E., 1985, "*Competitive Advantage*", Ch. 1, pp 11-15, The Free Press, New York
- Sabariah, E., 2016, *Manajemen Strategis*, PT Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Setiadi, 2013, *Konsep dan Praktik Penulisan Riset Keperawatan Edisi 2*, Graham Ilmu, Jogjakarta
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung
- TEMPO.CO, Senin, 2 Agustus 2021, Strategi Lion Air Bertahan, Gratiskan Bagasi hingga PCR Murah.
- Terry, G. R., 1997, *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta
- Wilson, B., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta
- World Health Organization, 2020, 'WHO | What is a Pandemic?' World Health Organization.