

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Pesatnya persaingan antar industri membuat perusahaan berusaha keras untuk memenangkan pasar dengan melalui berbagai cara, mulai dari perang harga, diferensiasi produk sampai pendekatan langsung terhadap konsumen. Perusahaan berkompetisi pada sebuah industri dengan cara memperebutkan pasar yang sudah ada dengan saling membunuh antar pesaing. Syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan agar sukses dalam persaingan adalah berusaha mencapai tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan, (Levitt, 1987). Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, di mana arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri, (Porter: 1994).

Persaingan antar industri semakin ketat seiring dengan perkembangan dunia saat menghadapi era baru yang ditandai dengan kecendrungan globalisasi akibat semakin banyak negara yang melaksanakan reformasi ekonomi dan kemajuan teknologi serta transportasi. Hal tersebut mendorong tuntutan masyarakat akan transportasi semakin meningkat. Masyarakat menginginkan transportasi tersebut yang aman, nyaman dan harga terjangkau.

Fenomena potensi pertumbuhan bisnis transportasi udara di Indonesia semakin marak diperbincangkan. Semenjak deregulasi Aturan Penerbangan Niaga di RI diberlakukan

pada bidang penerbangan mulai tahun 1999 sejalan dengan era reformasi, maka kelonggaran dunia bisnis penerbangan komersial terbuka lebar. Seiring dengan keadaan tersebut lahir lah perusahaan-perusahaan baru, yaitu perusahaan transportasi udara yang jumlahnya meningkat. Persaingan antar maskapai penerbangan pun sering terjadi. 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, 2005).

Salah satu strategi perusahaan agar mampu bertahan di pasar industri adalah menerapkan konsep *Low Cost Carrier* (LCC). Konsep LCC sebenarnya pertama kali diperkenalkan oleh Southwest Airlines (SA) di Amerika Serikat pada tahun 1971. Tidak hanya di Amerika saja di Eropa dan Australia juga menerapkan konsep yang sama. Konsep LCC juga bahkan merambah ke Asia termasuk juga Indonesia. Dalam beberapa situs penerbangan tercatat yang memulai konsep LCC pada akhir tahun 2001, yaitu maskapai penerbangan Air Asia. Air Asia adalah sebuah maskapai penerbangan bertarif murah yang berpusat di Bandara Internasional Kuala Lumpur. Air Asia memfokuskan diri pada biaya terjangkau atau LCC. Air Asia telah menjadi perusahaan LCC terkemuka di Asia dengan perolehan laba bersih tahun 2012 sebesar RM 1,87 miliar ringgit (sekitar Rp 5,88 triliun), melonjak 238 persen dibanding 2011, sebesar 555 juta ringgit (Rp 1,73 triliun). ([www.finance.detik.com](http://www.finance.detik.com)).

Air Asia Indonesia merupakan salah satu maskapai penerbangan yang terus melakukan pengembangan serta penambahan armada untuk memenuhi antusiasme masyarakat terhadap hadirnya maskapai dengan konsep *Low Cost Carrier* (LCC) yang aman dan nyaman di Indonesia. Bisnis penerbangan berbiaya murah di Indonesia telah lama menjadi arena pertempuran dari tiga maskapai besar. Ketiga perusahaan penerbangan itu adalah Air Asia,

Lion Air, dan Citilink maskapai murah milik Garuda Indonesia. Di tengah persaingan ketat tersebut Air Asia memperlebar rute penerbangan hingga ke luar negeri. Rute penerbangan Air Asia Indonesia adalah 80% internasional, dan 20% domestik. Pada masa awal-awal beroperasi, 80% justru penerbangan domestik. Namun, strategi itu lantas diubah sebagai langkah untuk mendapatkan pangsa pasar di tengah persaingan industri penerbangan nasional yang cukup ketat. Air Asia memberi pengaruh yang kuat sebagai sarana menuju rute internasional, seperti ke Malaysia, Singapura, Thailand, Australia, China, Korea, Jepang, dan India. Dengan demikian Air Asia Indonesia berhasil unggul dalam jumlah penumpang. Disebutkan bahwa Air Asia Indonesia menempati 42% *market share* dibandingkan Garuda Indonesia selama 2 tahun terakhir, ([www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)).

Air Asia melihat peluang bahwa penumpang pesawat terbang internasional tidak membutuhkan makan dalam penerbangan jarak dekat untuk itu pihak Air Asia tidak menyediakan fasilitas makanan selama perjalanan. Proses pembelian tiket Air Asia juga tidak berbelit-belit karena konsumen bisa memesan tiket melalui online. Air Asia melihat bahwa penumpang membutuhkan ketepatan waktu dalam berangkat dan ketepatan waktu saat kedatangan, proses pembelian tiket dengan mudah, dan mendapat tempat duduk ketika mereka terbang. Air Asia justru keluar dari industri penerbangan pada umumnya di mana pada industri ini biasanya menawarkan kenyamanan ekstra dan harga tiket dengan sangat mahal, sedangkan Air Asia menawarkan harga tiket sangat murah dan ketepatan waktu serta proses pembelian tiket secara mudah cepat dan aman lewat sistem online. Ketika itu Air Asia berhasil keluar dari persaingan secara *head to head* dan masuk ke dalam *blue ocean*.

Maskapai penerbangan Air Asia mendapatkan *value-innovation* yang baik bagi perusahaan dan dapat menciptakan suatu *blue ocean* yang baik. Untuk mewujudkan *blue ocean*

melalui inovasi nilai dibutuhkan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah (Kim dan Mauborgne, 2005) yaitu kurangi, hapuskan, tingkatkan, dan ciptakan.

1. Kurangi : Faktor–faktor apa yang harus dikurangi dari standar industri?

Pada maskapai Air Asia mengurangi beberapa faktor yang biasanya terdapat dalam industri penerbangan, maskapai penerbangan Air Asia tidak menggunakan agen-agen penjualan tiket sehingga dapat mengurangi biaya operasional.

2. Hapuskan: faktor–faktor apa yang kita terima begitu saja yang sebenarnya harus dihilangkan?

Pada maskapai Air Asia menghilangkan beberapa faktor yang biasanya diterima oleh masyarakat yang dianggap tidak memberikan manfaat bagi pelanggannya. Misalnya, tidak menyediakan makanan dan minuman di dalam pesawat karena waktu tempuh perjalanan relatif singkat.

3. Tingkatkan: faktor–faktor apa yang harus ditingkatkan dari standar industri?

Maskapai Air Asia meningkatkan pelayanan penjualan tiket melalui sistem online sehingga memudahkan masyarakat dalam melakukan pemesanan tiket tanpa harus pergi ke agen penjual tiket seperti yang diterapkan oleh maskapai lain.

4. Ciptakan: faktor–faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan oleh maskapai penerbangan lainnya?

Maskapai Air Asia menawarkan biaya perjalanan yang murah baik perjalanan dalam negeri maupun luar negeri. Dengan moto yang dimiliki oleh Air Asia bahwa “*Sekarang Siapapun Bisa Terbang (Now Everyone Can Fly)*”, hal ini yang selama ini belum pernah ditawarkan oleh maskapai lainnya.

Air Asia bisa mencapai sukses dikarenakan Air Asia menawarkan *value* yang diinginkan oleh konsumen, bukan hanya sekedar *value* tetapi *value* yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yaitu *value-innovation*. Pada maskapai penerbangan Air Asia dapat dilihat bagaimana cara agar mendapatkan *value-innovation* yang baik bagi perusahaan dan pada akhirnya dapat menciptakan suatu *blue ocean* yang baik. Strategi bisnis konvensional menyatakan bahwa perusahaan harus memilih antara diferensiasi produk atau biaya rendah. Namun strategi *blue ocean* merupakan sebuah terobosan strategi perusahaan untuk keluar dari samudera merah (*Red Ocean*). Di mana strategi *blue ocean* mampu menciptakan sebuah *value-innovation* yaitu menciptakan nilai tambah atau meningkatkan suatu produk/jasa tanpa mengurangi biaya produksi, (Kim & Mauborgne, 2005).

## 1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik melakukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh inovasi nilai untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?
2. Bagaimana pengaruh nilai pelanggan untuk menciptakan kualitas pelayanan pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?
3. Bagaimana pengaruh nilai pelanggan untuk menciptakan diferensiasi pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?
4. Bagaimana nilai pelanggan untuk menciptakan citra perusahaan pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?
5. Bagaimana pengaruh biaya untuk menciptakan kualitas pelayanan pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?

6. Bagaimana pengaruh biaya untuk menciptakan diferensiasi pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?
7. Bagaimana pengaruh biaya untuk menciptakan citra perusahaan pada strategi *blue ocean* (studi pada maskapai penerbangan Air Asia)?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini untuk menggunakan kerangka *Blue Ocean Strategy* untuk menganalisis bagaimana menggunakan inovasi nilai untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada maskapai penerbangan Air Asia.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat :

8. Manfaat Teoritis: memberikan data, dan informasi serta menambah referensi kepustakaan mengenai *value innovation* sebagai keunggulan bersaing pada *blue ocean* untuk bahan studi dalam melakukan penelitian selanjutnya dengan pengembangan yang lebih variatif.
9. Manfaat Praktis
  - a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam meningkatkan inovasi nilai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif pada strategi *blue ocean* agar dapat mempertahankan konsumen.
  - b. Sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan agar tetap bertahan pada *blue ocean*.

