

**PERUSAHAAN *REAL***  
**PT AIRASIA INDONESIA Tbk.**



Dibuat untuk memenuhi tugas pada mata kuliah:

**Manajemen Strategik untuk Akuntan**

Dosen kelas:

Samuel Wirawan, S.E., M.M., Ak.

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM.

Kelas: B

Disusun oleh:

Stephanie Clara Suryadi	2015130185
Dzikra Ahsanulalif Muiz	2016130069
Yolan Yoviani Chandra	2016130084
Catherine Sienita Wiryadi	2016130123
Rizkina Mariam	2016130136
Jerimia Gunawan	2016130173
Ryan Fathur Rahmat	2016130182

**Universitas Katolik Parahyangan**

**Fakultas Ekonomi**

**Program Studi Akuntansi**

**Semester Ganjil**

**2019/2020**

## DAFTAR ISI

<b>CHAPTER 1 PROFIL PERUSAHAAN .....</b>	<b>1</b>
SEJARAH SINGKAT DARI PERUSAHAAN .....	1
<b>CHAPTER 2 <i>VISION AND MISSION ANALYSIS</i> .....</b>	<b>3</b>
VISI DAN MISI PT AirAsia Indonesia Tbk.....	3
MISSION STATEMENT COMPONENTS .....	4
CHARACTERISTICS OF A MISSION STATEMENT .....	5
<b>CHAPTER 3 <i>THE INTERNAL AUDIT</i> .....</b>	<b>6</b>
INTEGRATING STRATEGY AND CULTURE.....	6
MANAGEMENT .....	7
MARKETING .....	12
FINANCE AND ACCOUNTING .....	12
MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS .....	21
VALUE CHAIN ANALYSIS .....	21
THE INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE) MATRIX.....	25
<b>CHAPTER 4 <i>THE EXTERNAL AUDIT</i> .....</b>	<b>27</b>
KEY EXTERNAL FORCES OF AN ORGANIZATION .....	27
COMPETITIVE ANALYSIS: PORTER’S FIVE FORCES MODEL .....	31
EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX .....	33
THE COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM) .....	34
<b>CHAPTER 5 <i>STRATEGY GENERATION AND SELECTION</i> .....</b>	<b>37</b>
THE SWOT MATRIX.....	37
THE SPACE MATRIX.....	39
THE BCG MATRIX .....	43
INTERNAL-EXTERNAL MATRIX (IE) .....	44
GRAND STRATEGY MATRIX.....	45
THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) .....	46

<b>CHAPTER 6 TYPE OF STRATEGIES .....</b>	<b>50</b>
INTEGRATION STRATEGY .....	50
INTENSIVE STRATEGY .....	50
DIVERSIFICATION STRATEGY .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DEFENSIVE STRATEGY .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
MICHAEL PORTER’S FIVE GENERIC FORCES MODEL .....	51
<b>CHAPTER 7 STRATEGY IMPLEMENTATION .....</b>	<b>54</b>
MARKET SEGMENTATION.....	54
PRODUCT POSITIONING AND PERCEPTUAL MAPPING.....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>56</b>

**CHAPTER 1**  
**PROFIL PERUSAHAAN**  
**SEJARAH SINGKAT DARI PERUSAHAAN**



**PT Air Asia Indonesia Tbk**

Indonesia AirAsia yang dulunya bernama Air Wagon International (AWAIR) merupakan salah satu maskapai penerbangan yang mengedepankan layanan penerbangan dengan biaya rendah. Awal kemunculannya sebagai AWAIR pada tahun 1999 oleh Abdurrahman Wahid yang memiliki 40% saham di maskapai tersebut, kemudian beliau melepaskan sahamnya saat ia terpilih menjadi presiden Republik Indonesia pada tahun yang sama. Setahun kemudian tepatnya pada tanggal 22 Juni 2000, maskapai penerbangan ini mulai mengudara dengan pesawat Airbus 300/310. Tetapi sayangnya pada Maret 2002, semua penerbangannya dihentikan dan mulai beroperasi kembali pada Desember 2004 sebagai AirAsia.

Pada tanggal 1 Desember 2005, AWAIR resmi mengubah namanya menjadi Indonesia AirAsia yang melayani perjalanan di wilayah tersebut. Beberapa waktu kemudian, AirAsia mengembangkan usahanya dengan nilai saham 49% AirAsia Berhard dan 51% Fersindo Nusaperkasa. Pada tahun 2011, perusahaan ini menunjuk CIMB Securities Indonesia dan Credit Suisse Securities Indonesia sebagai penjamin bersama. Di tanggal 26 Juli 2012, AirAsia membeli Batavia Air yang pada akhirnya diakuisisi, tapi sempat menimbulkan beberapa kontroversi.

Pada tanggal 11 Oktober 2012 dari hasil menjalin kesepakatan antara AirAsia Berhard, Fersindo Nusaperkasa dan PT Metro Batavia, sempat terjadi rencana pembatalan pengambilalihan antara Batavia dan AirAsia, namun hal tersebut malah diumumkan dengan rencana melanjutkan sistem aliansi *ground handling* yang meliputi distribusi dan persediaan

di Indonesia. Pada akhirnya Batavia dan AirAsia mengumumkan sebuah rencana untuk membentuk perusahaan yang menyediakan pusat pelatihan pilot daerah di Indonesia.

Beberapa prestasi yang telah diraih oleh AirAsia antara lain, TTG Travel Awards kategori Maskapai Penerbangan dengan Tarif Terendah Terbaik di Asia, Maskapai Penerbangan Tarif Rendah Terbaik di Dunia, Maskapai Penerbangan Tarif Rendah Terbaik se-Asia dari Skytrax, Maskapai Penerbangan Asing untuk Kargo Tumbuh Paling Cepat dari Bandara Internasional Guangzhou Baiyun pada tahun 2011 serta Maskapai Penerbangan Tarif Rendah Terbaik di Dunia dari ATW pada tahun 2012. Adapun rute perjalanan yang disediakan oleh AirAsia antara lain meliputi Jawa, Bali, Sumatera dan beberapa wilayah di Kalimantan dan Sulawesi. AirAsia juga melayani rute perjalanan ke Australia, Malaysia, Thailand dan Singapura.

## **CHAPTER 2**

### ***VISION AND MISSION ANALYSIS***

#### **VISI DAN MISI PT AirAsia Indonesia Tbk.**

##### **VISI**

Mengembangkan PT AirAsia Indonesia Tbk. agar menjadi maskapai berbiaya hermat terbesar di Indonesia dan memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat Indonesia dengan menyediakan konektivitas dengan biaya yang terjangkau.

##### **MISI**

#### **1. Menjadi lapangan pekerjaan terbaik**

Kami bertekad untuk menjadi perusahaan terbaik yang memperlakukan karyawan sebagai bagian dari keluarga.

#### **2. Menjadi *brand ASEAN* yang diakui secara global**

Sebagai bagian dari Grup AirAsia, kami memiliki visi untuk berperan serta dalam menjadikan AirAsia sebagai perusahaan yang diakui secara global.

#### **3. Konsisten dalam memberikan harga terjangkau**

Kami berkomitmen untuk memberikan layanan penerbangan dengan harga yang terjangkau sehingga semua orang bisa terbang dengan AirAsia.

#### **4. Memastikan kualitas layanan dan produk**

Kami memastikan bahwa seluruh produk yang ditawarkan memiliki kualitas tertinggi dan kami akan terus berinovasi untuk meningkatkan efisiensi dan di saat yang sama terus meningkatkan kualitas layanan. Produk yang dimaksudkan adalah produk yang menyangkut dengan layanan penerbangan AirAsia.

## MISSION STATEMENT COMPONENTS

Misi suatu perusahaan dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi sembilan komponen (*Mission Statement Components*), yaitu *customers, products or services, markets, technology, concern for survival, growth, and profitability, philosophy, self-concept, concern for public image*, dan *concern for employees*. Berikut ini akan dianalisis komponen dari misi-misi PT AirAsia Indonesia secara satu per satu:

### 1. *Customer*

PT AirAsia Indonesia tidak menyebutkan komponen konsumen yang dituju. Namun asumsinya sesuai dengan mottonya “Now Everyone Can Fly”, PT AirAsia Indonesia fokus membuka layanan untuk semua pihak agar dapat menggunakan layanan dengan harga yang rendah.

### 2. *Products or services*

PT AirAsia Indonesia Tbk menyebutkan dalam misinya bahwa perusahaan berkomitmen untuk memberikan layanan penerbangan dengan harga yang terjangkau. Sehingga PT AirAsia Indonesia telah memenuhi komponen ini karena perusahaan telah mencantumkan jasanya, yaitu penerbangan

### 3. *Markets*

PT AirAsia Indonesia tidak menyebutkan wilayah bersaingnya dalam misinya, tetapi menyebutkan bahwa PT AirAsia Indonesia berperan serta dalam menjadikan AirAsia sebagai perusahaan yang diakui secara global dalam visinya

### 4. *Technology*

Dalam mission statement PT AirAsia Indonesia tidak mencantumkan mengenai peran teknologi dalam pernyataannya.

### 5. *Concern for Survival, Growth, and Profitability*

PT AirAsia Indonesia menekankan pada perkembangan untuk menjadi brand ASEAN yang diakui secara global. Sebagai salah satu pasar berkembang terbesar Asia, Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan pada tahun 2018. Produk Domestik Bruto (PDB) tumbuh 5,2% didukung oleh belanja dalam negeri dan investasi yang kuat. Kedua hal ini amat dipengaruhi oleh prioritas dan keberpihakan pemerintah Indonesia pada pembangunan infrastruktur.

### 6. *Philosophy*

PT AirAsia Indonesia memiliki filosofi “*Now everyone can fly*”, *philosophy* ini berkaitan dengan misi mereka ingin menjadi perusahaan jasa *low cost* terbesar di Asia.

#### 7. *Self-Concept*

PT AirAsia Indonesia dalam misinya telah menyebutkan bahwa memberikan layanan penerbangan dengan harga yang terjangkau sehingga semua orang bisa terbang dengan AirAsia.

#### 8. *Concern for Public Image*

PT AirAsia Indonesia tidak menyebutkan komponen mengenai *public image* seperti tanggungjawab sosial dan lingkungan.

#### 9. *Concern for Employees*

Sesuai dengan misi nomor satu, PT AirAsia Indonesia menyediakan lapangan kerja terbaik yang memperlakukan karyawan seperti keluarga. Perseroan berupaya memberikan tingkat kesejahteraan yang layak kepada semua karyawan. Untuk kandidat karyawan baru, tawaran remunerasi diberikan berdasarkan riwayat gaji kandidat, pemeringkatan jabatan, dan kompetensi kandidat dibandingkan kualifikasi pekerjaan.

### **CHARACTERISTICS OF A MISSION STATEMENT**

Berikut di bawah ini adalah beberapa karakteristik misi yang terpenuhi oleh PT AirAsia Indonesia, yaitu:

1. Misi PT AirAsia Indonesia sudah luas dalam cakupan dengan tidak menyebutkan misinya dalam bentuk angka, persentase, rasio, objektif, maupun nilai mata uang.
2. Misi PT Air Asia Indonesia tidak lebih dari 250 kata
3. Misi PT AirAsia Indonesia menginspirasi dan memotivasi para anggotanya untuk dapat mencapai visi dan juga tujuan perusahaan.
4. berupaya untuk Membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia

Sedangkan ada beberapa karakteristik misi yang tidak terpenuhi dalam misi PT AirAsia Indonesia. Beberapa di antaranya yaitu sebagai berikut:

1. Misi PT AirAsia Indonesia tidak menyebutkan kegunaan produk perusahaan
2. Misi PT AirAsia Indonesia tidak menyebutkan tanggung jawab lingkungan perusahaan
3. Misi PT AirAsia Indonesia hanya memenuhi beberapa komponen dari sembilan komponen misi yang telah dianalisis di atas.



## **CHAPTER 3**

### **THE INTERNAL AUDIT**

#### **INTEGRATING STRATEGY AND CULTURE**

PT AirAsia Indonesia memiliki nilai-nilai inti di dalam perusahaan yang melekat ke dalam perusahaannya. Nilai-nilai ini mewakili perusahaan dengan menggambarkan apa yang perusahaan lakukan dan bagaimana cara perusahaan melakukannya. Nilai-nilai tersebut juga dijadikan sebagai gambaran mengenai pengalaman yang akan dirasakan oleh para penumpang saat menggunakan jasa penerbangan dari perusahaan. Nilai-nilai tersebut adalah:

*1. People First*

Dengan nilai ini, perusahaan menjunjung tinggi kepedulian terhadap orang-orang terutama kepedulian terhadap para penumpang dan pengguna jasa perusahaan. Sehingga setiap melakukan aktivitas, perusahaan akan selalu mengutamakan penumpang mereka.

*2. Dare to Dream*

Dalam nilai ini, perusahaan menyatakan bahwa sebuah perubahan dimulai dari inovasi, dan perubahan serta inovasi tersebut keduanya membutuhkan suatu kesempatan untuk terjadi. Maksudnya, jika perusahaan sudah memiliki suatu inovasi terkait perubahan, maka perusahaan harus bisa mencari kesempatan untuk menerapkan perubahan tersebut. Maka dari itu, perusahaan menekankan sebuah nilai di perusahaan untuk berani bermimpi, karena mimpi tersebut bisa memunculkan inovasi yang bisa membuat sebuah perubahan

*3. Make it Happen*

Di dalam nilai ini, perusahaan menekankan kepada seluruh karyawan untuk dapat belajar dengan cepat dan membuat perubahan yang telah dirancang dalam nilai budaya kedua terjadi. Perusahaan juga mengharapkan agar setiap karyawan dapat memberikan lebih dari apa yang dibutuhkan oleh penumpang

*4. Safety Always*

Dalam nilai ini, perusahaan menyatakan bahwa keselamatan merupakan tanggung jawab semua orang. Dan keselamatan itu dimulai dari diri sendiri. Karena penting bagi para penumpang untuk menyadari seberapa pentingnya keselamatan diri sendiri sehingga kesadaran tersebut akan berdampak pada sekitarnya, apabila semua orang

memiliki kesadaran akan keselamatan dan tertib, maka akan menjadikan keselamatan bagi semua orang dapat terpenuhi

5. *One Air Asia*

Dalam nilai ini, perusahaan menyatakan bahwa seluruh karyawan Air Asia merupakan satu perusahaan penerbangan dengan satu visi dan satu kesatuan. Maka dari itu perusahaan mengatakan “*We are one airline, with one vision, and one people*”. Dengan nilai ini, perusahaan mengharapkan agar semua karyawan di dalam perusahaan dapat bersatu untuk mencapai visi bersama.

6. *Be Guest-Obsessed*

Di dalam nilai ini, perusahaan menekankan karyawan untuk dapat mengetahui lebih dalam apa yang penumpang inginkan, dan memberikan lebih dari apa yang penumpang harapan. Dengan begitu, penumpang akan merasa puas dengan pelayanan dari perusahaan dan akan muncul keinginan untuk menggunakan kembali layanan dari perusahaan, maka dari itu perusahaan membuat nilai “*Be Guest-Obsessed*”.

## MANAGEMENT

### 1. *Planning*

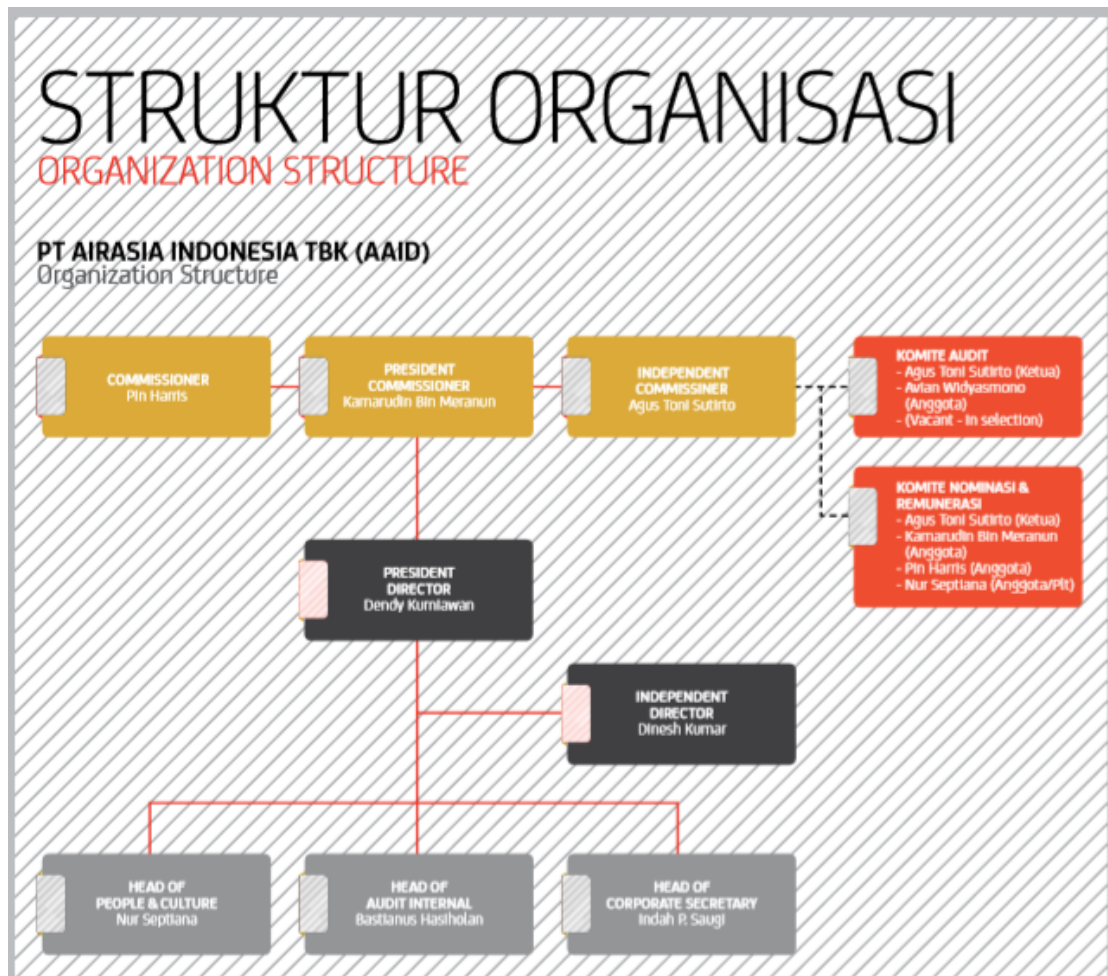
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang ada di PT. AirAsia Indonesia merupakan salah satu organ utama yang memiliki kewenangan yang tidak diberikan kepada Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan. Karena melalui RUPS, para pemegang saham (*shareholders*) dapat menggunakan haknya untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis perusahaan dengan mengacu pada batasan kewenangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan Anggaran Dasar Perseroan.

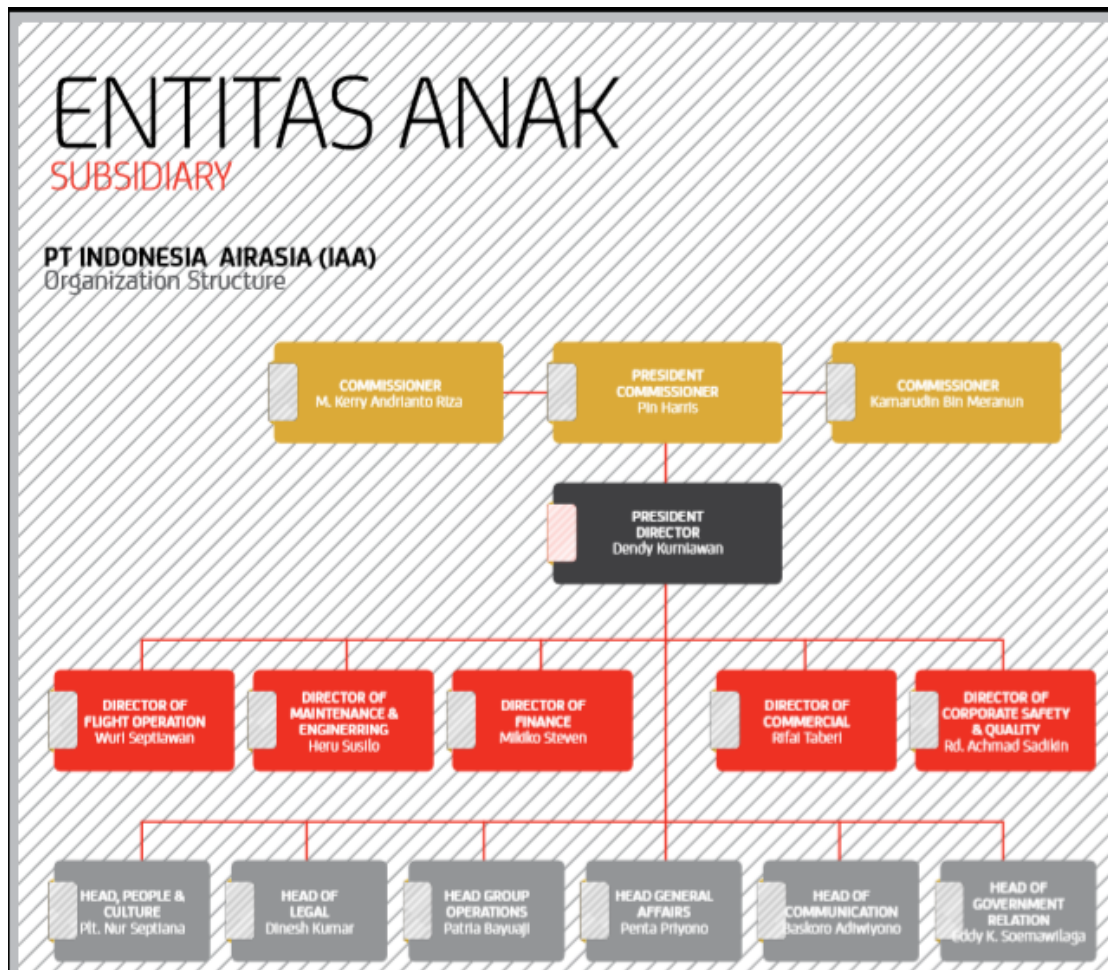
Pada tahun 2018, perusahaan mengadakan satu kali RUPS Tahunan untuk tahun buku 2017 yang diselenggarakan pada 24 Mei 2018. Sehingga dari RUPST di tahun 2018 memberikan kewenangan kepada Dewan Komisaris Perseroan untuk menentukan gaji, honorarium dan tunjangan yang diterima oleh Dewan Komisaris Perseroan untuk tahun 2018. Dalam RUPS ini juga, dapat dilakukan pengangkatan anggota Dewan Komisaris dengan menggunakan tata cara pengangkatan yang telah diatur dalam Anggaran Dasar dan perundangan yang berlaku.

### 2. *Organizing*

Dalam tahap organizing ini, PT AirAsia Indonesia membentuk struktur organisasi perusahaan sebagai panduan untuk menunjukkan adanya pembagian

tanggung jawab dalam perusahaan. Berikut ini disajikan struktur organisasi beserta dengan entitas anak dari PT AirAsia Indonesia per tahun 2018:





### 3. *Motivating*

Dalam menumbuhkan motivasi dan membentuk organisasi yang berkinerja tinggi, perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan target atau *Key Performance Indicator* (KPI). Sistem ini memungkinkan perusahaan melihat kontribusi karyawan terhadap kinerja Perseroan, mengidentifikasi karyawan yang berpotensi, dan untuk menyusun program pengembangan bagi karyawan.

Siklus penilaian kinerja ini terdiri atas penetapan target tahunan atau *Expectation Goal Measurement* (EGM) yang terdiri dari target korporat serta turunannya berupa target fungsional departemen dan target individual, pemantauan pencapaian target pada tengah tahun, dan penilaian kinerja tahunan.

### 4. *Staffing*

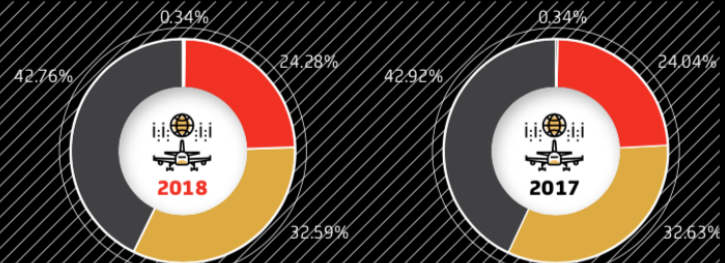
PT AirAsia Indonesia per 31 Desember 2018 memiliki 1.721 karyawan, hal ini diketahui menurun sebesar 3,15% dari total 1.526 karyawan yang ada di tahun 2017. Berikut adalah demografi karyawan perusahaan pada tahun 2018:

**KARYAWAN BERDASARKAN LEVEL PENDIDIKAN**  
Employee Data by Education Level

URAIAN Description	2017	2018
S2   Master Degree	6	6
S1   Bachelor Degree	367	418
Diploma (D1-D3)	498	561
SLTA   Senior Secondary	655	736
<b>Jumlah   Total</b>	<b>1.526</b>	<b>1.721</b>

**KARYAWAN BERDASARKAN LEVEL PENDIDIKAN**  
Employee Data by Education Level  
(dalam Persentase | Percentage)

S2 | Master Degree  
 S1 | Bachelor Degree  
 Diploma (D1-D3)  
 SLTA | Senior Secondary

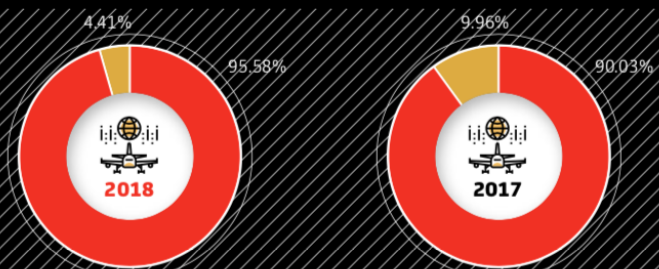


**KARYAWAN BERDASARKAN STATUS KEPEGAWAIAN**  
Employee by Employment Status

URAIAN Description	2017	2018
Tetap   Permanent	1.374	1.645
Tidak tetap   Non Permanent	152	76
<b>Jumlah   Total</b>	<b>1.526</b>	<b>1.721</b>

**KARYAWAN BERDASARKAN STATUS KEPEGAWAIAN**  
Employee by Employment Status  
(dalam Persentase | Percentage)

Tetap | Permanent  
 Tidak tetap | Non Permanent

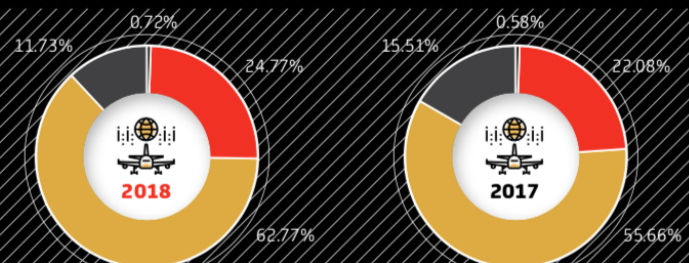


**KARYAWAN BERDASARKAN JENJANG USIA**  
Employee by Age Level

URAIAN Description	2017	2018
> 60	11	10
- 41-60	378	380
- 26-40	958	958
- ≤ 25	179	267
<b>Jumlah   Total</b>	<b>1.526</b>	<b>1.721</b>

**KARYAWAN BERDASARKAN JENJANG USIA**  
Employee by Age Level  
(dalam Persentase | Percentage)

> 60  
 - 41-60  
 - 26-40  
 - ≤ 25



## 5. *Controlling*

Dewan Komisaris dari PT. AirAsia Indonesia menyadari dan memahami tantangan yang berat yang harus dihadapi perseroan pada tahun 2018. Apalagi sistem pengendalian ini bertujuan untuk mencapai keseimbangan yang optimal atas kualitas, delivery dan biaya. Keseimbangan ini merupakan salah satu upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pengguna jasa intern meliputi aspek-aspek keuangan, non keuangan, kualitatif maupun kuantitatif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya, fungsi pengendalian internal harus selalu memperhatikan kepentingan-kepentingan Perseroan, pemegang saham dan pemangku kepentingan terkait (pengguna jasa, pegawai, masyarakat, dan negara) sesuai dengan kerangka yang digariskan dalam visi, misi dan tujuan Perseroan.

Kegiatan pengawasan dan pengendalian internal pada tingkat Komisaris dibantu oleh Komite Audit. Fungsi pengawasan dan pengendalian juga mencakup fungsi pengawasan dan pengendalian yang melekat pada setiap unit bisnis termasuk unit-unit pendukung (*embedded internal control*), Audit Internal dan Quality Assurance.

Pengendalian internal (*internal control*) adalah suatu proses yang melibatkan seluruh personel yang ada dalam organisasi mulai dari Dewan Komisaris, Direksi, Manajemen, hingga karyawan tingkat bawah, yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yaitu mencakup:

- a. Efektivitas dan efisiensi operasi,
- b. Keandalan pelaporan keuangan.
- c. Kepatuhan terhadap hukum, peraturan perundangan dan ketentuan yang berlaku.

Pengendalian bukanlah sesuatu yang ditambahkan dalam proses manajemen tersebut, akan tetapi merupakan bagian integral dalam proses tersebut. Terdapat 5 (lima) area berisiko yang ditangani oleh Audit Internal berdasarkan strategi audit internal, yaitu:

1. *Management of Ground Operations*
2. *Reservation System & Seat Booking*
3. *Cash Management*
4. *Missing Luggage Office (MLO)*
5. *Management of Ground Handling Agent and Validation of Control Self-Assesment (CSA)*

## MARKETING

PT AirAsia Indonesia selalu memastikan agar layanannya tersedia untuk semua pelanggan, maka Perseroan mengandalkan beberapa saluran penjualan dan distribusi. Saluran-saluran ini unggul dalam hal efisiensi dan kepraktisan serta didukung oleh teknologi, yakni situs perusahaan, aplikasi seluler, dan titik penjualan langsung konvensional. Untuk pelanggan setia, AirAsia memiliki program AirAsia BIG Loyalty yang pada 2018 meraih penghargaan sebagai bisnis *e-commerce* Terbaik kategori Perjalanan/Perhotelan, sebuah pengakuan bagi perusahaan di industri perjalanan dan perhotelan dengan etalase online terbaik dan yang telah berhasil membangun *platform e-commerce* atau menghadirkan *platform e-commerce* dengan pihak ketiga. AirAsia BIG Loyalty menjadi program terbaik atas Program Freedom Flyer-nya, yaitu program *frequent flyer* pertama yang memberikan penghargaan kepada anggota berdasarkan seberapa sering mereka terbang, bukan seberapa jauh atau seberapa banyak mereka membayar. Dengan program ini pelanggan setia AirAsia dapat lebih mudah dan lebih cepat untuk mendapatkan BIG Point dan bergabung dengan komunitas BIG.

Agar dapat senantiasa selalu memberikan layanan terbaik, perusahaan akan terus meningkatkan mutu kegiatan pemasarannya antara lain melalui kerja sama dengan Google Cloud. Kerja sama ini diyakini akan membawa dampak besar pada perusahaan secara grup maupun Perseroan karena akan menjadi sarana membangun sistem prediksi permintaan yang lebih baik dan pemasaran yang lebih tepat sasaran dan meningkatkan pengalaman dan loyalitas pelanggan dengan menyediakan layanan yang lebih personal.

Perusahaan juga bekerja sama dengan *Palantir Technologies* yang berfokus pada analisis big data. Perusahaan telah menandatangani kemitraan lima tahun dengan Palantir untuk mengembangkan model-model berorientasi pelanggan dan meningkatkan efisiensi di semua segi operasi. Perjalanan digitalisasi ini pada akhirnya akan membantu Perseroan mengendalikan biaya melalui proses kerja yang lebih efisien sekaligus mendorong raihan pendapatan melalui new verticals dan melalui pemasaran dengan sasaran kegiatan lebih akurat berdasarkan data yang dihimpun dari data pilihan-pilihan transaksi konsumen.

## FINANCE AND ACCOUNTING

### 1. Keputusan Investasi

Pada tahun 2018, perseroan fokus untuk meningkatkan pendapatan *ancillary* seperti biaya administrasi, biaya bagasi, menu makanan AirAsia yang menggunakan



santan, pemilihan kursi, Red Cargo, Fly-Thru, dan *travel insurance*. Untuk meningkatkan layanan-layanan ini, perseroan melakukan investasi pada data, sentralisasi, dan digitalisasi. Dari investasi ini, didapat pendapat *ancillary* tumbuh dan begitu juga dengan jumlah penumpang naik sebesar 13% sepanjang tahun 2018 atau sekitar 5,2 juta penumpang.

Perseroan juga melakukan investasi dalam pengembangan keterampilan sumber daya manusia, dimana perseroan melakukan 21 pelatihan internal termasuk pelatihan bahasa asing seperti bahasa Inggris dan bahasa Jepang. Sehingga, secara total, perseroan mengeluarkan investasi sebesar Rp614,75 juta untuk pengembangan keterampilan di tahun 2018.

Perseroan juga berinvestasi pada *manage service* ruangan dan seluruh jaringan di dalamnya, sistem bersama seperti KIOS dan *Automatic Baggage Drop*, dan IP Phone System di seluruh area bandara Indonesia. Langkah ini memungkinkan untuk mengoptimalkan semua layanan yang disediakan pengelola bandara. Melalui *manage service*, semua pengeluaran dan arus kas menjadi lebih terukur dan akuntabel.

## 2. Keputusan *Financing*

Perseroan memperoleh pinjaman sebesar Rp373,60 miliar yang dicatat pada penerimaan dalam arus kas dari aktivitas pendanaan. *Financing* (pendanaan) ini didapat dari menerbitkan saham baru dan pendanaan yang cukup melalui fasilitas kredit yang telah tersedia.

## 3. Keputusan Dividen

Seluruh saldo akun, transaksi, penghasilan dan beban yang signifikan, serta laba atau rugi hasil transaksi dari intra kelompok usaha yang belum direalisasi dan dividen, dieliminasi pada saat konsolidasi. Sehingga pada *Annual Report* yang dikeluarkan oleh PT. AirAsia Indonesia, tidak mencantumkan dividen untuk tahun 2014 - 2018.

## FINANCIAL RATIO

Rasio finansial dihitung dari laporan keuangan PT AirAsia Indonesia dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018. Rasio-rasio ini dapat menggambarkan situasi keuangan perusahaan pada satu titik waktu tertentu. Rasio finansial PT AirAsia Indonesia dibandingkan dari satu titik waktu ke titik waktu lainnya. Selain itu, rasio finansial PT AirAsia Indonesia juga dapat dibandingkan dengan rasio perusahaan lain di industri yang sama yang berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan PT AirAsia Indonesia.



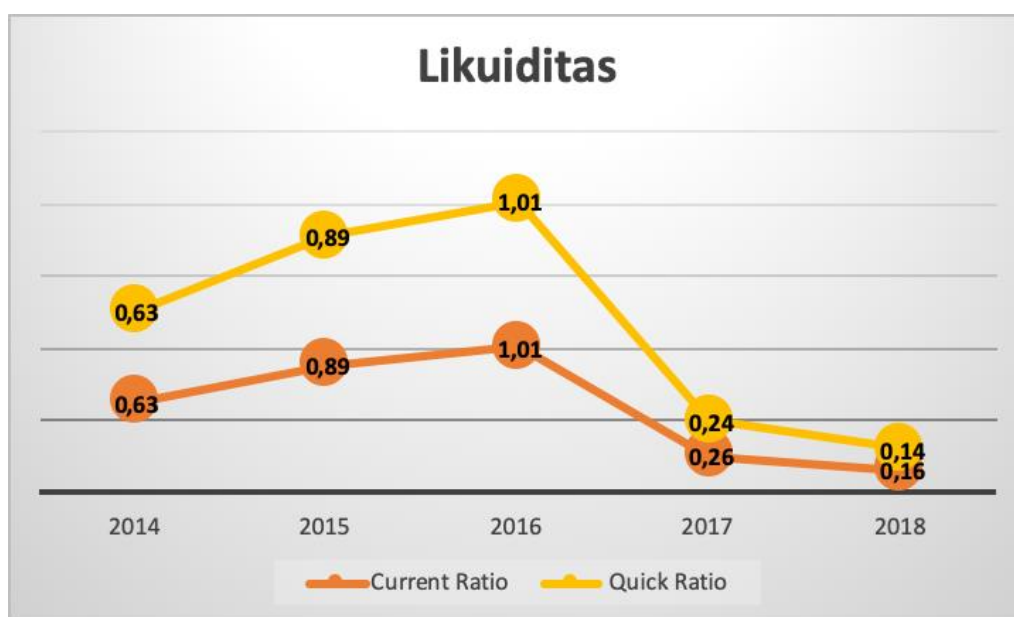
## Liquidity ratios

### Current Ratio

Year	Current Assets	Current Liabilities	Ratio
2014	35.158.226.485	56.049.452.183	0,63
2015	73.415.897.358	82.918.606.928	0,89
2016	81.876.476.884	81.183.590.556	1,01
2017	567.327.411.955	2.174.246.385.693	0,26
2018	459.842.437.838	2.806.387.704.648	0,16

### Quick Ratio

Year	Current Assets - Inventory	Current Liabilities	Ratio
2014	35.158.226.485	56.049.452.183	0,63
2015	73.415.897.358	82.918.606.928	0,89
2016	81.876.476.884	81.183.590.556	1,01
2017	526.596.769.964	2.174.246.385.693	0,24
2018	394.277.023.471	2.806.387.704.648	0,14



Rasio lancar (*current ratio*) yang sangat rendah menunjukan tingginya resiko perusahaan dalam melunasi kewajibannya, yang artinya ada indikasi kemungkinan kebangkrutan perusahaan. Sedangkan apabila tingkat current ratio terlalu tinggi perusahaan dibanding rasio rata industrinya, menunjukkan pengelolaan aset yang tidak efisien oleh manajemen perusahaan.

Tingkat rasio lancar PT Air Asia semakin tahun kian menurun, hal ini disebabkan oleh harga bahan bakar mesin jet di dunia pada enam bulan terakhir atau periode Juli 2017 hingga Januari 2018 yang naik cukup signifikan hingga 37,90%. Berdasarkan data Index Mundi, harga avtur pada Juli 2017 tercatat US\$ 1,42 (Rp 19.170) per galon dan naik menjadi US\$ 1,95/galon pada Januari 2018.

Selain itu, manajemen AirAsia juga menjelaskan bahwa beban usaha yang lebih tinggi disebabkan oleh pelemahan nilai mata uang rupiah terhadap dolar Amerika Serikat yang terjadi sepanjang 2018. Akibatnya perseroan mencatatkan kerugian sebelum pajak sebesar Rp 998 miliar sepanjang 2018.

Sama halnya seperti current ratio, quick ratio yang memiliki nilai satu (1) dapat diartikan kemampuan perusahaan melunasi kewajibannya secara cepat. Perusahaan dengan nilai quick ratio kurang dari satu (1) berindikasi tidak mampu melunasi kewajiban jangka pendeknya.

Perbedaan antara dua jenis rasio likuiditas, quick ratio dan current ratio hanya terletak pada jenis aset yang digunakan dalam melunasi kewajiban perusahaan. Pada current ratio proses likuidasi aset maksimal adalah satu tahun, sedangkan pada rasio cepat likuidasinya hanya 90 hari kerja.

### ***Solvability ratios***

#### ***Debt to Total Asset Ratio***

Year	Total Debt	Total Assets	Ratio
2014	109.895.342.463	35.158.226.485	313%
2015	146.632.248.592	175.317.496.097	84%
2016	143.626.700.849	176.816.880.078	81%
2017	3.054.059.095.077	3.091.133.957.757	99%
2018	3.647.220.571.707	2.845.045.212.353	128%

***Total Debt to Equity***

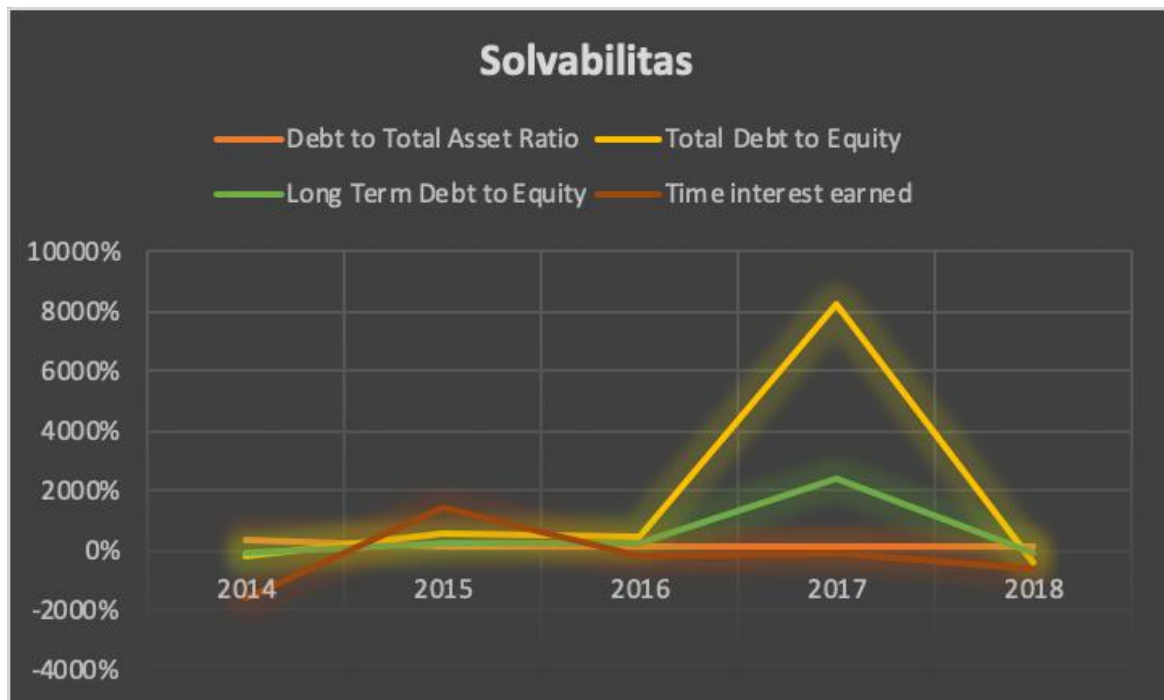
<b>Year</b>	<b>Total Debt</b>	<b>SHE</b>	<b>Ratio</b>
2014	109.895.342.463	(74.737.115.978)	(147%)
2015	146.632.248.592	28.685.247.505	511%
2016	143.626.700.849	33.190.179.229	433%
2017	3.054.059.095.077	37.074.862.680	8238%
2018	3.647.220.571.707	(802.175.359.354)	(455%)

***Long term debt to Equity***

<b>Year</b>	<b>Long Term Debt</b>	<b>SHE</b>	<b>Ratio</b>
2014	53.845.890.280	(74.737.115.978)	(72%)
2015	63.625.765.960	28.685.247.505	222%
2016	62.443.110.294	33.190.179.229	188%
2017	879.812.709.384	37.074.862.680	2373%
2018	840.832.867.059	(802.175.359.354)	(105%)

***Time interest earned***

<b>Year</b>	<b>EBIT</b>	<b>Interest Expense</b>	<b>Ratio</b>
2014	8.416.394.156	(532.735.238)	(15.8)
2015	(4.747.330.681)	(325.965.922)	14.56
2016	1.907.766.247	(1.096.422.830)	(17.4)
2017	300.295.462.452	(813.256.742.835)	(0.37)
2018	(1.067.069.354.297)	160.044.520.589	(6.67)



Rasio solvabilitas akan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya, baik jangka panjang atau pendek. Hal ini harus dilihat, terutama jika perusahaan dibubarkan, atau dilikuidasi. Perusahaan yang memiliki rasio solvabilitas tinggi, tentu saja akan memiliki risiko kerugian lebih tinggi.

Pada kasus AirAsia, dapat dilihat dari perhitungan solvabilitas di atas bahwa tingkat debt milik Air Asia jauh lebih besar daripada asset dan equity yang dimilikinya. Ini menunjukkan bahwa PT Air Asia merupakan sebuah perusahaan yang bergantung pada hutang untuk melaksanakan kegiatan operasinya. Selain itu, rasio ini juga menunjukkan bahwa PT Air Asia tidak memiliki kapabilitas untuk melunasi hutangnya baik dari hasil penjualan asset, maupun dari jumlah ekuitas mereka.

Pada akhir bulan Desember 2018, perusahaan penerbangan bertarif murah asal Malaysia, AirAsia Group Berhad akan menjual sekitar 25 pesawat kepada perusahaan investasi swasta asal Amerika Serikat (AS), Castlelake LP, dengan nilai US\$768 juta atau sekitar Rp11,1 triliun.

Dikutip dari Reuters, AirAsia menyatakan Castlelake juga akan membeli empat pesawat baru yang akan dikirim ke AirAsia pada 2019. Pihak AirAsia mengatakan beberapa hasil dari penjualan akan digunakan untuk membayar utang.

Sebanyak 29 pesawat yang terdiri dari tipe Airbus A320-200ceo dan A320neo akan disewakan kembali kepada AirAsia. Mengutip sumber, Reuters melaporkan Castlelake sepakat membeli sekitar 30 pesawat berbadan sempit dari AirAsia pada awal Desember lalu.

***Profitability ratios******Gross profit Margin***

<i>Year</i>	<i>Sales – COGS</i>	<i>Sales</i>	<i>Ratio</i>
2014	15.898.730.390	91.209.416.866	17%
2015	7.054.848.004	90.044.507.482	8%
2016	12.388.923.626	111.864.132.708	11%
2017	3.439.357.783.677	3.817.860.941.246	90%
2018	5.219.820.815.719	4.232.768.047.707	123%

***Operating profit Margin***

<i>Year</i>	<i>Income from operations (Sales-Cogs-Op exp)</i>	<i>Sales</i>	<i>Ratio</i>
2014	2.911.808.602	91.209.416.866	3%
2015	(664.294.855)	90.044.507.482	(1%)
2016	1.907.766.247	111.864.132.708	2%
2017	378.503.157.569	3.817.860.941.246	10%
2018	(987.052.768.012)	4.232.768.047.707	(23%)

***Net profit Margin***

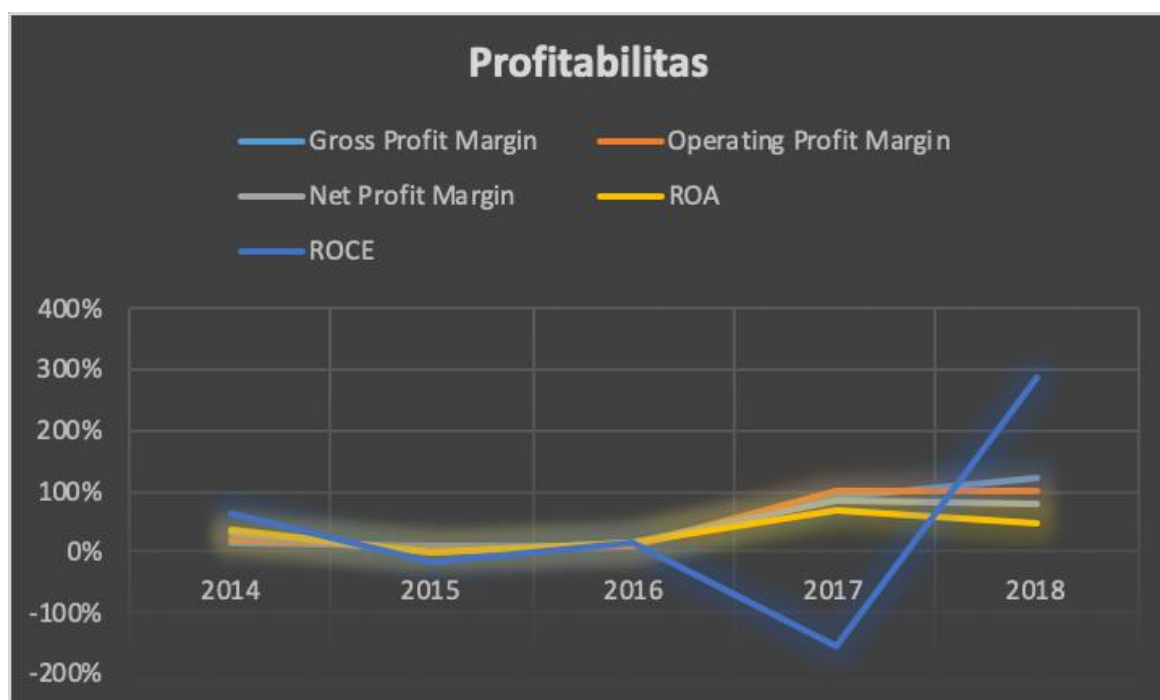
<i>Year</i>	<i>Net Income</i>	<i>Sales</i>	<i>Ratio</i>
2014	7.883.658.918	91.209.416.866	9%
2015	(5.073.296.603)	90.044.507.482	(6%)
2016	811.343.418	111.864.132.708	1%
2017	(512.961.280.383)	3.817.860.941.246	(13%)
2018	(907.024.833.708)	4.232.768.047.707	(21%)

### ROA

Year	Net income	Average Total Asset	Ratio
2014	7.883.658.918	101.674.954.130	8%
2015	(5.073.296.603)	159.335.314.861	(3%)
2016	811.343.418	1.840.105.710.479	0%
2017	(512.961.280.383)	3.298.013.941.309	(16%)
2018	(907.024.833.708)	2.968.089.585.055	(31%)

### ROE

Year	Net Income	Average SHE	Ratio
2014	7.883.658.918	30.893.823.701	26%
2015	5.073.296.603	31.115.457.185	(16%)
2016	811.343.418	222.809.733.071	0.36%
2017	(512.961.280.383)	226.960.602.806	(226%)
2018	(907.024.833.708)	382.550.248.337	(237%)

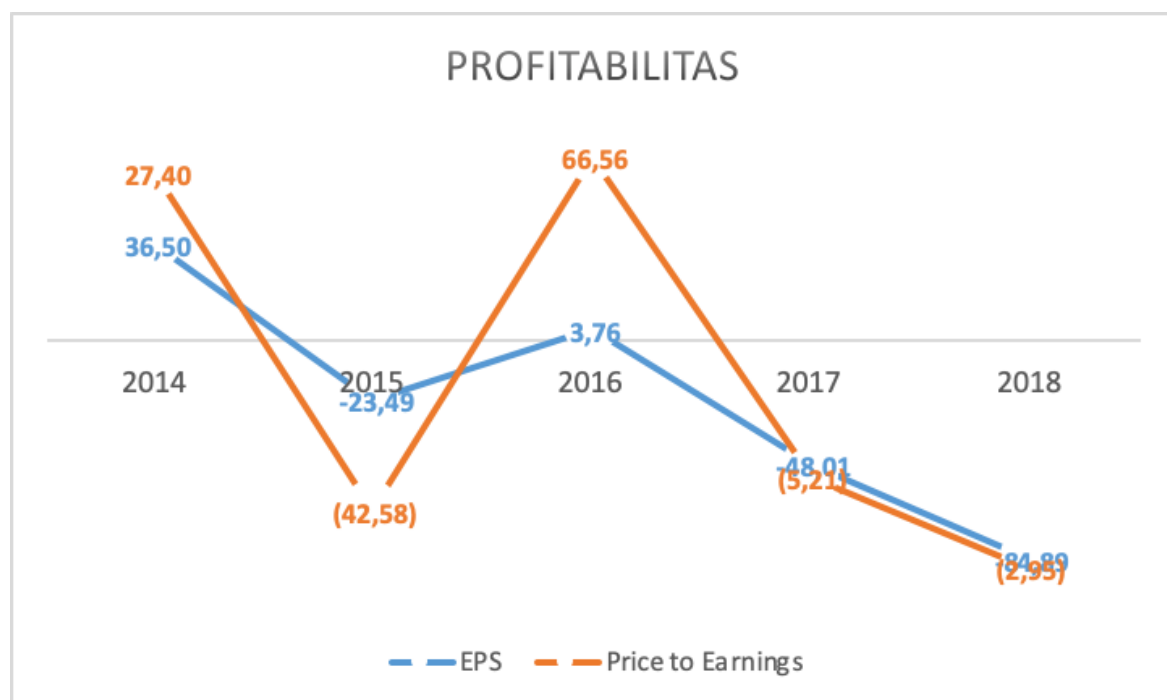


### *Earnings Per Share*

<i>Year</i>	<i>Net Income</i>	<i>Number of Share Outstanding</i>	<i>EPS</i>
2014	7.883.658.918	216.000.000	36,50
2015	(5.073.296.603)	216.000.000	(23,49)
2016	811.343.418	216.000.000	3,76
2017	(512.961.280.383)	10.685.124.441	(48,01)
2018	(907.024.833.708)	10.685.124.441	(84,89)

### *Price to Earnings*

<i>Year</i>	<i>Market Prices per shares</i>	<i>EPS</i>	<i>Price to Earnings</i>
2014	1.000,00	36,50	27,40
2015	1.000,00	(23,49 )	(42,58)
2016	250	3,76	66,56
2017	250	(48,01)	(5,21)
2018	250	(84,89)	(2,95)



Melihat dari hasil perhitungan rasio profitabilitas, terlihat terjadinya penurunan dan fluktuasi dari rasio-rasio tersebut. Hal yang paling terlihat dan yang menjadi indikasi bahwa kinerja perusahaan menurun adalah dari rasio ROA dan ROE, terlihat bahwa terjadi penurunan signifikan pada tahun 2017 dan 2018. Penurunan signifikan ini disebabkan oleh lemahnya kurs rupiah dan tingginya harga bahan bakar pesawat. Oleh karena kenaikan harga bahan bakar dan kerugian terhadap kurs, perusahaan tidak mampu memenuhi target pencapaian laba mereka, dan semakin lama menambah tingkat hutang mereka.

Selain itu, kinerja PT Air Asia juga dapat menjadi salah satu factor mengapa tingkat ROE di perusahaan mengalami penurunan yang tajam pada tahun 2017 dan 2018. Di tahun 2017 dan 2018, diketahui bahwa perusahaan harus menjual sejumlah unit pesawat terbangnya untuk membayar hutang mereka. Hal ini bias jadi salah satu faktor yang mendukung bahwa terjadi penurunan kinerja di PT Air Asia, yang menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tingkat laba yang ditargetkan.

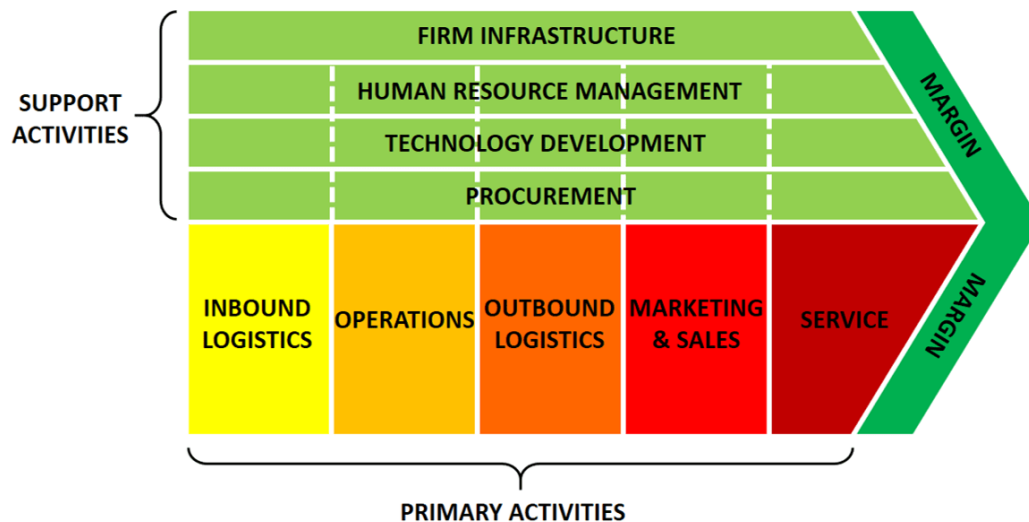
## **MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS**

Dalam hal sistem informasi, aplikasi, dan layanan elektronik, departemen *Information, Commercial, and Technology* (ICT) selalu mengupayakan pengembangan yang terintegrasi baik secara horizontal (*horizontal integration*) yaitu antar sistem untuk bidang berbeda maupun vertikal (*vertical integration*), yaitu yang mengikuti hirarki struktural. Untuk bidang ini, AirAsia telah memiliki kerja sama khusus dengan Angkasa Pura 1 dan Angkasa Pura 2 di bandar udara internasional Soekarno Hatta dan Semarang. Kerja sama akan terus diperluas hingga mencakup semua bandar udara di seluruh Indonesia. Melalui semua upaya diatas, ICT yakin akan dapat terus memberikan dukungan operasional yang solid bagi kemajuan usaha Perseroan.

## **VALUE CHAIN ANALYSIS**



*Value Chain Analysis* di PT Air Asia Indonesia Tbk digunakan untuk mengevaluasi nilai setiap aktivitas fungsional tertentu yang ditambahkan ke produk atau layanan organisasi seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:



## Primary Activities

### 1. *Inbound Logistics*

Inbound logistics Ini melibatkan semua area penerimaan dan penyimpanan input saat output dihasilkan. Sejauh ini, AirAsia hanya mengoperasikan satu jenis pesawat, Boeing 737-300. Berdasarkan laporan yang diterbitkan oleh Aero Connections, model tertentu adalah jet komersial terlaris sepanjang masa karena efisiensi dan efektivitas biaya. AirAsia juga memiliki 1.382 karyawan dan mereka telah menerima lokakarya pelatihan di tempat kerja yang tepat sehingga mereka dapat melakukan berbagai peran secara efektif dalam struktur organisasi yang sederhana.

### 2. *Operations*

Kegiatan operasi di PT. Air Asia Indonesia Tbk. mengacu pada memproses input untuk menyediakan produk / layanan yang berharga. AirAsia selalu ketat tentang standar dan prosedur. AirAsia menyadari bahwa menjaga keselamatan penumpangnya adalah hal yang sangat penting, sebagaimana ditunjukkan dalam survei di Amerika Serikat dan Jepang. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2003, AirAsia bergabung dengan GE Engine Services untuk aliansi bisnis yang bertanggung jawab memelihara semua mesin pesawat AirAsia dalam lima tahun ke depan.

### 3. *Outbound Logistics*

Outbound logistics ini melibatkan pengiriman produk / layanan ke saluran distribusi atau ke tujuan akhir. Sampai akhir tahun 2018, AirAsia telah mengoperasikan lebih dari 100 armada pesawat. AirAsia Indonesia juga saat ini mengoperasikan 4 hub di Indonesia: Jakarta, Medan, Surabaya, dan Bali serta melayani 34 rute termasuk 10 rute domestik dan 24 rute internasional dalam jaringan AirAsia. Tidak hanya itu, interior pesawat Air Asia juga dilengkapi dengan karpet merah khas dan kursi kulit mewah untuk memungkinkan para penumpang melakukan perjalanan dengan nyaman. Selain itu, banyak survei yang menyatakan banyak pelanggan merasa bahwa awak kabin AirAsia menunjukkan profesionalisme ketika menjalankan tugas mereka di udara.

#### **4. *Marketing and Sales***

Marketing dan sales di Air Asia melibatkan semua kegiatan yang menginformasikan pelanggan tentang produk / layanan mereka; termasuk yang mendorong dan memfasilitasi pelanggan dalam melakukan pembelian. Sejauh ini, AirAsia telah mempromosikan perusahaannya tanpa mengeluarkan biaya penjualan dan pemasaran yang tinggi. Sebagai contoh, CEO Air Asia selalu mengenakan topi bisbol merah AirAsia dalam salah satu wawancara. Pernyataannya yang dipikirkan dengan matang sering kali memperkuat posisi AirAsia sebagai perusahaan kecil yang berjuang melawan pertahanan industri besar yang juga menawarkan harga rendah.

Untuk pelanggan setia, AirAsia memiliki program AirAsia BIG Loyalty yang pada 2018 meraih penghargaan sebagai Bisnis e-commerce Terbaik kategori Perjalanan/Perhotelan, sebuah pengakuan bagi perusahaan di industri perjalanan dan perhotelan dengan etalase online terbaik. Dengan program ini, pelanggan setia AirAsia dapat lebih mudah dan lebih cepat untuk mendapatkan BIG Point dan bergabung dengan komunitas BIG.

#### **5. *Services***

Service di AirAsia adalah salah satu dari sedikit maskapai yang memiliki waktu penyelesaian terpendek, yaitu sekitar 25 menit dibandingkan dengan 45 hingga 120 menit yang dimiliki oleh maskapai lain. Karenanya, ini memungkinkan AirAsia untuk mendapatkan manfaat dengan melakukan lebih banyak penerbangan dalam sehari. Selain itu, AirAsia banyak menekankan dalam hal mempertahankan layanan berkualitas tinggi untuk semua penumpangnya seperti tingkat ketepatan waktu dan kinerja penanganan bagasi yang sangat baik.

### **Support Activities**

### **1. *Firm Infrastructure***

Air Asia berfokus pada tujuan mereka, mereka memberikan harga terendah bagi pelanggan. Mereka memperluas layanan ke berbagai negara.

### **2. *Human Resource Management***

Mempekerjakan tenaga ahli adalah masalah penting dan mengurangi biaya untuk industri. Jadi Air Asia mempekerjakan beberapa tenaga ahli. Kebijakan ini akan meningkatkan kualitas dan efisiensi serta mengurangi biaya bagi perusahaan.

### **3. *Technology Development***

Air Asia mengurangi biaya menggunakan berbagai teknologi efisien diantaranya:

- a. Air Asia menggunakan Yield Management Systems (YMS) yang membantu perhitungkan biaya operasi dan pendapatan yang diharapkan.
- b. Computer Reservation Systems (CSR) sebagai basis web untuk reservasi.
- c. Menggunakan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) untuk mempercepat proses pelaporan dan pengambilan data.

### THE INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE) MATRIX

Key Internal Factors		Weight	Rating	Weighted Score
<b>STRENGTHS</b>				
1	Perusahaan jasa penerbangan low cost pertama di asia ( <i>First mover advantage</i> ).	0,25	4	1,00
2	Setiap aircraftnya memiliki lebih banyak jumlah tempat duduk.	0,10	3	0,30
3	Sudah memiliki brand name	0,20	3	0,60
<b>WEAKNESS</b>				
4	Sumber daya jasa yang terbatas dikarenakan oleh strategi low cost.	0,10	1	0,10
5	Delays jam terbang yang mengakibatkan komplain konsumen.	0,10	1	0,10
6	.Air Asia tidak memiliki divisi khusus untuk menangani <i>maintenance</i> pesawat	0,25	2	0,50
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

IFE Matrix merupakan ringkasan dan evaluasi dari kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha. IFE Matrix PT AirAsia menunjukan

bahwa kekuatan utama perusahaan ada pada strategi *low cost*. Selain itu PT Air Asia juga memiliki kapasitas tempat duduk yang banyak sehingga dapat mengangkut lebih banyak penumpang dalam sekali perjalanan. *Brand name* yang sudah terkenal juga membantu AirAsia dalam pemasaran jasa penerbangan mereka. Sementara kelemahan utama yang dimiliki oleh PT AirAsia adalah delay penerbangan yang sangat lama sehingga sering kali penumpang protes terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

Total *weighted score* dari IFE Matrix PT AirAsia adalah 2,60. Angka tersebut berada di atas angka 2,50 yang artinya posisi internal perusahaan PT Air Asia sudah cukup kuat. Maka dari itu, perusahaan harus mempertahankan serta meningkatkan posisi internal mereka dengan terus melakukan strategi-strategi terkait strategi operasi, kebijakan dan prosedur mereka sehingga PT AirAsia dapat memaksimalkan keunggulan yang sudah dimiliki dan mengurangi kekurangan yang ada.

## **CHAPTER 4**

### ***THE EXTERNAL AUDIT***

#### **KEY EXTERNAL FORCES OF AN ORGANIZATION**

##### ***1. Economic Forces***

Faktor-faktor ekonomi secara makro dapat mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan pada suatu periode tertentu. Variabel ekonomi seperti inflasi, pajak, fluktuasi harga, tingkat bunga, kebijakan ekspor-impor, pola konsumsi dan lain-lainnya, dapat sangat mempengaruhi perusahaan di Indonesia, hal ini pun berlaku untuk PT Air Asia Indonesia Tbk. Di seluruh dunia, perjalanan udara tumbuh didorong oleh konektivitas yang semakin tinggi dan hambatan perjalanan lintas negara yang semakin rendah. Asosiasi Angkutan Udara Internasional, IATA, memperkirakan bahwa lalu lintas penumpang udara secara global akan naik pada tingkat pertumbuhan majemuk tahunan sebesar 3,5% dalam 20 tahun ke depan.

Industri penerbangan di Indonesia sendiri sempat mengalami guncangan yang signifikan pada tahun 2018 dan hal ini cukup berdampak signifikan terhadap operasional dan profitabilitas perseroan. Meskipun terdapat faktor-faktor ekonomi makro seperti risiko perlambatan perekonomian global dan ketidakpastian akibat konflik dagang, pertumbuhan jumlah penumpang dan permintaan terhadap layanan penerbangan masih tetap tinggi. Hal ini diperkirakan akan terus bertahan hingga setidaknya satu tahun ke depan. Pertumbuhan industri penerbangan pun secara rata-rata berjalan 2,5 kali lebih cepat dibandingkan PDB Nasional.

##### ***2. Social, Cultural, Demographic, and Environment Natural Forces***

Jasa pelayanan penerbangan merupakan hal yang penting bagi orang-orang yang ingin melakukan perjalanan secara cepat dan terjamin kenyamanan-nya baik itu ke luar negeri maupun ke dalam negeri. Pada tahun 2018, serangkaian bencana alam yang menimpa Indonesia sepanjang tahun 2018, mulai dari erupsi Gunung Agung di Bali yang berdampak pada pariwisata Bali, gempa bumi di Lombok, hingga gempa bumi berkekuatan 7,5 magnitudo di Palu, Sulawesi Tengah yang mengakibatkan korban jiwa lebih dari 2.000 orang dan mengakibatkan guncangan. Namun, menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pada periode Januari hingga Oktober 2018, jumlah penumpang udara untuk penerbangan domestik tumbuh 6,98% menjadi 78,63 juta orang dibandingkan dengan periode yang sama tahun sebelumnya.

Sementara itu, penumpang internasional tumbuh 7,8% menjadi 14,9 juta orang dari periode yang sama pada tahun terdahulu.

### 3. *Political, Legal, and Governmental Forces*

Peraturan atau regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah dapat memengaruhi keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan, ini dikarenakan ada beberapa peraturan dan undang-undang yang harus dipatuhi oleh perusahaan agar dapat menjalankan bisnisnya dengan lancar, di antara lain:

- 1) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan
- 2) PM No. 21 Tahun 2015 tentang Standar Keselamatan Penerbangan
- 3) PM No. 38 Tahun 2015 tentang Standar Pelayanan Penumpang Angkutan Udara Dalam Negeri
- 4) PM No. 45 Tahun 2015 tentang Persyaratan Kepemilikan Modal Badan Usaha di Bidang Transportasi
- 5) Peraturan Dirjen Perhubungan Udara No. 12 Tahun 2015 tentang Pembayaran Passenger Service Charge (PSC) Disatukan dengan Tiket Penumpang Pesawat Udara.
- 6) Peraturan Menteri No. 31 Tahun 2013 tentang Program Keamanan Penerbangan Nasional
- 7) Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Indonesia Nomor KP 152 Tahun 2012 tentang Pengamanan Kargo, dan Pos yang Diangkut dengan Pesawat Udara
- 8) *Annex 17* dari Organisasi Penerbangan Sipil (ICAO) mengenai *Security, Safeguarding International Civil Aviation Against Acts of Unlawful Interference*, diaturlah ketentuan-ketentuan tentang kewajiban pengamanan kargo, dan pos sebelum diangkut oleh pesawat udara sipil.

### 4. *Technological Forces*

AirAsia adalah maskapai penerbangan pertama yang sudah menerapkan ) sejumlah terobosan TI (Teknologi Informasi), seperti tiket elektronik (*e-ticket*), aplikasi seluler untuk pemesanan tiket, pembayaran elektronik, *check-in* elektronik, dan kios (*counter*) *check-in* mandiri. Dalam beberapa tahun terakhir, AirAsia terus berusaha dalam meningkatkan layanan digital yang dapat meliputi sistem *boarding* dengan deteksi wajah dan proses *check-in* dengan otomasi robotik.

Sebagai elemen terpenting dalam menyokong pemanfaatan teknologi perseroan, *Department information, commercial and technology* (ICT) selalu mengupayakan inovasi terbaru untuk meningkatkan efisiensi biaya, efektivitas kegiatan pemasaran dan promosi, dan kelancaran proses kerja melalui otomasi dengan mengacu pada kebijakan pengembangan ICT.

Perseroan juga melakukan pengembangan dengan berinvestasi pada *manage service* ruangan dan seluruh jaringan di dalamnya, sistem bersama seperti KIOS dan *Automatic Baggage Drop*, dan IP Phone System di seluruh area bandara Indonesia. Langkah ini memungkinkan untuk mengoptimalkan semua layanan yang disediakan pengelola bandara. Melalui *manage service*, semua pengeluaran dan arus kas menjadi lebih terukur dan akuntabel.

Selain itu, perseroan juga pada tahun 2018 akan melakukan uji coba sistem baru yang direncanakan yang akan diimplementasikan secara penuh pada tahun berikutnya. Sistem baru ini adalah:

- E-POS adalah sistem berbasis Android untuk digunakan semua awak kabin AirAsia yang membantu penjualan produk AirAsia saat penerbangan. Sistem ini akan menggantikan tata cara penjualan manual yang sebelumnya diterapkan. Dengan E-POS, proses transaksi dapat berjalan lebih cepat, ketersediaan produk dapat dipantau dengan lebih mudah, dan data transaksi yang tercatat secara digital pun dapat diteruskan ke pusat data setelah pesawat mendarat.
- FACES adalah sistem pengenalan wajah (*face recognition*) untuk memudahkan proses *check-in* hingga penumpang masuk ke dalam *gate*. Terdapat tiga kamera di konter *check-in* & KIOS, konter imigrasi, dan *gerbang boarding*. Sistem ini akan diintegrasikan dengan manifes penumpang untuk memastikan pendataan penumpang secara terpadu.

## 5. *Competitive Forces*

Terdapat tujuh karakteristik yang dapat mendeskripsikan jika perusahaan adalah perusahaan yang kompetitif, yaitu:

1. Pangsa pasar
2. Memahami dan ingat dengan persis bisnis yang dijalankan
3. Melakukan perbaikan
4. Berinovasi



5. Akuisisi untuk pertumbuhan
6. Perusahaan menciptakan perbedaan
7. Kualitas tidak tergantikan dan tidak kalah bersaing ditingkat global

Pada tahun 2019 ini, *Head of Communication* AirAsia Group Audrey P. Petriny mengatakan bahwa pangsa pasar AirAsia di domestik pada kuartal I/2019 mencapai 3,2%. Angka tersebut meningkat perlahan sejak akhir 2017 yang hanya 2,2 %. “Terkait dengan (target) market share rute domestik AirAsia, kami berharap akan semakin meningkat menyusul diluncurkannya rute-rute domestik baru,” kata Audrey. Namun banyak maskapai penerbangan lain juga yang pada saat ini banyak bersaing harga dengan AirAsia yang menerapkan strategi low cost, sehingga persaingan pada industri penerbangan semakin kompetitif. AirAsia Indonesia masih memiliki pangsa pasar yang lebih rendah dibanding beberapa kompetitor domestik lainnya. Keunggulan dari kompetitor lainnya terletak pada kenyamanan layanan yang diberikan kepada konsumen.

Untuk menghadapi kompetisi ini, AirAsia berfokus untuk melakukan promo penjualan tiket dengan booking jauh-jauh hari juga mengembangkan rute domestik mereka sehingga diharapkan terjadinya peningkatan market share. Dan strategi tersebut berhasil karena terjadi peningkatan market share sebesar 1% selama 2017 - 2019 ini.

Dari tujuh karakteristik yang menggambarkan perusahaan yang paling kompetitif yang dibahas dalam buku “Strategic Management”, PT Air Asia Indonesia Tbk ini dapat dikatakan sedang berupaya untuk lebih kompetitif dengan melakukan:

- ✓ PT Air Asia Indonesia Tbk selalu berinovasi, pada tahun 2018, mereka memiliki dua inovasi penting yang akan memperkuat posisi perseroan sebagai yang terdepan dalam teknologi diantara maskapai LCC lain di kawasan Asia. Inovasi ini mencakup: E-POS, sistem *point of sales* dan *FACES*, teknologi pengenalan wajah. E-POS adalah sistem berbasis Android yang akan diluncurkan ke seluruh awak kabin IAA untuk membantu mereka menangani transaksi ancillary di atas pesawat. Sistem ini akan menggantikan *point of sales* manual yang digunakan pada saat ini. Dengan E-POS, transaksi menjadi lebih cepat dan ketersediaan produk lebih mudah dipantau. Data transaksi pun akan dengan mudah diunggah ke server begitu pesawat mendarat. Di bandar udara, sistem pengenalan wajah *FACES* diharapkan mempercepat proses *check-in* di konter hingga penumpang memasuki

area tunggu keberangkatan. Teknologi ini mengandalkan kamera di tiga titik: konter *check-in* dan *Kiosk*, gerbang imigrasi, dan gerbang keberangkatan, sistem akan diintegrasikan dengan manifes penumpang untuk memastikan kelancaran kerja sistem dan pengelolaan data.

## COMPETITIVE ANALYSIS: PORTER'S FIVE FORCES MODEL

### 1. *Rivalry among competing firms*

Banyaknya jumlah pesaing menyebabkan persaingan semakin ketat. Saat ini banyak perusahaan penerbangan lainnya yang juga menerapkan *low cost strategy* seperti Lion Air, Citilink, Batik Air, dll. Mereka dapat bersaing dalam rute yang tidak ditawarkan oleh Air Asia. Kompetisi dalam Industri ini dapat dikatakan memiliki intensitas yang tinggi.

Tingginya biaya tetap perusahaan yang disebabkan oleh biaya keuangan, sewa beli dan biaya karyawan. Terlihat pada tahun 2018 bahwa ada kenaikan biaya avtur, biaya pemeliharaan pesawat, dan biaya sewa. sementara biaya tetap ini dapat dikurangi melalui peningkatan pangsa pasar. Dengan kuatnya persaingan, air asia dapat menurunkan harga secara konstan untuk bersaing dengan perusahaan penerbangan lainnya.

Seperti beberapa perusahaan penerbangan lainnya, Air Asia juga menawarkan produk selain jasa penerbangan yaitu hotel (Tune Hotel) yang terletak tidak jauh dari bandara. Dengan adanya hotel ini, persaingan antar perusahaan penerbangan yang menawarkan hotel semakin ketat.

### 2. *Potential entry of new competitors*

Kesetiaan konsumen termasuk rendah dikarenakan pesaing-pesaing seperti citilink, batik air, dll mulai menawarkan penerbangan dengan biaya murah. Biaya awal tinggi yang bertindak sebagai penghalang masuknya pesaing karena ada persyaratan modal yang tinggi seperti pendirian kantor pusat, pembelian atau penyewaan pesawat, pilot penunjukan dan staf lain seperti *supervisor* udara.

*Switching Cost* yang rendah karena tidak ada perbedaan harga dan layanan yang signifikan dibandingkan dengan pesaing Air Asia. Pelanggan tidak perlu mengeluarkan biaya lebih banyak untuk berpindah ke maskapai lain. Kompetisi tergantung pada layanan yang diberikan dan kesesuaian waktu penerbangan untuk pelanggan. Air Asia menawarkan beragam produk. Air Asia telah memperluas lini

produk mereka dengan tidak hanya tiket penjualan tetapi juga menawarkan paket wisata yang menawarkan pemesanan hotel saat memesan tiket. Hal ini berarti perusahaan harus memiliki hubungan yang baik dengan hotel dan perusahaan pariwisata di seluruh Asia.

### 3. *Potential development of substitute products*

Pelanggan dapat mengganti layanan pesawat terbang dengan menggunakan kereta api, kapal laut, kendaraan roda 4 maupun transportasi lainnya. Sehingga terdapat beberapa produk substitusi dari AirAsia. Namun, untuk perjalanan jarak jauh tidak ada produk substitusi yang tersedia. Karena dari segi efisiensi dan efektivitas, pesawat terbang adalah pilihan yang tersedia untuk jarak jauh. Sehingga dapat dikatakan substitusi produk berada pada tingkat yang rendah.

### 4. *Bargaining power of suppliers*

Pemasok utama untuk perusahaan biasanya hanya ada untuk 2 produk yaitu *boeing* dan *airbus*. Sedikitnya jumlah supplier yang tersedia membuat *bargaining power*nya menjadi tinggi. Maka dari itu daya tawar pemasok sangat tinggi. Untuk pemasok barang dagangan, makanan, dan bahan bakar tergantung pada kondisi pasar.

*Switching Cost* yang tinggi. Saat ini, sebagian besar pesawat Air asia menggunakan model Airbus, sebelumnya Air Asia menggunakan model Boeing dan kemudian menyewakannya dan menggantikannya dengan model Airbus. Jika seandainya Airasia ingin beralih ke Boeing lagi, biaya pelatihan karyawan dalam mengoperasikan fitur pesawat tinggi. Selain itu, Airbus menggunakan teknologi canggih dalam mendesain pesawat, sehingga kekuatan pemasoknya tinggi karena Airasia harus bergantung pada insinyur Airbus untuk melakukan pemeliharaan pesawat dan mencari saran.

### 5. *Bargaining power of consumers*

Dengan miripnya produk yang ditawarkan dengan pesaing, menyebabkan kurangnya diferensiasi produk, sementara satu-satunya yang berbeda adalah paket maskapai yang ditawarkan. Hal penting yang dicari pembeli adalah terbang ke tujuan yang menunjukkan daya tawar yang kuat dari pembeli.

*Switching Cost* yang rendah dari maskapai menyebabkan daya tawar pembeli tinggi. Ini karena di pasar ada pesaing lain yang menawarkan harga dengan selisih

yang tidak banyak maka pelanggan akan memilih maskapai mana yang nyaman dan jadwal terbaik yang cocok untuk mereka.

Pelanggan memiliki akses ke informasi pasar. Dengan munculnya teknologi informasi, banyak perusahaan beroperasi dengan menggunakan IT dan e-commerce karena TI memungkinkan bisnis internasional tanpa batas. Oleh karena itu, pelanggan dapat mengakses informasi maskapai saat ini yang tersedia setiap saat, ini telah mengurangi kekuatan negosiasi untuk maskapai penerbangan dan menghasilkan daya tawar pelanggan yang kuat.

#### **EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX**

<b>Key External Factors</b>		<b>Weight</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>
<b>OPPORTUNITES</b>				
1	Memiliki potensial pasar yang besar.	0,15	4	0,60
2	Rute penerbangan yang baru	0,10	4	0,40
3	Penerbangan regional dan internasional	0.10	4	0,40
<b>THREATS</b>				
4	Perusahaan jasa penerbangan lainnya mulai memotong cost mereka untuk bersaing dengan AirAsia	0,15	2	0,30
5	Kecelakaan pesawat	0,025	1	0,025

6	Serangan teroris	0,025	1	0,025
7	Harga bahan bakar pesawat yang mahal	0,25	2	0,50
8	Kebijakan pemerintah	0,10	2	0,20
9	Regulasi bandara kurang terintegrasi	0,10	2	0,20
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,65</b>

Total *weighted score* AirAsia sebesar 2,65, ini berada di atas rata-rata yang sebesar 2.5, hal ini menunjukkan kinerja AirAsia sudah baik karena bisa mengambil berbagai peluang yang ada dari lingkungan eksternal, dan juga bisa menghindari ancaman yang dapat mengancam kelangsungan kegiatan operasional perusahaan. Tetapi karena angkanya hanya berbeda sedikit dari angka rata-rata yang diharuskan, maka sebaiknya perusahaan dianjurkan untuk lebih bisa atau mengendalikan ancaman dan peluang yang ada.

Salah satu kesempatan terbaik yang AirAsia bisa pergunakan adalah potensial pasar yang besar dalam industri penerbangan ini. Apalagi dalam segi biaya, AirAsia merupakan salah satu perusahaan yang memiliki keunggulan dalam memberikan biaya yang murah (low cost) terhadap pelayanan mereka, sehingga semakin besar pula kemungkinan bagi AirAsia untuk merebut pangsa pasar penerbangan yang ada di Indonesia terutama bagi masyarakat di kalangan menengah ke bawah.

#### **THE COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)**

		<b>PT Air Asia Indonesia</b>		<b>PT Lion Mentari Airlines</b>	
<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>

Market Share	0.15	4	0,60	3	0,45
Service quality	0.15	3	0,45	2	0,30
Sales distribution	0.08	3	0,24	4	0,32
Global expansion	0.10	3	0,30	2	0,20
Good Corporate Governance (GCG)	0.10	2	0,20	3	0,30
Corporate Social Responsibility (CSR)	0.07	2	0,14	1	0,07
Customer service	0.10	3	0,30	2	0,20
Advertising	0.05	3	0,15	4	0,20
Consumer Loyalty	0.10	4	0,40	3	0,30
Price Competitive	0.10	4	0,40	3	0,30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3,18</b>		<b>2,84</b>

Saat menganalisis CPM, kami membandingkan PT Air Asia Indonesia dengan PT Lion Mentari Airlines karena secara keseluruhan dengan mempertimbangkan baik secara domestik maupun secara internasional, kedua perusahaan tersebut sudah memiliki nilai yang hampir menyerupai satu sama lain dalam berbagai aspek yang ada.

Sedangkan mengenai bobot dari masing-masing faktor, bobot terbesar yang kami berikan kepada *service quality*, hal ini bisa dilihat dari kualitas jasa yang diberikan oleh kedua perusahaan adalah cukup baik dengan harga yang cukup murah (*low cost*).

Kemudian, faktor yang terbesar kedua adalah *market share*. Ini dikarenakan perusahaan ingin meningkatkan *market share* mereka, maka mereka harus terus meningkatkan kualitas dari pelayanan jasa mereka.

Selain faktor-faktor tersebut, masih banyak faktor lainnya seperti yang ada pada tabel di atas. Walaupun CSR mendapat point terendah tidak seperti faktor lainnya, tetapi faktor ini sama pentingnya dengan faktor-faktor lainnya.

Meskipun CPM milik Lion Air lebih rendah daripada milik Air Asia, ini tidak menandakan bahwa satu perusahaan lebih baik daripada yang lainnya. CPM tidak mengindikasikan bagus atau tidaknya suatu perusahaan, namun membandingkan perbedaan keunggulan masing-masing dari suatu perusahaan.

## CHAPTER 5

### STRATEGY GENERATION AND SELECTION

#### THE SWOT MATRIX

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perusahaan jasa penerbangan low cost pertama di asia (<i>First mover advantage</i>).</li> <li>● Setiap aircraftnya memiliki lebih banyak jumlah tempat duduk.</li> <li>● Sudah memiliki brand name</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sumber daya manusia yang terbatas dikarenakan oleh strategi low cost.</li> <li>● Delays jam terbang yang mengakibatkan komplain konsumen.</li> <li>● Air Asia tidak memiliki divisi khusus untuk menangani <i>maintenance</i> pesawat</li> </ul>
<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memiliki potensial pasar yang besar.</li> <li>● Rute penerbangan yang baru</li> <li>● Penerbangan regional dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perusahaan jasa penerbangan lainnya mulai memotong cost mereka untuk bersaing dengan airasia</li> <li>● Kecelakaan pesawat</li> <li>● Serangan teroris</li> <li>● Harga bahan bakar pesawat yang mahal</li> <li>● Kebijakan pemerintah</li> <li>● Regulasi bandara kurang terintegrasi</li> </ul>



SWOT Matrix terdiri dari 9 kuadran dimana masing-masing bagian menunjukkan *internal strengths* dan *weakness*, serta *external opportunities* dan *threats*. Berikut adalah SWOT Matrix untuk PT AirAsia Indonesia:

	<p><b>Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan jasa penerbangan <i>low cost</i> pertama di Asia (<i>First mover advantage</i>).</li> <li>2. Setiap aircraftnya memiliki lebih banyak jumlah tempat duduk.</li> <li>3. Sudah memiliki <i>brand name</i></li> </ol>	<p><b>Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber daya jasa yang terbatas dikarenakan oleh strategi <i>low cost</i>.</li> <li>2. <i>Delays</i> jam terbang yang mengakibatkan komplain konsumen.</li> <li>3. AirAsia tidak memiliki divisi khusus untuk menangani <i>maintenance</i> pesawat</li> </ol>
<p><b>Opportunities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki potensial pasar yang besar.</li> <li>2. Rute penerbangan yang baru</li> <li>3. Penerbangan regional dan internasional</li> </ol>	<p><b><u>SO Strategies</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan promo untuk memaksimalkan kapasitas dan meningkatkan penjualan (S2, O1)</li> <li>2. Menambah jalur baru domestik dan internasional dengan penerbangan <i>low cost</i> (S1, S3, O2, O3)</li> </ol>	<p><b><u>WO Strategies</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempekerjakan karyawan untuk bertanggungjawab dalam pemeliharaan dan pelayanan (W2, W3, O1)</li> <li>2. Pelatihan intensif sumber daya manusia agar bekerja dengan efektif dan efisien (W1, W2, O1)</li> </ol>
<p><b>Threat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan jasa penerbangan lainnya mulai memotong cost mereka untuk bersaing dengan AirAsia</li> <li>2. Kecelakaan pesawat</li> </ol>	<p><b><u>ST Strategies</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas layanan untuk menawarkan penerbangan <i>best value</i> (S1, T1, T2)</li> <li>2. Meningkatkan efisiensi penggunaan bahan bakar</li> </ol>	<p><b><u>WT Strategies</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempekerjakan karyawan untuk bertanggungjawab dalam pemeliharaan dan pelayanan (W2, W3, T1, T2)</li> </ol>

3. Serangan teroris 4. Harga bahan bakar pesawat yang mahal 5. Kebijakan pemerintah 6. Regulasi bandara kurang terintegrasi	(S1, T3)	2. Mengevaluasi operasional untuk mengatasi delay dan memberikan kompensasi kepada konsumen (W2, T1)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

### THE SPACE MATRIX

Berikut adalah SPACE MATRIX untuk PT Air Asia Indonesia

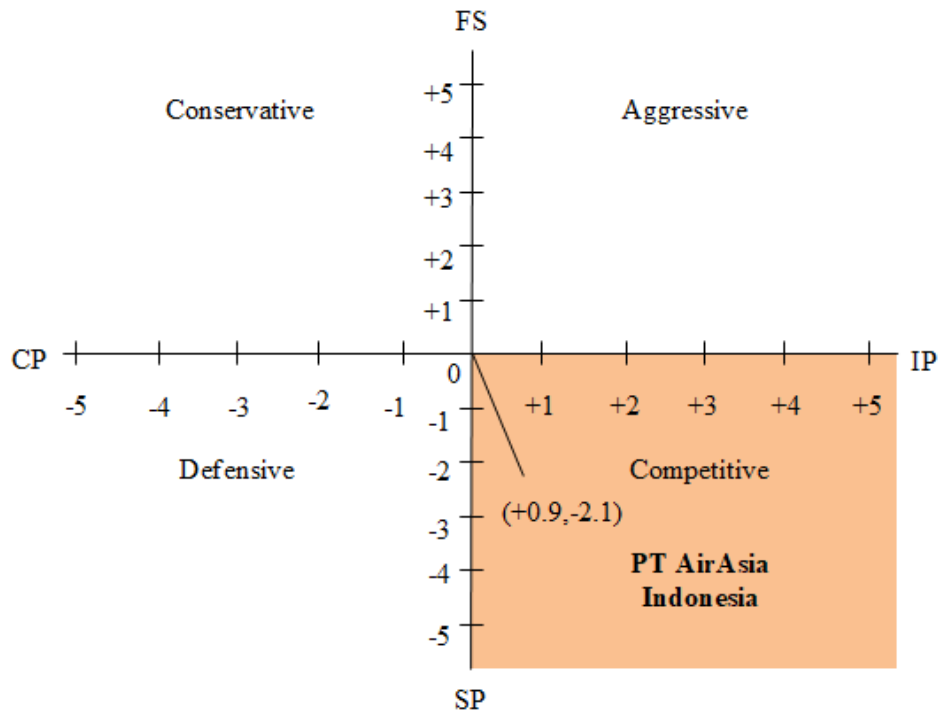
	<i>Internal Strategic Position</i>		<i>External Strategic Position</i>	
	<i>Financial Position (FP)</i>	<i>Points (7 best, 1 worst)</i>	<i>Stability Position (SP)</i>	<i>Points (-1 best, -7 worst)</i>
<b>Y</b>	Return on Investment perusahaan kurang baik, karena ROA di 2 tahun terakhir menjadi negatif dan ROCEnya di tahun ke-4 menjadi negatif hampir 200%	6	Technology changes untuk pesawat jarang mengalami perubahan	-5
	Likuidity perusahaan kurang baik, ini dikarenakan dalam 5 tahun terakhir rasionya tidak pernah mencapai angka 2 dan hanya pernah mencapai angka 1 di tahun ke-3	2	Rate of inflation (sedang, di angka 3,39%)	-6
	Solvability tidak baik, ini dikarenakan total utang perusahaan setiap tahunnya selalu berada di atas 50% yang	2	Demand variability tidak beragam untuk jasa penerbangan	-4

	berarti hampir seluruh kekayaan perusahaan berasal dari utang tersebut			
	Earnings per share kurang baik, karena EPS-nya mengalami penurunan di tiap tahunnya, dan di 2 tahun terakhir menjadi negative	1	Price range of competing products ditentukan oleh harga pasar	-3
	Price to earnings rasio perusahaan kurang baik, karena PER di tahun ke-2 menjadi negatif, walau di tahun ke-3 menjadi positif tapi di tahun ke-4 sampai 5nya menjadi negatif lagi	2	Barriers to entry into market cukup sulit, karena jasa penerbangan di Indonesia hanya ada nama-nama besar seperti Garuda	-2
			Competitive pressure cukup tinggi, karena jasa penerbangan di Indonesia hanya ada nama-nama besar seperti Garuda	-6
	<b>Total rata-rata</b>	<b>2.2</b>	<b>Total rata-rata</b>	<b>-4.3</b>
	<b><i>Competitive Position (CP)</i></b>	<b><i>Points (-1 best, -7 worst)</i></b>	<b><i>Industry Position (IP)</i></b>	<b><i>Points (7 best, 1 worst)</i></b>
	Market share pada tahun 2018 sebesar 3,2%, dan ini ada standar inflasi di Indonesia,	-2	Growth potential tergantung, karena demand terhadap layanan	3

X	yaitu sekitar 2-3%		penerbangan tergantung musimnya, misal saat musim liburan akan demandnya akan tinggi	
	Product quality AirAsia, yaitu merupakan penerbangan terbaik ke-8 di Indonesia	-4	Profit potential juga tergantung, karena demand growth potensialnya juga tergantung	3
	Customer loyalty, konsumen dari AirAsia cukup loyal	-2	Financial stability kurang baik, karena laba setiap tahunnya berfluktuasi dan untuk 2 tahun terakhir menjadi negatif	7
	Capacity utilization, AirAsia dapat memanfaatkan kapasitas yang dimilikinya dengan cukup baik seperti menambah jalur penerbangan	-2		
	Technology know-how sudah diterapkan lumayan baik di perusahaan	-3		
	Control over terhadap pesaing, yaitu Batavia Air	-3		
	<b>Total rata-rata</b>	<b>-3.2</b>	<b>Total rata-rata</b>	<b>4.3</b>

Penjumlahan sumbu X = CP + IP = (-3.2) + 4.3 = 0.9

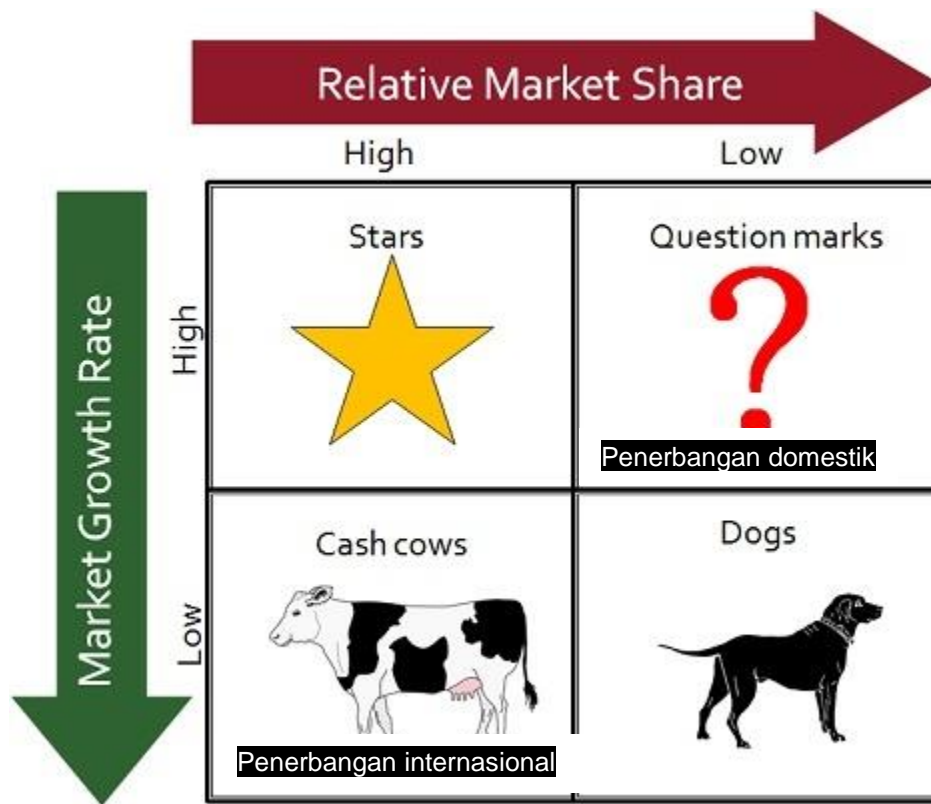
Penjumlahan sumbu Y = FP + SP = 2.2 + (-4.3) = (-2.1)



Dari hasil SPACE Matrix di atas, dapat dilihat bahwa PT AirAsia berada pada posisi *competitive* yang arah grafiknya menurun tajam ke bawah. Posisi ini berarti perusahaan bersaing di industri yang tidak pasti. Ini dikarenakan industri penerbangan adalah hal yang tidak pasti, penjualan dari industri penerbangan tergantung apakah saat itu memang sedang *high season* atau *high demand*. Sehingga, perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi seperti *backward*, *forward* dan *horizontal integration*, *market penetration*, *market development* dan *product development*.

## THE BCG MATRIX

Berikut adalah BCG Matrix untuk PT AirAsia Indonesia:



Jasa	Revenue	% Revenue	Relative Market Share	Industry Growth Rate (%)
Penerbangan Domestik	2.751.299.231.010	34,99%	2,08%	7,15%
Penerbangan Internasional	1.481.468.816.697	65,01%	1,12%	3,85%

PT AirAsia Indonesia memiliki dua jenis penerbangan, yaitu penerbangan domestik dan juga penerbangan internasional. Penerbangan domestik yang dimiliki oleh PT Air Asia berada pada kuadran 1 (*question mark*) yang berarti penerbangan domestik perusahaan berada di dalam pasar yang pertumbuhannya sedang tinggi sedangkan memiliki *market share* yang rendah jika dibandingkan dengan kompetitor di industri penerbangan di Indonesia. Pada kuadran ini menunjukkan AirAsia memiliki kebutuhan kas yang tinggi namun tidak diimbangi dengan penghasilan yang dibutuhkan. AirAsia perlu menentukan untuk strategi

memperkuat posisi dengan melakukan *intensive strategy* seperti *market penetration*, *market development*, *product development* atau menjualnya.

Sedangkan untuk jenis penerbangan yang lain, yaitu penerbangan internasional yang dimiliki oleh perusahaan, ini berada pada kuadran 3 (*cash cow*) yang berarti penerbangan ini berada di pasar yang pertumbuhannya sedang rendah tapi perusahaan memiliki *market share* yang bisa dibilang tinggi juga jika dibandingkan dengan perusahaan maskapai penerbangan yang lainnya. Produk atau jasa yang berada di dalam kuadran ini harus bisa mempertahankan *market share* mereka, agar *market share* tersebut tidak mengalami penurunan, karena jika terjadi penurunan maka produk atau jasa tersebut akan masuk ke dalam kuadran 4 (*dog*).

### INTERNAL-EXTERNAL MATRIX (IE)

*Internal-External Matrix* (IE Matrix) adalah matrix yang digunakan perusahaan untuk memposisikan dirinya dalam berbagai macam divisi atau segmen yang dapat dibagi ke dalam sembilan bagian (segmen). IE Matrix ini hampir mirip dengan BCG Matrix, dimana bedanya adalah IE Matrix ini terdiri dari 9 bagian, sedangkan untuk BCG Matrix hanya terdiri dari 4 bagian. Sehingga IE Matrix ini lebih baik untuk digunakan oleh perusahaan, karena sifatnya yang lebih kompleks sehingga perusahaan dapat memposisikan dirinya dengan lebih detail.

Untuk PT AirAsia, hasil IE Matrix ini diukur dari skor total IFE Matrix dan EFE Matrix. Total skor dari IFE Matrix adalah 2.6 sedangkan untuk total skor untuk EFE Matrix adalah 2.65. Untuk ilustrasi IE Matrix-nya, dapat dilihat di bawah ini:

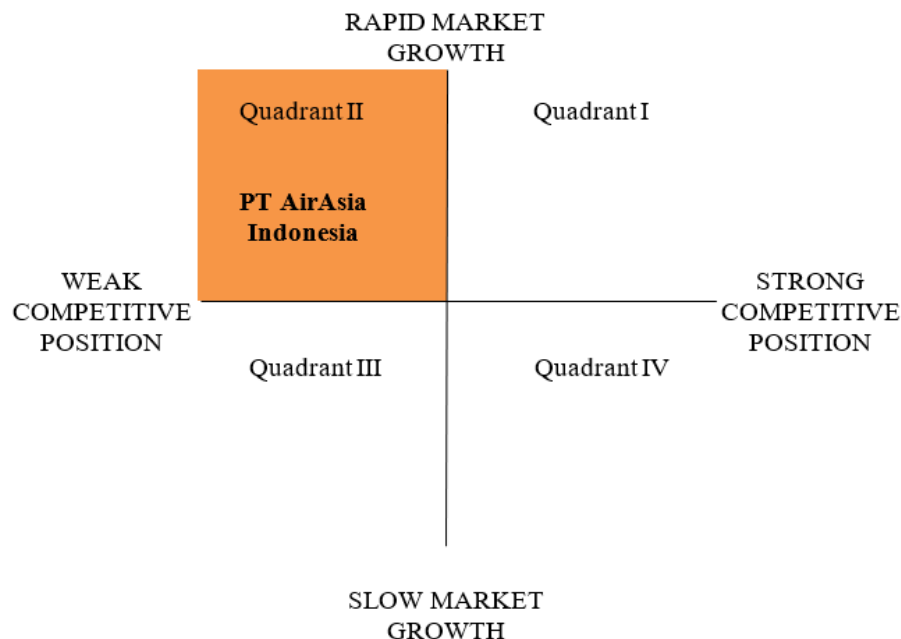
		THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES		
		High (3.0 - 4.0)	Medium (2.0 - 2.99)	Low (1.0 - 2.99)
THE EFE TOTAL WEIGHTED SCORES	High (3.0 - 4.0)	I	II	III
	Medium (2.0 - 2.99)	IV	V	VI
	Low (1.0 - 2.99)	VII	VIII	IX

Dari ilustrasi IE Matrix di atas, dapat dilihat bahwa posisi PT AirAsia berada di kuadran V yang berarti perusahaan ada di posisi *hold and maintain*, dengan total skor IFE Matrix berada di posisi *Medium* dan total skor EFE Matrix juga berada di posisi medium.

Sehingga, strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan jika ingin mempertahankan dirinya atau jika ingin mengembangkan dirinya lebih lagi adalah *market penetration* dan *product development*.

## GRAND STRATEGY MATRIX

Berikut adalah Grand Strategy Matrix untuk PT AirAsia Indonesia:



PT AirAsia berada di *quadrant II*, yang berarti perusahaan sedang berada di pasar yang pertumbuhannya tinggi namun tidak bisa bersaing secara efektif. Pertumbuhan jumlah penumpang dan permintaan terhadap layanan penerbangan masih tetap tinggi. Hal ini diperkirakan akan terus bertahan hingga setidaknya satu tahun ke depan. Pertumbuhan industri penerbangan pun secara rata-rata berjalan 2,5 kali lebih cepat dibandingkan PDB Nasional. Para pesaing pun sering menawarkan promo atau *event* dengan promo tertentu yang lebih menarik bagi konsumen. Pesaing juga banyak menawarkan beberapa layanan dengan kualitas yang lebih baik, sehingga banyak konsumen lebih memilih untuk berpindah ke perusahaan pesaing. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali pendekatannya terhadap pasar. Untuk *quadrant II* ini, perusahaan dapat menerapkan strategi-strategi seperti *market development*, *market penetration*, *product development*, *horizontal integration*, *divestiture*, *liquidation*.



## THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)

<i>Strategic Alternatives</i>						
			Membuka rute penerbangan baru		Menambah kelas economy, kelas business, dan <i>first-class</i>	
<i>Key factors</i>		<i>Weight</i>	AS	TAS	AS	TAS
<b><u>Strengths</u></b>						
1	Perusahaan jasa penerbangan low cost pertama di Asia ( <i>First Mover Advantage</i> )	0.25	-	-	-	-
2	Setiap <i>aircraftnya</i> memiliki lebih banyak jumlah tempat duduk	0.10	3	0.30	4	0.40
3	Sudah memiliki <i>brand name</i>	0.20	2	0.40	3	0.60
<b><u>Weakness</u></b>						
4	Sumber daya jasa yang terbatas dikarenakan oleh <i>low cost</i>	0.10	-	-	-	-

	<i>strategy</i>					
5	Delay jam terbang yang mengakibatkan komplain konsumen	0.10	1	0.10	2	0.20
6	Air Asia tidak memiliki divisi khusus untuk menangani <i>maintenance</i>	0.25	2	0.50	1	0.25
<b>Total</b>		<b>1,00</b>				
<b><u>Opportunities</u></b>						
1	Memiliki potensial pasar yang besar	0.15	4	0.60	2	0.30
2	Rute penerbangan yang baru	0.10	4	0.40	2	0.20
3	Penerbangan regional dan internasional	0.10	4	0.40	2	0.20
<b><u>Threats</u></b>						
4	Perusahaan jasa penerbangan lainnya mulai memotong <i>cost</i> mereka untuk bersaing dengan	0.15	1	0.15	2	0.15

	Air Asia					
5	Kecelakaan pesawat	0.025	2	0.05	1	0.025
6	Serangan teroris	0.025	2	0.05	1	0.025
7	Harga bahan bakar pesawat yang mahal	0.25	3	0.75	1	0.25
8	Kebijakan pemerintah	0.10	3	0.30	1	0.10
9	Regulasi bandara kurang terintegrasi	0.10	1	0.10	4	0.40
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4.10</b>		<b>3.10</b>

QSPM yang sudah dibuat diatas dapat digunakan oleh PT AirAsia untuk mempertimbangkan strategi terbaik yang perlu diambil oleh PT AirAsia kedepannya. QSPM diatas mempertimbangkan apakah PT AirAsia lebih baik membuka rute penerbangan baru atau menambah kelas economy, kelas business, dan *first-class* agar perusahaan dapat memperluas pangsa pasarnya dan meningkatkan profitnya. PT AirAsia memiliki kesempatan untuk memperluas pangsa pasarnya dengan membuka rute penerbangan baru ke daerah-daerah di lingkupan Indonesia yang belum memiliki rute perjalanannya sendiri.

Apabila dilihat dari TAS (*Total Attractiveness Scores*) untuk masing-masing alternatif strategi, untuk strategi membuka rute penerbangan baru mendapat nilai 4.10, sedangkan untuk strategi menambah kelas economy, kelas business, dan *first-class* mendapat nilai sebesar 3.10. Maka dari itu, berdasarkan QSPM tersebut, strategi yang paling cocok dipilih

oleh PT AirAsia adalah *market development* yaitu dengan membuka rute baru untuk meningkatkan pangsa pasar AirAsia.

## CHAPTER 6

### TYPE OF STRATEGIES

#### INTEGRATION STRATEGY

Strategi integrasi dapat dibagi menjadi dua integrasi, yaitu integrasi vertikal (*vertical integration*) dan integrasi horizontal (*horizontal integration*). Untuk integrasi vertikal sendiri dapat dibagi lagi menjadi integrasi kedepan (*forward integration*) dan integrasi ke belakang (*backward integration*). Untuk PT AirAsia Indonesia sendiri, kerap mengusahakan strategi integrasi dan ekspansi lebih lanjut di Indonesia.

Pada tahun 2012, AirAsia sempat berencana untuk mengakuisisi Batavia Air dan pada tahun 2019 AirAsia ingin melakukan Kerja Sama Operasi (KSO) dan rencana mengakuisisi Citilink. Namun rencana mengakuisisi dan KSO ditolak oleh Garuda, sehingga rencana mengakuisisi Batavia Air tidak kunjung rampung. Selain *horizontal integration*, AirAsia Indonesia juga melakukan integrasi vertikal yaitu *forward integration* dan *backward integration*. Dalam melakukan *backward integration*, AirAsia Indonesia membangun pusat pelatihan pilot berstandar internasional di Indonesia. Hal ini dilakukan oleh AirAsia Indonesia agar perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas lebih baik di era persaingan yang semakin ketat ini.

AirAsia Indonesia juga mengutamakan strategi *bargaining* dengan para pemasok untuk mengurangi biaya (*cost*), ini dapat dilakukan karena AirAsia memiliki kekuatan maskapai yang sangat besar. Dalam melakukan *forward integration*, AirAsia Indonesia juga melakukan penjualan tiketnya melalui *website* dan aplikasinya sendiri, AirAsia Indonesia juga kerap melakukan kerja sama dengan banyak *platform* penjualan tiket online, seperti Traveloka, tiket.com dan agen travel online lainnya.

#### INTENSIVE STRATEGY

PT AirAsia Indonesia menerapkan *market penetration*, *market development* dan *product development intensive strategies*. PT AirAsia berada dalam pasar dengan persaingan yang ketat. Untuk bertahan dan berkembang, perusahaan menerapkan strategi market penetration dengan melakukan promosi tiket penerbangan murah, dengan slogannya “*Now Everyone Can Fly*”. AirAsia memberikan promo secara besar pada periode waktu tertentu, Air Asia juga kerap melakukan advertising melalui iklan TV, radio majalah, surat kabar, billboard, brosur, dan flyer. Selain itu, perusahaan meningkatkan *Personal Selling* dengan menyediakan outlet-outlet resmi di setiap bandara, dan kantor-kantor resmi perusahaan di beberapa kota besar di Indonesia yang dapat diakses dengan mudah oleh calon penumpang.

Strategi ini juga terlihat dari usaha perusahaan untuk memasarkan produknya dengan memusatkan pusat penjualan tiket pesawat lewat website perusahaan AirAsia tersebut sendiri. Pada tahun 2019, Air Asia Indonesia memutuskan kerja sama dengan traveloka dan beberapa agen travel lainnya, dan mulai fokus pada penjualan melalui website utama AirAsia. Pada *website* yang disediakan oleh pihak maskapai penerbangan, terdapat layanan konsumen seperti *Chatbot AVA*, promo khusus anggota dari AirAsia yang dinamakan BIG, dan juga pengadaan penerapan sistem *point* untuk setiap transaksi yang dilakukan di *website* tersebut. Guna mengantisipasi perkembangan minat pemesanan di masa mendatang, maskapai yang didirikan Dato' Anthony Francis Fernandes ini ingin memanfaatkan teknologi terbaru mereka, *Chatbot AVA* tidak hanya sebagai sarana pengaduan saja, tetapi juga lompatan bagi rencana strategis ke depan.

*Intensive strategy* berupa *market development* yang dilakukan oleh PT AirAsia Indonesia adalah perluasan rute penerbangan, mulai pada 1 Agustus 2019 ini Air Asia Indonesia membuka 5 rute domestik baru. Kelima rute pulang pergi domestik yang akan dilayani oleh maskapai AirAsia (kode penerbangan QZ) ini adalah Jakarta-Lombok (frekuensi 11 kali seminggu), Bali-Lombok (7 kali seminggu), Yogyakarta Kulon Progo-Lombok (3 kali seminggu), Bali-Labuan Bajo (7 kali seminggu) serta Surabaya-Kertajati (3 kali seminggu). Peluncuran rute baru ini menambah daftar rute domestik AirAsia setelah sebelumnya maskapai telah melayani penerbangan pulang pergi langsung Jakarta-Bali, Jakarta-Yogyakarta, Jakarta-Surabaya, Bali-Yogyakarta, Bali-Surabaya, Bali-Solo, Yogyakarta-Medan Kualanamu, dan Bandung-Bali.

*Product Development* juga dilakukan oleh PT AirAsia Indonesia untuk terus meningkatkan pelayanan jasanya. PT AirAsia Indonesia memperkuat armada dengan membeli ratusan pesawat jenis *airbus* dan *boeing*. Hal ini dilakukan untuk menyaingi kompetitor lain yang memiliki armada yang kuat. Selain itu, perusahaan juga meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja dari operasional. Salah satu yang digagas adalah *on-time performance* dengan ketepatan waktu penerbangan.

## **MICHAEL PORTER'S FIVE GENERIC FORCES MODEL**

Sektor penerbangan komersial menghadapi sejumlah tantangan pada 2018 yang berdampak pada operasi dan profitabilitas pemain usaha secara umum. Bencana alam berupa erupsi vulkanik yang terjadi beberapa kali di Bali, gempa di Lombok, dan tsunami di Palu memberikan dampak negatif yang tidak dapat dielakkan bagi industri pariwisata dan aviasi. Namun begitu, kepemimpinan pemerintah Indonesia yang dengan cepat melaksanakan

langkah-langkah pemulihan di wilayah-wilayah terdampak patut diapresiasi. Kecepatan bertindak, dan bantuan yang datang dari pihak asing, memainkan peran besar dalam proses penanggulangan bencana. Dan juga dari sisi biaya, pelemahan Rupiah terhadap Dolar AS dan harga avtur yang naik signifikan pada 2018 memberikan tekanan besar tidak hanya pada AirAsia, tetapi juga seluruh operator maskapai di Indonesia.

Sehingga dengan faktor-faktor yang telah disebutkan, pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia ini seiring dengan berjalannya waktu semakin kompetitif, khususnya maskapai *Low Cost Carrier (LCC)* yang di geluti oleh PT AirAsia Indonesia Tbk ini, karena banyak maskapai lainnya yang menurunkan harga mereka untuk bersaing dengan AirAsia. Untuk menghadapi persaingan ini, PT AirAsia Indonesia Tbk berupaya untuk meningkatkan daya saingnya dengan menerapkan strategi *cost leadership* tipe 1, yaitu *low cost*.

		GENERIC STRATEGIES		
		Cost leadership	Differentiation	Focus
SIZE OF MARKET	Large	Type 1 Type 2 PT AirAsia	Type 3	
	Small		Type 3	Type 4 Type 5

Dalam menjalankan strategi nya, fokus utama Perseroan adalah tetap menjaga beban biaya agar selalu tetap rendah, untuk memastikan layanan yang kompetitif. Terus memanfaatkan jaringan luas AirAsia Group yang memberikan beragam pilihan destinasi, Perseroan juga percaya pada kekuatan *brand*. Perseroan juga meningkatkan kapasitas dan membuka rute baru.

Perseroan juga melaksanakan langkah-langkah strategis yang sangat penting bagi upaya mempertahankan posisi Perseroan sebagai maskapai berbiaya terendah di dunia sekaligus memenuhi prioritas Perseroan terhadap keselamatan dan kenyamanan penumpang. Dengan dukungan low-cost carrier terbesar di Asia, Perseroan mendapat manfaat tak

tertandingi dari potensi sinergi terbaik yang bisa didapatkan di kawasan ini. Model bisnis sebagai LCC telah menjadikan AirAsia sebagai pemain terdepan dunia di kelasnya dengan pertumbuhan pendapatan bersih yang kuat dan yang mampu memaksimalkan nilai untuk pemegang saham. Untuk memantapkan posisi Perseroan sebagai LCC terbaik Indonesia yang melayani rute internasional, Perseroan untuk bertekad menguatkan kehadirannya di pasar Asia dan ASEAN. hal ini dicapai melalui ekspansi jaringan dan frekuensi penerbangan untuk dapat lebih jauh mendominasi pasar dan hub yang ada.

Perseroan juga berupaya untuk terus berkembang memenuhi tuntutan penumpang, yaitu dengan menjadi maskapai digital terbaik di segmen LCC melalui inisiatif Data, Sentralisasi, dan Digitalisasi. Inisiatif ini tidak hanya akan memberikan layanan khusus dan tanpa kendala untuk para penumpang dengan kebutuhan yang kian berkembang otomatisasi pada beberapa aspek operasional dan pengintegrasian data operasional juga diharapkan bisa menghasilkan biaya yang lebih efisien.

Strategi efisiensi biaya lainnya yang dilakukan oleh AirAsia adalah mematok harga tiket pesawat terjangkau sesuai ketentuan tarif batas bawah dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 72 Tahun 2019. Direktur Utama AirAsia Indonesia Dendy Kurniawan mengatakan bahwa ada beberapa strategi efisiensi demi menekan harga tiket pesawat. Pertama, dengan mengoperasikan tipe pesawat Airbus A320 pada seluruh armada yang dioperasikan perusahaan. Penggunaan tipe pesawat ini merupakan nilai tambah bagi AirAsia, sebab tak memerlukan banyak jenis suku cadang. Kedua, meningkatkan utilisasi pesawat melalui optimalisasi jam operasional. Saat ini, Air Asia memiliki jam operasional 12,5 jam, targetnya bisa mencapai 13 jam. Oleh karena itu pihaknya meminta kepada pemerintah agar jam operasional bandara bisa ditingkatkan menjadi 24 jam. Ketiga, AirAsia Indonesia yang merupakan bagian dari grup AirAsia Internasional juga memberi keuntungan. Ini dikarenakan perusahaan dapat menyewa atau membeli pesawat dengan jumlah banyak, sehingga harganya bisa lebih murah. Dengan tiga strategi tersebut, AirAsia Indonesia ini mengharapkan bisa menghasilkan biaya yang lebih efisien sehingga strategi tipe 1 low cost dapat terpenuhi.



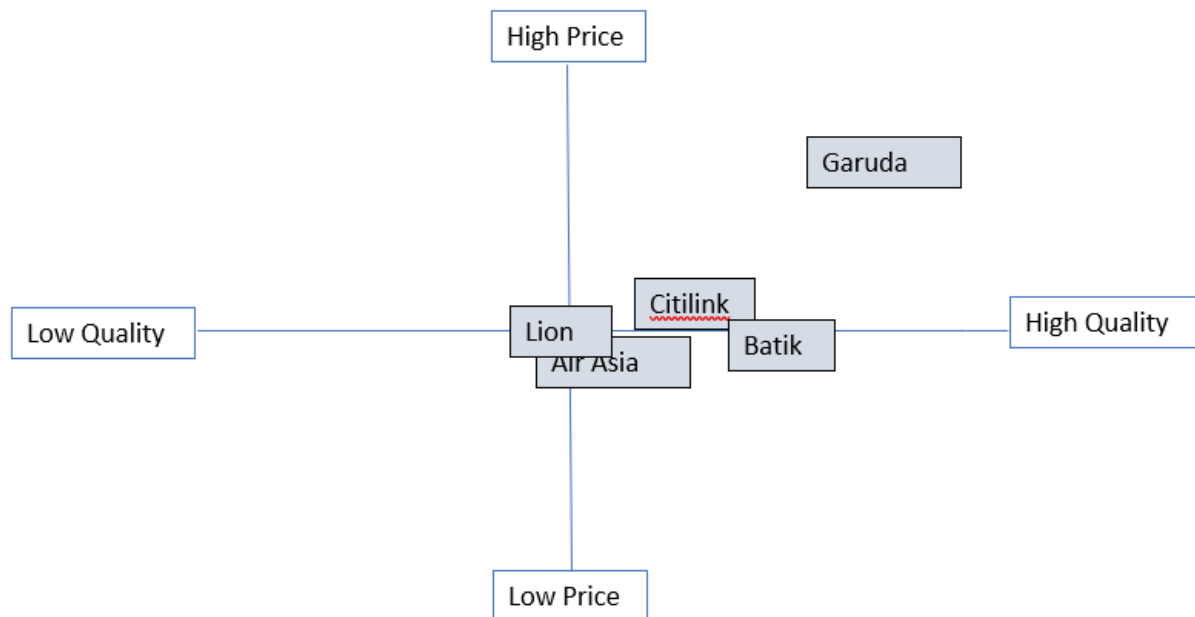
**CHAPTER 7**  
**STRATEGY IMPLEMENTATION**

**MARKET SEGMENTATION**

Type of Segmentation	Segmentation Criteria	PT Air Asia Indonesia Target Segments	
		Penerbangan Domestik	Penerbangan Internasional
<b>Geographic</b>	Region	Indonesia dan Internasional	Indonesia dan Internasional
	Density	Urban	Urban
<b>Demographic</b>	Age	Semua Umur	Semua umur
	Gender	L/P	L/P
	Life-cycle Stage	Semua	Semua
	Income	Middle Earners	Middle Up
	Occupation	Semua	Semua
<b>Behavioural</b>	Degree of Loyalty	Biasa  Kuat	Biasa  Kuat
	Benefits Sought	Efisiensi  Kapabilitas dan fitur yang terkini	Efisiensi  Kapabilitas dan fitur yang terkini
	User's Status	Semua	Semua
<b>Psychographic</b>	Social Class	Menengah	Menengah Keatas

	Personality	Komplusif	Komplusif
		Ambisius	Ambisius

## PRODUCT POSITIONING AND PERCEPTUAL MAPPING



Berdasarkan ilustrasi di atas, AirAsia selalu berusaha untuk menawarkan harga serendah mungkin jika dibandingkan dengan maskapai lainnya, hal ini sesuai dengan prinsipnya yaitu LCC (*Low Cost Carrier*). Berdasarkan survey yang ada, di antara para maskapai lainnya, AirAsia memiliki kualitas yang sedikit lebih baik di atas rata-rata, hal ini tentu hal yang bagus tapi juga bukanlah hal yang buruk juga. Ini karena dapat dilihat dari pelayanan pelanggan yang bagus dan kebersihan pesawat AirAsia. AirAsia memiliki kualitas yang sedikit lebih baik dibandingkan Lion Air yang sering mengalami *delay*. Tetapi, kualitas AirAsia ternyata diketahui lebih rendah jika dibandingkan dengan pesaing, yaitu Citilink, BatikAir serta Garuda Indonesia yang menawarkan fasilitas lebih baik jika dengan dibandingkan AirAsia sendiri. Garuda Indonesia diketahui menawarkan harga yang paling tinggi di antara para maskapai penerbangan lainnya, tetapi selain harganya yang tinggi, mereka juga memberikan kualitas penerbangan yang paling baik juga.

## DAFTAR PUSTAKA

1. <http://ir.aaid.co.id/ar.html>
2. <http://aaid.listedcompany.com/misc/ar/AR2018.pdf>
3. <https://www.studymode.com/essays/Value-Chain-Analysis-Airasia-652846.html>
4. <http://dspace.lib.fcu.edu.tw/bitstream/2377/28913/1/M980005798101.pdf>
5. <https://www.slideshare.net/mariammana/task2-tc644mariam-afsharp67787>
6. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3378815/lion-air-masih-rajai-pasar-penumpang-pesawat-di-indonesia>
7. <http://fanniyahs.com/2017/07/14/air-asia-vs-lion-air-pilih-mana/>
8. <https://regional.kompas.com/read/2012/10/15/11164947/batal.akuisisi.batavia.ini.penjelasan.bos.airasia?page=2>
9. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4453464/tolak-tawaran-kerja-sama-garuda-airasia-pilih-akuisisi-citilink>
10. <https://ekonomi.kompas.com/read/2012/08/09/09442474/airasia.bangun.pusat.pelatihan.pilot.di.indonesia>
11. <https://www.republika.co.id/berita/ekonomi/korporasi/19/03/04/pnudgl382-keluar-traveloka-air-asia-sediakan-layanan-penjualan-tiket>
12. <https://economy.okezone.com/read/2018/02/09/320/1857011/industri-penerbangan-ri-tumbuh-pesat-china-juaranya>
13. <https://id.techinasia.com/strategi-airasia-chatbot-ava>
14. <https://www.merdeka.com/uang/airasia-luncurkan-5-rute-domestik-baru.html>
15. <https://www.airasia.com/id/id/promotion/partners-promotion-terms-and-conditions.page>
16. <https://www.tripadvisor.co.id/Airlines>
17. <https://www.merdeka.com/uang/lima-strategi-bisnis-airasia-rebut-pasar-lion-air.html>
18. <https://docplayer.info/45526617-Bab-iv-hasil-penelitian-pembahasan-maskapai-penerbangan-air-asia-awalnya-dimiliki-oleh-drb-hicom-milik.html>
19. <https://www.bi.go.id/id/moneter/inflasi/data/Default.aspx>
20. <https://katadata.co.id/berita/2019/06/24/strategi-efisiensi-airasia-di-balik-harga-tiket-murah>
21. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20180224105454-4-5324/harga-avtur-naik-cukup-signifikan-dalam-6-bulan-terakhir>
22. <https://bisnis.tempo.co/read/1180234/airasia-indonesia-rugi-rp-998-miliar-akibat-rupiah-dan-avtur>

23. <http://beritatrans.com/2018/12/25/bayar-utang-airasia-jual-30-pesawat-bekas-baru/>
- 24.