

STRATEGI PRODUKSI PESAWAT X DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PASAR GLOBAL

Agus Salim Ridwan *)

Eri Adhytiawan **)

Institut Teknologi Bandung, Jl. Ganesha Bandung

ABSTRACT

From technology side, plane has any advantages with their competitor. Whereas the advantages are not mainly guaranteed that that plan can win from global competition. Buying decision of plan business depend on performance factors, relationship, financial, common fleet equipment and manufacturing training. The aim of study is empiric research and kind of study is explanatory survey.

The result of this study shows X weakness such as reputation variable, on time schedule variable, selling purna service and financial support. Based on existing X condition and strategic are impossible to gain the competition. Therefore, adaptation analysis is needed in SWOT analysis. New strategic proposed focus on "cheap price and operation cost" with alliance business such as nontraditional contract, equity investment or joint venture.

Key word: Buying business attitude, performance, relationship, financial, common fleet equipment, strategic focus, and strategic adaptation.

Keywords : Perilaku pembelian bisnis, performance, relationship, financial, common fleet equipment, training, strategi fokus, penyesuaian strategi'.

PENDAHULUAN

Dengan telah diluncurkannya ide produksi pesawat X, prioritas aktivitas strategis industri pesawat saat ini adalah menjawab pertanyaan besar diluar proses perancangan dan pembuatan pesawat terbang, yakni bagaimana memenangkan persaingan di pasar internasional. Tugas strategis ini menjadi sangat penting bagi perusahaan sebab selain merupakan konsekuensi logis dari keharusan untuk membayar kembali semua ongkos yang diberikan negara, perusahaan ini juga menyanggah misi membuktikan kemampuan dan keunggulan produk Indonesia untuk bersaing di pasar dunia.

Untuk itu dibuat penelitian dengan beberapa aspek yang penting berdasar analisa pasar bisnis dan perilaku pembelian bisnis pesawat terbang dari maskapai penerbangan (*airlines*) antara lain : *performance factors, relationship factors, financial factors, common fleet equipment factors* dan *manufacturer training factors*. Keunggulan kompetitif dan perbaikan terhadap kelemahan-kelemahan yang didapat dari hasil penelitian faktor-faktor tersebut diharapkan akan meningkatkan optimisme akan kemampuan pesawat X untuk memenangkan persaingan global. Penelitian ini akan memberikan saran perbaikan strategi produksi pesawat X dengan menggunakan analisa SWOT.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori perilaku pembeli bisnis dan strategi perusahaan. Menurut Philip Kotler (1994) dalam bukunya *Marketing Management* menyatakan tujuan pemasaran adalah memenuhi dan melayani kebutuhan dan keinginan konsumen sasaran. Tetapi "mengenal konsumen" tidaklah mudah. Para pelanggan mungkin

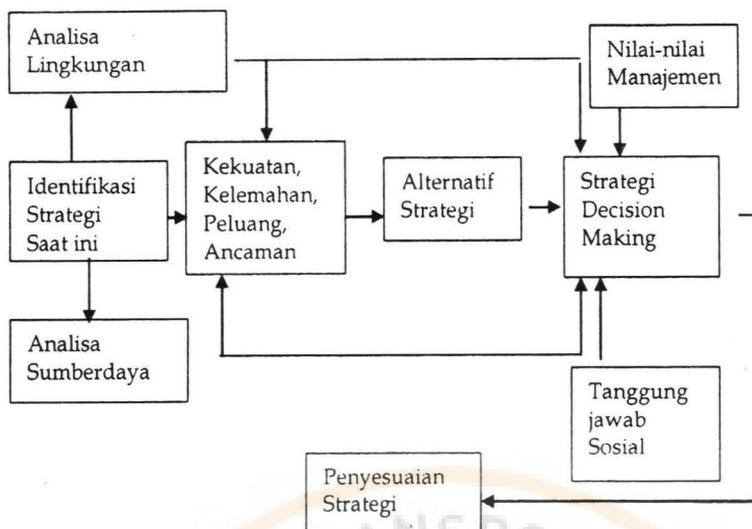
saja menyatakan kebutuhan dan keinginan mereka sedemikian rupa tetapi bertindak sebaliknya. Mereka mungkin tidak memahami motivasi mereka yang lebih mendalam. Mereka mungkin bereaksi terhadap pengaruh yang mengubah pikiran mereka pada menit-menit terakhir. Para pemasar harus mempelajari keinginan, persepsi, preferensi, dan perilaku belanja pelanggan sasaran mereka. Studi-studi seperti ini akan memberikan petunjuk untuk mengembangkan produk-produk baru, ciri-ciri produk, harga, saluran, pesan dan unsur bauran pemasaran lainnya. *Frederick E. Webster dan Yoram Wind (1972), Organisational Buying Behavior* mendefinisikan *Perilaku Pembelian Bisnis* sebagai “ proses pengambilan keputusan dimana organisasi resmi menetapkan kebutuhan untuk membeli barang dan jasa serta mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih alternatif-alternatif merek dan pemasok”. Dalam usahanya untuk memahami perilaku pembeli bisnis, pemasar harus menemukan jawaban atas beberapa pertanyaan yang sulit. Jenis keputusan pembelian apakah yang diambil oleh pembeli bisnis ? Bagaimanakah mereka memilih diantara berbagai pemasok ? Siapakah yang mengambil keputusan? Apakah proses pengambilan keputusan pembelian bisnis? Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi keputusan pembelian pembeli bisnis? Pada tingkat yang paling mendasar, pemasar ingin mengetahui bagaimana pembeli bisnis akan memberikan tanggapan terhadap berbagai rangsangan pemasaran. Suatu model sederhana perilaku pembeli bisnis ditunjukkan dalam gambar 1.



Gambar 1. Model Perilaku Pembeli Bisnis
(sumber : Kotler, "Principles of Marketing", fifth edition 1991)

Dalam kerangka analisa yang dikemukakan *Michael E. Porter (1980)* dalam bukunya *Competitive Strategy*, strategi adalah kombinasi antara tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dan alat yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Proses Formulasi Strategi ditunjukkan pada gambar 2



Gambar 2. Model Proses Formulasi Strategi

METODOLOGI PENELITIAN DAN HASIL PENGOLAHAN DATA

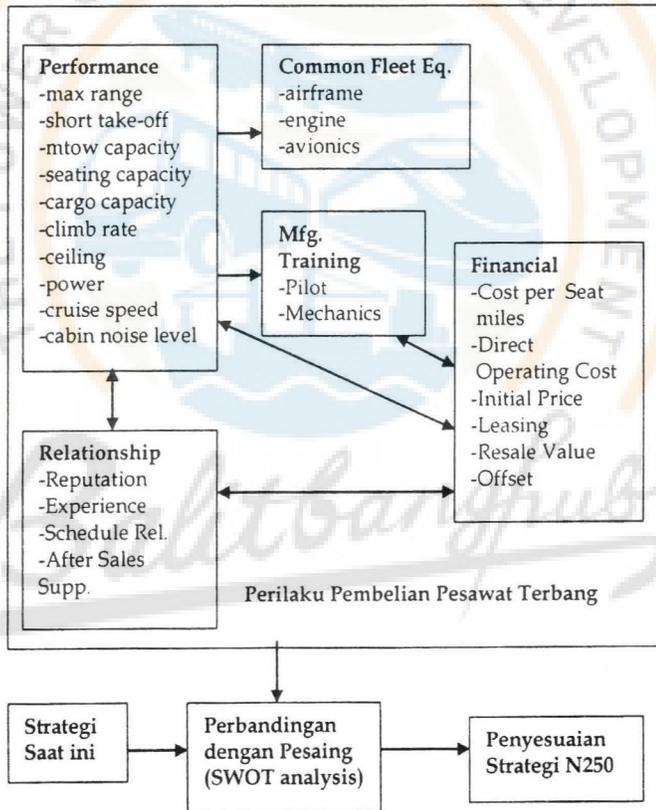
Proses penelitian yang dilakukan adalah Penelitian Survy Penjelasan (*Explanatory*) yaitu menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dan bersifat hipotesis, dengan tujuan penelitian :

- (1) Untuk menilai faktor-faktor Performance, Relationship, Financial, Common Factor Fleet yang mempengaruhi persaingan pesawat X dipasar global.
- (2) Menjelaskan kemungkinan perekayasaan dan perubahan strategi persaingan untuk menjadikan pesawat X sebagai produk yang berhasil berdasar pada kekuatan dan kelemahan yang didapat dari hasil penilaian faktor-faktor utama.

Konsep yang digunakan untuk mendefinisikan variabel-variabel persaingan penjualan pesawat adalah menggunakan model yang telah dikembangkan oleh para konsultan antara lain AT Kerney (1997). Model ini merupakan penelitian pada perusahaan-perusahaan Aircraft Industri di dunia. Dari penelitian ini disimpulkan terdapat lima buah faktor utama dalam keterkaitan faktor-faktor yang diinginkan oleh para Airlines terhadap produk pesawat terbang. Faktor pertama adalah *Performance Factors*. Faktor ini merupakan dasar dari pembuatan pesawat terbang atau unsur teknologi dari pesawat terbang. Terdiri dari 10 variabel yaitu : *maximum range* (jarak tempuh maksimum) , *short take off/ landing* (panjang landasan yang dibutuhkan) , *MTOW capacity* (maksimum berat yang dapat dicapai pada waktu tinggal landas) , *seating capacity* (kapasitas tempat duduk) , *cargo capacity* (berat barang yang dapat dibawa) , *climb rate* (percepatan) , *ceiling* (ketinggian maksimum yang dapat dicapai) , *power* (daya dari Engine) , *cruise speed* (kecepatan pesawat terbang) dan *cabin noise level* (tingkat kebisingan). Faktor kedua adalah *Relationship Factors*. Faktor ini merupakan reputasi dari perusahaan Industri Pesawat Terbang dan sekaligus pelayanan purna-jual, yang terdiri dari 4 variabel yaitu *reputation* (sertifikasi pesawat yang dipunyai antara lain DGAC, JAA, FAA) , *Experience* (pengalaman Industri Pesawat Terbang dalam pembuatan pesawat terbang) , *Schedule on time* (pembuatan pesawat yang memenuhi jadwal atau tepat waktu) , *after sales support* (pelayanan purna jual).

Faktor ketiga adalah *Financial Factors*. Faktor ini merupakan aspek keuangan baik dari harga, biaya operasi dan dukungan biaya pembelian, yang terdiri dari 6 variabel yaitu *Cost Per Seat Miles* (biaya per tempat duduk tiap satu mile), *Direct Operating Cost* (biaya operasi), *Initial Price* (harga jual pesawat terbang), *Manufacturing Financing* (dukungan keuangan untuk pembelian pesawat terbang), *Resale Value* (harga jual setelah dipakai) dan *Offset/Countertrade* (pembelian dengan cara tukar menukar barang). Faktor keempat adalah *Common Fleet Equipment Factors*. Faktor ini lebih pada peralatan-peralatan yang mudah diganti dengan produk merk lain yang terdiri dari 3 variabel yaitu *common engine* (mesin pesawat terbang), *common airframe* (badan dari pesawat terbang), *common avionics* (instrumen-instrumen dari pesawat terbang). Faktor kelima adalah *Manufacturing Training Factors*. Faktor ini merupakan pelatihan bagi pilot dan teknisi untuk mengoperasikan pesawat terbang yang terdiri dari 2 variabel yaitu *pilot training* (pelatihan pilot) dan *mechanics training* (pelatihan teknisi).

Hubungan antar variabel dari penelitian ini digambarkan pada Gambar 3 dibawah ini. Model ini merupakan gabungan dari Model Perilaku Pembelian Bisnis oleh Kotler (1991) dan Penelitian dari AT Kerney (1997). Kemudian diajukan suatu hipotesa yaitu *terdapat hubungan antara keputusan pembelian bisnis produk pesawat terbang dengan penyesuaian strategi persaingan pesawat X*.



Gambar 3. Model Umum Penelitian

Untuk pengumpulan data digunakan kuesioner yang dibagi atas lima bagian berdasar faktor penelitian yaitu : *Performance Factors*, *Relationship Factors*, *Financial Factors*, *Common Fleet Equipment Factor* dan *Manufacturing Training Factor*. Kuesioner ini disebarikan pada para Direktur Maskapai Penerbangan yang terdapat di Eropa, Amerika, Asia dan Afrika Metode statistik yang digunakan adalah statistik distribusi normal dengan cara data data diolah dengan motode rata-rata berdasarkan jumlah responden dengan distribusi normal. Metode ini digunakan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh *Sekaran (1992)* bahwa untuk pengukuran sikap/pendapat responden dapat digunakan Skala Interval dengan skala Likert dan statistik yang digunakan adalah *Range*, *Mean*, *Deviasi Standard* Kemudian dilakukan proses pembobotan, sehingga didapat bobot tiap variabel pada pesawat. Proses selanjutnya adalah menilai variabel-variabel untuk pesawat X, ATR72, Dash8 dan Emb145, sehingga dapat diketahui nilai masing-masing variabel dari masing-masing produk. Setelah diketahui Bobot dan Nilai maka dilakukan Perkalian Bobot dan Nilai dan selanjutnya dilakukan perhitungan Ratio, sehingga diketahui keunggulan dan kelemahan dari N250. Metode Ratio/Perbandingan digunakan dalam penelitian ini karena dengan metode ini dapat dilihat dengan cepat hasil penilaian suatu produk dengan produk lain.

Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1. Nilai Relatif pesawat X TerhadapPesaingnya

Variabel	Nilai Relatif N 250 Terhadap			
	ATR72	Dash8Q	Emb145	Rata-rata
Max Range	0,96	0,57	0,28	0,54
Short TO/Land	1,04	1,03	1,15	1,05
Hot/High Capacity	1,03	0,83	1,28	1,01
Seating Capacity	1,04	0,97	1,47	1,09
Cargo Capacity	0,93	1,48	1,39	1,15
Climb Rate	1,67	1,25	0,55	0,95
Ceiling	1,00	0,82	0,44	0,73
Power	1,33	0,64	0,63	0,82
Cruise Speed	1,29	0,69	0,42	0,71
Cabin Noise Level	1,35	1,42	1,89	1,35
Reputation	0,33	0,33	0,50	0,45
Experience	0,74	2,43	0,71	0,96
Schedule Reliability	0,27	0,23	0,20	0,28
After Sales Support	0,14	0,13	0,50	0,22
Cost per Seat Miles	1,31	1,03	1,52	1,18
Direct Oper.Cost/hr	1,75	1,27	2,72	1,47
Initial Price	1,12	1,20	2,00	1,24
Leasing Company	0,20	0,20	0,20	0,25
Resale Value	1,13	1,00	0,82	0,97
Offsets	1,00	1,00	1,00	1,00
Common airframe	1,00	1,00	5,00	1,25
Common engine	1,00	1,00	1,00	1,00
Common avionics	1,00	1,00	1,00	1,00
Pilot	1,00	1,00	1,00	1,00
Mechanics	1,00	1,00	1,00	1,00

ANALISA

A. Kelebihan pesawat X

Kelebihan-kelebihan X yang didapat dari pengolahan masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

1. *Performance Factors*, yang terdiri dari variabel-variabel *Short Takeoff/Landing, Hot/High Capacity, Seating Capacity, Cargo Capacity, Cabin Noise Level*.
2. *Financial Factors*, yang terdiri dari variabel-variabel: *Cost per Seat Miles, Direct Operating Cost/ Hr, Initial Price*.
3. *Common Fleet Equipment*, yang terdiri dari variabel-variabel: *Common Airframe*

Kelebihan pesawat X pada *Performance Factors*, merupakan keunggulan teknologi saja dan dengan cepat para pesaing-pesaing dapat menyamai bahkan melebihi. Aircraft Industry mempunyai kebiasaan untuk mengeluarkan *Derivatives* produknya, seperti DashQ8-400 dikeluarkan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada pada DashQ8-300. Kelebihan pesawat X pada *Financial Factors*, merupakan hal yang amat berharga karena aspek *Cost per Seat Miles, Direct Operation Cost, Initial Price* merupakan variabel-variabel yang susah dirubah walaupun dibuat *Derivatives* dari pesawat. Hal ini disebabkan karena harus merubah teknologi secara keseluruhan.

B. Kekurangan pesawat X

Kekurangan-kekurangan X yang didapat dari pengolahan masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. *Performance Factors*, yang terdiri dari variabel-variabel : **Maximum Range, Climb Rate, Ceiling, Engine Power, Cruise Speed**.
2. *Relationship Factors*, yang terdiri dari variabel-variabel : *Reputation, Experience, Schedule Reliabilities, After Sales Support*.
3. *Financial Factors*, yang terdiri dari variabel-variabel : *Leasing Company, Resale Values*.

Kekurangan pesawat tersebut pada *Performance Factors*, dapat diatasi dengan membuat *Derivatives Aircraft* seperti X1,X2. Nilai relatif pesawat terhadap variabel-variabel mendekati angka 1 dan bukan merupakan variabel-variabel utama. Kekurangan X pada *Relationship Factors*, terutama pada *Reputation, Schedule Reliabilities, After Sales Support*. Kekurangan X pada *Financial Factors*, terutama pada *Leasing Company* sedang *Resale Values* hampir mendekati angka 1.

C. Penyesuaian Strategi

Variabel-variabel utama yang menyebabkan kekurangan pada pesawat X yang nantinya dapat merupakan ancaman adalah : *Reputation, Schedule Reliabilities, After Sales Support* dan *Leasing Company*.

1. **Reputation**. Komponen utama reputasi perusahaan dari dunia Internasional adalah Sertifikasi DGAC, JAA, FAA. Untuk bisa masuk dalam pasar internasional terutama untuk pasar Amerika & Eropa maka pesawat tersebut harus terlebih dahulu mengantongi sertifikasi FAA & JAA.

2. *Schedule Reliabilities*. Bagi airline komitmen dan kepastian dalam jadwal penyerahan pesawat merupakan suatu keharusan karena dimana hal ini akan mempengaruhi:
 - a. *fleet planning airline*, pelatihan pilot dan pelatihan mekanik
 - b. komitmen airline ke *Financing Institution*
 - c. rencana *cash flow airliner*
3. *After Sales Support*. Diberikan oleh pesaing saat ini sangat baik misalnya seperti :
 - a. *Service office dipenjurur dunia*
 - b. *24 hour helpline*
 - c. *Overnight parts*
 - d. *Field Representative yang ditempatkan di airline*
 - e. *Operator Conferences*
4. *Leasing Company*. Penyediaan *Customer Financing* bagi *airline* saat ini sudah merupakan suatu keharusan.
 - a. *AI(R) - AI(R) Marketing, BAe Jet Acceptance Corp.*
 - b. *Bombardier - Bombardier Credit Corp*
 - c. *Embraer - ProEX Export Credit Program*

Strategi produksi pesawat X saat ini adalah *the answer to the needs of regional airlines* (jawaban atas kebutuhan regional maskapai). Dengan mempertimbangkan Kekuatan-Kelemahan, Peluang-Ancaman pesawat X perlu dikembangkan alternatif strategi baru. Matriks Alternatif Strategi dapat dilihat pada gambar 4.

Dan semua ini untuk mendukung produksi pesawat X yang perlu penyesuaian strategi yang lebih terfokus yaitu : *Harga yang murah dan biaya operasi yang rendah*.

	KEKUATAN	KELEMAHAN
	1.Keunggulan dalam Teknologi (performance) 2. Harga yang murah 3. Ongkos operasional yang rendah (Cost perseat miles, DOC/hr)	1.Reputation 2. Schedule Reliability 3. After Sales Support 4. Leasing Company
PELUANG	STRATEGI PEKU	STRATEGI PEKA
1.Laju pertumbuhan travel sebesar 5.1 % pertahun 2. Potensi Pasar Dunia (dibutuhkan 3324 pesawat s/d th 2017). 3.Pergantian pesawat yang telah didesign 15 - 20 tahun yang lalu. 4. Hubungan diplomatik yang bagus.	1. Perluasan Pasar 2. Launch Customer Program yang menarik.	1. Pendirian Pabrik di USA atau Amerika. 2. Perbaikan sistem produksi. 3. Pembentukan kantor pelayanan purnajual terpadu secara efektif. 4. Pembentukan Leasing Company. 5. Mencari investor
ANCAMAN	STRATEGI AKU	STRATEGI AKA
1. Pesaing baik yang baru ataupun product improvement 2. Aliansi Industri 3. Blok Perdagangan 4. Krisis Ekonomi	1. Membuat derivative improvement.	1. Bekerja-sama untuk membentuk joint-venture atau aliansi. 2. Menyertakan Service Representative pada customer

Gambar 4. Matriks PAKAL

PENUTUP

Dari hasil penelitian didapat beberapa kelemahan dari pesawat X dengan variabel-variabel utama dari kelemahan adalah : Reputasi , Jadwal Produksi Tepat Waktu, Dukungan Purna Jual dan Dukungan Keuangan. Dengan kondisi Strategi yang ada saat ini maka produksi pesawat X akan mengalami kegagalan dalam menghadapi persaingan pasar global. Untuk itu perlu dilakukan penyesuaian strategi berdasarkan kelemahan yang ada. Strategi baru yang diusulkan adalah "*Harga yang murah dan biaya operasi yang rendah*".

Strategi ini dapat dituangkan dalam suatu misi sebagai berikut: Produksi pesawat terbang sebagai suatu Business Unit, menjadi Pusat Laba yang merancang dan membuat pesawat terbang ; komponennya dan atau jasa terkait, dengan memuaskan pelanggan dalam lingkup: kualitas, harga, ketepatan jadwal, purnajual yang baik dan dukungan *leasing company*, yang semuanya dapat diusahakan dengan pembentukan perusahaan aliansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aviation Week & Space Technology 1997, "*Aerospace Source Book*", The Mc Graw-Hill Companies, New York.
- Fishwick, Frank, 1993 "*Making Sense of Competition Policy* ", Frank Fishwick.
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K., "*Competing for The Future*", Gary Hamel & C.K. Prahalad, 1994.
- Harbison, Ian, 1997 "*Regional Aviation Handbook: A Global Guide to The Regional Airline Industry 1997-1998*", The Shephard Press, UK.
- IPTN, 1998 PT, "*N250 Business Plan* ", Bandung.
- IPTN, 1994 PT, "*Technical Document: Design Requirement and Objectives N250-100*", Bandung.
- IPTN, 1995 PT, "*N250: World Market Outlook*", Bandung.
- Kao, John, "*Jamming : The art and Discipline of Business Creativity*", Harvard Bussiness School, USA.
- Kotler, 1996 Philip, "*Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*" , Prentice Hall , New Jersey, 1994.
- McDonagh, Ann, "*Managing Merger and Acquisition*", Gower Publishing Company, 1992.
- Porter, 1985 Michael E., "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", The Free Press.
- Regional Airlines Association. , 1997 "*Today's Regional Airlines : 1996 Annual Report*", RAA, Washington D.C.
- Sekaran, Uma, 1992 "*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*", John Wiley & Sons, Inc., Canada.
- Treacy, Michael ; Wiersema, Fred, 1995 "*The Discipline of Market Leader*" , Addison-Wesley Publishing Company.

*) Guru Besar ITB

***) Mahasiswa