

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

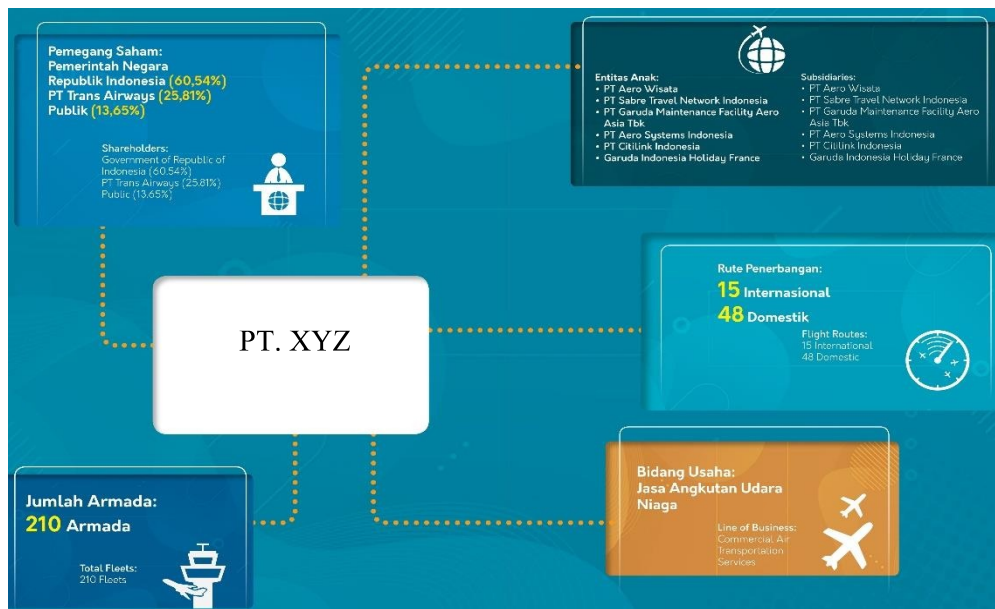
Objek dalam penelitian ini adalah PT. XYZ (Persero) Tbk, yang ber-alamat di *PT. XYZ City Center Building Complex* Jalan M1, Bandar Udara Internasional Soekarno–Hatta, Tangerang, Banten, Indonesia. Pemilihan PT. XYZ sebagai salah satu contoh perusahaan yang sudah berdiri sejak era revolusi hingga pascareformasi dengan berbagai macam tantangan pada volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, hingga ambiguitas yang terjadi pada berbagai faktor sosial, teknologi, ekonomi, lingkungan, dan politik, namun tetap bertahan. Dengan pendekatan scenario planning yang akan penulis terapkan dan melihat efektivitas dalam menghadapi dan membuat *main planning* maupun *alternative planning* terhadap bisnisnya.

1.1.1 Profil Perusahaan

PT. XYZ (Persero) Tbk merupakan maskapai *flag carrier* Indonesia yang berdiri sejak tahun 1949 era Presiden Soekarno. Bermodalkan 38 pesawat yang didapat PT. XYZ dari hasil perjanjian Konferensi Meja Bundar (KMB) pada tahun 1949, yang mewajibkan pemerintah Belanda menyerahkan seluruh aset pemerintah Hindia Belanda kepada Republik Indonesia Serikat (RIS) termasuk maskapai KLM-IIB (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij- Inter-Insulair Bedrijf). Hingga pada 21 Desember 1949 resmi menjadi hari bersejarah bagi Indonesia memiliki maskapai Nasional pertama “PT. XYZn Airways”.

Penerbangan perdanannya ialah pada tanggal 28 Desember 1949 dengan agenda penjemputan presiden Soekarno di Yoyakarta untuk kembali ke Jakarta, yang sekaligus menandai kembalinya perpindahan Ibukota. Sejak saat itu PT. XYZ mulai berkembang hingga saat ini memiliki tidak kurang dari 200 armada dan mengangkut hingga 19 Juta penumpang domestik maupun internasional (data tahun 2019) (Garuda Indonesia, 2020).

PT. XYZ berhasil membawa penumpang Haji untuk pertama kali pada tahun 1955 dan mengekspansi market bisnisnya dengan melakukan perjalanan pertama ke Eropa pada tahun 1965 dengan tujuan Jakarta-Amsterdam. Konsistensinya dalam mengasah keunggulan secara menyempurnakan diri salah satunya dalam aspek keamanan berbuah manis. PT. XYZ berhasil memperoleh sertifikat IATA Operational Safety Audit (IOSA) Operator pada tahun 2008, serta membuka pintu baru dalam bisnisnya dengan menjadikan perusahaan publik setelah melakukan penawaran umum perdana (initial public offering) atas 6.335.738.000 saham Perseroan kepada masyarakat pada 11 Februari 2011 (annualreport.id, 2016).



Gambar 1. 1 Informasi Umum Perusahaan

Sumber : Laporan tahunan 2020

Visi Misi PT. XYZ sendiri mengedepankan kualitas layanan kepada penumpang dengan merepresentasikan kepada seluruh dunia tentang keramahan khas Indonesia melalui *air service crew*, ragam sajian kuliner dan budaya melalui *In-flight service*, serta jaminan terhadap aspek safety yang terus dijaga. Menjadikan maskapai tersebut sebagai “World best cabin Staff 2018” versi Skytrax dan “The Best Airline in Indonesia 2020” versi Tripadvisor (Garuda Indonesia, 2021a).

PT. XYZ juga semakin matang dalam bisnis dengan mengembangkan market Internasionalnya. Pada 05 Maret 2014, PT. XYZ memutuskan untuk bergabung Bersama Aliansi Maskapai Internasional *Skyteam* yang terhubung ke 1.062 destinasi di 177 negara. Berbagai kemudahan akses serta jaringan yang tidak terbatas, menjadikan PT. XYZ sebagai moda transportasi dengan kualitas dan layanan yang baik bagi pintu masuk wisatawan asing ke Indonesia sehingga dapat berkontribusi menjadi daya tarik untuk sektor wisata Indonesia. Tercatat dalam data historikal operasional (Garuda Indonesia, 2021b), *seat load factor* atau tingkat keterisian PT. XYZ sejak 2014 hingga 2019 mencapai 70% atau rata-rata 4 Juta penumpang dan mampu membawa 121 Juta kilo muatan (kargo) pada tahun 2018.

1.2 Latar Belakang

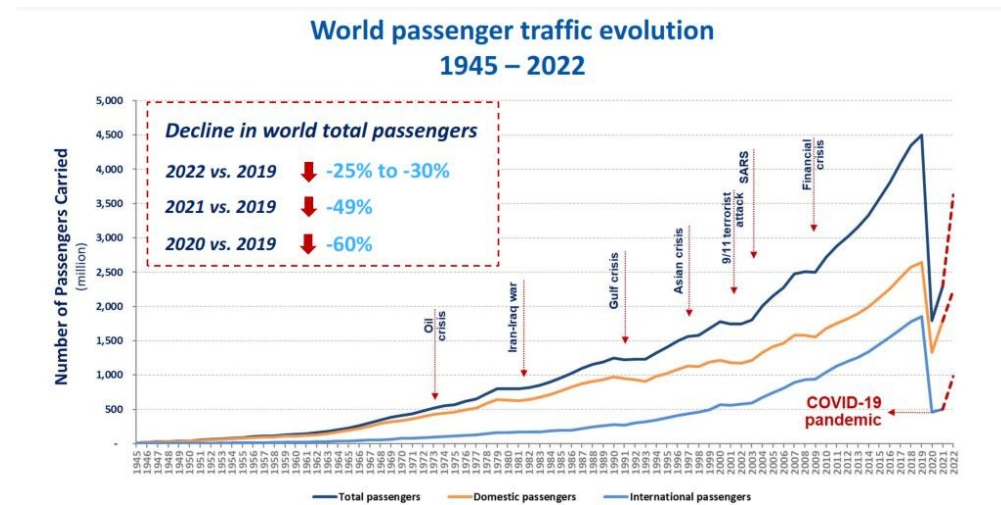
Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak yang sangat dahsyat bagi seluruh Industri tak terkecuali Industri penerbangan. Berdasarkan data dari Direktorat Jendral Perhubungan Udara, penumpang pesawat mengalami penurunan sebanyak 61% dibanding tahun 2019. Hal itu membuat maskapai di dunia mengalami kerugian dari perkembangan bisnis, sehingga membuat para pekerja di Industri penerbangan beramai-ramai harus kehilangan pekerjaannya melalui surat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), *Unpaid Leave*, Hingga pemangkasan pendapatan mencapai 50%.

Fenomena lain yang terjadi adalah dihadapkannya Industri Penerbangan dengan kebangkrutan. Maskapai harus memberhentikan atau membatasi kegiatan operasionalnya dikarekan kebijakan dan kondisi yang tida memungkinkan. Sementara, biaya sewa pesawat terhadap lessor masih harus dibayarkan sehingga tak sedikit pada akhirnya banyak maskapai harus pailit.

Menurut data dari Cirium (perusahaan analisis), sebanyak 43 maskapai penerbangan komersil mengalami pailit sepanjang 2020 akibat Covid-19. International Air Transport Association (IATA) memperkirakan Industri Penerbangan harus menanggung kerugian hingga US\$ 77 miliar atau setara

Rp1.128 Triliun (kurs Rp. 14.661) selama kuartal-II 2020 (Detik.com, 2020). Hal ini menjadi ancaman yang serius bagi seluruh struktural di Industri penerbangan.

Bahkan, *impact* dari COVID-19 telah melampaui wabah SARS 2003 yang telah menyebabkan penurunan Revenue Paseengers Kilometers (RPKs) tahunan sebesar 8% atau 6 Miliar USD untuk maskapai penerbangan Asia/Pasifik. Angka pemulihan COVID-19 ini, sangat memungkinkan juga melampaui *recovery* SARS yaitu selama 6 bulan. Hal ini menyebabkan seluruh *airlines* di dunia, harus menyikapi dengan menyiapkan beragam *scenario*.



Gambar 1. 2 Statistik Penumpang Global

Sumber : IATA Report

Di Indonesia sendiri, fenomena ini menjadi topik hangat selama pandemi di 2020 kuartal I-II. Salah satunya maskapai plat merah milik Negara, PT. XYZ. Disampaikan dalam informasi terbuka Bursa Efek Indonesia (BEI), kerugian PT. XYZ mencapai US\$ 2,5 Miliar atau setara dengan Rp 35 Triliun (kurs 14.360) meningkat 61,7% dari kerugian pada laporan 2019 yang tercatat US\$ 38,9 Juta atau setara Rp 564 Miliar. PT. XYZ juga mengungkapkan, mengalami defisiensi ekuitas sebesar US\$ 1,94 Miliar di 2020 hal ini disebabkan salah satunya oleh kondisi penurunan jadwal penerbangan akibat imbas dari Covid-19 dan kebijakan yang membatasi penerbangan (Jelita, 2021).

Disamping imbas Covid-19, PT. XYZ juga harus menelan pil pahit atas kenyataan laporan keuangan yang tercatat pada 2020. Dilansir dari Rapat Dengar Pendapat (RDP) bersama komisi VI Dewan Perwakilan Rakyat (DPR-RI), PT. XYZ memiliki beban hutang jatuh tempo sebesar kurang lebih Rp 70 Triliun dan akan memilih opsi Restrukturisasi hutang melalui Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Utang tersebut disinyalir disebabkan oleh biaya sewa yang tinggi dari lessor serta biaya operasional yang melebihi pendapatan selama menahun (Sugianto, 2021).

Banyaknya persoalan kerjasama dengan *lessor*, terlalu banyak jenis pesawat yang dimiliki PT. XYZ yang menyebabkan tidak efisien, hingga yang paling disorot adalah pernyataan Kementerian BUMN mengenai bisnis model yang kurang tepat. Hal tersebut didasari dari data perjalanan kepariwisataan nasional, dan kondisi geografis Indonesia yang seharusnya dapat dimanfaatkan oleh PT. XYZ ke dalam rencana strategis untuk menjadi sektor yang lebih profitable dan mengurangi atau bahkan menghapuskan sektor yang merugikan operasional PT. XYZ (ARTHA, 2021).

Situasi ini menjelaskan betapa cepatnya perubahan lingkungan baik sosial, ekonomi, hingga politik, dimana setiap harinya selalu ada fenomena baru yang membuat lingkungan menjadi tidak pasti. Informasi yang didapat mengalami kompleksitas sehingga antisipasi menjadi ambigu dan berdampak bagi keputusan seluruh elemen. Kondisi yang pernah dirasakan saat ketidakstabilan geopolitik pasca perang dingin usai. *Chaos, Turbulent, dan Rapidly Changes* istilah yang tepat dalam menggambarkan lingkungan bisnis dalam era *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA).

Berdasarkan indikasi dan kondisi tersebut, penulis menjadikan PT. XYZ sebagai subjek indikator perusahaan yang sedang *survive* dengan VUCA dalam merumuskan perencanaan bisnis jangka panjangnya melalui pendekatan scenario planning. Dimana nantinya penulis akan menganalisis dan mengidentifikasi *forces of change* yang akan mempengaruhi PT. XYZ, serta membuat gambaran dalam

menentukan *future scenario logics* sehingga mendapatkan analisis *impact* dan *strategy* melalui baseline/alternative scenario.

Selain karena tools yang relevan dengan kebutuhan industri, *scenario thinking* juga banyak ikut serta dalam situasi krisis global di beberapa industri dikarenakan dapat melihat dari berbagai sisi *future problem*. Sebagai contoh, dalam jurnal milik James W. dan Soren E. yang berjudul “*How did strategic planning help during the economic crisis?*”, dapat membuat optimisme dari struktural dalam membuat pertumbuhan revenue.



Gambar 1.3 Grafik Survey

Sumber : Buku James W. dan Soren E

Pada jurnal penelitian tersebut, selama 2009 telah dilakukan survey ke 190 managers atau setara, terdapat temuan untuk peran strategic planning selama krisis keuangan. Berikut hasil surveynya :

1. Organisasi mampu mengejar krisis.
2. Lebih yakin terhadap prospek pertumbuhan jangka pendek yang bermanfaat bagi speed recovery.
3. Perusahaan akan lebih siap dalam menghadapi krisis dengan menerapkan siklus perencanaan jangka panjang.

4. Seluruh eksekutif yang terlibat sepakat berharap bahwa pertumbuhan hanya akan dicapai dalam waktu 12 bulan. Hal ini secara otomatis akan menimbulkan efek kebijakan yang adaptif dan efisien demi kepentingan perusahaan.

Dalam jurnal lainnya milik Heicks. H, yang berjudul *Scenario planning: China's airline industry in 2019*; yang ditulis pada tahun 2009 membahas mengenai bagaimana kondisi bisnis model yang akan mendominasi airlines di China pada tahun 2019? Apakah *network carrier* (premium service) atau *low-cost carrier*? Lalu bagaimana pertumbuhan okupansi penumpang dapat mempengaruhi bisnis airlines industri di China.

<i>Traffic flow</i>	<i>Annual growth, 2008–2028 (%)</i>
China–Europe	5.7
China–N. America	6.0
China–NE. Asia	5.7
China–Oceania	5.9
China–SE. Asia	5.5
Within China	8.6

Source: Boeing (2009b).

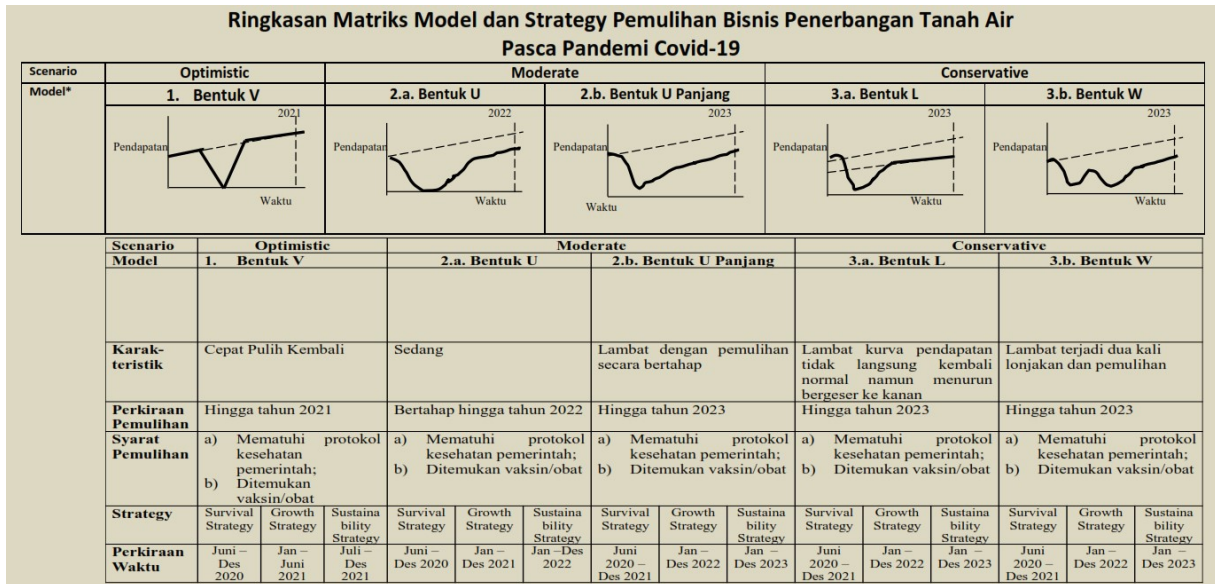
Gambar 1. 4 Forecast Pertumbuhan

Sumber : Boeing

Dari 4 skenario yang telah dikerluarkan oleh penelitian tersebut, terdapat analisis pada seluruh aktor yang memengaruhi industri. Dari regulasi pemerintah, sumber daya manusia, pertumbuhan pasar, infrastruktur, hingga operasional *cost*. Yang menyatakan bahwa ada optimisme dari pertumbuhan di china dengan mempertahankan market premium melalui analisis dari *key drivers* pada penelitian.

Terbukti pada tahun 2019, salah satu maskapai china menjadi yang terbesar di Asia, yakni China Southern Airlines dengan berhasil membawa 152 Juta dan lebih dari 1000 route penerbangan yan dibuka (global.csair.com, n.d.).

Di Indonesia sendiri, Kementerian Perhubungan RI sebagai salah satu *stakeholders* utama dari Industri Penerbangan, telah mengeluarkan *policy brief recovery COVID-19* untuk perusahaan maskapai di Indonesia, dengan menggunakan pendekatan *scenario planning* dan berhasil mengeluarkan 3 model matriks strategi pemulihan penerbangan tanah air pada tabel dalam gambar berikut.



Gambar 1. 5 Matriks Model milik Kementerian Perhubungan

Sumber : Kementerian Perhubungan

Penelitian ini berjudul “PENDEKATAN SCENARIO THINKING UNTUK MENGEMBANGKAN STRATEGI BAGI PT. XYZ (PERSERO) TBK.” Diharapkan bisa mendapatkan *point preventif* bagi apa yang menjadi kesalahan dan evaluasi perbaikan PT. XYZ, sehingga di masa yang akan datang tidak terjadi kembali.

1.3 Perumusan Masalah

Ketidakpastian lingkungan menyebabkan turbulensi bagi perusahaan yang ditandai dengan pergeseran demografi, *disruptive technologies*, kompetitor, serta tantangan lainnya. Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal organisasi, sehingga dapat

menganalisis informasi dan merencanakan scenario perusahaan (Raspin & Terjesen, 2007).

PT. XYZ sendiri merupakan perseroan yang sangat bergantung kepada faktor eksternal dalam menjalankan bisnisnya sehingga banyak *unforseen factor* yang dapat mempengaruhi rencana bisnis. Sebagai contoh, mengenai dukungan keuangan dan layanan penting lainnya seperti pemberian kontribusi modal dan melakukan konversi hutang menjadi saham oleh pemerintah. Lalu, kemampuan PT. XYZ terhadap penetapan tarif penerbangan pada segmen tertentu sangat dipengaruhi oleh Batasan yang ditetapkan pemerintah. Sehingga, hal ini memicu keputusan bisnis yang sangat bergantung kepada dinamika politik pemerintahan yang menerapkan peraturan-peraturan pada bisnis Perseroan, membutuhkan restrukturisasi organisasi dan meningkatkan pajak dan beban lain dalam menjalankan kegiatan usaha, semua ini dapat berdampak material dan negatif terhadap bisnis, prospek, kondisi keuangan, dan hasil usaha Perseroan.

Scenario Thinking merupakan proses untuk mendapatkan pendekatan yang berorientasi strategi, dan mendapatkan pandangan yang tidak terduga, namun beberapa pandangan dan peristiwa dapat diprediksi. PT. XYZ tentu harus memikirkan bagaimana mereka akan bertahan dimasa depan dengan menjadikan turbulensi hari ini sebagai modal perencanaan bisnis jangka panjang mereka.

PT. XYZ harus mulai memetakan hal yang bersifat mikro dan mengerucut ke makro. Dari kemungkinan perencanaan secara global, internasional, kemudian kemungkinan regional dan akhirnya nasional. Faktor tersebut merujuk kepada bidang sosial, teknologi, ekonomi, lingkungan, serta politik. Sehingga dari berbagai kemungkinan tersebut, PT. XYZ akan mendapatkan pengerucutan opsi yang lebih relevan untuk rencana bisnisnya. Scenario planning ini menjadi opsi yang efektif bagi perusahaan dalam mengantisipasi kerugian.

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana PT. XYZ menerapkan analisis *scenario planning* industri penerbangan. Sehingga dapat terlihat *Alternative* dan *Baseline Scenario*.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, pertanyaan yang muncul adalah sebagai berikut:

- a. Apa saja Impact-Uncertainty yang mempengaruhi industri penerbangan? serta bagaimana gambaran *Future Scenario Logic matrix* berdasarkan *Impact-Uncertainty* tersebut?
- b. Bagaimana Alternative serta Baseline Scenario, dapat menjadi pilihan bagi *sustainability* perusahaan?
- c. Bagaimana impact strategy scenario thinking dapat dijadikan strategi jangka panjang perusahaan PT. XYZ?

1.5 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis Principles serta Scenario Thinking Process dalam RJPP perusahaan PT. XYZ.
- b. Untuk merumuskan Impact-Uncertainty perusahaan. Sehingga terlihat klasifikasi Non-Events/Critical Scenario/Wildcard.
- c. Mengetahui rancangan hasil akhir dari process scenario thinking sehingga bisa menjadi pedoman bagi pengembangan perusahaan serta mengantisipasi VUCA.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dikategorikan dalam dua manfaat, yaitu manfaat Akademik serta manfaat Praktis.

1. Aspek Akademik
 - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki validasi yang kuat terhadap analisis Scenario Planning sehingga dapat menjadi acuan *tools* bagi perusahaan lain.
 - b. Penambahan wawasan terhadap penelitian lanjutan tentang PT. XYZ di masa mendatang.

2. Aspek Praktis

- a. Memberikan manfaat dalam melihat unseen factor yang mungkin belum pernah teridentifikasi sehingga dapat menjadi langkah preventif untuk bisnis jangka panjangnya.
- b. Untuk mengevaluasi perusahaan secara subjektif dalam Rapat Dengar Pendapat di Komisi 6 bersama manajemen PT. XYZ.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

BAB IV HASIL PENELITIAN SERTA PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek

pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitianpenelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.