

# Deregulasi Penerbangan dan Kinerja Perusahaan Penerbangan Niaga Berjadwal di Indonesia

**Indra Setiawan**  
Universitas  
Muhammadiyah Jakarta  
indraset@yahoo.com

**Dewi Nusraningrum**  
STMT Trisakti  
dewinusraningrum@gmail.com

**Yosi Pahala**  
STMT Trisakti  
yosipahala@yahoo.com

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the aviation deregulation and performance of the scheduled commercial airlines. Samples used are domestic flights of 17 companies. Using descriptive analytical research methods. Deregulation encourage the emergence of new low-cost airline. Up to 2012 the share of the domestic passenger market in general is as much as 78% controlled by low-cost airline companies. Garuda Indonesia, which has the operating license to fly as a full service airline only gain a market share of 22%. It is concluded that the trend of domestic passengers as much as 78% are choosing low cost airlines.

**Keywords:** deregulation, commercial airline, performance, aviation

## **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis deregulasi penerbangan dan kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal. Sampel yang terjangkau adalah penerbangan domestik sebanyak 17 perusahaan. Metode penelitian menggunakan deskriptif analitis. Deregulasi mendorong kemunculan perusahaan penerbangan baru berbiaya rendah. Sampai dengan 2012 pangsa pasar penumpang dalam negeri secara umum sebanyak 78% dikuasai oleh perusahaan penerbangan berbiaya rendah. Garuda Indonesia yang memiliki izin operasi terbang sebagai perusahaan penerbangan dengan layanan penuh hanya mendapatkan pangsa pasar sebesar 22%. Disimpulkan bahwa kecenderungan penumpang dalam negeri sebanyak 78% adalah memilih penerbangan yang berbiaya rendah.

**Kata kunci:** deregulasi, perusahaan penerbangan niaga, kinerja, penerbangan

## Pendahuluan

Wensveen (2007) menggarisbawahi, bahwa secara universal harus diakui bahwa pertumbuhan industri transportasi udara yang luar biasa, tidak dapat mengabaikan peran besar yang dimainkan oleh perusahaan penerbangan dalam sistem transportasi nasional.

Pernyataan Wensveen ada benarnya. Itulah sebabnya mengapa deregulasi industri penerbangan di Indonesia dilaksanakan mulai tahun 2000, ketika pemerintah membuka izin seluas-luasnya bagi pendirian perusahaan penerbangan, termasuk mengizinkan maskapai baru menerbangi rute-rute gemuk, yang sebelumnya hanya dikuasai Garuda Indonesia dan Merpati Nusantara.

Dalam upaya meningkatkan kemampuan armada perusahaan penerbangan, pemerintah melalui Keppres Nomor 33 Tahun 2000 mencabut larangan masuk dan izin pengoperasian pesawat yang diatur dalam Inpres Nomor 1 tahun 1980. Dengan demikian airlines bebas menentukan tipe pesawat yang dioperasikan sesuai kemampuan perusahaan. Umur pesawat tidak ditentukan secara eksplisit, asal pesawat memenuhi persyaratan dan peraturan kelaikan udara. Bahkan dalam penyelenggaraan angkutan udara, melalui Keputusan Menteri Perhubungan (Kepmenhub) Nomor 11 Tahun 2001 antara lain menetapkan perusahaan penerbangan cukup menguasai dua pesawat yang laik terbang dalam menjalankan usahanya. Tidak mengherankan jika kemudian banyak pengusaha yang memiliki surat izin pendirian, sekalipun perusahaan penerbangan tersebut tidak segera beroperasi, karena armada yang dibutuhkan masih dalam proses negoisasi. Pasca deregulasi tahun 2000, industri penerbangan Indonesia mengalami perkembangan pesat. Jumlah maskapai penumpang berjadwal mencapai 15 airlines, padahal sebelum deregulasi hanya lima airlines. Harga tiket penerbangan yang

sebelumnya diatur pemerintah, seiring era deregulasi diserahkan kepada mekanisme pasar dan pemerintah hanya menentukan patokan harga tiket batas bawah, sehingga persaingan antar maskapai berlangsung ketat dan harga tiket semakin murah akibatnya penumpang pesawat mengalami peningkatan signifikan.

Bila tahun 1998 hanya 6 juta penumpang, pada tahun 2002 penumpang yang diangkut penerbangan dalam negeri sebanyak kurang lebih 13 juta, pada tahun 2009 melonjak menjadi lebih dari 40 juta penumpang. Pada tahun 2012 jumlah penumpang sudah mencapai lebih dari 60 juta. Murahnya harga tiket angkutan udara adalah salah satu alasan penumpang beralih ke transportasi udara, sehingga menggerus moda transportasi darat dan laut. Akibatnya kepadatan bandara terjadi selama belasan tahun terakhir.

Deregulasi juga memudahkan investor menjalankan bisnis penerbangan. Bila sebelumnya, masyarakat hanya mengenal perusahaan penerbangan seperti: Garuda Indonesia, Merpati Nusantara Airlines, Bouraq, dan Mandala Airlines. Sejak deregulasi mendorong munculnya perusahaan penerbangan baru berbiaya rendah. Sampai dengan 2012, pangsa pasar penumpang dalam negeri secara umum sebanyak 42% dikuasai oleh Lion Air, Sriwijaya Air 11%, Batavia Air 10%, Wings Air 4%, Merpati 4%, Indonesia AirAsia 3%, dan Citilink 2% (Dirangud 2013) yang memiliki izin operasi terbang sebagai perusahaan penerbangan berbiaya rendah. Garuda Indonesia yang memiliki izin operasi terbang sebagai perusahaan penerbangan dengan layanan penuh hanya mendapatkan pangsa pasar sebesar 22%.

Dapat disimpulkan bahwa kecenderungan penumpang dalam negeri sebanyak 78% adalah memilih penerbangan yang berbiaya rendah. Dalam kurun waktu delapan tahun (2004 – 2012) sebanyak 15 (lima belas) perusahaan penerbangan niaga menandatangani izin operasi. Sebaliknya

sebanyak dua puluh (20) perusahaan yang berhenti beroperasi. Dimana letak persoalannya? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis deregulasi penerbangan dan kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis deregulasi penerbangan dan kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal. Sampel yang terjangkau adalah penerbangan domestik sebanyak 17 perusahaan.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Penyelenggaraan Angkutan Udara

Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan, penyelenggaraan angkutan udara di Indonesia dibedakan menjadi dua, yaitu kegiatan angkutan udara niaga dan kegiatan angkutan udara bukan niaga. Angkutan udara niaga adalah angkutan udara untuk umum dengan memungut pembayaran, sedangkan angkutan udara bukan niaga adalah angkutan udara yang digunakan untuk melayani kepentingan sendiri yang dilakukan untuk mendukung kegiatan yang usaha pokoknya selain di bidang angkutan udara.

Angkutan udara niaga terdiri atas angkutan udara niaga berjadwal dan angkutan udara niaga tidak berjadwal. Angkutan udara niaga berjadwal adalah angkutan udara niaga yang dilaksanakan pada *route* dan jadwal penerbangan yang tetap dan teratur dengan tarif tertentu dan dipublikasikan. Sementara angkutan udara niaga tidak berjadwal adalah angkutan udara yang dilaksanakan pada *route* dan jadwal penerbangan yang tidak tetap dan tidak teratur dengan tarif sesuai kesepakatan antara penyedia dan pengguna jasa dan tidak dipublikasikan. Sejalan perkembangan angkutan udara, terjadi perubahan paradigma dengan keluarnya Keputusan Menteri Perhubungan Nomor

25 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara. Jika pada akhir tahun 2001, Pemerintah mengeluarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 11 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara yang memberikan kemudahan pendirian perusahaan angkutan udara niaga dengan sistem persaingan dalam mekanisme pasar, kebijakan tersebut memberi peluang yang besar dan tidak terbatas bagi modal swasta, sehingga banyak perusahaan penerbangan baru yang bermunculan, yang sebelumnya hanya berjumlah lima perusahaan penerbangan kini telah berkembang pesat menjadi kurang lebih 15 perusahaan penerbangan.

Dengan adanya Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 25 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara yang memuat ketentuan tentang pengoperasian pesawat udara di antaranya tentang kepemilikan pesawat bahwa setiap perusahaan penerbangan diwajibkan mengoperasikan 10 pesawat. Lima pesawat wajib milik sendiri oleh perusahaan angkutan udara bersangkutan dan sisanya menyewa. Mulai tanggal 25 Juni 2009 sedikitnya 17 perusahaan angkutan udara berjadwal di Indonesia menghentikan aktivitasnya.

Perusahaan-perusahaan angkutan udara yang dimaksud antara lain PT Golden Air, PT Asia Avia Megatama, PT Bali International Air Service, PT Eka Sari Lorena Airlines, PT Star Air, PT Air Paradise International, PT Indonesian Airlines Avi Patria, PT Bayu Indonesia, PT Bouraq Indonesia, PT Seulawah NAD Air, PT Top Sky International, PT Jatayu Gelang Sejahtera, PT Efata Papua Airlines, PT Deraya Air Service, PT Pelita Air Service, dan PT Eagle Transport Services. Perusahaan-perusahaan angkutan udara tersebut tidak lagi beroperasi di penerbangan regular (berjadwal). Di antaranya ada yang beralih ke penerbangan *charter*, karena keterbatasan pesawat atau memang tidak mampu merealisasikan

ketentuan itu, sehingga izin operasinya beku secara otomatis. Namun masih ada pula perusahaan penerbangan yang tetap bertahan meski dengan jumlah pesawat di bawah ketentuan aturan tersebut, di antaranya adalah PT Linus airways, PT Express Air, PT Kartika Alirlines, dan PT Indonesia Air Transport.

Selain itu, ada juga perusahaan angkutan udara yang mengoperasikan lebih dari 10 pesawat, namun tidak satu pun dari pesawat yang dioperasikan berstatus milik sendiri, yaitu Sriwijaya Air. Untuk Sriwijaya Air diberikan masa dispensasi tiga tahun sejak Kepmenhub. No. 25 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara diberlakukan karena untuk mengadakan pesawat tidak mudah dan butuh biaya yang besar. Apabila dispensasi sudah diberikan tetapi tidak berubah juga, maka Sriwijaya Air akan mengalami nasib serupa.

Perusahaan-perusahaan angkutan udara berjadwal yang merasa tidak mampu memenuhi persyaratan tersebut ingin tetap eksis, pemerintah menghimbau untuk melakukan *merger* dengan perusahaan angkutan udara lain atau beralih ke penerbangan *carter*.

Pemerintah masih memberi kesempatan bagi pemegang SIUP perusahaan penerbangan berjadwal, untuk menurunkan kapasitas izinnya dari berjadwal menjadi tidak berjadwal. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 memberi peluang kepada perusahaan angkutan udara agar tetap beroperasi, dengan catatan memiliki tiga pesawat. Jadi, perusahaan angkutan udara tersebut berubah menjadi perusahaan tidak berjadwal, sedangkan untuk perusahaan angkutan udara berjadwal, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tetap mempersyaratkan minimal 10 pesawat.

Selain 17 perusahaan angkutan udara berjadwal, ada pula 13 perusahaan angkutan udara tidak berjadwal (*carter*) yang berhenti operasi pada waktu yang

sama, yaitu PT Bali International Air Service, PT Numan Avia Indopura, PT Buay Air Service, PT Prodexim, PT Aviasi Upata Raksa Indonesia, PT Nusantara Air Charter, PT Sky Aviation, PT Love Air Service, PT Pegassus air Services, PT Janis Air Transport, dan PT Air Maleo.

Dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 25 Tahun 2008, Pemerintah memberi keistimewaan bagi perusahaan angkutan udara untuk membuka rute baru dengan berbasis efisiensi, efektifitas, menyesuaikan daerah operasi, jarak atau waktu tempuh, karakteristik geografis, dan kemampuan infrastrukturnya. Pemberian kompensasi ini akan mendorong dan merangsang perusahaan angkutan udara untuk mengoperasikan baik pesawat besar, sedang, maupun kecil, karena pemerintah menjamin tidak ada kompetitor bagi perintis selama 3 tahun. Dengan demikian, perusahaan angkutan udara memperoleh masa ekstra selama 2 tahun untuk menikmati keuntungan dari jalur baru yang dibukanya.

## 2. Deregulasi Penerbangan Niaga Berjadwal

Memerhatikan arah pembangunan transportasi udara 2006-2024 (Undang-Undang No. 01 Tahun 2009), terdapat tujuh hal yaitu: 1) Pelayanan Transportasi Udara, 2) Sarana. 3) Prasarana, 4) Keamanan, 5) SDM, 6) Kelembagaan, dan 7) Perundang-undangan. Khusus untuk pelayanan transportasi udara pada tahun 2005-2009 diarahkan pada:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan transportasi udara nasional, yaitu:
  - 1) Pemenuhan prosedur kerja, standar pelayanan, dan *On Time Performance*.
  - 2) Implementasi ketentuan keselamatan penerbangan secara optimal.

- b. Peningkatan daya saing industri angkutan udara nasional, yaitu:
- 1) Pemerintah tidak mengatur daerah operasi.
  - 2) Pemerintah mengatur rute dan kapasitas pada rute penerbangan dalam negeri dengan prinsip keseimbangan *demand* dan *supply*, subsidi silang dan multi airlines.
  - 3) Pemerintah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan penerbangan perintis.
  - 4) Meneruskan penerapan kebijakan liberalisasi angkutan udara secara selektif yang implementasinya dituangkan dalam bentuk revisi atau peninjauan kembali terhadap hasil - hasil perjanjian hubungan udara bilateral maupun multilateral dengan negara mitra wicara.
  - 5) Aliansi maupun bentuk kerja sama lain diharapkan telah dilaksanakan dengan prinsip saling menguntungkan ke dua belah pihak.
  - 6) Dalam rangka menghadapi pasar global, maka pemerintah telah menetapkan tahun 2005 sebagai penerbangan regional dan kargo, dan pada tahun 2006 untuk penerbangan *long haul* (jarak jauh).
  - 7) Liberalisasi angkutan udara di ASEAN akan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.
    - a) Liberalisasi angkutan kargo untuk hak penerbangan ke-3 & ke-4 tanpa batasan frekuensi, kapasitas dan tipe pesawat. Selanjutnya dengan meningkatkan tonnase, dan penambahan kota-kota tujuan dengan mengacu ASEAN MOU on Air Freight Services dengan target waktu Desember 2006.
    - b) Liberalisasi angkutan kargo secara penuh dengan target waktu Desember 2008.
    - c) Liberalisasi angkutan udara untuk penumpang berjadwal tanpa batasan frekuensi kapasitas dan tipe pesawat untuk hak penerbangan ke-3 & ke-4 pada semua kota yang telah diperjanjikan pada kerjasama subregional dengan target waktu Desember 2005.
    - d) Liberalisasi angkutan udara untuk penumpang berjadwal tanpa batasan frekuensi, kapasitas, dan tipe pesawat untuk hak penerbangan ke-3 & ke-4 dengan paling sedikit menetapkan 2 kota antar wilayah kerjasama ASEAN dan subregional dengan target waktu Desember 2006.
    - e) Liberalisasi angkutan udara untuk penumpang berjadwal tanpa batasan frekuensi kapasitas dan tipe pesawat untuk hak penerbangan ke-5 pada semua kota yang telah diperjanjikan pada kerjasama subregional dengan target waktu Desember 2006.
    - f) Liberalisasi angkutan udara untuk penumpang berjadwal tanpa batasan frekuensi kapasitas dan tipe pesawat untuk hak penerbangan ke-5 dengan paling sedikit menetapkan 2 kota antar wilayah kerjasama ASEAN subregional dengan target waktu Desember 2008.
    - g) Liberalisasi angkutan udara untuk penumpang berjadwal tanpa batasan frekuensi kapasitas dan tipe pesawat untuk hak penerbangan ke-3 & ke-4 untuk seluruh wilayah ASEAN dengan menetapkan ibu kota masing-masing negara dengan

target waktu Desember 2008.

- h) Liberalisasi angkutan udara untuk penumpang berjadwal tanpa batasan frekuensi kapasitas dan tipe pesawat untuk hak penerbangan ke-5 untuk seluruh wilayah ASEAN dengan menetapkan ibu kota masing-masing negara dengan target waktu desember 2010.
- i) Meningkatkan program kemampuan guna memfasilitasi transisi menuju angkutan udara secara penuh 2005 - 2009.

Pada Arah Kebijakan Pembangunan Transportasi Udara Tahun 2020 - 2024, pelayanan transportasi udara tetap ditekankan pada:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan transportasi udara nasional, yaitu :
  - 1) Pemenuhan prosedur kerja, standar pelayanan, dan *On Time Performance*.
  - 2) Implementasi ketentuan keselamatan penerbangan secara optimal.
- b. Peningkatan daya saing industri angkutan udara nasional, yaitu:
  - 1) Pemerintah tidak mengatur daerah operasi, rute dan kapasitas.
  - 2) Persaingan bebas diserahkan kepada mekanisme pasar.
  - 3) Pemerintah bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan penerbangan perintis.
  - 4) Meneruskan penerapan kebijakan liberalisasi angkutan udara secara selektif yang implementasinya dituangkan dalam bentuk revisi atau peninjauan kembali terhadap hasil-hasil perjanjian hubungan udara bilateral dan multilateral dengan negara mitra wicara.
  - 5) Aliansi maupun bentuk kerja

sama lain diharapkan telah dilaksanakan dengan prinsip saling menguntungkan ke dua belah pihak.

- 6) Pangsa pasar perusahaan angkutan udaranasional pada rute penerbangan luar negeri, telah mencapai posisi keseimbangan dengan perusahaan asing (prinsip *reciprocal* ditinjau dan aspek *demand* telah tercapai)

Jadi, arah regulasi pembangunan transportasi udara ditekankan pada dua aspek, yaitu peningkatan kualitas pelayanan dan peningkatan daya saing industri angkutan udara nasional. Deregulasi penerbangan niaga berjadwal akan diserahkan kepada mekanisme pasar persaingan bebas, pemerintah tidak mengatur daerah operasi, rute, dan kapasitas. Namun demikian, pemenuhan prosedur kerja, standar pelayanan, dan *On Time Performance*, serta implementasi ketentuan keselamatan penerbangan akan dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan data, deregulasi dalam bidang penerbangan, berpengaruh terhadap kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal di Indonesia. Hal ini dapat dilihat ketika Kepmenhub No. 11 Tahun 2001 dilaksanakan, terjadi kenaikan lalu lintas pesawat sebanyak 37% pada tahun 2003. Dari sisi jumlah penumpang terjadi peningkatan sebesar 51% dalam waktu yang sama. Namun, dengan adanya Kepmenhub No. 25 Tahun 2008 terjadi penurunan lalu lintas pesawat sebanyak -30% pada tahun 2008, yang berpengaruh pula pada penurunan jumlah penumpang sebanyak -5% pada tahun 2008 dan -9% pada tahun 2009. Kondisi penurunan itu hanya dalam waktu singkat, karena pada tahun 2010 kinerja lalu lintas pesawat kembali meningkat sebesar 37%. Pada tahun yang sama kembali meningkat sebesar 29%, dan pada tahun 2011 meningkat sebesar 32%.

Rata-rata perkembangan jumlah pesawat niaga berjadwal adalah sebesar 14.5% per tahun. Berdasarkan analisis

*trend* dapat diramalkan lalu lintas pesawat pada tahun 2025 sebesar 903.560 atau naik sebesar 355% dari 196.944 pesawat pada tahun 2002. Suatu jumlah yang sangat besar dan perlu diantisipasi dari aspek sarana-prasarana, keselamatan-keamanan, dan SDM angkutan udara yang memadai.

**Tabel 1 Total Produksi Angkutan Udara Berjadwal Dalam Negeri 2004 – 2008**

No	Uraian/ Description	Satuan Unit	2004	2005	2006	2007	2008
1	Aircraft KM (000)	0	201,107	245,350	255,008	289,723	268,333
2	Aircraft Departure	times	281,824	343,825	339,327	484,128	341,119
3	Aircraft Hours	hours	356,763	435,251	460,204	510,144	477,556
4	Passenger Carried	passenger	23,763,950	28,992,019	34,015,981	39,162,430	37,405,437
5	Freight Carried	ton	208,902	254,860	268,495	288,392	338,236
6	Passenger KM	0	23,623,779	28,821,011	36,469,337	41,761,157	44,867,710
7	Available Seat KM	0	30,377,683	37,060,773	46,541,982	56,764,846	55,590,897
8	Passenger L/F (%)	(%)	77.77	77.77	78.36	73.57	80.71
9	Ton KM Performed						
	a. Passenger	0	1,839,131	2,437,340	3,102,957	3,717,714	3,505,816
	c. Freight	0	287,972	355,571	3,513,869	2,929,863	439,165
	d. Mail	0	7,274	6,954	174,341	157,821	12,206
	e. Total	0	2,134,377	2,799,865	6,762,775	6,805,398	3,957,186
10	Available Ton KM	0	4,903,630	6,182,810	12,140,240	12,810,229	9,426,679
11	Weight L/F (%)	(%)	43.53	45.28	55.71	53.12	41.98

Sumber/Source : Direktorat Angkutan Udara Ditjen Hubud /

**Tabel 2 Total Produksi Angkutan Udara Berjadwal Dalam Negeri 2008 – 2012**

No	Uraian/ Description	Satuan Unit	2008	2009	2010	2011	2012
1	Aircraft KM (000)	0	268,333	368,623	356,089	409,073	555,748
2	Aircraft Departure	times	341,119	390,554	417,717	504,519	614,712
3	Aircraft Hours	hours	477,556	661,698	639,620	686,784	851,127
4	Passenger Carried	passenger	37,405,437	43,808,033	51,775,656	60,197,306	71,421,464
5	Freight Carried	ton	338,236	344,141	749,203	483,736	571,668
6	Passenger KM	0	44,867,710	52,963,569	59,435,878	58,455,009	69,235,834
7	Available Seat KM	0	55,590,897	64,979,958	72,719,097	68,578,455	85,702,251
8	Passenger L/F (%)	(%)	80.71	81.51	81.73	85.24	80.79
9	Ton KM Performed						
	a. Passenger	0	3,505,816	9,131,193	7,529,057	4,624,102	11,130,292
	c. Freight	0	439,165	2,623,727	1,027,991	557,467	639,144
	d. Mail	0	12,206	12,384	11,958	11,841	12,596
	e. Total	0	3,957,186	11,814,788	8,623,553	5,244,480	11,829,131
10	Available Ton KM	0	9,426,679	26,339,578	19,478,613	15,264,915	36,846,691
11	Weight L/F (%)	(%)	41.98	44.86	44.27	34	32.1

Sumber/Source : Direktorat Angkutan Udara Ditjen Hubud /

Rata-rata perkembangan jumlah penumpang niaga berjadwal adalah sebesar 15,6% per tahun. Berdasarkan analisis *trend* dapat diramalkan jumlah penumpang pada tahun 2025 sebesar 109.622.493 penumpang atau naik sebesar 902 % dari 13.354.848 penumpang pada tahun 2002. Suatu jumlah yang sangat besar dan perlu diantisipasi dari aspek pelayanan, strategi pemasaran, sarana-prasarana, keselamatan-keamanan, dan SDM angkutan udara yang memadai.

### 3. Kinerja Penerbangan Niaga Berjadwal Sejak Tahun 2004 Sampai Dengan Tahun 2012

Mengamati data penerbangan niaga berjadwal pasca deregulasi tahun 2001 yang dimulai pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2012, dapat dibagi menjadi dua bagian besar yaitu data tahun 2004-2008 dan data tahun 2008 -2012. Adapun total produksi angkutan udara berjadwal dalam negeri dapat dilihat pada tabel 1 dan 2.

#### Kajian Teori

Mencermati perkembangan kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal di Indonesia, dikaitkan dengan deregulasi penerbangan, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Hal ini sesuai dengan syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam mengukur kinerja sebagaimana dikemukakan Akdon (2006), yaitu:

- a) Spesifik dan jelas untuk menghindari kesulitan integrasi sistem penilaian kinerja.
- b) Dapat diukur secara obyektif baik dengan cara kualitatif maupun kuantitatif.
- c) Menangani aspek-aspek yang relevan.
- d) Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan.
- e) Efektif dalam arti mudah dicari atau dianalisis.

Jadi, arah deregulasi tahun 2000, sesuai

dengan persyaratan yang dikemukakan Akdon. Konsekuensinya, tentu akan menyulitkan bagi perusahaan-perusahaan yang tidak mampu memenuhi persyaratan tersebut. Hal ini terbukti berimbas pada perusahaan seperti Batavia Air yang sudah tidak beroperasi dan dinyatakan pailit oleh pengadilan pada tanggal 31 Januari 2013, sehingga izin operasi perusahaan tersebut dicabut pada tanggal 12 Februari 2013 melalui SKEP/414/XI/2001. Begitu pula PT Merpati Nusantara yang sedang mengalami krisis dan ada rencana hendak pailit.

Dalam era persaingan yang makin ketat sekarang ini, untuk mencapai kinerja yang diharapkan, setiap perusahaan harus mampu merumuskan indikator kinerja mereka sesuai dengan misi, atau sasaran dan tujuan perusahaan, sebagaimana dikemukakan Gaspersz (2006). Dari situ perusahaan dapat menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) atau indikator pengukuran kinerja, yaitu ukuran yang baik yang mencirikan (secara keseluruhan atau sebagian) dan menunjukkan (memprediksi) kinerja pada tingkat yang lebih agregat.

Misalnya, pada hari tertentu jumlah kejadian pemeliharaan tidak terjadwal adalah indikator utama dari gangguan operasional sebagai peristiwa yang mengakibatkan penundaan dan pembatalan. Semakin besar jumlah kejadian pemeliharaan tidak terjadwal, semakin sulit menyesuaikan operasi untuk menghindari pembatalan dan penundaan penerbangan. Demikian juga, kinerja tepat waktu dari sebuah maskapai penerbangan telah ditunjukkan dalam studi penelitian sebelumnya menjadi indikator utama kinerja keuangan.

Dalil yang dikemukakan para peneliti adalah kinerja tepat waktu yang buruk akan mengurangi kualitas layanan untuk perjalanan bisnis, dan menyebabkan penumpang melakukan perjalanan pada penerbangan lain. Perlu dipahami bahwa,



deregulasi yang dilakukan Pemerintah tentunya bukan hanya sebagaimana dikatakan Doganis (2010) " ... *many governments that had previously followed a protectionist aviation policy began to appreciate the benefits of a more open competitive aviation environment to both their airline sector and to their tourism industry.*"

Banyak pemerintah yang sebelumnya menganut kebijakan melindungi penerbangan di negaranya mulai menghargai keuntungan dari lingkungan persaingan bisnis penerbangan, baik bagi sektor perusahaan penerbangan maupun industri pariwisata. Atau dengan kata lain jangan sampai deregulasi semata-mata memberi kemudahan bagi perusahaan penerbangan, tetapi juga harus memerhatikan tujuh arah pembangunan transportasi Udara 2006-2024 sebagaimana dijelaskan terdahulu.

Bila mencermati penerbangan dalam negeri saat ini, seringkali mengalami keterlambatan keberangkatan maupun kedatangan, disebabkan tingginya lalu lintas udara, sementara dukungan infrastrukturnya kurang memadai. Hal seperti ini akan berdampak luas sebagaimana dijelaskan Gittell (2005) bahwa "*... one simply measures on-time performance for the whole station, rather than measures on-time performance separately.*" Secara sederhana pengukuran kinerja tepat waktu sangat bergantung pada seluruh aspek pendukung penerbangan. Kinerja tepat waktu merupakan salah satu ukuran bisnis penerbangan yang dapat mendorong pertumbuhan industri pariwisata.

### Simpulan

Deregulasi penerbangan, secara umum berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal di Indonesia, namun menjadi masalah bagi beberapa perusahaan yang tidak mampu mengikuti aturan yang diberlakukan.

Deregulasi tentunya bukan

hanya diharapkan mampu memacu kinerja perusahaan penerbangan, namun diharapkan mampu membangun keunggulan daya saing Indonesia dalam persaingan yang makin ketat, baik di tingkat regional, maupun internasional.

Deregulasi penerbangan lebih banyak mengarah kepada hal-hal yang terkait dengan infrastruktur dan masih terbatas dalam hal ketersediaan sumber daya manusia. Pilot dan teknisi pesawat sampai saat ini masih sangat terbatas jumlahnya, karena belum seiring dengan perkembangan perusahaan angkutan udara nasional yang semakin hari terus menambah jumlah armada pesawatnya. Jumlah sekolah pilot dan teknisi pesawat yang ada belum dapat memenuhi kebutuhan akan pilot dan teknisi di tanah air.

### Saran

Sejak digulirkannya deregulasi penerbangan niaga berjadwal di Indonesia, mencatatkan sejarah penerbangan angkutan penumpang dalam negeri. Pertumbuhan penerbangan yang sangat pesat dan makin membaik, dengan makin meningkatnya keuntungan yang diterima oleh perusahaan angkutan udara. Hal ini seharusnya juga diikuti dengan peningkatan aspek produksi, di antaranya jumlah penumpang, kapasitas produksi (*Availability Seat Kilometer/ASK*), tingkat isian penumpang (*Seat Load Factor/SLF*), dan ketepatan waktu penerbangan (*On Time Performance/OTP*).

Selain aspek produksi, perlu diikuti dengan berbagai peningkatan lainnya melalui pelaksanaan berbagai program efisiensi di segala aspek, misalnya *full conservation program, electronic procurement*, perbaikan sistem dan proses kerja serta peningkatan produktifitas karyawan.

Dengan adanya deregulasi penerbangan di Indonesia dalam menghadapi era persaingan bebas yang secara bertahap telah berjalan, maka pengetatan terhadap

pemberian izin operasi penerbangan tetap perlu dilakukan. Hal ini mengingat pertumbuhan arus penumpang dan lalu lintas penerbangan tinggi, belum sejalan dengan pengembangan infrastruktur yang mendukung operasi penerbangan.

Kinerja perusahaan penerbangan niaga berjadwal dalam negeri yang bersaing ketat untuk memperebutkan pangsa pasar penumpang khususnya penumpang dalam negeri yang cenderung memilih penerbangan berbiaya rendah, maka standar pelayanan pada perusahaan penerbangan berbiaya rendah perlu perhatian khusus terhadap aspek keselamatan, keamanan, kenyamanan penerbangan dari pemerintah tanpa mengabaikan kepatuhan terhadap standar peraturan yang berlaku.

Perlu dilakukan perbaikan dan pengembangan terkait dengan terminal-terminal baru di sejumlah bandara seperti *parking support* dan *taxi way* pesawat yang masih terasa kurang memadai, termasuk perbaikan dan pengembangan transportasi dari dan ke bandara tujuan.

### Daftar Pustaka

Akdon. 2006. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

[Kemhub RI] Kementerian Perhubungan Republik Indonesia Direktorat Angkutan Udara, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. 2005. *Cetak Biru Transportasi Udara 2005-2024 (Konsep Akhir)*. Jakarta: Kemenhub RI.

[Kemhub RI] Kementerian Perhubungan Republik Indonesia Direktorat Angkutan Udara, Direktorat Jenderal

Perhubungan Udara. 2013. *Statistik Angkutan Udara Tahun 2012*. Jakarta: Direktorat Angkutan Udara Kemenhub RI.

[Kemhub RI] Kementerian Perhubungan Republik Indonesia Direktorat Angkutan Udara, Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. 2013. *Statistik Angkutan Udara 2012*. Jakarta: Kemenhub RI.

Doganis, R. (2010). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing. Fourth Edition*. Routledge: London.

Garuda Indonesia. 2010. *Laporan Tahunan, Annual Report 2009 Expanding Our Wings*. Jakarta: PT Garuda Indonesia.

Garuda Indonesia. 2011. *Annual Report 2010, Ready for Next Journey*. Jakarta: PT Garuda Indonesia.

Gaspersz, Vincent. 2006. *Perencanaan Strategis untuk Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Gramedia.

[Kemhub RI] Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. 2013. *Statistik Perhubungan. Buku I*. Jakarta: Kementerian Perhubungan. Kemhub RI.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Eresco.

Nawawi, Hadari. 2003. *Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Profit yang Komprehensif*. Jakarta: Gramedia.

PT (Persero) Angkasa Pura II. 2007. *Statistik Angkutan Udara Tahun*

2006. Tangerang: PT (Persero)  
Angkasa Pura II.

PT (Persero) AngkasaPura II. 2007.  
*Statistik Angkutan Udara Tahun  
2006*. Tangerang: PT (Persero)  
Angkasa Pura II.

PT Pelita Air Service. 2011. *Annual Report,  
Laporan Tahunan Tahun Buku  
2010, Termasuk Laporan Keuangan  
– Audited*. Jakarta: PT Pelita Air  
Service.

PT Pelita Air Service. 2013. *Laporan  
Tahunan Perseroan Tahun Buku  
2012*. Jakarta: PT Pelita Air Service.

Halaman ini sengaja dikosongkan.