

ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING MASKAPAI BERBIAYA RENDAH : STUDY KASUS RYANAIR Ltd

Fino Wahyudi Abdul, Eko Joyoprayitno, dan Taufan Maulamin
Dosen dan Peneliti di Institut STIAMI

finowahyudi71@gmail.com, ekojoyoprayitno@gmail.com, dan taufanmaulamin@gmail.com

Abstrak. Sebelum munculnya penerbangan berbiaya rendah, penerbangan di benua Eropa telah didominasi oleh maskapai besar seperti British Airways. Di saat industri penerbangan mengalami peraturan ketat di Uni Eropa, tetapi Ryanair Ltd., berani memasuki industri penerbangan dengan hambatan besar tersebut. Mereka mampu menerobos pasar dengan operasional biaya rendah sambil mempertahankan keuntungan, tampil beda dengan yang lain dengan tetap menerapkan keunggulan layanan kepada pelanggan dan mencapai penghematan biaya melalui penggunaan layanan dengan jaringan internet.

Ryanair Ltd., berdasarkan *marketing busting*-nya telah menjadi maskapai bertarif rendah (*low-cost airlines*) terbesar di Eropa. Untuk tahun fiskal 2004, perusahaan menghasilkan pendapatan sebesar 1,32 miliar, terjadi peningkatan sebesar 44% dari tahun sebelumnya dan Ryanair Ltd., menyediakan layanan untuk 93 kota di seluruh Eropa serta tercatat lebih dari 15 juta penumpang per tahun.

Penelitian ini diangkat dari analisis tulisan/paper dengan melakukan analisis strategi dan daya saing Ryanair Ltd., dalam mencapai kesuksesan dengan menggunakan analisa SWOT dan Business Model Canvas (BMC). Dengan penggunaan SWOT dan BMC diharapkan dapat menampilkan model bisnis yang lebih sederhana.

Kata Kunci : Maskapai berbiaya rendah, Ryanair Ltd., industri perusahaan jasa penerbangan, analisa SWOT, *Business Model Canvas* (BMC)

Abstract. Before the emergence of flying at low cost, large companies such as British Airways has dominated the European aviation industry services company. When the current industry trends undergo strict regulations in the European Union in 1997, where an airline from one member state can not fly in one market domestic that different countries, but Ryanair Ltd., dared to enter the aviation industry with the major obstacle. They were able to break through the market with low cost operations while maintaining the advantages, distinguishes itself with a permanent service implements to customers who are superior, and achieve cost savings through the use services to the Internet network.

As a result of its strategy Market Busting, Ryanair Ltd., has become the largest low - cost airlines (one of the flight operators) in Europe. For the fiscal year 2004, the company brings in revenue of \$ 1.32 billion, increased 44% from the year previous. Ryanair Ltd. currently provides service to 93 cities across Europe, recorded more than 15 million passengers per year.

This paper analyzes the strategy and competitiveness Ryanair Ltd. to achieve success using SWOT analysis and Business Model Canvas (BMC). Where the use of SWOT analysis tool and the BMC is expected to displays a simpler business model.

Keyword : low cost airlines, Ryanair Ltd., airlines service industry, SWOT analysis, business model canvas (BMC)

Pertumbuhan penerbangan biaya rendah (*low-cost airlines*) telah menjadi fokus bisnis di wilayah Eropa dan merupakan faktor representatif terhadap evolusi jaringan penerbangannya. Di wilayah ini tersedia 18% *over seat* penumpang dari total *seat* transportasi

udara yang ada. Penerbangan berbiaya rendah memiliki ciri penerbangan yang langsung dan jaraknya menengah dengan jaringan yang tidak memiliki terlalu banyak *hubs*, hanya menggunakan *charter routes* (dobruszkes, 2006)

Pada bulan April 2013 Bridges Consulting menerbitkan Laporan Strategi Ryanair (Geller et al., 2013), Laporan ini didasarkan pada penelitian yang menyeluruh terhadap mekanisme yang mendasari maskapai penerbangan bertarif rendah yang paling sensasional di Eropa. Laporan ini merupakan upaya menggambarkan analisa bisnis dan daya saing dari maskapai Ryanair Ltd terhadap persaingan penerbangan di dataran Eropa.

Sebelumnya tahun 2011, *Air Scoop* telah mempublikasikan laporan yang telah diperbaharui tentang model bisnis Ryanair Ltd., dengan menyoroti elemen-elemen baru dan evolusi pada penerbangan Ryanair Ltd., secara singkat dan menarik terlihat pada sintesis model bisnis Ryanair Ltd (www.air scoop.com, ryanair business model 2011). Laporan tahun 2011 merupakan pelengkap dari laporan tahun sebelumnya dan memberikan informasi tentang maskapai penerbangan murah di Eropa dalam cara berpikir. Mulai dari apa yang dibangun tahun lalu, laporan 2011 Ryanair Ltd., dipahami sebagai tujuan ganda dalam berpikir, untuk menyediakan informasi kepada pembaca dengan singkat, menarik, tentang sintesis model bisnis Ryanair Ltd., dan menyorot elemen-elemen baru dan evolusi dalam *platform* Ryanair Ltd. Cara ini menjelaskan bahwa laporan tersebut dimaksudkan sebagai pengganti dari yang telah diterbitkan tahun yang lalu, lebih sebagai pelengkap yang harus memberikan informasi kepada siapapun yang tertarik pada tarif biaya murah di industri penerbangan Eropa dengan kekayaan informasi mengenai market perusahaan yang paling penting.

Secara konseptual pada laporan tahun 2011 menurut Ryanair Ltd., perusahaan telah tumbuh begitu cepat, hal ini dikarenakan berkat konsep efisiensi yang diterapkan sehingga meningkatkan sumber pendapat dan adanya langkah-langkah pemotongan biaya sebagai strategi peningkatan laba perusahaan Ryanair Ltd. Seperti langkah penurunan tarif penerbangan sehingga tarif yang diterapkan adalah tarif rendah, bagaimana maskapai berhasil menetralkan biaya yang berhubungan operasional pesawat dan sumber daya manusia

di perusahaan bahkan menjadikan bandara menjadi sumber langsung pendapat perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi dan Daya Saing Industri Penerbangan Bertarif Rendah

Perusahaan (maskapai) penerbangan bertarif rendah di dunia telah menerapkan model bisnis secara umum (wikipedia, maskapai penerbangan bertarif rendah), yaitu meliputi : pertama, sebuah kelas penumpang tunggal. Kedua, sebuah tipe pesawat terbang bersayap tetap (umumnya *Airbus A320* atau *Boeing 737*) tunggal, mengurangi biaya pelatihan dan pengoperasian. Ketiga, mengurangi peralatan kecil di pesawat, agar dapat mengurangi biaya perawatan. Keempat, sebuah cara menerapkan harga tetap, seperti memberi harga tiket ulang alik senilai setengah harga tiket jika hanya membeli satu arah tujuan (*one way*). Kelima, terbang murah dengan terbang awal di pagi atau sore hari untuk menghindari penundaan lalu lintas udara karena *traffic* dan pajak untuk pendaratannya (*landing*) lebih rendah. Keenam, rentang waktu terbang pulang pergi yang cepat (membolehkan penggunaan pesawat secara maksimum). Ketujuh, rute yang dipermudah, menekankan perpindahan titik-ke-titik (transit) di bandara utama dengan membolehkan penggunaan pesawat dalam rute yang sama untuk mengurangi penumpang dan barang bawaan yang tertunda atau tertinggal. Kedelapan, mengutamakan penjualan tiket secara langsung, khususnya melalui internet (menghindari pajak dan komisi terhadap agen perjalanan dan sistem reservasi komputer). Kesembilan, membolehkan penggunaan dan pengambilan melalui tiket elektronik atau perjalanan tanpa tiket. Kesepuluh, karyawan harus bisa melaksanakan berbagai pekerjaan, seperti pramugari yang juga membersihkan pesawat atau bekerja sebagai petugas gerbang untuk membatasi gaji perorangan. Kesebelas, dihapusnya pemberian makanan gratis dan layanan cuma-cuma didalam penerbangan, dan digantikan dengan pilihan makanan dan minuman yang dibayar untuk menghasilkan sumber keuntungan tambahan bagi maskapai. Kedua belas, tidak menanganikan sebuah layanan

khusus bagi penumpang, contohnya dengan menaruh batas usia yang tinggi pada *Unaccompanied Minors* (UM) daripada maskapai layanan penuh. Ketiga belas, menerapkan program lindung nilai bahan bakar yang agresif. Keempat belas, biaya tambahan (seperti pajak bandara, dan pajak lainnya dijadikan sebagai biaya yang dipisah dari harga tiket yang diiklankan) untuk membuat harga tiket terlihat rendah.

Tidak setiap maskapai bertarif rendah melaksanakan kelima belas persyaratan di atas, contohnya beberapa maskapai mencoba membedakan dirinya dengan menerapkan kursi yang ditentukan, sementara yang lainnya beroperasi lebih dari satu tipe pesawat, atau memiliki biaya operasi yang tinggi tetapi harga rendah). Walaupun begitu ini merupakan karakteristik umum, beberapa diantaranya

berlaku kepada maskapai bertarif rendah yang ada.

Karakteristik dan Evolusi Jaringan Operasi Ryanair Ltd

Malighetti et. al (2009), Jaringan Ryanair Ltd., ditandai oleh ekspansi yang mantap dan sangat dinamis. Perbandingan data yang dikumpulkan pada tanggal 1 Juli 2005 sampai dengan tanggal 30 Juni 2006, memberikan gambaran jelas tentang fenomena tersebut. Sebagai gambaran pada bulan Juli 2005, Ryanair Ltd., dilayani di 95 bandara dan meningkat menjadi 111 bandara setahun kemudian pada periode yang sama dengan rute penerbangan yang diperluas 34,4% mencapai 594 rute, hal ini diperlihatkan pada tabel 1, dibawah ini

Tabel 1. variasi jaringan Ryanair Ltd., antara Juli 2005 sampai dengan Juni 2006 (Malighetti et. al, 2009)

Variabel	1 Juli 2005	30 Juni 2006	%
<i>Number of served airports</i>	95	111	16.8
<i>Number of daily flights (average)</i>	650.2	820.7	26.2
<i>Number of routes</i>	442	594	34.4
<i>Percentage of routes with daily flight frequency</i>	70.1%	70.8%	-
<i>Percentage of routes with more than a daily flight frequency</i>	3.6%	3.4%	-
<i>Percentage of routes with no daily flight frequency</i>	6.3%	25.8%	-

Data Statistik Ryanair Ltd., Tahun 2011 sampai dengan tahun 2012

Berdasarkan *Final Annual Report Ryanair Ltd.*, tahun 2012, diberikan gambaran secara statistik pertumbuhan dan perkembangan Maskapai Ryanair Ltd., dari akhir tahun 2011 sampai akhir tahun 2012. Seperti pada tabel 2

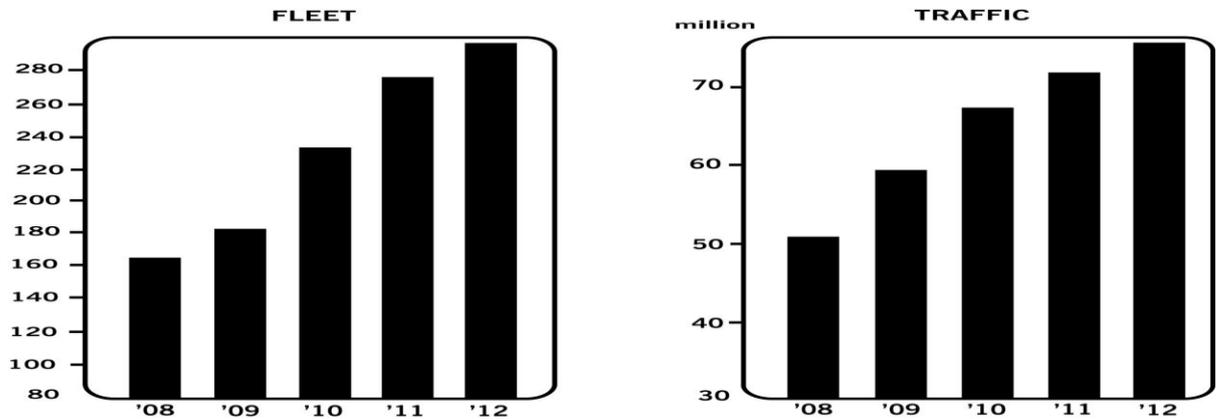
dibawah ini, yang bersumber dari data *Final Annual Report Ryanair Ltd.*, tahun 2012, memperlihatkan pertumbuhan dan perkembangan positif Maskapai Ryanair Ltd (www.ryanair.com, final annual report ryanair 2012).

Tabel 2. Statistik pertumbuhan dan perkembangan (*final annual report ryanair. Ltd* 2012)

	2012	2011	Perubahan (%)
Penjadwalan Penumpang	75,8 menit	72,1 menit	+ 5 %
Jumlah Armada	294 pesawat	272 pesawat	+ 8 %
Jumlah Karyawan	8.438	8.063	+ 5 %
Jumlah Penumpang	8.983	8.942	+ 1 %

Serta gambar 1 dibawah ini memperlihatkan grafik statistik pertumbuhan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 tentang operasional penerbangan dan besarnya

trafik (kesibukan penerbangan) yang dilakukan Maskapai Ryanair Ltd.(www.ryanair.com, final annual report ryanair 2012).



Gambar 1. Grafik statistik operasional dan trafik Maskapai Ryanair Ltd.

Gambar 2 dibawah ini adalah data Rangkaian Maskapai Ryanair Ltd., yang bersumber dari *Final Annual Report 2012 Ryanair.*,

berdasarkan Top 50 IATA Airlines 2011, terhadap penjadwalan penumpang internasional

Top 50 IATA Airlines 2011 (ranked in terms of international scheduled passengers)

Rank Airline	International Thousands
1 Ryanair	76,422
2 Lufthansa	49,755
3 easyjet	42,028
4 Air France	32,730
5 Emirates	32,597
6 British Airways	29,307

Gambar 2. Rangkaian maskapai Ryanair Ltd.

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penulisan ini digunakan analisa SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mengungkapkan potensi bisnis Maskapai Ryanair Ltd. Dimana analisa SWOT merupakan analisa strategi bisnis yang sudah lama dikenal para praktisi dan peneliti bisnis untuk mengungkapkan Daya Saing sebuah perusahaan. model *tools* ini termasuk baru. Konsep Bisnis yang dikembangkan oleh

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ini, berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi lebih sederhana (tim PPM manajemen, 2012)

Dengan pendekatan analisa SWOT diharapkan akan terlihat potensi bisnis dan daya Saing dari Maskapai Ryanair Ltd. Berdasarkan teori yang ada analisa SWOT di bagi 4 Komponen (van assen, 2009) yaitu : kekuatan (*strenghts*), adalah pertanyaan yang menyangkut

perusahaan yaitu apakah perusahaan telah melakukan strategi dengan baik. Kelemahan (*weaknesses*), adalah yang dimiliki oleh perusahaan tetapi tidak dilakukan strategi dengan baik sehingga menjadi kelemahannya. Kesempatan (*opportunities*), adalah manfaat yang bisa di dapat oleh perusahaan dari perkembangan teknologi atau adanya perubahan demografi. Ancaman (*threats*), kesempatan sebuah perusahaan mungkin menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan lain. Seperti perubahan peraturan, penggantian teknologi, dan kekuatan lain yang kompetitif dapat menjadi ancaman bagi perusahaan lain.

Sedangkan dengan pendekatan BMC ditampilkan dalam satu lembar kertas (*canvas*) berisi 9 elemen (tim PPM manajemen, 2012). Karena kesederhanaannya, metode kanvas dapat mendorong sebanyak mungkin karyawan terlibat dalam pengembangan model bisnis perusahaannya (organisasinya). Ke sembilan elemen *Business Model Canvas (BMC)* tersebut adalah (ppm-penjelasan singkat BMC) :pertama *Customers segment*, dalam menjalankan roda bisnisnya, pertama-tama organisasi harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam model bisnis. Kedua *Value Proposition*, manfaat yang ditawarkan organisasi kepada segmen pasar yang dilayani. *Value Proposition* akan menentukan segmen pelanggan yang dipilih. *Value Proposition* juga akan mempengaruhi komponen lain seperti *Channel* dan *Customer Relationship*. Ketiga *Channels*, merupakan sarana bagi organisasi untuk menyampaikan *Value Proposition* kepada *Customer Segment* yang dilayani. *Channel* berfungsi dalam beberapa tahap mulai dari kesadaran pelanggan sampai ke layanan purna jual. Dua elemen lain yang harus diperhitungkan secara cermat dalam membuat model *Channel* adalah *Customer Segment* dan *Value Proposition*. Keempat *Revenue Streams*, merupakan elemen yang dianggap vital karena menyangkut pendapatan organisasi. Umumnya organisasi memperoleh pendapatan dari pelanggan. Meskipun banyak organisasi yang memperoleh pendapatan tidak hanya dari pelanggan. Kelima *Customers Relationship*,

Cara organisasi menjalankan ikatan dengan pelanggannya. Keenam *Key Activities*, kegiatan utama organisasi untuk dapat menciptakan Proposisi Nilai (*Value Proposition*). Ketujuh *Key Resources*, sumber daya milik organisasi yang digunakan untuk mewujudkan Proposisi Nilai. Sumber daya dapat berwujud Manusia, Teknologi, *Channel* dan *Brand*. Kedelapan *Key Partnership*, merupakan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk mewujudkan Proposisi Nilai, tetapi tidak dimiliki oleh organisasi tersebut. Dapat berbentuk *Outsourcing*, *joint venture*, *joint operation* dan aliansi strategis (kemitraan). Kesembilan *Cost Structure*, komposisi biaya untuk mengoperasikan organisasi dalam mewujudkan Proposisi Nilai yang diberikan kepada pelanggan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisa SWOT Maskapai Ryanair Ltd., memiliki (Geller, D., 2013 & www.centerforaviation-ryanairswotanalysis):

Kekuatan Ryanair Ltd.

Basis bisnis pada Biaya Terendah. Dalam hal biaya penerbangan, Maskapai Ryanair Ltd., menerapkan biaya penerbangan dengan tarif rendah di Eropa dengan nilai margin sekitar sepertiga lebih rendah dari easyjet. Jika tidak termasuk biaya bahan bakar maka perbedaan ini bahkan lebih besar, dengan biaya easyjet yang 67% lebih tinggi di atas Ryanair Ltd. Perbedaan yang terjadi antara Ryanair Ltd., dengan Easyjet adalah pada biaya bandara dan penanganan penumpang di bandara, misalnya pada biaya check-in, untuk Ryanair tidak dikenakan biaya check-in. Dibawah ini tabel 3 biaya per penumpang.

Tarif Terendah. Sebagai tindak lanjut langsung karena menjalankan basis biaya terendah, Ryanair Ltd., juga memiliki harga rata-rata terendah di Eropa untuk pasar penerbangan pendek, sebesar 37% di bawah easyjet. Kombinasi dari pesaing memiliki resistensi kapasitas, saat terjadi pertumbuhan lebih lambat dari ryanair (termasuk pemotongan kapasitas selama musim dingin) dan biaya tambahan bahan bakar pesaing telah memungkinkan ryanair untuk menaikkan tarif

rata-rata selama beberapa tahun terakhir, dengan signifikan masih mempertahankan diskon harga yang

Tabel 3

	Ryanair	Easy Jet	Norwegian Air	Berlin	Spirit	Southwest
Staff	5	8	15	14	16	33
Airports & Handling	8	18	8	26	15	22
Route charges	6	6	13	8	-	-
Aircraft o'ship & Maint.	6	8	17	20	16	17
Sales & Marketing	2	6	12	31	4	2
Total	27	46	65	99	51	74
% vs Ryanair	-	+67%	+137%	+262%	+86%	+170%

Sumber: CAPA - Centre for Aviation and latest available accounts via Ryanair presentation 28 January 2013

Jaringan. Dengan memiliki 1500 lebih rute penerbangan langsung di 28 negara Eropa dan Afrika Utara, pada 178 bandara, telah memberikan market share sebesar 12%. Gambar 3, memperlihatkan grafik rangking kapasitas penumpang di Eropa terhadap jumlah kursi penumpang di Pebruari 2013.

Armada Pesawat. Maskapai Ryanair saat ini secara konsisten armada pesawatnya menggunakan satu tipe pesawat, yaitu tipe Boeing 737-800, dengan rata-rata usia pesawat 4 tahun dengan jumlah armada saat ini sebanyak 305 pesawat.

Inovasi. Hal ini akan menjadi tidak berlebihan untuk mengatakan bahwa Ryanair telah menciptakan penerbangan jarak pendek di Eropa. Inovasi ini dikonversikan menjadi maskapai regional kecil yang berfokus pada jalur Dublin-London awalnya berdasarkan dari model Southwest Airlines yang pada pertengahan tahun 1990 telah menjalankannya, Ryanair Ltd., telah mendorong konsep biaya rendah lebih lanjut melalui serangkaian inovasi. Hal ini termasuk mengambil keuntungan dari liberalisasi penerbangan Uni Eropa dengan mendirikan basis di seluruh Eropa, menghilangkan bebas katering; tidak sepenuhnya menggunakan agen perjalanan

untuk penjualan internet, menghapus check-in di meja kedatangan; menggunakan kursi non-berbaring, menempatkan iklan di *boarding pass*.

Management Focus. Sumber utama Ryanair keunggulan kompetitif adalah basis biaya rendah dan manajemen agresif fokus pada ini. CEO Michael O'Leary bahkan bisa dikatakan sinting terobsesi dengan biaya rendah, terkenal sekali mendorong staf untuk mencuri pena dari hotel dan bank dalam rangka untuk meminimalkan biaya alat tulis Ryanair.

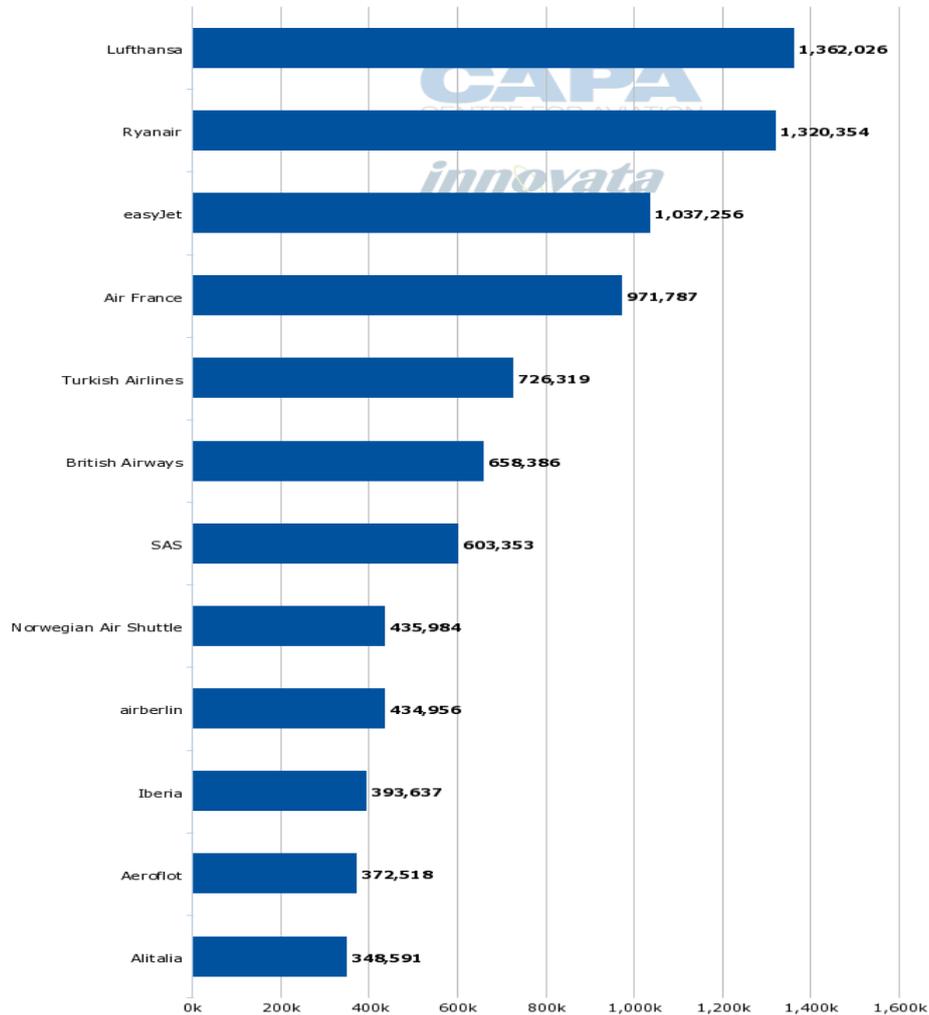
Keunggulan Keuangan. Daerah lain di mana Ryanair telah inovatif dalam kinerja keuangannya. Sejak IPO pada tahun 1997, Ryanair telah hanya sekali gagal untuk menutupi biaya modal. Itu terjadi pada tahun 2008/09, ketika ada kombinasi dari kenaikan yang sangat tajam terhadap harga bahan bakar - dan Ryanair membuat kesalahan mencolok dalam mengurangi Program lindung nilai - dan penurunan berat dalam harga rata-rata.

Kelemahan Ryanair Ltd

Laba Musiman. Adapun secara umum, laba Ryanair didapat dalam kurun musiman, dengan keuntungan yang lebih mengandalkan saat musim panas yang utama, khususnya Juli-September, Untuk mengimbangi saat musim

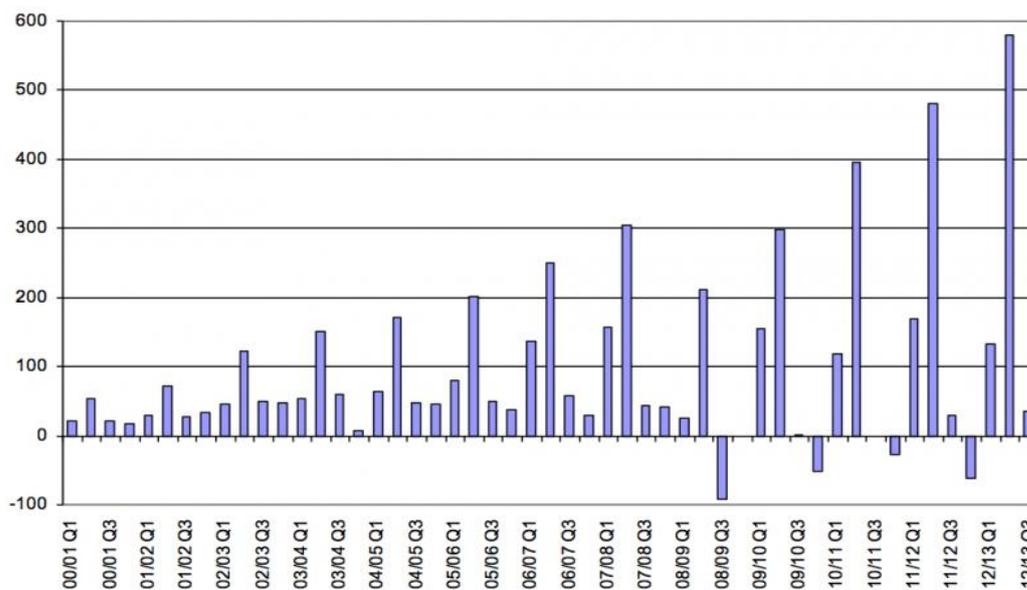
dingin yang merugi (Oktober-Maret). Pola musiman telah menjadi lebih menonjol sejak tahun 2008/09, karena telah secara konsisten terjadi kerugian dalam setidaknya masa kuartal musim dingin, sebaliknya dengan sepuluh tahun sebelumnya keuntungan di semua empat kuartal

musim panas. Musiman ini membantu menjelaskan keputusan Ryanair menggunakan 80 pesawat selama periode musim dingin saat ini. Gambar 4 memperlihatkan grafik keuntungan perkuartal tahun 2008/09.



Gambar 3.

Sumber : Top 10 Airlines (3-Jun-2013 to 9-Jun-2013, Europe to Europe, System traffic), ranked by Seats



Gambar 4. Grafik keuntungan operasional perkuartal, sumber: Ryanair

Frekuensi Rendah. Ryanair cenderung untuk menawarkan frekuensi yang lebih rendah pada rute yang dibandingkan pesaingnya dan sering memiliki keberangkatan pada waktu yang sangat nyaman (untuk menjaga biaya dan waktu perputaran rendah). Meskipun hal ini bisa dibayangkan tidak mungkin kelemahan yang signifikan pada rute rekreasi, dan bahkan telah membantu untuk memungkinkan Ryanair dalam 'perampasan lahan' bandara dan rute, hal ini tentunya merugikan dalam menarik penumpang lebih tinggi menghasilkan bisnis dan beberapa penumpang rekreasi.

Bandara Sekunder. Seperti disebutkan di atas, pilihan bandara sekunder merupakan cara Ryanair mendapatkan keuntungan hal ini karena bandara utamanya terletak jauh dari kota dan menjadi kendala bagi penumpang. Hal ini dilakukan karena tujuan penerbangannya adalah tetap ke kota-kota besar. Masalah ini telah teratasi dengan pindahnya Ryanair ke bandara utama, label seperti ini sudah menjadi hal yang biasa bagi para penumpang dan wisatawan.

Peluang Ryanair Ltd.

Pertumbuhan dan kenaikan pangsa pasar. Ryanair, muncul sebagai pemimpin pasar Eropa dalam jangka pendek dan produsen penerbangan dengan biaya terendah, ditempatkan dalam prospek dalam pertumbuhannya. Selain itu adanya dampak pemotongan kapasitas penerbangan dari

sebagian besar operator pesaing, tampaknya mempengaruhi kenaikan pangsa pasarnya.

Pesanan pesawat berikutnya. Ryanair telah menjalin kerjasama dengan beberapa pabrikan pembuat pesawat terbang seperti Boeing dari Amerika dan COMAC dari Cina, hanya dengan Airbus tidak ada kerjasamanya. Dengan pihak Boeing pada tahun 2010 terealisasi pembelian 200 unit pesawat dan disusul pada pihak COMAC menawarkan produk pesawat C919 dengan varian 199 kursi untuk Ryanair dengan target pengiriman tahun 2018 – 2019. Dengan armada yang ada, kemungkinan dan peluangnya, penambahan sejumlah kecil pesawat melalui transaksi *leasing*, bisa mempertahankan tingkat pertumbuhan 3% -5% sampai sekitar tahun 2017.

Ancaman Ryanair Ltd.

Event di Luar. Perjalanan udara, terlepas dari carrier, rentan terhadap peristiwa geopolitik dan fenomena alam seperti gempa bumi dan gangguan abu vulkanik. Relatif terfokus paparan geografis Ryanair dibayangkan meringankan paparan ini relatif terhadap penerbangan dengan jaringan yang lebih global. Dengan catatan bercacat sampai sekarang ketika datang ke kecelakaan fatal, persepsi masyarakat bisa terpengaruh jika Ryanair itu harus terlibat dalam kecelakaan besar.

Kehilangan disiplin Kapasitas Pesaing. Ryanair saat ini memanfaatkan pendekatan yang lebih disiplin dan rasional terhadap pertumbuhan kapasitas di pasar dibanding yang sering terjadi di masa lalu. Hilangnya disiplin ini antara pesaing dapat mengancam hasil dengan lingkungan toleran yang Ryanair telah nikmati.

Biaya Navigasi dan Bandara meningkat. Ryanair melihat peningkatan biaya ATC di bandara Italia dan bandara AENA di Spanyol dan hal ini berpengaruh terhadap keperluan bahan bakar dimana kenaikannya pada biaya satuan.

Pajak Penerbangan. Karena elastisitas harga, kenaikan pajak perjalanan udara akan mengurangi *demand*. Secara umum, pajak ini merupakan persentase yang lebih tinggi dari harga tiket jarak pendek dan daripada tiket jangka panjang, persolaaan ini membuat Ryanair berpotensi rentan terhadap kenaikan harga yang baru terkait dengan pajak penerbangan di negara-negara seperti Inggris. Untuk alasan ini, Ryanair mengatakan akan mengurangi ekspansi ke pasar Inggris.

Berdasarkan hasil analisa SWOT diatas didapat *Business Model Canvas* (BMC) Maskapai Ryanair Ltd., dengan bentuk modelnya diperlihatkan pada gambar 5. Berdasarkan metode *BMC* ini Maskapai Ryanair memiliki elemen-elemen strategi yang mendukung Strategi Bisnisnya, terdiri dari : (a) *Customers Segment*, yaitu pelayanan yang langsung kepada pelanggan dan biaya perjalanan yang terjangkau dengan tanpa memberi tambahan-tambahan yang tidak perlu; (b) *Value Proposition*, yaitu memiliki frekuensi penerbangan yang tinggi, tarif rendah, dilakukan penerbangan langsung ke tempat tujuan dan tepat waktu ke \pm 594 tempat tujuan; (c) *Channels*, yaitu dibentuk jaringan online untuk melayani pelanggan tanpa harus langsung datang ke kantor atau perwakilan yaitu didirikannya *Ryanair.com*; (d) *Customers Relationship*, yaitu dapat melakukan dan memberikan pelayanan sendiri (*self-service*) kepada para pelanggan, *email*, memberikan informasi tujuan kepada pelanggan secara *on-line* dan akurat dan layanan terakselerasi berupa pelayanan : hotel, *car rental*, *credit card*; (e) *Revenue Streams*, yaitu untuk mendapatkan keuntungannya Maskapai Ryanair Ltd., tidak

hanya tergantung pada pendapatan dari tiket penumpang, tapi dapat berupa juga : penjualan makanan tambahan, penjualan produk-produk tertentu selama penerbangan, biaya penanganan bagasi penumpang, iklan secara *on-line*, menggandeng kemitraan rujukan yang mendukung bisnis penerbangan Ryanair Ltd., biaya *credit card*, biaya pada waktu *check-in* dan biaya bandara (*airport*); (f) *Key Activities*, yaitu untuk mendukung *value proposition*, Maskapai Ryanair Ltd., menerapkan : membuat dan menjalin *network management*, menjalin hubungan dengan bandara tujuan penumpang, membuat pengaturan (manajemen) penjualan dengan melalui situs *web-site*, melakukan pelatihan dan *workshop* kepada para karyawan dan direksi dan melakukan perbaikan terhadap segala kekurangan dan kesalahan; (g) *Key Resources*, yaitu pertama dari tahun 1994 sampai tahun 1998 *Ryanair Ltd.*, telah mengoperasikan pesawat *Boeing 737-200A* dan pada bulan Maret 1998 *Ryanair Ltd.*, telah memesan pesawat *Boeing* seri 737-800 *next generation* kepada Perusahaan *Boeing* Amerika. Saat ini *Ryanair Ltd.*, telah memiliki kurang lebih 294 *Boeing 737 series*. Pesawat *Boeing 737 series* adalah tipe pesawat dengan daya angkut menengah kebawah dengan landasan atau bandara yang digunakan tipe menengah ke bawah juga, hal ini sesuai dengan strategi bisnis dari *Ryanair Ltd.*, yaitu maskapai dengan biaya rendah (*low cost carrier*). Kedua memiliki 8438 staf yang mendukung visi dan misi perusahaan. Ketiga membuat dan mendirikan *Ryanair.com*; (h) *Key Partnership*, untuk mendukung *Value Proposition*, Maskapai *Ryanair Ltd.*, menggandeng sumber daya di luar perusahaan untuk mendukung kinerja perusahaan yang berupa kemitraan dan *outsourcing*, yaitu : 1). Menjalinkan kerjasama dengan Bandara-bandara Domestik, hal ini dikarenakan jalur penerbangan yang dijalankan oleh Maskapai *Ryanair Ltd.*, adalah jalur domestik; 2) Menjalinkan kerjasama dengan agen dan perusahaan penyewaan mobil bagi para penumpang pesawat yang membutuhkannya³). Menjalinkan kerjasama dengan pengusaha-pengusaha perhotelan untuk menyediakan fasilitas akomodasi dan penginapan bagi para penumpang pesawat yang ingin menginap; dan 4). Menjalinkan kerjasama dengan pengusaha-pengusaha transportasi bus untuk menyediakan jasa dan bus bagi para

penumpang pesawat yang ingin butuh transportasi darat yang lebih besar kapasitas penumpangnya.

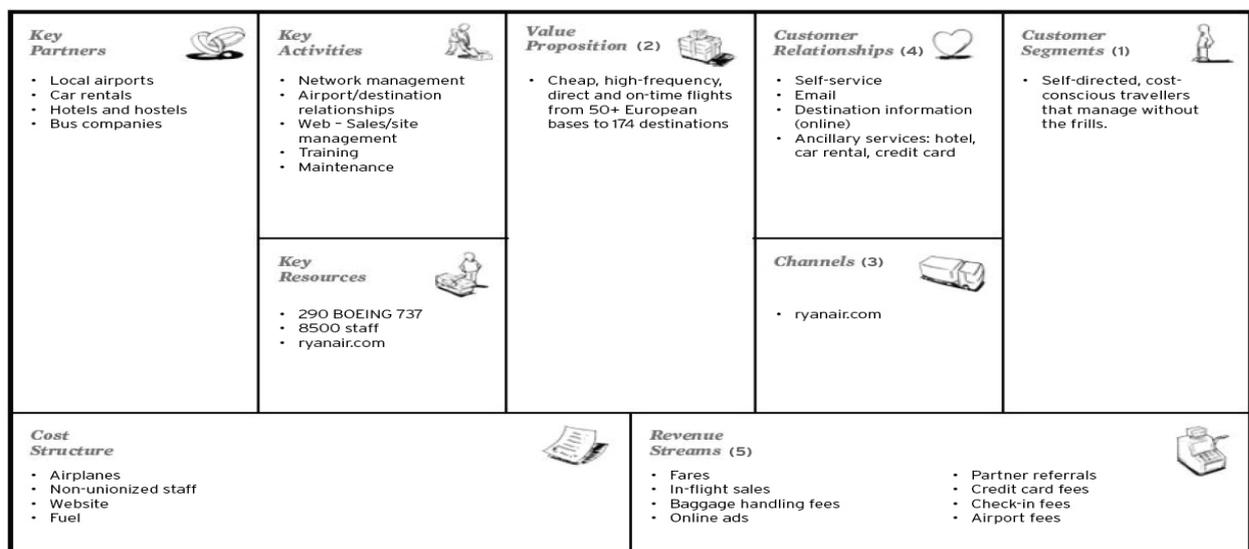
Cost Structure, dalam menjalankan bisnisnya Maskapai *Ryanair Ltd.*, memiliki beberapa komponen biaya yang mendukung *Value Proposition* (Proposisi Nilai), yaitu : 1). Komponen-komponen biaya penerbangan (*airplanes*); 2). Komponen-komponen biaya jaringan *on-line* (*website*); 3). Komponen-komponen biaya bahan bakar (*fuel*); 4). Komponen-komponen biaya karyawan-karyawan tidak terorganisir (*non-unionized*) staf.

Kesimpulan

Strategi Bisnis yang dijalankan oleh Maskapai *Ryanair Ltd.* adalah maskapai ini menerapkan strategi bisnis penerbangan dengan biaya rendah (*low-cost*), sehingga Maskapai *Ryanair* dikenal dengan maskapai berbiaya rendah (*low-cost airlines*) dan berdasarkan

analisis menggunakan SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC) didapatkan karakteristik : memberikan pelayanan langsung kepada konsumen, biaya perjalanan yang terjangkau oleh konsumen kelas menengah dengan tanpa memberi tambahan pelayanan utama, memiliki frekuensi penerbangan yang tinggi, penerbangannya langsung ke tempat tujuan, tanpa harus melakukan transit, penerbangan yang dilakukan adalah penerbangan untuk tujuan jarak pendek dan domestik, memberikan pelayanan secara *on-line* kepada konsumen, tujuannya untuk dapat mempermudah, efektif dan efisien pada operasional perusahaan, hal ini dengan sendirinya memberi keuntungan yang sangat signifikan bagi perusahaan.

Untuk mendukung kinerja perusahaan, *Ryanair* menjalin kerjasama kemitraan dengan perusahaan-perusahaan yang memiliki hubungan bisnis pada jasa penerbangan, seperti perhotelan, penyewaan mobil dan bus, unit-unit bisnis di bandara-bandara.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Gambar 3. Tampilan *Business Model Canvas* ryanair

DAFTAR PUSTAKA

Dobruszkes, F. (2006). "An analysis of European low-cost airlines and their networks". *Journal of Transport Geography*, 14 : 249 – 264.

Geller, D., Folan, B., Shain, B. (2013). "Ryanair Strategy Report". *Bridges Consulting*, pg: 1-28.

Malighetti, P., Paleari, S. & Redondi, R. (2009). "Pricing Strategies of low-cost airlines

: the Ryanair case study”. *Journal of Air Transport Management*, 15 : 195–203

Tim PPM Manajemen (2012). “Business Model Canvas”. *PPM Jakarta*, Cetakan 1.

Van assen, M., Van den berg, G. & Pietersma, P. (2009). “Key Management Models”. *Prentice Hall*, 2nd Edition

www.air-scoop.com/pdf/ryanair-business-model_Air-Scoop_2011.pdf. *Jurnal Air Scoop*, (Diakses tanggal 5 Juli 2013)

www.centreforaviation.com/analysis/ryanair-swot-analysis-michael-maniacal-focus-on-being-the-lowest-cost-producer-96465. (Diakses tanggal 15 Juli 2013)

www.id.wikipedia.org/wiki/Maskapai_penerbangan_bertarif_rendah. (Diakses tanggal 8 Juli 2013)

www.ryanair.com/doc/investor/2012/final_annual_report_2012_310712.pdf. *Journal Final Annual Report 2012 Ryanair*, (Diakses tanggal 8 Juli 2013)