

**USAHA MERAIH PELUANG PASAR
DENGAN STRATEGIC BUSINESS UNIT
PADA GARUDA MAINTENANCE FACILITY
(GMF)**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu tugas Akademik dan melengkapi
Sebagian dari syarat-syarat guna mencapai
Gelara Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen

Oleh

Nama : Muhammad Subasman
No.Pokok : 92410005
NIRM : 923123340250005



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA
1998**



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DARMA PERSADA
JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Muhammad Subasman
No. Induk Mahasiswa : 92410005
NIRM : 923123340250005
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen Perdagangan
Judul Skripsi : Usaha meraih peluang pasar dengan Strategic Unit Business (Unit Usaha Bisnis) Pada Garuda Maintenance Facility (GMF).

Ditelaah diperiksa dan disetujui, untuk diajukan dan diujikan di hadapan Panitia Penguji Skripsi.

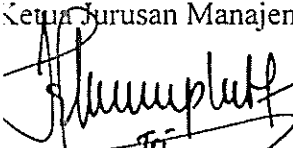
Jakarta, Agustus 1998

Mengetahui

Menyetujui


Dekan Fakultas Ekonomi
Kepala Jurusan Manajemen

1. Pembimbing Materi


Dr. Endang Pudjiastuti


(Drs. Fauzi Baisyir, MM)

2. Pembimbing Teknis


(Drs. Fauzi Baisyir, MM)

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : MUHAMMAD SUBASMAN
No. Nim : 92410005
Nirm : 923123340250005
Jurusan : Manajemen
Program studi : Manajemen Perdagangan
Judul skripsi : USAHA MERAH PELUANG PASAR DENGAN
STRATEGIC UNIT BUSINESS (UNIT USAHA BISNIS)
PADA GARUDA MAINTENANCE FACILITY (GMF)

Telah diujikan dihadapan Panitia Penguji Skripsi pada tanggal

Jakarta, Agustus 1998

Panitia Penguji Skripsi

| Nama | Jabatan | Tanda Tangan |
|----------|---------|--------------|
| 1. _____ | Ketua | _____ |
| 2. _____ | Anggota | _____ |
| 3. _____ | Anggota | _____ |

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji dan syukur kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala bertai doa restu dari kedua orang tua dan seluruh keluarga, akhirnya penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini penulis susun guna memenuhi / melengkapi salah satu syarat untuk menempuh ujian Sarjana lengkap (Strata Satu/S1) Ekonomi jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada, Jakarta.

Penyusunan skripsi ini di dasarkan atas data teoritis dan data praktis yang diperoleh melalui riset lapangan dan riset kepustakaan, sedangkan yang menjadi obyek utama dalam pembahasan skripsi ini adalah Usaha Meraih Uang Pasar Dengan Strategic Business Unit Pada Garuda Maintenance Facilities (GMF).

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

Bapak Drs. W.D. Sukisman selaku Rektor Universitas Darma Persada.

Bapak Drs. Santi Danu selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Darma Persada.

Ibu Dra. Endang Pudjiastuti sebagai Ketua Jurusan Manajemen, Universitas Darma Persada.

Bapak Drs. Fauzi Baisyir,MM sebagai dosen pembimbing materi dan pembimbing teknik yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan hingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Bapak Ir.M. Aviv dan seluruh karyawan GMF yang telah banyak memberikan data-data yang penulis perlukan untuk menyusun skripsi ini.

Para Dosen dan Staf pengajar lainnya di Universitas Darma Persada.

Kepada orang tua serta sanak keluarga yang memberi bantuan moral maupun materil.

Segenap handai tolan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan yang berlipat ganda ada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

Akhirnya penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memerlukan perbaikan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga dapat memberikan manfaatnya bagi penulis maupun bagi orang-orang yang membutuhkannya.

Jakarta, Agustus 1998
Penulis

(M. Subasman)

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|-------------------------------------------------------|-----|
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI..... | iii |
| DAFTAR STRUKTUR..... | v |
| DAFTAR GAMBAR..... | vi |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| B I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang dan Alasan Pemilihan Masalah..... | 1 |
| B. Ruang Lingkup dan Pembahasan Masalah..... | 4 |
| C. Perumusan Masalah..... | 6 |
| D. Metode Penelitian..... | 7 |
| E. Sistematika Pembahasan..... | 10 |
| B II LANDASAN TEORI | |
| A. Perencanaan Strategis yang berorientasi Pasar..... | 12 |
| B. Perencanaan Strategik Korporasi..... | 19 |
| C. Strategic Business Unit (SBU)..... | 21 |
| D. Mengevaluasi Portfolio Bisnis Saat ini..... | 23 |

| | |
|------------------------------|----|
| E. Perencanaan Pada SBU..... | 34 |
|------------------------------|----|

AB III. TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

| | |
|------------------------------------|----|
| A. Sejarah Singkat Perusahaan..... | 51 |
|------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------|----|
| B. Struktur Organisasi | 55 |
|------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| C. Aktivitas Perusahaan/Bidang Usaha Perusahaan..... | 56 |
|------------------------------------------------------|----|

AB IV. ANALISA PEMBAHASAN

| | |
|-----------------------------|----|
| A. Variabel Pembahasan..... | 59 |
|-----------------------------|----|

| | |
|-----------------------|----|
| B. Visi dan Misi..... | 60 |
|-----------------------|----|

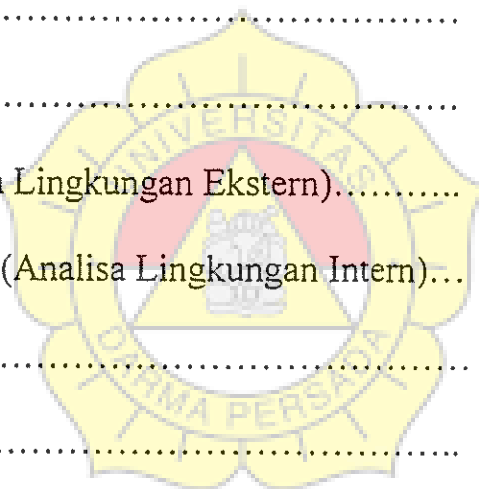
| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| C. Perspektif Industri (Analisa Lingkungan Ekstern)..... | 63 |
|----------------------------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| D. Deskripsi Kekuatan Usaha (Analisa Lingkungan Intern)... | 89 |
|------------------------------------------------------------|----|

| | |
|--------------------------|-----|
| E. Formasi Strategi..... | 109 |
|--------------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| F. Rencana Kerja..... | 121 |
|-----------------------|-----|

| | |
|---------------------------|-----|
| G. Kendali Manajemen..... | 124 |
|---------------------------|-----|



B V. KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|--------------------|-----|
| A. Kesimpulan..... | 131 |
|--------------------|-----|

| | |
|---------------|-----|
| B. Saran..... | 133 |
|---------------|-----|

FTAR PUSTAKA

FTAR RIWAYAT HIDUP

ABSTRAK

- 1). Muhammad Subasman 92410005 / 923123340250005
- 1). Usaha Meraih Peluang Pasar Dengan Strategic Business Unit Pada Garuda Maintenance Facilities (GMF).
- 1). vii +halaman ; 1998 ; 16 gambar ; 12 grafik ; 14 tabel
- 1). Kata Kunci : Perencanaan Strategis yang berorientasi pada pasar.
- 1). Alasan dan Tujuan Pembahasan. Penelitian bertujuan mengumpulkan data dan menganalisisnya untuk menerapkan teori-teori yang di peroleh ke dalam praktek dalam rangka membuat karya ilmiah dalam bentuk skripsi untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menempuh ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Darna Persada.
- Analisa Pembahasan. Peluang pasar perawatan pesawat yang berkembang dengan baik, harus diantisipasi oleh Garuda Manitenance Facility (GMF) sebagai pusat perawatan pesawat yang dimiliki PT. Garuda Indonesia demi meningkatkan pendapatan. Untuk itulah, maka GMF diubah menjadi Strategic Business Unit agar fleksibel, responsif dan lebih bersifat customer oriented.
- Kesimpulan dan Saran. Dari Perencanaan Strategi GMF disimpulkan bahwa; Visi dan misi GMF belum memiliki keseimbangan Peluang industri cukup baik namun ancamannya-pun cukup besar hingga perlu diantisipasi. Kekuatan usaha memiliki kelemahan dan kelebihan yang perlu diatasi. Dan Formasi Strategi, Rencan Kerja serta Kendali Manajemen pada umumnya cukup baik namun kemampuan menganalisa pasar dan perubahannya sangat diperlukan

Daftar acuan 9 (1986 - 1996)

Dosen Pembimbing

(Drs. Fauzi Baisyir.M.M.)

DAFTAR TABEL, GAMBAR & GRAFIK

| DAFTAR GAMBAR | HAL |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Hubungan antara pemasaran & perencanaan strategis..... | 5 |
| Skema proses perencanaan strategis..... | 19 |
| A. Posisi pesaing..... | 29 |
| B. Posisi pesaing..... | 30 |
| Misi bisnis..... | 35 |
| Kemungkinan keberhasilan..... | 38 |
| Probabilitas peristiwa..... | 39 |
| Kerangka kerja 7S dari McKinsey..... | 47 |
| Struktur Organisasi PT.Garuda Indonesia sebelum SBU..... | 55 |
| Struktur organisasi setelah berbentuk SBU..... | 56 |
| Struktur organisasi SBU..... | 57 |
| Bidang usah Garuda Indonesia..... | 58 |
| Pasar potensial GMF..... | 66 |
| Peta matrik perawatan pesawat..... | 111 |
| Peta matrik perawatan engine..... | 112 |
| Peta matrik perawatan komponen & jasa pendukung..... | 112 |
| DAFTAR TABEL | |
| Faktor daya tarik pasar dari General Electric..... | 28 |
| Pasaar potensial dunia saat ini..... | 65 |
| Fasilitas GMF..... | 91 |
| Rencana kerja perawatan pesawat..... | 122 |
| Rencan kerja perawatan engine..... | 122 |
| Rencan kerja perawatan komponen..... | 123 |
| Manajemen & aktivitas pendukung..... | 123 |
| Parameter SDM..... | 125 |
| Parameter keuangan..... | 126 |
| Parameter pemasaran..... | 127 |
| .Parameter produksi..... | 127 |
| .Parameter fasilitas..... | 128 |
| .Parameter material..... | 129 |
| DAFTAR GRAFIK | |
| Potensial pasar B-747 di ASPAK..... | 71 |
| Potensial pasar DC-10&MD-11 di ASPAK..... | 72 |
| Potensial pasar A-300..... | 73 |
| Potensial pasar B-737..... | 74 |
| Potensial pasar DC-9..... | 74 |
| Potensial pasar F-28..... | 75 |

| DAFTAR GRAFIK | Hal. |
|-----------------------------------------------------|------|
| 4.7. Grafik potensial pasar F-100..... | 76 |
| 4.8. Grafik pasar potensial GMF..... | 77 |
| 4.9. Grafik pasar potensial APU & Engine Untuk..... | 89 |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang dan Alasan Pemilihan Masalah

Usaha perawatan pesawat mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dari tahun ke tahun pada dekade terakhir ini. Pasar semakin berkembang yang diiringi dengan pertumbuhan yang sangat pesat pada beberapa region atau wilayah. Usaha perawatan pesawat yang bisa juga disebut sebagai industri mengalami perspektif yang sangat menarik terutama untuk wilayah Asia Pasifik, sehingga merangsang pengembangan dan perluasan usaha bagi pusat perawatan Pesawat yang ada saat ini, bahkan menimbulkan bertambahnya pendatang baru pada dunia usaha tersebut. Hal tersebut berarti bertambahnya tingginya persaingan.

GMF (Garuda Maintenance Facility) Sebagai pusat perawatan pesawat di bawah PT. Garuda Indonesia yang berada pada kawasan tersebut mempunyai kesempatan untuk meraih peluang tersebut.

Untuk meningkatkan kemampuan dalam meraih peluang pasar tersebut PT. Garuda Indonesia dengan Divisi Tekniknya yang membawahi GMF (Garuda Maintenance Facility)-nya perlu mempersiapkan landasannya, agar mampu mengantisipasi perubahan-perubahan serta peluang yang ada. Yaitu dengan perbaikan infrastruktur dan organisasinya agar lebih fleksibel, responsif dan adaptif. Wujud nyata kearah sasaran tersebut adalah menjadikan GMF dengan sub-sub produk (rumpun-rumpun produk)-nya menjadi SBU (Strategic Business Unit), dengan target agar lebih bersifat *customer oriented*. Hal tersebut didukung oleh “Delapan kebijakan pokok perusahaan” sebagai program induk perusahaan PT. Garuda Indonesia yang menghendaki pembentukan SBU (Strategic Business Unit) pada beberapa divisinya, tujuannya adalah untuk meningkatkan pendapatan, efisiensi biaya, dan kemampuan meraih peluang.

Peningkatan kompleksitas pesawat dan peralatannya, serta adanya “aging fleet” (penuaan pada pesawat) akan meningkatkan pasar usaha perawatan pesawat. GMF mempunyai peluang yang besar untuk meraih pasar tersebut, juga karena keterbatasan penyediaan mekanik

ahli dalam perawatan pesawat, serta semakin banyaknya perusahaan penerbangan yang meng-out sourcing-kan perawatan pesawatnya. Peluang GMF yang cukup banyak memiliki mekanik ahli akan semakin besar, dengan memanfaatkan sumberdaya dan kemampuan yang kompetitif sehingga dapat mengurangi biaya perawatan pesawat dengan standar perawatan menurut otoritas penerbangan internasional, karena GMF telah menerima pengesahan dan pengakuan dari lembaga-lembaga dan badan-badan penerbangan internasional.

Pengembangan kondisi internal merupakan keharusan untuk dapat meraih peluang pasar. GMF mesti dikembangkan ke arah pasar potensial agar lebih terfokus dan terciptanya koherensi diantara industri dan usaha.

GMF sebagai unit yang berada dibawah perusahaan induknya yaitu PT. Garuda Indonesia dituntut untuk berperan penting dalam menunjang keberhasilan bisnis penerbangan perusahaan induknya. Secara hirarki GMF, berada dibawah Direktorat Teknik yang terdiri dari dua divisi Perawatan Pesawat dan Divisi Perbengkelan. Kedua

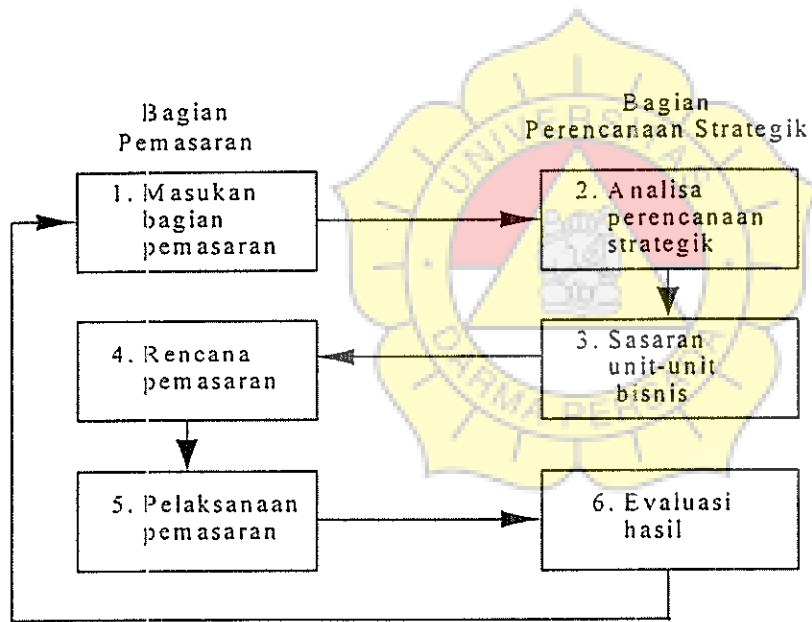
divisi tersebut masing-masing membawahi dua dinas. Dinas Line Maintenance dan Base/Hangar Maintenance pada divisi perawatan pesawat dan Dinas Component Maintenance dan Engine Maintenance pada divisi perbengkelan. Keempat Dinas tersebut mempunyai produk yang berbeda dan pasar yang mendukung untuk dijadikan sebagai SBU (Strategic Business Unit). Perwujudan GMF sebagai SBU sangat didukung oleh organisasi yang ada sekarang. Hanya saja perlu pembenahan secara organisasi dalam unit pendukung agar tercipta aliran proses yang lebih lancar dan efisien.

B. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Pada perusahaan yang menerapkan Perencanaan strategis yang berorientasi kepada pasar, maka bagian pemasaran dan bagian perencanaan strategis saling berhubungan erat sekali, bahkan masing-masing saling membutuhkan satu sama lainnya.. Menurut seorang manajer perencanaan strategik di General Electric:

...manajer pemasaran merupakan penyumbang yang paling penting bagi proses perencanaan strategik, dengan peran kepemimpinan dalam menentukan misi usaha; analisa situasi lingkungan, persaingan dan bisnis; mengembangkan tujuan, sasaran dan strategi; dan menyusun rencana produk, pasar, distribusi dan mutu guna melaksanakan strategi usaha. Keterlibatan ini meluas ke pengembangan program dan rencana operasi yang sepenuhnya terkait dengan rencana strategis.¹

Hubungan antara bagian pemasaran dalam berbagai unit bisnis dengan bagian perencanaan strategik tampak dalam gambar dibawah ini :²



Gambar 1. Hubungan antara pemasaran dan perencanaan strategik.

¹ Steve Harrel, American Association, Chicago 5 Agustus 1980.

² Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Ed.6 1994, Bab3,hal 86.

Permasalahan yang dibahas adalah hanya dalam lingkup *Perencanaan Strategis*, dimana terdapat tiga level strategi yaitu: perencanaan strategic korporasi/perusahaan, perencanaan strategi bisnis dan perencanaan strategi produk. Pembahasan utama pada perencanaan strategi bisnis dimana menyangkut SBU. Periode perencanaannya adalah lima tahunan, yaitu antara tahun 1996 s/d 2000.

C. Perumusan Masalah

Garuda Maintenance Facility (GMF) dibawah Divisi teknik dari PT. Garuda Indonesia, memiliki potensi berkembang yang sangat baik dan dapat menjadi profit centre, mengingat perkembangan pasar perawatan pesawat yang meningkat dewasa ini. Untuk dapat menjadikan GMF lebih fleksibel dan lebih adaptif dalam menjawab tantangan maka perlu disusun suatu perencanaan strategis yang lebih berorientasi ke arah pasar (market oriented).

Bentuk yang sesuai dengan kebijakan perusahaan yaitu (8 kebijakan pokok) adalah dengan menjadikan GMF sebagai suatu SBU (Strategic Business Unit), tujuannya adalah agar lebih leluasa dalam mengembangkan diri untuk meraih peluang yang ada dan mencapai target yang telah ditentukan perusahaan.

Maka, masalah yang dirumuskan dalam pembentukan Strategic Business Unit dari unit GMF adalah:

1. Apa Visi dan Misi GMF ?
2. Bagaimana analisa eksternalnya ?
3. Bagaimana analisa internalnya ?
4. Apa formasi strateginya ?
5. Bagaimana rencana kerjanya ?
6. Bagaimana pengendalian manajemennya ?



D. Metode Penelitian

Metode penelitian atau research methodology, bila ditinjau dari arti kata, research berasal dari “re” (kembali) dan “search”

(pencarian). Research atau pencarian kembali yang disebut penelitian dapat diartikan sebagai usaha mengumpulkan, mencatat dan menganalisis fakta - fakta mengenai suatu masalah. Sedangkan methodology adalah ilmu atau pengetahuan tentang berbagai cara yang dipakai untuk mencapai satu tujuan yang diinginkan. Jadi metode penelitian adalah serangkaian tindakan untuk mendapatkan data mengenai suatu masalah, sehingga masalah tersebut dapat dipahami.

Setiap penelitian pada hakekatnya mempunyai metode penelitian masing - masing dan metode penelitian tersebut ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian.

Berdasarkan tujuan pemakaiannya, riset dapat dibedakan menjadi dua macam :³

1. Pure research

Mempunyai tujuan tetapi tidak untuk policy making dan nilainya lebih tinggi, karena jangka panjang yang umumnya ditujukan untuk pengembangan ilmu dan pengetahuan.

³ Marzuki, Methodologi Riset, BPFE - UII, Yogyakarta, 1986, hal. 7.

2. Applied Research

Bertujuan untuk keperluan policy making dan panning, tetapi nilainya belum tentu baik, karena dalam jangka waktu pendek.

Penelitian yang dirumuskan penulis ini bertujuan untuk menganalisa alternatif - alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam perencanaan perusahaan. Kemudian berdasarkan tujuannya penelitian digolongkan menjadi tiga klasifikasi :⁴

1. Exploratory Studies

Untuk memperoleh familiaritas dari suatu fenomena atau mencari hubungn- hubungan baru agar dapat merumuskan persoalan lebih tepat dan menentukan hipotesa bila dipandang perlu.

2. Experimental Studies

Untuk menguji hipotesa tentang adanya hubungan antara variabel -variabel (hubungan sebab akibat) dirumuskan dengan jelas dalam bentuk hipotesa dan percobaan dilakukan untuk menguji hipotesa tersebut.

3. Descriptive Studies

Untuk mengadakan opname dalam suatu keadaan, juga menentukan frekuensi terjadinya suatu peristiwa tertentu.

Penulis menggunakan applied research, karena bertujuan policy making dan planning

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penelaahan skripsi ini penulis berusaha dengan sebaik - baiknya agar apa yang menjadi tujuan pokok dapat tercapai, maka penulis perlu mengadakan uraian mengenai sistematikanya.

Pembagian tersebut sebagai berikut :

Bab I Dalam bab ini menyajikan pendahuluan yang di dalamnya membicarakan latar belakang dan alasan pemilihan masalah, ruang lingkup dan pembatasan masalah, perumusan masalah, metode penelitan yang dipakai serta sistematika pembahasan.

⁴ Harper W. Boyd and Ralph Westfall, Marketing Research : Text and Cases, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illions, 1958, hal 53.

Bab II Pada bab ini dibahas tentang Landasan Teori yang terdiri dari pengertian Manajemen Strategi dan Strategy Bussines Unit yang bersifat majemuk.

Bab III Memberikan Gambaran Umum Perusahaan yang meliputi tempat dan waktu penelitian, sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi serta data laporan keuangan.

Bab IV Membahas tentang Hasil Penelitian yang meliputi variabel yang diteliti, deskripsi hasil penelitan serta pembahasan hasil penelitian.

Bab V Dalam bab terakhir dikemukakan kesimpulan dan saran - saran untuk perbaikan lebih lanjut.

