

ANALISIS PENGARUH BIAYA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN PENERBANGAN NASIONAL

Dheny Biantara

Universitas Agung Podomoro

Email : dheny.biantara@podomorouniversity.ac.id

Abstrak

Summarized Indonesian airline executive views on the reason for the cost problem in mayor airline and on the potential areas and measures of cost reduction in airline operation. Present an introduction survey where 3 executives from 3 Indonesian airlines were respondent. In the executive opinion the cost problem in mayor Indonesian airline is primarily due to fuel and oil pricing and money currency. Of the various function in airline maintenance was seen as least cost efficiency, whereas flight operation was seen as an area with most potential for cost reduction. Indonesian airline had made route and fleet changes after the beginning of 2011 to reduce cost, concludes from the analisis result having privatization would be an important step towards more efficient airline operation. Flexibility from Indonesian airline regulatory would be very much welcome and the value chain concept to improve Indonesian airline having competitive advantage and cost leadership differentiation.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan melihat ringkasan eksekutif dari *Indonesian Airlines Review*, menyatakan bahwa masalah biaya menjadi persoalan utama yang dihadapi oleh maskapai penerbangan serta masuk dalam skala pengukuran untuk melakukan pengurangan biaya operasional. Penelitian ini melakukan survey atas 3 maskapai penerbangan berjadwal di Indonesia, di mana permasalahan utama yang dihadapi oleh maskapai penerbangan tersebut adalah masalah biaya bahan bakar minyak dan kurs mata uang asing, selain dari biaya perawatan dan biaya operasional pesawat udara yang potensial untuk dilakukan pengurangan biaya. Dimulai pada tahun 2011, di mana maskapai penerbangan mulai menata rute penerbangan dan jenis pesawat yang dioperasikan untuk mengurangi biaya operasional sampai dengan program privatisasi perusahaan sebagai langkah untuk dapat mengefisiensikan biaya

operasional penerbangan. Di samping itu fleksibilitas dari regulator penerbangan di Indonesia sangat diperlukan dan konsep rantai nilai perlu dikembangkan agar maskapai penerbangan di Indonesia mendapatkan keunggulan yang kompetitif dengan menerapkan strategi biaya rendah pada produknya.

Keywords : *Cost Reduction, Fuel price, Currency*

Pendahuluan

Sepuluh tahun terakhir (1995 – 2015) terjadi pasang surut dalam industri penerbangan di Indonesia yang salah satu penyebabnya adalah terpaan krisis ekonomi yang berkepanjangan. Semua perusahaan penerbangan di dunia merasakan dampak dari krisis ekonomi yang puncaknya terjadi antara tahun 1997 sampai tahun 1998 dan masih berdampak secara ekonomi sampai saat ini yang mengakibatkan industry penerbangan dunia melakukan beberapa langkah strategis untuk dapat menyelamatkan kelangsungan perusahaan.

Perusahaan penerbangan secara umum termasuk dalam kategori perusahaan yang sarat dengan teknologi, sangat tinggi resiko operasionalnya dan memerlukan biaya yang cukup besar dalam menjalankan

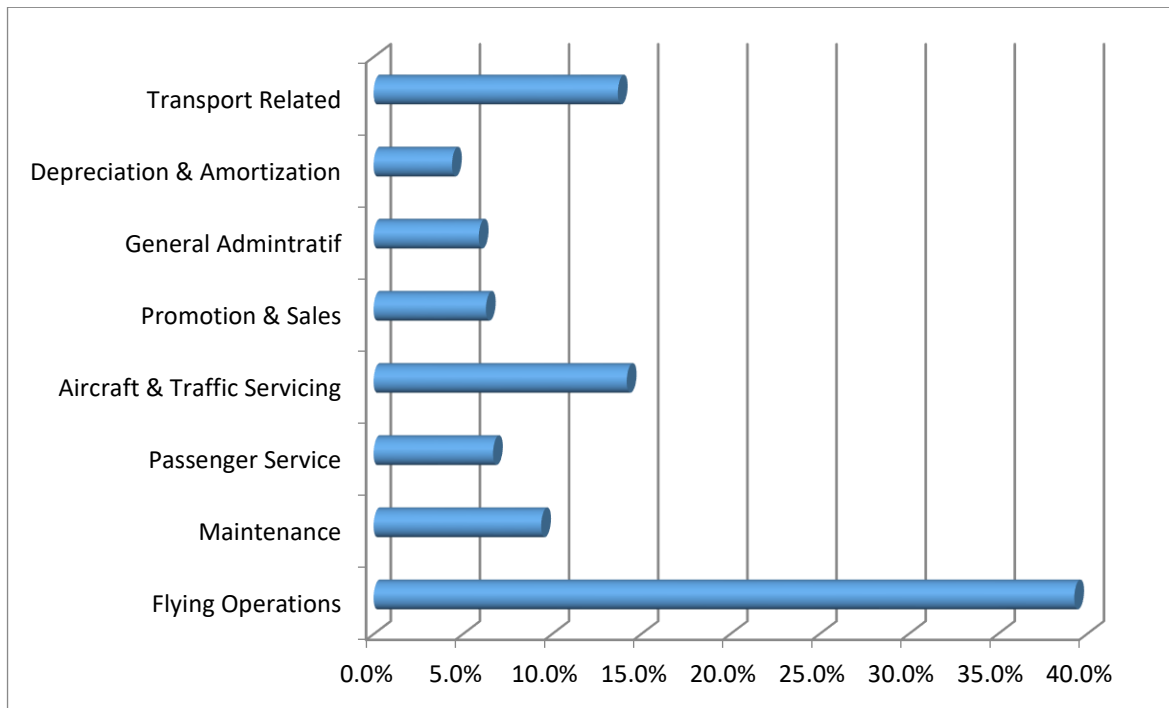
kegiatan operasional usahanya juga sangat tergantung dengan situasi ekonomi dari suatu Negara di mana perusahaan itu berada. Khusus di Indonesia dapat dilihat beberapa perusahaan penerbangan harus berhenti beroperasi dikarenakan tidak sanggup atau salah mengitung biaya operasional sehingga berpengaruh kepada penentuan strategi perusahaan yang berakibat kepada menurunnya kinerja perusahaan yang berakibat kebangkrutan usaha tersebut.

Pada dunia penerbangan, biaya yang mempunyai porsi besar yaitu biaya pengoperasian pesawat udara (*Aircraft Operational Cost / AOC*), biaya pelayanan dan lintas terbang pesawat udara (*Aircraft & Traffic Servicing*) dan biaya lainnya yang berhubungan dengan kegiatan penerbangan secara keseluruhan (*Transport Related*), Khusus biaya

operasional penerbangan dan biaya administrasi sudah menjadi aturan baku yang telah ditetapkan oleh negara-negara maju seperti Amerika, Uni Eropa, Australia, Jepang dan Korea Selatan. Di kawasan negara-negara tersebut aturan atas penggunaan dana baik anggaran dan biaya aktual melalui mekanisme yang sangat transparan dan dikontrol oleh lembaga Pemerintah yang berwenang terhadap penyelenggaraan sarana transportasi udara. Setiap operator pesawat udara harus taat dan cermat dalam melakukan perhitungan atas biaya-biaya tersebut dan wajib melaporkannya secara berkala kepada lembaga tersebut untuk dianalisa dan dievaluasi kinerja operator tersebut dalam melakukan kegiatan operasionalnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh regulator dan pabrik pembuat pesawat

udara tersebut dan juga telah disepakati bersama secara regional dan internasional.

Survey yang dilakukan oleh *Air Transport Association* yaitu sebuah lembaga internasional di Amerika Serikat yang menganalisa mengenai alokasi dan fungsi biaya produksi seluruh maskapai penerbangan udara di seluruh dunia pada tahun 2015, menyimpulkan bahwa besarnya biaya operasional penerbangan udara mencapai 39.3 persen, disusul dengan biaya lintas udara dan penanganan pesawat sebesar 14.2 persen. Angka tersebut akan semakin besar apabila usia pemakaian pesawat udara tersebut semakin lama dan tidak diiringi oleh program perawatan (*Maintenance Program*) yang memadai.



Sumber : IATA Juli 2015

Gambar 1.
Prosentase Biaya Oprasional Pesawat Udara Komersial

Di Indonesia penelitian atas hubungan antara komponen-komponen yang akan membentuk suatu besaran atas biaya operasional pesawat yang dilakukan oleh operator pesawat udara masih sangat jarang bahkan dapat dikatakan tidak dilakukan. Hal ini mengingat besarnya biaya operasional yang harus ditanggung oleh setiap operator penerbangan di Indonesia yang apabila dilihat dari jumlahnya

akan membuat pesimisme atas margin atau profit yang akan dicapai pada akhir tahun. Oleh karena itu terdapat kecenderungan bagi operator pesawat udara di Indonesia untuk berusaha melakukan berbagai cara guna memperkecil semua biaya yang timbul atas kegiatan operasional pesawat udaranya dengan beberapa inovasi baru menggunakan konsep rantai nilai (*Value*

Chain) untuk dapat mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya.

Melihat kondisi di atas, maka muncul berbagai problematika yang berhubungan dengan biaya-biaya yang terjadi dalam produksil perusahaan penerbangan secara umum dan khususnya di Indonesia akan sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut sehingga didapatkan sebuah gambaran yang kongkrit atas semua aspek pembiayaan dalam perusahaan penerbangan yang memiliki hubungan langsung terhadap kebijakan, kinerja serta keselamatan penerbangan itu sendiri.

Konsep Biaya

Dalam arti luas, biaya (*Cost*) dan beban (*Expense*) adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. (*Assegaf, 1999*)

Dari definisi di atas, maka ada unsur pokok yang dapat dijadikan patokan atau ukuran, yaitu biaya merupakan pengorbanan sumber

ekonomi, dapat diukur dengan satuan uang, yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi dan pengorbanan tersebut untuk mencapai suatu tujuan. (*Mulyadi, 1999*)

Dalam pengertian manajemen akuntansi, *biaya (cost)* adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi. Dikatakan sebagai ekuivalen kas karena sumber non kas dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan. (*Hansen, Mowen, 2006*).

Beban (*Expense*) adalah nilai sesuatu yang secara langsung dikorbankan yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh hasil. Beban merupakan arus kas keluar dari kegiatan normal perusahaan yang mengakibatkan modal berkurang dan tidak berasal dari penarikan pribadi pemilik modal. Dengan kata lain, beban adalah harga pokok (*Cost*) yang telah memberikan manfaat dan sekarang telah habis. Beban merupakan

pengurangan pendapatan untuk memperoleh hasil atau laba. (Nafarin, 2007)

Pada biaya pengorbanan semula dibebankan terhadap pendapatan segera atau ditetapkan sebagai suatu aktiva pada suatu periode tertentu.

Karya tulis ini difokuskan pandangan pada biaya, khususnya biaya produksi karena dalam suatu perusahaan yang dijadikan standar biaya yaitu biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi, sehingga perlu dilakukan standarisasi biaya untuk dapat menentukan berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu jenis.

Dalam hubungannya dengan produksi, biaya produksi dibagi menjadi dua yaitu, biaya produksi langsung (*Direct Operation Cost*) dan biaya produksi tidak langsung (*Indirect Operations Cost*). Biaya produksi langsung adalah biaya yang terjadi karena ada proses produksi yang harus dibiayai. Jika tidak ada proses produksi tersebut, maka biaya tersebut tidak ada

dan biaya produksi langsung ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya produksi langsung ini akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai. Biaya produksi langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, Adapun biaya produksi tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu proses produksi saja yang harus dibiayai tetapi dalam proses tidak ada produksipun biaya tersebut tetap dikeluarkan. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik (*Factory Overhead Cost*).

Menurut ICAO (*International Civil Aviation Organization*) dan IATA (*Internastional Air Transport Asosiation*) yang menaungi seluruh industri penerbangan di dunia, maka biaya oparasiona penerbangan dibagi menjadi dua bagian pokok yaitu:

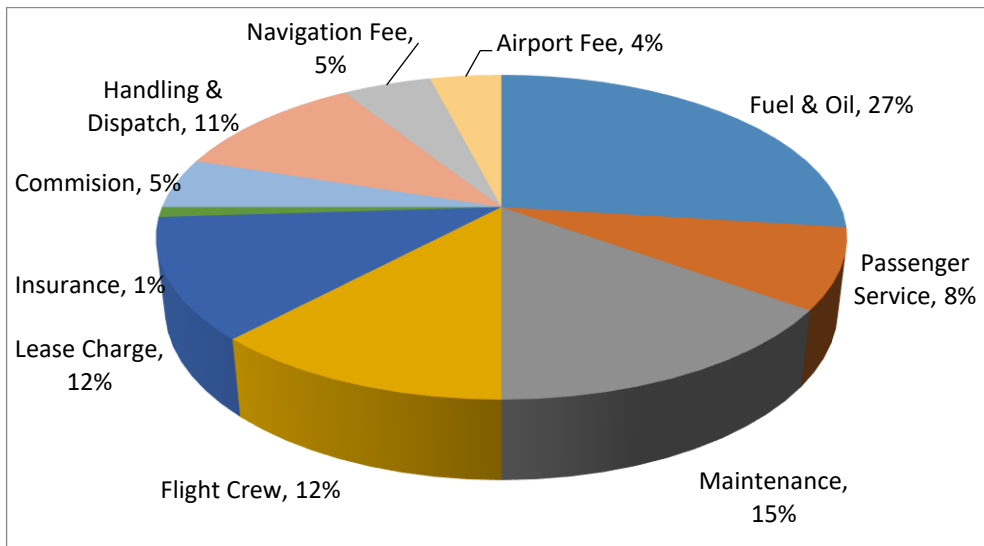
1. Biaya Langsung Operasional Pesawat Udara (*Direct Aircraft Operational Cost*), yaitu semua biaya yang berhubungan

langsung dengan kegiatan operasional pesawat udara yang terdiri dari:

- a. Biaya Total Operasional (*Flight Operations Total*)
 - b. Biaya Awak Pesawat (*Flight Crew*)
 - c. Biaya Bahan Bakar dan Oli (*Fuel and Oil*)
 - d. Biaya Perawatan Pesawat Udara (*Maintenance and Overhaul*)
 - e. Biaya Penyusutan dan Amortisasi (*Depreciation and Amortization*)
 - f. Biaya Lain-lain (*Others*)
2. Biaya Tidak Langsung Operasional Pesawat Udara (*Indirect Aircraft Operational Cost*), yaitu semua biaya yang

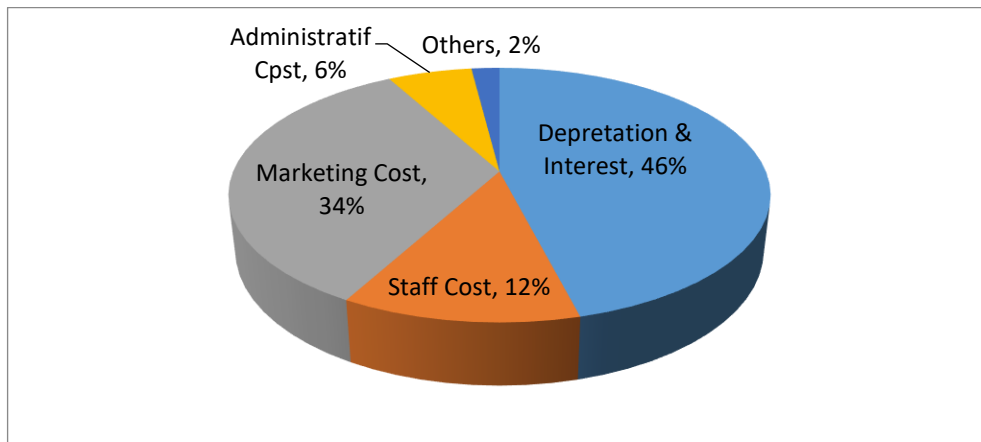
pembebanannya tidak langsung dikenakan kepada kegiatan operasional pesawat tersebut, yang terdiri dari

- a. Biaya Kestasiunan (*User Charge and Station Ekxpense*)
- b. Biaya Landing dan Administrasi bandara (*Landing and Associated Charges*)
- c. Biaya Pelayanan Penumpang (*Passanger Services*)
- d. Biaya Penjualan, Promosi dan Tiket (*Ticketing, Sales and Promotion*)
- e. Biaya Administrasi dan Umum (*General, Administratif and Others*)



Sumber: ICAO Juli 2015

Gambar 2
Biaya Operasional Langsung



Sumber: ICAO Juli 2015

Gambar.3.
Biaya Operasional Tidak Langsung

Tinjauan Empiris

Banyak penelitian yang dilakukan terhadap biaya produksi di industri manufaktur dan industri jasa. Khusus untuk industri penerbangan pernah dilakukan beberapa penelitian yang relevan pada industri penerbangan di dunia yaitu, David W Gillen, Tae Hoon Oum dan Michael W Trethaway (1990) melakukan penelitian terhadap *Airline Cost Structure and Implication*, lalu Atef Ghobrial (1992) melakukan penelitian terhadap Struktur biaya pada perusahaan penerbangan dan selanjutnya Hannu Suristo (1996) melakukan penelitian terhadap problematika biaya pada perusahaan penerbangan di Eropa. Xueyan Shao, Mingliang Qi dan Mingang Gao (2012) melakukan penelitian terhadap model operasional penerbangan berdasarkan risiko biaya, selanjutnya John M. Cox, MBA, FRAeS, dan Triant Flouris (2012) melakukan penelitian metode adaptasi biaya pada keselamatan penerbangan berdasarkan kajian penelitian keuangan.

Dari penelitian yang pernah dilakukan di atas, maka penelitian lebih

lanjut terhadap masalah biaya operasional pada perusahaan penerbangan di Indonesia yang akan menambah wawasan serta wawasan bagi industri penerbangan di Indonesia, sehingga dapat menambah kajian ilmiah terhadap masalah yang dihadapi oleh industri penerbangan nasional.

Metode penelitian yang digunakan pada riset mini ini adalah metode eksplorasi di mana data hasil survey secara langsung kepada beberapa responden juga olah data sekunder dari beberapa sumber di perusahaan penerbangan di Indonesia yang dijadikan sampel untuk dapat melihat permasalahan utama yang dihadapi oleh perusahaan penerbangan khususnya di Indonesia terkait dengan biaya operasional yang terjadi pada setiap perusahaan yang dijadikan sampel tersebut.

Lingkup Permasalahan

Ruang lingkup penelitian meliputi analisa data-data yang berhubungan dengan biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan operasional dan produksi penerbangan dan *survey*

kepada beberapa pejabat terkait untuk dapat dilakukan olah data baik dalam bentuk matrik data maupun hasil *survey* 4. yang juga akan diolah menjadi data matrik, sehingga dapat dilakukan proses secara kuantitatif atas data tersebut untuk menghasilkan informasi-informasi yang akan menjawab pertanyaan yang menjadi fokus dalam perumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perusahaan mengatasi tekanan peningkatan biaya produksi setiap tahunnya guna menjaga kelangsungan kegiatan perusahaan secara keseluruhan dan berkelanjutan?
2. Bagaimana perusahaan melakukan pengurangan biaya (*Cost Reduction*) dalam rangka meng-efisiensi-kan biaya-biaya yang semakin melembung dari waktu ke waktu?
3. Bagaimana perusahaan membuat skala prioritas terhadap program efisiensi dan efektifitas semua pos biaya guna meningkatkan kinerja perusahaan yang artinya

meningkatkan laba usaha perusahaan tersebut?

Bagaimana aplikasi dan implemantasi dari rantai nilai dapat membantu perusahaan dalam rangka memberikan nilai lebih pada semua aktivitas perusahaan yang berbasiskan biaya agar tercipta keunggulan komparatif yang dapat membuat perusahaan tetap berjalan dan menghasilkan keuntungan?

Masalah Biaya pada Perusahaan Penerbangan di Indonesia

Perusahaan penerbangan di Indonesia dibagi menjadi 2 kategori utama yaitu perusahaan penerbangan komersial berjadwal dan perusahaan penerbangan komersial tidak berjadwal (*Air charter*).

Penelitian ini difokuskan kepada perusahaan penerbangan komersial berjadwal di Indonesia yang terdaftar sebanyak 21 operator yang melayani rute domestik saja maupun yang melayani rute domestik maupun rute

internasional Dalam penelitian ini dilakukan analisa sampel data sekunder dan wawancara awal kepada 4 pejabat perusahaan penerbangan di Indonesia yang disajikan dengan inisial mengingat kerahasiaan dan kredibilitas dari responden tersebut yang tidak ingin di publikasikan, yaitu :

1. Responden 1, IN, selaku Vice President Divisi Akuntansi. PT, Garuda Indonesia.
2. Responden 2, MAW, selaku Direktur PT. Citilink Indonesia.
3. Responden 3, W.. Selaku staff ahli Direktur PT. Airasia Indonesia.
4. Responden 4, HP, SE. selaku Direktur Marketing PT. Sriwijaya Airlines

Pertanyaan yang peneliti sampaikan secara lisan menyangkut permasalahan yang dihadapi oleh sebagian besar operator penerbangan di Indonesia, yaitu :

1. Apa permasalahan mendasar yang dihadapi oleh maskapai

penerbangan yang Bapak pimpin sampai saat ini ?

2. Seberapa besar dampak permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan penerbangan yang telah dijawab pada pertanyaan nomor 1? ,
3. Bagaimana cara perusahaan penerbangan yang Bapak/Ibu pimpin dapat mengatasi permasalahan yang timbul tersebut? ,
4. Bila permasalahan yang timbul menyangkut biaya operasional yang selalu meningkat, sekiranya apa yang menyebabkan hal tersebut terjadi?
5. Apakah nilai tukar mata uang juga merupakan permasalahan yang besar dihadapi oleh perusahaan penerbangan yang bapak pimpin?
6. Apakah konsep Rantai Nilai (*Value chain*) mempunyai peran penting dalam mengatasi permasalahan yang selama ini

timbul akibat dari aktivitas perusahaan?

Dari pertanyaan di atas, maka didapatkan jawaban sebagai berikut :

Responden 1 :

1. Dari kaca mata divisi akuntansi, tingginya biaya operasional pesawat di PT. Garuda Indonesia, dikarenakan semua komponen biaya dihitung berdasarkan mata uang asing (Dollar Amerika), biaya *fuel* pesawat (*Avtur*) tidak mendapat subsidi dari pemerintah, di mana harganya diserahkan kepada mekanisme pasar, sehingga cenderung selalu naik. Beberapa pos biaya cenderung meningkat apabila terjadi *irregularity flight* dan semua itu terpantau sistem sehingga bisaantisipasi sebelum terjadi pembengkakan biaya yang lebih besar
2. Sangat besar mengingat jumlah penerbangan Garuda setiap harinya mencapai ratusan *flight*, maka pastinya biaya operasional berdampak langsung pada kegiatan operasi pesawat Garuda
3. Berbagai upaya diusahakan untuk dapat menghemat biaya, contohnya menghemat *fuel* diantaranya dengan pesawat terbang berkecepatan konstan dan mengubah *block hour* pesawat menjadi lebih pendek. Juga mencari harga *fuel* yang lebih murah bila sebuah pesawat singgah di suatu Negara yang kebetulan harga *fuel*nya lebih murah dibandingkan di Indonesia.
4. Pasti biaya operasional selalu meningkat seiring meningkatnya harga *fuel*, harga suku cadang pesawat, serta nilai tukar rupiah yang cenderung selalu melemah terhadap mata uang Dollar Amerika
5. Pasti seperti yang telah saya jelaskan
6. Garuda Indonesia selaku *leader* pada penerbangan domestik

Indonesia sudah lama menerapkan rantai nilai pada seriap kegiatan operasionalnya, khususnya pada bidang Akuntansi perusahaan di mana semua informasi dapat dijadikan petunjuk bagi pengambil keputusan, maka setiap keputusan yang timbul sudah mengandung nilai tambah bagi kegiatan perusahaan secara keseluruhan serta mengandung *cost reduction* yang pada akhirnya akan mengefisienkan kegiatan operasional perusahaan.

Responden 2 :

1. Permasalahan besar maskapai penerbangan di Indonesia adalah keberpihakan pemerintah kepada perusahaan nasional yang dinilai sangat kurang membantu, khususnya proteksi dan subsidi bahan bakar minyak bagi perusahaan penerbangan nasional, sangat jelas terlihat dari harga bahan bakar minyak yang digunakan untuk pesawat udara yang harganya sudah tidak disubsidi lagi, ditambah kekuatan ekonomi Indonesia yang sangat rentan terhadap serangan atau intervensi asing yang menyebabkan nilai tukar Rupiah yang cenderung selalu melemah terhadap mata uang Dollar Amerika.
2. Sangat besar dan sangat signifikan.
3. Kami di Citilink merupakan *Budget Airline* dengan katagori *Low Cost Airline* sudah menerapkan pemangkasan beberapa biaya utama yang menyangkut rute-rute penerbangan, seefisien mungkin dalam mengoperasikan pesawat dan memaksimalkan daya angkut per-pesawat, dengan kata lain *load factor* kami tingkatkan dan kami reduksi setiap biaya yang tidak perlu.
4. Ya, karena kita ada di Indonesia yang memang iklim

perekonomiannya tidak terlalu kondusif, coba bandingkan dengan Malaysia dengan Air Asia-nya yang dalam waktu cepat dapat berkembang, karena dukungan pemerintahannya dan iklim perekonomian yang baik.

5. Betul
6. Sebagai *low cost airline*, Citilink sangat concern dengan permasalahan biaya dan dengan bantuan *value chain* (rantai nilai) kami berikan solusi yang membuat keunggulan produk (*Advantage Comparative*) sehingga dapat bersaing dengan kompetitor kami di segmen pasar yang sama dan rantai nilai tersebut sangat membantu dalam menentukan setiap aktivitas perusahaan agar dapat menjadi efisien dan efektif.

Responden ke 3.:

1. Masalah yang dihadapi oleh seluruh maskapai penerbangan di dunia ini dasarnya sama yang membedakannya adalah kebijakan atau *regulator* di

masing-masing negara dan tentunya ini berkaitan dengan kepentingan setiap negara tersebut dalam mendukung kinerja maskapai penerbangan milik negara tersebut, contohnya Singapura dengan Singapore Airline nya yang sangat luar biasa baik di dunia dan menjadi peringkat pertama sebagai maskapai terbaik kelas dunia, padahal SQ tidak mempunyai rute domestik, tetapi dukungan penuh pemerintah menjadi modal yang sangat dominan bagi kemajuan sebuah perusahaan penerbangan.

2. Permasalahan dukungan pemerintah dengan berbagai kebijakannya saya pikir itu sangat signifikan sekali.
3. Perusahaan kami bermarkas besar di Malaysia dan dipimpin oleh orang Malaysia dan kami di Indonesia merupakan cabang utama yang menangani semua kegiatan Air Asia di Indonesia,

oleh karena itu kebijakan utama tentunya berada di pimpinan kami di Malaysia dan bila terjadi permasalahan di sini (Indonesia), maka kami harus berkomunikasi dengan kantor pusat kami di Malaysia dan sejauh ini permasalahan yang timbul dapat kami atasi dengan baik

4. Betul biaya operasional terus meningkat akibat tidak stabilnya harga minyak dunia dan nilai tukar mata uang yang cenderung kurang menguntungkan, tetapi kami yang berbasiskan Malaysia Ringgit lebih beruntung, bila dibandingkan dengan Indonesian Rupiah. Di samping itu rute-rute penerbangan kami sudah kami disain menjadi rute yang baik dan menguntungkan
5. Betul, semua biaya operasional pesawat mengacu kepada Dollar Amerika, jadi akan menjadi permasalahan besar apabila mata uang di suatu

Negara sangat terpuruk yang menyebabkan biaya yang ditanggung akan juga mengalami lonjakan besar.

6. Budaya di perusahaan kami sudah menerapkan rantai nilai (*value chain*) pada semua kegiatan perusahaan, buktinya kami dapat berkembang dengan pesat dan dapat memperluas *market share* kami tidak hanya di kawasan Asean saja tapi ke luar wilayah lain.

Responden 4.:

1. Banyak sekali permasalahan yang dihapai oleh maskapai penerbangan di Indonesia selain keberpihakan pemerintah juga kacaunya regulasi yang menyebabkan operator mencari jalan pintas agar dapat eksis.
2. Sangat sangat signifikan
3. Kami melakukan *lobby-lobby* tingkat tinggi juga ke Pertamina sebagai satu-satunya pemasok bahan bakar minyak pesawat di Indonesia agar kami diberikan kelonggaran pembayaran.

4. Biaya Operasional terus meningkat, karena biaya operasional dihitung dengan Dollar Amerika sedangkan pendapatan dihitung dengan Rupiah.
5. Masalah besar sekali karena sangat menguras margin usaha, di masa *peak season* kita kejar keuntungan tapi di saat yang sama nilai tukar rupiah juga rontok, akibatnya mau untung malah jadi buntung, tetapi kita tetap konsisten dengan semua pelanggan kita untuk tetap melayani mereka dengan baik, aman dan nyaman.
6. Sudah kami jalankan konsep rantai nilai (*value chain*) tersebut, karena sudah menjadi keharusan bagi semua perusahaan terutama perusahaan yang padat teknologi dan sangat berisiko seperti pada industri penerbangan, dengan berbagai inovasi yang dapat menghemat biaya tapi memiliki nilai

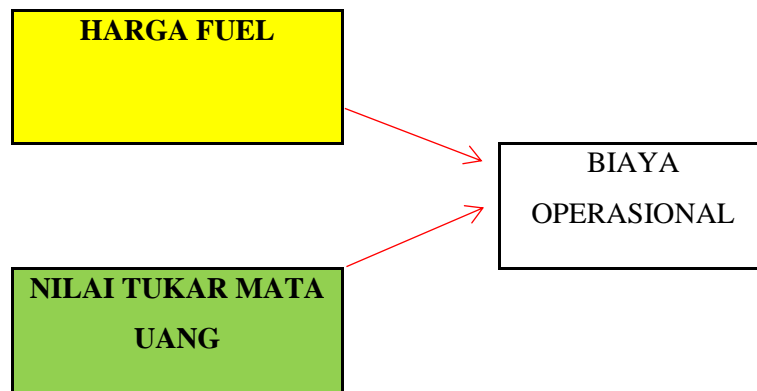
tambah bagi produk kami, maka kami selalu akan menginovasi setiap langkah yang memberikan nilai tambah pada semua lini usaha kami.

Dari hasil wawancara diatas maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa point penting atas hasil wawancara di atas di mana terdapat kesamaan arti dan maksud dari jawaban para panelis tersebut yang dapat dijadikan bahan acuan guna melakukan penelitian lebih lanjut sebagai berikut :

- a. Problematika perusahaan penerbangan di Indonesia terjadi karena tekanan yang besar dari biaya operasional operator pesawat udara yang sebagian besar diakibatkan oleh fluktuasi nilai tukar mata uang lokal terhadap mata uang utama dunia serta kenaikan harga bahan bakar minyak pesawat udara (*avtur*) yang juga menjadi penyumbang besarnya kenaikan biaya operasional pesawat yang pada akhirnya akan mengurangi

- margin usaha operator pesawat udara tersebut.
- b. Para responden mengungkapkan masalah nilai tukar mata uang asing dan harga bahan bakar minyak untuk pesawat udara yang tidak mendapat subsidi dari pemerintah merupakan ancaman terbesar bagi operator pesawat udara.
- c. Perkembangan operator penerbangan di Indonesia sangat tergantung kepada kebijakan pemerintah dalam mempertahankan stabilitas nilai tukar dan keberpihakan kepada kebijakan harga bahan bakar minyak dalam negeri agar operator penerbangan dapat tetap beroperasi dengan baik, aman, nyaman serta terjamin keselamatannya.
- d. Menghadapi permasalahan tersebut semua panelis sepakat untuk berusaha menerapkan efisiensi dan efektifitas pada semua lini kegiatan usahanya yang pastinya sangat berkaitan dengan biaya yang akan timbul dengan menggunakan konsep rantai nilai (*value Chain*) agar diperoleh nilai tambah yang akan menciptakan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*).

Dari jawaban para responden di atas, dapat digambarkan secara umum sebagai kerangka teoritis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar.4.
Kerangka Teoritis

Selain wawancara informal terhadap beberapa pejabat di perusahaan penerbangan, penelitian mendapatkan beberapa data yang berhubungan dengan kegiatan operasional maskapai penerbangan, yaitu PT. Garuda Indonesia, PT. Citilink dan PT. Air Asia mulai tahun 2011 sampai dengan tahun 2015,

sampai saat penelitian ini dibuat belum didapatkan data kegiatan operasional dari PT. Sriwijaya Air yang menurut salah satu pejabat yang bersangkutan masih dalam proses perbaikan dan persiapan menghadapi masa liburan (*peak season*) lebaran tahun 2015. Adapun data yang dapat diperoleh seperti tabel-tabel di bawah ini :

Tabel.1.
PT. Garuda Indonesia

	2011	2012	2013	2014	2015
Revenue	17,860,373	19,534,331	27,164,570	34,724,690	37,160,766
Expense	16,942,085	19,601,490	26,152,842	32,944,227	37,097,502
Profit	918,288	(67,159)	1,011,728	1,780,463	63,264
Passenger Carried	10,901,842	12,534,975	17,073,963	20,415,285	24,965,239
ASK (000)	21,713,856	25,772,196	32,473,738	36,013,832	43,133,085
RPK (000)	15,882,527	18,465,804	24,434,662	27,342,093	31,949,989
SLF	73,1%	71,7%	75,2%	75,9%	74,1%
Cargo Carried (Tonnage)	157,102	207,008	229,378	280,285	345,923
ATK Cargo (000)	634,520	825,420	1,049,048	1,201,265	1,496,714
RTK Cargo (000)	282,128	436,176	465,022	532,867	630,650
CLF	44,5%	52,8%	44,3%	44,4%	42,1%
Flightkilometers	117,059,765	134,831,004	171,197,357	193,090,048	231,424,107
BlockHours	190,752	219,426	282,529	324,516	401,946
Frequencies	88,552	92,701	130,043	153,266	196,403
Passenger Yield (US\$c)	7,5	8,6	9,6	9,6	9,1

Cargo Yield (US\$c)	3 0,0	3 0,9	3 6,4	3 6,1	32,6
CASK (US\$c)	6,2	7,0	7,8	7,8	7,6
CASK excl. fuel (US\$c)	4,3	4,5	4,6	4,6	4,4
No. of Fleets	70	89	87	106	140
<i>Domestic</i>					
Passenger Carried	7,988,8 55	8,734,6 44	12,220,2 62	13,967,81 5	15,849,746
ASK (000)	8,708,6 08	9,943,4 64	13,340,9 16	14,955,54 5	17,316,120
RPK (000)	6,849,2 14	7,431,8 73	10,614,8 47	12,058,56 2	13,432,356
SLF	78,7%	74,7%	79,6%	80,6%	77,6%
CASK (US\$c)	7,3	8,3	9,0	8,8	8,6
CASK excl. fuel (US\$c)	5,1	5,7	5,5	5,4	5,2
<i>International</i>					
Passenger Carried	2,324,1 74	2,656,9 28	3,227,5 70	3,586,4 77	3,770,573
ASK (000)	12,205,1 93	14,442,64 8	17,354,8 09	17,937,60 6	20,362,149
RPK (000)	8,523,3 98	10,054,96 3	12,466,1 90	13,045,17 7	14,319,698
SLF	69,8%	69,6%	71,8%	72,7%	70,3%
CASK (US\$c)	5,6	6,2	7,1	7,3	7,1
CASK excl. fuel (US\$c)	3,9	3,9	4,0	4,2	4,1

Sumber: GA Financial Report 2016

Tabel.2.
PT. Citilink

	2011	2012	2013	2014	2015
Revenue (IDR. 000)			1.423,503	2,214,580	6,892,745
Expense (IDR. 000)			1,443,324	2,214,775	7,135,244
Profit / Loss (IDR. 000)			(19,821)	(195)	(242,499)
Passenger Carried	588,8 13	1,143,40 3	1,626,1 30	2,860,9 93	5,344,92 0
ASK (000)	800,0 56	1,386,08 4	1,778,0 13	3,120,6 81	5,454,81 6
RPK (000)	509,9 15	978,96 7	1,353,6 24	2,238,3 53	4,197,93 5
SLF	63,7%	70,6%	76,1%	71,7%	77,00%
CASK (US\$c)	4,3	5,2	6,4	6,5	6,1
CASK excl. fuel (US\$c)	2,5	2,6	3,0	3,2	3,2

Sumber : SAP Citilink Juli 2016

Tabel.3.
PT Air Asia Indonesia

	2011	2012	2013	2014	2015
Revenue	8,606,790	11,511,776	12,823,898	15,627,505	18,951,411
Expense	6,098,651	8,400,564	9,488,829	12,382,570	15,203,391
Profit	2,508,139	3,111,212	3,335,069	3,244,935	3,748,020
Passenger Carried	14,253,244	16,054,738	17,986,559	19,678,576	21,853,036

ASK (000)	22159	24362	26074	28379	31582
RPK (000)	16890	18499	21037	22731	25333
SLF	75.00%	78.00%	80.00%	80.00%	80.00%
CASK (US\$c)	10	11.8	12.8	13.8	13
CASK excl. fuel (US\$c)	5.8	6.9	6	7.6	7.4

Sumber : Airasia Indonesia Juni 2014

Dari data di atas, maka penelitian mencoba melihat seberapa besar perubahan harga bahan bakar minyak (*avtur*) yang di-supply oleh Pertamina khusus bagi penerbangan domestik di seluruh wilayah Indonesia yang terjadi dalam kurun waktu 5 tahun sejak tahun 2011 sampai tahun 2015 seperti berikut :

- Tahun 2009 harga Avtur sebesar USD. 0.51/liter
- Tahun 2010 harga Avtur sebesar USD. 0.66/liter
- Tahun 2011 harga Avtur sebesar USD. 0.90/liter
- Tahun 2012 harga Avtur sebesar USD. 0.91/liter
- Tahun 2013 harga Avtur sebesar USD. 0.98/liter

Terdapat selisih rata rata pergerakan harga *avtur* di Indonesia sebesar 7,3 %

Data nilai tukar rupiah terhadap Dollar Amerika (USD) yang didapat dari bank Indonesia mulai awal tahun 2011 sampai

dengan akhir tahun 2015 secara rata-rata per-tahun seperti berikut :

Tabel.4.
Nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika

TAHUN	BELI	JUAL	AVG
2009	10,450.33	10,346.37	10,398.35
2010	10,730.02	9,039.08	9,084.55
2011	10,823.43	8,735.56	8,779.50
2012	11,427.22	9,333.55	9,380.39
2013	11,858.19	10,255.04	10,306.62

Sumber : BI Kurs mata uang asing, Juli 2016

Dari data-data yang disajikan, maka penggabungan beberapa data di atas secara simultan mendapatkan gambaran (*summary*) yang cukup jelas dari keterkaitan satu dengan yang lainnya untuk menjelaskan problematika biaya

operasional pada sampel perusahaan penerbangan di Indonesia sebagai berikut :

Tabel.5.
Summary

TAHUN	NILAI TUKAR	FUEL PRICE	BIAYA OPERASIONAL		
			Garuda	Citilink	Air Asia
2011	10,450.33	0.51	16,942,085		6,098,651
2012	10,730.02	0.66	19,601,490		8,400,564
2013	10,823.43	0.90	26,152,842		9,488,829
2014	11,427.22	0.91	32,944,227	2,214,775	12,382,570
2015	11,858.19	0.98	37,097,502	7,135,244	15,203,391

Berdasarkan tabel 5 di atas, maka dapat dilihat perubahan nilai tukar mata uang asing terhadap mata uang lokal Indonesia serta perubahan harga bahan bakar pesawat udara mempunyai pengaruh terhadap perubahan biaya

operasional pesawat udara tersebut. Gambaran perubahan tersebut dalam bentuk tabel dapat digambarkan lebih kongkrit atas besaran (prosentase) perubahan tersebut seperti berikut:

Tabel 6.
Summary (Prosentase)

PT. Garuda Indonesia

PROSENTASE (%)			
NILAI TUKAR	HARGA FUEL	TOTAL (a+b)	Kenaikan Biaya Operasional
(a)	(b)		
2.68	29.41	32.09	15.70
0.87	36.36	37.23	33.42
5.58	1.11	6.69	25.97
3.77	7.69	11.46	12.61
3.22	18.64	21.87	21.92

PT. Citilink

PROSENTASE (%)			
NILAI TUKAR	HARGA FUEL	TOTAL (a+b)	Kenaikan Biaya Operasional
(a)	(b)		
5.58	1.11	6.69	0.00
3.77	7.69	11.46	222.17
4.67	4.40	9.08	111.08

PT. Airasia Indonesia

PROSENTASE (%)			
NILAI TUKAR	HARGA FUEL	TOTAL (a+b)	Kenaikan Biaya Operasional
(a)	(b)		
2.68	29.41	32.09	37.74
0.87	36.36	37.23	12.95
5.58	1.11	6.69	30.50
3.77	7.69	11.46	22.78
3.22	18.64	21.87	25.99

Pada tabel 6 di atas, diperoleh besaran dalam bentuk prosentase, yaitu prosentase kenaikan nilai tukar mata uang Rupiah terhadap mata uang utama dunia US Dollar yang ditambahkan dengan prosentase kenaikan harga bahan bakar (*fuel*) pesawat udara terhadap kenaikan biaya operasional pada beberapa maskapai penerbangan di Indonesia seperti berikut,

- a. PT. Garuda Indonesia, terdapat angka prosentase yang hampir sama antara besaran perubahan nilai tukar mata uang asing ditambah dengan perubahan harga bahan bakar (*fuel*) pesawat udara yang secara rata-rata sebesar 21,87% dengan rata-rata perubahan biaya operasional perusahaan sebesar 21,92%.

- b. PT. Citilink, data yang didapatkan sangat terbatas, sehingga tidak mendapatkan gambaran yang cukup bagi perubahan nilai tukar ditambahkan perubahan harga bahan bakar (*fuel*) pesawat udara terhadap perubahan biaya operasional perusahaan. Karena pada tabel 6 data yang tertera menunjukkan total perubahan nilai tukar ditambah perubahan harga bahan bakar (*fuel*) pesawat udara yang rata-rata sebesar 9,08% ternyata berdampak kepada kenaikan biaya operasional sebesar 111,08%. Hal ini tentunya diperlukan kajian dan klarifikasi lebih lanjut ke pihak Citilink.
- c. PT. Airasia Indonesia, terdapat angka prosentase yang lebih besar bila dibandingkan dengan PT. Garuda Indonesia di mana besaran perubahan nilai tukar mata uang asing ditambah dengan perubahan harga bahan

bakar (*fuel*) pesawat udara yang secara rata-rata sebesar 21,87% berdampak kepada rata-rata perubahan biaya operasional perusahaan sebesar 25,99%.

Kesimpulan

Dari olah data-data dan uraian yang telah dijabarkan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Biaya operasional pesawat udara selalu meningkat dari tahun ke tahun
2. Terlihat perubahan yang signifikan pada kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (*fuel*) pesawat udara (*avtur*) yang juga selalu meningkat berkontribusi kepada kenaikan biaya operasional operator penerbangan di Indonesia.
3. Demikian juga dengan perubahan nilai tukar mata uang Rupiah terhadap mata uang utama dunia US Dollar ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan biaya operasional operator pesawat udara.
4. Faktor lain yang juga menyumbang peningkatan biaya operasional operator penerbangan nasional yaitu bertambahnya jumlah armada pesawat dari masing-masing operator

serta persaingan dengan moda transportasi lainnya yang dapat menjadi kajian untuk penelitian lanjutan.

5. Aplikasi rantai nilai pada perusahaan penerbangan di Indonesia khususnya yang berkaitan dengan aspek biaya belun optimal dilakukan, khususnya bagi komponen biaya utama yang telah dijelaskan, oleh karena itu perlu kajian lebih lanjut untuk menelaah pelaksanaan rantai nilai ini bagi perkembangan perusahaan penerbangan di Indonesia di masa mendatang

Daftar Pustaka

- Augustine, Y. and Kristaung, R. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Dian rakyat.
- Cox, J. M. & Flouris, T. (2012). *Adapting Costing Methods to Aviation Safety: Using Financial Tools to Show Value in Aviation Safety Processes*. University Professor and Dean of Academic Affairs Hellenic American University
- Garrison, R. H., Nooren, E. W. & Brewer, P. C. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jilid 1, Edisi Empat Belas. Jakarta: Salemba Empat
- Ghobrial, A. (1992). A Comparison between airline cost Structure Pre and Post Deregulation, *The Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*.
- Gillen, D. W., Oum, T. H., & Trethaway, M.W. (1990). Airline Cost Stucture and Implication. *Journal of Transport Economics and policy*.
- Horngren, C.,T, Datar, Srikant M., & Foster, G. (2012). *Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial*. Jilid 1 edisi keduabelas. Jakarta: Erlangga
- Shao, X., Qi, M., and Gao, M. (2012). A Risk Analysis mModel of Flight Operations Based on Region Partition. Department of Management Science and

- Engineering, Institute of Policy and Management, Beijing, People's Republic of China.
- Sunyoto, D. (2013). *Ekonomi Manajerial konsep terapan bisnis (caps)*
- Suristo, H. (1996). *The executive view of Cost problem European Airline*. Helsinki, Finland: The Helsinki School of Economics.
- Treanor, S. D. (2009). *The Flexibility and Benefit of Operating a Diverse Fleet: an analysis using real option*. California, USA: Department of Finance and Marketing, College of Business.