

## **BAB II**

### **KONDISI INDUSTRI PENERBANGAN INDONESIA**

#### **SEBELUM ADANYA ASEAN OPEN SKY 2015**

Bab II Membahas tentang Kondisi Industri Penerbangan Indonesia sebelum tahun 2015. Kondisi yang dimaksud yaitu berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan industri penerbangan sebelum tahun 2015. Bab II lebih fokus terhadap kondisi internal industri penerbangan Indonesia terhadap beberapa sektor penting di Industri penerbangan. Sektor tersebut yaitu kekuatan dan kelemahan kebijakan tata kelola regulasi industri penerbangan, kondisi infrastruktur bandara dan *Air traffic*, kekuatan dan kelemahan maskapai Indonesia.

#### **A. Kebijakan Tata Kelola Regulasi Industri Penerbangan**

Sumber kebijakan dan regulasi industri penerbangan terdiri dari undang – undang penerbangan no 1 tahun 2009 yang disahkan melalui rapat paripurna DPR RI dan ditandatangani pada tanggal 12 Januari 2009 (Bandara.id, 2015). Isi dari undang – undang tersebut sangat menjanjikan bagi pertumbuhan industri penerbangan, karena sebagai dasar hukum yang mengatur secara komprehensif. Produk undang – undang penerbangan Indonesia sudah cukup lengkap sebelum diberlakukannya *ASEAN Open Sky* (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2009).

Selain undang – undang di atas ada beberapa regulasi pendukung berupa Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri, Peraturan Menteri, Keputusan Dirjen dan Peraturan Dirjen. Selain itu, regulator juga membentuk regulasi pendukung berupa Peraturan Keselamatan, Juklak Internal, Juklak pengguna, Edaran Keselamatan, Perintah Kelayakan Terbang, Standar Manual, Pustaka Elektronik Untuk Inspektur. Regulasi

tersebut tentunya bervariasi tergantung pemangku kebijakan dari level Presiden, Menteri hingga Dirjen. Undang – undang dan regulasi yang sudah ada secara teknis sudah cukup baik untuk mengatur Industri penerbangan Indonesia. undang – undang diatas merupakan kekuatan bagi industri peberbangan Indonesia jika semua pihak terkait melaksanakan dan menaati (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2009) .

Industri penerbangan Indonesia juga memiliki beberapa tantangan diantaranya yaitu, langkah Pemerintah Indonesia dalam membuat, menetapkan dan menerapkan kebijakan terkait industri penerbangan sebelum bergulirnya isu *ASEAN Open Sky* dianggap masih lemah. Pemerintah belum cukup progresif dalam menentukan arah industri penerbangan. Lembaga negara di level eksekutif baik Pemerintah, Kementerian Perhubungan hingga Otoritas terkait masih ragu dalam menentukan kebijakan strategis industri penerbangan.

Hingga pada akhir tahun 2014 belum muncul kebijakan yang mampu memberikan insentif nyata bagi pelaku bisnis industri penerbangan sipil. Belum ada kebijakan yang dapat meringankan beban operasional bisnis penerbangan sipil seperti keringanan bea cukai komponen pesawat atau harga avtur. Kebijakan pemerintah lebih memprioritaskan peningkatan ekonomi secara umum dibandingkan upaya meningkatkan daya saing maskapai nasional (Sukmana, 2014).

*The International Air Transportation Association* (IATA) atau Asosiasi Perusahaan Penerbangan Dunia mengkritik Kementerian Perhubungan selaku regulator industri penerbangan nasional. IATA menilai bahwa banyak regulasi industri penerbangan Indonesia yang masih kontra produktif dengan pelaku bisnis penerbangan komersial. Indonesia memperlakukan maskapai tidak seperti bisnis lain, contohnya munculnya wacana regulasi penghapusan penjualan tiket langsung di bandara sedangkan bisnis

yang sebanding seperti kereta api masih bisa melakukan penjualan tiket di stasiun. Selain itu, IATA memberikan kritik adanya kebijakan penetapan tarif batas atas dan bawah di Indonesia. Menurut IATA penetapan tarif tersebut bertentangan dengan tarif dunia penerbangan internasional yang dilepas ke harga pasar (Sukmana, Yoga, 2015).

Industri penerbangan Indonesia dinilai terus mengalami penurunan kinerja. Lemahnya regulator dalam hal ini Kementerian Perhubungan untuk melakukan integrasi komunikasi diantara aktor – aktor yang memiliki kepentingan di industri penerbangan. Hal tersebut menjadi penyebab melemahnya daya saing industri penerbangan. Pernyataan tersebut membuktikan pentingnya regulator dalam membuat, menerapkan serta mengawasi suatu kebijakan.

Menurut Chappy Hakim mantan Kepala Staf Angkatan Udara menilai bahwa, penurunan daya saing industri penerbangan disebabkan karena Kementerian Perhubungan bekerja tanpa rencana yang matang termasuk dalam menyusun sebuah kebijakan yang mengatur regulasi industri penerbangan. Kebijakan tata kelola regulasi di era 1960-1970an merupakan contoh dimana industri penerbangan lebih tertata. Garuda Indonesia saat itu dijadikan sebagai duta maskapai Indonesia yang menghubungkan kota – kota besar dan Merpati melayani penerbangan ke kota – kota kecil. Namun Chappy Hakim menyadari tidak semua regulasi di Era itu cocok diterapkan dalam konteks *ASEAN Open Sky 2015* (Putra, 2015).

Penyebab lemahnya kebijakan tata kelola industri penerbangan salah satunya karena lemahnya pengawasan pemerintah terhadap industri penerbangan sipil. Pengawasan yang lemah dari pemerintah berpengaruh besar terhadap daya saing industri penerbangan. Lemahnya pengawasan juga berpengaruh terhadap sektor keselamatan. Penilaian terhadap standar

keselamatan sangat berpengaruh terhadap kepercayaan publik dalam memilih maskapai penerbangan. Salah satu contoh lemahnya pengawasan terjadi pada kasus pelanggaran persetujuan rute oleh Indonesia Air Asia dari Surabaya dengan tujuan Singapura. Pelanggaran persetujuan rute tersebut diketahui setelah terjadi insiden kecelakaan pesawat Air Asia. Hal tersebut membuktikan pentingnya pengawasan pemerintah melalui regulasi yang kuat (Koran Sindo, 2015).

Meskipun pengawasan hanyalah bersifat administrasi, namun prosedur penerbangan haruslah diikuti sesuai dengan jadwal karena berkaitan dengan keselamatan. Lemahnya pengawasan dapat disebabkan karena adanya miskomunikasi antara otoritas bandara, pengelola dan regulator penerbangan kementerian perhubungan. Insiden pesawat Air Asia dengan nomor penerbangan QZ8501 pada tahun 2014, menjelang diberlakukannya *ASEAN Open Sky 2015* membuktikan bahwa pengawasan terhadap industri penerbangan masih sangat lemah. Lemahnya kebijakan dan tata kelola regulasi industri penerbangan komersial harus segera dibenahi demi menghadapi persaingan yang semakin ketat (Koran Sindo, 2015).

Selain pengawasan ada pula pemasalahan yang berkaitan dengan konsumen, dimana regulator industri penerbangan Indonesia dinilai kurang tegas dalam hal perlindungan konsumen. Ketua Harian Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia Sudaryatmo, menyampaikan lambatnya penanganan terhadap insiden di industri penerbangan, baik penanganan terhadap korban maupun keluarga korban. Menurut Sudaryatmo Indonesia harus bisa belajar kepada Jepang.

Pemerintah dan maskapai jepang memiliki sistem yang cukup baik terhadap perlindungan konsumen. Insiden fatal pesawat Japan Airline yang mengangkut 520 penumpang menjadi pembelajaran yang berarti bagi Jepang. Mereka memastikan seluruh korban

di Identifikasi dengan cepat dan memastikan seluruh ahli waris mendapat hak mereka tanpa proses yang berbelit. Insiden tersebut menjadi sejarah buruk dunia penerbangan Jepang, namun mereka terus berupaya melakukan reformasi regulasi dan mendapatkan kembali kepercayaan penumpang . Bahkan dari kejadian tersebut Jepang membuat *Japan Airline Safety Training Center* dan menjadi terbaik di dunia (Ariyanti, 2015).

Sedangkan di Indonesia, kecelakaan telah terjadi berkali – kali namun regulator industri penerbangan belum melakukan perubahan sistem regulasi yang signifikan terkait keselamatan. Di tahun 2014 menjelang diberlakukannya *ASEAN Open Sky* secara efektif Indonesia justru memiliki angka kecelakaan yang cukup tinggi. Tercatat 32 kecelakaan pesawat sepanjang 2014 baik kecelakaan pesawat komersil maupun militer (Kompas.com, 2015).

Memberikan rasa nyaman dan kepada konsumen merupakan hal yang wajib dilakukan setiap perusahaan penyedia jasa penerbangan. Regulator industri penerbangan harus menyusun pola yang ideal untuk perlindungan konsumen pesawat. Ditengah pertumbuhan bisnis penerbangan yang cukup pesat industri penerbangan membutuhkan regulator yang *full power* agar kondisi industri penerbangan semakin membaik dan meningkatkan minat konsumen terhadap transportasi udara. Ketegasan dapat dilakukan dengan memberikan sanksi keras bagi maskapai yang melanggar aturan. Regulator industri penerbangan harus mampu menjaga kondisi industri penerbangan agar tetap kondusif demi meningkatkan daya saing dalam menghadapi industri penerbangan (Ariyanti, 2015).

## **B. Kondisi Infrastruktur Industri Penerbangan**

Pembahasan mengenai kondisi infrastruktur dalam dunia penerbangan maka erat kaitanya dengan dampak *ASEAN Open Sky*, kondisi bandara serta kondisi

peralatan navigasi sebagai komponen utama pengatur lalu lintas udara. Aktifitas industri penerbangan yang berada di darat (*ground handling*) bertumpu pada infrastruktur bandara untuk mengatur segala urusan persiapan penerbangan bagi konsumen dari proses *check in*, bagasi hingga *screening* sebelum memasuki pesawat udara. Sedangkan pengatur lalu lintas udara (*Air Traffic*) bertumpu pada aktivitas *Air Traffic Control* (*ATC*) yang tentunya membutuhkan infrastruktur yang memadai, dari menara *ATC* hingga peralatan navigasi yang memadai dan selalu update sesuai standar internasional (Aggono Raras Ts, 2017, hal. 9-10).

### **1. Kondisi Infrastruktur Bandara (*Ground Handling*)**

Infrastruktur merupakan komponen penting untuk menunjang peningkatan daya saing industri penerbangan. Pembahasan mengenai infrastruktur industri penerbangan sangat berkaitan dengan Infrastruktur bandara. Bandara memiliki peran sebagai simpul dalam jaringan transportasi udara, pintu gerbang kegiatan perekonomian dan pemerataan pembangunan, tempat kegiatan alih modal transportasi dalam bentuk interkoneksi guna memenuhi kualitas pelayanan yang terpadu dan berkelanjutan (Dirjen Perhubungan Udara, 2014).

Selain itu bandara juga berperan sebagai pendorong dan penunjang kegiatan industri, perdagangan, pariwisata dalam menggerakkan dinamika pembangunan nasional, membuka isolasi daerah, mengembangkan daerah perbatasan, penanganan bencana dan memperkuat wawasan nusantara. Peran bandara yang begitu penting dalam industri penerbangan yang harus ditingkatkan kualitasnya demi menghadapi persaingan (Dirjen Perhubungan Udara, 2014).

Hingga pertengahan tahun 2014 menjelang diberlakukanya *ASEAN Open Sky* Indonesia memiliki 237

bandara. Dari jumlah tersebut, 26 diantaranya merupakan bandara Internasional dan masing – masing 13 bandara dikelola oleh PT Angkasa Pura 1 dan 2. Bandara lain merupakan bandara domestik dan perintis yang dikelola oleh Kementerian Perhubungan dan TNI Angkatan Udara sebagai pangkalan militer (Rahman, AntaraNews, 2014) .

Jumlah bandara akan terus ditambah dan dilakukan perbaikan atau renovasi, sebagai salah satu proyek nasional pemerintah. Jumlah bandara yang cukup banyak menjadi kekuatan bagi Indonesia dalam menghadapi *ASEAN Open Sky*. Banyaknya bandara menjadi kesempatan bagi maskapai untuk mengembangkan perusahaan dengan menguasai rute domestik. (Rahman, AntaraNews, 2014).

Sebelum *ASEAN Open Sky* diterapkan secara efektif pada tahun 2015, Indonesia telah menyiapkan 5 bandara Internasional yaitu Kualanamu Medan, Soekarno Hatta Tangerang Banten, Ngurah Rai Bali, Juanda Surabaya dan Sultan Hassanudin Makasar. Kondisi kelima bandara tersebut sudah cukup layak dan siap menghadapi *ASEAN Open Sky* 2015. Namun dari segi fasilitas bandara harus lebih ditingkatkan. Karena jika dibandingkan dengan Singapura dan Malaysia, dari segi fasilitas dan standar keselamatan bandara di Indonesia masih berada dibawah. Kelima bandara tersebut masih membutuhkan perluasan baik penembahan landasan pacu maupun gedung terminal agar seimbang antara jumlah penumpang dan kapasitas bandara (BeritaTrans.com, 2017).

Beberapa bandara di Indonesia masih banyak yang mengalami overload jumlah penumpang. Kapasitas dan jumlah penumpang yang tidak seimbang menyebabkan bandara tidak kondusif. Banyak penumpang yang merasa tidak nyaman dengan kondisi bandara yang *overload*. Hal tersebut juga berhubungan dengan frekuensi *landing and take off* pesawat. Kondisi

ini menyebabkan terjadinya *delay* keberangkatan pesawat (Tempo.co, 2012).

Kapasitas bandara tidak sekedar berkaitan dengan gedung terminal namun berkaitan dengan *runway*. Di Indonesia bandara yang sudah lebih dari satu *runway* masih tetap mengalami overload karena terlalu banyak penumpang dan frekuensi penerbangan. Apalagi bandara bagi bandara *single runway*. Kasus ini terjadi di beberapa bandara seperti bandara Adi Sucipto, Bandara Soekarno Hatta dan bandara Juanda (Mashita, 2015).

Wakil Presiden Asosiasi Pilot Garuda (APG) *Captain* Leo Bagoes Perkasa menyampaikan kritiknya terhadap kondisi infrastruktur bandara terutama terkait dengan masalah infrastruktur yang berpengaruh terhadap standar keselamatan. Kritik tersebut sudah dilakukan sejak tahun 2014, namun belum ada respon positif dari pemerintah. Pembangunan infrastruktur bandara lebih difokuskan pada penambahan kapasitas dan fasilitas gedung terminal. Meskipun hal tersebut penting, namun pemerintah harus tetap memperhatikan kendala teknis terkait dengan masalah keselamatan. Banyak maskapai asing yang takut melakukan pendaratan di beberapa bandara di Indonesia karena kurang standar (Kurniawan, 2017).

Sebagai contoh *Runway* Bandara Soekarno Hatta yang tidak sesuai dengan standar internasional. *Runway* Bandara Soekarno Hatta bergelombang dan kualitas aspal kurang baik, hal tersebut dapat menjadi penyebab insiden tergelincirnya pesawat, terganggunya kenyamanan penumpang serta kerusakan pada pesawat. Pemerintah harus seimbang dalam melaksanakan pembangunan infrastruktur dan memahami prioritas pembangunan. Hal – hal yang menjadi potensi insiden dalam dunia penerbangan harus diperhatikan dengan cara melibatkan dan praktisi terkait yaitu pilot. Di beberapa negara pembangunan infrastruktur industri penerbangan selalu



melibatkan pilot sebagai orang yang secara langsung merasakan (Kurniawan, 2017).

Hampir di semua bandara di Indonesia memiliki masalah yang serupa. Pemerintah harus segera berbenah untuk melakukan perbaikan kendala tersebut, karena berhubungan dengan keselamatan. Pergerakan pesawat di Bandara Soekarno Hatta saat ini sudah mencapai 100 pergerakan pesawat perjam, dengan kondisi landasan yang kurang standar maka resiko terjadinya insiden cukup besar, begitu juga bandara lain di Indonesia yang mengalami hal serupa.

Sebagai contoh insiden amblasnya *apron* (tempat parkir pesawat) bandara Ahmad Yani Semarang, serupa dengan Bandara Soekarno Hatta *runway* juga sangat bergelombang. Kendala teknis seperti itu dapat menyebabkan penundaan jadwal penerbangan dan keselamatan penumpang. Kasus tersebut harus segera ditangani dan segera melakukan revitalisasi bandara karena bandara Ahmad Yani yang sudah tidak layak untuk sekelas bandara Internasional (Setiawan, 2014) .

Kondisi tersebut sebenarnya sudah diketahui oleh *stakeholder* dan regulator dalam hal ini Kementerian Perhubungan namun tidak ada tindakan nyata untuk memperbaiki kondisi infrastruktur yang berkaitan dengan keselamatan. Mereka terus beralasan mahalnya biaya perawatan *runway* yang sebenarnya tidaklah masuk akal jika dijadikan sebagai alasan. Permasalahan ini sudah diperjuangkan dan disuarakan oleh pelaku bisnis penerbangan dan para pilot melalui Asosiasi Pilot, namun hingga tahun 2017 belum ada upaya perbaikan (Kurniawan, 2017).

## 2. **Infrastruktur Pengatur Lalu Lintas Udara (*Air Traffic*)**

Kondisi infrastruktur lain yang berkaitan dengan industri penerbangan yaitu sistem navigasi. Untuk meningkatkan standar keselamatan agar sesuai dengan standar internasional pemerintah membentuk lembaga Airnav. Lembaga ini bertugas melakukan control terhadap Air Traffic. Terbentuknya lembaga ini menjadi kekuatan baru bagi Industri penerbangan Indonesia. hal tersebut disebabkan adanya fokus terhadap tugas pokok dalam mengatur lalu lintas udara (AirNav Indonesia, 2013).

Berdasarkan rekomendasi pada saat audit dari ICAO (*International Civil Aviation Organization*) pada tahun 2005 dan 2007 yang menyatakan bahwa penerbangan Indonesia tidak memenuhi syarat karena pengelolaan penerbangan di darat (*Ground Handling*) dan pengelolaan sistem navigasi atau lalu lintas udara dilakukan oleh satu lembaga yaitu PT Angkasa Pura I dan II.

Dua pekerjaan tersebut menurut ICAO, sesuai dengan standar internasional harus dilakukan oleh 2 lembaga yang berbeda. Pada bulan September tahun 2009 Pemerintah Indonesia merespon audit ICAO dengan memulai rancangan PP pendirian Airnav Indonesia yang kemudian disahkan pada 13 September 2012 menjadi PP No 77 tahun 2012. Airnav Indonesia mulai melaksanakan tugasnya mengelola navigasi penerbangan di seluruh wilayah Indonesia dimulai pada 16 Januari 2013 (AirNav Indonesia, 2013).

Peralatan Navigasi merupakan infrastruktur yang sangat penting di industri penerbangan. Sistem navigasi menjadi tumpuan dalam mengawasi dan mengatur lalu lintas di udara. Lalu lintas udara Indonesia jika *ASEAN Open Sky* diberlakukan maka akan semakin padat ditambah dengan teknologi navigasi Indonesia yang

masih terbatas, petugas ATC akan kesulitan dalam melakukan control di wilayah udara. Hal tersebut dapat menyebabkan adanya black flight (CSE Aviation, 2015)..

Meskipun baru didirikan pada tahun 2013, namun peralatan yang digunakan oleh Airnav sudah berusia 27 tahun. Pentingnya peremajaan peralatan untuk sistem navigasi yang lebih baik harus dilakukan pemerintah. Karena sesuai standar ICAO, idealnya penggunaan alat navigasi adalah 15 hingga 20 tahun (Elisabeth, 2013).

Pemerintah dan otoritas terkait pada tahun 2013 mengupayakan anggaran sebesar 2,3 Triliun untuk peremajaan sistem navigasi. Penggantian alat navigasi udara di bandara Soekarno Hatta dari JAATS (*Automated Air Traffic Control System*) menjadi E-JAATS. Alat tersebut akan melayani sekitar 2.200 pergerakan pesawat setiap harinya. Selain itu akan dilakukan pula peremajaan alat di menara ATC seluruh bandara di Indonesia, namun tentunya membutuhkan proses (Elisabeth, 2013).

Kondisi infrastruktur utama penunjang industri penerbangan untuk menghadapi *ASEAN Open Sky* sebelum tahun 2015, masih ada beberapa kekurangan yang membutuhkan perbaikan terutama di sektor – sektor yang berhubungan dengan keselamatan. Baik infrastruktur yang menangani urusan di darat (*ground handling*) berkaitan dengan bandara, maupun pengaturlalu lintas di udara. Pemerintah harus seimbang dalam membangun dua infrastruktur tersebut dengan memperhatikan yang lebih prioritas demi mendukung daya saing industri penerbangan. Regulasi terkait dengan standar keselamatan harus menjadi perhatian agar Angka kecelakaan pesawat yang masih terjadi di beberapa bandara Indonesia dapat ditekan untuk mewujudkan *zero accident* (Gumelar, 2016)

### C. Kondisi Maskapai Penerbangan Indonesia

Perkembangan dunia penerbangan Indonesia cukup pesat, berawal hanya Garuda Indonesia yang menjadi satu – satunya maskapai hingga akhir tahun 90-an. Pemerintah kemudian mengeluarkan peraturan tentang maskapai penerbangan dengan melonggarkan aturan. Longgarnya aturan dibuktikan dengan berkurangnya monopoli Garuda Indonesia. Pada tahun 1999 beberapa pendirian perusahaan maskapai swasta mulai diresmikan.

Hingga saat ini ada 15 maskapai niaga berjadwal yang terdaftar di kementerian perhubungan. Maskapai tersebut yaitu Garuda Indonesia, Merpati Airline Nusantara (tidak ber operasi), Indonesia Air Asia, Lion Mentari Airlines, Wings Abadi Airlines, Sriwijaya Air, Kal Star Aviation, Travel Express Aviation, Citilink Indonesia, Trans Nusa Aviation Mandiri, Batik Air Indonesia, Asi Pudjiastuti Aviation, Aviastar Mandiri, Sky Aviation (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, 2017).

Dari sekian maskapai yang terdaftar hanya beberapa saja maskapai yang dinilai siap menghadapi *ASEAN Open Sky*. Maskapai lain yang terdaftar masih berfokus melayani rute domestik karena keterbatasan jumlah armada. Sriwijaya Air, Citilink, Batik Air, Wings Air meskipun memiliki pesawat berbadan besar namun masih fokus pada pasar domestik dengan menjangkau kota – kota besar di Indonesia. Sedangkan Susi Air, Aviastar, Sky aviation, Trans Nusa melayani rute domestik dari kota besar hingga menjangkau wilayah – wilayah terpencil di Indonesia dengan fasilitas *runway* bandara yang terbatas (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, 2017) .

Sedangkan maskapai yang siap berkompetisi menghadapi *ASEAN Open Sky* yaitu Garuda Indonesia, Indonesia Air Asia, Lion Air. Beberapa maskapai lain yang merupakan anak perusahaan namun berpotensi

dalam menghadapi *ASEAN Open Sky* yaitu Citilink yang merupakan anak perusahaan Garuda Indonesia, Wings Air dan Batik Air yang merupakan anak perusahaan Lion Group (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, 2017).

Kondisi Garuda Indonesia sebelum diterapkannya perjanjian *ASEAN Open Sky* 2015 mengalami masa sulit di tahun 2014. Garuda mengalami kerugian 4,87 Triliun rupiah selama tahun buku 2014. Kerugian tersebut berdasarkan laporan keuangan Garuda Indonesia yang diterbitkan oleh bursa Efek Indonesia. Jika dibandingkan tahun 2013 keuangan Garuda Indonesia justru mendapatkan keuntungan 13,583 juta dolar AS. Menurut direktur utama Garuda Indonesia Arif Wibowo, kerugian diakibatkan berbagai tekanan baik internal maupun eksternal. Arif Wibowo beralasan bahwa kerugian yang dialami Garuda Indonesia karena kinerja industri penerbangan dunia yang sedang lesu, menurutnya itu terjadi kepada seluruh maskapai penerbangan di dunia.

Kerugian Eksternal disebabkan adanya depresiasi rupiah dan naiknya harga avtur. Garuda Indonesia juga mengungkapkan ketatnya persaingan karena pesatnya maskapai asing dalam berekspansi rute baik maskapai yang berasal dari kawasan Asia Tenggara maupun dari Timur Tengah. Sedangkan faktor internal disebabkan karena tertekannya kinerja Garuda Indonesia yang dipengaruhi oleh investasi dalam pengembangan armada dan Citilink selama periode dua tahun terakhir. Meskipun begitu, Garuda mengatakan bahwa investasi itu dilakukan guna memperkuat fondasi dan fundamental perusahaan (Sukmana, Yoga, 2015).

Investasi terhadap Citilink sebagai anak perusahaan menjadi harapan bagi Garuda Indonesia dalam menatap masa depan untuk menghadapi *ASEAN Open Sky*, dengan menyediakan penerbangan tarif rendah. Hal tersebut terbukti dengan perkembangan Citilink. Oleh karena itu Garuda Indonesia sangat mengharapkan kebijakan pemerintah yang mampu memberikan insentif

langsung bagi industri penerbangan untuk menekan biaya operasional terutama terkait komponen suku cadang dan harga avtur yang menjadi 40% beban operasional (Sukmana, Yoga, 2015).

Lion Air dipandang sebagai pesaing berat Garuda Indonesia karena mengalami perkembangan yang pesat sejak diluncurkan pada tahun 1999. Lion memberikan gebrakan dalam dunia penerbangan dengan memesan ratusan pesawat kepada pabrik pesawat asal Amerika Boeing dan Perancis Airbus. Tahun 2011 Lion memesan 230 pesawat Boeing 737 senilai Rp195,2 triliun dan merupakan yang terbesar dalam sejarah Boeing (BBC Indonesia, 2017). Pada tahun 2013 Lion Air melakukan hal serupa dengan memesan 234 pesawat Airbus Jet A320 dan A321. CEO Lion mengungkapkan bahwa hal tersebut merupakan kebutuhan perusahaan. Lion dengan anak perusahaannya melayani 72 Rute baik domestik maupun internasional. Lion Air mendapatkan predikat sebagai maskapai swasta terbesar di Indonesia dengan pasar penerbangan nasional sebesar 42%. (BBC Indonesia , 2013).

Berbeda dengan Garuda Indonesia yang mengalami kerugian, kondisi Lion terkendala dengan penurunan performa yang terjadi karena kendala teknis. Bahkan lion menjadi salah satu dari 10 maskapai penerbangan terburuk di dunia. Walaupun murah, Lion bukanlah maskapai terbaik terutama dari segi pelayanan dan ketepatan waktu. Berbagai kasus pelanggaran di alami oleh lion air termasuk penggunaan narkoba oleh pilot dan kru Lion Air. Pada tahun 2011 Lion menjadi maskapai dengan tingkat keterlambatan mencapai 80 persen (Liputan6.com, 2016).

Indonesia Air Asia memiliki cerita yang berbeda dengan Garuda dan Citilink serta Lion Air dan Anak perusahaannya. Indonesia Air Asia terikat dengan regional group Air Asia yang berpusat di Kualalumpur Malaysia. Indonesia Air Asia memiliki kemudahan dalam

bersaing di era liberalisasi industri penerbangan. Indonesia Air Asia menjadi maskapai yang memiliki track record positif di pasar penerbangan Indonesia. Bahkan CEO Air Asia Tony Fernandes menjadi salah satu tokoh yang mendukung diberlakukannya *ASEAN Open Sky*.

Air Asia memiliki peran regional dalam bidang industri penerbangan karena memiliki sebagian besar saham perusahaan di beberapa negara di ASEAN (Malaysia, Indonesia, Thailand, Filipina) dan terus berkembang dengan membuat perusahaan Air Asia X untuk penerbangan tarif rendah jarak jauh. Indonesia Air Asia mengikuti induk perusahaan Air Asia di Malaysia dengan memanfaatkan teknologi modern dengan mendorong transaksi online terkait dengan pemesanan tiket, *self Check in* hingga promo produk yang dapat menarik konsumen. Segala hal yang dilakukan CEO pusat Air Asia Tony Fernandes di terapkan oleh Indonesia Air Asia demi meningkatkan daya saing maskapai (Haryono, 2014).

Berbagai penghargaan diraih oleh Indonesia Air Asia sebagai maskapai penerbangan berjadwal. Penghargaan diraih karena Air Asia memiliki trend positif terkait ketepatan waktu terbang. Salah satu penghargaan diraih pada tahun 2014, Air Asia Indonesia meraih penghargaan *Excellent Service Experience Award 2014* (Airasia.com, 2017). Hal tersenut membuktikan bahwa Indonesia Air Asia siap menghadapi persaingan regional dan global. Perjalanan bisnis Indonesia Air Asia cukup mulus hingga akhir tahun menjelang diterapkan secara Efektif *ASEAN Open Sky 2015*. Namun di akhir tahun 2014 Indonesia Air Asia mengalami insiden buruk sepanjang berdirinya perusahaan.

Pesawat Air Asia dengan nomor penerbangan QZ8501 dengan rute penerbangan Surabaya menuju Singapura mengalami kecelakaan dan hilang kontak dikawasan selat Karimata. Pesawat mengangkut 155

penumpang dan 7 awak kabin, seluruhnya meninggal dunia. Tragedi tersebut menjadi duka yang dalam bagi dunia penerbangan Indonesia. Segala upaya investigasi pasca ditemukannya puing pesawat. Berbagai pihak yang terlibat dari CEO hingga regulator industri penerbangan mendapatkan komentar buruk dari publik. Hal tersebut membawa kerugian besar bagi Indonesia Air Asia menjelang diterapkannya *ASEAN Open Sky 2015* dan menjadi peringatan bagi regulator industri penerbangan Indonesia dalam melakukan pengawasan regulasi (CBC News, 2017).