

ANALISIS STRATEGI DAN DAYA SAING RYAN AIR Ltd. DENGAN MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)*

**Fino Wahyudi Abdul, S.T., M.T.
Staf Pengajar STMIK Binalnsani**

Abstrak

Sebelum munculnya penerbangan dengan biaya rendah, perusahaan besar seperti *British Airways* mendominasi industri perusahaan jasa penerbangan Eropa. Saat tren industri mengalami peraturan yang ketat di Uni Eropa pada tahun 1997, dimana sebuah maskapai penerbangan dari satu negara anggota tidak bisa terbang dalam 1 market domestik yang berlainan negara, tetapi *Ryanair Ltd.*, berani memasuki industri penerbangan dengan hambatan besar tersebut. Mereka mampu menerobos pasar dengan operasional biaya rendah sambil mempertahankan keuntungan, membedakan dirinya dengan tetap menerapkan layanan kepada pelanggan yang lebih unggul, dan mencapai penghematan biaya melalui penggunaan internet.

Sebagai hasil dari strategi *Market Busting*nya, *Ryanair Ltd.* telah menjadi maskapai bertarif rendah (*low-cost airlines*) terbesar (salah satu operator penerbangan) di Eropa. Untuk tahun fiskal 2004, perusahaan membawa pendapatan sebesar 1,32 miliar, peningkatan 44% dari tahun sebelumnya. *Ryanair Ltd.*, saat ini menyediakan layanan untuk 93 kota di seluruh Eropa, tercatat lebih dari 15 juta penumpang per tahun. Perusahaan ini memiliki 45 pesawat, dengan harapan meningkatkan jumlah ini menjadi 100 pesawat pada tahun 2008. Saat ini *Ryanair Ltd.*, telah memiliki kurang lebih 290 pesawat Boeing 737 series.

Pada jurnal ini dilakukan analisis strategi dan daya saing *Ryanair Ltd.* Dalam mencapai keberhasilan dan kesuksesan dengan menggunakan *tool Business Model Canvas (BMC)*. Dimana dengan penggunaan *tool BMC* diharapkan dapat menampilkan model bisnis yang lebih sederhana.

Kata kunci : Maskapai penerbangan biaya rendah, *Ryanair Ltd.*, *Boeing 737 series*, industri perusahaan jasapenerbangan, *Business Model Canvas (BMC)*

1. Pendahuluan

Pada bulan November 2010, *Scoop Airtel* telah menerbitkan laporan yang pertama pada *Ryanair Model Bisnis*^[1]. 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 perkembangan secara lengkap dari maskapai sampai tahun 2010, dan juga sebagai referensi kerja.

Tahun 2011, *Air Scoop* kembali mempublikasikan laporan yang diperbaharui pada *Ryanair Ltd.*, Model Bisnis, dengan memyorot pada elemen-elemen baru dan evolusi pada penerbangan *Ryanair Ltd.*, secara singkat dan menarik terutama sintesis model bisnis *Ryanair Ltd.*^[1]. Laporan tahun 2011 adalah pelengkap dari laporan tahun sebelumnya dan memberikan informasi maskapai penerbangan murah di Eropa dalam cara berpikir. Mulai dari apa yang dibangun tahun lalu, laporan 2011 *Ryanair Ltd.*, telah dipahami dengan 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 langit *Ryanair Ltd.* Cara ini menjelaskan bahwa laporan dimaksudkan sebagai pengganti dari yang diterbitkan tahun lalu, lebih sebagai pelengkap yang harus memberikan informasi kepada siapapun yang tertarik pada tarif biaya murah di industri penerbangan Eropa dengan kekayaan informasi tentang market perusahaan yang paling penting.

Secara konseptual, pada laporan tahun 2011, menurut perusahaan *Ryanair Ltd.*, perusahaan telah tumbuh begitu cepat, hal ini dikarenakan berkat konsep efisiensi yang meningkatkan sumber pendapat dan langkah-langkah pemotongan biaya, seperti pada pemotongan biaya yang merupakan bagian strategi peningkatan laba perusahaan *Ryanair Ltd.*

Seperti langkah pemotongan tarif penerbangan sehingga tarif yang diterapkan adalah tarif dengan 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.

Sejarah *Ryanair Ltd.*^[2]

Ryanair Ltd. Adalah maskapai penerbangan bertarif rendah Irlandia. Kantor pusat dari maskapai penerbangan ini berada di Bandar Udara Dublin di Swords, County Dublin,

Irlandia, dengan basis operasi utamanya di Bandar Udara Dublin dan Bandar Udara London Stansted.

Ryanair Ltd., mengoperasikan lebih dari 300 pesawat *Boeing 737–800*. Maskapai penerbangan ini telah melakukan ekspansi yang cepat, akibat dari deregulasi dari industri penerbangan di Eropa pada tahun 1997 dan keberhasilan model bisnis tarif murah.

Sejak berdirinya pada tahun 1984, *Ryanair Ltd.*, telah tumbuh dari sebuah maskapai penerbangan kecil yang terbang di perjalanan singkat dari Waterford ke London menjadi salah satu maskapai penerbangan terbesar di Eropa. *Ryanair Ltd.*, sekarang mempekerjakan lebih dari 8.500 karyawan (per 2012) termasuk lebih dari 1.200 pilot. Setelah maskapai berkembang pesat menjadi perusahaan publik pada tahun 1997, uang yang diperoleh digunakan untuk memperluas maskapai penerbangan menjadi maskapai penerbangan pan-Eropa. Pendapatan meningkat dari € 231 juta pada tahun 1998, menjadi € 1.843 juta pada tahun 2003 dan €3.013 juta pada tahun 2010. Demikian pula laba bersih telah meningkat dari €48 juta menjadi €339 juta pada periode yang sama.

Tahun-tahun awal^[2]

Ryanair Ltd., didirikan pada tahun 1985 oleh Christopher Ryan, Liam Lonergan (pemilik *Irish travel agent Club Travel*) dan pengusaha asal Irlandia, Tony Ryan (yang kemudian namanya dipakai untuk nama perusahaan), pendiri Guinness Peat Aviation. Maskapai penerbangan ini memulai penerbangannya dengan pesawat Embraer Bandeirante turboprop 14 kursi, terbang antara Waterford dan Bandar Udara Gatwick^[6] dengan tujuan memecahkan duopoli dalam penerbangan antara London-Irlandia pada saat itu, yang hanya dilayani oleh British Airways dan Aer Lingus.

Pada tahun 1986, perusahaan menambahkan rute keduanya terbang antara Dublin dan Bandar Udara Internasional Luton dalam kompetisi langsung dengan duopoli Aer Lingus/British Airways untuk pertama kalinya. Di bawah deregulasi parsial Uni Eropa, maskapai penerbangan bisa memulai rute baru internasionalnya dalam layanan intra-Uni Eropa, asalkan setidaknya satu dari kedua pemerintah memberikan persetujuan. Pemerintah Irlandia pada saat itu menolak memberikan persetujuan, untuk melindungi Aer Lingus, tapi Inggris, di bawah deregulasi pemerintah Konservatif Margaret Thatcher, menyetujui layanan tersebut. Dengan dua rute dan dua pesawat, maskapai penerbangan yang masih baru membawa 82.000 penumpang dalam satu tahun. Jumlah penumpang terus meningkat, tetapi maskapai penerbangan ini secara umum mengalami kerugian, pada tahun 1991, maskapai penerbangan ini membutuhkan

restrukturisasi. Michael O'Leary ditugaskan untuk menjadikan maskapai penerbangan ini menjadi maskapai penerbangan yang menguntungkan. O'Leary dengan cepat memutuskan bahwa kunci untuk tarif rendah adalah dengan penerapan perputaran secara cepat untuk pengoperasian pesawat, "tanpa embel-embel" dan tidak ada kelas bisnis, serta mengoperasikan pesawat dengan satu model saja.

Setelah kembali dari kunjungan ke Southwest Airlines, O'Leary yakin maskapai *Ryanair* bisa membuat terobosan besar di pasar penerbangan Eropa, yang waktu itu didominasi oleh operator nasional yang disubsidi oleh negaranya. Maskapai *Ryanair* bersaing dengan maskapai besar dengan menyediakan layanan murah "tanpa embel-embel". Penerbangan dijadwalkan ke bandar udara regional, yang menawarkan biaya mendarat dan biaya penanganan yang lebih rendah dari bandar udara internasional yang lebih besar dan mapan. O'Leary sebagai pejabat tertinggi eksekutif mengambil bagian dalam aksi publisitas, di mana ia turut membantu mengeluarkan bagasi dalam penanganan bagasi pada penerbangan *Ryanair Ltd.*, di bandar udara Dublin. Pada tahun 1995, setelah secara konsisten menjalankan bisnis dengan model bisnis murah, *Ryanair Ltd.*, merayakan ulang tahun ke 10 dengan membawa 2,25 juta penumpang.

Pada tahun 1992, deregulasi Uni Eropa di industri penerbangan di Eropa memberikan operator dari satu negara Uni Eropa hak untuk mengoperasikan layanan terjadwal antara negara-negara Uni Eropa lainnya dan hal ini merupakan kesempatan besar bagi *Ryanair*. Setelah sukses melantai di Dublin Stock Exchange dan bursa saham NASDAQ, maskapai ini meluncurkan layanan ke Stockholm, Bandar Udara Sandefjord, Torp (110 km sebelah selatan dari Oslo), Paris-Beauvais dan Charleroi dekat Brussels. Pada tahun 1998, setelah mendapatkan kucuran modal, maskapai penerbangan ini mengeluarkan dana sebesar 2 Miliar Dollar Amerika Serikat untuk membeli 45 pesawat baru seri Boeing 737.

Maskapai penerbangan ini meluncurkan situs webnya pada tahun 2000, dengan pemesanan online yang pada awalnya dikatakan hanya sebagai bagian kecil serta bagian yang tidak penting dari perangkat lunak yang mendukung situs. Semakin meningkatnya pemesanan secara online, ternyata berkontribusi pada tujuan untuk memangkas harga tiket pesawat dengan menjual langsung tiket kepada penumpang dan tidak termasuk biaya yang dikenakan oleh agen perjalanan. Dalam setahun, *situs web* itu menangani tiga-perempat dari semua pemesanan.

Ryanair Ltd., meluncurkan basis baru operasi mereka di Bandar Udara Charleroi pada tahun 2001. Pada akhir tahun tersebut, maskapai penerbangan ini memesan 155 pesawat Boeing 737-800 baru dari Boeing pada apa yang tengah diyakini menjadi

diskon yang cukup besar, yang dikirimkan selama lebih dari delapan tahun antara tahun 2002 hingga tahun 2011.

2. Landasan Teori

a. Strategi dan Daya Saing Industri Penerbangan Bertarif Rendah

Perusahaan (Maskapai) Penerbangan bertarif rendah di dunia telah menerapkan Model Bisnis secara umum, beberapa praktik model bisnis maskapai bertarif rendah meliputi^[3]:

- Sebuah kelas penumpang tunggal
- Sebuah tipe pesawat terbang bersayap tetap (umumnya Airbus A320 atau Boeing 737) tunggal, mengurangi biaya pelatihan dan pengoperasian
- Sebuah kumpulan peralatan kecil pilihan di pesawat, seringkali tidak termasuk perlengkapan modern seperti ACARS, lebih mengurangi biaya perawatan.
- Sebuah cara menerapkan harga biasa, seperti memberi setengah harga tiket searah daripada ulang-alik (kadang-kadang harga naik seiring pesawat mengisi bahan bakar, sehingga menuntut reservasi awal)
- Kursi yang tidak ditentukan (membolehkan penumpang memasuki pesawat lebih awal dan cepat)
- Terbang murah, bandar udara kedua yang kurang padat dan terbang awal di pagi atau sore hari untuk menghindari penundaan lalu lintas udara dan pajak pendaratan lebih rendah
- Rentang waktu terbang ulang alik yang cepat (membolehkan penggunaan pesawat secara maksimum)
- Rute yang dipermudah, menekankan perpindahan titik-ke-titik daripada pindah pesawat di hub maskapai (membolehkan penggunaan pesawat dan pengurangan masalah mengenai penumpang atau barang bawaan yang tertunda dan tertinggal penerbangan selanjutnya)
- Mengutamakan penjualan tiket secara langsung, khususnya melalui Internet (menghindari pajak dan komisi terhadap agen perjalanan dan sistem reservasi komputer)
- Membolehkan penggunaan dan pengambilan melalui tiket elektronik atau perjalanan tanpa tiket
- Karyawan dengan berbagai pekerjaan, seperti pramugari yang juga membersihkan pesawat atau bekerja sebagai petugas gerbang (membatasi gaji perorangan)

- Dihapusnya makanan "gratis" dan layanan "cuma-cuma" didalam penerbangan, dan digantikan dengan pilihan makanan dan minuman yang dibayar (menghasilkan sumber keuntungan tambahan bagi maskapai)
- Tidak menangani sebuah layanan khusus bagi penumpang (sebuah keengganan), contohnya dengan menaruh batas usia yang tinggi pada *Unaccompanied Minors* (UM) daripada maskapai layanan penuh
- Menerapkan program lindung nilai bahan bakar yang agresif
- "Tidak mengikat" biaya tambahan (seperti pajak bandara, dan pajak lainnya sebagai biaya yang dipisah daripada sebagai bagian dari harga yang diiklankan) untuk membuat "harga headline" terlihat rendah

Tidak setiap maskapai bertarif rendah melaksanakan ke semua persyaratan di atas (contohnya, beberapa maskapai mencoba membedakan dirinya dengan 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.

b. Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

Maskapai penerbangan bertarif rendah (juga dikenal sebagai maskapai penerbangan layanan minimum atau maskapai penerbangandiskon) adalah maskapai penerbangan yang memberikan tarif rendah dengan gantinya menghapus beberapa layanan penumpang yang biasa. Konsep ini diperkenalkan di Amerika Serikat sebelum menyebar ke Eropa pada awal 1990-an dan seluruh dunia^[3]. Cara tersebut dimulai pada industri maskapai yang merujuk pada struktur pengoperasian bertarif rendah daripada pesaingnya. Melalui berbagai media, cara ini menghasilkan banyak maskapai dengan harga tiket yang rendah dan layanan yang terbatas karena biaya operasinya.

Maskapai bertarif rendah menaruh ancaman besar terhadap maskapai "layanan penuh" yang lebih dahulu dikenal, sejak struktur harga meninggi maskapai layanan penuh berusaha mencegah mereka bersaing pada harga - faktor yang paling penting di antara konsumen yaitu ketika konsumen memilih sebuah maskapai. Sejak 2001 hingga 2003, ketika industri penerbangan dikejutkan dengan terorisme, perang dan SARS, maskapai-maskapai besar mengalami kemerosotan ketika maskapai bertarif rendah tetap menguntungkan.

c. Faktor-faktor Maskapai Penerbangan bertarif rendah tetap Eksis

Perkembangan Maskapai Penerbangan bertarif rendah yang dikenal dengan pelayanan ‘tanpa embel-embel’ memiliki 3 faktor^[8], yaitu :

1. Transportasi Udara merupakan sektor industri dengan siklus permintaan yang berhubungan dengan siklus ekonomi ^[9], dengan biaya tetap yang signifikan terkait dengan tingginya tingkat kepemilikan pesawat
2. TarifTransportasi Udara sering menjadi faktor pembatas untuk sebagian besar masyarakat (penduduk).
3. Liberalisasi di sektor Transportasi Udara (di Amerika Serikat, Kanada, Eropa Barat dan negara-negara lain) memungkinkan penciptaan layanan gratis baru dan mendorong terciptanya penerbangan baru. Namun demikian, masih tetap diperlukan bagi mereka untuk mencari pelanggan, dalam konteks pasar dengan kelebihan kapasitas produksi

d. Karakteristik dan Evolusi Jaringan Operasi *Ryanair Ltd*^[7]

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

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%	-

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

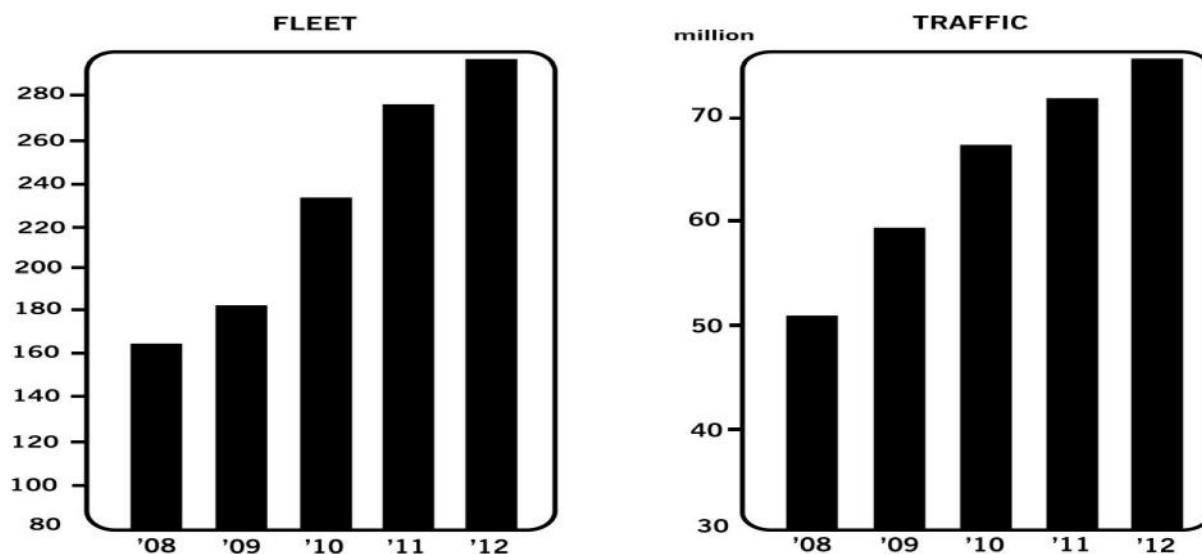
Berdasarkan *Final Annual Report Ryanair Ltd.*, tahun 2012, diberikan gambaran secara statistik pertumbuhan dan perkembangan Maskapai *Ryanair Ltd.*, dari akhir tahun 2011 sampai akhir tahun 2012. Seperti pada tabel 2 dibawah ini,

yang bersumber dari data *Final Annual Report Ryanair Ltd.*, tahun 2012, memperlihatkan pertumbuhan dan perkembangan positif Maskapai *Ryanair Ltd.*

Tabel 2. Statistik pertumbuhan dan perkembangan^[10]

	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 samapai dengan tahun 2012 tentang perasional penerbangan dan besarnya trafik (kesibukan penerbangan) yang dilakukan Maskapai *Ryanair Ltd.*^[10].



Gambar 1. Grafik statistik operasional dan trafik Maskapai *Ryanair Ltd.*^[10]

Gambar 2 dibawah ini adalah data Rangking Maskapai *Ryanair Ltd.*, yang bersumber dari *Final Annual Report 2012 Ryanair Ltd.*, berdasarkan Top 50 IATA Airlines 2011, terhadap penjadwalan penumpang internasional

Top 50 IATA Airlines 2011

(ranked in terms of international scheduled passengers)

International		
Rank	Airline	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.

3. Metodologi Penelitian

Dalam penulisan ini digunakan *Tools Business Model Canvas (BMC)*, 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^[4].

Dengan pendekatan kanvas, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar *canvas* (kertas), berisi 9 elemen. 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^[4] :

a. 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.

b. 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*.

c. *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*.

d. *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.

e. *Customers Relationship*

Cara organisasi menjalankan ikatan dengan pelanggannya.

f. *Key Activities*

Kegiatan utama organisasi untuk dapat menciptakan Proposisi Nilai (*Value Proposition*).

g. *Key Resources*

Sumber daya milik organisasi yang digunakan untuk mewujudkan Proposisi Nilai. Sumber daya dapat berwujud Manusia, Teknologi, *Channel* dan *Brand*.

h. *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).

i. *Cost Structure*

Komposisi biaya untuk mengoperasikan organisasi dalam mewujudkan Proposisi Nilai yang diberikan kepada pelanggan.

4. Analisa dan Pembahasan

Dalam menganalisa dan membahas Strategi Bisnis pada Maskapai *Ryanair Ltd.*, penulis menggunakan metode *Business Model Canvas (BMC)*^[5], bentuk modelnya dapat dilihat pada gambar 3. Berdasarkan metode *BMC* ini Maskapai *Ryanair* memiliki elemen-elemen strategi yang mendukung Strategi Bisnisnya, terdiri dari :

a. *Customers Segment*

1. Pelayanan yang langsung kepada pelanggan
 2. Biaya perjalanan yang terjangkau dengan tanpa memberi tambahan-tambahan yang tidak perlu.
- b. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)
- Memiliki frekuensi penerbangan yang tinggi, tarif rendah, dilakukan penerbangan langsung ke tempat tujuan dan tepat waktu ke $\pm$ 594 tempat tujuan.
- c. *Channels*
- Dibentuk jaringan online untuk melayani pelanggan tanpa harus langsung datang ke kantor atau perwakilan yaitu didirikannya *Ryanair.com*.
- d. *Customers Relationship*
1. Dapat melakukan dan memberikan pelayanan sendiri (*self-service*) kepada para pelanggan.
 2. *Email*
 3. Memberikan informasi tujuan kepada pelanggan secara *on-line* dan akurat.
 4. Layanan terakselerasi berupa pelayanan : hotel, *car rental*, *credit card*
- e. *Revenue Sreams*
- Untuk mendapatkan keuntungannya Maskapai *Ryanair Ltd.*, tidak hanya tergantung pada pendapatan dari tiket penumpang, tapi dapat berupa juga :
1. Penjualan makanan tambahan
 2. Penjualan produk-produk tertentu selama penerbangan
 3. Biaya penanganan bagasi penumpang
 4. Iklan secara *on-line*
 5. Menggandeng kemitraan rujukan yang mendukung bisnis penerbangan *Ryanair Ltd.*
 6. Biaya *credit card*
 7. Biaya pada waktu *check-in*
 8. Biaya bandara(*airport*)
- f. *Key Activities*
- Untuk mendukung *Value Proposition* (Proposisi Nilai), Maskapai *Ryanair Ltd.*, menerapkan :
1. Membuat dan menjalin *network management*
 2. Menjalin hubungan dengan Bandara Tujuan Penumpang
 3. Membuat pengaturan (manajemen) penjualan dengan melalui situs *web-site*.
 4. Melakukan pelatihan dan *workshop* kepada para karyawan dan direksi.
 5. Melakukan perbaikan terhadap segala kekurangan dan kesalahan.
- g. *Key Resources*

1. 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*^[6]. Saat ini *Ryanair Ltd.*, telah memiliki kurang lebih 294 *Boeing 737 series*^[5]. 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*)
2. Memiliki 8438 staf yang mendukung visi dan misi perusahaan
3. Membuat dan mendirikan *Ryanair.com*

h. Key Partnership

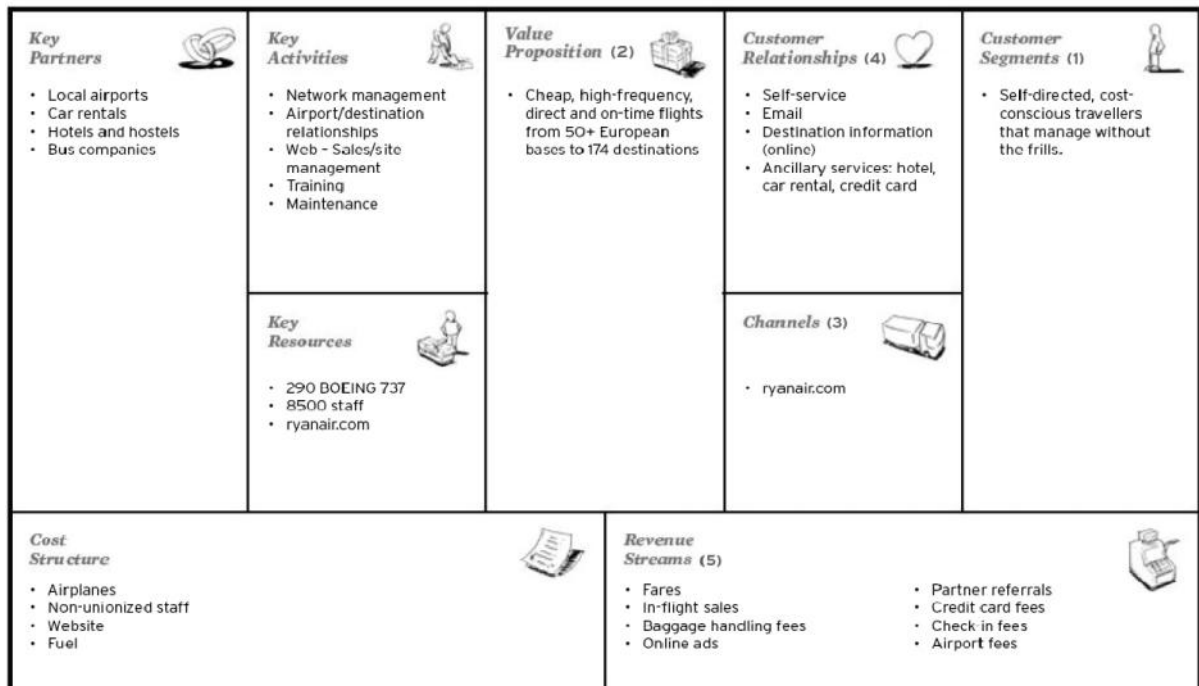
Untuk mendukung *Value Proposition* (Proposisi Nilai), Maskapai *Ryanair Ltd.*, mengandeng sumber daya di luar perusahaan untuk mendukung kinerja perusahaan yang berupa kemitraan dan *outsourcing*, yaitu :

1. Menjalin kerjasama dengan Bandara-bandara Domestik, hal ini dikarenakan jalur penerbangan yang dijalankan oleh Maskapai *Ryanair Ltd.*, adalah jalur domestik.
2. Menjalin kerjasama dengan agen dan perusahaan penyewaan mobil bagi para penumpang pesawat yang membutuhkannya.
3. Menjalin kerjasama dengan pengusaha-pengusaha perhotelan untuk menyediakan fasilitas akomodasi dan penginapan bagi para penumpang pesawat yang ingin menginap.
4. Menjalin 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.

i. 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.



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*^[5]

5. Kesimpulan

Pada tulisan ini diberikan kesimpulan, Strategi Bisnis yang dijalankan oleh Maskapai *Ryanair Ltd.* adalah maskapai ini menerapkan strategi bisnis penerbangan dengan biaya rendah (*low-cost*), sehingga Maskapai Ryan air dikenal dengan maskapai berbiaya rendah (*low-cost airlines*) dan berdasarkan analisis menggunakan *Business Model Canvas* didapatkan karakteristik:

1. Memberikan pelayanan langsung kepada konsumen.
2. Biaya perjalanan yang terjangkau oleh konsumen kelas menengah dengan tanpa memberi tambahan pelayanan utama.
3. Memiliki frekuensi penerbangan yang tinggi
4. Penerbangannya langsung ke tempat tujuan, tanpa harus melakukan transit.
5. Penerbangan yang dilakukan adalah penerbangan untuk tujuan jarak pendek dan domestik.
6. 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.
7. 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.

Daftar Pustaka

1. www.air-scoop.com/pdf/Ryanair-business-model_Air-Scoop_2011.pdf. Jurnal Air Scoop. (Diakses tanggal 5 Juli 2013)
2. www.id.wikipedia.org/wiki/Ryanair. (Diakses tanggal 5 Juli 2013)
3. www.id.wikipedia.org/wiki/Maskapai_penerbangan_bertarif_rendah. (Diakses tanggal 8 Juli 2013).
4. www.ppm-manajemen.ac.id/wp-content/uploads/Penjelasan-singkat-BMC.pdf (Diakses tanggal 30 Juni 2013).
5. www.bacd.ca/wp-content/uploads/2013/03/Business-Model-Design-Workbook.pdf. (Diakses tanggal 30 Juni 2013).
6. www.ryanair.com/doc_investor_strategy.pdf. (Diakses 5 juli 2013)
7. ____ "Pricing Strategies of low-cost airlines : The Ryanair case Studi", Journal Homepage : www.elsevier.com/locate/jairtraman, Journal of Air Transport Management, 2008. (Diakses tanggal 8 Juli 2013).
8. Dobruszkes, Frederic, An Analisis of European Low-Cost Airlines and their Networks, Journal of Transport Geography, 2006, www.elsevier.com/locate/jtrangeo.
9. Hatty, H., Holmier, S., 2003, Airline Strategy in the 2001/2002 crisis-the Lufthansa example, Journal of Air Transport Management 9, 51 – 56.
10. www.ryanair.com/doc/investor/2012/final_annual_report_2012_310712.pdf. Journal Final Annual Report 2012 Ryanair. (Diakses tanggal 8 Juli 2013)