PERTANYAAN:1.Apakah strategi yang digunakan oleh Southwest? Apakah basis yang digunakan sebagai landasan untukmembangun keunggulan kompetitifnya?

2.Bagaiman sistem pengendalian Southwest membantu melaksanakan strategi perusahaan?

I. PROFIL PERUSAHAAN

Southwest Airlines merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penerbangan yang didirikan pada 16 Maret 1967 di Amerika Serikat oleh Rollin King,Lamar Muse, dan Herber Kelleher.
Southwest memiliki strategi yang berbeda dari perusahaan penerbangan lainnya dimana saat industry penerbangan berlomba-lomba memberikan layanan terbaiknya dengan menyediakan makanan dan pelayanan jasa yang tentunya memanjakan konsumen,
Southwest justru memangkas fasilitasnya dan membuat segala sesuatunya menjadi lebih sederhana dan serba cepat.

Southwest Airlines memulai operasinya dari gagasan sederhana yaitu jika ia berhasil mengantarkan penumpang ke tujuan mereka pada waktu dan di harga terendah maka orang yakin untuk terbang melalui penerbangan tersebut.
Perbedaan lain antara Southwest dengan maskapai lain yaitu, penerbangan lain menerapkan sistem nomor tempat duduk, sedangkan Southwest justru meniadakannya. Prinsip yang dianut Southwest adalah first come, first serve, atau siapa yang dating lebih dahulu maka ia dapat memilih tempat duduk sesukanya.
Southwest adalah menggarap rute penerbangan jarak pendek dengan menerbangi bandar udara yang masih dekat dengan metropolitan, serta menawarkan harga yang cukup rendah. Keberhasilan Southwest ini menjadi sebuah ide baru bagi para pesaing yang mulai menirunya, mulai dari Vanguard, America West, Reno, hingga Kiwi Air. Namun, mereka semua gagal meniru keberhasilan Southwest, bahkan beberapa diantaranya mengalami kerugian yang besar dan terpaksa harus pailit.
Southwest Airlines berhasil menjadi maskapai penerbangan yang sangat populer, menjadi perusahaan penerbangan terbesar keempat di AS. Dimulai dengan hanya mengoperasikan 3 pesawat, kini pesawat Southwest Airlines bertambah menjadi lebih dari 350 pesawat yang melayani lebih dari 58 bandara tujuan. Utilisasi pesawat mencapai 12 jam per hari, melebihi angka rata-rata industri.
Beberapa penghargaan pernah diterima oleh Southwest Airlines diantaranya ialah majalah Fortune mengakui Southwest Airlines sebagai perusahaan penerbangan yang paling mengagumkan di dunia dari tahun 1997 sampai tahun 2001. Lalu pada tahun 2002, The Wall Street Journal melaporkan bahwa Southwest Airlines menempati peringkat pertama di antara perusahaan penerbangan untuk kepuasan pelayanan pelanggan berdasarkan survei yang dilakukan oleh American Customer Satisfication Index. Selain itu, Business Ethics memasukkan Southwest ke dalam daftar “100 Best Corporate Citizens”, yaitu sebuah daftar yang menentukan peringkat perusahaan public atas dasar pelayanan perusahaannya kepada berbagai kelompok stakeholder.
Southwest memiliki komitmen “Jika karyawan senang, puas, penuh dedikasi, mereka akan sungguh memberikan perhatian baik kepada pelanggan. Dan jika

pelanggan gembira, mereka akan dating kembali dan akan membuat pemegang saham gembira."

Visi
Memberikan layanan tertinggi kepada pelanggan yang disampaikan dengan rasa kehangatan, keramahan, kebanggaan individu, dan semangat perusahaan.

Misi
Menghasilkan keuntungan sebanyak mungkin agar bisa memastikan jaminan pekerjaan untuk para pegawainya dan membuat harga tiket pesawat terjangkau bagi lebih banyak orang.

III. ANALISIS KONDISI PERUSAHAAN
Analisis Faktor Internal Perusahaan
Kekuatan
1. Southwest Airlines memiliki biaya operasi terendah dari setiap maskapai penerbangan AS, memiliki $1 milliar tunai, dan memiliki neraca terkuat dan credit rating dari setiap maskapai penerbangan AS yang memungkinkan manajemen untuk cepat meminjam tambahan $1,1 miliar dan memberikan perusahaan penyangga untuk membayar semua tagihannya.
2. Maskapai ini mampu menerapkan E-tiket, atau membeli tiket perjalanan online. Melalui e-tiket, penumpang juga menghemat waktu untuk membeli tiket mereka.
3. Mampu mengenakan tarif lebih murah dibandingkan pesaingnya, perusahaan percaya bahwa harga rendah akan memungkinkan lebih banyak orang terbang.
4. Memiliki struktur hukum dan peraturan yang kuat dan tegas yang akan membuat personil menyadari drive perusahaan untuk bertahan dan sejahtera.
5. Tim Southwest mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu kurang dari 15 menit, dimana perusahaan penerbangan lainnya yang rata rata perlu waktu 3 kali lipatnya.
6. Southwest memiliki motivasi yang tinggi, gugus pekerja yang produktif, dan terkenal keaakrabannya. Contohnya : Awak pesawatnya akan membaca peraturan tentang keselamatan dalam bentuk nyanyian William Tell dan menyembunyikan kepalanya pada tempat penyiapan barang didalam pesawat untuk mengejutkan para penumpangnya.
7. Southwest memberikan rasa demokratis kepada penumpanggnya karena tidak ada kelas satu. Contohnya yaitu : penumpang yang datang lebih awal akan memperoleh tempat duduk lebih dahulu dan dapat memilih tempat duduknya sediri.
8. Karyawan di Southwest Airlanes merasa dihargai dan didorong untuk memperoleh kesenangan sehingga mereka bersedia bekerja keras. Contohnya : para awak pesawat mengenakan kostum kelinci untuk paskah dan pakaian seperti ayam kalkun pada saat perayaan thanksgiving.

Kelemahan
1. Southwest Airlanes hanya melayani di 35 negara bagian di Amerika dari 50 negara bagian yang ada di Amerika Serikat, belum menjangkau 15 negara bagian lainnya sehingga Southwest Airlines kurang dikenal di 15 negara bagian tersebut,

2. Southwest Airlines juga belum melayani pelayanan penerbangan internasional,
3. Southwest Airlanes selama tiga tahun mengalami kerugian besar sekitar US$7,5 miliar.

Analisis Faktor Eksternal Perusahaan
Peluang
1. Memanfaatkan teknologi yang ada untuk memaksimalkan kinerjanya. Seperti membangun system pelayanan dan produk baru.
2. Dalam beberapa pasar, Southwest Airlanes mendapatkan dirinya berkembang lebih cepat dari yang direncanakan.
3. Industry penerbangan berkembang sangat pesat dan diprediksikan ke depannya akan semakin tinggi dan dibutuhkan oleh lebih banyak pelanggan.

Ancaman
1. Perusahan penerbangan Southwest Airlanes menentang kereta api berkecepatan tinggi yang ada di Texas. Southwest berpendapat bahwa keberadaan kereta api tersebut dapat memukul system rute perjalanan mereka dengan cara yang tidak adil yaitu adanya subsidi dari pemerintah.
2. West Airlines memberikan paket tiket dengan harga yang relatif lebih murah dari pada Southwest Airlanes.
3. Pertumbuhan perusahaan – perusahaan baru yang sangat cepat akan mengubah segalanya menjadi sesuatu yang buruk bagi perusahaan Southwest Airline.

IV. V. ANALISIS
Strategi Perusahaan
Southwest menggunakan pendekatan Short-haul atau trayek pendek. Empat puluh persen dari pendapatan Southwest dihasilkan dari reservasi online melalui e-ticketing sehingga menghasilkan biaya booking yang lebih murah dari reservasi agen perjalanan. Pilot yang direkrut oleh Southwest adalah dari perusahaan penerbangan AS besar yang tidak menjadi anggota serikat nasional, sehingga jam terbang tidak di batasi, tetapi pilot mereka dimasukan di dalam serikat kerja secara independent. Pekerjaan lain pada Southwest juga dimasukkan sebagai anggota serikat secara nasional, tetapi kontrak mereka memberikan keleluasaan untuk mengizinkan mereka keluar dan masuk untuk memberi bantuan, tidak peduli jenis tugas apa yang mereka kerjakan. CEO Herb Kelleher, pendiri Southwest menggunakan filosofi mengutamakan karyawan, dia beranggapan jika karyawan senang, puas, penuh dedikasi, mereka akan sungguh memberikan kesan baik kepada pelanggan. Dan jika pelanggan gembira, mereka akan datang kembali, dan akan membuat pemegang saham gembira. Karyawan Southwest dibayar paling tinggi dalam industri jasa penerbangan, dan menpunyai tingkat Turnover yang rendah.
Southwest mempunyai pendekatan yang cermat dalam penerimaan karyawan baru yaitu menyaring kandidat melalui proses wawancara, suatu posisi akan melakukan seleksi terhadap calon karyawan pada posisi tersebut. Southwest mengidentifikasi kekuatan karyawan dan menggunakan profil-profilnya dalam melakukan seleksi kandidat paling berkualitas. Southwest menggunakan seleksi atas dasar attitude

selaras dengan kecerdasan. Southwest mengiginkan pekerjanya bekerja dengan baik, dengan tertawa dan senang hati. Southwest melakukan system bagi hasil kepada karyawan, karyawan memiliki sekitar 10 persen dari saham perusahaan. Strategi yang di implementasikan Southwest melalui basis tersebut untuk membangun competitive advantage-nya adalah : 1. Online Ticketing Strategy Sekitar 46% dari pendapatan penumpang Southwest Airlines dihasilkan dari pemesanan tiket online melalui southwest.com. Online strategy yang dilakukan perusahaan dapat memangkas biaya tiket penerbangan jika dibanding dengan melakukan pemesanan di agen perjalanan. Sebagai perbandingan pada tahun 2002 biaya booking jika memesan 5 melalui internet adalah $1 sedangkan bila mengunakan agen sebesar $6-$8. Strategi ini cukup berhasil dengan tingkat pencapaian 50% lebih tinggi daripada maskapai penerbangan pesaingnya.

2. Tempat Duduk dan Awak Kabin (Limited Customer Services)
Untuk alasan efisiensi, para penumpang tidak dapat memilih tempat duduk, Southwest telah mengatur agar setiap kursi dapat diisi tanpa ada yang tersisa. Southwest Airlines juga membayar awak menurut trayek yang dilayaninya. Hal ini membuat upah awak kabin sesuai dengan beban pekerjaan yang diterimanya, awak kabin dengan frekuensi terbang yang tinggi dan trayek yang padat mendapatkan upah yang lebih tinggi jika dibandingkan awak kabin yang terbang lebih sedikit.

3. Manajemen SDM dengan Mendukung dan Mengapresiasi Budaya Kerja keras, Energi Tinggi, Rasa Senang, Otonomi Lokal dan Kreatifitas Karyawan
Dukungan dilakukan melalui pelatihan karyawan di University of People, in-flight contest, dan pengakuan inisiatif pribadi. Southwest memenuhi dinding Southwest dengan foto-foto karyawannya sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja, inisiatif, dan attitude, serta mengijinkan sesama karyawan menikah. Gaji karyawan Southwest merupakan salah satu yang paling tinggi dalam industri jasa penerbangan.

4. Differensiasi bandara
Pemilihan lokasi bandara, yang menyasar pada bandara dengan tingkat penerbangannya kurang padat, membuat Southwest Airlines dapat dengan cepat melakukan proses landing dan take-off pesawat, tanpa perlu lama-lama antri dengan maskapai penerbangan lainnya. Pelanggan juga di untungkan karena dengan traffic yang tidak terlalu padat dan dapat lebih nyaman dalam menggunakan fasilitas yang disediakan.

5. Otonomi Lokal
Kebijakan Southwest mengijinkan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, apapun yang sedang mereka kerjakan, untuk membantu di tempat lain yang terlihat membutuhkan bantuan. Dengan kebijakan ini, Southwest mendorong karyawan memiliki inisiatif yang tinggi untuk saling membantu dan memiliki kepekaan tinggi dalam bekerjasama. Di Southwest, waktu sebuah pesawat mendarat sampai siap untuk lepas landas membutuhkan waktu kurang lebih 20-25 menit, dan memerlukan

satu regu petugas landasan yang terdiri dari 4 orang ditambah 2 orang lagi pada pintu gerbang. Sangat efisien dibandingkan competitor-nya.

6. Perekrutan Pilot Independen
Southwest merekrut pilot yang bukan merupakan anggota serikat nasional sehingga memungkinkan mereka memiliki pilot yang lebih profesional dan memiliki jam terbang yang lebih tinggi.

7. Pemberian Insentif
Perusahaan membuat kebijakan bagi hasil dengan cara pembagian saham perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan ikut merasa memiliki perusahaan. Dengan demikian mereka akan dengan sadar diri bekerja secara efektif dan efisien untuk memajukan perusahaan.

Competitive Advantage
Southwest memiliki keunggulan kompetitif (competitive advantage) dibandingkan para pesaingnya, yaitu diantaranya : 1. Cost Leadership dan Time Leadership Southwest adalah satu-satunya angkutan jarak dekat dengan tarif rendah dan berfrekuensi tinggi dari kota ke kota, tidak seperti penerbangan besar lainnya yang menggunakan pendekatan “hub-and-spoke” atau pusat dan jari-jari. Biaya reservasi online melalui southwest.com juga jauh lebih rendah dibandingkan melalui agen perjalanan. Selain itu dengan Southwest menggunakan bandara yang tidak terlalu ramai dan memiliki strategi internal staf di landasan yang dapat menghemat waktu lepas landas. Dengan fasilitas tersebut, Southwest menempatkan dirinya berbeda dari perusahaan penerbangan lain, dan dapat dengan mudah menjangkau lebih banyak pelanggan khususnya yang sensitif dengan harga tiket. 2. Short Flight, in high frequencies
Jumlah penerbangan dengan frekuensi tinggi, akan membuat pengguna jasa penerbangan menjadi lebih flexible dalam menentukan jadwal dan rencana berpergian. Southwest Airlines juga memfokuskan pada jarak penerbangan yang pendek (kurang dari 55 menit penerbangan). Hal ini sejalan dengan tujuan perusahaan untuk dapat meningkatkan frekuensi penerbangan menjadi lebih banyak. Pendekatan yang digunakan adalah short-haul atau trayek pendek dan pendekatan point-to-point atau titik ke titik (misalnya, Dallas ke Houston, Los Angeles ke Phoenix). 3. Pilot yang Handal dan Memiliki Jam Terbang Extra
Kebanyakan perusahaan penerbangan membatasi jam terbang pilotnya, tapi tidak dengan Southwest yang para pilot yang direkrut bukan anggota serikat nasional, sehingga mereka diijinkan untuk memiliki jam terbang jauh lebih banyak, juga memungkinkan jumlah penerbangan yang lebih banyak. 4. Staf- staf yang Ramah-tamah dan Menyenangkan
Staf Southwest memberikan perhatian yang baik kepada pelanggan, sehingga para pelanggan gembira dan datang kembali.

Sistem Pengendalian yang dilakukan Perusahaan
Goal Congruence atau Keselarasan Tujuan merupakan landasan penting bagi Southwest Airlines Corporation. Manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang

sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan seperti dikutip dari buku Management Control System oleh Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. Southwest memiliki komitmen yang dalam pada filosofi mengutamakan karyawan " Bila mereka gembira, puas, penuh dedikasi, dan energik, mereka sungguh member perhatian baik kepada pelanggan. Jika pelanggan gembira, mereka akan kembali. Dan itu membuat pemegang saham gembira". Hal ini mendorong Southwest membayar tinggi karyawannya dan merupakan bayaran yang tertinggi dalam industri jasa penerbangan dengan tingkat pergantian (turn-over) karyawan yang rendah secara relatif pada industri penerbangan". Ini berarti bahwa memanajemen karyawan sebagai kunci dari pengendalian perusahaan untuk membantu strategi perusahaan yang diwujudakan dalam beberapa hal : * Seleksi Karyawan Baru
Berdasarkan pendekatan yang digunakan Southwest dalam strateginya, seleksi karyawan baru merupakan hal penting. CEO Kelleher mengungkapkan bahwa Southwest mengutamakan orang yang mengerjakan hal dengan baik, dengan tertawa dan senang hati. Maka attitude dan kecerdasan menjadi kriteria yang sama pentingnya dalam proses ini. Proses penerimaan karyawan baru Southwest cukup unik; rekanrekan menyaring kandidat dan melakukan interview sesuai pekerjaan masing-masing; pilot meng-interview pilot, petugas landasan menerima petugas pintu gerbang. Hal ini merupakan sistem kontrol pertama terhadap aset perusahaan yang paling utama dalam hal pencapaian goal congruence: karyawan. * Sistem Kontrol dengan Melembagakan Kebijakan Budaya Kerja
Salah satu isi kontrak kerja dengan karyawan adalah mengijinkan karyawan membantu bagian lain pada saat sedang mengerjakan pekerjaannya. Hal ini guna mendorong tumbuhnya budaya inisiatif pribadi yang bertujuan untuk mencapai kepentingan bersama. Dan apresiasi perusahaan terhadap inisiatif pribadi, kerja keras, dan kekreatifitasan karyawan dengan rencana bagi hasil. Sistem kontrol ini cukup efektif untuk membantu Southwest menciptakan competitive advantage-nya. * Sistem Kontrol Formal dengan Gaya Manajemen yang Walking Around
Aturan-aturan yang dibuat perusahaan tidak akan berjalan lancar tanpa kontrol langsung leader. Oleh karena itu, para leader atau manager operasional, bahkan CEO perusahaan melakukan kontrol langsung dibanding hanya diam di kantor menulis laporan. Hal ini juga dilakukan untuk menjaga komunikasi dengan para karyawan, memberikan kontrol terhadap keadaan aktual di lapangan dan membantu memberikan solusi.

V. KESIMPULAN

Southwest airlines memiliki strategi bisnis Competitive Advantage dengan memiliki struktur biaya operasi paling rendah dalam industri perusahaan penerbangan domestik dan secara konsisten menawarkan ongkos paling sederhana dan murah dengan rekor pelayanan terbaik demi kenyamanan dan kepuasan pelanggan. Southwest melakukan banyak efisiensi untuk menekan biaya operasional perusahaanya namun tetap mengutamakan kualitas pelayanan.
Southwest memiliki komitmen untuk mengutamakan karyawannya, hal ini mendorong Southwest membayar tinggi karyawannya dan merupakan bayaran yang tertinggi dalam industry jasa penerbangan sehingga tingkat pergantian (turn-

over) karyawan yang rendah secara relatif pada industry penerbangan. Ini bararti bahwa memanajemen karyawan sebagai kunci dari pengendalian perusahaan untuk membantu strategi perusahaan.
Sistem pengendalian Southwest dapat dikatakan membantu melaksanakan strategi perusahaan, hal ini dapat dijelasakan dari penerapan sistem pengendalian yang menghantarkan Southwest menjadi perusahaan penerbangan tersukses di Amerika Serikat sebagai contoh sistem perekrutan karyawan yang benar-benar paham tentang posisinya, yang akan meningkatkan mutu dari karyawan,dan menjaga kenyamanan pelanggan Southwest.