

Competitive Advantage Industri Penerbangan Malaysia Terhadap Pelaksanaan Asean Single Aviation Market

Affan Fauzi – 070912078

Program Studi S1 Hubungan Internasional, Universitas Airlangga

ABSTRACT

Development of ASEAN as a regional cooperation organization increase of formation of the free market until the advent of the efforts to establish a single market for air transport. The idea of forming a single market for air transport liberalized or so-called open skies aims to improve the cooperation of member countries to improve the aviation industry each member state. There are optimistic or pessimistic view of each member state. But in the midst of planning the open skies in the South East Asia, Malaysia's first liberalize its flights to Singapore.

Keywords: *ASEAN, Competitive Advantage, Single Aviation Market*

Perkembangan ASEAN sebagai organisasi kerjasama regional meningkat dari pembentukan pasar bebas sampai dengan munculnya upaya untuk membentuk single market bagi transportasi udara. Gagasan membentuk single market bagi transportasi udara yang terliberalisasi atau disebut open skies bertujuan untuk meningkatkan kerjasama negara anggota untuk meningkatkan industri penerbangan masing-masing negara anggota. Terdapat pandangan optimis maupun pesimis dari masing-masing negara anggota. Akan tetapi di tengah perencanaan open skies di lingkungan Asia Tenggara, Malaysia lebih dulu meliberalisasi penerbangannya dengan Singapura.

Kata-Kata Kunci: *ASEAN, Competitive Advantage, Single Aviation Market*

Upaya pembentukan *open skies* di antara negara anggota ASEAN dimulai pada pertemuan *Senior Economic Officials Meeting* (SEOM) tahun 1994 melalui pembentukan *ASEAN Action Plan in Transport and Communication* (1994-1996). *Action plan* ini mengedepankan pengembangan fasilitas transportasi multi-modal, harmonisasi pada transportasi udara, pengembangan telekomunikasi interkoneksi ASEAN, pengembangan regulasi dalam pengiriman kargo berbahaya, serta pengembangan sumber daya manusia dalam bidang transportasi dan komunikasi.

Pembentukan *open skies* di wilayah negara anggota ASEAN selain berjalan secara regional juga berjalan melalui proses sub-regional. Pada pertemuan ATM yang ketiga pada bulan Februari tahun 1997 di Thailand dalam pertemuan ini disepakati untuk melakukan kerjasama sub-regional untuk meningkatkan persaingan dalam kebijakan terkait transportasi udara. Pelaksanaan kerjasama ini dilakukan melalui empat sub-regional yaitu (1) IMS-GT (Indonesia, Malaysia, Singapore – Growth Triangle), (2) IMT-GT (Indonesia, Malaysia, Thailand – Growth Triangle), (3) BIMP-EAGA (Brunei, Indonesia, Malaysia, and Philippines – East ASEAN Growth Area), (4) GMS (Greater Mekong Subregion).

Dalam pertemuan ketiga belas ATM pada bulan November tahun 2007, pertemuan menyepakati untuk membentuk perjanjian ASEAN *Multilateral Agreement on the Full Liberalisation of Air Freight Services* (MAFLAFS) yang menangani jasa kargo. Dan ASEAN *Multilateral Agreement on Air Services* (MAAS) yang menangani penerbangan berpenumpang. Kedua perjanjian ini digunakan untuk meningkatkan komitmen negara anggota ASEAN dari RIATS tahun 2004 yang menjadi pedoman menjalankan kebijakan transportasi udara menjadi pedoman untuk membentuk ASEAN *Single Aviation Market* (ASAM) di kawasan Asia Tenggara yang akan dijalankan pada pertemuan keempat belas ATM pada Desember tahun 2008. Perjanjian MAAS kemudian dilanjutkan dengan perjanjian ASEAN *Multilateral Agreement on the Full Liberalisation of Passenger Air Services* (MAFLPAS) dalam pertemuan ATM yang keenam belas pada November 2010.

Sejalan dengan kerjasama sub-regional yang meningkat, pada Oktober tahun 2007, Perdana Menteri Malaysia Datuk Ahmad Badawi memberikan pengumuman yang mengejutkan bagi industri penerbangan Malaysia. Kabinet Malaysia melalui pemerintahan Ahmad Badawi memberikan keputusan untuk mengizinkan maskapai AirAsia sebagai maskapai murah satu-satunya di Malaysia untuk melakukan penerbangan menuju Singapura dari terminal maskapai murah KLIA (LCCT-KLIA). Keputusan ini menyatakan niat pemerintah untuk

*Competitive Advantage Industri Penerbangan Malaysia Terhadap
Pelaksanaan Asean Single Aviation Market*

meliberalisasi jalur penerbangan antara Malaysia dan Singapura. Kejadi ini mengejutkan bagi industri penerbangan Malaysia dikarenakan kerjasama transportasi udara antara kedua pemerintah ini hanya memberikan akses bagi kedua maskapai pemerintah masing – masing negara yaitu Malaysia Airlines milik Malaysia dan Singapore Airlines milik Singapura.

ASEAN sebagai kerjasama regional melakukan proses pembentukan open skies. Proses ini diharapkan akan mengintegrasikan industri penerbangan negara anggota ASEAN menjadi *single market* yang akan memberikan keuntungan bagi anggotanya pada tahun 2015. Akan tetapi pemerintah Malaysia memutuskan kerjasama bilateral dengan Singapura yang meliberalisasikan penerbangan antara kedua negara yang lebih cepat dari rencana ASAM pada tahun 2015. Dari hal ini kemudian dapat disusun rumusan masalah yaitu, Apa saja yang menjadi faktor bagi Malaysia untuk mempercepat proses liberalisasi dengan Singapura?

Liberalisasi penerbangan yang dilakukan oleh pemerintah Malaysia dengan pemerintah Singapura dapat dikatakan merupakan salah satu langkah membentuk *competitive advantage*. Proses untuk membentuk *competitive advantage* bagi Malaysia ini terdorong oleh dua faktor yang mempengaruhi Malaysia. Pertama, proses kerjasama regional untuk membentuk *open skies* di antara negara anggota ASEAN yang merupakan upaya negara anggota ASEAN untuk membentuk regulasi industri penerbangan yang lebih terbuka. Kedua, perkembangan dan kondisi industri penerbangan di antara negara anggota ASEAN yang semakin berkembang mempengaruhi Malaysia untuk membentuk *competitive advantage* yang membedakan dengan industri penerbangan negara anggota yang lain.

Kedua faktor ini mempengaruhi Malaysia untuk membentuk *competitive advantage* dalam industri penerbangan melalui peran – peran LCC di negaranya. *Competitive advantage* ini kemudian diteliti melalui empat karakteristik dalam industri penerbangan Malaysia yaitu pertama faktor kondisi perkembangan infrastruktur. Kedua, faktor *demand* penerbangan LCC ataupun FSC. Ketiga, industri pendukung dalam industri penerbangan. Keempat, regulasi dan kompetisi dalam industri penerbangan.

**Perkembangan Industri Penerbangan di Asia Tenggara dalam
Proses Terbentuknya ASEAN Single Aviation Market tahun
2015**

Industri penerbangan di negara anggota ASEAN memiliki kompetensi yang berbeda-beda. Singapura memiliki industri penerbangan yang lebih maju dibandingkan dengan negara anggota ASEAN yang lain. Perkembangan ini didukung dengan sistem ekonomi yang terbuka dengan menjalin kerjasama penerbangan dengan banyak negara. Kerjasama dengan banyak negara ini membuat Singapore Airlines lebih mudah untuk membentuk rute-rute internasional yang jauh. Kondisi sama juga terjadi dengan industri penerbangan Thailand yang mampu menawarkan penerbangan antar benua.

Kondisi industri penerbangan di negara anggota ASEAN merupakan pengaruh bagi industri penerbangan di negara anggota lainnya. Kemampuan industri penerbangan Singapura dan Thailand yang sangat besar dapat mempengaruhi tindakan yang diambil pemerintah negara lain terhadap industrinya. Kemampuan daya saing menjadi salah satu faktor dalam tindakan industri untuk merespon. Dalam hal ini kemampuan industri penerbangan Singapura dan Thailand mempengaruhi industri penerbangan dari negara anggota ASEAN lain untuk melindungi penerbangan internasionalnya. Perbandingan bandar udara antara Thailand dan Singapura memiliki kapasitas bandar udara ibu kota yang sangat besar dibandingkan dengan anggota lainnya. Brunei Darussalam memiliki satu bandar udara internasional dengan kapasitas 1,5 juta penumpang per tahun.

Filipina memiliki bandar udara Ninoy Aquino yang terletak di ibukota Manila. Bandar udara Ninoy Aquino dikelola oleh perusahaan milik negara Manila International Airport Authority. Sembilan puluh lima persen penerbangan internasional menuju Filipina ditangani oleh bandar udara Ninoy Aquino. Bandar udara Ninoy Aquino memiliki kapasitas 30 juta penumpang per tahun. Ninoy Aquino sendiri mengalami kepadatan baik dalam terminal penumpang ataupun penggunaan apron pesawat. Kepadatan ini mengakibatkan pemerintah Filipina memiliki keengganan untuk membuka akses baru bagi maskapai internasional yang ingin menuju Manila. Indonesia memiliki jumlah bandar udara terbanyak di antara kawasan Asia Tenggara. Terdapat 186 bandar udara besar di wilayah Indonesia dan 27 diantaranya merupakan bandar udara internasional. Bandar udara Soekarno-Hatta merupakan bandar udara dengan kapasitas terbesar saat ini yaitu 22 juta penumpang per tahun. Pada tahun 2013 jumlah penumpang per tahun di bandar udara ini mencapai 55 juta penumpang per tahun tiga kali lipat dari kapasitas kemampuannya.

Kemampuan industri penerbangan Singapura dan Thailand membuat Indonesia menjadi resisten untuk memberikan akses tidak terbatas pada kebebasan ketiga dan keempat menuju Jakarta. Resistensi ini dilakukan karena kekhawatiran Indonesia terhadap kemungkinan adanya

*Competitive Advantage Industri Penerbangan Malaysia Terhadap
Pelaksanaan Asean Single Aviation Market*

penerbangan menggunakan kebebasan keenam. Indonesia memiliki jumlah penerbangan internasional yang terbatas dibandingkan dengan Singapura yang memiliki penerbangan langsung menuju Amerika, Eropa atau Asia Timur dan penumpang dari Indonesia harus memanfaatkan Singapura sebagai transitnya. Dengan terbukanya kebebasan ketiga dan keempat dari protokol kelima dari MAAS maka maskapai Singapura dapat memanfaatkan konektivitas yang tidak terbatas antara Jakarta dan Singapura.

Posisi dari ASEAN secara keseluruhan dalam pelaksanaan ASAM dapat dibandingkan dengan menggunakan *factor condition* dari ASEAN sendiri memiliki kesempatan akses penerbangan baru dari kota-kota sekunder. Akan tetapi besar permintaan dari kota sekunder sendiri tidak dapat melebihi kota-kota primer atau kota besar. Kota besar baik ibukota atau beberapa kota memiliki potensi besar untuk masuknya maskapai baru sebagai penyedia layanan jasa. Kemungkinan perbandingan yang besar antar kota sendiri membuat beberapa negara anggota ASEAN untuk bertindak protektif baik untuk mengembangkan kota-kota sekundernya dan melindungi kota-kota besar dari pertumbuhan yang sangat cepat. Jarak wilayah yang tidak jauh memberikan potersi bagi maskapai LCC dalam penerbangan intra-ASEAN. Kemudian demand conditions dari ASEAN ditunjukkan dari besar luas wilayah serta jumlah penduduk menunjukkan potensi yang sangat besar untuk meningkatnya jumlah penerbangan intra-ASEAN.

Penggunaan bandar udara sebagai *main hub* beberapa maskapai besar di Asia Tenggara banyak yang mengalami kepadatan. Kepadatan ini menimbulkan tindakan dari pemerintah yang sesuai dengan *related and supporting industries*. Pemerintah berusaha untuk mengurangi kepadatan baik dengan membuka bandara lama, meningkatkan kapasitas dengan terminal penumpang yang baru, atau menunda pelaksanaan Pada tahun 2012, pemerintah Thailand membuka kembali bandar udara Don Muang untuk meningkatkan kapasitas jumlah penumpang per tahun di Bangkok selain itu untuk mengatasi Suvarnabhumi yang mengalami kepadatan. ASAM untuk memberikan kesempatan perbaikan terhadap infrastruktur bandar udara untuk mendukung maskapai-maskapai yang menggunakannya. Selain itu terbentuknya ASAM tidak hanya meningkatkan persaingan antar maskapai nasional tetapi juga dengan maskapai LCC yang dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif baik dalam jalur-jalur strategis ataupun jalur-jalur sekunder di Asia Tenggara.

**Industri Penerbangan Malaysia dalam Menghadapi Proses
Terbentuknya ASEAN Single Aviation Market**

Dalam memutuskan sikap pemerintah untuk membuka jalur Kuala Lumpur – Singapura, pemerintah Malaysia melihat adanya faktor-faktor yang mendukung. Dukungan pertama dari besarnya armada LCC yang ada di Malaysia agar dapat memanfaatkan jalur tersebut. Kemampuan AirAsia untuk membuka anak perusahaan di berbagai negara secara teknis merupakan maskapai lokal. Seluruh anak perusahaan tersebut menggunakan kode penerbangan yang berbeda sesuai dengan yang diberikan oleh otoritas negara tersebut. AirAsia berbagi kepemilikan maskapai lokal tersebut dengan investor lokal sebagai *majority owner*, sedangkan AirAsia memiliki kurang dari 50 persen kepemilikan terhadap maskapai tersebut. Dengan cara ini AirAsia dapat melakukan penerbangan dari Thailand menuju Singapura sebagai maskapai Thailand menggunakan kebebasan ketiga dan keempat antara Singapura dan Thailand bukan sebagai maskapai dari Malaysia. Model operasi ini banyak menjadi contoh bagi perusahaan untuk mengakali larangan pemerintah terhadap maskapai asing. Dengan cara ini AirAsia dapat memanfaatkan kebebasan ketujuh tanpa melanggar ketentuan yang diberikan oleh pemerintah. AirAsia dapat memanfaatkan Bangkok, Jakarta, dan Manila sebagai *hub*-nya untuk penerbangan internasional dari dan menuju kota-kota tersebut. Kemudian posisi bandar udara Changi yang banyak menerima kedatangan dari luar Asia Tenggara dapat diteruskan menuju negara anggota ASEAN melalui jaringan AirAsia yang luas di intra-ASEAN.

Malaysia Airlines dan AirAsia merupakan maskapai penerbangan yang memiliki konsep yang berbeda. Hal ini ditunjukkan dengan konsep Malaysia Airlines yang berbentuk FSC dan AirAsia yang berbentuk LCC. Posisi Malaysia Airlines sebagai maskapai nasional mempengaruhi arah bisnis maskapai ini sebagai tujuan pengembangan sosial pemerintah Malaysia. Wilayah Malaysia yang terpisah menjadi dua bagian mengakibatkan wilayah timur yang terletak di pulau Kalimantan menjadi kurang berkembang. Pemerintah menugaskan Malaysia Airlines untuk menjalankan program *rural air services*. Malaysia Airlines dan AirAsia juga mengembangkan anak perusahaan yang berbeda yaitu Malaysia Airlines mengembangkan anak perusahaan yang fokus di wilayah domestik serta *sub-region*. Pada tahun 2007, Malaysia Airlines mendirikan Fireflyz dan MASWings. Kedua maskapai didirikan dengan tujuan yang berbeda. Melalui pernyataan resmi Malaysia Airlines menjelaskan pendirian Fireflyz ditujukan untuk melayani penerbangan di wilayah utara dan timur Semenanjung Malaka serta wilayah selatan Thailand dengan menghubungkan kota Penang dan Koh Samui di Malaysia dan Phuket serta kota-kota kecil.

Kemudian AirAsia yang mengembangkan anak perusahaannya di wilayah negara lain hal ini sesuai dengan atribut *firm strategy and*

strucutre. Kedua maskapai ini membentuk jaringan penerbangan yang luas baik di sekitar kawasan ataupun dengan negara-negara tetangganya. Hal dapat meningkatkan pertumbuhan jumlah kedatangan di negara Malaysia. AirAsia juga berusaha untuk melobi pemerintah melalui pembangunan LCCT. Kebutuhan ini untuk mengakomodasi kebutuhan maskapai dengan konsep LCC yang membutuhkan terminal dengan bentuk minimalis untuk mengoptimalkan operasi. Melalui *supporting industries*, pemerintah mengakomodir pertumbuhan AirAsia dengan membentuk LCCT serta mengembangkan terminal baru yang terhubung dengan dengan KLIA serta mengembangkan Kuala Lumpur sebagai main hub dari penerbangan-penerbangan di wilayah ASEAN. Hal ini tentu berbeda dari bandar udara negara anggota ASEAN lainnya yang mengalami kepadatan karena menggabungkan dua konsep maskapai ini dalam bandar udara yang sama. Kondisi-kondisi ini sendiri dapat menjadi *factor condition* yang mendukung bagi ASEAN untuk mendapatkan *competitive advantage*-nya.

Kesimpulan

Dalam kesimpulan ini penulis menyimpulkan bahwa hipotesis yang diberikan dalam penelitian ini terbukti dengan pemaparannya yang disampaikan. Penulis memberikan hipotesa bahwa bahwa liberalisasi jalur penerbangan Malaysia – Singapura merupakan bagian dari pembentukan *competitive advantage* Malaysia terhadap industri penerbangan. Malaysia melakukan liberalisasi lebih cepat dari terbentuknya kerjasama MAAS. Protokol kelima dalam perjanjian ini menyatakan komitmen untuk melakukan penerbangan menuju ibukota negara anggota ASEAN tanpa ada limitasi. Liberalisasi ini memberikan kepada maskapai LCC Malaysia untuk dapat mengakses jalur tersebut menuju Singapura. Kondisi ini berbeda sebelum adanya liberalisasi yaitu Malaysia Airlines menjadi satu – satunya operator dari Kuala Lumpur –Singapura sehingga dapat memonopoli jalur tersebut.

Dalam memutuskan sikap pemerintah untuk membuka jalur Kuala Lumpur – Singapura, pemerintah Malaysia melihat adanya faktor-faktor yang mendukung. Dukungan pertama dari besarnya armada LCC yang ada di Malaysia agar dapat memanfaatkan jalur tersebut. Kemudian posisi bandar udara Changi yang banyak menerima kedatangan dari luar Asia Tenggara dapat diteruskan menuju negara anggota ASEAN melalui jaringan AirAsia yang luas di intra-ASEAN.

Secara keseluruhan negara anggota ASEAN memiliki rencana untuk meliberalisasi jalur penerbangan di Asia Tenggara. Proses liberalisasi ini merupakan rencana untuk membentuk *single market* di antara negara

anggota ASEAN dalam industri penerbangan. Dengan *single market* ini tidak ada limitasi dalam penerbangan kebebasan ketiga, keempat dan kelima menuju kota – kota di wilayah ASEAN. Rencana *single market* ini juga mendukung adanya maskapai yang menjalankan *principal place of business*. Walaupun negara anggota ASEAN masing – masing memiliki aturan terkait kepemilikan maskapai yang mengharuskan kepemilikan *substantial ownership*. *Single market* ini juga mendorong adanya *market access* yang lebih terbuka dari negara anggota ASEAN.

Industri penerbangan di negara anggota ASEAN memiliki kompetensi yang berbeda – beda. Singapura memiliki industri penerbangan yang lebih maju dibandingkan dengan negara anggota ASEAN yang lain. Perkembangan ini didukung dengan sistem ekonomi yang terbuka dengan menjalin kerjasama penerbangan dengan banyak negara. Kerjasama dengan banyak negara ini membuat Singapore Airlines lebih mudah untuk membentuk rute – rute internasional yang jauh. Kondisi sama juga terjadi dengan industri penerbangan Thailand yang mampu menawarkan penerbangan antar benua.

Kondisi industri penerbangan di negara anggota ASEAN merupakan pengaruh bagi industri penerbangan di negara anggota lainnya. Kemampuan industri penerbangan Singapura dan Thailand yang sangat besar dapat mempengaruhi tindakan yang diambil pemerintah negara lain terhadap industrinya. Dalam diagram PESTLE kemampuan daya saing menjadi salah satu faktor dalam tindakan industri untuk merespon. Dalam hal ini kemampuan industri penerbangan Singapura dan Thailand mempengaruhi industri penerbangan dari negara anggota ASEAN lain untuk melindungi penerbangan internasionalnya.

Posisi dari ASEAN secara keseluruhan dalam pelaksanaan ASAM dapat dibandingkan dengan menggunakan diagram *national diamond* milik Porter. Berdasarkan *factor condition* dari ASEAN sendiri memiliki kesempatan akses penerbangan baru dari kota-kota sekunder. Akan tetapi besar permintaan dari kota sekunder sendiri tidak dapat melebihi kota-kota primer atau kota besar. Kota besar baik ibukota atau beberapa kota memiliki potensi besar untuk masuknya maskapai baru sebagai penyedia layanan jasa. Kemungkinan perbandingan yang besar antar kota sendiri membuat beberapa negara anggota ASEAN untuk bertindak protektif baik untuk mengembangkan kota-kota sekundernya dan melindungi kota-kota besar dari pertumbuhan yang sangat cepat. Jarak wilayah yang tidak jauh memberikan poternsi bagi maskapai LCC dalam penerbangan intra-ASEAN. Kemudian *demand conditions* dari ASEAN ditunjukkan dari besar luas wilayah serta jumlah penduduk menunjukkan potensi yang sangat besar untuk meningkatnya jumlah penerbangan intra-ASEAN.

*Competitive Advantage Industri Penerbangan Malaysia Terhadap
Pelaksanaan Asean Single Aviation Market*

Penggunaan bandar udara sebagai main hub beberapa maskapai besar di Asia Tenggara banyak yang mengalami kepadatan. Kepadatan ini menimbulkan tindakan dari pemerintah yang sesuai dengan *related and supporting industries*. Pemerintah berusaha untuk mengurangi kepadatan baik dengan membuka bandara lama, meningkatkan kapasitas dengan terminal penumpang yang baru, atau menunda pelaksanaan ASAM untuk memberikan kesempatan perbaikan terhadap infrastruktur bandar udara untuk mendukung maskapai-maskapai yang menggunakannya. Selain itu terbentuknya ASAM tidak hanya meningkatkan persaingan antar maskapai nasional tetapi juga dengan maskapai LCC yang dapat menawarkan harga yang lebih kompetitif baik dalam jalur-jalur strategis ataupun jalur-jalur sekunder di Asia Tenggara.

Malaysia Airlines dan AirAsia sendiri merupakan maskapai penerbangan yang memiliki konsep yang berbeda. Hal ini ditunjukkan dengan konsep Malaysia Airlines yang berbentuk FSC dan AirAsia yang berbentuk LCC. Malaysia Airlines dan AirAsia juga mengembangkan anak perusahaan yang berbeda yaitu Malaysia Airlines mengembangkan anak perusahaan yang fokus di wilayah domestik serta *sub-region* dan AirAsia yang mengembangkan anak perusahaannya di wilayah negara lain hal ini sesuai dengan atribut *firm strategy and structure*. Kedua maskapai ini membentuk jaringan penerbangan yang luas baik di sekitar kawasan ataupun dengan negara-negara tetangganya. Hal dapat meningkatkan pertumbuhan jumlah kedatangan di negara Malaysia. Melalui *supporting industries*, pemerintah mengakomodir pertumbuhan AirAsia dengan membentuk LCCT serta mengembangkan terminal baru yang terhubung dengan dengan KLIA serta mengembangkan Kuala Lumpur sebagai main hub dari penerbangan-penerbangan di wilayah ASEAN. Hal ini tentu berbeda dari bandar udara negara anggota ASEAN lainnya yang mengalami kepadatan karena menggabungkan dua konsep maskapai ini dalam bandar udara yang sama. Kondisi-kondisi ini sendiri dapat menjadi factor condition yang mendukung bagi ASEAN untuk mendapatkan *competitive advantage*-nya.

Daftar Pustaka

Buku

—."Master Plan on ASEAN Connectivity." ASEAN Secretariat, 2010.

Adler, Emily S., and Roger Clark. *An Invitation to Social Research: How It's Done*. Wadsworth, 2011.

- ASEAN. Brunei Action Plan (BAP): 2011-2015. Jakarta: ASEAN Secretariat, 2010.
- Belobaba, Peter, Amedeo Odoni, and Cynthia Barnhart. The Global Airlines Industry. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2009.
- Brooks, Ian, Jamie Weatherson, and Graham Wilkinson. The International Business Environment. Prentice Hall, 2004.
- Doganis, Rigas. The Airlines Business. New York: Routledge, 2005.
- ERIA Study Team. ASEAN Strategic Transport Plan 2011-2015. Research Project, Jakarta: ERIA, 2010.
- Malaysia Airports. "Runway to Success." Malaysia Airports Holding Berhad, 2009.
- Silalahi, Ulber. Metode Penelitian Sosial. Unpar Press, 2006.
- Wilkinson, Graham. "The International Political Environment." In The International Business Environment, by Ian Brooks, Jamie Weatherston and Graham Wilkinson. Harlow: Pearson Education Limited, 2004.
- Ze, Sen, and Jayne Ng. The AirAsia Story. Malaysia, 2007.

Jurnal dan Artikel

- Abdullah, Tengku Akbar Tengku. "Competition in the Airline Industry: The Case of Price War between Malaysia Airlines and AirAsia." Central Asia Business Journal, 2010.
- Aviation Strategy No. 125. "Tough Times Ahead for AirAsia Group?" Maret 2008.
- Aziz, Mohsin, and Jaroonpan Wattanawong. ASEAN Open Skies What is it, What it means to us. Research Study, Maybank Kim Eng, 2013.
- Ehmke, Cole. "Strategies for Competitive Advantage." Western Center for Risk Management Education, 2008.
- Forsyth, Peter, John King, and Cherry Lyn Rodolfo. "Open Skies in ASEAN." Journal of Air Transport Management, 2006.
- Forsyth, Peter, John King, Cherry Lyn Rodolfo, and Keith Trace. Preparing ASEAN for Open Sky. Research Project, AADCP Regional Economic Policy Support Family, 2004.

*Competitive Advantage Industri Penerbangan Malaysia Terhadap
Pelaksanaan Asean Single Aviation Market*

- Grant, Robert M. "Porter's Competitive Advantage of Nation: An Assesment." *Strategic Management Journal*, 1991.
- IMT-GT. "Report of the Mid-Term Review (MTR) Dialogue of the IMT-GT's "Building a Dynamic Future: A Roadmap for Development 2007-2011"." Review, Bangkok, 2009.
- Ismail, Shahril Eashak. "The Rise of Tony Fernandes and AirAsia in Malaysia." Monash Asia Institute, 2010.
- Itochu Corporation. "Study on Soekarno Hatta International Airport Expansion and Upgrading Project in Jakarta in the Republic of Indonesia." Project Study, 2012.
- Man, Mok Kim, and Jainurin Bin Justine. "AirAsia In The Malaysian Domestic Airlines Market: Empirical Analysis of Strategy." *International Business & Economic Research Journal* , 2005.
- Mansfield, Edward D. "The News Wave of Regionalism." *International Organization*, 1999.
- Ng, Joshua. "The Impact on Airports in Southeast Asia: What Deregulation Means." 2009.
- Porter, Michael. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review*, 1990.
- Raguraman, K. "Airlines as Instruments for Nation Building and National Indentity: Case Study of Malaysia and Singapore." *Journal of Transport Geography*, 1997.
- Saraswati, Batari, and Shinya Hanaoka. "Aviation Policy in Indonesia and Its Relation to ASEAN Single Market." *Proceeing of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 2013.
- Tan, Alan Khee-Jin. "The ASEAN Multilateral Agreement on Air Services: En Route to Open Skies?" *Journal of Air Transport Management*, 2010.
- Tan, Alan Khee-Jin. *Toward a Single Aviation Market in ASEAN: Regulatory Reform and Industry Challenges*. Discussion Paper, Singapura: ERIA, 2013.

Website

Air Shuttle Service Agreement between MAS, SIA to be Left Out of Competition Act. September 25, 2007. <http://news.asiaone.com/News/AsiaOne+News/Singapore/Story/A1Story20070925-26986.html> (diakses Desember 15, 2014).

AirAsia Seeks to Turn Around Philippines Operation with New Focus on Zest Air and Manila. September 19, 2013. <http://centreforaviation.com/analysis/airasia-seeks-to-turn-around-philippines-operation-with-new-focus-on-zest-air-and-manila-129214> (diakses Desember 15, 2014).

— "Declaration on the Adoption of the Implementation Framework of the ASEAN Single Aviation Market (ASAM)." asean.org. December 16, 2011. http://www.asean.org/images/archive/documents/111219-17th%20ATM_Agenda%20Item%208%20Declaration-ASAM.pdf (diakses Desember 19, 2014).

— "Joint Ministerial Statement Seventeenth ASEAN Transport Ministers (ATM) Meeting Phnom Penh, Cambodia, 16 December 2011." ASEAN. Desember 16, 2011. www.asean.org/news/item/joint-ministerial-statement-seventeenth-asean-transport-minister-atm-meeting-pnom-penh-cambodia-16-december-2011 (diakses Oktober 2, 2014).

CAPA. HSR Could Decimate Traffic on World's Third Largest International Route: Singapore - KL. Februari 20, 2013. <http://centreforaviation.com/analysis/hsr-could-decimate-traffic-on-worlds-third-largest-international-route-singapore-kuala-lumpur-98233> (diakses Juni 15, 2014).

Chan: Low Cost Air Services to Singapore from More Malaysia Cities. November 29, 2007. <http://aviation.bernama.com/news.php?id=299360&lang=en> (diakses Desember 15, 2014).

"Changi Airport Milestones." changiairport.com. <http://www.changiairport.com/our-business/about-changi-airport/milestones> (diakses Desember 15, 2014).

Dumlao, Doris C. AirAsia to Acquire 40% of Zest Air. Maret 11, 2013. <http://business.inquirer.net/111537/airasia-to-acquire-40-of-zest-air> (diakses Desember 15, 2014).

*Competitive Advantage Industri Penerbangan Malaysia Terhadap
Pelaksanaan Asean Single Aviation Market*

- "Histories." airportthai.co.th.
<http://www.airportthai.co.th/main/en/741-histories> (diakses
Desember 15, 2014).
- "History." flyroyalbrunei.com.
<http://www.flyroyalbrunei.com/about-royal-brunei/history/>
(diakses Desember 15, 2014).
- History of KLIA - A Chronology Event.
<http://www.kiat.net/klia/phases.html> (diakses Desember 15, 2014).
- Hookway, James. "Turbulent Times at Manila's International Airport."
Wall Street Journal. Agustus 13, 2012.
[http://www.wsj.com/articles/SB1000142405270230444140457748
2053936396374](http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304441404577482053936396374) (diakses Desember 15, 2014).
- Ionides, Nicholas. PICTURE: MAS Launches Regional Carrier
MASWings. Oktober 1, 2007.
[http://www.flightglobal.com/news/articles/picture-mas-launches-r
egional-carrier-maswings-217438/](http://www.flightglobal.com/news/articles/picture-mas-launches-r
egional-carrier-maswings-217438/) (diakses Desember 15, 2014).
- Malaysia Hopes to Sign Air Pact with Singapore This Month. November
6, 2007.
<http://aviation.bernama.com/news.php?id=294478&lang=en>
(diakses Desember 15, 2014).
- MAS Launches Malaysia's 1st Community Airline, Firefly. Maret 17,
2007.
[http://www.fireflyz.com.my/about/media-room/news-releases/200
7/mas-launches-malaysias-1st-community-airline-firefly/](http://www.fireflyz.com.my/about/media-room/news-releases/2007/mas-launches-malaysias-1st-community-airline-firefly/) (diakses
Desember 15, 2014).
- "Modernisation and Expansion of Brunei International Airport
Terminal." Radio Television Brunei. Maret 5, 2013.
[http://www.rtbnews.rtb.gov.bn/index.php?option=com_content&vi
ew=article&id=8806%3Amodernisation-and-expansion-of-brunei-in
ternational-airport-terminal&Itemid=74](http://www.rtbnews.rtb.gov.bn/index.php?option=com_content&vie
w=article&id=8806%3Amodernisation-and-expansion-of-brunei-in
ternational-airport-terminal&Itemid=74) (diakses Desember 15,
2014).
- "Passenger Movement Traffic 2008." Malaysia Airport. 2008.
[http://ir.chartnexus.com/malaysiaairports/doc/statistics/statistic2
008.pdf](http://ir.chartnexus.com/malaysiaairports/doc/statistics/statistic2
008.pdf) (diakses Juni 15, 2014).
- Rajoo, D Arul. March Talks to Liberalise Malaysia - Singapore Air Route.
February 9, 2007.

<http://aviation.bernama.com/news.php?id=245956&lang=en>
(diakses Desember 15, 2014).

Sawatan, Jackson. Malaysia Proposes Two Daily Low-cost Flights Each from KL and Singapore. November 1, 2007. <http://aviation.bernama.com/news.php?id=293657&lang=en>
(diakses Desember 15, 2014).

SIA Chief Unfazed by AirAsia Entry into Singapore - KL Route. Oktober 25, 2007. <http://www.malaysiakini.com/news/73998> (diakses Oktober 25, 2014).

Sidhu, BK. Firefly to Spice Up KL - Singapore Air Travel Market. Mei 19, 2009. <http://www.fireflyz.com.my/about/media-room/media-coverage/2009/firefly-to-spice-up-kl-singapore-air-travel-market> (diakses Mei 5, 2014).

Sidhu, B K. "Making Profit from MAS." The Star Online. Agustus 17, 2013. <http://www.thestar.com.my/Business/Business-News/2013/08/17/Making-profit-from-MAS/?style=biz> (diakses Desember 15, 2014).

Yeo, Ghim-lay. AirAsia Launches New Airline in the Philippines. Desember 16, 2010. <http://www.flightglobal.com/news/articles/airasia-launches-new-airline-in-the-philippines-350998/> (diakses Desember 15, 2014).