

STRATEGI MENINGKATKAN SEAT LOAD FACTOR PADA PENERBANGAN CITILINK

Sarinah
ITL TRISAKTI
sarinah.stmt@gmail.com

Mariyatul Qibtiyah
ITL TRISAKTI
mariyatul@gmail.com

Siti Nurhayati
ITL TRISAKTI
sitinurhayati@gmail.com

Abstract

PT Citilink Indonesia is one of the low cost airlines or Low Cost Carrier (LCC), a subsidiary of PT Garuda Indonesia (Persero). The problem discussed in this study was how to increase the number of seat load factors of PT Citilink Indonesia. The purpose of this study is to determine the company's internal and external factors and to analyze the strategies formulation to increase the number of seat load factors of Kertajati - Surabaya route in 2019. The research method used in this study was Qualitative by obtaining data through interviews and questionnaires. Based on the results of the Internal External Matrix (IE), the company's position is in cell I; growth and development, with a total score of internal factors of 3.12 and external factors of 3.12. The alternative strategies could be applied are market penetration, market development, and product development. While based on SWOT - 4K analysis using the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) tables, the internal strength factor is 3.78 and the weakness factor is 2.27, which shows the difference between the two internal factors is 1, 41. As for the external factor the chance is 3.24 and the threat is 3.00, which shows the difference between the two external factors is 0.24. The conclusion of the research based on SWOT-4K diagram the company's position is in the SO quadrant, where the company has great strength and opportunities and based on SWOT-4K Matrix the company's position is in the S-O strategy.

Keywords: strategy, flight, seat load factor

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif, jasa transportasi memiliki pengaruh signifikan pada berbagai aspek seperti aspek ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan. Sehingga masyarakat akan lebih selektif untuk memunculkan banyak peluang bisnis pada jasa transportasi. Peningkatan jumlah penumpang menjadi alasan pemerintah untuk memaksimalkan usaha pembangunan sarana transportasi udara berupa Bandar Udara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati. Maka dari itu pemerintah daerah Jawa Barat meminta maskapai Citilink untuk membuka rute dari Bandar Udara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati. Sebagai maskapai yang pertama kali membuka rute Kertajati – Surabaya yaitu maskapai Citilink.

PT Citilink Indonesia adalah sebagai salah satu maskapai penerbangan berbiaya rendah atau *Low Cost Carrier (LCC)* anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia (Persero). Seluruh penerbangan Citilink menggunakan armada pesawat terbaru yaitu Airbus A320 yang berkapasitas 180 orang, ketika mengambil A320 pertama dan percepatan ekspansi sebagai bagian dari upaya Garuda group untuk bersaing lebih agresif pada *segment budget traveler*. Saat ini Citilink melayani penerbangan di 35 kota, 70 rute, dan lebih dari 274 frekuensi penerbangan setiap harinya. Ciri utama dari penerbangan Citilink adalah harga tiket yang terjangkau serta layanan terbang yang minimalis yang serba efisien dan sederhana, namun *safety* tetap hal yang paling utama.

Tingkat peminatan penumpang atau *Seat Load Factor* (SLF) adalah persentase yang diperoleh dari perbandingan jumlah penumpang/*Passenger on Board* (POB) dengan kapasitas yang telah disediakan oleh maskapai. Sedangkan jumlah penumpang/*Passenger on Board* (POB) maskapai penerbangan Citilink rute Kertajati

– Surabaya pada bulan Juni 2018 sampai bulan Desember 2018 mengalami penurunan. Jika dilihat dari tingkat peminatan penumpang atau *Seat Load Factor* (SLF) persentasenya mengalami fluktuasi. Penjelasan *seat load factor* pada maskapai Citilink rute Kertajati – Surabaya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Tingkat Seat Load Factor

<i>Month</i>	<i>Total Pax On Board</i>	<i>Daily Capacity</i>	<i>Count of date</i>	<i>Monthly Capacity</i>	<i>Persentase</i>
Juni	2.963	180	17	3060	96.83%
Juli	2.116	180	29	5220	40.54%
Agustus	3.135	180	31	5580	56.18%
September	2.815	180	30	5400	52.13%
Oktober	1.388	180	22	3960	35.05%
November	1.305	180	16	2880	45.31%
Desember	1.706	180	25	4500	37.91%

Sumber : CRM PT Citilink Indonesia 2018 data diolah oleh penulis

Melihat dari tabel diatas penulis memperkirakan terdapat fluktuasi yang tidak tetap sehingga menyebabkan menurunnya total *pax on board* (POB) rute Kertajati – Surabaya. Pada tanggal 8 Juni tahun 2018 dibuka penerbangan regular untuk rute Kertajati – Surabaya dan sebaliknya dengan persentase POB sebesar 96,83%. Pada bulan Juli, terjadi penurunan dengan persentase POB menjadi 40,54%. Namun pada bulan Agustus, dengan persentase POB meningkat menjadi 56,18%. Kemudian pada bulan September, tingkat keterisian penumpang menurun menjadi 52,13%. Lalu pada bulan Oktober tahun 2018, tingkat keterisian penumpang semakin menurun menjadi 35,05%. Dan pada bulan November dengan persentase POB 45,31% sehingga pada bulan Desember tahun 2018 keterisian penumpang 37,91%.

Menurunnya jumlah penumpang pada rute Kertajati –Surabaya di setiap bulannya pada Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati, Maka maskapai Citilink mengurangi frekuensi penerbangan yang pada awalnya penerbangan dilakukan setiap hari dalam seminggu menjadi tiga hari dalam seminggu. Saat penumpang akan membeli

tiket pesawat dengan tujuan yang mereka inginkan tentunya mereka akan membandingkan harga. Harga tiket maskapai Citilink untuk rute Kertajati – Surabaya lebih mahal dibandingkan apabila penumpang melakukan penerbangan melalui Bandara Husein Sastranegara Bandung dengan rute Bandung – Surabaya. Hal itu mungkin dilakukan oleh maskapai Citilink dikarenakan fluktuasi penumpang di Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati lebih sedikit maka dari itu maskapai menaikkan harga agar perusahaan tidak rugi dan tidak untung (*Break Event Point*). Melihat letak geografis Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati, terletak di bagian timur laut Jawa Barat pada posisi 6°40'09"S 108°11'28"E. Dengan menggunakan rute terdekat melalui Tol Jatiwangi - Cileunyi ke kota Bandung sejauh 108 km, Sedangkan untuk rute terdekat melalui Tol Cikopo – Palimanan jarak ke kota Jakarta sejauh 181 km. Hal ini menyebabkan para penumpang yang memiliki kepentingan hanya sekedar bisnis di kota-kota besar tidak memakai rute penerbangan Kertajati – Surabaya ataupun sebaliknya.

Dibukanya Tol Trans Jawa semakin mengurangi penumpang yang menggunakan transportasi udara rute Kertajati – Surabaya, hal itu disebabkan karena lebih murah menggunakan jalur transportasi darat. Majalengka menuju Surabaya hanya membutuhkan waktu dua hari dengan menggunakan transportasi darat, hal ini yang membuat para penumpang lebih memilih menggunakan transportasi darat daripada menunggu samapai adanya jadwal penerbangan untuk rute Kertajati – Surabaya. Kemudian faktor lainnya yaitu jauhnya lokasi bandara dari pusat bisnis dan pemerintah pusat sehingga menyebabkan para penumpang tidak memakai jasa penerbangan ini. Selain itu dengan dibukanya Tol Trans Jawa yang mempermudah masyarakat menggunakan transportasi darat dengan harga yang dikeluarkan lebih murah dibandingkan menggunakan transportasi udara dengan rute Kertajati – Surabaya. Maka melihat masalah diatas seharusnya maskapai Citilink harus memperhatikan strategi yang diperlukan untuk mengembangkan penerbangan rute Kertajati – Surabaya agar berjalan dengan efektif dan efisien.

KAJIAN PUSTAKA

(Kotler & Armstrong, 2016), Strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah di tetapkan terlebih dahulu, di dalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk dipasar, bauran pemasaran, dan tingkat biaya pemasaran yang diperlukan. (Assauri, 2013) Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing – masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. . (Kasali, 2007) Strategi pemasaran merupakan perpaduan antara *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* (STP) yang

ditetapkan secara sistematis dan terpadu . (Chandra, 2002), Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Program pemasaran meliputi tindakan - tindakan pemasaran yang dapat mempengaruhi permintaan terhadap produk, diantaranya dalam hal mengubah harga, memodifikasi kampanye iklan, merancang promosi khusus, menentukan pilihan saluran distribusi, dan sebagainya.

Bandar udara adalah lapangan terbang yang dipergunakan untuk mendarat dan lepas landas pesawat udara, naik turun penumpang dan/atau bongkar muat kargo dan/atau pos, serta dilengkapi dengan fasilitas keselamatan penerbangan dan sebagai tempat perpindahan antarmoda transportasi. (Suharno, 2015)

Bandar udara adalah kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas – batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya. (*Kamus Populer STMT Trisakti*, 2012)

Bandar Udara adalah suatu komponen penting dari sistem perhubungan udara yang memiliki peran penting dalam mendorong penyelenggaraan transportasi udara sekaligus menjadi simpul perpindahan berbagai moda transportasi. (Suharno, 2012)

Menurut (*Annex 14*, n.d.) Bandar udara adalah area tertentu di daratan atau perairan (termasuk bangunan, instalasi dan peralatan) yang diperuntukkan baik secara keseluruhan atau sebagian untuk kedatangan, keberangkatan dan pergerakan pesawat. Menurut (*Empat Undang - undang transportasi*, 2009) Bandar udara adalah kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas – batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar

muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya.

Fungsi Bandar udara dalam paradigma baru sebagai berikut:

- a) Memberi fasilitas bagi pesawat terbang mendarat dan tinggal landas.
- b) Tempat pemindahan moda transportasi dari darat ke udara.
- c) Sebagai pusat kegiatan ekonomi wilayah dan pusat.

Terdapat 3 komponen utama subsistem transportasi udara yang saling berinteraksi antara lain:

1) Bandar Udara

Merupakan kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas – batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang, dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya. (*Kamus Populer STMT Trisakti*, 2012)

2) Maskapai Penerbangan (*Airlines*)

Merupakan Badan Usaha Milik Negara, badan usaha milik daerah, atau badan hukum Indonesia berbentuk perseroan terbatas atau koperasi, yang kegiatan utamanya mengoperasikan pesawat udara untuk digunakan mengangkut penumpang, kargo dan/atau pos dengan memungut pembayaran. (*Kamus Populer STMT Trisakti*, 2012)

3) Pengguna Jasa Angkutan Udara (Penumpang)

Merupakan orang yang berpergian dengan pesawat udara dan tidak tercatat sebagai awak pesawat udara yang bersangkutan. (*Kamus Populer STMT Trisakti*, 2012)

Ketiga subsistem tersebut di atas harus saling berinteraksi dan adanya keseimbangan antarsubsistem agar pengoperasian dapat berjalan dengan aman, lancar, dan terkendali.

Seat Load Factor

Seat Load Factor merupakan persentase dari tempat duduk atau kapasitas muatan yang digunakan, yaitu berupa perbandingan antara kapasitas tempat duduk yang secara aktual terjual dan digunakan dengan kapasitas tempat duduk tersedia. (Silitonga et al., 2018)

Seat Load Factor adalah persentase produksi kilometer penumpang ke kilometer dari semua kursi yang tersedia. (*Air Transportation Statistics*, 2015)

Seat Load Factor adalah perbandingan antara *seat* yang terjual dengan kapasitas yang tersedia dari suatu pesawat yang dinyatakan dalam persentase, atau *seat kilometer* penjualan dibagi dengan *seat kilometer* produksi. (Gunawan, 2015)

Seat Load Factor adalah memperlihatkan tingkat produksi atau kapasitas perusahaan penerbangan dalam pengoperasian armadanya. (Fahriza, 2013)

Menurut (Silitonga et al., 2018) mendefinisikan *Seat Load Factor* merupakan persentase dari tempat duduk atau kapasitas muatan yang digunakan, yaitu berupa perbandingan antara kapasitas tempat duduk yang secara aktual terjual dan digunakan dengan kapasitas tempat duduk tersedia.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa, *seat load factor* adalah hasil perhitungan antara *seat* yang terjual dengan kapasitas *seat* yang tersedia yang dinyatakan dalam persentase.

METODOLOGI

Menggunakan metode kualitatif. Penelitian lapangan meliputi wawancara dan kepustakaan (Library Research). Teknik Analisis Data yang digunakan adalah analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Tabel 2 Internal Factor Evaluation PT Citilink Indonesia**

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
KEKUATAN				
1.	Citilink menjadi maskapai pertama yang terbang <i>reguler</i> di Bandara Kertajati.	0.09	4	0.36
2.	Menggunakan tipe pesawat A320 dengan rata-rata usia kurang dari 5 tahun.	0.11	4	0.44
3.	Jadwal penerbangan yang sesuai dengan para pebisnis (<i>business traveller</i>).	0.12	3	0.36
4.	Masih memberlakukan <i>free baggage</i> 20 kg.	0.11	4	0.44
5.	<i>4 star low cost airline</i> .	0.10	4	0.40
Total Nilai Kekuatan		0.53		2.00
KELEMAHAN				
1.	Citilink masih memiliki rute Bandung – Surabaya.	0.08	3	0.24
2.	Perlu waktu untuk mengembangkan <i>market</i> di daerah Kertajati.	0.11	2	0.22
3.	Frekuensi penerbangan yang tidak setiap hari.	0.09	3	0.30
4.	Tingkat <i>load factor</i> yang masih rendah.	0.10	2	0.20
5.	Harga tiket yang mahal.	0.08	2	0.16
Total Nilai Kekuatan		0.47		1.12
Skor IFE		1.00		3.12

Sumber : Diolah oleh penulis

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa faktor internal mempunyai total skor sebesar **3,12**. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan dari penjumlahan antara faktor kekuatan (**2,00**) serta kelemahan (**1,12**) yang ada di dalam perusahaan, sehingga diperoleh kesimpulan sementara bahwa kekuatan yang dimiliki perusahaan lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan yang ada di dalam perusahaan.

Tabel 3 Eksternal Factor Evaluation PT Citilink Indonesia

No	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
PELUANG				
1.	Banyaknya tempat wisata di sekitar Kertajati sebagai daya tarik.	0.12	4	0.48
2.	Bandara Kertajati akan berperan sebagai koridor industri.	0.09	3	0.27
3.	Bandara Kertajati akan menjadi Bandara terbesar kedua setelah Bandara International Soekarno – Hatta.	0.08	3	0.24
4.	Bandara Kertajati akan berperan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi di CIAYUMAJAKUNING.	0.09	3	0.27
5.	<i>4 star low cost airline</i> .	0.11	3	0.33
Total Nilai Kekuatan		0,49		1.59
No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot

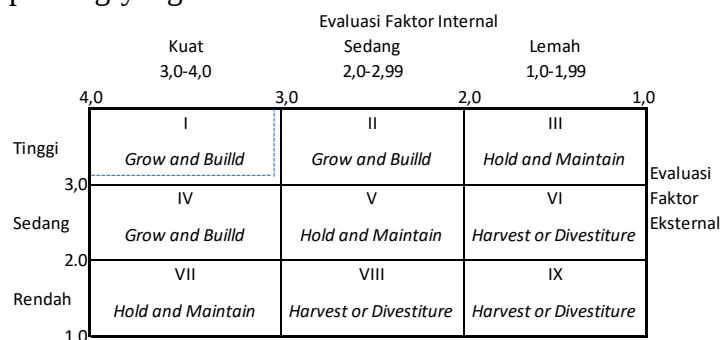
	ANCAMAN			
1.	Market yang tidak terlalu besar.	0.10	3	0.30
2.	Adanya tol trans jawa yang menghubungkan antara Jakarta – Surabaya.	0.10	3	0.30
3.	Adanya saingan dengan Bandara Husein Sastranegara Bandung yang lebih dikenal masyarakat.	0.10	3	0.30
4.	Moda transportasi penunjang dari/ke Bandara Kertajati yang belum memadai.	0.11	3	0.33
5.	Harga <i>fuel</i> yang fluktuasi mempengaruhi <i>cost structure</i> .	0.09	3	0.30
	Total Nilai Kekuatan	0.51		1.53
	Skor EFE	1.00		3.12

Sumber : Diolah oleh penulis

Dari data diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa faktor eksternal mempunyai total skor sebesar **3,12**. Hasil yang diperoleh berasal dari akumulasi penjumlahan antara faktor peluang (**1,59**) serta faktor ancaman (**1,53**) dari luar perusahaan.

Sehingga diperoleh kesimpulan sementara bahwa peluang yang dimiliki oleh

perusahaan dapat mengatasi faktor ancaman dari luar perusahaan. Berdasarkan total skor pada masing-masing faktor yang telah diketahui, maka diketahui letak strategi PT Citilink Indonesia berdasarkan analisis Matriks Internal – Eksternal adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah oleh penulis

Gambar 1 Matriks Internal – Eksternal (IE)

Letak posisi PT Citilink Indonesia berdasarkan analisis matriks IE yang dianalisis oleh penulis adalah berada pada sel I yaitu *grow and build*. Dengan total skor faktor internal sebesar (**3,12**) dan total skor

eksternal sebesar (**3,12**), bahwa posisi perusahaan berada pada daerah menjaga dan mempertahankan dan strategi yang tepat adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Tabel 4. Total Nilai Tertimbang PT Citilink Indonesia

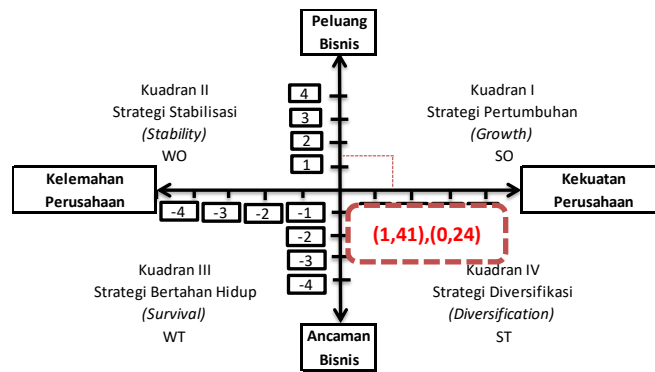
No	Kategori Variabel Internal dan Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan Perusahaan (Strength)				
1	Citilink menjadi maskapai pertama yang terbang <i>reguler</i> di Bandara Kertajati.	0.17	4	0.68
2	Menggunakan tipe pesawat A320 dengan rata-rata usia kurang dari 5 tahun.	0.20	4	0.80
3	Jadwal penerbangan yang sesuai dengan para pebisnis (<i>business traveller</i>).	0.22	3	0.66

4	Masih memberlakukan <i>free baggage</i> 20 kg.	0.21	4	0.84
5	4 star low cost airline.	0.20	4	0.80
Sub Total Kekuatan Perusahaan		1.00		3.78
Kelemahan Perusahaan (Weakness)				
1	Citilink masih memiliki rute Bandung – Surabaya.	0.18	3	0.47
2	Perlu waktu untuk mengembangkan <i>market</i> di daerah Kertajati.	0.24	2	0.54
3	Frekuensi penerbangan yang tidak setiap hari.	0.19	3	0.48
4	Tingkat <i>load factor</i> yang masih rendah.	0.21	2	0.57
5	Harga tiket yang mahal.	0.18	2	0.42
Sub Total Kelemahan Perusahaan		1.00		2.27
Selisih Sub Total Kekuatan dan Kelemahan				1.41

No	Kategori Variabel Internal dan Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang Perusahaan (Opportunities)				
1	Banyaknya tempat wisata di sekitar Kertajati sebagai daya tarik.	0.24	4	0.96
2	Bandara Kertajati akan berperan sebagai koridor industri.	0.19	3	0.57
3	Bandara Kertajati akan menjadi Bandara terbesar kedua setelah Bandara International Soekarno – Hatta.	0.15	3	0.45
4	Bandara Kertajati akan berperan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi di CIAYUMAJAKUNING.	0.19	3	0.57
5	Adanya <i>connecting flight</i> .	0.23	3	0.60
Sub Total Peluang Perusahaan		1.00		3.24
Ancaman Perusahaan (Threats)				
1	Market yang tidak terlalu besar.	0.20	3	0.60
2	Adanya tol trans jawa yang menghubungkan antara Jakarta – Surabaya.	0.20	3	0.60
3	Adanya saingan dengan Bandara Husein Sastranegara Bandung yang lebih dikenal masyarakat.	0.20	3	0.60
4	Moda transportasi penunjang dari/ke Bandara Kertajati yang belum memadai.	0.22	3	0.66
5	Harga <i>fuel</i> yang fluktuasi mempengaruhi <i>cost structure</i> .	0.18	3	0.54
Sub Total Ancaman Perusahaan		1.00		3.00
Selisih Sub Total Peluang dan Ancaman				0.24

Dari hasil analisis berdasarkan SWOT 4K dengan nilai tertimbang antara variabel internal dan eksternal pada PT Citilink Indonesia seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.6 diatas, bahwa nilai tertimbang kekuatan lebih besar dibandingkan dengan kelemahan perusahaan yang berada pada sumbu horizontal (X) sebesar (1,41) hasil selisih dari sub total kekuatan dan

kelemahan. serta nilai tertimbang peluang juga lebih besar dibandingkan dengan ancaman bisnis dalam perusahaan yang berada pada sumbu vertikal (Y) sebesar (0,24) hasil dari selisih sub total peluang dan ancaman, sehingga posisi perusahaan apabila digambarkan dalam sebuah diagram berada pada titik koordinasi (1,41 dan 0,24). Dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:



Sumber : Gambar diolah oleh penulis

Gambar 2. PT Citilink Indonesia dalam Matriks SWOT 4K

Keterangan gambar:

Berdasarkan perhitungan selisih nilai tertimbang diatas dengan menggunakan cara Matriks SWOT – 4K, posisi PT Citilink Indonesia berada pada kuadran I karena selisih faktor internal dan eksternal PT Citilink Indonesia bernilai positif yaitu faktor internal sebagai sumbu horizontal sebesar 1,51 dan faktor eksternal sebagai sumbu vertikal sebesar 0,24. Hal ini membuktikan bahwa PT Citilink Indonesia memiliki kekuatan yang baik dibandingkan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta faktor

eksternal yang baik yaitu memiliki peluang yang baik dibandingkan dengan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Maka berdasarkan perolehan hasil Matriks SWOT – 4K, strategi yang harus diterapkan oleh PT Citilink Indonesia dalam meningkatkan *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi ini persis dengan strategi *strength – opportunity* (SO) yang dimana agar perusahaan bisa meningkatkan jumlah *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya.

Tabel 5. Matriks SWOT atau TOWS

Internal Eksternal	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	1. Citilink menjadi maskapai pertama yang terbang reguler di Bandara Kertajati. 2. Menggunakan tipe pesawat A320 dengan rata-rata usia kurang dari 5 tahun. 3. Jadwal penerbangan yang sesuai dengan para pebisnis (<i>business traveller</i>). 4. Masih memberlakukan free baggage 20 kg. 5. 4 star low cost airline.	1. Citilink masih memiliki rute Bandung – Surabaya. 2. Perlu waktu untuk mengembangkan market di daerah Kertajati. 3. Frekuensi penerbangan yang tidak setiap hari. 4. Tingkat load factor yang masih rendah. 5. Harga tiket yang mahal.
PELUANG (O)	S – O	W – O
1. Banyaknya tempat wisata di sekitar Kertajati sebagai daya tarik. 2. Bandara Kertajati akan berperan sebagai koridor industri. 3. Bandara Kertajati akan menjadi Bandara terbesar kedua setelah Bandara International Soekarno – Hatta. 4. Bandara Kertajati akan berperan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi di CIAYUMAJAKUNING. 5. Adanya <i>connecting flight</i> .	1. Citilink dapat memanfaatkan tempat wisata yang ada di sekitar Bandara Kertajati menjadi daya tarik dari wisata alam yang ada di daerah Kertajati, maka Citilink dapat memanfaatkan untuk wisatawan dengan memberikan fasilitas <i>free baggage</i> 20 kg. (S1, S4, O1) 2. Dengan jadwal penerbangan yang sesuai dengan para pebisnis, maka daerah Kertajati dapat digunakan oleh para pebisnis untuk bisa datang ke industri bisnis yang ada di daerah CIAYUMAJAKUNING melalui Bandara Kertajati meningkat. (S3, O4) 3. Dengan menggunakan tipe pesawat A320 yang terbaru, maka mempermudah mobilitas bongkar muat barang yang berperan sebagai koridor industri. (S2, O2)	1. Bandara kertajati akan menjadi Bandara kedua setelah Bandara <i>International</i> Soekarno – Hatta, akan tetapi perlu waktu untuk mengembangkan <i>market</i> di sekitar Bandara Kertajati. (W2, O3) 2. Frekuensi yang tidak setiap hari menyebabkan pertumbuhan ekonomi di CIAYUMAJAKUNING menurun atau tidak stabil. (W3, O4) 3. Dengan hanya adanya <i>connecting flight</i> rute Kertajati – Surabaya menyebabkan <i>seat load factor</i> yang masih rendah di Bandara Kertajati. (W4, O5)
ANCAMAN (T)	S – T	W – T
1. Market yang tidak terlalu besar. 2. Adanya tol trans jawa yang menghubungkan antara Jakarta – Surabaya. 3. Adanya saingan dengan Bandara Husein Sastranegara Bandung yang lebih dikenal masyarakat. 4. Moda transportasi penunjang dari/ke Bandara Kertajati yang belum memadai. 5. Harga <i>fuel</i> yang fluktuasi mempengaruhi <i>cost structure</i> .	1. Melakukan promosi mengenai 4 star low cost airline dan tetap memberlakukan <i>free baggage</i> 20kg untuk menarik penumpang di Bandara Kertajati (S4, S5, T1, T2) 2. Memiliki jadwal penerbangan yang sesuai dengan para pebisnis merupakan keunggulan Citilink agar dapat meningkatkan <i>seat load factor</i> (S3, T1)	1. Menambah frekuensi penerbangan rute Kertajati – Surabaya dan memperkuat strategi dalam bersaing dengan Bandara Husein Sastranegara agar tingkat <i>load factor</i> meningkat (W3, W4, T3) 2. Menurunkan harga tiket serta menambah frekuensi penerbangan rute Kertajati – Surabaya agar moda transportasi penunjang dari/ke Bandara Kertajati memadai. (W3, W5, T4)

Berdasarkan matriks IE yang telah dijabarkan oleh penulis, posisi perusahaan berada pada sel I yaitu tumbuh dan membangun meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan pada Diagram SWOT-4K posisi perusahaan berada pada kuadran SO, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang lebih menonjol dibandingkan dengan ancaman dan kelemahan.

Maka PT Citilink Indonesia dapat menjalankan Strategi Pertumbuhan serta bauran pemasaran (*Marketing Mix*) yang

disusun berdasarkan 7P. Untuk lebih jelasnya penulis akan menjabarkannya sebagai berikut:

1) Penetrasi Pasar (*market pernetration*)

yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik. PT Citilink Indonesia dapat melakukan penetrasi pasar dengan cara sebagai berikut:

a. Harga (Price)

Citilink Indonesia memiliki harga tiket yang mahal untuk rute Kertajati – Surabaya, namun Citilink Indonesia selalu memberikan pelayanan yang berkualitas terutama dalam keselamatan, sehingga harga tiket yang dibayar penumpang setara dengan pelayanan yang mereka dapatkan. Maka Citilink Indonesia dapat melakukan dengan cara memberikan harga diskon pada waktu tertentu termasuk pada saat diluar masa liburan (*low season*), agar dapat meningkatkan *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya.

b. Promosi (Promotion)

Jauhnya lokasi bandara dari pusat bisnis dan pemerintah pusat, PT Citilink Indonesia dapat melakukan promosi dengan cara memasarkan produk melalui berbagai macam media, diantaranya media elektronik dengan mempromosikan serta mengenalkan rute Kertajati – Surabaya semenarik mungkin serta memperkenalkan wisata apa saja yang dapat dikunjungi di daerah Kertajati.

Promosi iklan dapat juga dilakukan melalui media sosial yang diantaranya melalui facebook, twitter, instagram ataupun pada website resmi milik Citilink Indonesia. Atau juga dapat melalui media cetak seperti menampilkan reklame pada tempat yang sering dilalui seperti jalan raya yang padat, jalan perkantoran besar dan jalan menuju bandara. Dengan adanya promosi iklan yang intensif diharapkan dapat membantu meningkatkan *seat load factor* untuk rute Kertajati – Surabaya.

2) Pengembangan Pasar, yaitu memasarkan rute Kertajati – Surabaya agar *seat load factor* meningkat dan market lebih luas.

a. Tempat (Place)

Letak geografis Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati kurang strategis, untuk dapat memudahkan penumpang melakukan penerbangan rute Kertajati – Surabaya. Maka Citilink Indonesia bisa bekerja sama dengan moda transportasi penunjang (misalnya bus damri dan *travel*) untuk mempermudah masyarakat khususnya di daerah Cirebon, Indramayu, Majalengka, Bandung, dan Kuningan agar bisa ke/dari Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati dengan mudah.

b. Orang (People)

PT Citilink Indonesia harus mampu menghidupkan citra yang baik di mata konsumen dan memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Dengan menambah tenaga kerja sales untuk mulai menggarap *segment corporate* karna banyak industri di daerah Kertajati yang dapat dijadikan bisnis, maka perusahaan mulai bekerja sama dengan perusahaan lain.

3) Pengembangan Produk yaitu mengupayakan peningkatan *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya dengan cara memperbaiki atau memodifikasi agar lebih menghasilkan produk atau jasa yang lebih berkualitas.

a. Produk (Product)

Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati memiliki frekuensi penerbangan yang tidak setiap hari serta rute Kertajati – Surabaya juga memiliki *seat load factor* yang rendah, oleh karena itu di lakukan penambahan frekuensi penerbangan pada rute Kertajati - Surabaya dan peningkatan jadwal yang sesuai dengan para pembisnis agar tingkat *seat load factor* bisa meningkat.

b. Proses (Process)

Dengan banyaknya bisnis di daerah sekitar Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati dapat membantu meningkatkan *seat load factor*. Dengan proses perlu waktu untuk mengembangkan *market* di daerah Kertajati, maka dapat dilakukan penambahan rute di Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati agar *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya dapat meningkat.

c. Pelayanan (Customer Service)

Saat ini Citilink Indonesia memiliki keunggulan dalam memberikan jasa pelayanan kepada penumpang dengan masih memberlakukan *free baggage* 20kg serta mengutamakan keselamatan, Citilink dapat memperluas program tersebut seterusnya. Citilink Indonesia melakukan pelayanan yang berbeda dari maskapai lain dengan mengutamakan keselamatan. Dengan adanya program ini akan membuat pelanggan semakin loyal terhadap PT Citilink Indonesia dengan pelayanan yang diberikan serta untuk memahami apa saja keinginan para penumpang.

SIMPULAN

Faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan rute Kertajati – Surabaya di Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati pada PT Citilink Indonesia, untuk kekuatan yang dimiliki rute Kertajati – Surabaya yang paling kuat diantaranya jadwal penerbangan yang sesuai dengan para pembisnis (*business traveller*) dan masih memberlakukan *free baggage* 20kg. Namun rute Kertajati – Surabaya juga memiliki beberapa kendala yang sangat lemah, diantaranya perlu waktu untuk mengembangkan *market* di daerah Kertajati

dan frekuensi penerbangan yang tidak setiap hari. Hal tersebut membuat Citilink Indonesia masih perlu memperbaiki semua kendala agar *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya semakin meningkat dengan cara mengatasi faktor kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan faktor kekuatan perusahaan. Faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman rute Kertajati – Surabaya di Bandara Internasional Jawa Barat (BIJB) Kertajati pada PT Citilink Indonesia, untuk peluang yang paling kuat dimiliki rute Kertajati – Surabaya yaitu banyaknya tempat wisata di sekitar Kertajati sebagai daya tarik dan Bandara Kertajati akan berperan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi di CIAYUMAJAKUNING. Sementara faktor eksternal ancaman yang dihadapi rute Kertajati – Surabaya yang paling lemah adalah harga *fuel* yang fluktuasi mempengaruhi *cost structure* karena perusahaan harus berupaya dalam memperbaiki semua kendala agar *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya semakin meningkat dengan cara mengatasi faktor ancaman perusahaan dengan memanfaatkan faktor peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SWOT maka strategi yang perlu diterapkan untuk meningkatkan *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya PT Citilink Indonesia adalah dengan menggunakan strategi tumbuh dan membangun yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hal ini didasari oleh faktor-faktor berikut:

- a. Diagram Matriks IE Citilink Indonesia berada pada posisi yang sangat baik karena dapat dilihat dari Matriks IE perusahaan berada pada sel I. Sedangkan hasil dari diagram SWOT – 4K pada kuadran SO dengan angka sumbu horizontal 1,41 dan sumbu vertikal 0,24 yang berarti perusahaan berada pada posisi pertumbuhan yang agresif.
- b. Perumusan strategi yang dapat digunakan dari hasil analisis Matriks IE dan Diagram SWOT 4K antara lain : Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan

produk. Sedangkan hasil dari analisis Matriks SWOT 4K atau TOWS, strategi yang dapat diterapkan di PT Citilink Indonesia dalam meningkatkan *seat load factor* rute Kertajati – Surabaya adalah strategi SO (*Strength – Opportunities*) yang berarti perusahaan dapat menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk mengambil dan memanfaatkan peluang yang besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Air Transportation Statistics. (2015). *Badan Pusat Statistik*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Amaliah, A. (2016). *Perumusan Strategi Tahun 2017 Dalam Peningkatan Jumlah Pengguna Member GarudaMiles Pada PT Garuda Indonesia TBK Jakarta*.
- Citilink Inflight Magazine Linkers Edisi September 2018. (2018, September). *Citilink Indonesia*.
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Konsep Pendekatan Keunggulan Bersaing* (15th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ghazzan, F. (n.d.). Pengertian Marketing Adalah. Retrieved from <https://catatanmarketing.wordpress.com/tag/menurut-kotler/>
- Gunawan, H. (2015). *Pengantar Transportasi dan Logistik* (2nd ed.). Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Hanafi, N. A., Indah, O. G., Airlangga, P., Christiyani, R., & Yugnie, Z. (2018). ANALISIS SWOT FAKTOR PEMBUKAAN RUTE PENERBANGAN INTERNASIONAL DI BANDARA INTERNASIONAL H. AS. HANANDJOEDDIN BELITUNG (STUDI KASUS: MASKAPAI PENERBANGAN SRIWIJAYA AIR).
- Heviandri, R., Sumarwan, U., & Retnangingsih. (2009). Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap LAYanan Di bandara Soekarno – Hatta, Serta Implikasinya Terhadap Strategi Pemasaran City Check – in Terminal di Jakarta.
- IKAPI. (2009). Empat Undang - Undang Transportasi (Terlengkap). Bandung: Fokusmedia.
- Ismaya, J. Y., Pribadiono, & Noviandari, I. (2017). ANALISA SWOT UNTUK MENGETAHUI POSITIONING PERUSAHAAN DALAM MENENTUKAN STRATEGI, 3(3), 593–607.
- Kamus Populer STMT Trisakti. (2012). Jakarta: Erlangga.
- Maxmanroe. (n.d.). Strategi Pemasaran: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Konsep, dan Contohnya. Retrieved from <https://www.maxmanroe.com/vid/marketing/pengertian-strategi-pemasaran.html>
- Ridho, A., Handono, F., & Pendahuluan, A. (n.d.). Strategi Promosi Garuda Indonesia Surakarta Dalam, 3–7.
- Sihombing, S., & Muljadi, A. J. (2014). *Pengantar Manajemen Edisi Revisi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugeng. (n.d.). Pengertian MANAJEMEN PEMASARAN Menurut Para Ahli. Retrieved from <http://www.contohsurat.co.id/2017/02/manajemen-pemasaran.html>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharno, H. (2015). *Manajemen Dan Perencanaan Bandar Udara* (2nd ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Visi & Misi Citilink Indonesia. (n.d.). Retrieved from www.citilink.co.id
- Wibowo, D. H., Arifin, Z., & Sunarti, . (2015). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik DiJeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 29(1), 59–66. Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1172>