

FORMULASI STRATEGI DALAM MENINGKATKAN LOAD FACTOR PENERBANGAN CENGKARENG-SOLO

Basri Fahriza
STMT Trisakti
basrifahriza@gmail.com

Badzlina Anindya
STMT Trisakti
stmt@indosat.net.id

Peppy Fachrial
STMT Trisakti
pfachrial@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the research is to analyze the internal and external factors faced by NAM AIR and formulates the strategy to increase the Load Factor. The method was qualitative with observation technique, interview, library research, and SWOT analysis. The result shows that IE matrices for external factors evaluation is 3.04 and the internal is 2.91. It means that NAM AIR is in quadrant II. While NAM AIR is in quadrant I based on the Grand Strategy matrices of strength and weakness factors (1.23) and opportunity and threat factors (0.86). Both results conclude that the best formulated strategy is market penetration.

Keywords: strategies, load factor, SWOT, NAM AIR

PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui kemajuan industri transportasi udara mengalami perkembangan yang pesat. Dilihat dari pertumbuhan yang tinggi terhadap jumlah maskapai penerbangan yang melakukan penerbangan di wilayah Indonesia. Hal ini dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mengalami kenaikan sebesar 5,18% di kuartal kedua tahun 2016. Terkait dengan pertumbuhan ekonomi dan minimnya waktu yang dimiliki oleh masyarakat, membuat kebutuhan masyarakat terhadap transportasi udara meningkat, baik bertujuan untuk bisnis, pendidikan, liburan ataupun ekspor/impor barang. Masyarakat saat ini dapat memilih transportasi udara dengan pelayanan yang beragam sesuai yang mereka butuhkan, ada *full service*, *medium service* dan *low cost carrier*. Dari *service* yang ditawarkan oleh maskapai penerbangan, terdapat pula kelas-kelas yang membedakan layanan yang didapat oleh konsumen selama

pre flight, *inflight* dan *post flight*. Dalam menghadapi persaingan dengan maskapai penerbangan lain, maskapai penerbangan harus kreatif dan mempunyai strategi bisnis yang dapat diandalkan untuk menghadapi era perdagangan bebas sehingga maskapai penerbangan tersebut tetap menjadi maskapai yang unggul dibandingkan pesaing yang mempunyai rute yang sama. NAM Air adalah salah satu maskapai penerbangan yang beroperasi di wilayah Indonesia yang didirikan pada tahun 2013. NAM Air merupakan anak perusahaan dari maskapai penerbangan Sriwijaya Air. Saat ini NAM Air melayani kelas ekonomi dan bisnis. Pesawat yang NAM Air gunakan adalah B 737-500 dengan total armada 10 pesawat dengan konfigurasi 120 kursi (8 kelas bisnis, 112 kelas ekonomi). Saat ini banyak permasalahan yang sedang dihadapi oleh NAM Air yang merupakan maskapai penerbangan yang baru memasuki pasar industri transportasi udara. Salah satu

permasalahan sedang dihadapi oleh NAM Air adalah tingkat *load factor* yang rendah yaitu tidak lebih dari 80% untuk rute CGK-SOC. Salah satu penyebabnya dikarenakan tingginya persaingan antar maskapai penerbangan lain yang mempunyai rute penerbangan yang sama. Hal ini menyebabkan banyak konsumen yang memilih untuk menggunakan maskapai lain yang lebih dulu hadir dibandingkan NAM Air yang namanya belum banyak diketahui oleh masyarakat. Pemasaran produk yang dijual oleh NAM Air adalah hal penting yang harus dilakukan oleh NAM Air sebagai maskapai penerbangan yang baru memasuki pasar industri transportasi udara. Hal ini dikarenakan pemasaran terhadap suatu produk merupakan salah satu jembatan penghubung antara produk yang akan dijual dengan konsumen yang akan membeli. Namun saat ini NAM Air tidak melakukan pemasaran secara maksimal, seperti Website yang masih dibarengi dengan Sriwijaya Air serta Facebook, Twitter dan Instagram yang terakhir di-update tahun 2015. Pemanfaatan media sosial yang tergolong rendah ini akan mengakibatkan berkurangnya minat masyarakat terhadap NAM Air. NAM Air masih tergolong rendah untuk frekuensi penerbangan CGK-SOC. Hal ini membuat calon penumpang tidak mempunyai pilihan waktu yang cukup banyak. Ini menyebabkan penumpang setia NAM Air akan beralih ke maskapai lain yang mempunyai jadwal penerbangan beragam yang sesuai dengan jadwal yang mereka inginkan. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang dihadapi oleh NAM Air dan membuat formulasi strategi yang akan diterapkan oleh NAM Air agar dapat meningkatkan *load factor*.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen strategi merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan menata

perumusan dan pengimplementasian strateginya (Sofjan, 2013). Sedangkan menurut Muhammad (2013) diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Tahap-tahap dalam manajemen strategi menurut David (2016), tahapan tersebut yakni: Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan Evaluasi Strategi. Berdasarkan Porter dalam David (2016), strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing dari tiga dasar yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan dasar-dasar ini sebagai strategi generik (*generic strategy*). Kata *load factor* yang berarti faktor muat menurut Gunawan (2013) implikasinya adalah memperlihatkan tingkat produksi atau kapasitas perusahaan penerbangan dalam pengoperasian armadanya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif . Penelitian lapangan meliputi observasi, wawancara dan kepustakaan (*Library Research*). Teknik Analisis Data yang digunakan adalah analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor Eksternal NAM Air

Analisis faktor eksternal merupakan analisis mengenai identifikasi peluang dan ancaman yang diperoleh dari kondisi eksternal perusahaan.

1. Peluang

Peluang merupakan suatu kesempatan yang sebaiknya diambil atau dimanfaatkan oleh perusahaan agar mendapatkan keuntungan. Peluang yang dimiliki NAM Air untuk meningkatkan *load factor* rute Jakarta-Solo pada NAM Air adalah:

- a. Pertumbuhan perekonomian Indonesia yang meningkat
Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,24) dan rating sebesar (4), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,24 \times 4 = 0,96$
 - b. Akan dibangun fasilitas penghubung kereta api di bandara Adi Soemarmo pada tahun 2018
Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,19) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,19 \times 3 = 0,57$
 - c. Jumlah penumpang di bandara Adi Soemarmo kian meningkat.
Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,21) dan rating sebesar (4), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,21 \times 4 = 0,84$
 - d. Di Solo terdapat sektor industri yang memiliki potensi unggul
Pendekatan Analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,18) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,18 \times 3 = 0,54$
 - e. Harga tiket kereta api Jakarta-Solo tidak jauh berbeda dengan harga pesawat Jakarta-Solo
Pendekatan Analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,18) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,18 \times 3 = 0,54$
2. Ancaman (*Threats*)
Ancaman merupakan faktor lingkungan luar yang akan menghambat perusahaan dalam menjalankan strateginya, hal ini dapat merugikan serta membahayakan untuk NAM Air. Adapun ancaman yang dimiliki oleh NAM Air ialah:
- a. Tingginya persaingan antar maskapai

- penerbangan yang melayani rute CGK – SOC
Pendekatan Analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,18) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,18 \times 3 = 0,54$
- b. Banyak *Airlines* yang hadir lebih dulu
Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,18) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,18 \times 3 = 0,54$
 - c. Harga penerbangan menuju/dari bandara CGK – JOG lebih murah Bandara Internasional Adi Sutjipto merupakan bandara terdekat
Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,15) dan rating sebesar (2), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,15 \times 2 = 0,30$
 - d. Masyarakat yang belum mengetahui pemesanan tiket online
Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,26) dan rating sebesar (2), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,26 \times 2 = 0,52$
 - e. Fasilitas bandara yang tidak sebanding dengan jumlah pesawat yang beroperasi.
Pendekatan Analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,25) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,25 \times 3 = 0,75$

- B. Analisis Faktor Internal NAM Air
Analisis faktor internal merupakan analisis yang berfokus pada kekuatan dan kelemahan yang memberikan keunggulan serta kekurangan bagi perusahaan dalam mencapai target perusahaan.

1. Kekuatan

- a. NAM Air menggunakan GSE yang dimiliki Sriwijaya Group

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,14) dan rating sebesar (3), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,14 \times 3 = 0,42$

- b. Memiliki pencapaian ketepatan waktu (*on time performance*) sebesar 90,61%

Pendekatan Analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,23) dan rating sebesar (4), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,23 \times 4 = 0,92$

- c. Memiliki waktu tempuh rute CGK-SOC lebih rendah daripada pesaingnya

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,21) dan rating sebesar (4), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,21 \times 4 = 0,84$

- d. Mengizinkan pramugari untuk mengenakan hijab

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,21) dan rating sebesar (4), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,21 \times 4 = 0,84$

- e. Memiliki *seat pitch* lebih luas dari pesaingnya

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,21) dan rating sebesar (4), sehingga mendapatkan skor sebesar $0,21 \times 4 = 0,84$

2. Kelemahan (*Weakness*)

- a. Frekuensi penerbangan rute CGK-SOC tergolong rendah dibanding pesaing

Pendekatan Analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,19) dan rating sebesar (4), sehingga

mendapatkan skor sebesar 0,19 $\times 2 = 0,38$

- b. Harga yang lebih tinggi dibanding pesaing

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,16) dan rating sebesar (2), sehingga mendapatkan skor sebesar 0,16 $\times 2 = 0,32$

- c. Kurangnya informasi yang diberikan oleh NAM Air

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,23) dan rating sebesar (2), sehingga mendapatkan skor sebesar 0,23 $\times 2 = 0,46$

- d. NAM Air masih tergolong rendah dalam pemanfaatan media sosial .

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,23) dan rating sebesar (2), sehingga mendapatkan skor sebesar 0,23 $\times 2 = 0,46$

- e. Jumlah pesawat yang dimiliki oleh NAM Air masih minim

Pendekatan analisis Matriks *Grand Strategy* menghasilkan bobot sebesar (0,19) dan rating sebesar (2), sehingga mendapatkan skor sebesar 0,19 $\times 2 = 0,38$

C. Posisi Pendekatan NAM Air

1. Analisis berdasarkan Matriks Internal-Eksternal

Matriks Internal-Eksternal terdiri dari sembilan sel divisi. Matriks IE membutuhkan informasi yang banyak dari berbagai divisi, karena implikasi strategis dari masing-

masing matriks berbeda. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci. Skor bobot IFE total pada sumbu *x* dan skor bobot EFE pada sumbu *y*. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda yaitu diantaranya adalah divisi I,II,IV untuk strategi tumbuh dan membangun, divisi III,V,VII untuk strategi menjaga dan mempertahankan, dan divisi VI, VIII,IX untuk strategi panen atau divestasi.

Identifikasi terhadap masing-masing variable eksternal dan variable internal, kemudian melakukan proses evaluasi dari masing-masing variable tersebut dengan melakukan pembobotan dan penilaian untuk kemudian didapatkan total skor dari masing-masing variable tersebut.

a. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Dari hasil penelitian dapat diketahui total hasil eksternal faktor evaluasi NAM Air adalah sebesar 3,04 yang didapat dari akumulasi penjumlahan peluang sebesar 1,80 dan ancaman sebesar 1,24.

Sehingga menyatakan bahwa NAM Air merespon peluang dan ancaman cukup baik, bahwa peluang yang dimiliki perusahaan dapat mengatasi ancaman dari luar perusahaan.

b. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Dari hasil penelitian dapat diketahui total hasil internal faktor evaluasi NAM Air adalah sebesar 2.91 yang didapat dari akumulasi penjumlahan kekuatan sebesar 1.89 dan kelemahan sebesar 1.02. Sehingga mengindikasikan bahwa NAM Air memiliki kekuatan lebih besar dibandingkan dengan kelemahan perusahaan. Sehingga diperoleh kesimpulan sementara kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat mengatasi kelemahan didalam perusahaan.

Berdasarkan total skor pada masing-masing faktor yang telah diketahui, maka diketahui letak strategi NAM Air pada matriks Internal-Eksternal berdasarkan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

		TOTAL SKOR FAKTOR INTERNAL						
		4.0	KUAT 4.0- 2.9	3.0	RATA-RATA 2.99-2.0	2.0	LEMAH 1.99-	1.0
TOTAL SKOR FAKTOR EKSTERNAL	TINGGI 4.0-3.0	I	II	III				
	SEDANG 2.99-2.0	IV	V	VI				
	RENDAH 1.99-1.0	VII	VIII	IX X				

Gambar 1 Analisis Matriks IE NAM Air

Dari Gambar 1 NAM Air berada pada sel ke I, dimana sel ini termasuk dalam rekomendasi strategi tumbuh dan membangun. Artinya dalam menjalankan operasional pada rute penerbangan CKG-SOC, NAM Air dapat menggunakan strategi intensif, yaitu: penetrasi pasar, dan pengembangan pasar dan pengembangan produk tetapi dapat pula menggunakan strategi integratif yaitu: integrasi kedepan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal.

2. Analisis SWOT

a. Analisis faktor eksternal dan internal dengan menggunakan tabel

Grand Strategy

Berdasarkan hasil penelitian peluang nilai total tertimbang adalah sebesar 3,45 sementara variable ancaman nilai total tertimbang adalah sebesar

2,59 yang didapat dari hasil perkalian antara bobot dengan rata-rata rating

Berdasarkan hasil penelitian kekuatan nilai total tertimbang adalah sebesar 3,23, sementara analisis perhitungan variable kelemahan nilai total tertimbang adalah sebesar 2,00 yang didapat dari hasil perkalian antara bobot dengan rata-rata rating. Hasil menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Karena kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal

peluang dan ancaman. Analisis ini diaplikasikan dalam sebuah diagram yang terbagi dalam empat kuadran.

b. Analisis diagram *Grand*

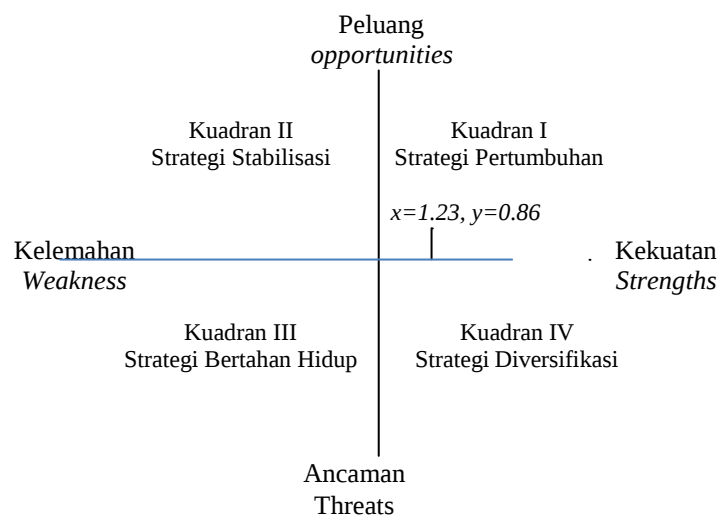
Strategy

Setelah menganalisis faktor internal dan eksternal, analisis strategi dilanjutkan

dengan cara mencari selisih tertimbang NAM Air dari faktor internal dan eksternal. Berikut adalah perhitungannya:

$$\begin{aligned}\text{Sumbu Horizontal(X)} &= \text{NT Kekuatan} - \text{NT Kelemahan} \\ &= 3,23 - 2,00 \\ &= 1,23\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sumbu Vertikal(Y)} &= \text{NT Peluang} - \text{NT Ancaman} \\ &= 3,45 - 2,59 \\ &= 0,86\end{aligned}$$



Gambar 2 Analisis Diagram *Grand Strategy* NAM Air

Berdasarkan perhitungan data diatas maka diagram strategi pada NAM Air untuk meningkatkan *load factor* rute Jakarta – Solo berada dalam kuadran I, dimana nilai tertimbang kekuatan lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan dan disaat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari nilai tertimbang ancaman. Untuk NAM Air di kuadran I ini, konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Perumusan strategi untuk Nam Air

dalam meningkatkan jumlah penumpang Jakarta – Solo. Setelah melakukan beberapa tahap analisis dengan menggunakan pendekatan matriks IE dan *Grand Strategy*, maka strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT dan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

3.Strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT NAM Air

Penentuan alternatif yang sesuai bagi perusahaan adalah dengan cara membuat matriks SWOT. Strategi pada

matriks ini dibuat berdasarkan dengan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Pada matriks SWOT ini disusun dengan empat strategi utama yang saling berkesinambungan yaitu: kekuatan dan

peluang, kelemahan dan peluang, kekuatan dan ancaman, serta kelemahan dan ancaman. Berikut adalah alternatif strategi menurut Matriks SWOT:

Tabel 2 Matriks TOWS/SWOT NAM Air

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. NAM Air menggunakan GSE yang dimiliki Sriwijaya Group 2. Memiliki pencapaian ketepatan waktu (on time performance) sebesar 90,61% 3. Memiliki waktu tempuh rute CGK- SOC lebih rendah dari pesaingnya 4. Mengizinkan pramugari untuk mengenakan hijab 5. Memiliki <i>seat pitch</i> lebih luas dari pesaingnya	1. Frekuensi penerbangan rute CGK- SOC tergolong rendah dibanding pesaing 2. Harga yang lebih tinggi dibanding pesaing 3. Kurangnya informasi yang diberikan oleh NAM Air 4. NAM Air masih tergolong rendah dalam pemanfaatan media sosial 5. Jumlah pesawat yang dimiliki oleh NAM Air masih minim
Peluang (O)	Strategi – SO	Strategi – WO
1. Pertumbuhan perekonomian Indonesia yang meningkat 2. Akan dibangun fasilitas penghubung kereta api di bandara Adi Soemarmo pada tahun 2018 3. Jumlah penumpang di bandara Adi Soemarmo kian meningkat 4. Di Solo terdapat sektor industri yang memiliki potensi unggul 5. Harga tiket kereta api Jakarta-Solo tidak jauh berbeda dengan harga pesawat Jakarta-Solo	1. Meningkatkan frekuensi penerbangan dengan tetap memperhatikan OTP yang tinggi dengan memanfaatkan pertumbuhan perekonomian serta jumlah penumpang di Adi Soemarmo meningkat (S2,S3,O3) 2. Memberikan fasilitas <i>seat pitch</i> yang luas dan waktu tempuh yang rendah dengan harga yang tidak jauh berbeda dengan kereta api untuk menarik pengguna kereta api agar menggunakan NAM Air. (S2,S5,O5) 3. Menginformasikan bahwa NAM Air mempunyai waktu tempuh yang rendah dibanding pesaing untuk menarik penumpang di bandara Adi Soemarmo yang kian meningkat (S3,O3) 4. Melakukan promosi mengenai fasilitas <i>seat pitch</i> yang luas dan waktu tempuh yang rendah dengan ketepatan waktu yang tinggi untuk meningkatkan <i>load factor</i> dengan memanfaatkan penumpang yang kian meningkat. (S2,S3,S4,S5,O1,O2)	1. Menambah jumlah pesawat untuk meningkatkan frekuensi penerbangan dengan memanfaatkan pertumbuhan perekonomian yang meningkat (W1,W5,O1) 2. Menggunakan media sosial secara maksimal untuk menarik penumpang yang kian meningkat di bandara Adi Soemarmo agar menggunakan NAM Air (W4,O3)
Ancaman (T)	Strategi – ST	Strategi – WT
1. Tingginya persaingan antar maskapai penerbangan yang melayani rute CGK – SOC 2. Banyak <i>Airlines</i> yang hadir lebih dulu 3. Harga penerbangan menuju/dari bandara CGK – JOG lebih murah 4. Masyarakat yang belum mengetahui cara pemesanan tiket online 5. Fasilitas bandara yang tidak sebanding dengan jumlah pesawat yang beroperasi	1. Mempertahankan ketepatan waktu yang baik agar dapat bersaing dengan maskapai lainnya (S2,O1,O2) 2. Memiliki waktu tempuh lebih rendah dari pesaing yang merupakan keunggulan NAM Air agar dapat bersaing dengan <i>Airline</i> yang hadir lebih dulu (S4,O2)	1. Menambah frekuensi penerbangan agar dapat bersaing dengan maskapai penerbangan yang melayani rute CGK – SOC (W1,T1) 2. Memberikan informasi lebih serta sosialisasi mengenai pemesanan tiket online untuk mengatasi toko offline yang tidak ada di kota-kota perintis (W3,W4,T3,T4)

Penentuan kemungkinan strategi yang dihasilkan berdasarkan atas Matriks *Grand Strategy*. Dimana NAM Air berada pada kuadran I yang diapit oleh sumbu *Opportunities* dan *Strength*. Maka strategi yang paling cocok adalah Strategy-*Opportunities*.

Pada matriks SWOT, Strategy-*Opportunities* merupakan strategi yang dibuat berdasarkan pemikiran perusahaan, yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang besar. Berikut adalah beberapa strategi yang dihasilkan dari Strategy-*Opportunities*:

- a. Meningkatkan frekuensi penerbangan dengan tetap memperhatikan OTP yang tinggi dengan memanfaatkan pertumbuhan perekonomian serta jumlah penumpang di Adi Soemarmo meningkat (S2,S3,O3)
- b. Memberikan fasilitas *seat pitch* yang luas dan waktu tempuh yang rendah dengan harga yang tidak jauh berbeda dengan kereta api untuk menarik pengguna kereta api agar menggunakan NAM Air. (S2,S5,O5)
- c. Menginformasikan bahwa NAM Air mempunyai waktu tempuh yang rendah dibanding pesaing untuk menarik penumpang di bandara Adi Soemarmo yang kian meningkat
- d. Melakukan promosi mengenai fasilitas *seat pitch* yang luas dan waktu tempuh yang rendah dengan ketepatan waktu yang tinggi untuk meningkatkan *load factor*

dengan memanfaatkan penumpang yang kian meningkat. (S2,S3,S4,S5,O1,O2)

4. Hasil Perhitungan Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*
Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*, maka perumusan strategi pada penelitian ini adalah penetrasi pasar yang menurut David (2016) pada kuadran II untuk IE Matriks dan kuadran I untuk Matriks *Grand Strategy*, strategi yang digunakan ialah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan pasar) atau integratif (strategi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal).

Perumusan strategi yang digunakan pada penelitian ini adalah penetrasi pasar yang menurut David (2016) ialah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Dan dalam implementasinya berupa: Melakukan promosi mengenai fasilitas *seat pitch* yang luas dan waktu tempuh yang rendah dengan ketepatan waktu yang tinggi untuk meningkatkan *load factor* dengan memanfaatkan penumpang yang kian meningkat.

Untuk menunjang keberhasilan promosi NAM Air maka mengajukan

beberapa implementasi yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan strategi Porter dalam David (2016) dan bauran pemasaran (*marketing mix*) meliputi:

a. Kepemimpinan biaya (Tipe 1 dan Tipe 2)

Dalam hal kepemimpinan biaya, terkait perumusan strategi NAM Air memfokuskan pada efisiensi yang diterapkan pada perusahaan dengan meningkatkan frekuensi penerbangan maka utilisasi pesawat akan meningkat dan mempunyai petugas kebersihan sendiri sehingga *cost* akan lebih rendah. Serta menggunakan pesawat terbang dengan generasi terbaru serta *seat* yang lebih banyak guna menghemat biaya perawatan pesawat terbang dan bisa mengangkut penumpang dengan jumlah yang lebih besar. Namun sebaiknya NAM Air membeli pesawat yang hemat bahan bakar untuk lebih menekan *cost*.

b. Diferensiasi produk (Tipe 3)

Strategi diferensiasi menawarkan tahapan-tahapan diferensiasi yang berbeda. Diferensiasi tidak menjamin keunggulan bersaing, khususnya jika standar produk memenuhi kebutuhan pelanggan atau peniruan yang cepat oleh pesaing dimungkinkan.

Pengembangan produk adalah contoh strategi yang menawarkan keuntungan diferensiasi.

c. Fokus (Tipe 4 dan Tipe 5)

Fokus NAM Air yaitu dengan fokus penerapan *Medium Service* untuk setiap penerbangannya. Dengan penerapan *Medium Service* ini NAM Air tetap memberikan layanan tambahan seperti snack, makanan lengkap untuk jarak menengah dan *seat pitch* yang luas namun tetap dengan harga yang tergolong rendah. Sehingga segmen pasar menengah ke bawah maupun menengah ke atas dapat melakukan perjalanan menggunakan NAM Air.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis faktor eksternal dengan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), nilai faktor eksternal peluang yang dimiliki NAM Air yang paling besar adalah pertumbuhan perekonomian Indonesia yang meningkat dan nilai yang paling rendah adalah harga tiket kereta api Jakarta-Solo tidak jauh berbeda dengan harga pesawat Jakarta-Solo Sementara faktor eksternal ancaman NAM Air yang memiliki ancaman paling besar adalah fasilitas bandara yang tidak sebanding dengan jumlah pesawat yang beroperasi dan ancaman yang mempunyai nilai paling rendah adalah harga penerbangan menuju/dari bandara CGK – JOG lebih murah. Berdasarkan analisis faktor internal dengan matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), faktor internal kekuatan NAM Air yang paling kuat adalah memiliki pencapaian ketepatan waktu (*on time performance*) sebesar 90,61% dan kekuatan yang mempunyai nilai paling rendah adalah NAM

Air menggunakan GSE yang dimiliki Sriwijaya Group. Sedangkan faktor internal kelemahan NAM Air yang sangat lemah adalah harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing dan nilai kelemahan yang paling tinggi adalah NAM Air masih tergolong rendah dalam pemanfaatan media sosial dan jumlah pesawat yang dimiliki oleh NAM Air masih minim. Berdasarkan Matriks IE perusahaan ini berada pada posisi yang relatif sangat baik karena dapat dilihat dari posisinya berada pada sel I yaitu posisi tumbuh dan membangun, dapat juga dilihat pada hasil Matriks *Grand Startegy* pada kuadran I yang berarti perusahaan berada pada posisi strategis yang sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan yaitu dengan strategi SO, yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan. Dalam hasil analisis ini menghasilkan alternatif strategi berupa penetrasi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. 2013. *Strategic Management*, Jakarta: Rajawali Pers
- David, F.R. & F.R. David 2016. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Salemba Empat
- Gunawan, H.2015. *Pengantar Transportasi dan Logistik*, Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Muhammad, S. 2013. *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN

Halaman ini sengaja di kosongkan