

STRATEGI PEMASARAN PENERBANGAN BERKONSEP *LOW COST CARRIER* (LCC) DAN DAYA SAING PERUSAHAAN (Studi Pada Maskapai Penerbangan Pt. Garuda Indonesia Citilink)

Hawa Bunga Yowanda
M. Kholid Mawardi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : hawaywnda@gmail.com

ABSTRACT

The focus of this research includes: first, how the marketing strategy is applied by the airline concept of low cost carrier in PT. Garuda Indonesia Citilink. Second, how does the impact of low cost carrier implementation on the company competition. The method used is qualitative with descriptive research type. The data is collected with documentation, observation, and interview techniques. Sources of data derived from primary data through interviews with informants from PT. Garuda Indonesia Citilinks' employee, while secondary data is extracted from internet sites and other related reports. Data analysis method uses Miles and Huberman data analysis model which is data collection, data condensation, data presentation, and conclusion. The result of marketing strategy research which is applied by PT. Garuda Indonesia Citilink is good enough in terms of Porter's competitive theory analysis. The company is able to attract new customers and retain old customers by improving service quality, providing continuous innovation, optimizing the efficiency process to provide a better service to customers. PT. Garuda Indonesia Citilink in the last few years, experienced rapid growth in terms of the number of passengers, flight frequency, and flight routes, because the cheap ticket prices provided more affordable for low average consumers.

Keywords: *Marketing Strategy, Low Cost Carrier, Competitive Capability*

ABSTRAK

Fokus penelitian ini meliputi: pertama, bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan maskapai penerbangan berkonsep *low cost carrier* di PT. Garuda Indonesia Citilink. Kedua, bagaimanakah dampak penerapan *low cost carrier* terhadap daya saing perusahaan. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dengan Teknik dokumentasi, observasi, dan wawancara. Sumber data berasal dari data primer melalui wawancara dengan informan dari pegawai PT. Garuda Indonesia Citilink, sedangkan data sekunder digali dari situs internet dan laporan terkait lainnya. Metode analisis data menggunakan model analisis data Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink sudah cukup baik ditinjau dari analisis teori daya saing Porter. Perusahaan mampu menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan, memberikan inovasi yang berkelanjutan, pengoptimalan proses efisiensi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. PT. Garuda Indonesia Citilink dalam beberapa tahun terakhir, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dalam hal jumlah penumpang, frekuensi penerbangan, dan rute penerbangan, karena dengan murahnya harga tiket yang disediakan semakin dapat dijangkau konsumen lapisan bawah.

Kata Kunci: *Strategi Pemasaran, Low Cost Carrier, Daya Saing*

1. PENDAHULUAN

Di Indonesia transportasi udara sangat digemari konsumen terutama dengan kehadiran konsep *Low Cost Carrier*. *Low Cost Carrier* (LCC) merupakan model penerbangan yang unik dengan menerapkan strategi penurunan biaya operasional (*operating cost*) dan *efisiensi cost* di semua lini, maskapai melakukan hal-hal diluar kebiasaan maskapai pada umumnya. Beberapa karakteristik dari maskapai *low cost carrier* (LCC) atau penerbangan berbiaya murah adalah standratisasi pada kabin dan armada pesawat, menghilangkan tipe kelas bisnis dalam layanan, mengurangi atau menghilangkan layanan dalam pesawat (atau dalam kata lain, layanan tetap diberikan namun biaya diluar harga tiket), menyederhanakan proses *ticketing* melalui teknologi IT dengan mnggunakan tiket elektronik, beroperasi pada penerbangan-penerbangan berjarak pendek (*poin to poin*), menyederhanakan atau menghilangkan program *mileage* (member), menggunakan bandara sekunder untuk meminimalisir biaya layanan bandara pada jam sibuk, memanfaatkan penggunaan armada pesawat secara maksimal untuk meminimalisir biaya perawatan armada.

Pelayanan yang *minimize* ini berakibat dalam hal penurunan *cost*, namun faktor *safety* tetap dijaga untuk menjamin keselamatan penumpang sampai ke tujuan. LCC adalah redefinisi bisnis penerbangan yang menyediakan harga tiket yang terjangkau serta layanan terbang yang minimalis. Intinya produk yang ditawarkan senantiasa berprinsip *low cost* untuk menekan dan mereduksi *operational cost* sehingga bisa menjaring segmen pasar bawah yang lebih luas.

Kompetisi para maskapai penerbangan di pasar penerbangan *Low Cost Carrier* membuat alternative pilihan konsumen semakin tinggi, mendorong perusahaan untuk menguatkan merek mereka dan mengembangkan strategi untuk memperkuat posisi merek di pasar. Fenomena LCC sebagai salah satu strategi penerbangan di Indonesia menyadarkan masyarakat bahwa sekarang ini semua orang bisa melakukan perjalanan menggunakan pesawat udara dengan harga yang terjangkau dan tidak lagi seperti jaman dahulu dimana penggunaan transportasi udara hanya monopoli orang-orang dari kalangan menengah keatas saja.

Salah satu penyedia jasa transportasi udara *low cost* yang ada di Indonesia adalah Citilink. Citilink adalah *Strategic Business Unit* (SBU) dari PT. Garuda Indonesia yang melayani penerbangan *point-to-point* dengan konsep *Low Cost Carrier*. Citilink diluncurkan dengan alasan untuk menggarap pasar menengah ke bawah. Citilink beroperasi dengan menawarkan penerbangan murah yang dapat dijangkau oleh hampir seluruh lapisan masyarakat dengan mengedepankan ketepatan waktu.

Namun, faktor penerbangan murah sendiri saja tidak dapat menarik pelanggan mengingat banyaknya maskapai penerbangan *Low Cost Carrier* yang sudah berdiri di Indonesia. Apalagi Citilink masih merupakan bagian dari PT. Garuda Indonesia. Strategi bisnis yang digunakan tentunya akan berbeda karena target pasar masing-masing maskapai juga berbeda. Dalam segi *brand image*, melihat hampir semua para pesaing besar Citilink memiliki basis operasi di Jakarta, sedangkan basis operasi Citilink berada di Surabaya, tentu srategi pemasaran Citilink perlu diperluas. Hal tersebut dapat diperkuat melalui perluasan geografis, operasi, sistem kerja, promosi, sampai dengan segi pelayanan, kualitas, dan harga. Citilink harus tetap menjaganya sehingga kepercayaan pelanggan dapat dengan mudahnya diperoleh.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Industri Jasa Angkutan Udara

Angkutan udara menurut Peraturan Pemerintah Nomor 40 tahun 1995 adalah setiap kegiatan dengan menggunakan pesawat untuk mengangkut penumpang, kargo, dan pos untuk satu perjalanan atau lebih dari satu bandara ke bandara yang lain atau beberapa bandara. (Peraturan Pemerintah Nomor 40 tahun 1995 tentang Angkutan Udara.)

Menurut Rustian Kamaluddin (2003:3), transportasi adalah kegiatan pemindahan barang (muatan) dan penumpang dari suatu tempat ke tempat lain. Unsur – unsur transportasi meliputi : 1. Manusia yang membutuhkan 2. Barang yang dibutuhkan 3. Kendaraan sebagai alat/sarana 4. Jalan dan terminal sebagai prasarana transportasi 5. Organisasi (pengelola transportasi) Transportasi sebagai dasar untuk pembangunan ekonomi dan

perkembangan masyarakat serta pertumbuhan industrilisasi.

2.2. Pengorganisasian Angkutan Udara

Menurut Nasution (2004:271-291) menyatakan bahwa dalam mengorganisasikan operasi penerbangan untuk mencapai fungsi jasa angkutan udara, harus ditentukan tingkat pelayanan pada penumpang, standart keuangan dan biaya, persediaan, dan penjualan tiket.

a) Pelayanan Penumpang

Dalam merancang proses pelayanan jasa penerbangan didasarkan pada kerangka kerja merupakan segitiga jasa, dimana terdapat empat elemen yang harus dipertimbangkan dalam memproduksi jasa, yaitu pelanggan, manusia, strategi, dan sistem

b) Standart Keuangan dan Biaya

Keuangan dan biaya perusahaan penerbangan menurut penelitian di Amerika, sebagian modal perusahaan (70%) terdiri atas saham-saham dan sisanya pinjaman jangka panjang. Dana yang diperlukan bagi modal kerjanya berasal dari penyusutan dan keuntungan.

c) Persediaan Logistik

Proses penyelenggaraan logistic penerbangan adalah suatu rangkaian tindakan atas kegiatan menurut aturan yang tetap dan teratur, yaitu pemesanan, penerimaan, pengoprasian, dan penyaluran untuk dipakai.

d) Penjualan tiket dan *reservasi*

Target perusahaan adalah mendapatkan muatan sebanyak mungkin baik melalui sistem *online* maupun tidak untuk mencapai *turnover* sebesar mungkin dan menambah pendapatan penyeimbang dengan menjual tiket penerbangan asing.

2.3. Strategi Bersaing

Pengertian Strategi

Menurut David (2006:16), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut Rangkuti (2008:183) strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Kedua definisi dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sarana yang

digunakan oleh sebuah alasan yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen Strategis

Menurut David (2006:5) manajemen strategis (*strategic management*) adalah proses yang sangat interaktif yang membutuhkan koordinasi efektif antara manajer, pemasaran, keuangan/akuntansi, litbang, dan sistem informasi manajemen. Sedangkan menurut Wheelen (2001:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Tjiptono, Chandra, dan Adriana (2008:283), strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktifitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran.

Strategi Fungsional Pemasaran

Peran fungsi pemasaran adalah mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi fungsional pemasaran harus memedomani para manajer pemasaran dalam menentukan siapa akan menjual apa, dimana, kepada siapa, berapa banyak, dan bagaimana caranya. Strategi ini biasanya meliputi empat komponen yang disebut bauran pemasaran yaitu produk, harga, tempat (distribusi) dan promosi.

Unsur-unsur Utama Pemasaran

Menurut Rangkuti (2008:49), unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

a. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- 1) Segmentasi pasar
- 2) *Targeting*
- 3) *Positioning*

b. Unsur Tatik Pemasaran

Terdapat dua unsur tatik pemasaran, yaitu :

- 1) Diferensiasi,
- 2) Bauran pemasaran

c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- 1) Merek atau barang,
- 2) Pelayanan atau *service*,
- 3) Proses

2.4. Teori Daya Saing

Porter (1995:5) mengatakan : “ *competition is at the core of the success or failure of firms*”. Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing

1) Lokasi

Menurut Frans (2003:439) letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, konsumen tentu akan mencari jarak tempuh terpendek.

2) Harga

Menurut Sunarto (2004:206) Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut.

3) Pelayanan

Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk yang ada, produk yang bermutu. Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (trolley atau keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.

4) Mutu atau kualitas

Berkenaan dengan kualitas produk, Muhandi dalam bukunya Strategi Operasi Untuk

Keunggulan Bersaing mengutip pendapat Adam dan Ebert yang menyatakan: “*product quality is the appropriateness of design specifications to function and use as well as the degree to which the product conforms to the design specifications*”.

- 5) Promosi. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain.

Identifikasi Pesaing

Ada 4 (empat) tingkat persaingan, berdasarkan tingkat substitusi produk menurut Kotler, yaitu:

- 1) Persaingan Merek, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah perusahaan lain yang menawarkan produk dan atau jasa serupa pada pelanggan yang sama dengan harga yang sama
- 2) Persaingan Industri, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama.
- 3) Persaingan Bentuk, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang memproduksi produk yang memberikan jasa yang sama.
- 4) Persaingan Generik, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan rupiah konsumen yang sama.

Strategi peningkatan daya saing

Dalam usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing menurut Kotler (2001:295) yaitu dengan membangun hubungan pelanggan yang didasarkan pada :

- 1) Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai total bagi pelanggan dan biaya total pelanggan terhadap penawaran pemasaran (‘laba’ bagi pelanggan)
- 2) Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli.

Manfaat Peningkatan Daya Saing

Dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan adanya situasi pasar yang dinamis, maka setiap perusahaan tidak mungkin lagi untuk menghindari persaingan, tetapi yang harus dilakukan adalah menghadapi tingkat persaingan tersebut dengan cara yang sebaik-baiknya. Sebaik-baiknya

disini diartikan sebagai upaya yang dilakukan secara optimal dan berkesinambungan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan lebih baik lagi di masa yang akan datang (Muhardi 2007:53).

2.5. Lingkungan Bisnis

Jenis lingkungan pemasaran perusahaan menurut Proctor (2000:122-134) adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan Politik (*Political Environment*)
Kondisi lingkungan politik dapat memberikan pengaruh meski sering kali tidak begitu nyata dirasakan.
- b. *Trens in Distribution*
Tren dapat mempengaruhi lingkungan secara tidak langsung, tetapi dapat menentukan kelangsungan pemasaran perusahaan.
- c. Lingkungan Budaya (*Cultural Environment*)
Lingkungan budaya merupakan institusi dan kekuatan yang mempengaruhi nilai-nilai dasar masyarakat, persepsi, *preferensi*, dan perilaku.
- d. Kompetisi (*Competition*)
Dunia bisnis adalah dunia yang keras. Salah satu yang membuat dunia ini penuh dengan intrik adalah karena persaingan.
- e. Lingkungan Teknologi (*Technological Environment*)
Pemahaman terhadap pengaruh teknologi, baik terhadap perilaku konsumen, maupun terhadap proses bisnis yang dijalankan, sangat menentukan perkembangan perusahaan
- f. Lingkungan Ekonomi
Perekonomian memiliki pengaruh penting pada aktivitas lingkungan pemasaran seperti *Produk Domestik Bruto* (PDB) seluruh negara, yang pada akhirnya memengaruhi pendapatan masyarakat
- g. Lingkungan Hukum
Hidup dan kehidupan bisnis perusahaan tidak terlepas dari perkembangan hukum dan kebijakan pemerintahan negara dimana mereka menjalankan kegiatan bisnisnya.

2.6. Low Cost Carrier (LCC)

Menurut Rahman (2003:16) *low cost carrier* (LCC) disebut dengan *no frills* dan *bugded airline* adalah perusahaan penerbangan berjadwal (*schedule carrier*) dengan biaya jauh lebih rendah dibandingkan perusahaan pada umumnya. Penerapan LCC ini bisa menggeser penurunan tarif pesawat sampai separuhnya. Hal ini disebabkan, konsep LCC ini lebih mengedepankan volume penumpang ketimbang harga (*yield oriented*) seperti diterapkan operator penerbangan kebanyakan. Tentu saja

penerapan LCC ini membawa konsekuensi tersendiri bagi penumpang pesawat. Karena tarifnya amat murah, produk maskapai yang memberlakukan LCC pun sangat *simple*. Selama penerbangan misalnya, penumpang tidak disugahi makanan (*no meals*), tanpa *reservasi* tiket, tempat duduk yang disediakan *airlines* pun lebih sempit.

Low Cost Carrier (LCC) merupakan bentuk diferensiasi produk dari perusahaan penerbangan. Hakekatnya, perusahaan penerbangan yang menggunakan konsep LCC adalah perusahaan yang menggabungkan *Direct Air Carrier* terjadwal dengan *Indirect Air Carrier Cargo*. Tidak ada bentuk khusus LCC yang digunakan oleh perusahaan penerbangan. Akan tetapi ada yang menjadi karakteristik perusahaan penerbangan yang menggunakan konsep LCC.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian dilakukan pada maskapai penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink di Bandara Juanda Sidoarjo. Fokus penelitian ini meliputi: pertama, bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan maskapai penerbangan berkonsep *low cost carrier* di PT. Garuda Indonesia Citilink. Kedua, bagaimanakah dampak penerapan *low cost carrier* terhadap daya saing perusahaan. Sumber data berasal dari data primer melalui wawancara dengan informan dari pegawai PT. Garuda Indonesia Citilink, sedangkan data sekunder digali dari situs internet dan laporan terkait lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan model analisis data Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Strategi Pemasaran Low Cost Carrier Citilink

4.1.1. Unsur-Unsur Bauran Pemasaran Product

- 1) Perusahaan ini bergerak di bidang jasa angkutan udara.

- 2) Strategi yang ditawarkan yaitu menekan biaya yang dikeluarkan dalam mendukung penerapan dari konsep *Low Cost Carrier*
- 3) Penerapan strategi pemasaran yang digunakan manajemen PT. Garuda Indonesia Citilink saat ini adalah *Overbooking*, *Discount allocation* dan *Traffic management*.

Pricing

PT. Garuda Indonesia Citilink tidak mengatur sendiri penetapan penentuan harga yang dilimpahkan kepada calon penumpang, melainkan ada keterlibatan pemerintah yang dalam hal ini adalah Dinas Perhubungan untuk membantu menetapkan ketentuan harga yang diberikan kepada calon penumpang.

Promotion

Promosi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia untuk mendapatkan konsumen adalah:

- 1) Memberikan harga yang lebih murah apabila melakukan pembelian jauh-jauh hari dari tanggal rencana keberangkatan
- 2) Memberikan potongan harga apabila membeli lebih dari satu orang tiket penerbangan dengan satu kode *booking* untuk satu rute, tanggal, dan jam yang sama atau pembelian langsung pulang pergi dengan nama yang sama pada saat pemberangkatan
- 3) Memberikan promo bagasi lebih banyak kepada penumpang untuk waktu-waktu tertentu
- 4) Menjual tempat duduk yang jika tidak ditawarkan pun akan kosong.
- 5) Menjual tempat duduk berminggu-minggu sebelumnya
- 6) Menarik keingintahuan dari prospek yang bahkan tidak akan berpikir untuk terbang.
- 7) Menggiring sebagian prospek menjadi pelanggan yang membayar harga *regular* jika tempat duduk murah terjual habis.
- 8) Menciptakan pemasaran dari mulut ke mulut melalui iklan dan pengalaman penumpang yang telah menggunakan jasa PT. Garuda Indonesia Citilink
- 9) Memperkuat posisi sebagai maskapai biaya rendah melalui iklan regular dan publisitas gratis *regular* di media.

Place

Sampai saat ini seluruh bandar udara di Indonesia belum mendukung adanya penerapan dari

konsep *Low Cost Carrier* karena bandara-bandara di Indonesia belum memiliki terminal khusus *Low Cost Carrier Terminal* (LCCT). Perbedaan pelayanan yang diberikan pengelola bandara kepada penumpang yang menggunakan maskapai penerbangan berkonsep *low cost carrier* dengan maskapai lainnya untuk bandara-bandara Indonesia tidak memiliki perbedaan semua memakai ruang tunggu dan kedatangan yang sama, yang membedakan hanyalah pengurangan fasilitas jasa yang diberikan oleh pengelola bandara untuk menekan biaya yang harus dikeluarkan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink memutuskan untuk tidak memakai semua fasilitas semacam jembatan layang yang menghubungkan ruang kedatangan dengan pesawat dan memilih memarkir pesawat agak jauh dari terminal sehingga sewa yang dibayar tidak terlalu mahal, tidak menggunakan fasilitas bus untuk menjemput dan mengantar penumpang dari dan ke pesawat.

People

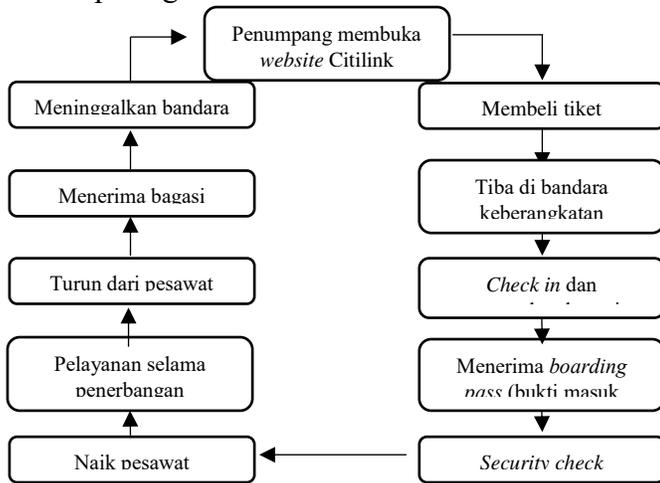
Guna mendukung dalam penerapan konsep *low cost carrier* yang diusung oleh PT. Garuda Indonesia Citilink awak kabin memperkerjakan karyawan muda, menggunakan seragam yang *sportif*, hal ini dapat memudahkan awak kabin bergerak dengan cepat dan siap untuk memberikan pelayanan terbaik bagi penumpang yang menggunakan jasa penerbangan sebagai pengantar perjalanan penumpang. Setiap penerbangan dalam satu rute hanya menempatkan 2 orang yang bertugas sebagai pramugari/pramugara untuk melayani penumpangnya di dalam pesawat

Physical Evidence

Saat ini PT. Garuda Indonesia Citilink menggunakan tiga unit pesawat berjenis Boeing 737-300 dengan kapasitas kursi 148 orang dan juga beberapa pesawat baru Airbus Modern A320 dengan kapasitas mencapai 180 orang untuk mendukung operasional perusahaan. Dengan *utilisasi* (pemakaian) rata masing-masing pesawat lebih dari 10 jam sehari, dan mengenai perawatan pesawat yang dilakukan oleh pabrikan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan maka pesawat terbang akan menjalani pemeriksaan secara rutin sehari-hari.

Process

Proses pemesanan dan pembelian tiket PT. Garuda Indonesia Citilink melalui internet dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1 Alur Jasa Pelayanan Penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink

Sumber: PT. Garuda Indonesia Citilink

Pelayanan Penumpang (Customer Service)

Ketetapan waktu merupakan hal yang sangat penting bagi para penumpang, manajemen PT. Garuda Indonesia Citilink bekerja keras untuk memastikan bahwa penerbangan beroperasi tepat waktu, juga mengikuti dan mematuhi Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Angkutan Udara Pasal 36.

Penundaan penerbangan kadang-kadang terjadi dan hal tersebut tidak dapat dihindari, akibat penundaan dapat berdampak pada perjalanan penumpang. Berikut adalah beberapa kebijakan dari PT. Garuda Indonesia Citilink apabila penerbangan mengalami penundaan (*delay*):

- Apabila penerbangan ditunda selama lebih dari satu jam, penumpang yang tidak terbang berhak mendapatkan salah satu dari bantuan PT. Garuda Indonesia Citilink berikut ini:
 - Pengalihan ke penerbangan PT. Garuda Indonesia Citilink lainnya dengan rute yang sama
 - Pengembalian uang secara penuh
- Apabila penerbangan ditunda selama lebih dari dua jam, maka penumpang akan mendapatkan makanan ringan dan minuman dari pihak PT. Garuda Indonesia Citilink

- Apabila penundaan penerbangan diperkirakan selama tiga jam atau lebih, maka penerbangan tersebut akan langsung dibatalkan

Bagasi yang telah dititipkan rusak, hilang, atau mengalami penundaan penyerahan selama penerbangan, penumpang diharapkan harus segera memberitahu petugas PT. Garuda Indonesia Citilink di bandara dan mengisi formulir kehilangan dan kerusakan barang bawaan yang dititipkan kedalam bagasi pesawat. Batas kewajiban yang diberikan oleh PT. Garuda Indonesia Citilink dalam hal kehilangan atau kerusakan barang bagasi yang dititipkan oleh penumpang kedalam pesawat adalah Rp. 10.000 per kg. Jadwal penerbangan dapat diubah hanya satu kali sampai 48 jam sebelum waktu keberangkatan yang dijadwalkan untuk penerbangan awal, asalkan masih tersedia kursi kosong. Biaya administrasi saat ini adalah Rp. 200.000 per penumpang per penerbangan sekali jalan.

Salah satu langkah efisiensi yang dilakukan PT. Garuda Indonesia Citilink adalah dengan memfungsikan *Operation Control Center* (OCC) di Surabaya. OCC menjadi sentral informasi seluruh pesawat PT. Garuda Indonesia Citilink dari seluruh bandara di Indonesia. Di ruangan OCC terdapat data calon penumpang dari dan ke kota tujuan tertentu menggunakan pesawat Citilink. Jadi jika ada calon penumpang yang terpaksa menunda keberangkatannya karena berhalangan, dapat terdektesi. Dengan adanya OCC, tidak perlu lagi membuka kantor perwakilan di setiap bandara di Indonesia. Cukup mengontrol arus pesawat dan penumpang dari Surabaya.

4.2. Relevansi Strategi Low Cost Carrier Terhadap Daya Saing

4.2.1. Indikator Daya Saing Citilink

Konsep *low cost carrier* pada industri penerbangan nusantara memang sedang banyak diminati, oleh karena itu salah satu tantangan bagi maskapai penerbangan yang menggunakan konsep ini agar tidak kehilangan pasarnya adalah dengan menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan meningkatkan kualitas pelayanan, inovasi yang berkelanjutan, pengoptimalan proses efisiensi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

PT. Garuda Indonesia Citilink mempunyai kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan pesaingnya. *Competitive advantage* ini dikemukakan oleh Porter yang berupa 3 strategi generik. Tiga pendekatan strategis generik yang akan mengungguli perusahaan lain dalam industri persaingan adalah:

1) Keunggulan Biaya Menyeluruh

PT. Garuda Indonesia Citilink berfokus pada penekanan biaya secara terus menerus, namun tetap berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini akan menghasilkan posisi median dibandingkan dengan maskapai regional lainnya. Strategi ini diterapkan melalui dua inisiatif yaitu:

- a) Peralihan dari *indirect sales model* (agen) menjadi *direct sales model* (*internet / call center*), sehingga menekan biaya penjualan
- b) Pengoperasian armada baru yang dapat mengurangi biaya perawatan dan biaya bahan bakar

2) Fokus

Fokus adalah mengkonsentrasikan perusahaan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa dengan fokus maka perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efisien dan efektif dibandingkan pesaingnya.

Perusahaan senantiasa fokus meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan perlindungan yang optimal bagi pelanggan. Peningkatan kualitas pelayanan dilakukan pada semua rantai perjalanan mulai dari tahap sebelum perjalanan (*pre journey*), selama perjalanan (*in journey*) dan setelah perjalanan. Perusahaan telah mengenalkan 28 titik penting yang dapat dipengaruhi kepuasan pelanggan secara signifikan. Pada titik inilah sumber daya perusahaan dikerahkan untuk ditingkatkan kapabilitasnya, terutama melalui intervensi teknologi informasi dan komunikasi

3) Diferensiasi

Memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Adapun diferensiasi yang bagus di berikan PT. Garuda Indonesia Citilink kepada penumpangnya adalah dengan memberikan bagasi secara cuma-cuma sesuai dengan peraturan

penerbangan, mengikat budaya yang dianut oleh bangsa Indonesia berpergian dengan membawa barang yang banyak walaupun hal tersebut bertentangan dengan konsep LCC pada bisnis perusahaannya.

Strategi generik yang bisa diterapkan yaitu menggunakan strategi pertumbuhan yaitu melalui:

- a) Strategi *Market Penetration* yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan, melalui peningkatan usaha-usaha pemasaran yang lebih giat. Misalnya promosi yang lebih gencar, memperbaiki saluran distribusi, menjaga kualitas, dan menekan harga
- b) Strategi *Market Development* yaitu usaha untuk meningkatkan penjualan melalui pembukaan rute baru yang potensial dan menguntungkan sebagai daerah pemasaran yang baru
- c) Strategi *Product Development* yaitu usaha untuk meningkatkan penjualan melalui modifikasi produk atau jasa yang ada

4.2.2. Dampak Penerapan *Low Cost Carrier*

Setiap tahun, semua maskapai penerbangan yang memiliki LCC, telah meningkat pemakaiannya. Kebutuhan perusahaan penerbangan LCC di tiap tahun juga mengalami peningkatan. Dengan bertumbuhnya LCC, tingkat pertumbuhan bisnis penerbangan dengan layanan *full service* juga ikut naik. Istilah Penerbangan "*low cost*" atau sering disebut LCC (*Low Cost Carrier*) merupakan model penerbangan dengan strategi penurunan *operating cost*. Dengan melakukan *efisiensi cost* di semua lini, maskapai melakukan hal-hal diluar kebiasaan maskapai pada umumnya. Sama seperti yang disampaikan SPC Citilink:

"... positifnya terhadap operasional perusahaan LCC lebih efisien dalam pengeluaran biaya dan pihak perusahaan pun bisa lebih mengontrol biaya"

Tidak hanya dampak positif, ternyata dibalik kelebihanannya LCC juga mempunyai kelemahan seperti yang dijelaskan oleh SPV dari pihak Citilink Surabaya:

"... perusahaan kadang tidak bisa memahami kendala dilapangan yang berkaitan dengan pengeluaran yang tidak menyangkut operasional, seperti contohnya saja untuk penyampaian perubahan jadwal oleh *call center* ke *customer* dalam LCC hanya diatur untuk penyampaian secara SMS / *outbond call* yang tidak menyeluruh sehingga ada beberapa *customer* yang

tidak mendapatkan info dan juga untuk dilapangan sendiri (*airport*) kami sering dihadapkan permasalahan seperti ini sehingga akan muncul biaya-biaya yang seharusnya bisa diminimalisir”

Dengan tumbuhnya perekonomian Indonesia, masyarakat kelas menengah kini banyak yang memanfaatkan jasa angkutan penerbangan. Oleh sebab itu, bisnis penerbangan menjadi *trend* saat ini. Tetapi dampak yang diberikan oleh masyarakat pengguna *Low Cost Carrier* kadang *negative*, seperti yang disampaikan oleh SPV Citilink berikut:

“... sangat berdampak mbak, tapi kebanyakan *negative* penilaiannya dikarenakan LCC serba diatur dan dikenakan biaya tambahan untuk permintaan *customer* mengenai perubahan jadwal dan bagasi lebih sehingga terkesan kaku di mata *customer*”

Masalah utama yang dihadapi oleh PT. Garuda Indonesia Citilink yang menyebabkan hilangnya pangsa pasar adalah rute preferensi minimum dan jadwal penerbangan yang diberikan kepada konsumen. Selain masalah terkait rute dan jadwal penerbangan ada hal lain yang harus diperbaiki oleh PT. Garuda Indonesia Citilink seperti: memperbaiki layanan yang diberikan oleh pramugari, meningkatkan *brand awareness*, fitur produk dan layanan yang ditawarkan, serta memperbaiki jadwal penerbangan Citilink yang terkadang mengalami penundaan (*delay*).

Usulan pengembangan solusi bisnis untuk meningkatkan pangsa pasar Citilink diawali dengan melakukan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mendukung awak kapal (awak pesawat dan teknisi) dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan juga menentukan deskripsi pekerjaan yang jelas agar terjadi adanya efektif dan efisiennya proses operasional Citilink, mulai mengembangkan kemitraan dengan bandara dan pengendalian lalu lintas udara yang diharapkan dapat menciptakan koordinasi yang lebih baik dan dapat memaksimalkan penggunaan pesawat terbang dan reputasi waktu dari Citilink.

Dengan membaiknya strategi PT. Garuda Indonesia Citilink maka dapat mengoptimalkan efisiensi operasional proses penerbangan Citilink yang optimal, dan Citilink akan mampu memberikan harga tiket termurah untuk konsumen (*cost*

leadership strategy) dengan margin keuntungan yang lebih baik.

Pada tabel 1 dan tabel 2 terdapat penyajian data terkait dampak peningkatan kinerja secara finansial dan operasional dari penerapan konsep *low cost carrier* pada PT. Garuda Indonesia Citilink selama 5 tahun terakhir:

Tabel 1. Kinerja Finansial Citilink (Disajikan dalam jutaan dollar)

Keterangan	Tahun				
	2016	2015	2014	2013	2012
Laporan Laba (Rugi)					
Pendapatan Usaha	506.886,21	470.034,36	403.544,10	273.398,83	73.397,95
Lab (Rugi) Usaha	(2.793,07)	10.555,41	(13.542,91)	(60.204,92)	31.545,12)
Lab (Rugi) Bersih	(9.745,46)	3.561,88	(14.890,20)	(48.480,18)	28.410,04)
EBITDAR	155.289,63	152.229,53	84.825,52	21.145,67	14.894,70)
Laporan Posisi Keuangan					
Aset	329.715,60	257.400,32	166.784,67	106.054,60	73.144,32
Liabilitas	319.379,30	239.846,68	209.441,43	131.034,79	50.155,55
Ekuitas	10.336,31	17.553,64	(42.656,76)	(24.980,19)	22.988,77

Sumber: www.garuda-indonesia.com (diakses pada tanggal 5 Juni 2017)

Pada tahun 2016 pendapatan tercatat sebesar US\$506,89 juta, meningkat sebesar 7,84% dari tahun 2015 terutama karena kenaikan pendapatan penumpang. Biaya usaha meningkat 10,93% menjadi sebesar US\$509,68 juta sehingga tercatat rugi usaha sebesar US\$2,79 juta, atau menurun signifikan dari pencapaian tahun lalu sebesar US\$10,56 juta. Dengan peningkatan biaya lain-lain maka tercatat rugi bersih sebesar US\$9,75 juta, terdapat penurunan kinerja dari tahun sebelumnya dengan laba bersih sebesar US\$3,56 juta. Penurunan kinerja ini disebabkan oleh kondisi persaingan yang ketat terutama pada kuartal pertama tahun 2016 serta besarnya biaya investasi ekspansi Citilink yang meningkatkan produksi (ASK) 23,38% dibandingkan tahun 2015.

Aset per 31 Desember 2016 sebesar US\$329,72 juta, meningkat 28,09% dari tahun 2015 karena kenaikan *maintenance reserve fund & security deposits*. Liabilitas per 31 Desember 2016 sebesar US\$319,38 juta, meningkat 33,16% karena

ada kenaikan liabilitas lancar. Ekuitas per 31 Desember 2016 sebesar US\$10,34 juta, menurun 41,12% dari tahun 2015.

Perusahaan jasa penerbangan yang menerapkan LCC dalam beberapa tahun terakhir, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dalam hal jumlah penumpang, frekuensi penerbangan, dan rute penerbangan, karena dengan murahnya harga tiket yang disediakan semakin dapat dijangkau konsumen lapisan bawah. Alasan lainnya pemilihan maskapai penerbangan udara antara lain pelayanan baik, tepat waktu, kepercayaan, pengalaman dan fasilitas yang nyaman.

Tabel 2. Kinerja Operasional Citilink

Keterangan	Tahun				
	2016	2015	2014	2013	2012
Jumlah Penumpang	11.079.426	9.374.965	7.550.753	5.344.920	2.860.993
ASK (000)	11.178.933	9.134.514	7.250.626	5.454.816	3.120.681
RPK (000)	8.581.511	7.296.576	5.766.142	4.197.935	2.238.353
SLF (%)	76.77	79.88	79.53	76.96	71.73
Frekuensi	78.784	64.599	52.593	39.010	24.148
Jumlah Kargo (Kg)	74.234.227	55.441.444	105.274.000	76.888.000	48.326.000
Yield Penumpang (Usc)	5.20	5.63	6.39	6.10	5.80
CASK (Usc)	4.47	4.80	5.63	6.07	6.46
CASK-excl Fuel (Usc)	2.96	3.09	3.00	3.20	3.23
Jumlah Armada					
8738-300/400	5	5	4	6	7
8737-500	3	3	-	-	-
A320-200	44	36	32	24	14
Total	52	44	36	30	21

Sumber: www.garuda-indonesia.com (diakses pada tanggal 5 Juni 2017)

Kemampuan konsumen untuk mendapatkan informasi yang terkait dengan suatu jenis produk akan sangat berpengaruh pada proses pengambilan keputusan untuk menggunakan produk barang atau jasa yang bersangkutan. Kualitas maupun kuantitas

suatu informasi yang diterima oleh konsumen akan mempengaruhi persepsi konsumen terhadap suatu produk tertentu, hal ini sesuai dengan prinsip *optimal information*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penerapan konsep LCC pada PT. Garuda Indonesia Citilink merupakan salah satu strategi pemasaran yang digunakan untuk mempertahankan pasar dan memperluas pangsa pasar. Meskipun banyak pengurangan harga pada biaya operasional, tetapi PT. Garuda Indonesia Citilink tetap memperhatikan dan meningkatkan kualitas pelayanan, ketepatan waktu, kepercayaan pelanggan, fasilitas yang nyaman, dan kemudahan bagi konsumen untuk mendapatkan informasi yang terkait akan sangat berpengaruh pada proses pengambilan keputusan untuk menggunakan jasa yang bersangkutan.

Harga tiket yang murah menjadi daya tarik kuat bagi perusahaan untuk meraih pelanggan, mengingat harga tiket alat transportasi lain yang sering kali lebih mahal dengan waktu tempuh lebih lama. Kemudahan, kecepatan dan harga yang terjangkau menjadi strategi perusahaan LCC dalam memenangkan pasar transportasi udara. Implementasi konsep LCC di Indonesia memberikan banyak dampak positif, yang sangat bermanfaat diantaranya:

- a) Mampu memberikan kontribusi bagi perekonomian nasional. Perekonomian nasional sangat terbantu dikarenakan kerugian akibat biaya dan lamanya transportasi, dapat diminimalisir dengan konsep LCC yang menawarkan tarif lebih rendah, dan lebih murah dari harga normal. Oleh karena itu LCC baik bagi pergerakan sector transportasi di Indonesia yang akhirnya juga sangat memberikan kontribusi ekonomi secara nasional
- b) Pesatnya perkembangan penerbangan LCC menyebabkan alat transportasi udara tidak hanya dinikmati oleh masyarakat kalangan atas. Pada saat ini masyarakat menengah kebawah dapat ikut menikmati alat transportasi udara karena biaya yang dapat dijangkau

5.2. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini maka Penulis memberikan saran khusus kepada pemerintah Indonesia untuk lebih proaktif dalam mendukung kesiapan maskapai LCC di Indonesia, baik dari segi peraturannya, pengawasannya, serta harus mampu dalam menjamin iklim persaingan usaha yang sehat. Mengingat bahwa model bisnis LCC di Indonesia masih tergolong baru, perkembangan maskapai LCC sebaiknya diawasi lebih intensif. Sehingga Penulis mengharapkan adanya peningkatan pengawasan dari seluruh lembaga yang memiliki tugas dan tanggung jawab agar sesuai dengan *regulatory framework* yang telah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis :Konsep*. Alih Bahasa. Ichsan Setiyo Budi Edisi 10, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen. 1996. *Management Strategis*. Penterjemah; Julianto Agung. Edisi II. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Kotler, Philip and Kevin L. Keller. 2009. *Marketing Management*. Alih Bahasa; Benjamin Molan. Edisi ke dua belas, Jilid I. Jakarta: PT INDEKS
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing*. Alih Bahasa; Sigit Suryanto. Tangerang: KARISMA publishing Group
- Proctor, Tony. 2000. *Strategic Marketing: an Introduction*, London & New York: Routledge
- Tjiptono, Fandy, Georgius Chandra dan Dedi Andriana, 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Republik Indonesia, 1995. Peraturan Pemerintah No. 40 tahun 1995 tentang Angkutan Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 No. 68. Sekretariat Negara. Jakarta

Jurnal :

- Rahman, M. Fathur, 2003. Low Cost Airline dan Perkembangannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen Transportasi; Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti*. Volume 04, No. 1. Februari

Internet :

- Citilink Airlines, 2012, Company history, product, 2012, Quoted On 2012 from www.citilink.co.id
- www.garuda-indonesia.com/files/pdf/investor-relations/report/2016.pdf
- www.dephub.go.id/post/read/FEBRUARI-CITILINK-TERAPKAN-PSC-ON-TICKET-60250