

STRATEGI PT. INDONESIA AIR ASIA DALAM PENINGKATAN PANGSA PASAR PENERBANGAN DALAM NEGERI DI BANDARA HUSEIN SASTRANEGARA - BANDUNG

STRATEGY PT. INDONESIA AIR ASIA IN INCREASING MARKET SHARE IN DOMESTIC FLIGHTS HUSEIN SASTRANEGARA AIRPORT - BANDUNG

Dina Yuliana

Peneliti Bidang Transportasi Udara-Badan Litbang Perhubungan
Jl. Merdeka Merdeka Timur No.5, Jakarta Pusat
email: dynamipa@yahoo.com

Diterima: 11 Maret 2013, Revisi 1: 28 Maret 2013, Revisi 2: 9 April 2013, Disetujui: 25 April 2013

ABSTRAK

PT. Indonesia Air Asia merupakan salah satu maskapai penerbangan *Low Cost Carrier* (LCC) di Indonesia yang saat ini banyak diminati oleh penumpang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan pangsa pasar penerbangan PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara - Bandung. Teknik pengambilan sampel melalui *purposive sampling*, jenis penelitian deskriptif dan pengolahan data menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat dilakukan adalah menambah rute penerbangan, pengembangan sistem pemasaran yang dapat menjangkau masyarakat luas sampai ke daerah-daerah, dan pengembangan *product service* sehingga pelanggan dapat memesan dan membayar via online yang mudah dan cepat.

Kata kunci : : strategi, pangsa pasar, maskapai penerbangan, penerbangan, PT. Indonesia Air Asia

ABSTRACT

Airline PT. Indonesia Air Asia is one airline *Low Cost Carrier* (LCC) in Indonesia which is currently great demand. This research aims to analyze the strategy of increasing the market share of flights airline PT. Indonesia Air Asia in the Bandung Husein Sastranegara airport. The technique of sampling through *purposive sampling*, descriptive research types and data processing using SWOT analysis. The results showed that the strategy can do is add flights, development of a marketing system can reach out to the wider community to the regions, and development of product service so that customers can order and pay via online is easy and fast.

Keywords: strategy, market share, airlines, flight, PT. Indonesia Air Asia

PENDAHULUAN

Perusahaan maskapai penerbangan dihadapkan pada kondisi persaingan yang semakin meningkat dalam keterbukaan bisnis. Kondisi ini menuntut perusahaan harus lebih kreatif inovatif dengan menawarkan sesuatu yang bernilai lebih, dibanding yang dilakukan pesaing. Inilah yang dituntut oleh pasar yang menjadi fokus atau sasaran untuk bersaing. Pada umumnya perusahaan maskapai penerbangan berupaya untuk memenuhi harapan konsumen, dengan membangun kepercayaan dalam suatu hubungan jangka panjang antara perusahaan maskapai penerbangan dan penumpangnya. Hubungan ini harus dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu misalnya pelayanannya, kualitas produknya, dan sebagainya.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan maskapai penerbangan dalam melakukan pemasaran adalah dengan strategi pemasaran. Dimana strategi pemasaran memiliki peran yang penting untuk keberhasilan perusahaan maskapai penerbangan. Oleh karena itulah strategi pemasaran harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan teratur tentang apa yang dilakukan oleh perusahaan maskapai penerbangan dan menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa sasaran pasar.

Penerbangan di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat dengan melihat besarnya potensi jumlah penumpang dan banyaknya maskapai

penerbangan yang ada. Sebagian besar maskapai penerbangan yang ada menerapkan sistem LCC (*low cost carrier*) yakni biaya operasional yang kecil dimana maskapai penerbangan memangkas biaya operasional yang dikeluarkan dan melakukan efisiensi. Sayangnya, tingginya pertumbuhan penumpang ini ternyata tidak membuat beberapa maskapai penerbangan eksis dan bertahan dalam menghadapi persaingan diantara perusahaan maskapai penerbangan di Indonesia.

PT. Indonesia Air Asia merupakan salah satu maskapai penerbangan yang terus melakukan pengembangan serta penambahan armada untuk memenuhi antusiasme masyarakat terhadap hadirnya maskapai dengan konsep *Low Cost Carrier* (LCC) yang aman dan nyaman di Indonesia (www.airasia.com). PT. Indonesia Air Asia menginginkan, baik tua-muda, balita-lansia, sehat maupun cacat merasakan terbang dengan nyaman dan aman dengan harga tiket yang murah/ terjangkau. Peningkatan jumlah penumpang yang menggunakan PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara – Bandung tentunya sudah diikuti dengan strategi pasar dari perusahaannya diantaranya melalui sistem reservasi yang mudah dan promosi harga tiket yang murah. Dengan demikian, dirasa perlu dilakukan penelitian terkait strategi yang dilakukan oleh PT. Indonesia Air Asia dalam peningkatan pangsa pasar penerbangan di Bandara Husein Sastranegara – Bandung.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan rumusan masalah yaitu sebagai berikut: “Bagaimana strategi yang dilakukan oleh PT. Indonesia Air Asia dalam peningkatan pangsa pasar penerbangan di Bandara Husein Sastranegara - Bandung”

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi peningkatan pangsa pasar penerbangan PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara - Bandung.

Manfaat penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan terkait dengan perencanaan dan perumusan strategi pemasaran perusahaan PT. Indonesia Air Asia dalam upaya meningkatkan pangsa pasar penerbangan dan meningkatkan daya saing perusahaan angkutan udara di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Machfoedz (2010), pemasaran adalah suatu proses yang diterapkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen

dengan menyediakan produk (barang dan jasa). Konsumen tertentu yang merupakan sasaran upaya pemasaran disebut pasar sasaran.

Strategi pemasaran dalam peranannya mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua penentuan pokok yaitu. Pertama, jenis bisnis yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis yang dapat dimasuki dimasa yang akan datang. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

Definisi strategi pemasaran menurut Philip Kotler (2004) adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran. Menurut Tjiptono (2002), strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Strategi pemasaran pada dasarnya rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan perkataan lain, 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. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Disamping itu strategi pemasaran yang telah ditetapkan dan dijalankan, harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan keadaan/kondisi pada saat ini.

Selanjutnya Uswara (2003), strategi pemasaran merupakan sesuatu yang sangat penting bagi setiap perusahaan, sesuatu yang penting umumnya tidak

mudah dirumuskan dan dilaksanakan. Strategi pemasaran pada dasarnya rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan perkataan lain, 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. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menjalankan strategi perluasan pangsa pasar (wibowo dan safitri, 2009), pertama, kemungkinan terjadi *anti trust*, adanya kecenderungan pesaing akan menuduh perusahaan melakukan praktek monopoli, misalnya dalam penyelenggaraan angkutan haji yang Garuda dalam penyelenggaraan ibadah haji yang dikelola oleh pemerintah menjadi satu-satunya *local airlines* penyelenggara angkutan jemaah haji Indonesia pada setiap tahunnya dengan *Saudi Air* sebagai *partner*. Kedua, biaya ekonomis, biaya yang diperlukan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar, misalnya biaya yang besar untuk membuka rute luar negeri karena adanya kewajiban/persyaratan yang memberatkan keuangan perusahaan, misalnya kewajiban mempekerjakan *local staff* dengan peraturan perburuan yang cenderung sulit dilaksanakan oleh *airline*; biaya sewa tempat/kantor yang mahal, mengurus perizinan yang berbiaya tinggi; keharusan untuk melakukan kerjasama operasional dengan *flag airlines* atau *local airline* setempat; adanya kemungkinan perusahaan yang mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam upayanya memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi, misalnya strategi untuk terjun secara penuh menjadi sebuah maskapai berbiaya rendah (*low cost carrier*) yang mayoritas dilakukan maskapai penerbangan di Indonesia.

Dalam rangka memudahkan dan mendekatkan masyarakat untuk memperoleh layanan penerbangan terjangkau. Maka saluran distribusi penjualan tiket yang digunakan adalah : Agen – Sub

Agen, dimana untuk tingkat Agen biasanya kantor penjualan dan pegawai dikendalikan langsung oleh perusahaan maskapai penerbangan seperti yang dilakukan oleh Lion Air (Setyawan Widy, [http:// repository.unsur.ac.id](http://repository.unsur.ac.id))

ANALISIS SWOT

Manajemen perlu mengetahui informasi tentang lingkungan yang harus dipantau dan dipahami jika unit bisnisnya ingin mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum, perusahaan harus memantau variabel-variabel lingkungan mikro yang signifikan dan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan di pasar tersebut. Juga harus dipantau kekuatan-kekuatan lingkungan makro yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap bisnisnya.

SWOT adalah singkatan dari kata-kata *Strength* (kekuatan perusahaan), *Weaknesses* (kelemahan perusahaan), *Opportunities* (peluang bisnis) dan *Threats* (hambatan untuk mencapai tujuan). Analisis SWOT adalah analisis yang terdiri dari analisis lingkungan mikro yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan analisis lingkungan makro yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman bagi perusahaan. Menurut Kotler (2008) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Sutojo dan Kleinstauber (2002) bahwa analisis SWOT adalah menentukan tujuan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan dan oleh karenanya diharapkan lebih mudah tercapai. Selanjutnya, Rangkuti (2008) mengemukakan bahwa analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Selanjutnya Analisis SWOT merupakan analisis terhadap empat elemen yang terdiri dari

1. Kekuatan (*Strength*) merupakan karakteristik positif internal yang dapat dieksploitasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategi.
2. Kelemahan (*Weakness*) merupakan karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi.
3. Peluang (*Opportunity*) merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strateginya.
4. Ancaman (*Treath*) merupakan karakteristik dari

lingkungan eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategi yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Tripomo dan Udan (2005) mendefinisikan analisis SWOT adalah penilaian terhadap identifikasi situasi untuk menemukan apakah suatu kondisi dikatakan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strength*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi /kapabilitas/ sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani peluang dan ancaman.
2. Kelemahan (*weakness*) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi /kapabilitas/ sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
3. Peluang (*opportunity*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam suatu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.
4. Ancaman (*threat*) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan /dipersulit/terancam bila di hadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

METODOLOGI

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survai tanpa menggunakan hipotesis yang menggabungkan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk pengukuran secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu, dan mendeskripsikan secara terperinci frekuensi terjadinya satu aspek fenomena sosial. Penelitian ini dilakukan melalui kunjungan ke instansi dan organisasi yang terkait dengan perumusan strategi dengan menggunakan analisis SWOT.

B. Sumber Data dan Responden Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Bandara Husein Sastranegara – Bandung, yang berlokasi di Jl.Padjajaran.No.156 Bandung, Jawa Barat. Fokus penelitian ini adalah pada strategi dalam peningkatan pangsa pasar penerbangan domestik.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini

meliputi data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Responden yang akan dijadikan *informan* dalam penelitian adalah menggunakan pendekatan *purposive sample* yaitu Station Manajer PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara – Bandung.

C. Teknik Analisa Data

Sementara teknik analisa data yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif, yaitu untuk menganalisa sikap dan pendapat *key informant*. Kemudian berusaha mengumpulkan dan menyajikan data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas obyek yang diteliti. Data yang diperoleh akan dianalisa dengan memakai tehnik analisa SWOT, yaitu melihat dimana peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan PT. Indonesia Air Asia .

D. Teknik Analisis

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Beberapa hal yang perlu dijelaskan mengenai analisis SWOT, antara lain adalah konsep dasar analisis SWOT dan penggunaan pendekatan analisis SWOT. Tahapan dalam analisis SWOT sebagai berikut:

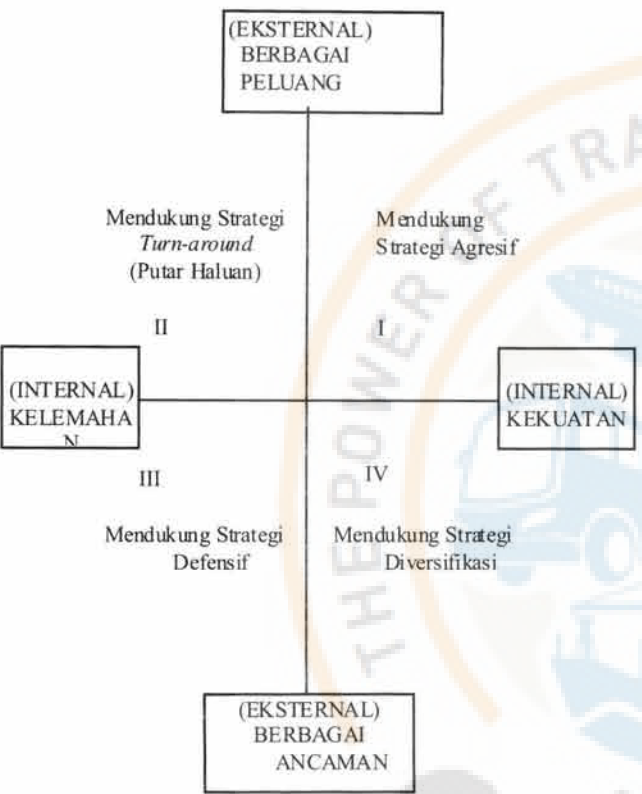
Tahapan Pengumpulan Data, yaitu tahap pengklasifikasian dan pra-analisis. Dalam tahap ini digunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Tahap analisis (*process*) pada tahap ini semua faktor internal dan eksternal dimanfaatkan pada model matriks SWOT, matriks space analisis dan matriks internal-eksternal (IE), matriks space analisis dan matriks *grand strategy*. Matriks alternatif strategi dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis yang dinilai dan dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, hasil yang didapat adalah empat kemungkinan alternatif strategis, sebagai bahan rekomendasi. Langkahnya, adalah membandingkan hasil tinjauan matriks *EFAS* dan *IFAS*, ke dalam faktor strategi eksternal dengan faktor strategi internal ke dalam matriks *SWOT*, sehingga akan didapat empat alternatif strategi

Strategi *Strength Opportunity (SO)*, Strategi *Strength Threats (ST)*, Strategi *Weaknesses Opportunity (WO)*, Strategi *Weaknesses Threats (WT)*.

Tabel 1. Matriks Analisis Strategi

EFAS	IFAS STRENGTHS (S) (Faktor-faktor)	WEAKNESSES (W) (Faktor-faktor)
OPPORTUNITIES (O) (Faktor-faktor)	STRATEGI (SO) (ciptakan strategi)	STRATEGI (WO) (ciptakan strategi)
THREATS (T) (Faktor-faktor)	STRATEGI (ST) (ciptakan strategi)	STRATEGI (WT) (ciptakan strategi)



Gambar 1. Kwadran SWOT

Kwadran I: adalah situasi yang sangat menguntungkan, memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*);

Kwadran II: menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi, di lain pihak, menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi yang dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik;

Kwadran III: situasi yang sangat tidak menguntungkan, yaitu menghadapi berbagai macam ancaman dan kelemahan internal;

Kwadran IV: meskipun menghadapi berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan, adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi, baik produk maupun pasar.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada tahun 2012, PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara melayani 4 (empat) rute domestik yaitu Pekanbaru, Medan, Denpasar dan Surabaya, serta 2 (dua) rute internasional yaitu Kuala Lumpur dan Singapura. Berdasarkan data yang diperoleh PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara memiliki *market share* penumpang angkutan udara dalam negeri di Bandara Husein Sastranegara sebesar 30,18%.

Tabel 2. Angkutan Udara Menurut Maskapai Penerbangan Niaga Dalam Negeri Tahun 2012 di Bandara Husein Sastranegara-Bandung

No	Maskapai Penerbangan	Pesawat		Penumpang			Market Share (%)
		DTG	BRK	DTG	BRK	Total	
1	Air Asia	703	732	89687	94777	184464	14,53
2	Batavia Air	3	3	71	0	71	0,01
3	Caruda Citilink	136	142	11190	12528	23718	1,87
4	Caruda Indonesia	313	306	25971	23884	49855	3,93
5	Indonesia Air Asia	1041	1052	201640	181319	382959	30,18
6	Lion Airlines	1606	1588	167232	167775	335007	26,40
7	Merpati Nusantara	1453	1463	83269	87555	170824	13,46
8	Pasific Royale	7	8	37	50	87	0,01
9	Sky Aviation	20	17	1070	1369	2439	0,19
10	Sriwijaya	343	342	38977	37627	76604	6,04
11	Wings Abadi Airlines PT.	346	349	21178	21901	43079	3,39
		5971	6002	640322	628785		
Total		11973		1269107			100

Sumber: Statistik Angkutan Udara 2012, PT. Angkasa Pura II

Tahap pengumpulan data merupakan identifikasi terhadap faktor-faktor yang terkait dengan strategi PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara di Bandara Husein Sastranegara - Bandung. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

1. Identifikasi Variabel

Identifikasi faktor internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara di Bandara Husein Sastranegara dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) Yang Mempengaruhi Pangsa Pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara-Bandung

Faktor-Faktor Strategis Internal	
Kekuatan	Kelemahan
1. Memiliki brand yang kuat dan telah diakui di pasar domestik	1. Jumlah armada yang terbatas untuk menambah jadwal penerbangan
2. Kenyamanan penggunaan website	2. Mempunyai segment yang sama dengan kompetitor lain sehingga semua maskapai adalah kompetitornya
3. Tingkat kecelakaan yang rendah	3. Rute penerbangan domestik yang dilayani masih terbatas
4. Maintenance yang handal (safety factor),	4. Belum bisa melayani penerbangan jarak jauh (lebih dari 3 jam)
5. Termasuk dalam kategori baik untuk hal tata kelola perusahaan	5. Sistem booking barat yang masih belum dikenal masyarakat
6. Kemudahan cara pembayaran (pelanggan airasia Indonesia yang memesan tiket via online sudah mencapai 80% dari keseluruhan penumpang yang diangkutnya)	6. Jumlah pilot belum mencukupi.
7. Harga yang murah dengan layanan standar	

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2013

Tabel 3. menunjukkan faktor internal yang menjadi kekuatan bagi Perusahaan PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara adalah: memiliki brand yang kuat dan telah diakui di pasar domestik, kenyamanan penggunaan *website*, tingkat kecelakaan yang rendah, *maintenance* yang handal (*safety factor*), termasuk dalam kategori baik untuk hal tata kelola perusahaan, kemudahan cara pembayaran (pelanggan yang memesan tiket via *online* sudah mencapai 80% dari keseluruhan penumpang yang diangkutnya) dan harga yang murah dengan layanan standar.

Harga tiket selalu lebih rendah dibandingkan maskapai lainnya. Layanan jasa seperti ini sangat cocok bagi penumpang yang hanya ingin terbang tanpa pelayanan yang berlebihan, seperti layanan memberikan makanan atau minuman. Namun PT. Indonesia Air Asia mempunyai "*Snack Attack*", yang menyajikan berbagai macam pilihan lezat untuk makanan dan minuman dengan harga yang terjangkau dan hanya untuk para tamu AirAsia.

Perusahaan PT. Indonesia Air Asia berusaha keras untuk memaksimalkan keuntungan melalui harga hematnya dengan layanan berkualitas. Maskapai berusaha mengoptimalkan biaya dengan cara tinggal landas dalam waktu yang singkat, tidak memberikan layanan berlebih seperti makanan dan minuman. Konsep pembelian dari internet *booking* dan layanan *call center* dengan menyediakan alternatif murah biaya dari tiket cetak asli.

PT. Indonesia Air Asia secara terus menerus mencari

cara untuk melayani lebih baik dan memberikan penghematan lebih lagi kepada tamunya. Keamanan yang utama PT. Indonesia Air Asia melakukan pemeriksaan rutin pesawatnya di hangar *Garuda Maintenance Facilities* (GMF). Kegiatan ini merupakan komitmen kepada masyarakat bahwa PT. Indonesia Air Asia selalu patuh pada ketentuan keselamatan penerbangan. Saat ini GMF sudah memiliki approval EASA (sertifikasi dari *authority* Eropa) dan FAA (sertifikasi dari *authority* Amerika) yang berarti kualitas perawatan pesawat di GMF sudah diakui oleh dunia internasional.

Optimalisasi biaya PT. Indonesia Air Asia berusaha keras untuk memaksimalkan keuntungan melalui harga hematnya dengan layanan berkualitas. Maskapai berusaha mengoptimalkan biaya dengan cara tinggal landas dalam waktu yang singkat, tidak memberikan layanan yang berlebih seperti makanan dan minuman dan semua penghematan ini dikembalikan kepada pelanggan dengan memberikan harga yang sangat hemat

Faktor internal yang mempengaruhi pangsa pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara – Bandung adalah: jumlah armada yang terbatas untuk menambah jadwal penerbangan, mempunyai segment yang sama dengan kompetitor lain sehingga semua maskapai adalah kompetitornya, rute penerbangan domestik yang dilayani masih terbatas, belum bisa melayani penerbangan jarak jauh (lebih dari 3 jam), sistem booking barat yang masih belum dikenal masyarakat dan jumlah pilot belum mencukupi.

Identifikasi faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Perusahaan PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman) Yang Mempengaruhi Pangsa Pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara-Bandung

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	
Peluang	Ancaman
1. Perkembangan dan kemajuan pelayanan reservasi berbasis IT.	1. Munculnya maskapai penerbangan murah (LCC) lain yang melayani rute yang sama
2. Kemajuan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi)	2. Perang tarif dengan maskapai penerbangan lain
3. Kemajuan sektor pariwisata	3. Maskapai lain mempunyai <i>product service</i> yang inovatif
4. Deregulasi industri penerbangan Indonesia.	4. kenaikan harga BBM (Avtur).

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2013

Tabel 4, menunjukkan faktor eksternal yang menjadi peluang adalah: Perkembangan dan kemajuan pelayanan reservasi berbasis IT, Kemajuan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), Kemajuan sektor pariwisata dan Deregulasi industri penerbangan Indonesia. Faktor eksternal yang mempengaruhi ancaman pangsa pasar (*marketshare*) PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara – Bandung adalah: munculnya maskapai penerbangan murah (LCC) lain yang melayani rute yang sama, perang tarif dengan maskapai penerbangan lain, maskapai lain mempunyai *product service* yang inovatif, dan kenaikan harga BBM (Avtur).

2. Pemberian Bobot dan Peringkat

Faktor-faktor internal dan eksternal yang telah teridentifikasi tersebut selanjutnya dievaluasi menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE).

1. Matriks IFE

Matriks *internal factor evaluation* (IFE) digunakan sebagai evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam peningkatan pangsa pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara Bandung.

1. Matriks EFE

Matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) digunakan sebagai evaluasi terhadap peluang dan ancaman yang dimiliki sehubungan dengan peningkatan pangsa pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara - Bandung pada tabel 6.

Total skor faktor eksternal adalah sebesar 3,37 yang menunjukkan bahwa Perusahaan PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara – Bandung berada pada posisi kuat (3,00 – 4,00) dalam merespon

peluang dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal.

Tabel 5. Matriks *Internal Factor Evaluation*-IFE

NO	FAKTOR INTERNAL			
	KEKUATAN (<i>Strenght</i>)	BOBOT	RATING	SKOR
1	Memiliki brand yang kuat dan telah diakui di pasar domestik	0,0980	3	0,29
2	Kenyamanan penggunaan website	0,0980	4	0,39
3	Tingkat kecelakaan yang rendah	0,0980	3	0,29
4	Maintenance yang handal (safety factor),	0,0980	4	0,39
5	Kemudahan cara pembayaran (pelanggan airasia yang memesan tiket via online sudah mencapai 80% dari keseluruhan penumpang yang diangkutnya)	0,0980	4	0,39
6	Temasuk dalam kategori baik untuk hal tata kelola perusahaan	0,0980	3	0,29
7	Harga yang murah dengan layanan standar	0,0784	2	0,16
	Total	0,67		2,22
KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)				
1	Jumlah amada yang terbatas untuk menambah jadwal penerbangan.	0,059	3	0,18
2	Mempunyai segment yang sama dengan kompetitor lain sehingga semua maskapai adalah kompetitornya.	0,059	4	0,24
3	Rute penerbangan domestik yang dilayani masih terbatas	0,059	4	0,24
4	Belum bisa melayani penerbangan jarak jauh (lebih dari 3 jam)	0,059	3	0,18
5	Sistem booking barat yang masih belum dikenal masyarakat	0,039	2	0,08
6	Jumlah pilot masih kurang	0,059	3	0,18
	Total	0,33		1,08

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2013

Tabel 6. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

NO	FAKTOR EKSTERNAL			
	PELUANG (<i>Opportunity</i>)	BOBOT	RATING	SKOR
1	Pengembangan dan kemajuan pelayanan reservasi berbasis IT	0,13	4	0,53
2	kemajuan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi)	0,17	4	0,67
3	Kemajuan sektor pariwisata	0,17	3	0,50
4	Deregulasi industri penerbangan Indonesia	0,13	2	0,27
	Total	0,60		1,97
ANCAMAN (<i>Treath</i>)				
1	Munculnya maskapai penerbangan murah (LCC) lain yang melayani rute yang sama	0,10	4	0,40
2	Perang tarif dengan maskapai penerbangan lain	0,10	3	0,30
3	Maskapai lain mempunyai <i>product service</i> yang inovatif.	0,10	4	0,40
4	kenaikan harga Bahan Bakar Pesawat Udara (Avtur)	0,10	3	0,30
	Total	0,40		1,40

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2013

3. Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-*

Threats) digunakan untuk merumuskan alternatif strategi peningkatan pangsa pasar (*marketshare*) PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara - Bandung dengan memadukan faktor internal dan eksternal hasil dari tahap input (matriks IFE dan EFE) yang dapat dilihat pada gambar 2. Faktor yang dimasukkan dalam matriks SWOT merupakan faktor yang mempunyai nilai skor besar.

dengan menjumlahkan rating rata-rata faktor internal (kekuatan dan kelemahan), sedangkan nilai sumbu y diperoleh dengan menjumlahkan rating rata-rata faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang diperoleh pada matriks analisis.

Gambar 3 menunjukkan bahwa pertemuan sumbu x dan y berada pada kuadran ke I yaitu pertemuan

Analisis Eksternal	Analisis Internal	Strengths (S) 1. Kenyamanan penggunaan website 2. Kemudahan cara pembayaran (pelanggan airasia Indonesia yang memesan tiket via online sudah mencapai 80% dari keseluruhan penumpang yang diangkutnya) 3. Maintenance yang handal (safety factor)	Weakness (W) 1. Mempunyai segment yang sama dengan kompetitor lain sehingga semua maskapai adalah kompetitornya. 2. Rute penerbangan domestik yang dilayani masih terbatas
	Opportunities (O) 1. Pengembangan dan kemajuan pelayanan reservasi berbasis IT 2. kemajuan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi)	Strategi SO Mengembangkan sistem reservasi yang berbasis sistem on line yang mudah diakses oleh masyarakat luas Memperluas pangsa pasar penerbangan dengan meningkatkan jaringan ke berbagai daerah Memberikan atau memposisikan suatu brand image yang baik kepada pelanggan serta memberdayakan dan memperkuat jaringan distribusi yang ada untuk mendukung pemasaran dari PT. Indonesia Air Asia	Strategi WO Memberikan layanan terbaik melalui pengembangan sistem booking yang dikenal masyarakat luas serta sistem pemasaran yang dapat menjangkau masyarakat luas sampai ke daerah-daerah
	Threats (T) 1. Munculnya maskapai penerbangan murah (LCC) lain yang melayani rute yang sama 2. Maskapai lain mempunyai <i>product service</i> yang inovatif	Strategi ST Maskapai Penerbangan PT Indonesia Air Asia adalah maskapai penerbangan internasional, dalam mendapatkan pelanggan PT. Indonesia Air Asia dapat memberikan <i>product service</i> yang sama ataupun lebih baik dari kompetitor. Pelanggan airasia Indonesia dapat memesan dan membayar via online yang mudah dan cepat.	Strategi WT Mencoba untuk membidik segment baru yang tidak dibidik oleh maskapai lain untuk mengatasi <i>product service</i> yang inovatif yang ditawarkan oleh maskapai LCC lain. Mencoba untuk menambah rute penerbangan baru untuk meningkatkan pelayanan dari PT. Indonesia Air Asia.

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2013

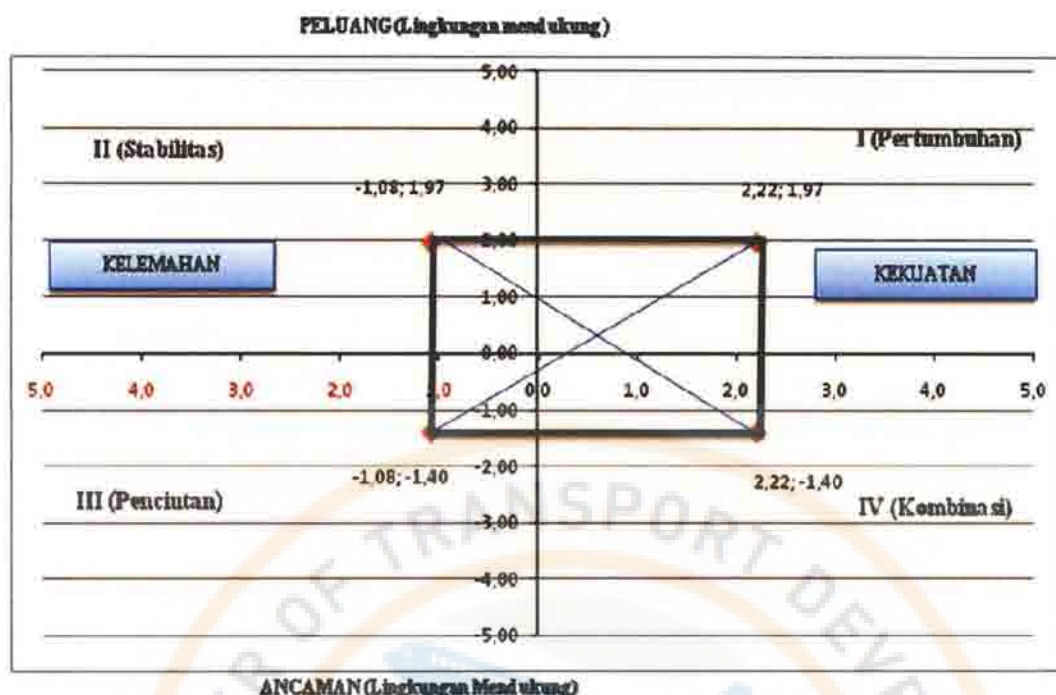
Gambar 2. Diagram Matriks SWOT

4. Matriks SWOT

Matriks SWOT (gambar 3) bertujuan untuk menentukan fokus strategi peningkatan pangsa pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara - Bandung yang harus diterapkan. Pada matriks *grand strategy*, nilai sumbu x diperoleh

antara kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*). Kondisi seperti ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan yang lebih dominan.

Segmen pasar yang ditargetkan oleh PT. Indonesia Air Asia adalah kalangan menengah kebawah dan golongan konsumen yang tidak begitu mementingkan layanan tetapi berfokus pada harga.



Gambar 3. Diagram Matriks Grand Strategy Pangsa Pasar PT. Indonesia Air Asia di Bandara Husein Sastranegara-Bandung

$$\begin{aligned}\text{Nilai Sumbu } x &= S + (-W) \\ &= 2,22 + (-1,08) = 1,14 \\ \text{Nilai Sumbu } y &= O + (-T) \\ &= 1,97 + (-1,40) = 0,57\end{aligned}$$

Target dari PT. Indonesia Air Asia adalah konsumen yang mementingkan harga rendah dan tidak mementingkan pelayanan (*service*). Positioning dari PT. Indonesia Air Asia adalah maskapai penerbangan dengan biaya rendah sehingga memudahkan bagi masyarakat untuk terbang. Strategi yang dapat diimplementasikan dalam peningkatan pangsa pasar rute penerbangan PT. Indonesia Air Asia antara lain memperluas pangsa pasar rute penerbangan dengan meningkatkan jaringan ke berbagai daerah, sehingga perlu meningkatkan atau menambah rute penerbangan ke berbagai daerah misalnya rute Bandung – Yogyakarta, Bandung – Padang dan Bandung – Palembang, PT. Indonesia Air Asia dapat mengembangkan *product service* contohnya pemesanan melalui BB (*blackberry massanger*), serta sistem booking yang dikenal masyarakat luas dan mudah diakses.

Selanjutnya, PT. Indonesia Air Asia menargetkan pertumbuhan penumpang akan mencapai 20 juta penumpang pada lima tahun mendatang. Untuk mencapai target itu, PT. Indonesia Air Asia akan mendatangkan 10 pesawat setiap tahun selama lima tahun ke depan. Dengan kemudahan dan fasilitas yang diberikan oleh PT. Indonesia Air Asia ,

pertumbuhan pariwisata secara nasional diharapkan juga meningkat. PT. Indonesia Air Asia mengiklankan program-program promosi penjualan pada berbagai macam media, yaitu pada *bellow the line* (BTL) yaitu seperti brosur, *bilboard*, spanduk, poster dll, dan pada *above the line* (ATL) pada media cetak seperti iklan pada koran, majalah, jurnal, iklan pada televisi, selain itu PT. Indonesia Air Asia juga melakukan promosi penjualan menggunakan internet marketing yaitu melalui internet. PT. Indonesia Air Asia juga banyak menyebarkan promosinya melalui situs jejaring yang saat ini sedang marak digunakan, yaitu pada media sosial *twitter* dan *facebook*. Tetapi saat ini interaksi promosi PT. Indonesia Air Asia yang paling banyak berlangsung adalah pada *twitter*.

KESIMPULAN

Strategi untuk meningkatkan pangsa PT. Indonesia Air Asia dapat dilakukan dengan cara memperluas pangsa pasar rute penerbangan dengan meningkatkan jaringan ke berbagai daerah dengan menambah rute penerbangan.

Memberikan layanan terbaik melalui pengembangan sistem reservasi yang dikenal masyarakat luas serta sistem pemasaran yang dapat menjangkau masyarakat luas sampai ke daerah-daerah (menambah domestik konektifitas).

PT. Indonesia Air Asia dapat mengembangkan *prod-*

uct service sehingga pelanggan dapat memesan dan membayar via online yang mudah dan cepat.

UCAPAN TERMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Station Manajer PT. Indonesia Air Asia Bandara Husein Sastranegara dan Ir. Nyoman Suanda Santra, MBA, Kapus Litbang Perhubungan Udara yang telah memberikan masukan dan bimbingan bagi perbaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Angkasa Pura 2, *Statistik Angkutan Udara 2012*, PT. Angkasa Pura 2, Tangerang

Kotler dan Amstrong, 2001, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Surabaya, Penerbit Erlangga.

Kotler, Philip, 2008, *Manajemen Pemasaran*, edisi keduabelas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh, PT. Erlangga, Jakarta.

Kotler Philip, dan A.B. Susanto, terjemahan Ancella Anitawati Hermawan, 2008, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.

Kuntjoroadi Wibowo dan Nurul Safitri, 2009, *Analisis*

strategi bersaing dalam Persaingan Usaha penerbangan komersial, Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan – Apr 2009, hlm. 45-52, Volume 16, Nomor 1

Machfoedz Mahmud, 2010, *Komunikasi Pemasaran*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Cakra Ilmu, Yogyakarta

Rangkuti, Fredy, 2008, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan kelima Belas tujuh, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Setyawan Widy, 2005, *Strategi Bauran Pemasaran Pada Industri Penerbangan Kasus " Lion Air*, [http:// repository.unsur.ac.id](http://repository.unsur.ac.id)

Sutojo, Siswanto dan F. Kleinsteuber, 2002, *Strategi Manajemen Pemasaran*, seri manajemen No. 6, cetakan pertama, Penerbit : Damar Mulia Pustaka, Jakarta.

Tjiptono, Fandy, 1997, *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua, ANDI, Yogyakarta

Uswara A, 2003, *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*, cetakan pertama, edisi kedua, Amara Books, Yogyakarta

[http:// www.airasia.com/id/id/home.page](http://www.airasia.com/id/id/home.page)