

Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan *Cargo Service Center*

Rini Setiawati^a, Peppy Fachrial^b, Ria Widiarti^{b,*}

^aUniversitas Bina Nusantara, Jakarta

^bInstitut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta

*rinikimi@yahoo.com

ARTICLE INFO

DOI: [10.32832/jm-uika.v11i1.2925](https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2925)

Article history:

Received:

24 Maret 2020

Accepted:

12 Mei 2020

Available online:

01 Juni 2020

Keywords:

Strategi Formulation,

Sales Increase,

Cargo,

SWOT.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine internal, external factors and strategy formulation in increasing sales of the company's General Cargo commodities. PT Citilink Indonesia created a new concept called Cargo Service Center (CSC), which is a regular cargo sales channel with a compatible and accessible counter concept. By using the SWOT analysis method the results are obtained, the company is in the first position before Lion Air and Air Asia (CPM matrix) and IE Matrix shows the company's position in cell V that is hold and maintain or stabilize, with a total factor score internal strategy (2.45) and total external strategy (2.78), the company's position is illustrated in quadrant II. The results of the IE, SWOT 4-K and BCG matrix analysis have two Alternative Strategies, namely: Market Penetration and Product Development. In the QSPM Matrix using the Product Development strategy, the strategy of adding commodity types gets a total attractiveness value of (5.66) as priority I followed by a strategy of increasing the capacity of the freighter with a total attractiveness value of (5.42) as priority II.

1. INTRODUCTION

Citilink atau PT Citilink Indonesia merupakan maskapai penerbangan berbiaya rendah dan anak perusahaan dari Garuda Indonesia. Citilink mengembangkan usahanya melalui layanan kargo citilink yaitu pengiriman kargo/barang. Perusahaan citilink membuka bisnis ini karna adanya peluang yang bagus dalam bisnis ekspedisi ini. Berdasarkan peluang ini maka Citilink membuat konsep baru bernama *Cargo Service Center* (CSC) yaitu channel penjualan kargo reguler yang berkonsep counter yang *compatible* dan *accessible*, peluang usaha yang ditawarkan kepada perusahaan dengan proses yang mudah serta menguntungkan. *Cargo Service Center* (CSC) dibuka di area bandara, perumahan, pertokoan, perkantoran dan area keramaian yang terjangkau oleh pelanggan. Dengan adanya pelayanan *Cargo Service Center* (CSC) maka akan memudahkan para pengguna jasa kargo untuk melakukan transaksi pengiriman tanpa harus ke Bandar Udara, cukup dengan melakukan transaksi di agen *Cargo Service Center* (CSC) terdekat serta mengurangi biaya biaya yang diperlukan, seperti biaya transportasi, biaya porter, biaya handling dan biaya-biaya lainnya. Salah satu komoditi yang diangkut oleh *Cargo Service Center* Citilink adalah *General Cargo*. *General Cargo* adalah istilah yang digunakan untuk pengiriman barang tahan lama

dan yang tidak memerlukan perawatan khusus seperti : Pakaian, *Sparepart* dan Dokumen.

Adapun masalah yang dihadapi *Cargo Service Center* Citilink adalah masih terbatasnya jumlah cabang *Cargo Service Center* dan juga belum memiliki pesawat *freighter* khusus untuk produk *Cargo Service Center*. Hal inilah yang menyebabkan pelayanan yang belum optimal ditengah ketatnya persaingan bisnis jasa pengiriman barang dan sering bermunculnya pesaing-pesaing baru dalam bisnis jasa pengiriman barang.

Rumusan masalah yang dapat diambil sebagai berikut (1) Apa saja faktor-faktor *internal* (kekuatan dan kelemahan) dari *Cargo Service Center* (CSC) PT Citilink Indonesia (cabang Soekarno Hatta)? , (2) Apa saja faktor-faktor *eksternal* (peluang dan ancaman) dari *Cargo Service Center* (CSC) PT Citilink Indonesia (cabang Soekarno Hatta) dalam meraih peluang ?, (3) Formulasi strategi apa yang tepat untuk dapat meningkatkan penjualan pada komoditi *General Cargo* PT Citilink Indonesia (cabang Soekarno Hatta) ?

2. LITERATURE REVIEW

Formulasi Strategi. Menurut (David, 2016, p. 4) Formulasi Strategi meliputi pengembangan visi serta misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan

tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif serta memilih strategi khusus buat dicapai. Menurut (Rufaidah, 2013, p. 262) *Strategy Formulation* atau Formulasi Strategi seringkali disebut sebagai perencanaan strategis (strategic planning) adalah suatu langkah membentuk sejumlah alternatif strategi dan memilih dari beberapa alternatif strategi untuk menentukan peraih tujuan strategi.

Proses perumusan strategi sistematis diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja proses inovasi, kinerja inovasi produk dan kinerja inovasi pemasaran. (Nwachukwu, E and Olaunji Fadeyi , 2018). Manajemen strategis adalah tentang mengelola masa depan, dan perumusan strategi yang efektif sangat penting, karena mengarahkan perhatian dan tindakan organisasi, bahkan jika dalam beberapa kasus strategi yang diterapkan sebenarnya dapat sangat berbeda dari apa yang awalnya dimaksudkan, direncanakan atau dipikirkan.

Penilaian proses formulasi strategi menjadi sangat penting bagi para praktisi dan peneliti untuk melakukan dan mengevaluasi proses formulasi yang berbeda. Saat ini, perusahaan perlu menghadapi tantangan kompetitif terkait dengan inovasi, respons dinamis, berbagi pengetahuan, dan lain lain. Hasil penelitian menawarkan refleksi multi-perspektif tentang perumusan strategi. Refleksi semacam itu

diasumsikan memungkinkan manajer untuk secara proaktif mengevaluasi hasil potensial dari strategi yang mereka pilih. (Bordean, N. Ovidiu & Anca Borza, 2010).

Analisa SWOT. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) tetapi juga dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2016, p. 19).

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, 2016, p. 327) yaitu : (1) Kekuatan (*Strengths*) merupakan kompetisi khusus yang terdiri dari sumber daya, keterampilan sebagai keunggulan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya di pasar (2) Kelemahan (*Weakness*) merupakan keterbatasan/kekurangan sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang akan menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan dapat berupa fasilitas, keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran. (3) Peluang (*Opportunities*) merupakan situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok, (4) Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan seperti peraturan

pemerintah yang baru atau yang direvisi yang mengganggu keinginan perusahaan.

Dalam penelitian Suhartini (2018), dengan menggunakan Analisa SWOT dapat menentukan strategi yang digunakan perusahaan yaitu dengan memperbaiki sistem dan meningkatkan promosi sehingga dapat memperluas target pasar dan juga mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan dengan tetap mempertahankan hubungan baik kepada konsumen dan relasi bisnisnya. Masrin dan Rachmi (2019), analisa SWOT juga dapat digunakan dalam perusahaan bisnis pengolahan makanan yang menghasilkan kesimpulan merekomendasikan bahwa Pabrik Tahu Alami memiliki peluang bagus untuk mengembangkan bisnis, mampu bersaing dan mengatasi ancaman bisnis tetapi perlu ditingkatkan untuk strategi pemasaran.

Penggunaan analisis SWOT yang efektif dapat memegang peranan penting dalam menentukan strategi kompetitif, agar dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjaga kelangsungan hidup dan kontinuitas perusahaan (Nisak: 2013).

Menurut PT Citilink Indonesia, *Cargo Service Center* merupakan channel penjualan kargo reguler dan *Sky Premium Cargo* Citilink, yang berkonsep *counter* yang *compatible* dan *accessible*, memiliki peluang usaha yang

ditawarkan kepada institusi/perusahaan dengan proses yang mudah dan menguntungkan dan dapat dibuka di area Bandara, Perumahan, Pertokoan, Perkantoran dan area keramaian yang terjangkau oleh pelanggan.

Secara garis besar, klasifikasi kargo menurut (Rizaldy & Rifni, 2017, p. 11) terdiri dari (1) *General cargo* yaitu bentuk kiriman yang bersih, kering, tidak berbahaya, tidak mudah busuk, bukan barang berharga dan tidak memerlukan penanganan dan penyimpanan khusus. Contohnya *garment*. (2) *Special Cargo*, merupakan kargo yang membutuhkan penanganan khusus.

Yang termasuk kategori barang khusus ini seperti (a) *Live Animal* (AVI) adalah hewan-hewan hidup, (b) *Human Remain* (HUM) adalah jenazah manusia berupa jasad maupun sudah berupa abu yang diangkut dengan pesawat udara, (c) *Perishable goods* (PER) adalah barang – barang mudah rusak atau mudah busuk seperti bunga, sayuran, buah, daging, ikan, bibit tumbuhan serta sebagainya, (d) *Valuable goods* (VAL) adalah barang yang dinyatakan pengirim (*shipper*) barang berharga atau nilainya lebih setara USD 1.000/kg misalnya: *emas, platina, legal bank note*. *Strongly smelling goods* yaitu barang yang memiliki bau sangat menyengat contohnya durian, minyak wangi, minyak kayu putih dan lain-lain, (e) *Live Human Organ* (LHO) adalah barang berupa organ tubuh manusia yang masih berfungsi seperti bola mata, ginjal, hati dan lain-lain, (f) *Dangerous goods* (DG) adalah barang berbahaya yang bisa mengganggu kesehatan, dan keselamatan penerbangan.

3. RESEARCH METHODS

Penelitian Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Pada PT Citilink Indonesia berlokasi di Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta, GMF Aeroasia, Hangar 3, Kawasan Perkantoran, Kota Tangerang, Banten 19120. Waktu penelitian dilakukan bulan Desember 2018 – Februari 2019. Penulis menggunakan teknik *purposive sampling* yang bertujuan untuk dapat mengetahui mengenai program *Cargo Service Center* yang ada pada PT. Citilink Indonesia.

Penulis menggunakan teknik analisis SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) dimana merupakan salah satu model lingkungan perusahaan yang berfungsi mengetahui posisi perusahaan sekarang dan menjelaskan strategi yang cocok digunakan perusahaan supaya kelemahan serta ancaman yang dimiliki dapat dijadikan kekuatan dan peluang perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain.

SWOT merupakan alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan strategi SO kekuatan-peluang (*strengths-opportunities*), strategi WO kelemahan-peluang (*weaknesses-opportunities*), strategi ST kekuatan-ancaman (*strengths-threats*) dan strategi WT kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats*) (David, 2016, p. 171). Beberapa langkah metode yang dapat diterapkan untuk mendapatkan hasil formulasi strategi dalam metode analisis SWOT. Uji

validasi menggunakan triangulasi sumber data dan teknik pengumpulan data berupa observasi, kuesioner dan wawancara pihak terkait pengiriman kargo udara yang terkait dengan data yang diperlukan oleh peneliti.

Matriks Boston Consulting Group (BCG) memperlihatkan perbedaan antar divisi di posisi pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industry, serta dapat digunakan organisasi multidimensi untuk mengelola portofolio bisnis untuk divisi lain dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) merupakan rasio pangsa pasar divisi (pendapatan) dalam industri tertentu terhadap pangsa pasar perusahaan rival terbesar dalam industri tersebut. (Fred R. David , 2016).

Matriks perencanaan strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) merupakan tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi. Analisis ini menggunakan input tahap 1 dan hasil pencocokan dari tahap 2 untuk menentukan strategi alternatif yang akan dijalankan. Keistimewaan matriks ini adalah rangkaian strateginya dapat diamati berurutan atau bersamaan. Sebagaimana perusahaan dapat mengevaluasi terlebih dahulu. Untuk matriks ini dibutuhkan penilaian yang subjektif dan disesuaikan dengan keadaan yang ada perusahaan tersebut.

Competitive Profile Matrix (CPM) atau Matriks Profil Persaingan mengidentifikasi

kekuatan dan kelemahan pesaing perusahaan. Langkah-langkahnya adalah (1) buat daftar faktor eksternal dan internal, (2) Memberikan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan IFE, (3) Menguji matriks tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi startegi alternatif yang sebaiknya perusahaan mempertimbangan untuk diimplementasikan, (4) Menentukan skor daya tarik (AS), (5) Hitung skor daya tarik total (TAS) , (6) Menghitung jumlah skor daya tarik total (STAS).

(IE). Matriks IE terdiri Skor bobot IFE total pada sumbu (x) dan skor bobot. Matriks IE memperlihatkan divisi organisasi dalam tampilan 9 sel yang dibagi 3 bagian dengan implikasi strategi berbeda - beda yaitu: Sel I, II, IV yaitu tumbuh dan membangun (*grow and build*) ; Sel III, V, VII yaitu menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) berada pada sel ; Sel VI, VIII, IX. yaitu panen atau divestasi (*harvest or divest*).

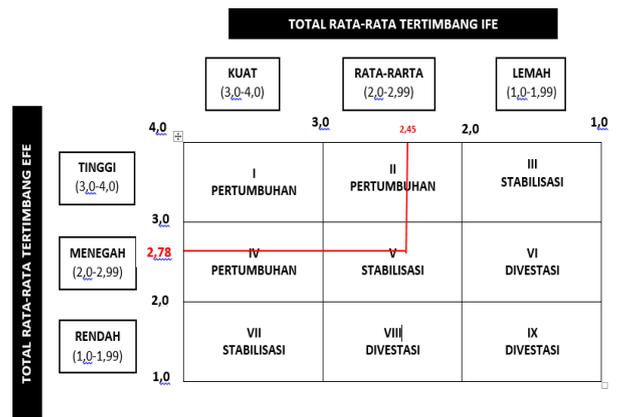
4. RESULTS

Tabel 1. Analisis Matriks IE, Matriks SWOT 4-Kuadran dan Matriks SWOT

No	Item	Analisis Matriks IE			Analisis Matriks SWOT 4-Kuadran		
		Bobot	Rating	Score	Bobot	Rating	Score
Kekuatan (strengths)							
1	Citilink memiliki jaminan layanan prioritas untuk produk-produk Sky Premium	0.09	2.00	0.18	0.19	3.00	0.57
2	Citilink memiliki program pelatihan yang konsisten dan terstandarisasi sesuai dengan standar ICAO dan IATA	0.11	3.00	0.33	0.22	3.00	0.66
3	Citilink telah memiliki system <i>cargoflash</i> .	0.09	3.00	0.27	0.17	3.00	0.51
4	Citilink memiliki lokasi perusahaan yang strategis.	0.10	2.00	0.20	0.20	3.00	0.60
5	PT Citilink Indonesia memiliki <i>brand image</i> yang baik.	0.11	3.00	0.33	0.22	4.00	0.88
Kelemahan (Weakness)							
1	Frekuensi penerbangan yang masih terbatas	0.09	2.00	0.18	0.19	2.00	0.38
2	Minimnya sosialisasi program <i>Cargo Service Center</i> melalui media sosial	0.11	1.00	0.11	0.20	2.00	0.40
3	Terbatasnya jumlah kantor <i>Cargo Service Center</i>	0.10	1.00	0.10	0.20	1.00	0.20
4	Masih sulitnya mendapatkan layanan prioritas di daerah-daerah tertentu	0.10	1.00	0.10	0.22	1.00	0.22
5	Masih kurangnya kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (tidak sebanding dengan volume pengiriman).	0.10	1.00	0.10	0.19	2.00	0.38
Peluang (Opportunity)							
1	Permintaan konsumen yang tinggi untuk pengiriman barang di Indonesia yang semakin meningkat	0.11	3.00	0.33	0.20	3.00	0.60
2	Teknologi dan Informasi yang semakin maju.	0.11	2.00	0.22	0.20	2.00	0.40
3	Ada-nya industry e-commerce.	0.11	3.00	0.33	0.20	3.00	0.60
4	Pesatnya pertumbuhan ekonomi di Indonesia.	0.11	2.00	0.22	0.20	2.00	0.40
5	Negara Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau	0.11	3.00	0.33	0.20	3.00	0.60
Ancaman (Threats)							
1	Adanya kompetitor yang sejenis yang dilakukan oleh <i>airline</i> lain.	0.11	3.00	0.33	0.21	3.00	0.63
2	Ada-nya persaingan tarif yang semakin kompetitif.	0.09	3.00	0.27	0.21	3.00	0.63
3	Adanya kenaikan harga bahan bakar pesawat atau avtur.	0.09	3.00	0.27	0.20	3.00	0.60
4	Kecenderungan minat penumpang yang musiman.	0.08	3.00	0.24	0.19	3.00	0.57
5	Kapasitas yang tidak menentu pada saat <i>high season</i> dan <i>low season</i> .	0.08	3.00	0.24	0.19	3.00	0.57

Sumber: Data Hasil Olahan, 2019

Strategi Matriks Internal dan Eksternal



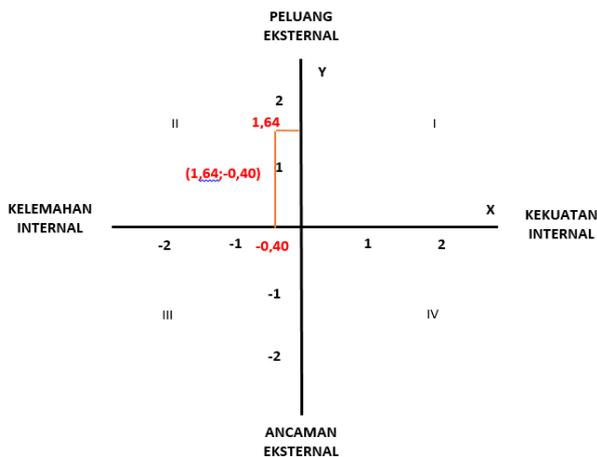
Gambar 1. Matriks Internal dan Eksternal (IE) Sumber: Data Hasil Olahan, 2019

Dapat dilihat pada matriks IE dalam gambar 1 di atas, dengan analisis SWOT letak posisi *Cargo Service Center* pada PT Citilink Indonesia menurut matriks IE berada di sel V yaitu *hold and maintain* atau stabilisasi, dengan total skor faktor strategi internal (2,45) dan total skor strategi eksternal (2,78). Pada posisi ini menurut Fred R. David, strategi yang diterapkan untuk sel V adalah Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) dan Pengembangan Produk (*Product Development*).

Analisis Matriks SWOT 4-Kuadran. Analisis dengan menggunakan matriks SWOT 4-K menggunakan diagram yang terbagi 4 kuadran

yang bertujuan tahu posisi perusahaan serta perkembangannya. Caranya dengan menjumlahkan, dimana faktor kekuatan dan peluang yang memiliki nilai positif (+) dan faktor kelemahan dan ancaman memiliki nilai negatif (-).

Rumus menghitung nilai koordinat pada sumbu X adalah Sumbu horizontal (X) = Sub total kekuatan - Sub total kelemahan = 3,22 - 1,58 = 1,64. Rumus untuk menghitung nilai koordinat pada sumbu Y adalah sumbu vertikal (Y) = Sub total peluang - Sub total ancaman = 2,60 - 3,00 = -0,40.



Gambar 2. Matriks SWOT 4-Kuadrant
 Sumber: Data Hasil Olahan, 2019

Berdasarkan hasil analisis SWOT 4-Kuadrant yang telah penulis olah maka dapat diketahui bahwa posisi *Cargo Service Center* Pada PT Citilink Indonesia berada pada posisi kuadran II, yaitu skor faktor *internal* (-0,40) dan skor faktor *eksternal* (1,64). Dapat disimpulkan posisi *Cargo Service Center* pada PT Citilink Indonesia cukup menguntungkan dimana perusahaan dapat memanfaatkan peluang untuk meminimalisir

kelemahan dari *Cargo Service Center* untuk dapat meningkatkan penjualan. Maka berdasarkan analisis diagram SWOT 4-Kuadrant menurut Suwarsono Muhammad strategi bersaing kuadran ini bisaberupa kombinasi dari beberapa strategi yaitu mempertahankan pasar yang sudah dikuasai, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi dan likuidasi. Strategi pada kuadran II atau Strategi Konsolidasi merupakan serupa (tetapi tidak sama) dengan Strategi WO (mini - maks) pada Matriks TOWS-K.

Strategi Berdasarkan Matriks SWOT. Dalam menentukan strategi alternatif bagi perusahaan adalah dengan menggunakan matriks SWOT dengan cara menggunakan hasil analisis SWOT berupa menggabungkan indikator kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*weakness*). Berdasarkan matriks SWOT, dapat disusun 4 strategi utama yaitu : Strategi SO kekuatan-peluang (*strengths-oppurtunities*) ; Strategi WO kelemahan-peluang (*weaknesses-oppurtunities*) ; Strategi ST kekuatan-ancaman (*strengths-threats*); Strategi WT kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats*).

Melihat hasil analisa pada matriks SWOT 4-K maka strategi yang tepat untuk meningkatkan penjualan *Cargo Service Center* PT Citilink Indonesia adalah Strategi WO.

Tabel 2. Hasil Analisa Matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT	Kekuatan (S)	Kelemahan(W)
	1. Citilink memiliki jaminan layanan prioritas untuk produk-produk Sky Premium 2. Citilink memiliki program pelatihan yang konsisten dan terstandarisasi sesuai dengan standar ICAO dan IATA 3. Citilink telah memiliki system <i>cargoflash</i> 4. Citilink memiliki lokasi perusahaan yang strategis 5. Citilink memiliki brand image yang baik	1. Frekuensi penerbangan yang masih terbatas 2. Minimnya sosialisasi program <i>Cargo Service Center</i> melalui media sosial 3. Terbatasnya jumlah kantor <i>Cargo Service Center</i> 4. Masih sulitnya mendapatkan layanan prioritas di daerah-daerah tertentu 5. Masih kurangnya kuantitas dan kualitas SDM (tidak sebanding dengan volume pengiriman)
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Permintaan konsumen yang tinggi untuk pengiriman barang di Indonesia yang semakin meningkat 2. Teknologi dan Informasi yang semakin maju 3. Adanya <i>industry e-commerce</i> 4. Pesatnya pertumbuhan ekonomi di Indonesia 5. Negara Indonesia yang terdiri dari beberapa pulau	1. Memanfaatkan jaminan layanan prioritas untuk menarik konsumen dalam pengiriman barang (S1,O1) 2. Melakukan program pelatihan yang terstandarisasi dan memanfaatkan lokasi yang strategis di kawasan geografis Indonesia (S2-S4-O5) 3. Memanfaatkan system <i>cargoflash</i> dengan teknologi dan informasi yang semakin meningkat (S3-O2)	1. Memanfaatkan IT sebagai media sosialisasi CSC (W2,O3) 2. Memperbaiki kuantitas dan kualitas SDM dengan memanfaatkan teknologi dan informasi yang semakin maju (W5,O2) 3. Melakukan perluasan wilayah CSC di daerah-daerah terpecil untuk menyeimbangkan dengan permintaan konsumen yang semakin meningkat (W4,O1)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Adanya kompetitor yang sejenis yang dilakukan oleh <i>airline</i> lain 2. Adanya persaingan tarif yang semakin kompetitif 3. Adanya kenaikan harga bahan bakar pesawat atau avtur 4. Kecenderungan minat penumpang yang musiman 5. Kapasitas yang tidak menentu pada saat <i>high season</i> dan <i>low season</i>	1. Memanfaatkan jaminan prioritas yang dimiliki <i>Cargo Service Center</i> untuk menguasai kompetitor yang sejenis (S1,T1.) 2. Meningkatkan system <i>cargoflash</i> untuk dapat meningkatkan minat konsumen serta meningkatkan kapasitas pada saat <i>high season</i> maupun <i>low season</i> (S3,T4,T5) 3. Terus mempertahankan <i>brand image</i> baik pada masyarakat untuk dapat mengalahkan pesaing (S5-T1) 4. Terus konsisten dalam program pelatihan yang sesuai dengan standar ICAO dan IATA untuk meningkatkan minat penumpang (S2,T4)	1. Melakukan sosialisasi yang lebih focus melalui media social, internet, iklan-iklan untuk menyaingi para kompetitor sejenis (W2,T1) 2. Melakukan pembenahan pengelolaan <i>Cargo Service Center</i> mulai dari penambahan SDM, penambahan frekuensi penerbangan, penambahan <i>station CSC</i> dan update promosi secara berkala agar <i>Cargo Service Center</i> dapat efektif berjalan untuk bersaing dengan kompetitor (W1-W3-W5-T1)

Sumber: Data Hasil Olahan, 2019

Matriks CPM. Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix--CPM*) mengidentifikasi kedudukan PT Citilink Indonesia serta para pesaing utama dalam industri maskapai penerbangan. Matriks CPM didasarkan pada Faktor Keberhasilan Kunci yang mencakup isu internal maupun eksternal secara luas. Berdasarkan Matriks CPM, PT Citilink Indonesia menempati posisi ke-1 dimana merupakan posisi tertinggi diantara para kompetitornya, dimana PT Citilink Indonesia memiliki posisi yang sangat kuat da-

lam kualitas pelayanan, harga, pangsa pasar, loyalitas konsumen, inovasi, armada dan kualitas produk.

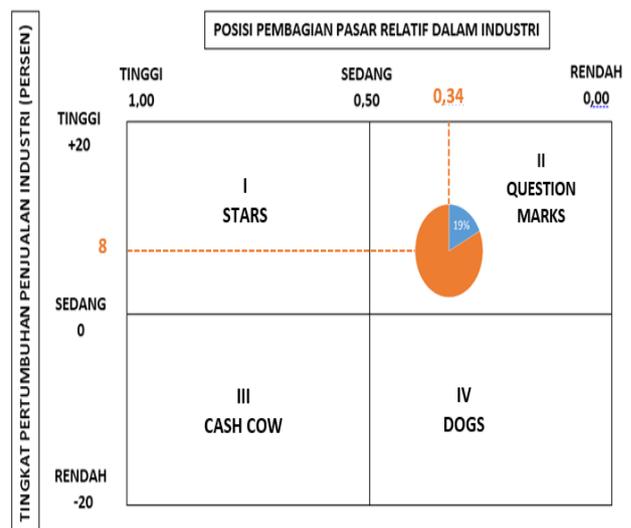
Tabel 3. Matriks CPM

NO	FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENTING	BOBOT	LION AIR		AIR ASIA INDONESIA		CITILINK INDONESIA	
			PERINGKAT	SCORE	PERINGKAT	SCORE	PERINGKAT	SCORE
1	IKLAN	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
2	KUALITAS PELAYANAN	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3	HARGA	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
4	PANGSA PASAR	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
5	LOYALITAS KONSUMEN	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
6	INOVASI	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
7	ARMADA	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
8	EKSPANSI PERUSAHAAN	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
9	BRANDING	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
10	KUALITAS PRODUK	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
TOTAL				2.70		2.91		3.69
PERINGKAT				III		II		I

Sumber: Data Hasil Olahan, 2019

Matriks Boston Consulting Group (BCG).

Matriks BCG menggambarkan perbedaan posisi pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industri yang dirancang untuk membantu perusahaan merumuskan strategi.



Gambar 3 Matriks BCG.

Sumber: Data Hasil Olahan, 2019

Berdasarkan hasil analisis matriks BCG maka posisi Citilink Indonesia berada di *Question Marks* dimana pangsa pasar yang diperoleh Citilink Indonesia diantara pesaing Freight Forwarder lainnya pada tahun 2018 adalah 19% dan tingkat pertumbuhan Industri adalah 8%. Sehingga berdasarkan Fred R David, Citilink dapat menggunakan strategi Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar atau Pengembangan Produk.

Berdasarkan Matriks QSPM strategi alternatif dalam Pengembangan Produk (*Product Development*) yang cocok di terapkan untuk dapat meningkatkan penjualan *Cargo Service Center* pada PT Citilink Indonesia yaitu dengan melakukan penambahan jenis komoditi baru dan penambahan pesawat *freighter* khusus untuk produk-produk *Cargo Service Center*.

Saat ini pengiriman untuk produk-produk *Cargo Service Center* bergantung pada penerbangan pesawat komersil oleh sebab itu kapasitas kargo yang dapat diangkut oleh *Cargo Service Center* menggunakan *space* bagasi yang tersisa dari para penumpang pesawat penerbangan komersil. Dan ini mengapa penambahan pesawat *freighter* untuk *Cargo Service Center* PT Citilink menjadi satu strategi yang terpercaya sehingga pesawat *freighter* memiliki suatu peluang besar dalam meningkatkan penjualan.

5. CONCLUSION AND SUGGESTION

- a. Dalam faktor internal, yang menjadi kekuatan terbesar dalam meningkatkan penjualan *Cargo Service Center* pada PT Citilink Indonesia yaitu perusahaan memiliki brand image dan memiliki pelatihan yang terstandarisasi ICAO dan IATA. Sedangkan kelemahan terbesar yang dimiliki *Cargo Service Center* pada PT Citilink Indonesia yaitu jumlah station CSC yang dimiliki saat ini dan kurangnya SDM yang tidak sebanding dengan volume penjualan.
- b. Faktor eksternal terbesar yang menjadi peluang bagi *Cargo Service Center* pada PT Citilink Indonesia ialah semakin meningkatnya permintaan konsumen untuk pengiriman barang, adanya industri e-commerce dan Indonesia yang terdiri dari beberapa pulau. Sedangkan yang menjadi ancaman terbesar adalah minat penumpang yang musiman karna belum tersedianya pesawat *freighter* khusus untuk produk *Sky Premium* dan kapasitas yang tidak menentu (*High Season & Low Season*).
- c. Posisi *Cargo Service Center* PT Citilink Indonesia saat ini dapat menggunakan strategi alternatif Pengembangan Produk (*Product Development*). Yaitu dengan cara melakukan penambahan beberapa pesawat *freighter* untuk meningkatkan efisiensi

pengiriman produk-produk Sky Premium serta meningkatkan penjualan.

REFERENCES

- Amin, S. H., Yan, N., & Morris, D. (2018). Analysis of Transportation Modes by Evaluating SWOT Factors and Pairwise Comparisons: A Case Study. *Multi-Criteria Methods and Technique Applied to Supply Chain Management*, 57-74. doi:http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.72882
- David, F.R. (2016). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing (15th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bordean, N. Ovidiu & Anza Borza. (2010). *An Investigation on The Strategy Formulation Process within the Romania Companies*. Research Gate Publication. Jan 2010.
- Maulana, G. (2018). *Pengiriman Ekspor Udara pada PT. Logwin Air and Ocean Indonesia Tahun 2018 – 2020 Jakarta*. Institut Transportasi dan Logistik Trisakti.
- Masrin, Indri & Rachmi, Lucyana. (2019). Strategi SWOT dalam pemasaran tahu alami lubuk buaya kota padang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*. Vol 5 No 1 Juni.
- Munazat, M.A. (2017). *Perumusan Strategi Bisnis Cargo Service Center Garuda Indonesia di Jakarta*. Institut Transportasi dan Logistik Trisakti.
- Muhammad, S. (2017). *Manajemen Strategik : Konsep dan Alat Analisis (6th ed)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nwachukwu, Chijioke E & Olaunji Fadeyi. (2018). Strategy Formulation Process and Innovation Performance Nexus. *International Journal for Quality Research* 12(1) March 2018. DOI: 10.18421/IJQR12.01-09
- Nisak, Zuhrotun. 2014. Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Kompetitif. Gresik. *Jurnal Ekbis* Vo.9 No.2.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis, Analisis SWOT*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Rizaldy, W & Rifni, M. (2017). *Manajemen Dasar Penanganan Kargo (Udara dari Amin, Yan & Morrur, 2018) ke Laut Via Darat*. Jakarta : In Media
- Rufaidah, P. (2013). *Manajemen Strategik (Revisi)*. Bandung : PT. Humaniora Utama Press.
- Sihombing, S & Muljadi, A.J. (2014). *Pengantar Manajemen (Revisi)*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini (2018). Analisa SWOT dalam menentukan strategi pemasaran pada perusahaan. *MATRIK (Jurnal Manajemen dan Teknik Industri Produksi)*, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 82-87, July 2018.
- Swastha, B. (2018). *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPFE.
- Taufik, M, I & Suprajang, S.E. (2015). Analisis Threats, Opportunity, Weakness, Strengths (TOWS) sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada PR Semanggis Agung Boyolangu Kabupaten Tulungagung. *Manajemen Strategi* 2(2), 147-168.