

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT Citilink Indonesia merupakan anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang didirikan untuk melayani penerbangan berbiaya rendah (low-cost carrier/LCC). Citilink pertama kali diperkenalkan pada tahun 2001 sebagai bagian dari strategi Garuda Indonesia untuk merambah pasar penerbangan domestik dengan tarif ekonomis. Awalnya, Citilink hanya melayani beberapa rute terbatas dengan menggunakan pesawat Boeing 737-300. Operasional Citilink masih berada di bawah manajemen Garuda Indonesia saat itu. Karena meningkatnya permintaan pasar terhadap penerbangan hemat biaya, Garuda kemudian memutuskan untuk mengembangkan Citilink sebagai entitas yang mandiri. Pada tahun 2009, transformasi menuju entitas independen mulai dijalankan secara bertahap. Proses pemisahan manajemen dan merek berlangsung hingga Citilink mendapatkan Air Operator Certificate (AOC) sendiri. Dengan AOC ini, Citilink resmi menjadi perusahaan penerbangan independen pada 30 Juli 2012.

Setelah mendapatkan AOC, Citilink melakukan rebranding besar-besaran guna membentuk identitas korporat yang kuat sebagai maskapai berbiaya rendah. Mereka mengganti logo, seragam awak kabin, serta meluncurkan kampanye pemasaran dengan slogan “Better Fly, Citilink”. Dalam waktu singkat, Citilink berhasil menarik perhatian masyarakat Indonesia, khususnya kalangan muda dan pekerja profesional yang mencari penerbangan hemat namun tetap nyaman. Perusahaan juga memperbarui armadanya dari pesawat lama ke Airbus A320 yang lebih modern dan efisien. Langkah ini menjadi tonggak penting dalam mendongkrak kepercayaan pelanggan dan memperluas jangkauan rute. Citilink mengembangkan rute penerbangan domestik ke berbagai kota besar di Indonesia. Keunggulan layanan tepat waktu dan kemudahan pemesanan tiket secara daring menjadi daya tarik tersendiri. Dalam beberapa tahun, Citilink telah menjelma sebagai pemain utama di segmen LCC di Indonesia.

Setelah berhasil menguasai pasar domestik, Citilink mulai mengekspansi penerbangan internasional. Pada 2015, maskapai ini mulai melayani rute internasional ke negara-negara Asia Tenggara seperti Malaysia dan Timor Leste. Ekspansi ini dilakukan secara hati-hati dengan tetap menjaga stabilitas operasional dan efisiensi biaya. Citilink juga memperkuat layanan digitalnya melalui aplikasi mobile dan sistem pemesanan daring yang responsif. Pertumbuhan jumlah penumpang terus meningkat setiap tahunnya, menjadikan Citilink sebagai salah satu maskapai LCC dengan pertumbuhan tercepat. Untuk memperluas jangkauan, perusahaan menambah jumlah armada dan membuka basis operasional baru di beberapa kota. Citilink juga menjalin kerja sama strategis dengan mitra internasional untuk memperluas konektivitas. Langkah-langkah ini menjadikan Citilink lebih kompetitif di kancah penerbangan regional.

Seperti banyak perusahaan penerbangan lainnya, Citilink juga menghadapi tantangan berat saat pandemi COVID-19 melanda dunia pada 2020. Permintaan perjalanan udara anjlok drastis, dan berbagai pembatasan mobilitas menyebabkan penurunan operasional signifikan. Namun, Citilink menunjukkan ketangguhannya dengan beradaptasi cepat melalui efisiensi biaya, pengurangan frekuensi penerbangan, dan optimalisasi jadwal. Perusahaan juga mulai memfokuskan diri pada angkutan kargo sebagai alternatif pendapatan. Selain itu, Citilink meluncurkan berbagai program loyalitas dan promosi untuk mempertahankan basis pelanggan. Layanan kebersihan dan protokol kesehatan ditingkatkan guna menjaga kepercayaan penumpang. Citilink juga memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat layanan tanpa kontak. Berkat strategi adaptif tersebut, Citilink perlahan pulih dan kembali menstabilkan operasionalnya.

Di era pasca-pandemi, Citilink semakin menekankan pentingnya digitalisasi dan inovasi dalam mendukung efisiensi dan pengalaman pelanggan. Maskapai ini memperkenalkan fitur check-in online, e-boarding pass, dan sistem pelaporan bagasi digital. Penggunaan teknologi ini mempersingkat waktu proses di bandara dan meningkatkan kenyamanan. Citilink juga memperkuat strategi pemasaran digital dengan menggandeng berbagai platform dan influencer. Dalam layanan penerbangannya, perusahaan juga mulai memperhatikan aspek ramah lingkungan, seperti efisiensi bahan bakar dan pengurangan limbah plastik. Mereka juga mengembangkan program CSR sebagai bentuk kontribusi terhadap masyarakat dan

lingkungan. Dukungan dari induk perusahaan, Garuda Indonesia, tetap menjadikannya kuat dalam menghadapi kompetisi. Citilink terus menjaga reputasi sebagai maskapai LCC yang andal dan inovatif.

Hingga saat ini, PT Citilink Indonesia telah melayani puluhan rute domestik dan internasional dengan armada yang terus bertambah. Citilink menjadi pilihan utama bagi pelancong yang mencari kombinasi antara harga terjangkau dan layanan yang handal. Perusahaan juga secara konsisten meraih penghargaan seperti “The Best Low-Cost Carrier” dari berbagai institusi aviasi. Dengan strategi pengembangan yang adaptif, Citilink siap menghadapi tantangan industri aviasi di masa depan. Fokus utama perusahaan ke depan adalah pada efisiensi operasional, perluasan rute internasional, dan peningkatan layanan digital. Citilink juga aktif dalam merespons tren keberlanjutan dan perubahan perilaku konsumen. Dalam konteks persaingan domestik yang ketat, Citilink tetap mempertahankan posisi sebagai salah satu maskapai LCC terdepan di Indonesia. Dengan rekam jejak yang solid dan inovasi berkelanjutan, Citilink diyakini mampu terus tumbuh dan memperluas pengaruhnya secara global.

#### **4.1.1.1. Visi dan Misi**

##### **Visi PT Citilink Indonesia**

"Menjadi maskapai penerbangan berbiaya rendah terkemuka di Asia yang mengutamakan keselamatan, ketepatan waktu, dan kenyamanan pelanggan melalui pelayanan berkualitas dan inovasi berkelanjutan."

##### **Misi PT Citilink Indonesia**

1. Memberikan layanan penerbangan hemat biaya yang aman, nyaman, dan andal kepada seluruh lapisan masyarakat.
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan melalui inovasi digital, layanan tepat waktu, dan standar pelayanan yang tinggi.
3. Mengembangkan jaringan rute domestik dan internasional yang menjangkau berbagai destinasi strategis.
4. Mengelola operasional perusahaan secara efisien dan profesional dengan didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas.
5. Berperan aktif dalam mendukung pembangunan sektor pariwisata dan perekonomian nasional melalui konektivitas udara yang luas.

6. Menjaga keberlanjutan lingkungan dengan menerapkan praktik ramah lingkungan dan efisiensi energi dalam setiap lini operasional.

#### 4.2. Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Berikut adalah gambaran strategi *Marketing Mix* (7P) yang saat ini dijalankan oleh PT Citilink Indonesia, disesuaikan dengan konteks riset Anda yang menyoroti efisiensi dan efektivitas operasional melalui penerapan web check-in:

1. *Product* (Produk)

Citilink menawarkan layanan penerbangan berbiaya rendah (*low-cost carrier*) dengan berbagai rute domestik dan internasional. Produk utama berupa tiket penerbangan yang disertai layanan tambahan seperti pemilihan kursi, bagasi tambahan, makanan di dalam pesawat, dan kemudahan digital seperti *web check-in* dan aplikasi mobile. Inovasi digital seperti web check-in merupakan bagian dari strategi produk yang bertujuan meningkatkan kenyamanan dan efisiensi operasional.

2. *Price* (Harga)

Citilink menerapkan strategi penetapan harga kompetitif (*penetration pricing*) guna menarik penumpang dari berbagai segmen, termasuk pelajar, pelancong, hingga pelaku bisnis. Harga tiket fleksibel dan sering kali dikombinasikan dengan promo atau *bundling services* seperti tiket pulang pergi + bagasi. Strategi ini mendorong efisiensi biaya dan meningkatkan daya tarik di pasar yang sensitif terhadap harga.

3. *Place* (Distribusi)

Saluran distribusi utama Citilink mencakup situs web resmi, aplikasi mobile, agen perjalanan daring, serta kantor perwakilan. Saluran digital semakin dioptimalkan, khususnya melalui online booking, web check-in, dan e-boarding pass, untuk mengurangi antrean dan mempercepat proses di bandara. Digitalisasi ini mendukung strategi operasional yang efisien dan hemat biaya.

4. *Promotion* (Promosi)

Promosi dilakukan melalui media sosial, kampanye iklan digital, promo musiman, dan kerja sama dengan influencer pariwisata. Citilink juga memanfaatkan email marketing dan push notification melalui aplikasi untuk

promosi diskon atau fitur baru seperti web check-in. Program loyalitas seperti "Supergreen GarudaMiles" juga menjadi sarana promosi yang memperkuat retensi pelanggan.

5. *People* (Orang)

Personel Citilink, mulai dari staf bandara hingga awak kabin, dilatih untuk memberikan pelayanan yang profesional dan ramah. Dalam konteks web check-in, staf di lapangan juga diarahkan untuk membantu penumpang memahami teknologi baru. Pengalaman pelanggan (*customer experience*) sangat ditentukan oleh kompetensi dan responsivitas tim.

6. *Process* (Proses)

Citilink berfokus pada efisiensi proses operasional penerbangan, termasuk check-in, boarding, dan penanganan bagasi. Penerapan web check-in menjadi bagian penting dari inovasi proses untuk mengurangi antrean, mempercepat boarding, dan mengoptimalkan tenaga kerja di bandara. Sistem operasional didesain untuk meminimalkan waktu tunggu dan kesalahan layanan.

7. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

Citilink menjaga konsistensi merek melalui desain pesawat, seragam awak kabin, tampilan digital di aplikasi dan situs web, serta kenyamanan kabin. Inovasi seperti web check-in ditampilkan secara profesional dan mudah diakses, mencerminkan citra perusahaan yang modern dan efisien. Keberadaan self-check-in kiosk di bandara juga menjadi bukti fisik kemajuan layanan digital Citilink.

#### **4.3. Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

Dalam rangka mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh PT Citilink Indonesia, khususnya dalam strategi pengembangan penerapan web check-in guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional penerbangan, maka dilakukan analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks ini berfungsi untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal perusahaan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi inovasi digital. Setiap faktor diberi bobot berdasarkan tingkat kepentingannya dan dinilai berdasarkan kinerja aktual perusahaan terhadap faktor tersebut. Analisis ini membantu peneliti dan manajemen untuk memahami sejauh mana kekuatan dan kelemahan internal

mempengaruhi efektivitas operasional serta mendukung pengambilan keputusan strategis yang tepat.

**Tabel 4.1. Internal Factor Evaluation (IFE)**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Kekuatan (Strengths)</b>				
1	Penerapan teknologi digital seperti <i>web check-in</i> yang mudah	0,12	4	0,48
2	Reputasi Citilink sebagai maskapai berbiaya rendah yang terpercaya	0,10	4	0,40
3	Dukungan dari induk perusahaan (Garuda Indonesia)	0,08	3	0,24
4	Jaringan penerbangan domestik yang luas	0,10	3	0,30
5	Tim operasional yang responsif dan berpengalaman	0,10	3	0,30
<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>				
6	Tingkat penggunaan <i>web check-in</i> masih rendah di kalangan penumpang	0,13	2	0,26
7	Infrastruktur IT yang belum sepenuhnya optimal di beberapa bandara	0,09	2	0,18
8	Ketergantungan terhadap teknologi pihak ketiga	0,10	2	0,20
9	Promosi digital belum menjangkau semua segmen pelanggan	0,10	2	0,20
10	Keterbatasan sumber daya dalam pengembangan teknologi internal	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,72</b>

Sumber : Data Diolah, 2025

#### Interpretasi Skor

- Skor total berkisar antara 1.0 hingga 4.0.
- Skor di bawah 2.5 menunjukkan bahwa kelemahan internal masih mendominasi.
- Skor di atas 2.5 menunjukkan kekuatan internal lebih besar dan perusahaan cukup kuat secara internal.

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas, hasil Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang telah disusun, diperoleh skor total sebesar 2,72, yang mengindikasikan bahwa kondisi internal PT Citilink Indonesia masih tergolong cukup lemah. Artinya, secara

umum kelemahan internal masih sedikit lebih dominan dibandingkan kekuatannya. Beberapa kekuatan yang menonjol dimiliki Citilink antara lain penerapan teknologi web check-in yang cukup baik, reputasi sebagai maskapai berbiaya rendah yang terpercaya, serta dukungan dari induk perusahaan Garuda Indonesia. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa Citilink telah memiliki fondasi yang cukup dalam penerapan teknologi digital, yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung strategi efisiensi dan efektivitas operasional. Namun demikian, masih terdapat sejumlah kelemahan yang harus menjadi perhatian utama. Salah satu kelemahan signifikan adalah rendahnya tingkat penggunaan web check-in di kalangan penumpang, yang menjadi hambatan dalam memaksimalkan manfaat teknologi tersebut. Selain itu, infrastruktur IT di beberapa bandara serta promosi digital yang belum maksimal juga turut menghambat kinerja optimal strategi digital. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat infrastruktur digital, meningkatkan literasi penggunaan teknologi di kalangan pengguna, serta memperluas promosi dan edukasi tentang manfaat web check-in. Langkah-langkah tersebut akan sangat membantu dalam meningkatkan nilai IFE dan memperkuat posisi internal Citilink ke depannya.

#### 4.4. Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk PT Citilink Indonesia yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan mampu merespons faktor eksternal baik peluang maupun ancaman. Matriks ini menjadi bagian penting dalam analisis strategi karena menunjukkan kesiapan Citilink dalam menghadapi dinamika industri penerbangan, termasuk dalam implementasi teknologi seperti web check-in yang menjadi fokus penelitian ini. EFE membantu perusahaan mengidentifikasi kondisi eksternal yang paling berdampak terhadap keberhasilan operasional dan strategi pemasarannya.

**Tabel 4.2. *External Factor Evaluation* (EFE)**

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Peluang</b>				
1	Tren digitalisasi layanan transportasi udara	0,15	4	0,60
2	Peningkatan penetrasi internet dan pengguna smartphone	0,15	3	0,45
3	Dukungan pemerintah	0,08	3	0,24

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
	terhadap transformasi digital			
4	Meningkatnya kesadaran konsumen akan efisiensi layanan	0,09	3	0,27
5	Perluasan rute penerbangan domestik dan regional	0,08	2	0,16
<b>Ancaman</b>				
6	Persaingan ketat antar maskapai LCC	0,10	2	0,20
7	Ketergantungan pada infrastruktur bandara	0,09	2	0,18
8	Fluktuasi harga avtur dan biaya operasional lainnya	0,09	2	0,18
9	Perubahan regulasi industri penerbangan	0,10	2	0,20
10	Risiko ketidakpuasan pelanggan terhadap layanan digital	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,62</b>

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil Matriks EFE di atas, nilai total skor bobot yang diperoleh PT Citilink Indonesia adalah sebesar 2,62, yang menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam merespon faktor eksternal tergolong cukup rendah. Skor ini menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang muncul secara optimal, terutama dalam konteks pengembangan dan penerapan layanan digital seperti web check-in. Peluang terbesar sebenarnya terletak pada tren digitalisasi layanan transportasi udara serta peningkatan penggunaan internet dan smartphone di kalangan masyarakat. Hal ini seharusnya menjadi dorongan kuat bagi Citilink untuk mengembangkan strategi digital yang lebih terintegrasi dan mudah diakses oleh penumpang.

Selain itu, dukungan pemerintah terhadap transformasi digital serta meningkatnya kesadaran konsumen akan efisiensi layanan juga merupakan peluang yang dapat meningkatkan efektivitas operasional Citilink bila dimanfaatkan dengan tepat. Namun, dari sisi ancaman, masih terdapat tantangan serius seperti persaingan ketat antar maskapai berbiaya rendah (LCC), fluktuasi harga avtur, dan ketergantungan pada infrastruktur bandara. Faktor-faktor ini dapat menghambat implementasi strategi digital jika tidak diimbangi dengan kebijakan internal yang

fleksibel dan adaptif. Oleh karena itu, Citilink perlu lebih agresif dalam meningkatkan kapabilitas digital dan memperkuat keunggulan kompetitifnya melalui inovasi pelayanan, termasuk penyempurnaan fitur web check-in, peningkatan integrasi data, dan edukasi konsumen yang berkelanjutan.

#### 4.5. Matrik *Internal-External* (IE)

Matriks IE (*Internal-External*) merupakan alat analisis strategi yang sangat berguna dalam menentukan posisi strategis perusahaan berdasarkan dua aspek utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dianalisis melalui skor pada matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), sedangkan faktor eksternal diukur melalui skor pada matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Matriks ini berbentuk sembilan sel (3x3) yang menunjukkan kondisi kombinasi dari dua variabel tersebut, sehingga menghasilkan tiga kategori strategi utama, yaitu *Grow and Build* (tumbuh dan membangun), *Hold and Maintain* (mempertahankan), serta *Harvest or Divest* (memanen atau melepas). Setiap sel menunjukkan strategi yang direkomendasikan berdasarkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi.

		SKOR TOTAL IFE			
		Kuat	Sedang	Lemah	
SKOR TOTAL EFE	Kuat	4,0	3,0	2,0	1,0
	3,0	I	II	III	
	Sedang	IV	V	VI	
2,0					
Lemah	1,0	VII	VIII	IX	

**Gambar 1. Kuadran Internal dan External (IE)**

Berdasarkan Gambar 1 di atas, hasil perhitungan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) sebesar 2,72 dan *External Factor Evaluation* (EFE) sebesar 2,62, maka posisi PT Citilink Indonesia berada pada Kuadran V dalam Matriks IE. Kuadran ini menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi sedang baik, baik dari sisi

internal maupun eksternal. Dengan kata lain, perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup kuat untuk bersaing dan mampu merespons peluang dari lingkungan eksternal secara moderat. Kategori ini disebut sebagai "Hold and Maintain", yang berarti perusahaan perlu mempertahankan dan memperkuat posisi yang sudah dimiliki dengan strategi yang tepat.

Strategi yang sesuai untuk posisi ini meliputi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Untuk konteks penelitian ini, pengembangan fitur seperti web check-in adalah salah satu bentuk inovasi produk yang dapat mendukung efisiensi dan efektivitas operasional. Selain itu, perusahaan dapat memperkuat promosi layanan digital, meningkatkan pengalaman pelanggan, serta mengoptimalkan proses internal melalui teknologi. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan sekaligus meningkatkan efisiensi biaya dan operasional. Dengan strategi yang tepat, PT Citilink Indonesia memiliki peluang besar untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan posisinya di pasar penerbangan domestik.

#### 4.6. Matrik SWOT

Matriks SWOT adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, proyek, atau unit bisnis. Matriks ini membantu dalam merumuskan strategi yang tepat dengan cara memadukan faktor internal dan eksternal.

**Tabel 4.3. Matirk SWOT**

<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
1. Citra merek sebagai maskapai berbiaya rendah terpercaya.	1. Ketergantungan pada infrastruktur TI yang masih perlu ditingkatkan.
2. Jaringan rute domestik yang luas dan strategis.	2. Kurangnya edukasi pelanggan terkait penggunaan layanan digital (web check-in).
3. Dukungan dari Garuda Indonesia sebagai induk perusahaan.	3. Terbatasnya integrasi sistem IT antar layanan.
4. Komitmen terhadap inovasi digital layanan pelanggan.	4. Keterbatasan sumber daya manusia dalam implementasi teknologi baru.
<i>Opportunities (O)</i>	<i>Threats (T)</i>

1. Tren digitalisasi dan peningkatan penggunaan layanan online oleh pelanggan.	1. Persaingan ketat dari maskapai lain dalam inovasi layanan digital.
2. Dukungan regulasi pemerintah terhadap modernisasi transportasi udara.	2. Risiko keamanan data pelanggan dalam sistem digital.
3. Peningkatan kesadaran pelanggan akan efisiensi waktu dan layanan mandiri.	3. Ketidakstabilan ekonomi yang dapat menurunkan daya beli masyarakat.
4. Peluang kolaborasi dengan penyedia teknologi atau startup IT lokal.	4. Ketergantungan pada jaringan internet dan perangkat mobile pelanggan.

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas, hasil analisis SWOT, PT Citilink Indonesia memiliki sejumlah kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan strategi digital seperti web check-in. Citra merek yang kuat, jaringan penerbangan yang luas, serta dukungan induk perusahaan seperti Garuda Indonesia menjadi modal utama dalam penguatan layanan digital. Komitmen terhadap inovasi layanan juga memungkinkan perusahaan lebih siap untuk beradaptasi dengan tren teknologi. Kekuatan ini sangat cocok untuk dimaksimalkan dalam menjawab peluang digitalisasi yang semakin meningkat dan permintaan pasar akan efisiensi layanan. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan internal yang perlu diatasi. Kesiapan infrastruktur teknologi dan kurangnya edukasi pelanggan terhadap fitur-fitur digital menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, PT Citilink perlu merancang program edukasi pelanggan secara aktif, serta meningkatkan kualitas dan integrasi sistem TI internal agar layanan seperti web check-in dapat berjalan lancar dan diterima oleh masyarakat. Investasi dalam pelatihan SDM dan sistem keamanan juga penting untuk mendukung keberlanjutan transformasi digital.

Di sisi eksternal, Citilink dihadapkan pada tantangan persaingan layanan digital dari maskapai lain serta risiko keamanan data. Strategi antisipasi bisa dilakukan melalui kolaborasi dengan startup atau perusahaan teknologi untuk memperkuat sistem keamanan dan menciptakan fitur yang user-friendly. Dengan memadukan kekuatan internal dan peluang eksternal melalui strategi agresif (S-O), serta mengatasi kelemahan dengan pendekatan W-O dan W-T, PT Citilink Indonesia dapat mempercepat adopsi digital sekaligus meningkatkan efisiensi operasional penerbangan secara keseluruhan.

- A. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*), Strategi SO, menggunakan kekuatan untuk meraih peluang:
1. Mengembangkan fitur-fitur tambahan dalam web check-in seperti pemilihan kursi, upgrade layanan, dan tambahan bagasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
  2. Meningkatkan kampanye pemasaran digital berbasis kekuatan *brand* Citilink untuk mendorong penggunaan web check-in.
  3. Memanfaatkan infrastruktur teknologi untuk memperluas kolaborasi dengan aplikasi pihak ketiga (seperti travel agent online).
  4. Mendorong loyalitas pelanggan melalui integrasi sistem check-in dengan program Citilink Miles dan promo tiket.
- B. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*), meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang:
1. Mengintensifkan edukasi pelanggan tentang penggunaan web check-in melalui media sosial, email blast, dan petugas bandara.
  2. Menyediakan sistem offline support untuk penumpang yang mengalami kendala dalam menggunakan web check-in.
  3. Melakukan pelatihan internal bagi karyawan untuk mengatasi keluhan atau kendala penggunaan web check-in.
  4. Mengembangkan aplikasi mobile yang lebih ringan dan user-friendly agar akses lebih mudah bagi berbagai segmen pelanggan.
- C. Strategi ST (*Strength – Threats*), menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman:
1. Memperkuat sistem keamanan siber pada fitur web check-in untuk mengantisipasi ancaman peretasan.
  2. Menyediakan *customer service* berbasis digital 24 jam untuk menjaga kepercayaan pelanggan dalam layanan online.
  3. Melakukan benchmark dan inovasi layanan berbasis pengalaman pelanggan guna menghadapi kompetitor LCC.
  4. Mengintegrasikan operasional check-in dengan sistem bandara untuk efisiensi meskipun terjadi perubahan kebijakan eksternal.
- D. Strategi WT (*Weakness – Threats*), meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman:

1. Meningkatkan backup sistem digital untuk mengantisipasi gangguan teknis atau serangan siber. Melakukan audit dan evaluasi rutin terhadap performa aplikasi web check-in.
2. Mengembangkan skema hybrid check-in (digital + manual) bagi penumpang yang kurang familiar dengan teknologi.
3. Melibatkan mitra teknologi profesional dalam membangun sistem digital yang andal dan tahan terhadap ancaman global.

#### 4.7. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi yang tersedia untuk suatu perusahaan. Matriks ini menggabungkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan dengan bobot relatifnya untuk menghasilkan skor total untuk setiap strategi yang dipertimbangkan.

**Tabel 4.4. Strategi Alternatif 1**

<b>Strategi Alternatif 1: Peningkatan Fitur dan Sosialisasi Web Check-in</b>				
<b>No</b>	<b>Faktor Strategis Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Attractiveness Score (AS)</b>	<b>Total Attractiveness Score (TAS)</b>
<b>Faktor Internal (IFE)</b>				
1	Citra merek yang kuat sebagai LCC	0,12	4	0,40
2	Dukungan dari Garuda Indonesia sebagai induk perusahaan	0,12	3	0,24
3	Infrastruktur teknologi sudah tersedia	0,08	4	0,28
4	Masih rendahnya penggunaan web check-in oleh pelanggan	0,10	4	0,40
5	Kurangnya sosialisasi dan edukasi penggunaan sistem digital	0,09	4	0,32
<b>Faktor Eksternal (EFE)</b>				
6	Perkembangan teknologi digital yang pesat	0,10	4	0,40

<b>Strategi Alternatif 1: Peningkatan Fitur dan Sosialisasi Web Check-in</b>				
<b>No</b>	<b>Faktor Strategis Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Attractiveness Score (AS)</b>	<b>Total Attractiveness Score (TAS)</b>
7	Meningkatnya kebutuhan pelanggan terhadap layanan mandiri (self-service)	0,09	4	0,36
8	Ancaman serangan siber pada sistem digital	0,10	2	0,20
9	Kompetitor juga sudah mengembangkan fitur digital serupa	0,10	3	0,24
10	Perubahan preferensi pelanggan menuju layanan digital	0,10	4	0,40
<b>Total TAS Strategi 1</b>		<b>1,00</b>		<b>3,24</b>

**Tabel 4.5. Strategi Alternatif 2**

<b>Strategi Alternatif 2: Penguatan Sistem Keamanan dan Integrasi Teknologi</b>				
<b>No</b>	<b>Faktor Strategis Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Attractiveness Score (AS)</b>	<b>Total Attractiveness Score (TAS)</b>
<b>Faktor Internal (IFE)</b>				
1	Citra merek yang kuat sebagai LCC	0,10	3	0,30
2	Dukungan dari Garuda Indonesia sebagai induk perusahaan	0,12	4	0,32
3	Infrastruktur teknologi sudah tersedia	0,09	3	0,21
4	Masih rendahnya penggunaan web check-in oleh pelanggan	0,10	2	0,20
5	Kurangnya sosialisasi dan edukasi penggunaan sistem digital	0,09	2	0,16
<b>Faktor Eksternal (EFE)</b>				
6	Perkembangan teknologi digital yang pesat	0,10	3	0,30

<b>Strategi Alternatif 2: Penguatan Sistem Keamanan dan Integrasi Teknologi</b>				
<b>No</b>	<b>Faktor Strategis Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Attractiveness Score (AS)</b>	<b>Total Attractiveness Score (TAS)</b>
7	Meningkatnya kebutuhan pelanggan terhadap layanan mandiri (self-service)	0,10	3	0,27
8	Ancaman serangan siber pada sistem digital	0,10	4	0,40
9	Kompetitor juga sudah mengembangkan fitur digital serupa	0,10	3	0,24
10	Perubahan preferensi pelanggan menuju layanan digital	0,10	3	0,30
<b>Total TAS Strategi 2</b>		<b>1,00</b>		<b>2,70</b>

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5. di atas, hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang telah disusun untuk PT Citilink Indonesia, diperoleh bahwa Strategi Alternatif 1 yaitu Peningkatan Fitur dan Sosialisasi Web Check-in memiliki Total Attractiveness Score (TAS) sebesar 3,24, sedangkan Strategi Alternatif 2 yaitu Penguatan Sistem Keamanan dan Integrasi Teknologi hanya memperoleh skor 2,70. Perbedaan skor ini menunjukkan bahwa dari sudut pandang faktor internal dan eksternal yang telah dianalisis, strategi pertama dinilai lebih menarik dan relevan untuk diimplementasikan oleh manajemen.

Strategi Alternatif 1 menekankan pada peningkatan pengalaman pelanggan melalui pengembangan fitur digital yang mudah digunakan serta peningkatan komunikasi dan edukasi kepada pengguna terkait penggunaan sistem web check-in. Dengan tingginya skor TAS, dapat disimpulkan bahwa strategi ini memanfaatkan kekuatan internal seperti dukungan induk perusahaan (Garuda Indonesia), infrastruktur teknologi, serta citra merek yang kuat. Selain itu, strategi ini juga mampu merespons peluang eksternal seperti tren digitalisasi dan meningkatnya permintaan pelanggan terhadap layanan mandiri. Maka dari itu, Citilink sebaiknya memprioritaskan pelaksanaan strategi ini untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional melalui transformasi digital.