

Formulasi Strategi dalam Meningkatkan *Seat Load Factor* Penerbangan PT. Garuda Indonesia pada Rute Surabaya–Lombok

Strategi Formulation to Enhance the Seat Load Factor of Flight at PT Garuda Indonesia on the Route of Surabaya-Lombok

Dwiananda Alif Wicaksana¹⁾, Prasadja Ricardianto^{2)*}, Vica Nuryani Harahap³⁾,
Aditya Wardhana⁴⁾

¹²³⁴Manajemen Transportasi, Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

dwianandaalif6@gmail.com¹⁾, ricardianto@gmail.com^{2)*}, vicaarahap@gmail.com³⁾, aditya.wardanadit@yahoo.com⁴⁾

INFO ARTIKEL

Histori Artikel:

Diterima: 14 November 2020
Direvisi: 3 Desember 2020
Disetujui: 10 Desember 2020
Dipublikasi online: Desember 2020

Keywords:

SWOT analysis, strategy formula, flight routes, seat load factors.

Kata kunci:

Analisis SWOT, formula strategi, rute penerbangan, faktor beban penumpang

Permalink/DOI:

<https://dx.doi.org/10.25104/wa.v46i2.392.71-83>

©2020 Puslitbang Transportasi Udara, Badanlitbang Perhubungan-Kementerian Perhubungan RI. This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

ABSTRACT / ABSTRAK

The research objective was to analyze the formulation of the right strategy to increase the number of seat load factors for Garuda Indonesia flights from Surabaya to Lombok. Several problems, such as the not achieving the maximum level of passenger occupancy, the existence of other airlines that have more frequency for the same flight route, namely Surabaya-Lombok and ticket prices owned by other airlines are more competitive and more affordable. In this research, the research method uses SWOT analysis with an approach through the Cartesian diagram, Internal External Matrix and SWOT Matrix. From the IE Matrix calculation, the company's position is in quadrant II, which means the position to grow and develop, with a total internal score of 2.87 and a total external score of 3.19 so that the strategies that can be implemented are market penetration strategies and product development. From the results of the SWOT analysis using the IFE and EFE tables, the difference between internal factors is 1.54 and external factors are 0.57. The research's conclusion obtained from the research from the SWOT diagram is that the company's position is in quadrant I, which means that the company has great strength and opportunity. In terms of SWOT matrix strategy, the company can use the SO matrix. The findings show that Garuda Indonesia must be able to take advantage of all the opportunities that exist by using the strengths that the company has.

Tujuan penelitian untuk menganalisis formulasi strategi yang tepat untuk dapat digunakan meningkatkan jumlah *Seat Load Factor* penerbangan Garuda Indonesia rute Surabaya-Lombok. Beberapa permasalahan seperti, belum tercapainya tingkat tingkat keterisian jumlah penumpang secara maksimal, adanya maskapai lain yang memiliki frekuensi lebih banyak untuk rute penerbangan yang sama yaitu Surabaya-Lombok serta harga tiket yang dimiliki oleh maskapai lain lebih kompetitif dan lebih terjangkau. Dalam penelitian ini, metode penelitian menggunakan analisis SWOT dengan pendekatan melalui Diagram Cartesius, Matrik Internal Eksternal dan Matrik SWOT. Dari hasil perhitungan Matriks IE, posisi perusahaan berada pada kuadran II yang artinya posisi tumbuh dan berkembang, dengan total skor internal sebesar 2,87 dan total skor eksternal sebesar 3,19 sehingga strategi yang dapat diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Dari hasil analisis SWOT menggunakan tabel IFE dan EFE diperoleh hasil selisih faktor internal sebesar 1,54 dan faktor eksternal 0,57.

Kesimpulan penelitian dari diagram SWOT adalah posisi perusahaan berada pada kuadran I yang artinya perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang yang besar. Pada strategi matriks SWOT yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah matriks SO. Temuan yang dihasilkan, Garuda Indonesia harus dapat memanfaatkan seluruh peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang telah dimiliki oleh perusahaan.

PENDAHULUAN

Pada tahun 2017 total wisatawan mencapai angka 3.508.903. Pada tahun 2018, wisatawan yang berkunjung mencapai 2.812.379 orang. Sedangkan pada tahun 2019, data yang diperoleh sampai triwulan II mencapai 1.450.830 orang. Belum terhitung dengan triwulan III dan triwulan IV. Namun dalam pelaksanaan rute penerbangan Surabaya-Lombok, Garuda Indonesia memiliki kompetitor dari maskapai lain, yaitu Lion Air dan Air Asia. Selain itu, kedua maskapai pesaing tersebut menggunakan jenis pesawat yang lebih besar, kapasitas pesawat yang lebih besar dalam mengangkut penumpang, memiliki harga tiket yang lebih kompetitif dan murah, serta jumlah frekuensi yang dimiliki kedua maskapai penerbangan tersebut lebih banyak dibandingkan Garuda Indonesia. Dan juga, maskapai dari satu grup, sebagai contohnya, Citilink juga memiliki harga tiket, frekuensi penerbangan, dan juga jenis pesawat yang lebih besar dibandingkan Garuda Indonesia. Sebagai contoh lain, Lion Air memiliki jumlah frekuensi penerbangan sebanyak 21 kali dalam seminggu, Air Asia memiliki frekuensi penerbangan empat kali dalam seminggu. Citilink memiliki jumlah frekuensi penerbangan sebanyak dua kali sehari. Berbeda dengan Garuda Indonesia yang memiliki jumlah frekuensi penerbangan langsung sama seperti Air Asia sebanyak empat kali penerbangan dalam seminggu namun jenis pesawat yang digunakan berbeda.

Jumlah *Seat Load Factor* (SLF) yang dimiliki oleh Garuda Indonesia pada beberapa tahun lalu, juga belum mencapai nilai yang maksimal. Pada tahun 2018 pada penerbangan Surabaya-Lombok hanya mencatatkan jumlah SLF sebesar 48,7%. Sedangkan pada tahun 2019, walaupun mengalami peningkatan sebesar 8,7% menjadi 57,4%, namun jumlah SLF masih dibawah angka 60% dan jumlah SLF

tersebut belum mencapai tingkat pemenuhan SLF maksimal dalam suatu penerbangan. Sebagai informasi tambahan, Asosiasi Transportasi Udara Internasional (IATA) mengumumkan hasil lalu lintas penumpang global untuk Juni 2019 yang menunjukkan bahwa permintaan (diukur dalam pendapatan kilometer penumpang atau RPK) naik sebesar 5,0% dibandingkan dengan Juni 2018 (IATA, 2019). IATA menambahkan, bahwa kapasitas bulan Juni (kilometer kursi yang tersedia atau ASK) meningkat 3,3%, dan faktor beban naik 1,4 poin persentase menjadi 84,4%, yang merupakan rekor untuk bulan Juni.

Kajian di Eropa dan *Middle-East*, oleh Tesfay & Solibakke, (2015), menunjukkan bahwa Load Factor masih jauh dari stabil dan kebijakan stabilisasi oleh maskapai penerbangan disana sejauh ini belum berhasil. Penulis lain yaitu Miller, Lapp, & Parkinson, (2019), juga memperhitungkan lebar kursi penumpang dalam beberapa skenario yang melibatkan LF, demografi dan strategi alokasi kursi penumpang. Mencapai SLF yang tinggi sangat penting bagi profitabilitas maskapai, dan menarik untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi beban pesawat (Szabo, et al., 2018). Berdasarkan kajian sebelumnya, Silitonga, Robby, & Tiawun, (2018), perhitungan SLF Garuda Indonesia pada rute Jakarta-Palangkaraya, mengalami kenaikan pada kurun waktu 2013- 2016.

Terkait analisis SWOT, berdasarkan kajian beberapa peneliti seperti, Sarinah, Qibtiyah, & Nurhayati, (2019) yang menjelaskan, bahwa posisi perusahaan pada posisi pertumbuhan yang agresif, perumusan strategi yang dapat digunakan berdasarkan matriks IE dan SWOT adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Temuan lainnya oleh Yosita, (2019); Pramitha, Wasito, & Ozali, (2018), bahwa

diagram SWOT dengan posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu berada pada posisi yang strategis, dan pada matriks SWOT posisi perusahaan berada di strategi SO. Maka, strategi yang digunakan untuk matriks SWOT adalah strategi SO, menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

Secara garis besar, pada penerbangan Garuda Indonesia pada rute Surabaya-Lombok, ditemukan beberapa permasalahan; (1) Belum tercapainya tingkat keterisian jumlah penumpang atau *Seat Load Factor* secara maksimal. (2) Adanya maskapai lain yang memiliki frekuensi lebih banyak untuk rute penerbangan yang sama yaitu Surabaya-Lombok; (3) Harga tiket yang dimiliki oleh maskapai lain lebih kompetitif dan lebih terjangkau; dan (4) Maskapai lain menggunakan jenis pesawat berbeda dengan yang digunakan PT. Garuda Indonesia untuk rute Surabaya-Lombok. Penelitian ini dilakukan pada 2018 dan 2019 dibatasi pada faktor internal dan eksternal, strategi perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan jumlah penumpang pada rute penerbangan Surabaya-Lombok PT. Garuda Indonesia tahun 2020.

TINJAUAN PUSTAKA

Load Factor (LF) merupakan ukuran efisiensi, maka paling umum digunakan untuk menggambarkan kinerjanya (Jenatabadi & Ismail, 2007). Pendapatan penumpang kilometer, dan jumlah kursi penumpang merupakan variabel penting yang menjelaskan LF penumpang (Peetawan, 2016). *Seat Load Factor* (SLF) adalah persentase produksi kilometer penumpang ke kilometer dari semua kursi yang tersedia (BPS RI, 2015). Menurut Gunawan, (2015); Tesfay, (2016), SLF yaitu sebagai persentase dalam bentuk perbandingan penjualan *seat* dengan kapasitas yang tersedia dari suatu pesawat, atau *seat* kilometer penjualan dibagi dengan *seat* kilometer produksi.

SWOT melalui *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman),

merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan (Wheelen & Hunger, 2012; David, 2011). Formulasi strategi dengan analisis SWOT, dibutuhkan bagi setiap perusahaan, khususnya untuk menghadapi kompetisi global, mengatur strategi merupakan keputusan dan aksi manajerial untuk menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Analisis SWOT secara umum digunakan untuk pendekatan strategi dan strategi bisnis dan telah banyak digunakan untuk mengevaluasi strategi alternatif untuk menentukan yang terbaik untuk pengaturan bisnis tertentu (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011; Sevkli et al., 2012).

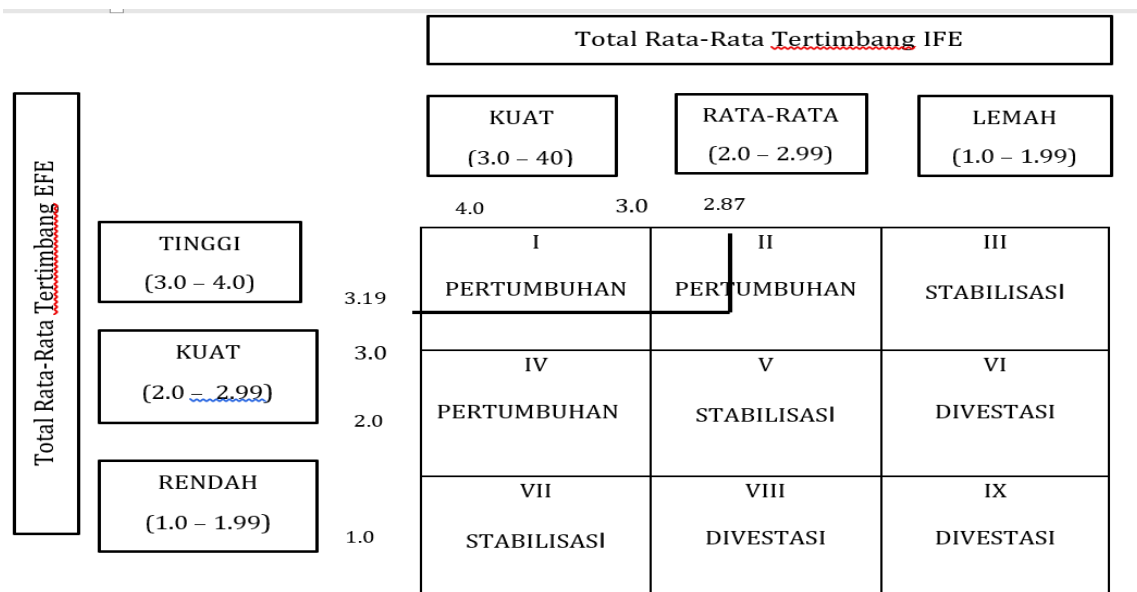
METODOLOGI

Metode analisis yang digunakan penulis adalah melalui pendekatan analisis SWOT atau *Strength-Weakness-Opportunity-Threat*.

Analisis SWOT merupakan salah satu model lingkungan perusahaan yang berfungsi untuk menjelaskan pertanyaan dimana posisi perusahaan sekarang, serta menjelaskan strategi apa yang nantinya tepat digunakan untuk perusahaan agar kelemahan serta ancaman yang dimiliki saat ini dapat dijadikan kekuatan serta peluang yang membuat perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Beberapa tahapan analisis SWOT yang dilakukan pada penelitian ini; (1) Tabel Evaluasi Faktor Internal (IFE), (2) Tabel evaluasi faktor eksternal, (3) Matriks IE (Internal – Eksternal), (4) Matriks SWOT – 4K, dan (5) Matriks SWOT / TOWS. Maka, dengan melalui tahap ke lima ini akan dapat menentukan strategi apa yang akan digunakan perusahaan, berdasarkan hasil analisis yang didapatkan dari posisi kuadran diagram matriks SWOT 4K yaitu SO, WO, ST, dan WT.

Data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan dokumentasi langsung dilapangan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu PT Garuda Indonesia Sentra Operasi berupa data penerbangan rute Surabaya (SUB)-Lombok (LOP), frekuensi penerbangan rute Surabaya (SUB)-Lombok (LOP) tahun 2018 dan 2019, cost data untuk penerbangan rute Surabaya



Gambar 1 Posisi Garuda Indonesia dalam matriks IE

(SUB) Lombok (LOP), serta data jumlah *Seat Load Factor* setiap bulan rute penerbangan Surabaya (SUB)-Lombok (LOP) tahun 2018 dan 2019. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh data yang berkaitan dengan rute penerbangan SUB-LOP. Sampel yang diambil dari dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan rute SUB-LOP dan hasil dari penyebaran kuesioner terhadap manager yang memiliki peran atau jabatan yang berhubungan dengan rute SUB-LOP sebanyak tiga responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Berdasarkan Matriks IE, Analisis Swot 4-K, Analisis Matriks

Pemetaan Strategi Perusahaan Berdasarkan Matriks Internal Eksternal

Matriks internal eksternal memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel, matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu, skor bobot IFE total pada sumbu X dan skor bobot EFE pada total pada sumbu Y.

Matriks IE terdiri tiga bagian besar yang memiliki implikasi strategi berbeda-beda yaitu: (1) tumbuh dan membangun (*growth and build*) yang terletak pada sel I, II, IV.

Strategi yang sesuai bagi divisi-divisi ini adalah strategi *intensive* atau *integrative*; (2) menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) terletak pada sel III, V, VIII. Strategi yang paling sesuai pada divisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk; (3) panen atau divestasi (*harvest and divest*) terletak pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum digunakan pada divisi ini adalah penghematan dan pelepasan.

Setelah penulis melakukan identifikasi terhadap masing-masing faktor internal serta faktor eksternal, selanjutnya penulis melakukan penilaian dari masing-masing faktor tersebut.

Berdasarkan hasil evaluasi faktor-faktor perhitungan sebelumnya, dapat terlihat bahwa total hasil faktor internal PT. Garuda Indonesia adalah sebesar 2,87 yang diperoleh dari penjumlahan kekuatan sebesar 2,13 dan kelemahan sebesar 0,87 sehingga didapatkan hasil sementara bahwa PT. Garuda Indonesia mempunyai kekuatan lebih besar dibanding dengan kelemahan.

Faktor eksternal memiliki total skor sebesar 3,19. Yang didapatkan dari hasil penjumlahan faktor peluang sebesar 1,75 dan faktor ancaman sebesar 1,44. Sehingga dapat

disimpulkan sementara bahwa peluang yang dimiliki perusahaan dapat menangani ancaman dari luar perusahaan. Dari total skor yang diperoleh dari masing – masing faktor yang sudah diketahui, maka dapat diketahui letak posisi strategi PT Garuda Indonesia pada matriks eksternal analisis SWOT yaitu:

Dari gambar 1, letak posisi strategi PT. Garuda Indonesia berdasarkan matriks IE analisis SWOT berada pada sel ke II, dimana sel ini berada dalam strategi tumbuh dan membangun. Artinya dalam menjalankan kegiatan operasional penerbangan PT. Garuda Indonesia dapat menggunakan strategi intensif seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk. Tetapi, Garuda Indonesia dapat juga menerapkan strategi integrasi seperti integrasi horizontal, integrasi ke depan, dan integrasi ke belakang.

Pemetaan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT 4-K

Analisis SWOT 4-K, memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh perusahaan. Setengah sumbu horizontal bernilai positif yang merupakan kekuatan perusahaan, setengah sumbu yang lainnya bernilai negatif merupakan kelemahan dan ancaman perusahaan. Lalu, setengah sumbu *vertical* yang bernilai positif merupakan peluang bisnis dan setengah yang lainnya memiliki nilai negatif merupakan ancaman bisnis. Analisis SWOT-4K ini membandingkan antara faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan serta perkembangannya.

Berdasarkan hasil selisih nilai tertimbang antara variabel internal dan variabel eksternal PT. Garuda Indonesia seperti pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai perusahaan yang terletak pada sumbu horizontal (X) sebesar (1,54). Dan juga nilai tertimbang mempunyai peluang lebih banyak dibandingkan dengan ancaman pada bisnis yang terletak pada sumbu vertikal (Y) dengan titik koordinat (0,57). Maka, posisi yang dimiliki perusahaan dengan diagram yang memiliki titik koordinat (1,54 dan 0,57) (Gambar 2).

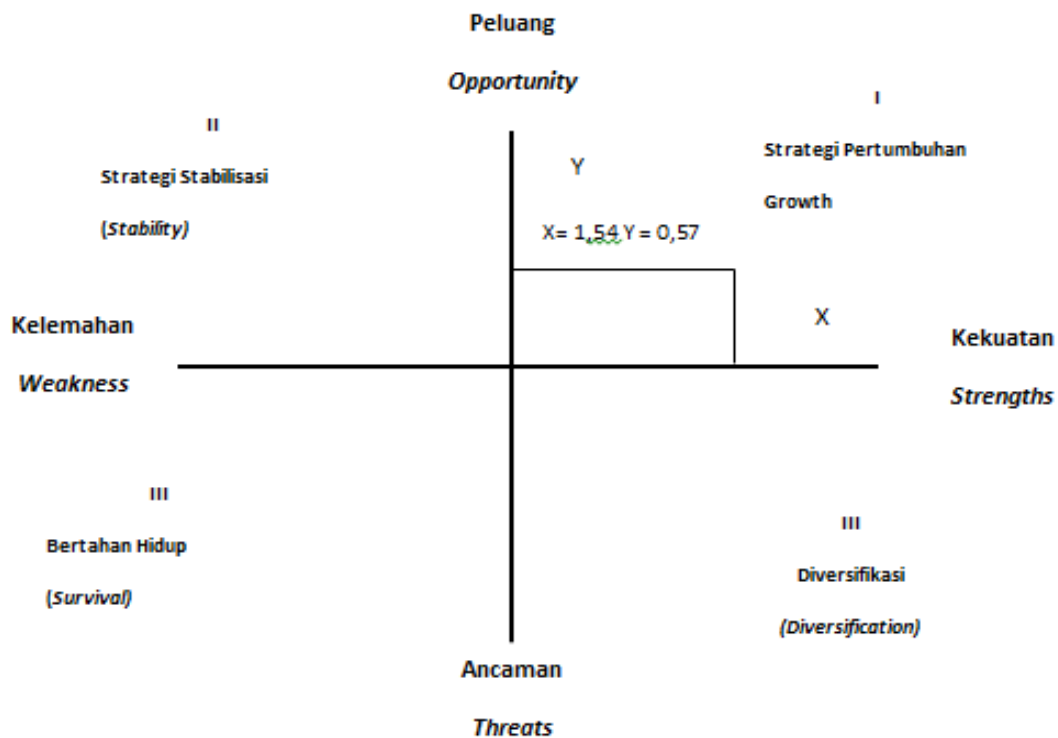
Berdasarkan hitungan selisih nilai tertimbang dengan menggunakan analisis SWOT 4-K pada diagram 1, maka posisi PT. Garuda Indonesia berada pada kuadran I, nilai tertimbang kekuatan perusahaan lebih besar dibandingkan nilai tertimbang kelemahan perusahaan. Dan, disaat yang sama nilai peluang perusahaan lebih besar dibandingkan nilai ancaman perusahaan. Pada kuadran I ini, PT. Garuda Indonesia bisa menjalankan strategi pertumbuhan (*Growth*) dengan strategi pemasaran yang agresif dengan memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal untuk memaksimalkan keuntungan.

Dengan demikian, dari hasil analisis SWOT 4-K strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Garuda Indonesia untuk meningkatkan jumlah *Seat Load Factor* atau penumpang rute Surabaya-Lombok adalah dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. Selain itu, dapat juga diterapkan strategi integratif seperti integrasi ke depan, integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal.

Analisis Berdasarkan Matriks TOWS atau SWOT

Secara teoritis, analisis SWOT merupakan sebagai alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan, dengan menyusun matriks SWOT. Penyusunan formulasi strategi analisis SWOT dengan menggabungkan beberapa indikator dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Berdasarkan matriks SWOT, empat strategi utama disusun melalui S-O strategi yang disusun dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yang dimiliki untuk merebut peluang. W-O merupakan strategi yang disusun dengan mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi S-T memanfaatkan semua kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengurangi ancaman dari lingkungan eksternal. Dan yang terakhir yaitu strategi W-T merupakan strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Berikut ini adalah alternatif strategi yang dapat diterapkan berdasarkan matriks SWOT:



Gambar 2 Analisis SWOT 4- K PT. Garuda Indonesia

Strategi yang paling cocok untuk digunakan oleh PT. Garuda Indonesia dalam penelitian ini yaitu strategi *Strengths-Opportunities*, hal ini sesuai dengan hasil perhitungan diagram analisis matriks SWOT-4K dimana posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu strategi *Strengths-Opportunities*. Strategi S-O merupakan strategi yang disusun menggunakan semua kekuatan dan keunggulan yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi Meningkatkan *Seat Load Factor* PT. Garuda Indonesia rute Surabaya – Lombok 2020 – 2021

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IE dan Matriks SWOT yang sudah dijabarkan penulis menunjukkan bahwa perumusan strategi pada kuadran II tersebut untuk Matriks IE yaitu pada strategi pertumbuhan. Maka, strategi yang dapat diterapkan yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke dibelakang, dan integrasi horizontal. Sedangkan pada

Matriks SWOT, kuadran I dijelaskan pada strategi tumbuh dan membangun.

Untuk menunjang keberhasilan penambahan frekuensi penerbangan, maka penulis mengajukan beberapa implementasi yang dapat dilakukan perusahaan adalah strategi pertumbuhan dan bauran pemasaran (*marketing mix*): (1) Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk dan jasa yang dimiliki saat ini ada di pasar sekarang dengan cara melakukan usaha-usaha lebih baik lagi. Keterkaitan dengan SWOT dan matriks IE, kajian lain yang mendukung penelitian ini, dimana menunjukkan perusahaan dapat memaksimalkan kekuatannya untuk menutupi kelemahan yang dimilikinya (Ricardianto, Pratama, & Sugiharti, 2018).

Melalui diagram SWOT dapat menyarankan perusahaan untuk mengambil strategi agresif (Pramitha et al., 2018). Hasil penelitian Nataraja & Grantham, (2020), menunjukkan bahwa lima maskapai besar di AS memiliki persaingan yang ketat di pasar domestik dalam hal jumlah pasar yang

dilayani, jumlah keberangkatan yang dilakukan, jumlah penumpang yang diangkut, jumlah kargo yang diangkut, faktor muatan, pendapatan dan biaya operasi, untung dan rugi, dan laba bersih yang diperoleh. Penelitian lain menjelaskan, airlines harus mengevaluasi karakteristik seat kilometer yang tersedia dan kilometer pendapatan penumpang pada *Load Factor* serta perlu memiliki pengetahuan yang kuat tentang struktur autokorelasi dari *Load Factor* (Tesfay & Solibakke, 2015).

Penetrasi Pasar yang dapat Dilakukan Garuda Indonesia dengan Cara:

Harga

Garuda Indonesia diketahui oleh banyak calon konsumen memiliki harga tiket yang lebih mahal dibandingkan maskapai penerbangan lain yang melayani rute yang sama di Indonesia. Namun, dengan harga tiket yang lebih mahal tersebut Garuda Indonesia memberikan pelayanan yang khusus ke seluruh penumpangnya, sehingga harga tiket yang mahal sejalan dengan pelayanan yang diberikan oleh maskapai dan penumpang merasakan selama perjalanan menggunakan Garuda Indonesia.

Tabel 1 Analisis Matriks SWOT

INTERNAL	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai citra merek yang kuat 2. On time performance yang baik 3. Kualitas pelayanan yang baik 4. Memiliki tingkat keselamatan yang tinggi 5. Garuda Indonesia mendapatkan penghargaan 5 star airlines 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga tiket yang relative lebih mahal dibandingkan maskapai lain 2. Jenis pesawat yang digunakan lebih kecil 3. Frekuensi yang dimiliki tidak sebanyak maskapai lain 4. <i>Seat load factor</i> masih dibawah 60% 5. Hanya memiliki satu pilihan jam keberangkatan untuk penerbangan direct
EKSTERNAL	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan citra merek yang baik dan kuat untuk menarik jumlah wisatawan yang berkunjung ke wilayah Lombok. (S1 ; O5 ; O1) 2. Memanfaatkan citra merek yang kuat, <i>on time performance</i> yang baik serta kualitas pelayanan untuk wisatawan datang ke wilayah Lombok sebagai destinasi prioritas. (S1 ; S2 ; S3 ; O5 ; O2) 3. Menjaga tingkat keselamatan yang tinggi untuk keamanan serta kenyamanan penumpang yang melakukan penerbangan dengan GA. (S4 ; O4) 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah pilihan jam terbang baik di siang hari, sore hari, ataupun malam hari untuk meraup jumlah wisatawan. (W5 ; O3 ; O5) 2. Menurunkan harga tiket penerbangan untuk menarik wisatawan menuju wilayah lombok yang memiliki banyak destinasi wisata serta menjadu destinasi prioritas. (W1 ; O5 ; O1 ; O2)
	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan citra merek yang kuat serta baik dimata konsumen, <i>on time performance yang baik</i>, kualitas pelayanan yang baik, tingkat keselamatan yang tinggi untuk tetap dapat bersaing serta mengatasi persaingan dari berbagai macam maskapai pesaing. (S1 ; S2 ; S3 ; T3) 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah frekuensi penerbangan agar dapat bersaing dengan berbagai maskapai lain yang melayani rute SUB – LOP. (W3 ; T3) 2. Menambah jam terbang sehingga dapat bersaing dengan maskapai penerbangan lain yang bermunculan serta memiliki pilihan jam terbang yang lebih banyak. (W5 ; T3 ; T5)
	<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang selalu berubah 2. Harga bahan bakar yang fluktuatif dan berbeda setiap wilayah 3. Munculnya berbagai macam maskapai lain yang melayani rute SUB-LOP 4. Maskapai lain yang memiliki tiket lebih murah 5. Pilihan jam terbang yang dimiliki maskapai lain lebih banyak 	

Pada tahun 2019 harga tiket masih cukup tinggi, agar dapat tetap bersaing dengan maskapai lainnya, maka Garuda Indonesia dapat menerapkan strategi biaya rendah dengan cara memberikan harga khusus pada saat tertentu seperti pada *low season*. Secara teoritis Wensveen, (2007) menegaskan bahwa adanya deregulasi harga pasar akan merupakan suatu elemen kompetitif untuk setiap maskapai. Sebagai pelanggan yang sensitif, maskapai penerbangan harus menemukan strategi berbasis biaya lebih tepat. Pendapat Clark & Vincent, (2012) pada penelitiannya, mendukung kajian ini, menjelaskan setelah mengevaluasi jumlah kursi yang tersisa, beberapa penerbangan menaikkan harga tiket karena menurunnya ketersediaan kursi pesaing. Kajian oleh Kumala, (2019) dengan matriks SWOT, yang mendukung penelitian ini menjelaskan, strategi yang ditentukan melalui strategi SO, dengan memanfaatkan harga yang sangat kompetitif dan tiket yang fleksibel serta tetap berhubungan baik dengan beberapa agen travel yang sudah loyal. Sebagai contoh, Dyahjatmayanti, (2018), menambahkan pada maskapai Citilink sampai kini sudah menerapkan strategi keunggulan biaya dengan menawarkan harga lebih rendah dengan menghilangkan fitur tambahan serta menawarkan produk utama.

Promosi

Untuk meningkatkan pasarnya, maka Garuda Indonesia harus melakukan promosi secara rutin produknya di berbagai macam media namun utamanya pada saat ini harus gencar melakukan promosi di media sosial. Media sosial merupakan salah satu komoditas yang sering orang banyak gunakan. Media sosial seperti *Instagram, Twitter, Facebook, Youtube* dapat dimanfaatkan dengan baik sebagai tempat promosi. Selain itu, aplikasi pemesanan tiket online atau juga pada situs resmi yang dimiliki oleh Garuda Indonesia dan acara – acara tahunan tertentu seperti Garuda Indonesia *Travel Fair*. Secara teoritis pendapat Wensveen, (2007) mendukung penelitian ini, bahwa dalam kegiatan promosi industri

penerbangan sangat terkait dengan kegiatan periklanan, penjualan pribadi, program loyalitas, undian, dan barang-barang hadiah. Salah satu tujuan utama kegiatan promosi adalah mengajak calon konsumen untuk memilih produk dari perusahaan sendiri dan bukan produk dari pesaing (Wensveen, 2007; Kotler & Armstrong, 2018). Dengan adanya promosi, Garuda Indonesia dapat meningkatkan jumlah penumpangnya atau *Seat Load Factor* pada penerbangan ini. Dalam hasil penelitian sebelumnya oleh Fahriza, Anindya, & Fachrial, (2017), temuannya menghasilkan alternatif strategi berupa penetrasi pasar.

Pengembangan Produk

Merupakan upaya peningkatan penjualan dengan cara memodifikasi agar dapat menghasilkan produk atau jasa yang lebih berkualitas.

Produk

PT. Garuda Indonesia melakukan strategi dengan menambahkan frekuensi penerbangan rute SUB-LOP. Sehingga jumlah frekuensi dalam sehari bisa menjadi dua kali dalam sehari dan dalam seminggu mencapai 14 kali frekuensi penerbangan. Dengan penambahan frekuensi, maka memberikan pilihan jam terbang kepada konsumen. Sehingga dapat maksimal dalam mengambil peluang pertumbuhan dari banyaknya destinasi wisata Lombok dan jumlah wisatawan yang meningkat. Secara teoritik pendapat Wensveen, (2007), mendukung penelitian ini, ia berpendapat bahwa hampir tidak ada ruang untuk produk diferensiasi. Ia mencontohkan, terutama pada penerbangan jarak pendek kebanyakan maskapai menyediakan produk standar. Beberapa penelitian sebelumnya mendukung penelitian ini, Yuliana, (2013); menjelaskan pada salah satu penerbangan rute Indonesia bagian tengah, bahwa dengan melakukan pengembangan produk berdasarkan bauran pemasaran yang ada. Menurut penulis lainnya, Setiawati, Fachrial, & Widia, (2020), menjelaskan bahwa Garuda Indonesia melalui Citilink juga melakukan

pengembangan produk, melalui strategi penambahan komoditas jenis yang mempunyai daya tarik total (5.66) merupakan sebagai prioritas I dan strategi peningkatan kapasitas kapal barang dengan nilai total daya tarik (5,42) sebagai prioritas II.

Proses

Untuk dapat meningkatkan dan tetap mempertahankan pasar, Garuda Indonesia menyediakan layanan *mobile check-in* yaitu, layanan yang diberikan untuk penumpang melakukan *check-in* dimanapun bertujuan untuk penumpang tidak perlu mengantri di kiosk *check-in* di bandara yang membutuhkan waktu. Secara teoritis, bagi maskapai penerbangan pendapat Kossmann, (2006); Lovelock & Wirtz, (2011) ini juga turut mendukung penelitian ini, sangat penting ketika tingkat keterlibatan pelanggan dominan dan layanan mandiri terintegrasi dalam aliran layanan yang merupakan kasus layanan yang disediakan.

Pelayanan

Saat ini Garuda Indonesia menjalankan jenis pelayanan yang khusus dan berbeda dari maskapai pesaing lainnya. Dimana, pelayanan tersebut dinamakan Garuda Indonesia *Experience* yaitu pelayanan yang khas dan unik yang dapat dirasakan penumpang Garuda Indonesia mulai dari saat proses reservasi hingga sampai di bandara tujuan. Pelayanan ini diberikan kepada penumpang dengan tujuan memberikan kesan yang bagus berbeda, mengingat perjalanan dengan Garuda Indonesia dan membuat penumpang loyal dan selalu melakukan perjalanan dengan Garuda Indonesia. Beberapa kajian sebelumnya sangat mendukung penelitian ini, seperti dijelaskan oleh Dyahjatmayanti, (2018) bahwa untuk meningkatkan kepadatan penumpang, beberapa penerapan strategi diferensiasi dengan menawarkan *full service* melalui berbagai fitur layanan. Garuda Indonesia harus mendapatkan kesempatan untuk memiliki pertumbuhan pesat pasar penerbangan ke kawasan Asia-Pasifik (Lestari, Husnun, & Rafi, 2017). Strategi Pengembangan Pelayanan

Publik di Bandar Udara juga telah diterapkan oleh penerbangan Garuda (Yuliana, 2017; Subekti, 2016; Frans, Sulistio, & Wicaksono, 2014; Yuliana, 2010).

Pengembangan Pasar

Tempat (Place)

Dengan adanya kantor cabang pemasaran untuk penjualan tiket serta bekerja sama dengan beberapa penyedia pemesanan tiket secara daring. Serta saat ini, PT. Garuda Indonesia memiliki beberapa rute baru penerbangan sehingga pengguna jasa memiliki lebih banyak pilihan tujuan. Dalam industri penerbangan, Wensveen, (2007), juga menjelaskan bahwa dimensi tempat ini mencakup pemilihan saluran distribusi yang tepat yang memungkinkan perusahaan menjangkau pasar sasarnya. Pendapat ahli tersebut cukup mendukung penelitian ini khususnya dalam pemilihan rute penerbangan.

Lingkungan Fisik (Physical Environment)

Pada saat ini Garuda Indonesia memiliki kantor yang ramah lingkungan. Garuda Indonesia ikut serta dalam menekan pertumbuhan emisi gas dari kegiatan operasional sehingga memberikan fasilitas baik sarana ataupun pra sarana yang nyaman bagi karyawannya. Secara teoritis, pendapat Kossmann, (2006); Lovelock & Wirtz, (2011), mendukung penelitian ini bahwa karena layanan utama berlangsung di atas pesawat, maka jenis pesawat, desain kabin, dan peralatan memainkan peran penting. Apalagi bahan cetakan atau laporan dapat digambarkan sebagai bukti fisik suatu perusahaan. Secara fisik, pengembangan infrastruktur dalam meningkatkan pelayanan penumpang di Bandara Internasional telah diteliti juga dengan strategi SWOT (Shobirin & Ali, 2019). Kajian lain oleh Rachman, (2007) juga mendukung penelitian ini yang menyatakan bahwa, pengendalian kebisingan dan pengendalian pencemaran air guna mengatasi pencemaran lingkungan di Bandar Udara yang baik sesuai dengan kebijakan

lingkungan Organisasi Penerbangan Sipil Internasional.

Analisis Cost dan Profit Tipe Pesawat CRJ-1000 Rute Penerbangan SUB-LOP Tahun 2019

Tabel 2. Cost dan Profit Tipe Pesawat CRJ-1000 Rute Penerbangan SUB-LOP Tahun 2019

	CRJ 1000
Pax	\$ 3,254.54
Cargo	\$ 3,303.83
Excess Baggage	\$ 30.00
Total Revenue	\$ 6,588.37
DIRECT COST :	
DIRECT TRAFFIC COST	
Fuel Aircraft	\$ 1.258.79
Landing	\$ 18.43
Handling	\$ 308.43
Air Traffic Control	\$ 49.39
Cockpit Crew Travel	\$ 173.85
DIRECT COST :	
Cabin Crew Travel	\$ 34.95
Variable Maintenance	\$ 324.73
Total Direct Flight Cost	\$ 2,168.60
Total Direct Cost	\$ 2,565.80
INDIRECT COST :	
Cockpit Crew Person	\$ 345.43
Cabin Crew Person	\$ 26.71
Air Craft Maintenance	\$ 29.45
Total Indirect Cost	\$ 401.59
FLEET COST	
Depreciation Market	\$ 612.04
Lease Aircraft	\$ 1,056.66
Insurance	\$ 22.04
Total Fleet Cost	\$ 2,140.74
OVERHEAD COST	
Station	\$ 132.56
Sales Organization	\$ 17.69
Marketing	\$ 2.73
Administration BO	\$ 32.12
Total Overhead Cost	\$ 185.10
Total Cost	\$ 5,293.
Profit	\$ 1,295.14

Dari analisis biaya operasional, maka untuk penggunaan pesawat CRJ-1000 rute penerbangan Surabaya-Lombok sudah

terpenuhi. Analisis biaya operasional yang diteliti oleh Belobaba, Odoni, & Bahrhart, (2009) ini mendukung penelitian ini, dimana profit yang didapat pada setiap penerbangan sebesar \$ 1,295.14. Tsai & Kuo, (2004), menjelaskan cara menghitung biaya yang akurat, termasuk biaya pengoperasian untuk masing-masing pesawat dan penerbangan, serta biaya per kilometer kursi yang tersedia, dan per ton kilometer yang tersedia menggunakan biaya berbasis aktivitas. Kajian mereka cukup mendukung penelitian ini yang terkait biaya operasional. Menurut ICAO, (2013) untuk meminimalkan biaya unit, tugas penting dari manajer maskapai adalah sangat memperhatikan sisi *Load Factor* dan kemudian memaksimalkan pendapatannya. Perhitungan pada penelitian ini sejalan dengan informasi Garuda Indonesia yang mengumumkan, Garuda Indonesia Group meraih laba bersih sebesar 19,7 juta dollar AS pada kuartal I 2019 (Pratama, 2019). Laba tersebut naik signifikan dibanding periode yang sama pada tahun 2018 dimana Garuda Indonesia merugi hingga 64,3 juta dollar AS. Pertumbuhan laba tersebut sejalan dengan peningkatan pendapatan usaha perseroan yang tumbuh sebesar 11,9 persen menjadi 1,09 miliar dollar AS.

KESIMPULAN

Faktor internal dengan kekuatan, untuk kekuatan yang dimiliki Garuda Indonesia yaitu memiliki citra merek yang kuat, *on time performance* yang baik, dan memiliki tingkat keselamatan yang tinggi. Garuda Indonesia juga memiliki beberapa kelemahan yaitu memiliki harga tiket yang relatif lebih mahal, jenis pesawat yang digunakan berbeda dan tidak sebesar maskapai yang lain, dan frekuensinya juga tidak sebanyak maskapai lain yang melayani rute tersebut.

Faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman Garuda Indonesia, untuk peluang yang paling kuat adalah Lombok merupakan destinasi prioritas yang ditetapkan oleh pemerintah, dengan jumlah wisatawan dan pertumbuhan ekonominya meningkat. Namun, Garuda Indonesia juga memiliki ancaman eksternal yaitu kurs *dollar* yang selalu

berubah, harga bahan bakar yang fluktuatif dan berbeda pada setiap wilayah, dan maskapai pesaing yang memiliki harga tiket lebih murah.

Berdasarkan Matriks IE, Garuda Indonesia berada pada kuadran II yaitu strategi tumbuh dan membangun, lalu pada diagram SWOT 4-K posisi perusahaan pada kuadran I yang berarti pada perusahaan pada posisi agresif dan dapat diambil kesimpulan strategi yang dapat diterapkan untuk matriks SWOT adalah dengan strategi SO yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan. Dari hasil matriks SWOT, Garuda Indonesia diharapkan dapat menerapkan pertumbuhan dan bauran pemasaran.

Pihak perusahaan sebaiknya dapat lebih sering melakukan kegiatan pemasaran melalui berbagai macam media untuk rute Surabaya-Lombok. Garuda Indonesia akan dapat bersaing dengan maskapai lainnya dan dapat meningkatkan *Seat Load Factor* dengan memanfaatkan potensi destinasi wisata di Lombok yang menjadi daerah prioritas wisata yang telah ditetapkan pemerintah. Dengan memiliki faktor peluang lebih besar dibandingkan dengan faktor ancaman maka Garuda Indonesia berpotensi untuk mendapatkan lebih banyak penumpang, juga faktor citra merek yang kuat serta tingkat keselamatan yang tinggi untuk mendapatkan penumpang lebih banyak.

Garuda Indonesia agar tetap mempertahankan posisi pada strategi tumbuh dan membangun (*Growth and Build*) dengan cara melakukan riset kepada penumpang tentang kepuasan menggunakan maskapai Garuda Indonesia serta meminta kritik dan saran. Dari hasil riset beserta kritik dan saran akan diketahui kelemahan yang masih dimiliki pada produk yang ditawarkan, sehingga Garuda Indonesia dapat meminimalisir juga memperbaiki kelemahan tersebut dan Garuda Indonesia dapat melakukan analisa permintaan pasar kedepannya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Senior Manager *Operation Support Engineering* di Garuda Sentra Operasi 6, dan juga staf pada unit *Operation Support Fuel (OSF)* di PT. Garuda Indonesia. Terimakasih juga kepada seluruh responden yang bersedia mengisi kuesioner, kesediaannya sangat berharga bagi kami, Institut Transportasi dan Logistik Trisakti yang telah memberikan penugasan penelitian di PT. Garuda Indonesia, sehingga muncul ide mengangkat topik *Seat Load Factor* khusus untuk penerbangan pada rute ini dan untuk semua bantuan yang diberikan untuk menyelesaikan artikel dalam jurnal ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Belobaba, P. P., Odoni, A., & Bahrhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. Chichester, West Sussex, UK: John Willey & Sons, Inc.
- BPS RI. Air Transportation Statistics (2015). Jakarta: Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Clark, R., & Vincent, N. (2012). Capacity-contingent pricing and competition in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 24(2012), 7-11. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.04.005>
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dyahjatmayanti, D. (2018). 7 Strategi Maskapai Full Service dan Maskapai Low Cost Carrier untuk Meningkatkan Tingkat Kepadatan Penumpang. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 11(2), 71-80.
- Fahriza, B., Anindya, B., & Fachrial, P. (2017). Formulasi Strategi Dalam Meningkatkan Load Factor Penerbangan Cgk-Solo. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, Vol. 4 No. 1 September 2017, 4(1), 111-122.
- Frans, J. H., Sulistio, H., & Wicaksono, A. (2014). Kajian Kapasitas, Pelayanan dan Strategi Pengembangan Bandar Udara El Tari Kupang. *Indonesian Journal of Environment and Sustainable Development*, 5(2).
- Gunawan, H. (2015). *Pengantar Transportasi dan Logistik (2nd ed.)*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- IATA. (2019). *Solid Passenger Demand, Record Load Factor in June*. Retrieved from <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2019-08-08-01/>. 8 August 2019

- ICAO. (2013). *ICAO 9562 Airport Economics Manual* (3rd Eds). Retrieved from <https://www.icao.int/publications/pages/publication.aspx?docnum=9562>. 1 January 2013
- Jenatabadi, H. S., & Ismail, N. A. (2007). The Determination of Load Factors in the Airline Industry. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 125-133.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy*. (P. Hall, Ed.) (9 th). New Jersey, USA.
- Kossmann, M. (2006). *Delivering Excellent Service Quality in Aviation: A Practical Guide for Internal and External Service Providers*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th Eds). Pearson Education Limited.
- Kumala, I. (2019). Strategi Pemasaran dengan Metode SWOT dalam Persaingan Harga Tiket Maskapai Penerbangan. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 5(2), 97-111. <https://doi.org/10.30998/jabe.v5i2.2403>
- Lestari, C. D., Husnun, L., & Rafi, S. (2017). A Competitive Analysis of Airline Industry in Indonesia Regarding Asean Open Skies Policy Case Study: Garuda Indonesia Airlines. In *Global Research on Sustainable Transport (GROST 2017)*. Atlantis Press.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Service Marketing*. New Jersey: Pearson.
- Miller, E. L., Lapp, S. M., & Parkinson, M. B. (2019). The effects of seat width, load factor, and passenger demographics on airline passenger accommodation. *Ergonomics and Human Factors in Aviation*, 62(2), 330-341. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1550209>
- Nataraja, S., & Grantham, B. (2020). Rivalry amongst top-five major airlines in the u.s. market. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 8(7), 160-173. <https://doi.org/10.29121/granthaalaya.h.v8.i7.2020.596>
- Peetawan, W. (2016). Determination of Passanger Load Factor: The Case of Thai Airlines. *UTCC International Journal of Business and Economics (UTCC IJBE)*, 10(1).
- Pramitha, D. A., Wasito, T., & Ozali, I. (2018). Strategy Formulation to Increase the Passengers of Singapore Airlines. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 5(2), 141-152. <https://doi.org/10.25292/j.mtl.v5i2.240>
- Pratama, A. M. (2019). Garuda Indonesia Akhirnya Raup Laba Bersih, Ini Penyebabnya. *Kompas.Com*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2019/04/24/183200426/garuda-indonesia-akhirnya-raup-laba-bersih-ini-penyebabnya>. 24 April 2019.
- Rachman, R. (2007). *Kajian Manajemen Lingkungan Bandar Udara Ahmad Yani Semarang (Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro)*. Universitas Diponegoro.
- Ricardianto, P., Pratama, E., & Sugiharti, E. (2018). *The Business Strategy of Singapore Airlines Cargo Indonesia*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Sarinah, Qibtiyah, M., & Nurhayati, S. (2019). Strategi Meningkatkan Seat Load Factor Pada. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik (JMBTL)*, 5(3), 391-402.
- Setiawati, R., Fachrial, P., & Widia, R. (2020). Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Service Center PT Citilink Indonesia di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 35-44. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2925>
- Sevкли, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.06.047>
- Shobirin, M., & Ali, H. (2019). Strategi Pengembangan Infrastruktur dalam Meningkatkan Pelayanan Penumpang di Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(2), 155-168. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i2.66>
- Silitonga, S. P., Robby, R., & Tiawun, H. (2018). Analisis Load Factor (L/F) Penumpang Pesawat Terbang Rute Palangka Raya - Jakarta. *Jurnal Teknik*, 1(2), 96-104.
- Subekti, S. (2016). Strategi Pengembangan Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende Dalam Meningkatkan Pelayanan Penumpang. *Warta Penelitian*

- Perhubungan*, 28(3).
<https://doi.org/10.25104/warlit.v28i3.596>
- Szabo, S., Mako, S., Tobisova, A., Hanak, P., & Pilat, M. (2018). Effect of the load factor on the ticket price. *Transport Problems*, 13.
<https://doi.org/10.20858/tp.2018.13.3.4>
- Tesfay, Y. Y. (2016). Modified panel data regression model and its applications to the airline industry: Modeling the load factor of Europe North and Europe Mid Atlantic flights. *Journal of Traffic and Transportation Engineering (English Edition)*, 3(4), 283-295.
<https://doi.org/10.1016/j.jtte.2016.01.006>
- Tesfay, Y. Y., & Solibakke, P. B. (2015). Spectral density estimation of European airlines load factors for Europe-Middle East and Europe-Far East flights. *European Transport Research Review*, 7(2), 14.
- Tsai, W. H., & Kuo, L. (2004). Operating costs and capacity in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 10(4), 269-275.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2004.03.004>
- Wensveen, J. (2007). *Air Transportation: A Management Perspective* (6th ed.). Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)* (13th ed.). New York: Pearson Education (US).
- Yosita, E. (2019). *Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Jumlah Penumpang Jamaah Umrah dan Haji plus Rute CGK – JED via Abu Dhabi pada penerbangan Etihad Airways tahun 2020*. Institut Transportasi dan Logistik Trisakti <http://library.itltrisakti.ac.id/repository>.
- Yuliana, D. (2010). Peningkatan Kinerja Pengamanan di Bandara El-Tari Kupang. *Warta Ardhia*, 36(4), 366-381.
<https://doi.org/10.25104/wa.v36i4.97.366-381>
- Yuliana, D. (2013). Strategi PT. Indonesia Air Asia Dalam Peningkatan Pangsa Pasar Penerbangan Dalam Negeri di Bandara Husein Sastranegara-Bandung. *Warta Penelitian Perhubungan*, 25(5), 318-327.
<https://doi.org/10.25104/warlit.v25i5.734>
- Yuliana, D. (2017). Strategi Pengembangan Pelayanan Publik di Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta-Cengkareng. *Warta Ardhia*, 41(4), 181-200.