

STRATEGI PEMASARAN CITILINK DALAM MEMENANGKAN PERSAINGAN DI PASAR INDONESIA

Imam Ozali¹, Charles AN², Yana Tatiana³

¹²³Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti-Jakarta
Email : imamozaly@gmail.com

ABSTRACT

The Indonesian domestic aviation industry continues to experience significant growth in line with increasing public mobility and expanding regional access. Citilink, a subsidiary of Garuda Indonesia operating as a low-cost carrier (LCC), strives to strengthen its national market share through the implementation of adaptive and innovative marketing strategies. This study aims to analyze Citilink's marketing strategy to win the Indonesian domestic aviation market competition in 2024. Using a qualitative approach and descriptive methods, data were collected through interviews with Citilink management, observations in various operational areas, and secondary document reviews. The results show that Citilink consistently applies the marketing mix (7Ps) covering product, price, place, promotion, people, process, and physical evidence. Competitive pricing strategies, aggressive digital promotional campaigns, and collaboration with various industrial sectors and local governments are key to expanding market reach.

Citilink positions itself as a "Smart Value Airline" that prioritizes a combination of affordable prices and quality service. Challenges faced include limited infrastructure, intense price competition, and public perception of LCC airline services. This study concludes that Citilink's marketing strategy is generally relevant to the characteristics of the Indonesian market and capable of enhancing its national competitiveness. These findings are expected to serve as a strategic reference for industry players and contribute to academics' development of aviation marketing studies.

Keywords: Aviation, Marketing, Strategy, Competition, Service

ABSTRAK

Industri penerbangan domestik Indonesia terus mengalami pertumbuhan signifikan seiring meningkatnya mobilitas masyarakat dan perluasan akses wilayah. Citilink, sebagai anak perusahaan Garuda Indonesia yang beroperasi sebagai maskapai berbiaya rendah (Low-Cost Carrier/LCC), berupaya memperkuat pangsa pasarnya secara nasional melalui penerapan strategi pemasaran yang adaptif dan inovatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran Citilink dalam memenangkan

persaingan pasar penerbangan domestik Indonesia pada tahun 2024. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan pihak manajemen Citilink, observasi di berbagai wilayah operasional, serta telaah dokumen sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Citilink secara konsisten menerapkan bauran pemasaran (7P) yang mencakup produk, harga, tempat, promosi, people, proses, dan bukti fisik. Strategi harga yang kompetitif, kampanye promosi digital yang agresif, serta kolaborasi dengan berbagai sektor industri dan pemerintah daerah menjadi kunci dalam memperluas jangkauan pasar.

Citilink memposisikan diri sebagai “Smart Value Airline” yang mengedepankan kombinasi antara harga terjangkau dan layanan berkualitas. Tantangan yang dihadapi mencakup keterbatasan infrastruktur, ketatnya kompetisi harga, serta persepsi masyarakat terhadap layanan maskapai LCC. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pemasaran Citilink secara umum telah relevan dengan karakteristik pasar Indonesia dan mampu meningkatkan daya saingnya secara nasional. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis bagi pelaku industri dan kontribusi akademis dalam pengembangan kajian pemasaran penerbangan.

Kata Kunci : Penerbangan, Pemasaran, Strategi, Persaingan, Pelayanan

PENDAHULUAN

Pariwisata domestik dan mobilitas antardaerah di Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan dalam satu dekade terakhir. Kemajuan infrastruktur transportasi udara serta meningkatnya daya beli masyarakat telah mendorong perkembangan industri penerbangan nasional secara menyeluruh (Kementerian Perhubungan RI, 2022). Sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 17.000 pulau, konektivitas udara menjadi faktor vital dalam mendukung aktivitas ekonomi, sosial, dan pemerataan pembangunan (UNWTO, 2021). Pertumbuhan tersebut tercermin dari peningkatan jumlah penumpang domestik yang terus naik, serta bertambahnya rute dan frekuensi penerbangan yang menghubungkan wilayah-wilayah nonmetropolitan dengan kota-kota besar. Dalam lanskap ini, maskapai berbiaya rendah atau *Low-Cost Carrier* (LCC) memainkan peran penting karena menawarkan pilihan penerbangan yang lebih terjangkau bagi masyarakat luas (Francis et al., 2006).

Citilink Indonesia, sebagai anak perusahaan Garuda Indonesia, menjadi salah satu aktor utama dalam segmen LCC di Indonesia. Dengan mengusung positioning sebagai “Smart Value Airline”, Citilink berkomitmen memberikan layanan penerbangan yang menggabungkan efisiensi biaya dengan kualitas layanan yang tetap kompetitif. Dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks dan kompetitif, Citilink dituntut untuk menerapkan strategi pemasaran yang tidak hanya responsif terhadap kebutuhan konsumen, tetapi juga adaptif terhadap perubahan perilaku pasar, kemajuan teknologi digital, serta tekanan operasional seperti harga bahan bakar dan persaingan tarif (Kotler & Keller, 2016). Penguatan citra merek, loyalitas pelanggan, serta kolaborasi strategis dengan sektor-sektor pendukung menjadi elemen penting dalam mempertahankan dan

memperluas pangsa pasar nasional (Gursoy & Sandstrom, 2016).

Persaingan antar-maskapai di pasar domestik semakin ketat, ditandai dengan maraknya promosi tarif murah, peningkatan frekuensi penerbangan, serta diversifikasi layanan tambahan untuk menarik minat konsumen. Maskapai seperti Lion Air, AirAsia, dan Batik Air menjadi kompetitor langsung Citilink dalam memperebutkan segmen menengah ke bawah yang sangat sensitif terhadap harga (Diana & Kurniawan, 2020). Oleh karena itu, keberhasilan Citilink dalam merespons tantangan tersebut sangat bergantung pada efektivitas strategi pemasarannya, khususnya dalam memanfaatkan bauran pemasaran (*marketing mix*) secara optimal. Implementasi strategi harga, promosi digital, jaringan distribusi, dan kualitas layanan menjadi kunci untuk menarik perhatian serta mempertahankan loyalitas penumpang di tengah fluktuasi pasar dan tuntutan efisiensi operasional.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran Citilink dalam memenangkan persaingan pasar penerbangan domestik Indonesia pada tahun 2024. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap secara komprehensif bagaimana bauran pemasaran diterapkan oleh Citilink, serta faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilannya. Hasil penelitian ini tidak hanya relevan untuk pengembangan praktik pemasaran maskapai di Indonesia, tetapi juga memberikan kontribusi akademis dalam memperkaya kajian manajemen pemasaran strategis di sektor jasa transportasi udara.

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pemasaran Citilink dalam memenangkan persaingan pasar penerbangan domestik di Indonesia. Pendekatan kualitatif dianggap sesuai karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi proses, pengalaman, dan makna yang terkandung dalam praktik pemasaran maskapai dari perspektif pelaku langsung. Menurut Creswell (2013), pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena yang kompleks dan kontekstual melalui pengumpulan data langsung dari narasumber utama. Dalam konteks ini, strategi pemasaran tidak hanya dipahami sebagai sekumpulan kebijakan, tetapi juga sebagai praktik adaptif yang dipengaruhi oleh dinamika pasar dan kebijakan perusahaan.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif karena bertujuan memberikan gambaran sistematis mengenai bagaimana Citilink menerapkan bauran pemasaran (7P), serta bagaimana maskapai ini merespons tantangan kompetitif di pasar domestik. Penelitian deskriptif bertujuan menyajikan fakta dan karakteristik objek secara faktual dan sistematis, tanpa melakukan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2019). Fokus utama penelitian ini adalah menjelaskan secara naratif bagaimana strategi produk, harga, promosi, saluran distribusi, layanan pelanggan, proses operasional, dan bukti fisik diintegrasikan dalam upaya memperkuat posisi pasar Citilink di tengah persaingan ketat antar-maskapai.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dari tim manajemen pemasaran Citilink. Wawancara dilakukan secara langsung di kantor pusat Citilink Indonesia, yang berlokasi di Gedung Garuda Indonesia, Jl. Kebon Sirih No. 46A, Jakarta 10110, pada pertengahan tahun 2024. Teknik wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, memungkinkan peneliti untuk mengajukan pertanyaan terbuka sekaligus menggali informasi yang lebih dalam dari jawaban narasumber. Teknik ini sesuai dengan pendapat Patton (2002), yang menyatakan bahwa wawancara semi-terstruktur memberi ruang fleksibilitas dalam eksplorasi, tanpa kehilangan arah penelitian. Selain itu, pengamatan langsung terhadap materi promosi, kanal distribusi, dan citra merek di platform digital juga dilakukan untuk memperkaya data.

Data sekunder dikumpulkan dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, artikel media, serta publikasi lain yang relevan dengan strategi pemasaran Citilink. Untuk menjaga validitas dan kredibilitas data, peneliti menerapkan teknik triangulasi, yaitu membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode (Moleong, 2017). Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman (1994). Dengan kombinasi data primer dan sekunder, serta analisis yang sistematis, diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan gambaran utuh dan akurat tentang praktik pemasaran strategis Citilink di pasar domestik Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Produk

Dari Dalam industri penerbangan, produk tidak hanya merujuk pada kursi pesawat semata, melainkan pada keseluruhan pengalaman perjalanan yang dirasakan penumpang, mulai dari proses pemesanan hingga pasca penerbangan. Citilink Indonesia menyadari pentingnya mendefinisikan dan mengelola produk jasa secara komprehensif untuk menjangkau segmen pasar domestik yang luas dan beragam. Produk yang ditawarkan oleh Citilink dikembangkan dengan mempertimbangkan kebutuhan penumpang Indonesia akan efisiensi, keandalan jadwal, dan kenyamanan dasar dalam penerbangan jarak pendek hingga menengah. Sejalan dengan konsep *augmented service product* (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018), layanan Citilink tidak hanya mencakup tempat duduk dan bagasi, tetapi juga mencakup layanan tambahan seperti *in-flight entertainment*, makanan pre-order, serta fleksibilitas dalam pembatalan atau perubahan jadwal.

Strategi produk Citilink diarahkan untuk menciptakan nilai tambah dalam kerangka layanan maskapai berbiaya rendah, tanpa meninggalkan esensi keselamatan dan kepuasan pelanggan. Produk dasar (core service) berupa layanan penerbangan dari satu titik ke titik lain, diperkuat oleh elemen pendukung seperti pelayanan awak kabin yang ramah, proses boarding yang efisien, serta penanganan bagasi yang cepat. Sebagaimana dijelaskan oleh Shaw (2011), produk dalam maskapai harus mencerminkan kombinasi dari fungsi transportasi, pelayanan, dan persepsi kualitas yang saling terintegrasi. Citilink mengadaptasi produk-produknya agar tetap efisien secara operasional namun tetap

responsif terhadap kebutuhan konsumen Indonesia, seperti menyediakan penerbangan pagi dan malam hari yang sesuai dengan ritme perjalanan bisnis dan keluarga.

Di pasar domestik Indonesia, diferensiasi produk menjadi kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif, terutama dalam menghadapi maskapai LCC lain seperti Lion Air dan AirAsia. Citilink menerapkan elemen-elemen diferensiasi seperti layanan check-in online dan *mobile boarding pass*, pemilihan kursi berbayar, serta tambahan bagasi dalam paket promo tertentu. Menurut Doganis (2006), dalam layanan penerbangan berbiaya rendah, strategi produk harus menekankan pada kebebasan pelanggan dalam memilih layanan tambahan, sehingga mereka hanya membayar sesuai kebutuhan. Dalam konteks ini, Citilink berhasil menyesuaikan produk-produk tambahannya dengan karakteristik penumpang domestik yang sensitif terhadap harga namun tetap menghargai fleksibilitas dan kemudahan.

Lebih jauh, strategi produk Citilink juga dikembangkan melalui inovasi layanan yang berbasis digital. Melalui aplikasi mobile dan situs web yang ramah pengguna, Citilink memberikan akses mudah untuk pemesanan, manajemen perjalanan, serta informasi penerbangan secara real-time. Hal ini sejalan dengan tren *digital self-service* dalam industri penerbangan yang menekankan kenyamanan dan kecepatan (IATA, 2022). Selain itu, kerja sama Citilink dengan sektor pariwisata domestik juga memungkinkan bundling produk dengan hotel atau destinasi wisata, yang memperkaya nilai produk yang ditawarkan. Dengan demikian, strategi produk Citilink di pasar Indonesia tidak hanya bertumpu pada biaya rendah, melainkan juga pada penciptaan pengalaman terbang yang bernilai dan relevan bagi masyarakat luas.

Strategi Harga

Dalam industri penerbangan berbiaya rendah, strategi harga merupakan elemen utama yang memengaruhi preferensi konsumen, terutama di negara berkembang seperti Indonesia yang mayoritas penumpangnya sensitif terhadap tarif. Citilink menerapkan pendekatan *penetration pricing* dan *dynamic pricing* untuk menarik pasar domestik yang luas, khususnya dari kalangan menengah ke bawah. Penetapan harga yang kompetitif dilakukan dengan menyesuaikan waktu pemesanan, musim, kapasitas kursi, serta permintaan rute tertentu. Menurut Shaw (2011), LCC cenderung menggunakan sistem tarif bertingkat (*fare class segmentation*), di mana harga awal sangat rendah untuk menarik minat, lalu meningkat seiring waktu dan kapasitas pesawat yang terisi. Strategi ini memberikan fleksibilitas bagi maskapai untuk memaksimalkan pendapatan per kursi sambil tetap menarik penumpang dengan harga awal yang menggoda.

Citilink juga memanfaatkan prinsip *price discrimination*, yaitu memberikan harga berbeda berdasarkan saluran penjualan, jenis pelanggan, atau waktu pemesanan. Melalui kerja sama dengan agen perjalanan, OTA (Online Travel Agent), dan bundling dengan paket wisata, harga tiket dapat disesuaikan dengan segmen pasar tertentu. Strategi ini sejalan dengan temuan Belobaba et al. (2015) yang menyatakan bahwa maskapai modern harus mampu mengelola *revenue management* secara cermat untuk mengoptimalkan load factor dan yield. Di pasar Indonesia, di mana karakter konsumen sangat beragam, kemampuan menyesuaikan harga terhadap perilaku pembelian menjadi keunggulan

kompetitif yang penting.

Selain harga dasar yang rendah, Citilink menerapkan strategi *unbundling pricing*, di mana layanan tambahan seperti bagasi, pemilihan kursi, makanan, dan asuransi dijual terpisah. Hal ini memungkinkan konsumen membayar hanya untuk layanan yang dibutuhkan, sesuai prinsip efisiensi dalam model LCC (Doganis, 2006). Strategi ini tidak hanya menekan harga tiket utama, tetapi juga membuka peluang pendapatan tambahan melalui *ancillary revenue*. Menurut IATA (2023), pendapatan dari layanan tambahan telah menjadi kontributor penting dalam keberlanjutan keuangan maskapai LCC. Di Indonesia, di mana banyak konsumen memprioritaskan tarif murah di atas kenyamanan penuh, pendekatan ini cukup efektif dalam mempertahankan daya saing tanpa mengorbankan profitabilitas.

Lebih jauh, strategi harga Citilink juga mempertimbangkan kompetisi langsung dengan maskapai LCC lain seperti Lion Air dan AirAsia. Dalam beberapa rute padat seperti Jakarta–Surabaya atau Jakarta–Denpasar, perang tarif menjadi tak terhindarkan. Untuk itu, Citilink mengadopsi *psychological pricing* seperti angka ganjil (misal Rp649.000 daripada Rp650.000), serta promosi berkala seperti *flash sale* dan *early bird discount*. Promosi ini memperkuat persepsi nilai di mata konsumen dan mendorong keputusan pembelian cepat. Seperti disampaikan oleh Kotler dan Keller (2016), strategi harga yang efektif bukan hanya tentang menurunkan tarif, tetapi juga tentang menciptakan persepsi nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Oleh karena itu, strategi harga Citilink tidak hanya menargetkan volume penumpang, tetapi juga membentuk loyalitas melalui konsistensi nilai dan kejelasan struktur tarif.

Strategi Promosi

Promosi merupakan elemen penting dalam strategi pemasaran Citilink untuk membentuk persepsi merek, menarik pelanggan baru, dan mempertahankan loyalitas pelanggan di pasar domestik Indonesia. Sebagai maskapai berbiaya rendah, Citilink menghadapi tantangan untuk menyampaikan nilai produk secara efektif meskipun memiliki keterbatasan dalam fitur layanan dibandingkan maskapai full-service. Oleh karena itu, strategi promosi diarahkan untuk menekankan *value for money* yang ditawarkan perusahaan. Menurut Kotler dan Keller (2016), promosi yang efektif tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga menciptakan hubungan emosional dengan konsumen. Dalam konteks ini, Citilink mengemas komunikasinya melalui slogan, kampanye visual, dan konten promosi yang menonjolkan kepraktisan, keterjangkauan, dan kenyamanan.

Citilink memanfaatkan strategi *digital marketing* secara intensif sebagai kanal utama dalam menjangkau konsumen di era digital. Melalui media sosial seperti Instagram, TikTok, dan Twitter, Citilink mempublikasikan promo tiket, flash sale, konten edukatif, serta user-generated content yang menarik interaksi pengguna. Strategi ini selaras dengan tren *e-marketing*, di mana konsumen lebih banyak mengakses informasi melalui kanal digital (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Selain itu, penggunaan *influencer marketing* dan kolaborasi dengan travel vlogger juga menjadi bagian dari promosi berbasis komunitas untuk membangun kepercayaan konsumen. Di Indonesia, strategi ini terbukti

relevan dengan perilaku konsumen milenial yang lebih responsif terhadap promosi digital dibandingkan promosi konvensional.

Selain digital, Citilink tetap mengintegrasikan promosi offline seperti pameran pariwisata, kerja sama dengan pemerintah daerah, dan penyelenggaraan event lokal. Kolaborasi dengan Dinas Pariwisata serta agen perjalanan menjadi cara Citilink memperkuat kehadiran brand-nya di destinasi tertentu. Menurut Belch & Belch (2018), promosi yang menggabungkan strategi *above-the-line* dan *below-the-line* mampu meningkatkan efektivitas kampanye secara keseluruhan. Citilink juga menerapkan strategi *sales promotion* seperti diskon bundling tiket + bagasi, cashback dengan e-wallet, serta program loyalitas GarudaMiles sebagai insentif untuk pembelian berulang. Di pasar Indonesia yang kompetitif, kombinasi promosi digital dan tatap muka sangat penting untuk membangun relasi yang kuat dengan berbagai segmen konsumen.

Lebih lanjut, Citilink menggunakan teknologi pemasaran berbasis data untuk meningkatkan ketepatan sasaran promosi. Melalui sistem CRM (Customer Relationship Management), Citilink mengelola data preferensi pelanggan untuk mengirimkan *personalized offers* melalui email, aplikasi mobile, atau notifikasi SMS. Strategi ini mendukung pendekatan *targeted marketing* yang lebih efisien dibandingkan promosi massal (Stone & Woodcock, 2014). Di pasar Indonesia, pendekatan ini membantu meningkatkan *conversion rate* dan membangun loyalitas dalam jangka panjang. Dengan menggabungkan pendekatan kreatif, digital, kolaboratif, dan berbasis data, Citilink menunjukkan kemampuan adaptif dalam memanfaatkan promosi sebagai alat strategis untuk mempertahankan posisi kompetitif di industri penerbangan domestik.

Strategi Distribusi

Dalam industri penerbangan, distribusi tidak hanya merujuk pada lokasi fisik penjualan tiket, tetapi mencakup seluruh saluran yang digunakan maskapai untuk menjangkau dan melayani pelanggannya. Untuk pasar domestik Indonesia yang luas dan beragam, Citilink menerapkan strategi distribusi multichannel (*multi-channel distribution*) yang mencakup saluran online dan offline secara simultan. Menurut Kotler dan Keller (2016), efektivitas distribusi dalam jasa penerbangan sangat bergantung pada kemudahan akses konsumen terhadap layanan, termasuk pemesanan, informasi jadwal, dan layanan purna jual. Oleh karena itu, Citilink memastikan kehadirannya di berbagai titik distribusi agar layanan dapat diakses oleh seluruh segmen konsumen, dari kelas menengah urban hingga masyarakat di kota-kota sekunder.

Saluran distribusi digital menjadi tulang punggung strategi Citilink dalam menjangkau konsumen di era digital. Website resmi dan aplikasi mobile Citilink dirancang dengan fitur lengkap seperti pencarian jadwal, pemesanan tiket, manajemen pemesanan, serta notifikasi digital. Selain itu, Citilink juga menggandeng berbagai Online Travel Agent (OTA) seperti Traveloka, Tiket.com, dan Pegipegi, yang telah menjadi marketplace dominan dalam perilaku pembelian tiket di Indonesia. Menurut Chaffey & Ellis-Chadwick (2019), distribusi berbasis digital tidak hanya memperluas jangkauan geografis, tetapi juga meningkatkan pengalaman pengguna (*user experience*) karena akses yang cepat, real-time, dan personalisasi layanan.

Citilink juga mengembangkan strategi distribusi berbasis *e-marketplace partnership*, yaitu dengan hadir di platform e-commerce seperti Blibli, JD.ID, bahkan Shopee dan Tokopedia. Melalui fitur "tiket & travel", konsumen dapat membeli tiket pesawat Citilink layaknya membeli barang ritel, yang mendekatkan merek dengan kebiasaan belanja masyarakat Indonesia di ekosistem digital. Strategi ini mencerminkan tren *platformization of services*, di mana layanan publik seperti transportasi mulai disediakan melalui platform e-commerce (Hagiu & Wright, 2015). Di pasar domestik, pendekatan ini sangat tepat untuk menjangkau generasi muda dan konsumen yang lebih akrab dengan marketplace dibandingkan situs maskapai.

Selain kanal digital, Citilink tetap mempertahankan distribusi konvensional seperti agen perjalanan, konter bandara, dan agen resmi di daerah. Hal ini penting untuk menjangkau masyarakat yang belum sepenuhnya digital-savvy, seperti di daerah pelosok atau segmen lansia. Menurut Tjiptono (2017), strategi distribusi jasa harus mempertimbangkan aksesibilitas layanan bagi semua kalangan. Oleh karena itu, strategi distribusi Citilink merupakan gabungan antara jangkauan digital yang luas dengan pendekatan tatap muka yang inklusif. Integrasi ini mendukung positioning Citilink sebagai LCC yang tidak hanya terjangkau, tetapi juga mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat di Indonesia.

Strategi Pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia)

Dalam industri jasa seperti penerbangan, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen krusial dalam membentuk kepuasan pelanggan dan loyalitas merek. Citilink menyadari bahwa interaksi langsung antara pelanggan dan karyawan, seperti awak kabin, petugas layanan pelanggan, serta staf darat, sangat menentukan persepsi konsumen terhadap layanan maskapai. Oleh karena itu, Citilink menerapkan strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan (*service-oriented HRM*), yakni menanamkan budaya pelayanan prima kepada seluruh lini karyawan. Menurut Zeithaml et al. (2018), dalam industri jasa, karyawan bukan hanya pelaksana operasional, tetapi juga menjadi bagian dari "produk" yang dirasakan langsung oleh konsumen.

Citilink fokus pada pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, penanganan keluhan, efisiensi kerja, dan keselamatan penerbangan. Pelatihan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyangkut pengembangan *soft skills* seperti empati, kesabaran, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi pelanggan yang beragam. Hal ini sesuai dengan konsep *internal marketing*, di mana perusahaan memperlakukan karyawan sebagai "pelanggan internal" yang perlu dipenuhi kebutuhannya agar dapat melayani pelanggan eksternal secara optimal (Berry, 1981). Dalam konteks LCC yang menuntut efisiensi tinggi, SDM juga dituntut untuk multitasking dan mampu bekerja dalam sistem yang padat tanpa mengurangi kualitas layanan.

Di pasar domestik Indonesia, Citilink mengembangkan sistem manajemen SDM berbasis teknologi, seperti digital attendance, dashboard kinerja, dan *e-learning platform* untuk pelatihan internal. Selain itu, proses rekrutmen diarahkan untuk menjaring individu yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki *service mindset* yang kuat.

Strategi ini sejalan dengan pendekatan *high-performance work system (HPWS)* yang banyak digunakan dalam LCC global, yaitu mengintegrasikan pelatihan, evaluasi berbasis kinerja, dan penghargaan sebagai satu kesatuan sistem (Boxall & Macky, 2009). Dengan menempatkan SDM sebagai ujung tombak pelayanan, Citilink berupaya menciptakan keunggulan kompetitif berbasis manusia, yang sulit ditiru oleh pesaing.

Bukti Fisik (*Physical Evidence Strategy*)

Dalam industri jasa seperti penerbangan, *physical evidence* berfungsi sebagai elemen pendukung untuk membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan yang ditawarkan. Citilink, sebagai maskapai berbiaya rendah (LCC), menyadari pentingnya elemen fisik dalam menciptakan kesan profesional, modern, dan terpercaya di mata konsumen Indonesia. Bukti fisik meliputi tampilan pesawat, desain interior, seragam awak kabin, tampilan konter check-in di bandara, hingga identitas visual pada website dan aplikasi mobile. Menurut Zeithaml, Bitner, & Gremler (2018), lingkungan fisik dalam jasa memiliki pengaruh psikologis terhadap pengalaman konsumen dan dapat memperkuat atau melemahkan citra merek. Dalam konteks ini, Citilink menghadirkan pesawat dengan desain livery hijau yang khas, kabin yang bersih dan terang, serta awak kabin yang menggunakan seragam profesional dengan warna konsisten sesuai identitas perusahaan.

Selain lingkungan fisik, Citilink juga memperkuat bukti non-fisik melalui elemen visual digital, seperti antarmuka aplikasi mobile yang user-friendly, tampilan website yang informatif, dan penggunaan video promosi berkualitas tinggi. Strategi ini didukung oleh pendekatan *servicescape*, yakni bagaimana elemen lingkungan dan visual secara keseluruhan menciptakan atmosfer yang mendukung pengalaman pelanggan (Bitner, 1992). Di pasar domestik Indonesia, di mana kepercayaan dan first impression memiliki pengaruh besar terhadap keputusan pembelian, upaya Citilink dalam menjaga konsistensi identitas visual, branding, serta suasana kabin menjadi sangat krusial. Bahkan di tengah model LCC yang fokus pada efisiensi, Citilink tetap memberikan bukti fisik yang mampu membangun persepsi bahwa layanan mereka tetap aman, profesional, dan layak dipercaya oleh seluruh segmen penumpang.

KESIMPULAN

1. Citilink berhasil mengadopsi pendekatan bauran pemasaran 7P secara komprehensif untuk memperkuat daya saingnya di pasar domestik Indonesia. Strategi ini memungkinkan Citilink tetap kompetitif di tengah persaingan ketat industri penerbangan, khususnya dengan sesama maskapai LCC seperti Lion Air dan AirAsia.
2. Strategi produk Citilink dirancang dengan fokus pada nilai tambah dan fleksibilitas layanan, yang mencakup penerbangan berbiaya rendah namun tetap memperhatikan kenyamanan dasar, pilihan layanan tambahan, serta integrasi produk dengan sektor pariwisata domestik.
3. Penetapan harga yang kompetitif dan fleksibel menjadi kekuatan utama Citilink, melalui penerapan *dynamic pricing*, *unbundling pricing*, dan promosi diskon berkala. Strategi ini efektif dalam menarik segmen konsumen yang sensitif terhadap harga.

- namun tetap menginginkan layanan yang dapat diandalkan.
4. Distribusi layanan yang luas dan digitalisasi saluran penjualan mendukung jangkauan pasar Citilink, termasuk kemitraan dengan OTA, marketplace, dan saluran tradisional. Hal ini memungkinkan Citilink menjangkau berbagai lapisan masyarakat, baik digital-savvy maupun konvensional.
 5. Penguatan proses operasional, kualitas SDM, layanan pelanggan, dan identitas visual menunjukkan bahwa Citilink tidak hanya berfokus pada efisiensi biaya, tetapi juga pada penciptaan pengalaman pelanggan yang positif. Hal ini menjadi pembeda strategis yang mendukung posisi Citilink sebagai LCC yang profesional dan terpercaya di mata konsumen Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25–28.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business* (2nd ed.). London: Routledge.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.
- IATA. (2022). *Future of the Airline Industry 2035: Digitalization in Passenger Services*. Montreal: International Air Transport Association.
- IATA. (2023). *World Air Transport Statistics and Ancillary Revenue Trends Report*. Montreal: International Air Transport Association.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Shaw, S. (2011). *Airline Marketing and Management* (7th ed.). Farnham: Ashgate Publishing.

- Stone, M., & Woodcock, N. (2014). Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(1), 4–17.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2017). *Strategi Pemasaran* (4th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- UNWTO. (2021). *Tourism and Air Connectivity in Island States*. Madrid: World Tourism Organization.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.