
**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS UNTUK MENINGKATKAN
PENERBANGAN KARGO DI BANDARA FATMAWATI
SOEKARNO BENGKULU**

Danar Adi Candra¹, Sundoro², Surya Tri Saputra³

Politeknik Penerbangan Indonesia Curug, Banten

e-mail: ¹danaradicandra@gmail.com, ²sundoro@ppicurug.ac.id, ³suryatri@ppicurug.ac.id

Abstract: *Air cargo plays a vital role in supporting the fast, efficient, and high-value distribution of goods, especially with the rise of e-commerce, export-import activities, and the growth of Indonesia's logistics industry. Fatmawati Soekarno Airport in Bengkulu holds significant potential in this sector; however, the market share controlled by Injournay Aviation Services (IAS) remains relatively low despite offering competitive rates. This study aims to analyze the factors behind the low market penetration of IAS, formulate business strategies to enhance its competitiveness, and evaluate effective marketing approaches to attract more potential customers. A qualitative descriptive method with a case study approach was used, involving interviews with service users and airport management, direct observations at the cargo terminal, and supporting documentation. The findings reveal that limited promotion, suboptimal digitalization, and lack of strategic partnerships are key challenges. Recommended strategies include strengthening Business to Customer (B2C) and Business to Business (B2B) approaches, as well as establishing a dedicated business development (sales and marketing) division. This research offers practical insights for airport operators and cargo companies. Future studies are encouraged to explore logistics system digitalization and the impact of multi-stakeholder collaboration on efficiency and air cargo business growth.*

Keyword: *Aviation; Cargo; Business Strategy.*

Abstrak: Kargo udara memiliki peran penting dalam mendukung distribusi barang secara cepat dan bernilai tinggi, terutama dengan meningkatnya e-commerce, ekspor-impor, dan perkembangan industri logistik di Indonesia. Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu menyimpan potensi besar di sektor ini, namun penguasaan pasar oleh Injournay Aviation Services (IAS) masih rendah meskipun tarifnya kompetitif. Penelitian ini bertujuan menganalisis penyebab rendahnya pangsa pasar IAS, merumuskan strategi peningkatan daya saing, serta mengevaluasi pendekatan pemasaran yang efektif. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa minimnya promosi, belum optimalnya digitalisasi, serta keterbatasan kerja sama dengan mitra eksternal menjadi kendala utama. Strategi yang direkomendasikan mencakup penguatan pendekatan Business to Customer (B2C), pengembangan Business to Business (B2B), dan pembentukan divisi pengembangan bisnis dalam struktur organisasi. Temuan ini diharapkan menjadi masukan strategis bagi pengelola bandara dan perusahaan kargo. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggali potensi digitalisasi sistem logistik dan peran kolaborasi multipihak dalam mendukung efisiensi serta pertumbuhan sektor kargo udara secara berkelanjutan.

Kata kunci: Penerbangan; Kargo; Strategi Bisnis.

PENDAHULUAN

Sektor kargo udara memiliki kontribusi penting dalam mendukung distribusi barang yang cepat, efisien, dan bernilai tinggi, khususnya seiring meningkatnya aktivitas e-commerce, ekspor-impor, serta kebutuhan logistik domestik dan internasional. Keunggulan dalam kecepatan dan jangkauan menjadikan kargo udara sebagai pilihan utama bagi pelaku usaha yang membutuhkan pengiriman tepat waktu. Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu merupakan salah satu bandara dengan potensi besar di sektor ini, sebagaimana tercermin dari tren kenaikan volume kargo pasca pandemi COVID-19, dengan rata-rata tonase mencapai 47.667 kg per bulan (Pranawukir, 2021). Namun demikian, penguasaan pasar oleh operator utama Injournay Aviation Services (IAS) hanya sekitar 7,24%, yang menunjukkan adanya kesenjangan besar antara potensi dan realisasi pasar.

Urgensi penelitian ini muncul dari fakta bahwa meskipun IAS menawarkan tarif paling kompetitif, penetrasi pasarnya masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa harga saja tidak cukup untuk memenangkan pasar, terutama jika tidak dibarengi dengan sistem pelayanan dan promosi yang memadai (Charles, 2023). Beberapa hambatan yang diidentifikasi dalam operasional IAS antara lain minimnya sistem digital, belum ada strategi bisnis dan pemasaran, struktur organisasi yang hanya berfokus pada handling kargo, serta belum optimalnya kemitraan strategis dengan pelaku industri logistik dan e-commerce. Kesenjangan ini diperkuat oleh hasil wawancara yang menunjukkan bahwa pelanggan lebih mengutamakan kecepatan layanan, akses digital, dan keandalan pengiriman dibanding harga murah semata (Pambudi et al., 2022).

Penelitian terdahulu oleh (Reswadi et al., 2023) menunjukkan bahwa strategi harga dan promosi yang efektif dapat meningkatkan penjualan kargo secara signifikan. Sementara itu, studi oleh

(Setiawati et al., 2024) menekankan pentingnya diversifikasi layanan dan perluasan jaringan dalam memenangkan pasar logistik. Penelitian ini juga mengacu pada temuan (Lany, 2023), yang merekomendasikan pemanfaatan digitalisasi dan kemitraan strategis sebagai bagian dari inovasi layanan kargo.

Berdasarkan landasan tersebut, penelitian ini memunculkan permasalahan utama: mengapa penguasaan pasar IAS masih rendah meskipun memiliki keunggulan harga? Bagaimana strategi bisnis dan pemasaran dapat dirumuskan untuk meningkatkan daya saing IAS di pasar kargo udara? Dan bagaimana struktur organisasi dapat dioptimalkan untuk mendukung perluasan pasar? Dalam menjawab pertanyaan ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab rendahnya penguasaan pasar, merumuskan strategi bisnis dan pemasaran yang adaptif, serta mengevaluasi kebutuhan struktur organisasi yang relevan dalam meningkatkan pengiriman kargo di Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu.

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengelola bandara dan operator kargo dalam mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika pasar logistik. Selain itu, hasilnya juga bermanfaat secara akademik sebagai referensi dalam pengembangan studi manajemen operasional dan bisnis kebandarudaraan.

METODE

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dalam konteks aktual, yaitu strategi bisnis layanan kargo di Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu. Penelitian ini mengeksplorasi kondisi lapangan secara

langsung untuk memperoleh informasi faktual dan interpretatif dari berbagai pihak terkait.

Waktu dan tempat penelitian

Penelitian dilaksanakan di Bandara Fatmawati Soekarno, Kota Bengkulu, sebagai lokasi utama unit layanan kargo yang menjadi objek kajian. Kegiatan pengumpulan data dilakukan selama bulan Januari hingga Februari 2025, termasuk observasi lapangan, wawancara mendalam, serta pengumpulan dokumentasi dari pihak pengelola bandara dan operator kargo (IAS).

Target dan subjek penelitian

Target penelitian ini adalah layanan kargo udara di Bandara Fatmawati Soekarno, dengan fokus pada strategi bisnis yang diterapkan oleh Injournay Aviation Services (IAS). Subjek penelitian terdiri dari:

1. manajemen unit kargo (IAS),
2. petugas operasional lapangan, dan
3. pengguna jasa layanan kargo (pengirim barang). Pemilihan subjek dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam operasional dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan layanan kargo udara.

Prosedur penelitian

Penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan utama:

1. Identifikasi permasalahan berdasarkan data awal dan observasi kondisi operasional di lapangan.
2. Pengumpulan data lapangan melalui observasi langsung, wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci, dan dokumentasi arsip perusahaan atau bandara.
3. Analisis data menggunakan pendekatan tematik dan interpretatif.
4. Perumusan temuan dan rekomendasi berdasarkan pola atau tema yang muncul dalam analisis.

Data dan instrumen penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari: - Data primer, yang diperoleh langsung melalui wawancara dan observasi terhadap proses layanan kargo. - Data sekunder, yang berasal dari dokumen resmi, laporan internal unit kargo, grafik tonase, tarif layanan, dan data penguasaan pasar. Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi lapangan, serta lembar dokumentasi untuk pencatatan bukti visual dan dokumen administratif.

Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode utama: - Observasi, dilakukan di area terminal kargo untuk melihat langsung alur operasional, efisiensi layanan, serta aktivitas pelanggan. - Wawancara, dilakukan dengan pihak manajemen, staf operasional, dan pelanggan jasa kargo untuk memperoleh pandangan dari berbagai perspektif. Dokumentasi, mencakup pengumpulan grafik, data tonase, tarif layanan, struktur organisasi, serta laporan kinerja kargo.

Teknik analisis data

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik, yaitu mengelompokkan data berdasarkan pola atau tema yang muncul dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahapan analisis meliputi:

1. Reduksi data untuk menyaring informasi yang relevan,
2. Penyajian data secara sistematis,

Penarikan kesimpulan berdasarkan hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi bisnis IAS. Untuk meningkatkan keabsahan data, dilakukan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumentasi agar kesimpulan lebih objektif dan valid

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumentasi, diperoleh gambaran bahwa Unit Kargo Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu menghadapi sejumlah tantangan struktural dan strategis yang berdampak pada rendahnya efektivitas operasional dan pertumbuhan volume kargo (Herliana, 2024). Meskipun tarif pengiriman yang ditawarkan oleh unit ini lebih kompetitif dibandingkan dengan pesaing, penguasaan pasarnya tetap rendah, yaitu hanya 7,24% dari total volume kargo tahun 2023. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi harga yang digunakan belum terintegrasi dengan strategi pelayanan dan pemasaran yang memadai (Hatimatunnisani, 2023).

Meskipun IAS telah beroperasi, jika calon pelanggan tidak menyadari keuntungan menggunakan layanan IAS, mereka tetap akan memilih agen yang lebih dikenal atau yang telah memiliki hubungan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan visibilitas IAS, baik melalui strategi pemasaran digital maupun kemitraan dengan berbagai bisnis logistik, menjadi sangat penting. Studi sebelumnya juga menyebutkan bahwa pelanggan lebih mempertimbangkan kecepatan layanan, transparansi informasi, dan kenyamanan dalam melakukan transaksi dibandingkan sekadar harga murah (Primadi & Kaoy, 2021). Dalam hal ini, nilai yang dirasakan pelanggan menjadi penentu utama keberhasilan bisnis logistik udara.

Lebih lanjut, struktur organisasi unit kargo masih sangat berfokus pada fungsi operasional seperti handling dan administrasi pengiriman barang, tanpa didukung unit yang khusus menangani pemasaran, hubungan pelanggan, atau pengembangan usaha. Kondisi ini mencerminkan pendekatan struktural yang cenderung konvensional dan kurang responsif terhadap dinamika industri logistik modern. Hal ini bertentangan dengan prinsip struktur organisasi adaptif

sebagaimana dijelaskan oleh (Putri wulan, 2023), yang menekankan pentingnya keberadaan fungsi strategis dalam menjawab perubahan pasar. Dalam konteks pengelolaan bisnis jasa, absennya fungsi strategis seperti pemasaran dan customer relationship management (CRM) dapat berdampak langsung pada rendahnya retensi pelanggan dan akuisisi pasar baru. Tanpa adanya divisi pemasaran, layanan pelanggan, maupun pengembangan bisnis, kegiatan promosi dan komunikasi dengan pengguna jasa menjadi sangat terbatas dan cenderung pasif. Oleh karena itu, restrukturisasi organisasi yang memasukkan unsur-unsur strategis menjadi suatu kebutuhan untuk memastikan daya saing yang berkelanjutan (Dyah, 2023).

Dalam konteks pendekatan Business to Customer (B2C), Unit Kargo Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu belum menunjukkan upaya sistematis untuk membangun loyalitas pelanggan atau menyediakan pengalaman pengguna yang menyeluruh (Arsan, 2021). Padahal, pendekatan B2C sangat bergantung pada kemudahan akses, kenyamanan layanan, serta kecepatan dalam merespons kebutuhan pelanggan individu. Ketiadaan fitur seperti sistem pemesanan daring, jasa pengepakan, program loyalitas, dan layanan pelanggan menjadi hambatan utama dalam menjangkau konsumen individu dan UMKM secara lebih luas (Silalahi, 2022). Padahal, potensi komoditas lokal seperti kopi robusta, lada, dan hasil laut dapat dioptimalkan melalui strategi B2C berbasis pengiriman langsung dari produsen ke pasar luar daerah. Jika strategi ini dikembangkan secara serius, tidak hanya akan meningkatkan volume pengiriman, tetapi juga memperkuat ekosistem logistik lokal yang inklusif. Integrasi layanan digital dengan pendampingan teknis kepada pelaku UMKM juga akan memperluas partisipasi dalam rantai pasok modern.

Selain itu, implementasi strategi Business to Business (B2B) melalui pembentukan agen eksternal masih terbatas dalam cakupan dan efisiensi.

Dalam konteks ini, efektivitas B2B sangat bergantung pada kepercayaan, integrasi sistem, serta kesinambungan komunikasi antar mitra bisnis. Pesaing dari agen eksternal yang berada di Bengkulu telah lebih dahulu membangun jaringan pelanggan, sistem informasi, dan kontrak layanan korporat (Fautza, 2023). Kelebihan pesaing tersebut menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan teknologi dan relasi jangka panjang yang berbasis keuntungan bersama. Tanpa unit khusus yang menangani kemitraan strategis, pendekatan B2B oleh unit kargo sulit berkembang dan hanya berjalan secara administratif. Hal ini berdampak pada kurangnya fleksibilitas dalam menyesuaikan layanan dengan kebutuhan korporasi atau perusahaan ekspedisi besar. Strategi kolaborasi berbasis nilai bersama sebagaimana dikemukakan oleh (Subekti, 2022), tidak dapat tercapai tanpa struktur yang mendukung sinergi antar pelaku usaha. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan fungsi pengembangan mitra usaha yang secara aktif menjalin kerja sama strategis, menyusun paket layanan korporat, dan merancang model bisnis berbasis hubungan jangka panjang. Tanpa infrastruktur kelembagaan yang memadai, potensi pengembangan segmen B2B akan terus tertinggal dari kompetitor.

Reformulasi struktur organisasi menjadi kebutuhan mendesak. Langkah ini tidak hanya menasar efisiensi operasional, tetapi juga peningkatan daya saing di tengah dinamika pasar logistik yang terus berubah. Penambahan fungsi-fungsi seperti Divisi Pemasaran dan Promosi, Divisi Layanan Pelanggan, serta Divisi Pengembangan Bisnis dan Kemitraan Strategis akan memberikan arah baru yang lebih adaptif dan berbasis pasar. Setiap divisi tersebut dapat berfungsi sebagai penggerak transformasi organisasi, dengan fokus yang saling melengkapi dalam menjangkau pasar baru dan memperkuat hubungan dengan pelanggan lama. Menurut (Syafei, 2022), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui kombinasi

strategi harga, pelayanan, dan inovasi produk. Tanpa inovasi struktural, unit kargo akan terus tertinggal dari pesaing yang lebih progresif dalam mengadopsi pendekatan bisnis modern. Dalam jangka panjang, struktur organisasi yang baru diharapkan mampu meningkatkan efisiensi internal dan menjadikan unit kargo sebagai pusat pertumbuhan pendapatan kebandarudaraan (Supardi & Syafei, 2022). Reformasi ini juga membuka peluang untuk integrasi teknologi informasi dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih terfokus pada keunggulan layanan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya bereaksi terhadap pasar, tetapi juga mampu menjadi pelopor layanan kargo berbasis kebutuhan pelanggan

Transformasi layanan juga memerlukan integrasi digital melalui penggunaan media sosial, website, dan sistem Customer Relationship Management (CRM). Integrasi digital ini harus dirancang secara menyeluruh agar mampu menjangkau berbagai segmen pengguna jasa secara tepat sasaran. Pendekatan ini memungkinkan unit kargo membangun komunikasi dua arah, mengelola data pelanggan, serta menyusun strategi promosi berbasis segmentasi. Dengan analisis data yang diperoleh dari CRM, unit kargo dapat mengidentifikasi preferensi pengguna dan menyesuaikan penawaran layanan secara lebih personal. Promosi visual yang selama ini dilakukan melalui poster atau brosur akan lebih efektif bila dikombinasikan dengan iklan digital dan aktivitas online yang konsisten (Soepriyadi, 2021). Platform seperti Instagram, Facebook, dan WhatsApp Business dapat dimanfaatkan untuk memperluas jangkauan informasi sekaligus membangun engagement secara real-time. Di sisi lain, kolaborasi dengan komunitas lokal, pelaku UMKM, dan koperasi dapat memperluas pasar dan memperkuat citra unit kargo sebagai mitra usaha masyarakat. Kemitraan ini juga bisa menjadi basis untuk program kampanye bersama, pelatihan pengemasan produk

ekspor, atau dukungan logistik terpadu bagi produk lokal. Dengan demikian, digitalisasi dan pendekatan kolaboratif dapat berjalan beriringan dalam mendorong pertumbuhan layanan kargo yang inklusif dan berbasis kebutuhan pelanggan

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan layanan kargo tidak semata ditentukan oleh tarif rendah, melainkan oleh struktur organisasi yang adaptif, pendekatan pelayanan yang holistik, dan strategi pemasaran yang terintegrasi secara digital. Unit Kargo Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu perlu membangun fondasi kelembagaan baru agar mampu bersaing dalam ekosistem logistik udara yang semakin kompleks, cepat berubah, dan berbasis teknologi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi pengembangan layanan kargo di Bandara Fatmawati Soekarno Bengkulu, dapat disimpulkan bahwa rendahnya penguasaan pasar oleh Unit Kargo terutama disebabkan oleh lemahnya strategi promosi dan pemasaran, minimnya pemanfaatan teknologi digital, serta belum optimalnya kualitas pelayanan dan hubungan dengan pelanggan. Strategi bisnis yang diterapkan selama ini masih bersifat konvensional, berfokus pada keunggulan harga tanpa diimbangi dengan inovasi layanan maupun promosi digital yang mampu menjangkau pasar secara luas. Selain itu, struktur organisasi yang ada belum mendukung pengembangan pasar secara proaktif karena tidak adanya unit khusus yang menangani strategi bisnis, kemitraan, dan pemasaran. Untuk menjawab permasalahan tersebut, disarankan agar unit kargo memperkuat strategi Business to Customer (B2C) melalui digitalisasi layanan dan promosi berbasis media sosial, mengembangkan pendekatan Business to Business (B2B)

melalui kerja sama dengan pelaku usaha dan platform e-commerce, serta menambahkan divisi khusus yang menangani pengembangan bisnis agar organisasi menjadi lebih responsif, inovatif, dan adaptif terhadap dinamika pasar logistik udara yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsan, B. (2021). *Kesuksesan strategi pemasaran dapat diukur melalui sejumlah indikator yang mencakup: Peningkatan Penjualan: Pertumbuhan dalam penjualan produk atau layanan menjadi indikator utama kesuksesan strategi pemasaran. Peningkatan penjualan dapat mengindikasikan*. 2(1), 55–68.
- Charles. (2023). *Formulasi strategi peningkatan pengguna jasa diterminal cargo bandara juwata tarakan*. 5(3).
- Dyah, D. (2023). *Pendapatan Bandar Udara Berfungsi Sebagai Pendukung Peningkatan Layanan*.
- Fautza, F. (2023). *Pelaksanaan Peraturan Direktur Jenderal Tentang Pengamanan Kargo Dan Pos Yang Diangkut Dengan Pesawat Udara*.
- Hatimatunnisani. (2023). *Mengembangkan Strategi Bisnis di Era Transformasi Digital*. 14(1), 101–108.
- Herliana, E. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kinerja karyawan terminal Kargo Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang*. 6, 5008–5020. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i6.2181>
- Lany. (2023). *Analisis Pendapatan Kargo Di masa pandemi covid 19 pada bandara internasional syamsudin noor banjarmasin*. 83–93.
- Pambudi, E. R., Nurhayati, S., & Sihombing, S. (2022). *Strategi Pemasaran Dalam upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa Kargo Marketing Strategy in an*

- Effort to Improve the Quality of Cargo Services.* 7(3), 199–206.
- Pranawukir, I. (2021). *Penyuluhan Pemasaran dan Pengemasan Ikan Melalui Kargo Udara.* 1(1), 40–49.
- Primadi, A., & Kaoy, D. M. (2021). *Strategi bisnis untuk meningkatkan penjualan jasa pengiriman kargo freight forwarding.* 287–294.
- Putri wulan. (2023). *Analisis Penyebab Penurunan Penjualan Kargo pada Bandara Internasional Minangkabau Menggunakan.* 8(4), 5014–5023.
- Reswadi, O., Permadi, D., & Mulyati, E. (2023). 2023.
- Setiawati, R., Fachrial, P., & Widiarti, R. (2024). *Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Service Center.* 11(1), 35–44. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2925>
- Silalahi, S. A. (2022). *Strategi bisnis kargo di bandara soekarno hatta.* 150–171.
- Soepriyadi, I. (2021). *Dukungan Terhadap Pengembangan Industri logistik Kargo atau Barang Udara.* 27(2), 110–139.
- Subekti, S. (2022). *strategi pengembangan bandar udara H. Hasan aeroboesman ende dalam meningkatkan pelayanan penumpang.* 171–180.
- Supardi, S., & Syafei, I. (2022). Analisis Kepuasan Pengguna Terhadap Layanan Penumpang Dan Distribusi Barang (Kargo) Pada Bandar Udara Andi Jemma Di Kabupaten Luwu Utara Provinsi *Jurnal Konstruksi: TeKNik, InfraSTRUKtur ...*, 01(09), 1–12. <http://pasca-umi.ac.id/index.php/kons/article/view/1155%0Ahttps://pasca-umi.ac.id/index.php/kons/article/download/1155/1295>
- Syafei. (2022). Analisis Persepsi Kepuasan Pengguna Transportasi Udara pada Bandar Udara Sultan Hasanuddin Kota Makassar. *Jurnal Flyover*, 2(1), 21–28. <https://doi.org/10.52103/jfo.v2i1.868>