

KAJIAN MANAJEMEN STRATEGIK: *STRATEGIES FOR BUILDING RESILIENCE AND AGILITY* PADA PT CITILINK INDONESIA POST – COVID-19

Diana Setiawati¹, Hisma Yuliet Abu Sopyan², Irvan Ganeva³, Leviadi Pangaribuan⁴,
Safira Nurmalitasari⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Indonesia

Email: dianasdm222@gmail.com

Abstrak

Pandemi COVID-19 memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan dan peluang baru. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi strategi PT. Citilink Indonesia, maskapai penerbangan *low-cost carrier*, dalam menghadapi krisis global. Menggunakan metode kualitatif dan data sekunder, penelitian ini mengeksplorasi resilience dan agility Citilink dalam menghadapi pandemi COVID-19. Citilink membentuk Satuan Tugas COVID-19, menerapkan protokol kesehatan, dan menyesuaikan jadwal penerbangan. Di fase pemulihan, mereka meningkatkan digitalisasi layanan, mengembangkan produk baru, dan melakukan negosiasi ulang kontrak. Transformasi digital yang komprehensif dan kemampuan adaptasi yang kuat memungkinkan Citilink bertahan dan berkembang di tengah krisis seperti pandemi COVID-19, sesuai *teori agility* dan *resilience* dan memanfaatkan *dynamic capabilities* serta *planned opportunism*. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi-strategi ini efektif dalam meningkatkan daya saing dan ketahanan bisnis industri penerbangan nasional khususnya PT. Citilink Indonesia. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan lain dalam merumuskan strategi menghadapi krisis serupa di masa depan.

Kata Kunci: *Strategi Bisnis, Kapabilitas Dinamis, Citilink, Resilience, Agility.*

Abstract

The COVID-19 pandemic has necessitated rapid adaptation by companies to new challenges and opportunities. This study aims to evaluate the strategies employed by PT. Citilink Indonesia, a low-cost carrier airline, in responding to the global crisis. The research uses qualitative methods and secondary data to explore Citilink's resilience and agility during the COVID-19 pandemic. Citilink established a COVID-19 Task Force, implemented health protocols, and adjusted flight schedules. During recovery, they enhanced service digitalization, developed new products, and renegotiated contracts. Comprehensive digital transformation and robust adaptive capabilities enabled Citilink to endure and thrive amidst crises such as the COVID-19 pandemic, by theories of agility, resilience, dynamic capabilities, and planned opportunism. The study findings indicate that these strategies effectively enhance competitiveness and business resilience within the national aviation industry, particularly for PT. Citilink Indonesia. This research contributes recommendations for other companies in formulating strategies to address similar crises in the future.

Keywords: *Business Strategy, Dynamic Capabilities, Citilink, Resilience, Agility.*

A. PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah berdampak signifikan bagi jutaan perusahaan di seluruh dunia, termasuk perusahaan-perusahaan jasa. Kondisi ekonomi yang tidak menentu mengharuskan perusahaan untuk menjadi lebih tangguh dalam menghadapi tantangan yang

muncul (Huang & Jahromi, 2020). Pandemi ini mendorong perusahaan-perusahaan untuk memiliki fleksibilitas yang tinggi agar dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi serta menangkap peluang-peluang baru yang muncul akibat dari krisis ini. Salah satu sektor yang paling terdampak adalah industri penerbangan, di mana terjadi penurunan drastis dalam permintaan perjalanan udara akibat pembatasan perjalanan yang diberlakukan di berbagai negara. PT. Citilink Indonesia, sebagai maskapai penerbangan berbiaya murah yang terkemuka di Indonesia, berhasil mengatasi tantangan global ini dengan menerapkan strategi-strategi perusahaan yang efektif, sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi dan ketahanan perusahaan. Penelitian ini menjadi penting untuk memahami bagaimana perusahaan merumuskan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan, terutama tantangan-tantangan yang timbul akibat krisis global seperti pandemi COVID-19. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana implementasi strategi yang dilakukan oleh PT. Citilink Indonesia dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut.

Dalam konteks industri penerbangan, penurunan permintaan perjalanan udara akibat pandemi COVID-19 (Sugiarti, 2021) telah menyebabkan penurunan pendapatan yang signifikan. Hal ini mendorong perusahaan-perusahaan untuk mengevaluasi kembali biaya operasional dan mengadopsi strategi baru guna menjaga kelangsungan operasional. PT. Citilink Indonesia, misalnya, telah beradaptasi dengan cepat terhadap disrupsi teknologi dengan meningkatkan efisiensi dan pengalaman pengguna melalui akses layanan digital. Perusahaan ini juga melakukan penambahan dan modifikasi layanan, serta menerapkan strategi pengelolaan keuangan yang lebih ketat namun tetap fleksibel, sehingga dapat menyesuaikan anggaran dengan baik dalam menghadapi tantangan-tantangan lingkungan yang akan datang. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berharga bagi perusahaan lain dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi fleksibilitas dan ketahanan perusahaan, serta strategi-strategi efektif untuk memperkuat kedua aspek ini dalam menghadapi krisis dan tantangan di masa depan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Resilience*

Ittner (2020) menyatakan bahwa perusahaan dapat menjadi lebih *resilient* di era *new normal* dengan memanfaatkan penggunaan teknologi digital (seperti *cloud computing*, *cyber security*, dan *artificial intelligence*), fleksibilitas dalam mengatur biaya, dan *agility* untuk berinteraksi secara lebih efektif dengan pelanggan seiring dengan perubahan yang terjadi. Deloitte Consulting dalam Ittner (2020) juga menjelaskan bahwa resiliensi pada dunia usaha ketika menghadapi dampak pandemi diklasifikasikan dalam 3 fase umum yaitu *respond* (mengukur dampak pandemi terhadap perusahaan), *recover* (mengonsolidasikan sumber daya untuk pulih), dan *thrive* (berkembang atau tumbuh pesat). Aguilar dan Ittner memperluas atribut yang akan menentukan ketahanan organisasi bisnis dalam “*Next Normal*” yang meliputi:

- Model operasi yang didukung secara digital, sehingga mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan, memperoleh pendapatan, serta mengelola biaya.
- Melakukan diferensiasi penawaran kepada pelanggan dengan menggunakan alat digital, karena pelanggan masa depan akan menuntut lebih banyak fleksibilitas dalam konsumsi produk atau layanan.
- Penekanan pada *agility* dan fleksibilitas, karena struktur biaya yang kaku tidak mampu merespon lingkungan yang tidak pasti dengan baik.
- Memikirkan kembali rantai pasokan (*supply chains*).
- Lebih menekankan pada perencanaan dan *forecasting*.

2. *Agility*

Menurut Williams, Worley, & Lawler (2013), *agility* tidak hanya didefinisikan sebagai kemampuan untuk berubah, melainkan kemampuan yang dikembangkan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk merespons secara tepat waktu, efektif, dan berkelanjutan ketika keadaan yang berubah memerlukannya. Hal ini memungkinkan perusahaan yang berkinerja lebih baik untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan relatif mereka. Terdapat empat rutinitas yang membedakan organisasi yang berkinerja tinggi dengan organisasi yang berkinerja rendah yaitu kemampuan menyusun strategi secara dinamis, memahami perubahan lingkungan eksternal secara akurat, menguji kemungkinan tanggapan, dan mengimplementasikan perubahan pada produk, teknologi, operasi, struktur, sistem, dan kemampuan secara keseluruhan (Williams, Worley, & Lawler, 2013). Williams, Worley, & Lawler (2013) juga menyebutkan beberapa tantangan utama dalam menerapkan *agility* di perusahaan yaitu:

- a. Budaya perusahaan, karena mengubah budaya yang sudah mapan untuk mendukung agilitas bisa sulit karena adanya resistensi karyawan.
- b. Struktur dan proses yang kaku, karena struktur hierarkis dan proses yang kaku menghambat respons yang cepat.
- c. Kekurangan keterampilan yang diperlukan untuk prinsip-prinsip agilitas.
- d. Resistensi terhadap perubahan, karena karyawan yang nyaman dengan cara kerja lama dapat resisten terhadap perubahan.
- e. Kurangnya dukungan manajemen puncak dapat menghambat upaya agilitas.
- f. Koordinasi lintas fungsi, yaitu adanya kesulitan dalam koordinasi antar tim dan departemen.

Dalam meminimalisir hambatan pada perilaku *agile*, Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016) memberikan beberapa teknik yang dapat dilakukan yaitu dengan menyamakan orientasi atau pandangan dari semua anggota; mengubah peran (*role*), bukan langsung mengubah strukturnya; menunjuk satu pimpinan untuk setiap keputusan; berfokus pada tim, bukan individu; dan memimpin dengan pertanyaan, bukan perintah.

Menurut Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016), metode *agile* adalah sebuah pendekatan manajemen proyek yang melibatkan nilai, prinsip, praktik, dan manfaat baru yang berfungsi sebagai alternatif radikal dari manajemen gaya komando dan kontrol tradisional. Pendekatan ini menekankan kolaborasi, fleksibilitas, komunikasi yang efektif, dan peningkatan berkelanjutan. Pendekatan *agile* tidak hanya mempercepat pertumbuhan yang menguntungkan tetapi juga membantu menciptakan generasi baru manajer umum yang terampil.

Metode inovasi *agile* paling efektif diterapkan dalam kondisi-kondisi tertentu, seperti inovasi *software*, kondisi dimana solusi awalnya tidak diketahui, persyaratan produk yang kemungkinan besar akan berubah, serta pekerjaan yang dapat dimodularisasi, menuntut kreativitas dan kolaborasi erat dengan pengguna akhir (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Pengenalan *agile* yang sukses sering dimulai dari skala kecil, dengan bertumbuhnya minat dan keberhasilan, sehingga metode tersebut dapat menyebar ke fungsi-fungsi lain dalam perusahaan. Praktik inovasi *agile* perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan dipraktikkan sehingga dapat mencapai kepuasan pelanggan dan produktivitas tim.

3. *Dynamic Capability*

Kapabilitas dinamis mengacu pada kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya (Helfat *et al.*, 2007). Asumsi dasarnya adalah bahwa kompetensi inti harus digunakan untuk mengubah posisi kompetitif jangka pendek dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Komponen kapabilitas dinamis menurut Teece (2007):

- a. *Sensing* (Pencitraan): Kemampuan untuk mendeteksi perubahan dan peluang di lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Ini melibatkan pengumpulan, pemrosesan, dan interpretasi informasi tentang tren pasar, teknologi baru, dan perubahan kebijakan.
- b. *Seizing* (Memanfaatkan): Kemampuan untuk mengambil tindakan cepat dan efektif dalam menangkap peluang yang teridentifikasi. Ini melibatkan pengambilan keputusan strategis, peluncuran produk baru, atau kemitraan strategis.
- c. *Reconfiguring/Transforming* (Rekonfigurasi): Kemampuan untuk menyesuaikan dan mengubah sumber daya, kapabilitas, dan struktur organisasi agar sesuai dengan perubahan lingkungan dan peluang. Ini melibatkan restrukturisasi proses, teknologi, dan model bisnis.

4. *Planned Opportunism*

Teori *planned opportunism*, yang didefinisikan oleh Vijay dalam *Harvard Business Review* (2016), adalah konsep yang digunakan oleh organisasi untuk merespons masa depan yang tidak dapat diprediksi dengan memperhatikan sinyal lemah. Sinyal lemah ini mencakup bukti awal dari tren yang muncul, seperti perubahan dalam demografi, teknologi, selera dan kebutuhan pelanggan, serta kekuatan ekonomi, lingkungan, regulasi, dan politik. Dengan memperhatikan sinyal-sinyal ini, organisasi dapat mengembangkan perspektif baru dan pemikiran non-linear yang membantu mereka membayangkan dan merencanakan berbagai masa depan yang mungkin terjadi. Proses ini berfokus pada tiga tujuan utama bagi perusahaan: 1) Menciptakan sistem yang memungkinkan sirkulasi ide-ide baru; 2) Mengembangkan kapasitas untuk memprioritaskan, menyelidiki, dan mengimplementasikan ide-ide tersebut; dan 3) Membangun budaya adaptif yang mendukung perubahan terus-menerus.

C. METODE

Penelitian ini dilakukan oleh penulis menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data sekunder, yang memanfaatkan data yang tersedia dan dokumentasi yang telah lalu. Penelitian kualitatif, menurut Creswell (2012), adalah sarana untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial manusia. Dalam konteks ini, pengumpulan data sekunder adalah proses mengumpulkan data yang telah dikumpulkan sebelumnya oleh orang lain atau organisasi untuk tujuan tertentu, tetapi kemudian digunakan kembali untuk menjawab pertanyaan atau penelitian baru (Vartanian, 2010). Dengan menggunakan data sekunder, peneliti dapat mengeksplorasi perspektif yang berbeda dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah sosial yang sedang diteliti, tanpa harus mengumpulkan data baru dari awal. Hal ini memungkinkan penelitian menjadi lebih efisien dalam hal waktu dan sumber daya, serta memberikan kesempatan untuk memanfaatkan data yang mungkin tidak lagi mudah diakses atau direplikasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *Global Crises: Pandemi Covid-19*

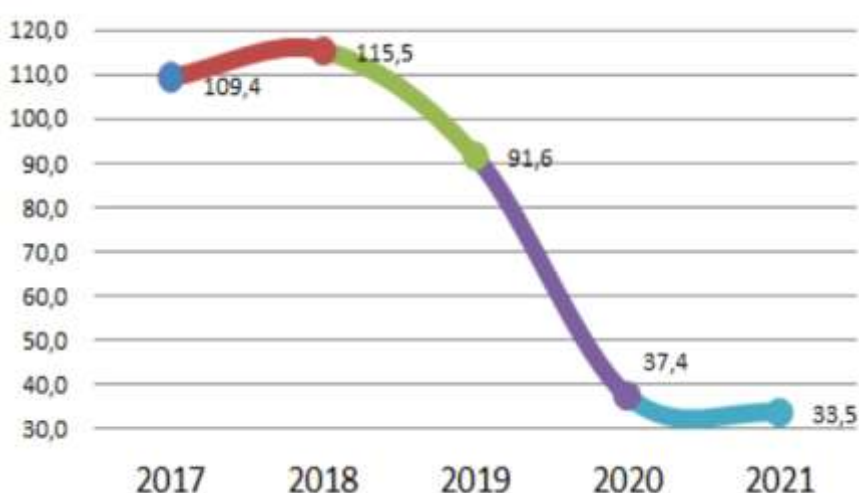
Krisis global akibat pandemi COVID-19 berdampak besar pada berbagai sektor ekonomi di seluruh dunia. Menurut Ittner (2020), survei menemukan bahwa maskapai penerbangan dan sektor perhotelan adalah yang paling parah terkena dampak oleh COVID-19.

Beberapa mampu berkinerja lebih baik seperti perusahaan farmasi dan produsen barang tahan lama konsumen. Sekitar 60% responden dalam sektor transportasi dan perhotelan mengharapkan penurunan pendapatan dalam 12 bulan mendatang, sementara antara 57% dan 63% dari mereka dalam teknologi medis, telekomunikasi, farmasi, dan perangkat lunak & layanan TI mengharapkan pertumbuhan pendapatan positif (Ittner, 2020).

Menurut Melati (2023), dampak pandemi COVID-19 terhadap perekonomian Indonesia dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi yang melambat, turun dari 5,02 persen pada tahun 2019 menjadi 2,97 persen pada tahun 2020. Perlambatan ini juga disertai dengan peningkatan tingkat pengangguran, yang menurut data Bank Dunia, naik dari 5,28 persen pada tahun 2019 menjadi 7,07 persen pada tahun 2020. Pandemi ini berdampak hampir ke seluruh industri, tak terkecuali pada industri penerbangan di Indonesia. Pandemi menyebabkan banyak negara, termasuk Indonesia, memberlakukan pembatasan perjalanan internasional dan domestik untuk mengekang penyebaran virus. Kondisi ini mengakibatkan penurunan drastis dalam jumlah penumpang pesawat. Selain itu, faktor internal dari konsumen akan kekhawatiran kesehatan dengan mengurangi perjalanan udara berdampak signifikan pada industri penerbangan.

Yarlina *et al.* (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa secara statistik, jumlah penerbangan dan penumpang domestik telah mengalami penurunan yang sangat signifikan, masing-masing hingga 86,7% untuk pesawat dan 99,7% untuk penumpang akibat pandemi COVID-19. Penurunan terbesar terjadi pada tanggal 25 April 2020, saat larangan perjalanan mulai diberlakukan. Selain aturan pembatasan *physical distancing* dari WHO, maskapai penerbangan seluruh dunia harus mematuhi standar protokol yang ditentukan oleh lembaga internasional seperti *International Civil Aviation Organization* (ICAO), *Airports Council International* (ACI), dan *International Air Transport Association* (IATA) yang memaksa industri maskapai penerbangan menutup jadwal penerbangan, sementara biaya operasional tetap berjalan (Yarlina *et al.*, 2021).

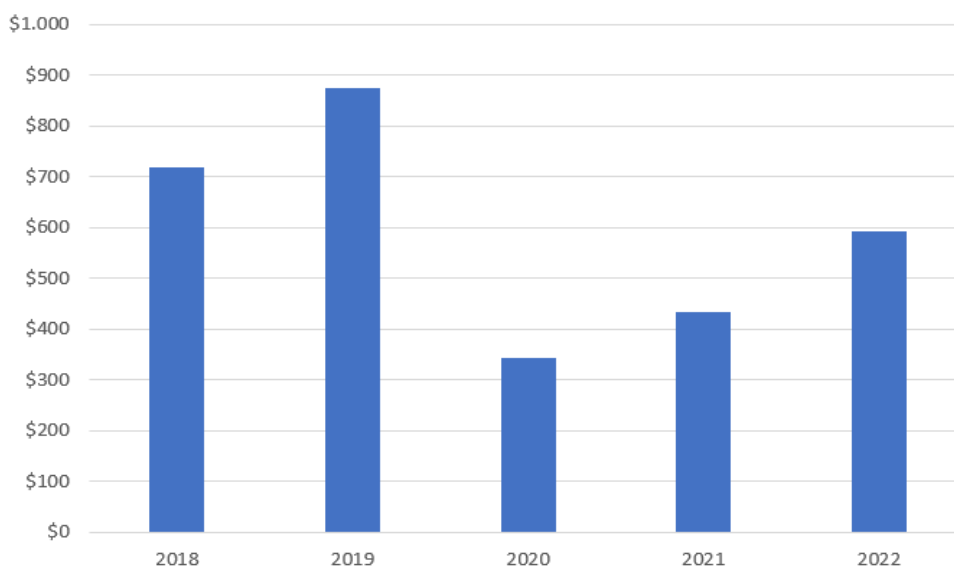
Laporan Tahunan *Indonesia National Air Carriers Association* (INACA) tahun 2021 juga mencatat bahwa terjadi penurunan jumlah penumpang yang signifikan pada masa Pandemi COVID-19 (2020-2021) seperti yang terlihat pada Gambar 1 di bawah ini. Selain itu, kondisi pasar tetap stagnan dan bahkan sedikit menurun akibat lemahnya minat pengguna jasa yang disertai dengan ketatnya aturan perjalanan serta pembatasan kegiatan masyarakat (INACA, 2021).



Gambar 1. Jumlah Penumpang Maskapai Penerbangan Nasional (dalam juta orang)

Sumber: Annual Report INACA 2021

PT Citilink Indonesia berupaya tetap menjaga ketangguhan (*resilience*) di tengah disrupsi pandemi COVID-19 ini, meskipun harus menderita penurunan pendapatan operasional karena beban operasional tetap berjalan, namun jumlah penumpang mengalami penurunan drastis. Sebagai contoh, meskipun harga bahan bakar avtur turun, Citilink tetap harus mengalami peningkatan beban bahan bakar karena utilisasi pesawat yang rendah. Selain itu, citilink juga harus tetap membayar biaya sewa pesawat meskipun penerbangan berkurang. Pada tahun 2020, penurunan drastis jumlah penumpang Citilink akibat pembatasan perjalanan dan kekhawatiran masyarakat anjlok 68,5% dibandingkan tahun 2019, dan hal ini berdampak pada penurunan pendapatan operasional seperti yang terlihat pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Pendapatan Operasional Citilink Tahun 2018 - 2022

Sumber: Annual Report Citilink Tahun 2022 (diolah penulis)

Pada tahun pertama COVID-19 (2020), pendapatan operasional citilink mencapai \$343 juta dolar USD, atau menurun sebesar \$533 juta dolar USD dari tahun 2019, demikian juga di tahun kedua COVID-19 (2021), meskipun mengalami sedikit kenaikan sebesar \$433 juta dolar USD. Pada akhir 2021, pandemi COVID-19 masih berlangsung. Seluruh maskapai penerbangan global mengalami dampak signifikan akibat peningkatan kasus, terutama varian Delta yang sangat menular. Beberapa negara membuka perbatasan dengan persyaratan ketat, sementara yang lain, termasuk Indonesia, masih melarang kedatangan dari zona berisiko tinggi. Perbedaan pembatasan perjalanan di setiap negara berdampak besar pada ekonomi global hingga triwulan ketiga 2021. Namun, pada triwulan keempat, berbagai indikator ekonomi menunjukkan perbaikan signifikan. Jumlah trafik penumpang di Indonesia selama 2021 belum kembali normal, terutama hingga triwulan ketiga. Namun, ada peningkatan di triwulan keempat seiring dengan program vaksinasi yang meningkat. Peningkatan trafik ini membantu kinerja maskapai di Indonesia.

Bandara Utama Major Airports	Jumlah Penumpang (Orang) Number of Passengers (Person)					
	Domestik Domestic			Internasional International		
	YTD Desember 2020 YTD December 2020	YTD Desember 2021 YTD December 2021	Perubahan YTD Desember 2020 vs YTD Desember 2021 Changes between YTD December 2020 vs YTD December 2021	YTD Desember 2020 YTD December 2020	YTD Desember 2021 YTD December 2021	Perubahan YTD Desember 2020 vs YTD Desember 2021 Changes between YTD December 2020 vs YTD December 2021
Kualanamu, Medan	1.313.501	1.358.551	3,4%	188.743	3.150	-98,3%
Soekarno Hatta, Cengkareng	8.621.796	7.945.377	-7,8%	1.517.922	612.230	-59,7%
Juanda, Surabaya	2.747.248	2.471.367	-10,0%	199.102	8.552	-95,7%
Ngurah Rai, Denpasar	1.775.528	1.825.064	2,8%	1.354.682	3.021	-99,8%
Hasanudin, Makassar	1.797.572	1.763.972	-1,9%	-	-	0,0%
TOTAL	16.255.645	15.364.331	-5,5%	3.260.179	626.953	-80,8%

Gambar 3. Jumlah Penumpang Citilink (Domestik dan Internasional)

Sumber: *Annual Report Citilink Tahun 2022*

2. *The New Normal: Resilience and Dynamic Capability in the Post-Pandemic Phase*

Ittner (2020) menggambarkan *resilience* suatu bisnis dalam menghadapi dampak pandemi melalui 3 (tiga) fase, yaitu: *Respond*, *Recover* dan *Thrive*. (1) *Respond*: fase yang berfokus pada mengukur dampak pandemi terhadap perusahaan, serta pengendalian situasi dan meminimalisir dampak krisis; (2) *Recover*: fase yang berfokus pada pemulihan operasi dan kembali ke kondisi normal dengan mengonsolidasikan sumber daya untuk bangkit; dan (3) *Thrive*: fase yang berfokus pada memanfaatkan krisis sebagai peluang untuk meningkatkan ketahanan bisnis dan menjadi lebih kuat.

a. *Respond*

Selama masa pandemi, Citilink mengalami penurunan drastis penumpang di tahun 2020 hingga 2021 akibat pembatasan perjalanan. Mengatasi hal tersebut, upaya citilink dengan ditopang oleh Garuda sebagai induk perusahaan mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Membentuk Tim Satuan Tugas COVID-19: Citilink membentuk Satuan Tugas COVID-19 yang bertugas untuk memantau perkembangan situasi, membuat protokol kesehatan, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah.
- 2) Penerapan Protokol Kesehatan: Citilink menerapkan protokol kesehatan yang ketat di seluruh bandara dan pesawat, seperti mewajibkan penggunaan masker, menjaga jarak fisik, dan melakukan desinfeksi secara berkala.
- 3) Penyesuaian Jadwal Penerbangan: Citilink melakukan penyesuaian jadwal penerbangan dengan mengurangi penerbangan ke rute-rute yang sepi dan meningkatkan penerbangan ke rute-rute yang masih diminati.
- 4) Pembatasan Penumpang: Citilink merespon tantangan tersebut dengan pengurangan penerbangan internasional yang tentunya berdampak pada perusahaan. Namun, Citilink telah mengambil langkah *contingency plan* yaitu dengan melakukan penyesuaian kapasitas (*capacity adjustment*) khususnya dalam memperhatikan *supply and demand* dari rute-rute yang diterbangi oleh Citilink tanpa mengurangi safety first dari citilink sendiri.

b. *Recover*

Sumber daya dan kemampuan merupakan dasar-dasar penting yang digunakan oleh organisasi untuk membuat strategi. Kedua hal ini saling terkait, karena kemampuan organisasi berkembang dari penggunaan sumber daya dan kemampuan secara efektif dan efisiensi.

Citilink menggunakan *dynamic capabilities* dengan baik karena mampu secara terus-menerus memperbarui kumpulan kemampuannya agar selalu relevan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan operasionalnya. Tabel 3.1 berikut merupakan integrasi sumber daya (*resources*) dan *dynamic capabilities* yang dimiliki citilink agar tetap tangguh (*resilience*) dalam menghadapi krisis, khususnya dalam konteks ini adalah dalam menghadapi *post pandemic phase* adapi krisis, khususnya dalam konteks ini adalah dalam menghadapi *post pandemic phase*

Tabel 1. Resources dan Dynamic Capabilities Citilink dalam Menghadapi Krisis

<i>Resources</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>
Tangible Asset: Pesawat terbang (airbus dan boeing), kendaraan darat (kendaraan untuk menjemput penumpang dan transportasi kargo), bangunan kantor (kantor pusat, kantor cabang layanan, loket check in), teknologi, fasilitas, mesin, perlengkapan operasional (peralatan ground handling, perawatan pesawat).	Program Keanggotaan LinkMiles Program keanggotaan ini menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan setia Citilink. Upaya Citilink dalam membangun modal sosial dan hubungan pelanggan yang kuat sebagai bagian dari sumber daya relasional yang dimiliki perusahaan.
Intangible asset: Brand (sebagai reputasi, citra merek, dan loyalitas), Lisensi dan Perizinan Penerbangan, sistem reservasi online yang terintegrasi (Integrated Flight Management System) dan manajemen penerbangan, kekayaan intelektual (hak paten, hak cipta, teknologi dan inovasi, sistem keamanan, dan proses operasional), Data pelanggan, Inovasi, Kemitraan dan Aliansi.	Middleware API Reservation Sales System Sistem ini memberikan kemudahan bagi mitra Citilink dalam menjalankan proses bisnis inti mereka, seperti pembelian tiket dan pembayaran. Hal ini menunjukkan bahwa Citilink memiliki kapabilitas dalam mengembangkan sistem teknologi yang kompleks untuk mendukung operasional dan kemitraan bisnisnya.

Dalam fase *recover*, dengan mengoptimalkan resources yang ada, citilink mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Memberikan Stimulus Promosi: Citilink memberikan berbagai stimulus promosi untuk menarik minat masyarakat untuk kembali bepergian, seperti diskon tiket pesawat, paket wisata, dan program cicilan.
- 2) Digitalisasi Layanan: Citilink meningkatkan digitalisasi layanannya untuk memudahkan pemesanan tiket, *check-in online*, dan layanan lainnya.
- 3) Pengembangan Produk Baru: Citilink mengembangkan produk baru, seperti penerbangan kargo dan charter, untuk menambah sumber pendapatan.
- 4) Negosiasi Ulang Kontrak: Citilink melakukan negosiasi ulang kontrak dengan pihak-pihak terkait, seperti penyedia layanan bandara dan pemasok, untuk menekan biaya.

Dalam fase ini juga citilink memanfaatkan IT untuk memulihkan bisnisnya dan membangun ketahanan di masa depan sebagai bentuk *resilience* dalam menghadapi krisis. Penggunaan *big data*, dan *platform digital* telah membantu Citilink untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mempercepat pemulihan bisnisnya.

Analisis Big Data untuk Memahami Perilaku Pelanggan:

- a) Melacak pola perjalanan: Citilink menggunakan big data untuk melacak pola perjalanan dan preferensi pelanggan. Data ini digunakan untuk memahami perubahan permintaan dan menyesuaikan penawaran produk dan layanannya.
- b) Menentukan target pemasaran: Citilink memanfaatkan big data untuk menargetkan kampanye pemasarannya dengan lebih efektif kepada pelanggan yang tepat.
- c) Meningkatkan personalisasi: Citilink menggunakan big data untuk memberikan pengalaman yang lebih personal kepada pelanggan, seperti rekomendasi penerbangan dan penawaran khusus.

Platform Digital untuk Meningkatkan Kenyamanan Pelanggan:

- a) Aplikasi seluler: Citilink menyediakan aplikasi seluler yang memungkinkan pelanggan untuk memesan tiket, *check-in online*, dan mengelola perjalanan mereka.
- b) *Chatbot*: Citilink menggunakan chatbot untuk menjawab pertanyaan pelanggan dan memberikan bantuan secara *real-time*.
- c) *Website*: Citilink menyediakan *website* yang informatif dan mudah digunakan untuk membantu pelanggan menemukan informasi tentang penerbangan dan layanan lainnya.

Penggunaan IT di Citilink telah membawa berbagai dampak positif yang berkontribusi pada ketahanan perusahaan. IT telah meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan pengalaman yang lebih personal dan nyaman. Selain itu, IT juga berperan penting dalam mempercepat pemulihan bisnis Citilink dari krisis pandemi COVID-19, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan bertahan dalam situasi yang sulit.

c. Thrive

Pengalaman menghadapi pandemi membuat Citilink lebih siap menghadapi tekanan, terutama dalam hal arus kas. Meski krisis pandemi melanda, Citilink belajar bahwa peluang selalu ada di tengah kesulitan. Armada yang ada, jumlah karyawan yang efisien, pasar Indonesia yang agresif pertumbuhannya, model bisnis yang sederhana, dan semakin dikenalnya merek Citilink adalah faktor penting yang membuat perusahaan tetap percaya diri menghadapi tantangan. Citilink tumbuh pesat dengan berfokus pada perbaikan:

1) Fokus pada *Power of Suppliers*:

Semakin tinggi kekuatan atau dominasi supplier dalam hubungannya dengan perusahaan pembeli, semakin besar kemampuan mereka untuk mengendalikan kondisi perdagangan, termasuk harga dan kualitas produk yang disediakan.

Supplier Komponen Pesawat: Menjaga hubungan kuat dengan supplier dengan mengembalikan beberapa armada pesawat kepada lessor, sehingga Citilink dapat melakukan revitalisasi armada untuk menyegarkan aset lama dan memodernisasi demi pertumbuhan berkelanjutan dalam industri penerbangan.

- a) Pengelolaan Bandara: Menjaga komitmen terhadap visi sebagai armada yang tepat waktu dengan pengelolaan bandara yang efisien.
- b) Hubungan dengan Pertamina: Menjaga hubungan baik dengan Pertamina untuk memastikan kelancaran sistem operasionalnya melalui pasokan bahan bakar yang stabil.

2) Inovasi Digital

Mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional, seperti *check-in online* dan aplikasi mobile.

3) Diversifikasi Layanan

Mengembangkan layanan baru dan diversifikasi sumber pendapatan, seperti layanan charter, pariwisata kesehatan, dan program loyalitas.

4) Peningkatan Kapasitas SDM

Melatih karyawan dalam keterampilan baru dan memperkuat budaya inovasi dan ketahanan dalam organisasi.

3. *Agility* Citilink Pasca Pandemi COVID-19

Pandemi COVID-19 telah memberikan tantangan besar bagi industri penerbangan, termasuk Citilink. Namun, Citilink telah menunjukkan *agility* yang kuat dalam menghadapi perubahan drastis ini. Melalui transformasi digital yang komprehensif di berbagai lini operasional, Citilink berhasil mengadaptasi dan merespons dengan cepat, efektif, serta berkelanjutan terhadap perubahan kondisi pasar. Salah satu kunci keberhasilan Citilink adalah penerapan pendekatan *agile* dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Tim HR Citilink bekerja dalam mode proyek yang lebih lincah, dengan siklus pengembangan yang lebih cepat dan adaptif terhadap perubahan. Misalnya, dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan, Citilink menerapkan metode *design thinking* untuk memastikan solusi yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Melalui digitalisasi human capital, Citilink juga berhasil meningkatkan fleksibilitas, kecepatan, dan efektivitas dalam mengelola SDM-nya.

Selain itu, Citilink juga menunjukkan *agility* dalam mengimplementasikan berbagai solusi digital untuk mendukung operasional dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Beberapa contoh solusi digital yang dikembangkan Citilink antara lain *Middleware API Reservation Sales System for Partners*, *Mobile Apps as e-Commerce Platform*, *Chatbot* dan *Messaging Automation*, *Corporate Partner Platform*, serta *E-Cargo Solution Platform*. Solusi-solusi ini memungkinkan Citilink untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan pasar dan preferensi pelanggan. Lebih lanjut, Citilink juga mengembangkan solusi internal digital untuk mendukung efisiensi dan produktivitas operasional, seperti *Hellociti An Employee Mobile Platform*, *Skybreath as a Fuel Efficiency Platform*, *Baggage Tracing Platform*, *E-Aircraft Flight Log*, dan *Commando Platform*. Solusi-solusi ini membantu Citilink untuk meningkatkan daya saing dan ketahanan bisnis di tengah kondisi pasar yang tidak menentu. Berbagai upaya dari Citilink yang menunjukkan agilitas pasca pandemi COVID-19 dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Pengembangan *Chatbot* dan *Messaging Automation*

Citilink mengembangkan *chatbot* dan sistem otomasi pesan untuk memudahkan penumpang mendapatkan informasi terkait status penerbangan dan melakukan interaksi pembelian tiket. Ini menunjukkan *agility* Citilink dalam merespons kebutuhan pelanggan yang semakin digital.

b) Implementasi *Baggage Tracing Platform*

Citilink mengembangkan platform pelacakan bagasi berbasis IoT untuk mengurangi permasalahan kehilangan bagasi penumpang. Ini menunjukkan *agility* Citilink dalam mengatasi tantangan operasional dengan solusi teknologi yang inovatif.

c) Penerapan *Commando Platform*

Citilink mengembangkan *platform digital commando* untuk mendukung operasional terkait *crew*, *ground operation*, *fuel management*, dan *maintenance* pesawat. Hal ini menunjukkan *agility* Citilink dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas internal.

Keberhasilan Citilink dalam menunjukkan *agility* di tengah pandemi COVID-19 sejalan dengan teori Williams, Worley, & Lawler (2013) yang menyatakan bahwa *agility* melibatkan kemampuan menyusun strategi secara dinamis, memahami perubahan lingkungan eksternal secara akurat, menguji kemungkinan tanggapan, dan mengimplementasikan perubahan pada

produk, teknologi, operasi, struktur, sistem, dan kemampuan secara keseluruhan. Citilink telah menunjukkan kemampuan ini dengan baik, sehingga dapat bertahan dan bahkan berkembang di tengah kondisi yang penuh tantangan. Dengan berbagai inisiatif *agility* yang telah ditunjukkan, Citilink berhasil menghadapi pandemi COVID-19 dengan baik dan tetap mampu bertahan serta mengembangkan bisnisnya di tengah kondisi yang penuh tantangan.

4. Dampak Resiliensi dan Agilitas Citilink pada Kinerjanya

Meskipun pandemi COVID-19 telah memberikan dampak signifikan terhadap industri penerbangan secara global, termasuk Citilink, perusahaan telah menunjukkan ketahanan dengan mempertahankan operasionalnya dalam kondisi yang sangat menantang. Penurunan jumlah penumpang dan pembatasan perjalanan mempengaruhi pendapatan, namun Citilink berhasil meminimalisir kerugian dan mempersiapkan diri untuk pemulihan pasca-pandemi melalui penyesuaian strategis. Citilink juga memanfaatkan situasi ini untuk memperkuat kehadiran digitalnya dan meningkatkan layanan kepada pelanggan, termasuk peningkatan protokol kesehatan dan keamanan untuk menarik kembali kepercayaan penumpang.

Dampak positif dari resiliensi dan agilitas Citilink dapat dilihat dari berbagai prestasi dan penghargaan yang diraih selama tahun 2020, seperti "Best ASEAN Tourism Photo," "Best ASEAN Airline Program" dari ASEAN Tourism Association, dan "Best Low-Cost Airline in Asia" dari TripAdvisor. Penghargaan-penghargaan ini mencerminkan pengakuan atas ketahanan dan kualitas layanan Citilink di tengah pandemi. Selain itu, sebelum pandemi, Citilink juga menunjukkan kinerja keuangan yang kuat dengan meraih net profit margin tertinggi sepanjang sejarahnya pada tahun 2019, serta mencatat tingkat ketepatan waktu penerbangan (OTP) sebesar 92,5% pada tahun 2019, menunjukkan operasi yang efisien dan andal. Meskipun menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya akibat pandemi COVID-19, PT Citilink Indonesia telah menunjukkan ketahanan dan agilitas dengan menyesuaikan operasionalnya, memanfaatkan teknologi digital, dan mencari sumber pendapatan alternatif. Citilink berhasil melewati krisis ini dan keluar sebagai maskapai yang lebih kuat dan siap untuk pertumbuhan selanjutnya, menunjukkan agilitas dan resiliensi yang luar biasa dalam menghadapi pandemi. Melalui diversifikasi bisnis, inovasi layanan, dan komitmen pada pengembangan rute, Citilink tidak hanya mampu bertahan tetapi juga terus berkembang dan mendapatkan pengakuan internasional.

E. KESIMPULAN

Pandemi COVID19 membawa dampak signifikan bagi Citilink, dengan penurunan drastis jumlah penumpang dan pendapatan. Citilink merespon krisis dengan membentuk Satuan Tugas COVID-19, menerapkan protokol kesehatan, menyesuaikan jadwal penerbangan, dan membatasi jumlah penumpang. Di fase pemulihan, Citilink memberikan stimulus promosi, meningkatkan digitalisasi layanan, mengembangkan produk baru, dan melakukan negosiasi ulang kontrak. Untuk berkembang di masa depan, Citilink berencana meningkatkan layanan digital, mengekspansi rute penerbangan, menambah armada pesawat, dan mengembangkan bisnis baru. Penggunaan teknologi informasi seperti *big data*, *AI*, dan platform digital menjadi kunci penting dalam strategi pemulihan dan pertumbuhan Citilink. Citilink menunjukkan komitmennya dalam menghadapi krisis dan membangun ketahanan bisnis. Penggunaan IT menjadi kunci penting dalam strategi pemulihan dan pertumbuhan Citilink di masa depan.

Pasca pandemi COVID-19, Citilink menunjukkan *agility* yang kuat dengan melakukan transformasi digital komprehensif di berbagai lini operasional, mengadaptasi pendekatan agile dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan mengimplementasikan berbagai solusi digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan serta efisiensi operasional. Citilink mengembangkan berbagai platform seperti Middleware API Reservation Sales System, *Mobile*

Apps as e-Commerce Platform, dan *E-Cargo Solution Platform*, serta solusi internal seperti *Hellociti An Employee Mobile Platform* dan *Skybreath as a Fuel Efficiency Platform*. Langkah-langkah ini mencerminkan kemampuan Citilink untuk merespons cepat terhadap perubahan pasar dan preferensi pelanggan, sekaligus meningkatkan daya saing dan ketahanan bisnisnya. Dengan demikian, Citilink berhasil bertahan dan berkembang di tengah tantangan pandemi, sejalan dengan teori *agility* oleh Williams, Worley, & Lawler (2013).

DAFTAR PUSTAKA

- Business Asia. (2023, April 17). Penjurian IDIA 2023: Transformasi Digital Citilink untuk Tingkatkan Kepuasan Pelanggan. <https://businessasia.co.id/penjurian-idia-2023-tranformasi-digital-citilink-untuk-tingkatkan-kepuasan-pelanggan/>
- Citilink Indonesia. (2022). *Laporan Tahunan PT Citilink Indonesia Tahun 2021*. [https://www.citilink.co.id/uploads/b37358aa-4b9f-4cb9-b096-e63d3a56fed7/Annual_Report_2021_PT_Citilink_Indonesia_\(1\).pdf](https://www.citilink.co.id/uploads/b37358aa-4b9f-4cb9-b096-e63d3a56fed7/Annual_Report_2021_PT_Citilink_Indonesia_(1).pdf)
- Citilink Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan PT Citilink Indonesia Tahun 2022*.
- Creswell, J. W. (2012). *Penelitian pendidikan: Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi penelitian kuantitatif dan kualitatif* (edisi ke-4). Boston, MA: Pearson.
- Garuda Indonesia. (2023). *Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2022*. <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/investor-relations/annual-report-dan-sustainability-report/annual-report>
- Govindarajan, V. (2016). Planned opportunism: Using weak signals to spur innovation. *Harvard Business Review*, (May 2016), 54–61.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Huang, A., & Farboudi Jahromi, M. (2020). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1–2), 138–167. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1862092>
- INACA. (2021). *Annual Report INACA Tahun 2021*. Diakses tanggal 19 Februari 2024 dari https://inaca.or.id/wp-content/uploads/2022/07/INACA-Annual-Report-2021_OK.pdf
- Ittner, C. (2020). How firms can become more resilient in the new normal. *Knowledge at Wharton*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/firms-can-become-resilient-new-normal/>
- Melati, W. P. Pandemi Covid-19 dan menurunnya perekonomian Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16064/Pandemi-Covid-19-Dan-Menurunnya-Perekonomian-Indonesia.html>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). New York, NY: McGraw Hill Education.
- Sugiarti, S. (2021). Analisis dampak Covid-19 terhadap penerbangan di Indonesia. *Jurnal Mitra Manajemen*, 12(1), 113–122.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Vartanian, T. P. (2010). *Secondary data analysis: Pocket guide to social work research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Williams, T., Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2013). The agility factor. *Strategy+Business*. April 15.