



+62 813 8765 4578

+62 813 8765 4578

<https://dinastirev.org/JMPIS>

dinasti-info@gmail.com

ANALISA INOVASI PELAYANAN PENGGUNA JASA PENERBANGAN MELALUI "AIRPORT DIGITAL" DI BANDARA SOEKARNO HATTA

Immanuel Desta Kaban ¹⁾

¹⁾Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: 24 April 2020

Revised: 16 Mei 2020

Issued: 22 Mei 2020

Corresponding author: first author

E-mail:

immanueldestakaban@gmail.com



DOI:10.38035/JMPIS

Abstrak: PT Angkasa Pura II adalah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada penyedia jasa penerbangan udara di Indonesia. PT Angkasa Pura II sekarang sudah mengelola 19 bandar udara di Indonesia. Saat ini dengan berkembangnya ilmu dan teknologi menuntut perusahaan untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal dengan memanfaatkan teknologi. Hal tersebut menyebabkan perusahaan mencoba menciptakan strategi bisnis baru demi meningkatkan pelayanannya. Permasalahan pokok yang dihadapi adalah bagaimana strategi perusahaan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk memaksimalkan pelayanan kepada penumpang. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui seberapa berpengaruh strategi perusahaan dalam meningkatkan jasa pelayanan berdasarkan inovasi yang telah dilakukan yaitu "Airport Digital" dengan menggunakan metode business canvas model. Business Model Canvas adalah model bisnis yg terdiri dari 9 blok area aktivitas bisnis, yang memiliki tujuan memetakan strategi untuk membangun bisnis yang kuat, bisa memenangkan persaingan dan sukses dalam jangka panjang. Bisnis Model Canvas ini memiliki ciri khas dengan 9 blok model yang jika disatukan akan menjadi satu kesatuan bisnis. PT Angkasa Pura II dengan inovasi Airports Digital berkomitmen untuk mengubah orientasi Perusahaan dari product oriented customer oriented. Hal ini terlihat dari keinginan Perusahaan untuk membantu atau menyediakan layanan kepada penumpang atau pun pelanggannya demi memenuhi keinginan mereka. Penelitian ini hanya dilakukan di Bandara Soekarno Hatta saja, sehingga ada kemungkinan terdapat perbedaan keadaan pada Bandara-bandara lain yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II.

Kata Kunci: business model, business model canvas, airports digital

PENDAHULUAN

Kebandarudaraan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan Bandar Udara dan kegiatan lainnya dalam melaksanakan fungsi keselamatan, keamanan, kelancaran dan ketertiban arus lalu lintas pesawat udara, penumpang, kargo atau pos, tempat

perpindahan intra atau antarmoda serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan daerah.

Sebagai negara kepulauan Indonesia sangat bergantung pada transportasinya, baik transportasi darat, laut maupun udara untuk melakukan perjalanan ataupun untuk melakukan pemerataan sumber daya. Di Indonesia ada 4 pengelola jasa penerbangan yaitu pemerintah atau Direktorat Jenderal Perhubungan udara, PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II dan Perum LPPNPI (Airnav Indonesia). PT Angkasa Pura II awalnya berfokus untuk mengelola bandara di wilayah Indonesia bagian barat saja, tetapi dengan berkembangnya industri penerbangan menyebabkan perusahaan mencoba strategi dengan mengembangkan potensi untuk mengelola bandara disebagian wilayah di Indonesia bagian timur seperti bandara Blimbingsari, Bayuwangi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Indonesia nomor PM 39 Tahun 2019 tentang Tatanan Kebandarudaraan Nasional, PT Angkasa Pura II berdiri dengan tujuan untuk menjalankan pengelolaan dan pengusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi yang dimiliki dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Hal ini diharapkan agar perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa yang baik dan profesional sehingga akan menyebabkan nilai perusahaan dan kepercayaan masyarakat akan perusahaan meningkat.

Saat ini dengan berkembangnya ilmu dan teknologi menuntut perusahaan untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal dengan memanfaatkan teknologi. Hal tersebut menyebabkan perusahaan mencoba menciptakan strategi bisnis baru demi meningkatkan pelayanannya.

Beberapa perusahaan yang serupa di dunia sudah dahulu memanfaatkan teknologi untuk memaksimalkan pelayanan mereka. PT Angkasa Pura II berusaha mengikuti pasar tersebut. Hal ini terlihat dengan peluncuran “*Airport Digital*”, yang merupakan bentuk inovasi strategi bisnis tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan tetapi juga untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan pokok yang dihadapi adalah bagaimana strategi perusahaan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk memaksimalkan pelayanan kepada penumpang. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui seberapa berpengaruh strategi perusahaan dalam meningkatkan jasa pelayanan berdasarkan inovasi yang telah dilakukan yaitu “*Airport Digital*” dengan menggunakan metode *business canvas model*.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian *Business Model*

Menurut Osterwalder (2004), Model bisnis adalah alat konseptual yang berisi serangkaian elemen dan hubungan mereka dan memungkinkan mengekspresikan logika perusahaan dalam menghasilkan uang. Ini adalah deskripsi nilai yang ditawarkan perusahaan kepada satu atau beberapa segmen pelanggan dan arsitektur perusahaan dan jaringan mitra untuk menciptakan, memasarkan, dan mengirimkan nilai ini dan modal hubungan, untuk menghasilkan aliran pendapatan yang menguntungkan dan berkelanjutan.

Masalah yang sering sekali dihadapi oleh suatu perusahaan ialah ketidakmampuan suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan yang ada didalam pasarnya. Hal ini terjadi dikarenakan perusahaan tersebut terlalu fokus pada faktor lingkungan dan faktor perubahan yang terjadi. Beberapa perusahaan sering meniru model bisnis yang digunakan oleh perusahaan lain dengan menghiraukan penyesuaian terlebih dahulu. Sebagaimana diketahui bahwa setiap bisnis memiliki keunikannya masing-masing oleh karena itu dibutuhkan model bisnis tersendiri untuk setiap perusahaan. Karena itu agar sebuah perusahaan dapat bersaing, maka perusahaan itu harus memperhatikan proses desain model bisnisnya.

Selain bisa beralih dari model bisnis ke desain sistem dengan model yang didorong, beberapa alasan lain suatu perusahaan mencoba model bisnis lain karena dengan dilakukannya pemetaan terhadap beberapa aspek terkait. Empat manfaat dari pemetaan model bisnis :

- 1) Memberikan dasar formal yang kuat untuk pemodelan model bisnis
- 2) Memfasilitasi keterlacakan persyaratan bisnis dalam spesifikasi desain
- 3) Memungkinkan definisi dan analisis kasus bisnis alternatif yang berasal dari model bisnis tertentu dari sistem tertentu, sehingga memudahkan (secara top-down) analisis kuantitatif desain arsitektur alternatif dalam hal biaya dan manfaat
- 4) Sebaliknya, memungkinkan penilaian dampak yang mungkin terjadi pada arsitektur model bisnis yang ada. Dengan kata lain, memungkinkan untuk mengukur (dengan cara bottom-up) nilai perubahan arsitektur untuk bisnis.

Matriks SWOT

Alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki.

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi:

1. Strategi SO(*Strength and Oppurtunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi ST(*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO(*Weakness and Oppurtunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT(*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Dengan menggunakan matriks SWOT ini perusahaan dapat mengembangkan strategi bisnisnya, yaitu dengan melihat *Oppurtunity* yang ada dan *Strenght* yang dimiliki perusahaan. Sehingga dapat memaksimalkan analisa *Business Model Canvas*.

Business Model Canvas

Model Bisnis Kanvas adalah sebuah management startegi bisnis yang memungkinkan kita untuk menggambarkan, mendesain kemudian mengerucutkan beberapa aspek bisnis menjadi satu startegi bisnis yang utuh (Osterwalder, 2010).

Business Model Canvas adalah model bisnis yg terdiri dari 9 blok area aktivitas bisnis, dengan tujuan memetakan strategi untuk memperkuat bisnis yang ada, memenangkan persaingan dan menciptakan inovasi yang baru. Bisnis Model Canvas ini memiliki 9 blok model yang jika disatukan akan menjadi satu kesatuan bisnis:

1. *Customer Segment* (Segmen Pelanggan)

Customer Segment (CS) yaitu proses penentuan segmen pelanggan dari bisnis yang nantinya akan ditingkatkan. Posisikan diri pada sisi Pelanggan agar dapat memfokuskan kepada apa saja yang dibutuhkan oleh seorang Pelanggan. Hal ini perlu menjadi perhatian dikarenakan dengan memposisikan diri sebagai Pelanggan Perusahaan agar strategi yang dilakukan tepat sasaran.

Segmentasi pelanggan dapat dibagi melalui berbagai macam kategori; demografi, geografi, psikografi, dan lainnya.

2. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Value Proposition (VP) yaitu memperhitungkan kebutuhan pelanggan yang telah diidentifikasi pada proses *customer segment*. Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut, selanjutnya dapat dianalisa suatu value (nilai) yang akan diciptakan supaya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Customer Relationship (CR) yaitu diartikan sebagai hubungan perusahaan dengan pelanggan. Adapun jenis hubungan seperti memberikan bantuan kepada setiap pelanggan melalui pribadi, dengan menggunakan bantuan komunitas atau bisa dengan cara “*selfservice*”.

4. *Channel* (Saluran)

Channel (CH) yaitu cara untuk mencapai pelanggan. *Channel* ini adalah sarana penyampaian produk atau jasa antara perusahaan dengan pelanggan dan bagaimana penyampaian dari nilai yang disampaikan akan mampu mencapai pelanggan dengan baik.

5. *Revenue Stream* (Aliran Pendapatan)

Revenue Stream (RS) yaitu bagian terpenting dalam perusahaan karena menjadi merepresentasikan pendatan yang diperoleh dari pelanggan. Pada proses ini harus didefinisikan bagaimana cara untuk menghasilkan *revenue* dari setiap *customer segment*.

6. *Key Resource* (Sumber Daya Utama)

Key Resource (KR) adalah sumber daya utama suatu perusahaan yang digunakan untuk mengaplikasikan proposisi nilai yang sudah ditetapkan perusahaan. Sumber Daya Utama

juga akan membantu perusahaan untuk memelihara hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

7. *Key Activities* (Kegiatan Utama)

Key Activities (KA) adalah Kegiatan Utama dari suatu perusahaan atau organisasi untuk dapat mencapai proposisi nilai yang sudah ditentukan. Dalam pengaplikasian

Dalam proses penciptaan nilai produk, setiap perusahaan memiliki proses yang berbeda-beda dan mungkin proses tersebut yang menjadi nilai produk. Hal inilah yang mengharuskan perusahaan dapat menganalisa kegiatan-kegiatan utama dari perusahaan dan menjaga kegiatan tersebut agar tetap bekerja dengan baik.

8. *Key Partnership* (Kemitraan)

Key Partnership (KP) adalah sumber daya lain yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai proposisi nilai yang sudah ditentukan, sumber daya lain yang dibutuhkan tersebut berasal dari luar atau yang tidak dimiliki oleh perusahaan tersebut.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Cost Structure adalah komposisi biaya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mewujudkan proposisi nilai yang telah ditentukan. Dalam proses penciptaan produk tidak terlepas dari biaya yang dikeluarkan. Struktur biaya yang dibuat suatu perusahaan menjadi kunci utama bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang besar.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Bandara Soekarno Hatta Tangerang Banten, salah satu Bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II. Penelitian dilakukan dengan cara menyusun *Business Model Canvas*. Teknik analisa data dalam penelitian ini dengan teknik analisa deskriptif. Teknik analisa deskriptif adalah dengan mendeskripsikan proses inovasi produk, *Bisnis Model Canvas* (BMC) dalam mendukung inovasi produk dan jenis inovasi produk yang telah dilakukan (Wibowo, 2011).

Adapun tahap-tahap yang diperlukan dalam merancang *Business Model Canvas* (BMC) Menurut Osterwalder dalam Hapzi Ali (2020), adalah :

1. Tentukan Segmen Pelanggan yaitu siapa pelanggan dari PT Angkasa Pura II .
2. Tentukan Proposisi Nilai berisi tentang produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada Segmen Pelanggan yang telah ditentukan.
3. Tentukan Saluran yang menjelaskan bagaimana perusahaan mempromosikan, menyampaikan, dan berinteraksi dengan pelanggannya.
4. Tentukan Jalinan Pelanggan, yaitu seberapa besar kegiatan perusahaan dalam mempertahankan hubungan kepada pelanggan lama, dan mendapatkan pelanggan baru dan meningkatkan jumlah produk atau jasanya kepada seluruh pelanggan.

5. Tentukan Aliran Pendapatan, aliran pendapatan disini menjelaskan pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan berasal darimana.
6. Tentukan Kegiatan Utama, berarti menciptakan aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau jasa perusahaan.
7. Tentukan Sumber Daya Utama, misalnya kebutuhan akan sumber daya manusia, alat ataupun uang.
8. Tentukan Kemitraan Utama, berisi tentang siapa saja mitra perusahaan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai proposisi nilai yang telah dibuat.
9. Komposisikan biaya yang dibutuhkan perusahaan untuk mengoperasikan strategi yang telah di buat demi mendapatkan keuntungan yang besar. Biaya disini ialah biaya produksi dan biaya kemitraan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Matriks SWOT

Dari hasil matriks SWOT yang telah dibuat, dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi yang dapat mulai dijalankan oleh PT Angkasa Pura II sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang menjadi penyedia jasa penerbangan. Dari analisa SWOT yang dilakukan terlihat bahwa *Oppurnity* terbesar perusahaan ialah peningkatan jumlah penumpang yang menggunakan pesawat, dengan adanya promo tiker murah yang dibuat beberapa maskapi menyebabkan jumlah penumpang meningkat dan juga mobilitas pengunjung bandara meningkat.

Dari hasil matriks SWOT tersebut terlihat kelemahan terbesar perusahaan ada pada pelayanan yang masih belum optimal karena keefektifan dan keefisien pelayanan belum tercapai. Berdasarkan *opportunity* dan *weakness* yang ada, perusahaan berusaha menjawab tantangan pasar dengan mencoba inovasi “*Airports Digital*”.

Dimana dengan adanya inovasi ini perusahaan mencoba untuk memanfaatkan *opportunity* nya yaitu dengan adanya peningkatan jumlah penumpang yang signifikan dan menciptakan inovasi untuk mengurangi *weakness* yang ada.

Pada *Business Model Canvas* nantinya *opportunity* menjadi *customer segment* dan inovasi yang dilakukan untuk mengurangi *weakness* menjadi *value proposition*.

<p>IFAS</p>	<p>KEKUATAN (STRENGTH)</p> <p>a) Regulasi pemerintah tentang pengelola bandara udara di Indonesia harus perusahaan dibawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.</p> <p>b) Pengalaman dibidang pengelolaan bandar udara</p> <p>c) Kepemilikan aset dan financial</p> <p>d) Sudah mendapatkan penghargaan dari berbagai instansi berdasarkan keberhasilan mengelola perusahaan maupun apresiasi dari masyarakat sebagai konsumen.</p> <p>e) Bekembangnya anak-anak perusahaan</p>	<p>KELEMAHAN (WEAKNESS)</p> <p>a) Pelayanan yang masih belum optimal karena keefektifan dan keefisien pelayanan belum tercapai.</p> <p>b) Kapasitas lahan parkir yang kurang, hal ini akan menjadi penghambat mobilasi penumpang.</p> <p>c) Pilihan intermoda yang sedikit di beberapa bandar udara</p> <p>d) Kurangnya fasilitas toilet yang disediakan di beberapa bandar udara.</p>
<p>EFAS</p>	<p>STRATEGI SO</p> <p>a) Dengan kondisi financial dan kepemilikan aset yang cukup banyak menjadi kesempatan bagi perusahaan untuk membangun terminal penumpang baru dan penambahan kapasitas terminal kargo atau mebangun terminal kargo yang baru</p> <p>b) Meyakinkan para</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>a) Memanfaatkan anak-anak perusahaan untuk mendukung pelayanan</p> <p>b) Bekerjasama dengan mitra perusahaan intermoda untuk memaksimalkan pelayanan</p> <p>c) Meningkatkan kapasitas lahan parkir</p>
<p>PELUANG (OPPORTUNITY)</p> <p>a) Peningkatan jumlah penumpang yang menggunakan pesawat</p> <p>b) Kerjasama yang baik dengan mitra-mitra perusahaan</p> <p>c) Regulasi tentang penerbangan terbuka (<i>open sky</i>) di ASEAN yang menyebabkan berkembangannya jasa angkutan udara</p>		

<p>d) Adanya tempat wisata baru di beberapa daerah</p> <p>e) Peningkatan yang signifikan di sektor jasa pelayanan kargo</p>	<p>mitra perusahaan untuk mengembangkan usahanya di kawasan bandara dengan status reputasi perusahaan yang baik dan profesional.</p> <p>c) Menggaet pemerintah daerah untuk bekerja sama dalam memajukan daerahnya dengan memanfaatkan potensi alam atau tempat wisata di daerah tersebut.</p> <p>d) Memperluas area parkir pesawat untuk menampung pesawat-pesawat dari luar negeri</p>	
<p>ANCAMAN (THREATS)</p> <p>a) Kebijakan-kebijakan pemerintah yang berubah-ubah sering menjadi kendala bagi perusahaan</p> <p>b) Kondisi kemanan Indonesia</p> <p>c) Adanya bencana alam dan wabah penyakit</p> <p>d) Nilai tukar rupiah</p> <p>e) Harga tiket pesawat yang mahal</p> <p>f) Perkembangan transportasi-transportasi lainnya</p>	<p>STRATEGI ST</p> <p>a) Bernegosiasiasi ke pemerintah melalui Menteri BUMN untuk mendukung usaha perusahaan dalam memaksimalkan pelayanan</p> <p>b) Bekerjasama dengan pihak keamanan baik POLRI maupun TNI untuk menjaga kekondusifan.</p> <p>c) Memberikan potongan biaya operasional kepada pihak maskapai sehingga dapat mengurangi harga tiket.</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>a) Menerapkan teknologi <i>e-money</i> dalam proses pembayaran parkir sehingga dapat mempercepat proses mobilitas para pengguna bandara</p> <p>b) Memberikan jasa pengangkutan barang oleh tenaga manusia/porter secara gratis sehingga dapat meningkatkan kepuasan para pengguna bandara,</p>

Tabel 1. Matriks SWOT Analisa Internal dan Eksternal

Berikut adalah hasil analisis inovasi PT Angkasa Pura II *Airport Digital* dengan menggunakan *Business Model Canvas*:

1. Customer Segment

Dalam melaksanakan proses bisnisnya PT Angkasa Pura harus menetapkan siapa saja yang harus dilayani. Dalam inovasi *Airport Digital* perusahaan membagi *customer segment* menjadi dua bagian yaitu, *Business Customer* yaitu pelanggan yang membutuhkan pelayanan khusus seperti layanan internet gratis, computer dan meja kerja. *Regular Customer* yaitu semua pelanggan yang akan melakukan perjalanan menggunakan pesawat ataupun mereka yang hanya datang untuk berkunjung ke bandara, seperti sarana mesin kopi otomatis dan *vending machine*.

Sebagaimana kita tahu bahwa kegiatan menunggu ialah kegiatan yang membosankan, diharapkan dengan adanya mesin kopi otomatis dan *vending machine* dapat menemani kegiatan berselancar di dunia maya para pelanggan selagi menunggu penerbangan.



Sumber: travel.kompas.com (2019)

Gambar 1. Mesin Kopi Otomatis

2. Value Proposition

Value Proposition yang diterapkan pada perusahaan adalah salah satu cara untuk menjawab *weakness* yang ada pada pasar, yaitu kurangnya pelayanan yang dirasakan oleh para penumpang

Value Proposition dari inovasi *Airport Digital* ialah memberikan inovasi pelayanan kepada penumpang seperti pemberian *free wifi*, *coworking space*, *charging spot*, dan *digital lounge*.



Sumber: travel.kompas.com (2019)

Gambar 2. *Coworking Space*

3. Channels

Terlihat pada *strength* bahwa kekuatan terbesar perusahaan ada pada berkembangnya anak-anak perusahaan yang dapat membantu dalam menyampaikan inovasi-inovasi terbarunya kepada pelanggan.

Channels dari inovasi-inovasi yang dilakukan Perusahaan untuk menyampaikan *value proposition* dari inovasinya ialah melalui peluncuran aplikasi *Indonesia Airports*. Diharapkan dengan peluncuran *Indonesia Airports* dapat memperkenalkan inovasi-inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan. Selain itu proses penyampain inovasi juga dilakukan dengan menggunakan *customer service digital*, dimana penumpang bisa mendapatkan informasi apa saja tentang fasilitas yang ada di bandara. Penyampaian informasi produk juga merupakan hal penting dalam membuat pelanggan sadar bahwa adanya produk yang bermanfaat untuk mereka



Sumber: travel.kompas.com (2019)

Gambar 3. Aplikasi *Indonesia Airports*

4. Revenue Stream

Dalam penelitian ini terlihat beberapa layanan yang diberikan oleh perusahaan dilakukan secara gratis. Meskipun demikian ada beberapa layanan yang ditawarkan oleh perusahaan dengan metode pembayaran, seperti pembelian tiket pesawat, ataupun memesan hotel melalui aplikasi *Indonesia Aiports*, *vending machine* dan mesin kopi otomatis.

Terlihat dari penerapan *Revenue Stream* yang dilakukan perusahaan memaksimalkan *strenght* yang dimiliki yaitu kepemilikan financial yang baik sehingga perusahaan dapat memfokuskan pertumbuhan kepada pelayanan yang prima untuk menjawab *weakness* yang muncul.

5. Customer Relationship

Untuk *Airport Digital* menawarkan beberapa fasilitas khusus yaitu *free internet access* di seluruh area Bandara. Sebagaimana kita tahu bahwa internet sudah menjadi kebutuhan utama bagi setiap orang. Diharapkan dengan adanya inovasi ini Perusahaan dapat menjalin ikatan yang baik dengan pelanggannya.

Penerapan *Airport Digital* oleh perusahaan dengan memaksimalkan *strenght* yang dimiliki yaitu Pengalaman dibidang pengelolaan bandar udara sehingga dapat dipastikan perusahaan selalu berusaha meningkatkan hubungan antara pelanggan dan perusahaan.

6. Key Activities

Aiport Digital menawarkan *Digital Lounge* untuk dapat menciptakan proposisi nilainya. Adapun layanan yang bisa didapat pada *Digital Lounge* adanya kursi nyaman bagi pelanggan yang ini bersantai sambil bermain *game online* ataupun *offline*.

Penerapan *Key Activities* pada perusahaan dengan memanfaatkan *strenght* yang dimilikinya yaitu sudah mendapatkan penghargaan dari berbagai instansi berdasarkan keberhasilan mengelola perusahaan maupun apresiasi dari masyarakat sebagai konsumen.



Sumber: travel.kompas.com (2019)

Gambar 4. *Digital Lounge*

7. Key Resources

Key Resource Airports Digital ialah sumber daya manusia atau petugas yang terlatih dan berpengalaman dalam bidangnya dan teknologi *digital customer service* atau sering disebut dengan *video call assistant*. Penerapan *video call assistant* kepada konsumen adalah dimana pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan dari perusahaan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan

Pemanfaatan *strength* yang dimiliki perusahaan pada penerapan *key Resources* terlihat dari keterlibatan anak-anak perusahaan yang sedang berkembang untuk membantu induk perusahaan dalam mencapai strateginya. Misalnya, pengelolaan *video call assistant* yang dikelola oleh PT Angkasa Pura Solusi yaitu salah satu anak perusahaan PT Angkasa Pura II.



Sumber: travel.kompas.com (2019)

Gambar 5. *Video Call Assistant*

8. Key Partnership

Dalam proses menyediakan *Airports Digital*, Perusahaan bekerjasama dengan beberapa perusahaan, seperti PT Telkomsel untuk penyedia jasa layanan internet, *Link aja*, dan *Gopay* untuk membantu proses pembayaran yang dilakukan para segala segi sarana yang ditawarkan oleh *Airports Digital*. Perusahaan ini tidak mengerjakan semua keperluannya sendiri namun memakai jasa dari pihak luar untuk membantu mengerjakan aktivitas yang berhubungan dengan produksi produk.

Dengan *opportunity* yang dimiliki perusahaan, perusahaan mencoba meningkatkan hal tersebut untuk membantu perusahaan mendapatkan proposisi nilainya, dan dapat menjadikan *opportunity* ini menjadi *strength* perusahaan.

9. Cost Structure

Airports Digital merupakan inovasi layanan pendamping yang diberikan kepada penumpang jasa penerbangan. *Cost Structure* layanan ini adalah berupa perawatan armada untuk peralatan internet, penyegaran dan pelatihan untuk *customer service*, perawatan peralatan *vending machine* dan mesin kopi otomatis dan penyegaran tampilan pada halaman

aplikasi *Indonesia Airports* agar lebih menarik dan membantu. Karakteristik biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan ini adalah mencakup biaya tetap dan biaya variabel.

Perusahaan memanfaatkan *strenght* yang dimiliki yaitu kepemilikan aset dan kondisi financial yang baik serta dukungan penuh dari pemerintah sehingga memudahkan perusahaan mendapatkan dana untuk mencapai strategi bisnisnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PT Angkasa Pura II dengan inovasi *Airports Digital* berkomitmen untuk mengubah orientasi Perusahaan dari *product oriented customer oriented*. Hal ini terlihat dari keinginan Perusahaan untuk membantu atau menyediakan layanan kepada penumpang atau pun pelanggannya demi memenuhi keinginan mereka. *Customer Oriented* yang dilakukan Perusahaan dapat dikatakan adalah strategi yang sangat baik dengan menerapkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga perubahan tersebut terlihat sangat modern dan dapat menjadi *brand awareness* baru dalam dunia jasa penerbangan.

Saran

PT Angkasa Pura II dapat meningkatkan inovasi *Airports Digital* pada segmen pelanggan disabilitas, lansia dan ibu hamil, seperti layanan robot penunjuk arah yang diharapkan dapat membantu pelanggan dalam kategori tersebut.

Penelitian ini hanya dilakukan di Bandara Soekarno Hatta saja, sehingga ada kemungkinan terdapat perbedaan keadaan pada Bandara-bandara lain yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II.

DAFTAR RUJUKAN

- Daft, Richard, L. 2010, Era Baru Manajemen Edisi 9, Salemba Empat. [Online] Tersedia: <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/61>, (15 April 2020, jam 21.00)
- Dewobroto, Wisnu Sakti. 2013. Penggunaan *Business Model Canvas* Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis dan Kelayakan Usaha. Jurnal Teknik Industri, ISSN: 1411-6340
- Hapzi Ali, 2020. Modul Strategic Management : Canvas Business Model, Diversification, Balance Scorecard. Universitas Mercu Buana. Jakarta
- Ibnu Fauzi dan Okkie Putirani, 2015. Inovasi Pelayanan Pengguna Kereta Melalui “KAI CARES”. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Yogyakarta.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2010. Business Model Generation. John Willey & Sons, Hoboken – NJ.