PETA STRATEGIS PT ANGKASA PURA 2

1. Rancangan dan rumusan PETA STRATEGI PERUSAHAAN

Peta Strategi yang disusun berbasiskan pada konsep **Balanced Scorecard** (Kaplan & Norton), merupakan rancangan lintasan upaya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan pokoknya yakni memenangkan persaingan usaha, dan tumbuh berkelanjutan. Dalam konsep Balanced Scorecard ini, usaha perusahaan terbagi dalam 4 (empat) perspektif, yaitu Perspektif PEMEGANG SAHAM, Perspektif PELANGGAN, Perspektif INTERNAL PROSES, dan Perspektif ORGANISASI & PEMBELAJARAN.

Lintasan proses untuk mencapai tujuannya tersebut akan melalui ke-empat perspektif di atas sebagai tahapan-tahapannya. Setiap tahapan perspektif tersebut memilki inisiatif atau sasaran yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Ke-empat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*) yang diawali dari perspektif ”Organisasi dan Pembelajaran”, dan diakhiri dengan perspektif ”Pemegang Saham”.

Secara berurutan, kesuksesan pada perspektif ”Organisasi dan Pembelajaran” merupakan dasar penunjang agar perspektif ”Internal Proses” dapat berjalan dengan memuaskan. Bila perspektif ”Internal Proses” dapat berjalan dengan baik, akan menunjang keberhasilan pencapaian sasaran perspektif ”Pelanggan”. Dan bila perspektif ”Pelanggan” dapat terpenuhi dengan memuaskan, akan memberi dampak pada keberhasilan pencapaian sasaran pada perspektif ”Pemegang Saham”.

Secara grafis, Peta Strategi Jaringan ERHA dapat digambarkan seperti pada Gambar 2, yang dapat dijelaskan sebagai berikut,



*Gambar …. Peta strategi PT ANGKASA PURA 2*

1. **Perspektif Pemegang Saham**

Tujuan tertinggi dari strategi yang juga digambarkan pada perspektif “Pemegang Saham”, adalah “Peningkatan Nilai Perusahaan” (*Value of Company*) yang tercermin pada sisi keuangan. “Peningkatan Nilai Perusahaan” ditunjang oleh 2 (dua) faktor utama yaitu “Peningkatan Produktivitas” dan “Peningkatan Pendapatan”. Kedua faktor utama tersebut, masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Strategi Peningkatan Produktivitas**.

Peningkatan Produktivitas, terutama merupakan hasil dari “pencapaian penurunan biaya per unit layanan” dan “peningkatan daya guna asset”.

1. **Penurunan Biaya per Unit Layanan**

Penurunan biaya per unit layanan merupakan dampak dari upaya efisiensi dan peningkatan utilisasi asset yang dimanfaatkan oleh perusahaan. Penurunan biaya per unit layanan ini merupakan konsekuensi logis dari upaya-upaya efisiensi dan efektivitas proses bisnis di perusahaan yang diupayakan untuk menjadi ramping dan sederhana. Dengan kata lain, dengan adanya peningkatanjumlah layanan yang semakin tinggi, serta semakin tingginya kualitas layanan yang semakin efektif dan efisien, maka beban biaya per unit layanan akan menurun.

1. **Peningkatan Daya Guna Aset**

Peningkatan daya guna aset merupakan konsekuensi logis dari peningkatan volume transaksi layanan. Pertumbuhan layanan yang meningkat, secara langsung terlihat pada utilisasi aset yang semakin tinggi. Peningkatan Daya Guna Aset disini memiliki pengertian dalam arti luas, yang mencakup *Tangible Assets* (seperti bangunan, fasilitas, peralatan) dan *Intangible Assets* (seperti pengetahuan, paten, jaringan dan relasi) yang dapat dikapitalisasi. Peningkatan Daya Guna Aset juga ditandai oleh indikator *throughput* per satuan pengukuran (waktu, luas meter persegi, atau sumberdaya lainnya) yang merupakan ukuran produktivitas.

1. **Strategi Peningkatan Pendapatan**

Peningkatan pendapatan perusahaan pada hakekatnya berakar dari dua faktor utama yaitu “Peningkatan jumlah dan mutu mitra usaha” dan “Peningkatan transaksi penumpang dan mitra usaha”.

1. **Peningkatan jumlah dan mutu mitra usaha**

Mitra usaha merupakan salah satu pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang sangat penting bagi perusahaan, terutama karena kinerjanya sangat menentukan kepuasan konsumen akhir perusahaan, yaitu para penumpang. Mitra usaha perusahaan antara lain adalah penyedia jasa penerbangan dan yang berhubungan dengannya, penyewa ruang dan lain-lainnya.

Adanya peningkatan jumlah dan peningkatan mutu serta kinerja mitra usaha merupakan indikasi utama dari keberhasilan perusahaan dalam membina serta usaha peningkatan layanannya pada para mitra usahanya.

1. **Peningkatan Transaksi Penumpang & Mitra Usaha**

Peningkatan pendapatan perusahaan terutama diperoleh dari peningkatan transaksi penumpang dan peningkatan transaksi dengan mitra usaha. Hal dapat diperoleh hanya bila perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya pada kedua pihak tersebut.

1. **Perspektif Pelanggan**

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa hasil yang diperoleh pada perspektif Pemegang Saham merupakan dampak langsung dari hasil yang diperoleh dari perspekti sebelumnya, yaitu perspektif Pelanggan. Pelanggan utama dari perusahaan penyedia jasa bandar udara adalah penumpang dan mitra usaha (terutama penyedia jasa penerbangan dan lainnya yang berhubungan langsung dengannya). Mitra usaha ini disebutkan sebagai pelanggan karena memiliki hubungan yang sangat erat, terutama dalam menunjang keberhasilan peningkatan kepuasan konsumen akhir (penumpang).

Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan merupakan hal yang mutlak dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Di dalam perspektif Pelanggan, digambarkan topik-topik atau atribut-atribut penting pelanggan yang merupakan nilai pelanggan (*customer value*) dan harus dipenuhi perusahaan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan konsultan, PT Angkasa Pura 2 memiliki beberapa atribut penting pelanggan, yaitu :

1. Atribut SARANA, yaitu kualitas sarana bandara
2. Atribut LAYANAN BANDARA, yang terdiri dari :
   1. Kualitas layanan
   2. Waktu layanan
   3. Harga layanan
3. Hubungan baik dengan pemangku kepentingan (stakeholder), yang merupakan dampak dari layanan komunikasi perusahaan
4. Citra perusahaan yang dibangun berdasarkan pembinaan persepsi publik.

Catatan:

Pembahasan mendalam tentang hal ini akan diuraikan pada bab Penawaran Nilai Perusahaan.

1. **Perspektif Proses Bisnis Internal**



Perspektif proses internal merupakan inti dari aktifitas operasional perusahaan yang pada akhirnya memberikan nilai bagi pelanggan dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya. Proses internal ini disusun berdasarkan konsep rantai nilai perusahaan yang mengalir di seluruh perusahaan dan bersentuhan dengan konsumen. Di PT Angkasa Pura 2, proses internal utama-nya adalah sebagai berikut :

1. Proses mengelola aksesbilitas lalu lintas bandara
2. Proses mengelola pemeliharaan sarana bandara
3. Proses mengelola layanan di *Landside*
4. Proses mengelola layanan di Air*side*
5. Proses mengelola usaha jasa komersial
6. Proses mengelola usaha jasa kargo.
7. Proses mengelola aksesbilitas lalu lintas bandara

Aksesabilitas lalu lintas bandara merupakan topik perhatian pertama pelanggan, terutama penumpang, yang penting dan harus dijaga. Hal ini menjadi semakin kritis karena semakin meningkatnya jumlah kendaraan bermotor, peningkatan perjalanan udara dan berkembangnya wilayah di sekitar bandara. Peningkatan waktu rata-rata perjalanan menuju dan ke bandara dapat menjadi sangat penting bagi penumpang dalam melaksanakan perjalanannya.

1. Proses mengelola pemeliharaan sarana bandara

Agar seluruh operasi bandara dapat berjalan dengan sempurna, harus didukung pula dengan sempurnanya operasi seluruh sarana dan prasarana pendukung. Agar sarana dan pra-sarana dapat dioperasikan dengan baik saat diperlukan, harus pengelolaan pemeliharaannya harus dilaksanakan dengan baik.

1. Proses mengelola layanan di *Landside*

Operasional layanan *landside* bandara merupakan proses penting yang dilalui para penumpanng jasa penerbangan, yaitu dari saat kedatangan di bandara, penyediaan fasilitas parkir, ruang tunggu, proses keberangkatan, bagasi, proses kedatangan, sampai saat penumpang meninggalkan bandara dan sampai di tempat tujuannya.

1. Proses mengelola layanan di Air*side*

Operasional layanan *airside* bandara merupakan proses inti dari bandara, yang meliputi kegiatan operasional naik-turunnya pesawat, dari operasi keberangkatan dan kedatangan penerbangan, penyediaan fasilitas pendukung pesawat dan penumoang, keamanan dan lainnya. Seluruh proses operasional *airside* harus benar-benar dikelola dengan sempurna agar dapat berjalan dengan baik.

1. Proses mengelola usaha jasa komersial

Pangsa pendapatan perusahaan yang berasal dari jasa komersial menjadi semakin berperan dan diperkirakan akan menjadi bagian yang utama perusahaan. Oleh sebab itulah usaha ini harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar pelaksanaan operasinya dapat memberi nilai tambah dan menjamin kepuasan para pelanggan dan mitra usaha.

1. Proses mengelola usaha jasa kargo

Pendapatan perusahaan yang berasal dari layanan kargo juga semakin berperan. Dengan potensi yang dimilikinya, layanan kargo akan menjadi bagian yang sangat penting bagi berkembangnya perusahaan di masa yang akan datang. Oleh sebab itulah usaha ini juga harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar pelaksanaan operasinya dapat memberi nilai tambah dan menjamin kepuasan para pelanggan dan mitra usaha.

1. **Perspektif Organisasi dan Pembelajaran**

Perspektif organisasi dan pembelajaran merupakan pondasi bagi suksesnya proses bisnis yang ada di perusahaan. Pada perspektif ini terdapat beberapa bidang pokok yang harus dapat dikelola dengan baik, yaitu :

1. **Sumber Daya Manusia.**

Untuk menjamin berjalannya proses bisnis dengan baik, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas baik dan loyal. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan SDM yang baik sejak perekrutan, penetapan kompensasi dan manfaat, pengembangan dan pelatihan, serta manajemen kinerja secara berkesinambungan.

1. **Teknologi Informasi**.

Ketersediaan Teknologi Informasi merupakan pendukung untuk mencapai penerapan proses bisnis yang efektif dan efisien yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai penawaran nilai kepada pelanggan. Pengelolaan dan pemanfaatan teknologi informasi yang baik akan memberikan dampak pada peningkatan efisiensi dan produktivitas proses, juga mendukung percepatan pencapaian kualitas layanan yang diharapkan oleh konsumen (*Increase Quality of Service Delivery*).

1. **Organisasi dan Kebijakan**.

Struktur Organisasi yang sederhana, tidak birokratis dan berbasis proses, serta kebijakan perusahaan dan tata kelola yang baik akan sangat berperan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang pada akhirnya dapat mengurangi biaya operasional.

1. Rancangan dan rumusan PENAWARAN NILAI PERUSAHAAN

Guna meraih keberhasilanya, setiap perusahaan harus memandang dan menilai produk atau jasa yang dihasilkannya dari sudut pandang kebutuhan, keinginan dan kepentingan pelanggannya. Untuk itu perusahaan seyogyanya mampu menciptakan nilai maksimum untuk kemanfaatan dan kepentingan pelanggan-nya (*customer*) dan hal ini akan membawa manfaat bila perusahaan dapat berbeda dengan produk pesaing, atau dibuat menjadi sangat spesifik sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggannya, sesuai dengan segmentasi pelanggan yang telah ditentukan sebelumnya.

Oleh karenanya pemahaman tentang DIFERENSIASI, SEGMENTASI, KUSTOMISASI dan KEUNIKAN menjadi sebuah keharusan demi pemenuhan kebutuhan dan keinginan pengguna yang kian beragam.

Penciptaan dan penawaran nilai inilah yang akan menjadi dasar dalam tahapan perancangan dan perencanaan arsitektur bisnis perusahaan. Secara garis besar, ada beberapa tawaran nilai yang dapat disampaikan kepada pelanggan, mencakup hal-hal seperti *Cost Leadership*, *Product Leadership*, *Excellence in Operation or Services*, *Services Intimation*, dan *Lock-in Technology*.

**Penawaran PT Angkasa Pura 2**

Dalam memberikan jasa layanannya yang prima, PT Angkasa Pura 2 haruslah berkonsentrasi pada kesempurnaan dalam melaksanakan proses bisnisnya. Dengan kondisi tersebut, penawaran nilai yang sebaiknya dilaksanakan PT Angkasa Pura 2 adalah *Excellence in Operation or Services.*

*Excellence in Operation or Services* adalah penawaran nilai kepada pelanggan bahwa perusahaan dapat menyediakan dan menjual layanan yang unggul dalam hal kualitas, spesifikasi atau fitur layanan secara keseluruhan.

Sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan tujuan pengguna atau pelanggan menggunakan jasa perusahaan, yang selalu ingin lebih lengkap, praktis dan tidak merepotkan.

Sebagaimana yang sudah diuraikan sebelumnya, PT Angkasa Pura 2 memiliki beberapa atribut penting pelanggan yang harus dapat dipenuhi, yaitu :

1. Kualitas sarana bandara (atribut SARANA)
2. Atribut LAYANAN BANDARA, yang terdiri dari :
   1. Kualitas layanan
   2. Waktu layanan
   3. Harga layanan
3. Relasi atau hubungan baik dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*), yang merupakan dampak dari layanan komunikasi usaha perusahaan
4. Citra perusahaan yang dibangun berdasarkan pembinaan persepsi publik.

Atribut-atribut pelanggan inilah yang harus menjadi fokus perusahaan dalam merancang strategi sampai dengan aktifitas dalam proses bisnisnya, yang harus disadari dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran perusahaan.