

OPTIMASALISASI PENAGIHAN PELAYANAN JASA PENERBANGAN TERBANG LINTAS

Euis Saribanon

Easynon_e@yahoo.com

Sela

sela.laisa@yahoo.com

ABSTRACT

Which one of the service is the overflying billing services (Flying Cross Flight Services) to any airlines that fly over the western part of Indonesia. The aim of this study is to enhance the service and the billing of the Flying Cross Flight Services. The researchers use SWOT as the analysis method to solve the billing problems. It describes the billing process of PJP Overflying, identifies any factors which caused ineffective billing process and of course analyses the internal and external factor to create a new strategy. This new strategy is expected to control the billing problems that already happened and to increase the effectiveness of the billing process and services of PJP Overflying in the future.

Keywords: *Optimization and Billing*

PENDAHULUAN

Selain mengelola bandar udara, PT Angkasa Pura II juga mengelola wilayah udara Indonesia Barat yang dikenal dengan *Flight Information Region* (FIR) Jakarta, dan memiliki 7 (tujuh) sektor yang pelayanannya berupa Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP).

Pelayanan ini meliputi pelayanan penerbangan domestik yang meliputi pelayanan rute navigasi udara (*route air navigation services*), dan penerbangan internasional yang meliputi pelayanan rute navigasi udara (*route air navigation services*) serta terbang lintas (*overflying*).

Proses penagihan PJP *overflying*, dimulai dengan data penerbangan yang direkam oleh unit *Flight Data Operation* (FDO) akan diolah lebih lanjut di unit Ops 18, kemudian di *entry* oleh unit *Data and Reporting* dengan menggunakan *billing system*, sehingga menuju ke unit *Administration and Commercial* dalam bentuk *invoice*, untuk selanjutnya diproses di bagian

keuangan untuk ditagihkan kepada para *airlines*/penerbangan komersil yang melakukan terbang lintas.

Pada proses penagihan, sering ditemukan kekurangan mulai dari pemrosesan data yang memakan waktu berlarut-larut, sistem yang sering mengalami gangguan, dan data yang tidak lengkap. Dalam kesempatan ini, penulis akan membahas strategi yang akan digunakan untuk mengoptimalkan penagihan PJP *overflying* pada PT. Angkasa Pura II (Persero).

Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Selanjutnya, teknik analisa data yang dipilih adalah menggunakan analisis SWOT. Berikut bentuk Matriks SWOT yang digambarkan dalam tabel I :

Matriks SWOT

Faktor-faktor Internal Faktor-faktor Eksternal	Strenght (S) Kekuatan	Weakness (W) Kelemahan
Opportunity (O) Peluang	Strategi S-O Membuat strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Membuat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Threat (T) Daftar ancaman-ancaman eksternal	Strategi S-T Membuat strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi W-T Membuat strategi yang meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Fred R. David (2011:330)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prosedur Penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*)

1. *Flight Data Operation* (FDO)

Flight Data Operatoion (FDO) merupakan unit yang bertanggung jawab terhadap kelancaran data penerbangan ke dalam sistem otomasi ATS Jakarta yang pengoperasiannya dilakukan dan diselenggarakan selama 24 jam.

Selanjutnya, FDO memiliki tugas mendistribusikan data *Flight Plan* (FPL) dan *Repetitive Flight Plan* (RPL) termasuk data yang berhubungan dengan FPL ke dalam Sistem Otomasi Jakarta yang disebut dengan *Jakarta Automated Air Traffic System* (JAATS) serta menyiapkan data penerbangan terbang lintas dan lainnya untuk kepentingan laporan, statistik, dan Pelayanan Jasa Penerbangan (PJP).

Berikut adalah prosedur pengisian rencana penerbangan pada sistem otomasi;

- a. Data yang diperlukan untuk pengisian rencana penerbangan
Pengisian rencana penerbangan pada JAATS dapat dilakukan jika informasi-informasi yang berkaitan dengan penerbangan tersebut telah dipenuhi, di antaranya:
 1. Identitas pesawat terbang;
 2. Jumlah pesawat terbang;
 3. Tipe pesawat terbang;
 4. Bandar udara keberangkatan;
 5. Ketinggian jelajah pesawat terbang;
 6. Rute ATS yang digunakan;
 7. Bandar udara tujuan; dan
 8. Registrasi pesawat udara.
- b. Tata cara pengisian data rencana penerbangan pada JAATS
Untuk pengisian data rencana penerbangan pada JAATS dilakukan melalui jendela *Flight Data Edit Display* (FDED) dengan cara sebagai berikut:
 1. ACID diisi dengan identitas pesawat udara / *Call Sign*;

2. *Rules* diisi dengan peraturan terbang (*Instrument* atau *Visual*) yang digunakan oleh pesawat udara;
3. *Type* diisi dengan tipe pesawat udara;
4. *No.* diisi dengan jumlah pesawat udara;
5. *A/C Type* diisi dengan tipe pesawat udara yang digunakan;
6. *Equipment Com/Nav & Equipment Surveillance* diisi sesuai dengan peralatan navigasi pesawat udara;
7. *Departure AD* diisi dengan indikator lokasi bandar udara keberangkatan;
8. *Departure Time* diisi dengan waktu keberangkatan pesawat terbang;
9. *Speed* diisi dengan kecepatan jelajah yang digunakan oleh pesawat udara (dalam satuan *nautical mile/hour*);
10. *Level* diisi dengan ketinggian jelajah yang digunakan oleh pesawat udara (f digunakan jika terbang di atas lapisan transisi, a digunakan jika terbang di bawah lapisan transisi);
11. *Route* diisi sesuai dengan rute ATS yang digunakan dalam penerbangan;
12. *Destination AD* diisi dengan indikator lokasi bandar udara tujuan;
13. *ALTN & ALTN2* diisi dengan indikator lokasi bandar udara yang menjadi alternatif dari bandara tujuan; dan
14. *Remarks* diisi oleh informasi lainnya yang berhubungan dengan penerbangan pesawat udara tersebut.

Dari pengolahan data tersebut akan menghasilkan *flight progress strip* yang berbentuk *strip* berwarna putih dan akan otomatis tercetak oleh mesin apabila ada pesawat yang melakukan terbang lintas (*overflying*). Mesin tersebut akan mencatat data yang terdiri dari *call sign, registration, type of aircraft, airlines departure* dan *airlines destination*.

Selanjutnya para staf FDO akan mencatat *entry* dan *exit point*, serta *time-in* dan *time-out* pesawat saat melakukan terbang lintas (*overflying*) di wilayah Indonesia. Jadi, seluruh data yang tersimpan dari unit FDO tersebut akan disimpan dan dicetak

dalam bentuk lembar kertas yang nantinya akan digunakan dalam pengerjaan konsep data penerbangan secara manual pada unit *Data and Reporting* untuk mencatat *ATS route* yang tidak terdapat pada *flight progres strip*.

2. OPS 18

OPS 18 adalah merupakan unit yang bertugas meng-*entry* jumlah operasi pesawat komersil maupun non-komersil pada setiap harinya. Data yang diolah oleh unit ini diperoleh dari setiap *flight progress strip* yang berasal dari unit FDO.

Hasil dari pengolahan data inilah yang nantinya akan dipisahkan antara penerbangan komersil dan non-komersil untuk selanjutnya diproses sehingga hanya data penerbangan komersil yang akan diberikan kepada unit *Data and Reporting*. Proses pengerjaan pada unit ini membutuhkan waktu sekutar 3 (tiga) hari.

3. *Data and Reporting*

Data And Reporting merupakan unit yang bertugas mengerjakan konsep data penerbangan dan meng-*entry* setiap pesawat komersil yang melakukan *overflying* di wilayah Indonesia melalui *billing system* yang akan langsung terhubung dengan divisi *Administration and Commercil* yang pelayanannya dicetak menjadi bentuk *invoice/billing*.

Pengerjaan data penerbangan yang masing-masing memiliki 3 (tiga) sektor di antaranya; *Flight Information Region* (FIR) yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I (Persero), *Flight Information Region* (FIR) yang dikelola PT Angkasa Pura II (Persero) dan *Flight Information Region* (FIR) Medan yang dikeluarkan PT Angkasa Pura II (Persero) dilakukan oleh staf unit *Data and Reporting* dalam satu hari sebanyak 2 (dua) tanggal apabila data yang diberikan oleh unit FDO telah lengkap.

Pengerjaan data penerbangan hanya dilakukan oleh 3 (tiga) orang staf, 2 (dua) orang mengerjakan data penerbangan secara manual dengan mengisi *Coordination Form* yang di dalamnya berisi; *call sign, registration, type of aircraft, airlines departure, airlines destination, entry point* dan *exit point*, serta *time-in* dan *time-out* pesawat yang melakukan terbang lintas (*overflying*), sedang satu staf lain melakukan pengerjaan *entry* data dengan mengacu pada *flight progress strip* dan *Coordination*

Form.

Hal tersebut dilakukan agar data yang dimasukkan ke dalam *billing system* akurat, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam penagihan. Proses pengerjaan data penerbangan yang selanjutnya akan di-*entry* melalui *billing sistem* di unit ini, dan harus diselesaikan paling lambat tanggal 3 pada setiap bulannya.

4. Administration and Commercial

Administration and Commercial merupakan *End User* dari *Billing System*, seluruh data di-*entry* oleh unit *Data and Reporting* akan sampai di unit ini dan menghasilkan nominal penagihan dengan mata uang US Dollar yang disebut *invoice/billing*.

Unit ini juga bertugas mengoreksi ulang apabila ada kesalahan yang terjadi dalam pengetikan nama ataupun tujuan operator/*airlines*, setelah selesai, maka, *invoice/billing* tersebut akan diserahkan ke unit keuangan paling lambat tanggal 10 (sepuluh) pada setiap bulannya.

5. Keuangan

Pada unit keuangan *invoice/billing* yang telah diterima dari unit *Administration and Commercial* akan segera disortir sesuai nama dan kota tujuan agen atau operator/*airlines* untuk selanjutnya ditagihkan kepada pihak *airlines* baik melalui agen maupun langsung menuju kantor operator/*airlines* itu sendiri sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Proses ini membutuhkan waktu maksimal 5 (lima) hari.

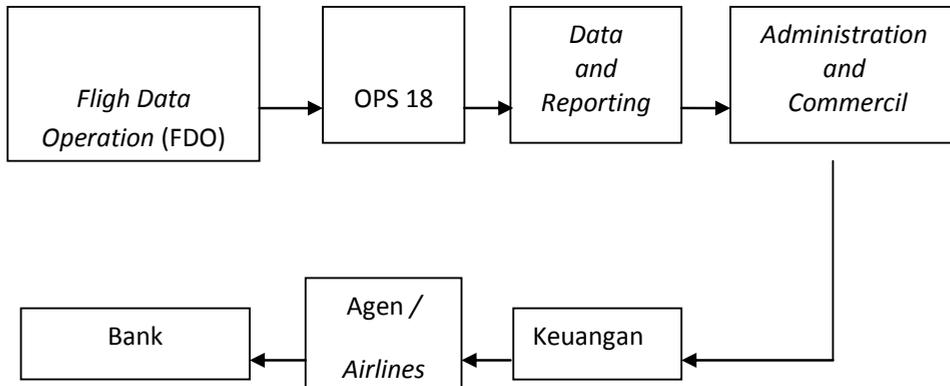
6. Agen atau Airlines

Setelah agen ataupun pihak operator/*airlines* menerima *invoice/billing* dari hasil penerbangan terbang lintas (*overflying*), maka, pihak agen biasanya akan melakukan pemeriksaan kembali untuk memastikan ada tidaknya kekeliruan dalam penagihan sebelum mereka melakukan transaksi pembayaran melalui bank yang ditetapkan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero).

Pada proses ini, PT. Angkasa Pura II (Persero) memberikan kebijakan untuk melakukan proses pembayaran paling lambat 14 hari setelah *invoice/billing* diterima.

Berikut merupakan proses penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) dalam bentuk bagan:

**Proses Penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas
(Overflying)**



Sumber : diolah oleh penulis

Identifikasi Faktor Penghambat Proses Bisnis PJP Overflying

1. Keterbatasan SDM

Sistem yang dimiliki oleh unit *Data and Reporting* masih perlu disempurnakan. Hampir seluruh aktivitas melibatkan terlalu banyak SDM. Akibatnya, jumlah SDM menjadi terbatas, dan menjadi alasan klasik untuk tidak dapat mencapai target penyelesaian sebelum tanggal 3 (tiga) pada setiap bulannya.

2. Pengerjaan Konsep Data Penerbangan Secara Manual

Pengolahan data setelah data *flight progress strip* dari FDO diolah di bagian Ops 18 ialah pengerjaan data penerbangan oleh unit *Data and Reporting* yang masih dikerjakan secara manual oleh 2 (dua) staf, sebelum di-entry menggunakan sistem oleh 1 (satu) staf lainnya. Penyusunan konsep data penerbangan secara manual seringkali mengalami *human error* sehingga mengakibatkan pembuatan *invoice/billing* mengalami kesalahan serta waktu pengerjaan yang lebih lama dibanding pengerjaan langsung menggunakan sistem.

3. Data Aeronautical Fixed Telecommunication Network (AFTN) yang Kurang Lengkap

Apabila data untuk pengerjaan konsep *data penerbangan* yang didapat dari FDO tidak lengkap, maka, unit *Data and Reporting* harus

melengkapinya sebelum di-entry menuju *billing system* dengan cara mencarinya melalui sistem *Aeronautical Fixed Telecommunication Network* (AFTN).

Apabila data pada AFTN masih juga tidak lengkap, maka, salah satu staf harus melengkapinya kembali dengan melihat data pada sistem *Aeronautical Data Processing System* (ADPS) yang berada di ruang unit *Flight Data Operation* (FDO). Hal ini yang seringkali menghambat pekerjaan unit *Data and Reporting* sehingga sering mengalami keterlambatan.

4. Billing System Sering Terganggu

Pengerjaan konsep data penerbangan secara manual di unit *Data and Reporting* yang telah diolah selanjutnya akan di-entry dengan menggunakan *billing system* untuk diproses menjadi *billing* pada unit *Administration and Commercial*. Namun, seringnya terjadi pada sistem, berakibat terganggunya proses pengolahan *invoice/billing* yang pada akhirnya akan mengganggu proses penagihan.

5. Gangguan Sistem Pengolahan Data di Unit Administration and Commercial

Adanya penerbangan tidak berjadwal serta database yang tidak selalu *update* di unit *Administration and Commercial* berpengaruh dengan terganggunya proses pembuatan *invoice/billing* karena mempengaruhi alamat dan tujuan untuk pengiriman *invoice*.

Analisis Lingkungan dari Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*)

Analisis lingkungan internal dengan PJP *overflying* yang diselenggarakan PT. Angkasa Pura II, meliputi:

1. Analisis Internal

Analisis lingkungan internal dengan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) yang diselenggarakan oleh PT. Angkasa Pura II, meliputi:

a. Kekuatan (*Strenght*)

Kemampuan manajerial dalam mengelola penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*), yaitu:

- 1) Memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas
SDM yang berkualitas untuk mengelola PJP *overflying* adalah merupakan modal dasar bagi suatu perusahaan, baik yang memiliki lisensi ataupun tidak. Ini salah satu kekuatan yang dimiliki oleh PT. Angkasa Pura II (Persero).
- 2) Memiliki karyawan berlisensi
Karyawan operasional telah memiliki lisensi *controller*, radar dan lain lain, sementara teknisi memiliki lisensi *maintenance* yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Perhubungan Udara.
- 3) Captive Market
Captive market di sini adalah jenis situasi pasar yang dimiliki perusahaan sebagai pengelola bandar udara dan pelayanan navigasi udara sangat menguntungkan, karena memiliki jaminan pasar yang berkelanjutan dan tidak adanya beban untuk memuaskan pasar serta tidak adanya pesaing adalah salah satu kekuatan dari PT. Angkasa Pura II (Persero).
- 4) Likuiditas Kuat
PT. Angkasa Pura II (Persero) memiliki likuiditas yang kuat karena memiliki kemampuan finansial yang cukup baik untuk segera memenuhi dana cash flow yang dibutuhkan dalam proses bisnisnya setiap hari atau saat menghadapi kebutuhan yang mendesak. Hal ini juga merupakan suatu kekuatan yang dimiliki oleh PT. Angkasa Pura II (Persero).

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*Weakness*) PT. Angkasa Pura II (Persero) dalam mengelola penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*), yaitu:

- 1) Jumlah SDM pada Unit *Data and Reporting*
Sistem yang ada saat ini menyebabkan masih dibutuhkannya tambahan SDM untuk memperoleh data lebih lanjut dalam pengolahan proses data penerbangan. Saat ini, jumlah SDM pada unit ini sebanyak 3 (tiga) orang.
- 2) Pengerjaan Konsep Data Penerbangan Secara Manual
Konsep data penerbangan yang diolah secara manual dapat

mengakibatkan kesalahan dalam pengolahan data, sehingga berakibat serius dalam proses penagihan.

- 3) *Data Aeronautical Fixed Telecommunication Network (AFTN) yang Kurang Lengkap*
Berdasarkan identifikasi yang dilakukan, beberapa data yang ada pada *Aeronautical Fixed Telecommunication Network (AFTN)* masih kurang lengkap. Hal ini akan mempengaruhi tertundanya proses pengolahan konsep data penerbangan dan *entry data*, dan berpengaruh pada penagihan.
- 4) *Billing System Sering Terganggu*
Tertundanya proses pengolahan data penerbangan melalui *billing system* karena gangguan jaringan dapat berakibat terlambatnya penyampaian *invoice/billing* kepada agen/*airlines*.
- 5) *Kurang Dapat Mengidentifikasi Penerbangan Tidak Berjadwal*
Beberapa penerbangan tidak berjadwal tidak dapat diidentifikasi operator, jenis dan lain-lainnya karena tidak terdaftar pada database. Kondisi demikian membuat perusahaan sulit untuk menagih penerbangan jenis ini.

2. Analisis Eksternal

Analisis lingkungan internal dengan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*), meliputi:

a. Peluang (*Oppurtunities*)

Peluang (*Oppurtunities*) yang dihadapi oleh. Angkasa Pura II (Persero) dalam mengolah penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*), yaitu:

- 1) Tidak adanya perusahaan sejenis
PT. Angkasa Pura II (Persero) merupakan perusahaan tunggal yang menyelenggarakan pengelolaan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) Indonesia Barat (FIR Jakarta). Dengan demikian perusahaan memiliki peluang luas untuk lebih mengembangkan diri dalam pengelolaan PJP *overflying*.

- 2) Letak geografis Indonesia yang strategis
Letak geografis Indonesia termasuk wilayah strategis sangat menguntungkan, khususnya bagi Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*). Di samping wilayah geografis yang luas, industri penerbangan saat ini juga tumbuh dengan sangat baik.
- 3) Rencana penyempurnaan rute yang lebih efisien dan alat bantu navigasi baru dalam waktu dekat
Adanya rencana untuk penyempurnaan rute baru yang lebih efisien, ditambah dengan adanya alat bantu navigasi baru jelas akan membuat rute baru semakin banyak diminati oleh *airlines*. Kondisi ini akan mendorong industri penerbangan dapat tumbuh dan berkembang serta menjadi peluang bagi perusahaan.

b. Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) dalam mengolah penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*), yaitu :

- 1) Adanya beberapa *flight* yang tidak terdaftar alamat operatornya
Pada saat pesawat melakukan terbang lintas (*overflying*), ada beberapa pesawat yang tidak terdaftar nomor operatornya sehingga perusahaan sering mengalami kesulitan dalam penagihan.
- 2) Adanya perubahan teknologi
Perubahan teknologi yang direncanakan untuk ke depan akan menjadi salah satu ancaman untuk perusahaan, karena bila alat yang digunakan tidak dapat mengimbangi perkembangan teknologi yang ada, maka, alat baru yang ada masa pakainya akan habis. Hal ini menjadi satu ancaman yang harus diperhatikan oleh perusahaan.
- 3) Rencana pembukaan *One Sky*
Adanya rencana pembukaan *One Sky* dalam waktu dekat akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Karena tiap benua akan mengirimkan perwakilan dari satu negara yang akan

dijadikan *controller*, sedangkan Indonesia tidak terdaftar dalam pemilihan *Asia's controller* dengan alasan fasilitas yang dimiliki *Asia's controller* belum sesuai dengan standar sebagaimana di Eropa (*Europe Controller*).

- 4) Indonesia memiliki banyak daerah kelautan
Karena Indonesia merupakan daerah maritim, maka, hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan. Rute yang berada di daerah kelautan sering dihindari oleh untuk melakukan terbang lintas (*overflying*) karena *signal* komunikasi di daerah tersebut kualitasnya kurang baik sehingga mengurangi Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*).
- 5) Penetapan Tarif Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*).
Penetapan tarif Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) didasarkan atas *cost recovery* yang *principles*, termasuk tarif Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*). Kelemahan dalam mengolah data biaya, dapat berakibat sulitnya menetapkan kembali tarif baru. Sebagai contoh tarif Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) yang berlaku untuk rute internasional merupakan tarif yang berlaku semenjak tahun 2000 dan belum mengalami kenaikan ataupun perubahan sampai saat ini.

3. Analisis SWOT

Dengan asumsi bahwa PT. Angkasa Pura II (Persero) melayani Pelayanan Jasa Penerbangan yang pada saatnya nanti akan dikelola oleh suatu lembaga penerbangan yang didirikan oleh pemerintah dan Kementerian Perhubungan, maka, diharapkan analisis matriks SWOT ini dapat bermanfaat bagi lembaga tersebut untuk mengoptimalkan penagihan PJP *overflying*. Analisis SWOT dirancang hanya untuk 1 (satu) perusahaan dan disusun dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2 Matriks SWOT

Internal	<i>Strenght</i>	<i>Weakness</i>
	1. SDM yang berkualitas	1. Jumlah SDM
	2. Karyawan Berlisensi	2. Pengerjaan secara manual
	3. <i>Captive Market</i>	3. Data AFTN kurang lengkap
Ekternal	4. Likuiditas kuat	4. <i>Billing Sytem</i> sering terganggu
		5. Database kurang lengkap
	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
<i>Opportunities</i>	1. <i>Positioning</i>	1. Menambah jumlah SDM
1. Tidak ada perusahaan sejenis	2. Restrukturisasi sistem pelayanan	2. Memperbaiki proses bisnis
2. Letak geografis Indonesia strategis	Penerbangan	3. Otomatiasasi sesuai dengan
3. Penyempurnaan rute yang lebih efisien	3. Restrukturisasi korporasi	standar Internasional
	<i>Strategi ST</i>	<i>Strategi WT</i>
<i>Threats</i>		
	1. Digitalisasi system	1. Memperkuat signal di wilayah
1. Flight operator tidak terdaftar	2. Minimasi BOS dan BOC	Kelautan
2. Perubahan Tekhnologi		2. Perbaikan atas system navigasi dan
3. Rencana Pembukaan One Sky		Komunikasi
4. Penetapan tarif sulit berubah		

Sumber : diolah oleh penulis

Dari hasil analisis di atas, strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT adalah sebagai berikut:

a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*)

1) Positioning

Positioning sangat penting untuk perusahaan agar dapat

meningkatkan pelayanan dan mendapatkan citra baik dan berkelas di mata para *airlines*, agar PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat memaksimalkan pelayanan sehingga dapat menimbulkan kesan pemberian pelayanan yang memuaskan terhadap konsumen.

2) Restrukturisasi korporasi

Untuk memaksimalkan pengelolaan pelayanan navigasi penerbangan, maka, perusahaan perlu melakukan penataan dan pembenahan organisasi agar lebih efektif dan efisien dalam pemberian pelayanan navigasi udara.

3) Restrukturisasi sistem pelayanan penerbangan

Pembenahan dan perbaikan sistem pelayanan penerbangan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pelayanan jasa penerbangan mulai dari proses *input* sampai menghasilkan *outcome* bagi perusahaan.

b. Strategi S-T (*Strenght-Threats*)

1) Digitalisasi sistem

Digitalisasi sistem yang dilakukan sebagai bentuk perubahan dari *analog system* menjadi menjadi *digital system* dilakukan sebagai suatu wujud usaha perusahaan untuk menyesuaikan dengan teknologi yang terus berkembang.

2) Minimasi BOS dan BOC

Minimasi *Break Of Separation* (BOS) dengan cara memisahkan jarak antara pesawat saat melakukan penerbang di ruang udara agar secara langsung dapat meminimalkan *Break Of Coordination* (BOC); menghindari tabrakan yang disebabkan karena kurangnya koordinasi antara tower dengan pilot.

c. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

1) Menambah jumlah SDM

Penambahan jumlah SDM yang berkualitas pada unit-unit vital dilakukan untuk memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan.

2) Memperbaiki proses bisnis

Perbaikan kualitas proses bisnis dimulai dari pelayanan *origin point* sampai *destination point*. Termasuk perbaikan atas sistem keuangan tapi tidak terbatas pada sistem anggaran, treasuri dan akunting. Sistemasi seluruh peralatan pelayanan dari darat ke udara ataupun udara ke darat. disesuaikan dengan teknologi terbaru.

3) Otomatisasi peralatan yang sesuai dengan standar internasional

Otomatisasi dilakukan perusahaan untuk penggantian penggunaan tenaga manusia (SDM) dengan tenaga mesin berstandar internasional yang secara otomatis melakukan dan mengatur pekerjaan seperti yang telah diterapkan oleh negara-negara yang telah berkembang.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

1) Memperkuat signal di wilayah kelautan

Kualitas signal yang kurang bagus pada wilayah kelautan mendorong perusahaan untuk segera memperkuat signal di titik-titik kelautan yang dianggap memiliki komunikasi lemah.

2) Perbaiki sistem navigasi dan komunikasi

Perbaikan ini di dasarkan pada pentingnya sistem navigasi dan komunikasi yang merupakan produk utama dalam pelayanan jasa penerbangan di PT. Angkasa Pura II (Persero), sehingga sudah saatnya merubah seluruh sistem menjadi *digital system*.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang ada dan keadaan yang terjadi pada perusahaan serta *judgment* yang dilakukan, maka, strategi yang harus dilakukan dalam penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) adalah **strategi W-O**.

Ini berarti PT. Angkasa Pura II (Persero) dapat memanfaatkan faktor eksternal yang baik, berupa peluang untuk menghadapi faktor internal yang berupa kelemahan bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT di atas, maka, strategi W-O

(*Weakness-Opportunities*) adalah yang terbaik untuk dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero), yaitu:

1) Menambah jumlah SDM

Penambahan jumlah SDM yang berkualitas pada unit-unit vital dilakukan untuk dapat memaksimalkan pengerjaan agar sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan.

2) Memperbaiki proses bisnis

Perbaikan kualitas proses bisnis dimulai dari pelayanan *origin point* sampai *destination point*. Yakni pemberian pelayanan navigasi, komunikasi, cuaca sampai pada proses penagihan.

3) Otomatisasi peralatan yang sesuai dengan standar internasional

Otomatisasi dilakukan perusahaan untuk penggantian penggunaan tenaga manusia (SDM) dengan tenaga mesin berstandar internasional yang secara otomatis melakukan dan mengatur pekerjaan seperti yang telah diterapkan oleh negara-negara lain.

4. Program Perbaikan Pelayanan

Berdasarkan analisis matriks SWOT sebagaimana pada tabel diatas beserta penjelasan yang ada, maka perlu dirancang program-program untuk perbaikan pelayanan sebagai berikut:

- a. Memperbaiki *billing system* agar tidak lagi mengalami gangguan yang menghambat proses *entry* data dalam penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*);
- b. Memastikan bahwa *database* yang dimiliki oleh setiap unit-unit vital akan *ter-update* setiap harinya.
- c. Membuat suatu alat atau sistem berteknologi tinggi dan berstandar internasional yang dapat mengolah konsep data penerbangan secara otomatis.

SIMPULAN

Cepat, tepat dan akurat adalah merupakan kata kunci bagi dunia usaha. Begitu juga yang seharusnya diterapkan di PT. Angkasa Pura II (Persero). Kendala penagihan yang terjadi selama ini, seyogyanya tidak

terulang di masa datang jika PT. Angkasa Pura II (Persero) dalam waktu dekat sdegera melakukan penambahan karyawan yang berlisensi dan berkualitas, memperbaiki proses bisnis, otomatisasi peralatan dengan menggunakan yang berstandar internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Air Traffic Services; PT. Angkasa Pura II (Persero), *Standart Operating Procedure*, Jakarta, 2011.
- Alma, Buchari; *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Edisi Revisi, Alfabeta, Bandung, 2007.
- Bateman, S. Thomas dan Scott A. Snell; *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Edisi7, Buku1, Salemba Jakarta Empat, Jakarta, 2008.
- David, R. Fred; *Strategic Management, Manajemen Strategis Konsep*, Salemba Empat, Jakarta, 2011.
- Hasibuan, Malayu S.P; *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008.
- M. Suyanto; *Strategic Management, Global Most Admired Companies, Perusahaan Yang Paling Dikagumi di Dunia*, C.V Andi Offset, Yogyakarta, 2007.
- Nasution, M.N; *Manajemen Transportasi*, edisi ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2008.
- Rangkuti, Freddy; *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21*, PT Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Salim, H.A. Abass; *Manajemen Transportasi*, PT Raja Grafindo persada, Jakarta, 2008.
- Siswanto, H.B; *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Stephen P. Robbins, Mary K. Coulter; *Management*, Edisi ketujuh, Prentice Hall, 2002.
- Umar, Husein; *Strategic Management In Action*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.