



Strategi Pengembangan Pelayanan Publik di Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta - Cengkareng

Development Strategy for Public Services at The Soekarno Hatta International Airport - Cengkareng

Dina Yuliana

Puslitbang Perhubungan Udara, Jl. Merdeka Timur No. 5 Jakarta Pusat 10110
Email: dinahubud@gmail.com

INFO ARTIKEL

Histori Artikel:

Diterima: 15 Oktober 2015
Direvisi: 10 November 2015
Disetujui: 23 Desember 2015

Keywords:

public services, airport, SWOT, alternative strategies

Kata kunci:

pelayanan publik, bandar udara, SWOT, strategi alternatif

ABSTRACT / ABSTRAK

The Ministry of Transportation has instructed to Airport Management to improve public service. The instructions contained in the Circular of the Ministry of Transportasion No. HK.209/I/16PHB.2014 dated December 31, 2014 about Improvement of Public Service at the Airport in Indonesia. This research is aimed to evaluate development strategy of Soekarno Hattta Airport in improving public services based on a combination of internal and external factors. The method used SWOT analysis which is then formulated in the Cartesian diagram, External Internal matrix and SWOT matrix. Result of the analysis shows that the Cartesian Diagram of Soekarno Hatta International Airport in Cengkareng currently resides in quadrant I that means the Soekarno Hatta International Airport in Cengkareng on the competitive position of a very strong market in the business of airport with high competitiveness. There are four alternative strategies (SO, WO, ST, WT) which can be applied in the development of public services at Soekarno Hatta International Airport Cengkareng.

Kementerian Perhubungan telah menginstruksikan kepada pengelola bandara untuk meningkatkan pelayanan kepada publik. Instruksi tersebut termuat dalam Surat Edaran Kementerian Perhubungan No. HK.209/I/16PHB.2014, tertanggal 31 Desember 2014, tentang Peningkatan Pelayanan Publik di Bandar Udara Seluruh Indonesia. Tujuan penelitian untuk mengetahui strategi pengembangan Bandara Soekarno Hatta Cengkareng dalam peningkatan pelayanan publik di bandara berdasarkan kombinasi dari faktor internal dan faktor eksternal bandar udara. Metode penelitian menggunakan analisis SWOT yang kemudian dirumuskan pada Diagram Cartesius, Matrik Internal Eksternal dan Matrik Swot. Hasil analisis pada Diagram Cartesius menunjukkan bahwa posisi Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng terletak pada kuadran I berarti Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng pada posisi kompetitif pasar yang sangat kuat dalam bisnis kebandarudaraan dan berdaya saing tinggi. Terdapat empat alternatif strategi (SO, WO, ST, WT) yang dapat diterapkan dalam pengembangan pelayanan publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta - Cengkareng.

PENDAHULUAN

Jasa transportasi udara mampu menghasilkan jasa yang lancar, aman, nyaman, handal, dan berkemampuan tinggi serta diselenggarakan secara terpadu, tertib, efektif, dan efisien. Serta mempunyai peranannya sebagai penunjang dalam menggerakkan dinamika pembangunan, memperlancar mobilitas manusia, barang, dan jasa serta mendukung peningkatan hubungan secara nasional dan internasional.

Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta (IATA: CGK, ICAO: WIII) merupakan sebuah bandar udara utama yang melayani penerbangan untuk Jakarta, Indonesia. Berdasarkan Laporan Tahunan PT (Persero) Angkasa Pura II Tahun 2014 secara umum kinerja bandara dapat dilihat dari jasa aeronautika dan jasa non aeronautika. Usaha Aeronautika merupakan bidang usaha kebandarudaraan yang menyediakan pelayanan jasa antara lain: pelayanan jasa pendaratan, penempatan dan penyimpanan pesawat udara (PJP4U), pelayanan jasa penumpang pesawat udara (PJP2U), pelayanan jasa pemakaian *aviobridge* dan pelayanan jasa konter. Secara umum, realisasi kinerja produksi jasa aeronautika Tahun 2014 mencapai lebih tinggi baik terhadap realisasi kinerja produksi jasa aeronautika tahun 2013 maupun terhadap target yang ditetapkan pada tahun berjalan. Secara komposisi, pencapaian kinerja jasa aeronautika dikontribusi oleh pertumbuhan kinerja pelayanan pendaratan sebesar 5,74%, pertumbuhan kinerja pelayanan penumpang sebesar 0,05%, pertumbuhan kinerja pelayanan pemakaian *aviobridge* sebesar 11,07% dan pertumbuhan kinerja pelayanan pemakaian konter sebesar 6,02%. Usaha Aeronautika merupakan bidang usaha kebandarudaraan yang menyediakan pelayanan jasa penunjang penerbangan antara lain: jasa sewa ruang, sewa tanah, reklame, konsesi, *throughput fee*, parkir kendaraan, sewa listrik, sewa air, sewa telepon dan non-aeronautika lainnya. Secara umum, realisasi kinerja produksi jasa non-aeronautika Tahun 2014 menunjukkan

peningkatan terhadap realisasi kinerja produksi jasa aeronautika Tahun 2013. Secara komposisi, pencapaian kinerja jasa *non-aeronautika* berdasarkan tingkat pertumbuhan positif dikontribusi oleh kinerja jasa sewa tanah dengan pertumbuhan sebesar 14,23%, kinerja jasa konsesi dengan pertumbuhan sebesar 25,13%, kinerja jasa parkir mobil dengan pertumbuhan sebesar 8,59%, kinerja jasa parkir motor dengan pertumbuhan sebesar 4,55%, kinerja jasa sewa listrik dengan pertumbuhan sebesar 8,11%, dan kinerja jasa sewa air dengan pertumbuhan sebesar 9,71%.

Pencapaian produksi *non-aeronautika* selama Tahun 2014 Bandara Internasional Soekarno-Hatta yaitu berhenti operasinya PT SATH (transit hotel) seluas 6.014 M2/bulan, tutup dan belum beroperasinya ruangan *lounge ex* PT DIRA di Terminal 1A seluas 1.170 M2/bulan, belum terealisasinya penjualan hangar *ex* Batavia seluas 8.387 M2/bulan, dan dikembalikannya ruangan Batavia *Lounge* (PT Balinusa Sinar Dewata) seluas 79 M2/bulan.

Bandara merupakan bagian dari pelayanan publik harus memiliki kinerja pelayanan publik yang baik. Untuk memiliki kinerja tersebut, bandar udara harus telah memenuhi penilaian yang mengacu pada peraturan dan perundang-undangan. Berdasarkan hal ini Kementerian Perhubungan telah menginstruksikan kepada seluruh pengelola bandar udara di seluruh Indonesia untuk meningkatkan pelayanan kepada publik. Instruksi tersebut termuat dalam Surat Edaran Kementerian Perhubungan No. HK.209/I/16PHB.2014, tertanggal 31 Desember 2014, tentang Peningkatan Pelayanan Publik di Bandar Udara Seluruh Indonesia. Terkait dengan peningkatan pelayanan, berdasarkan Surat Edaran tersebut, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh pengelola Bandara. Pertama adalah meniadakan ruangan penjualan tiket (*ticket sales counter*) di gedung terminal penumpang. Kedua, melarang penggunaan taksi yang tidak terdaftar (taksi gelap) untuk beroperasi di

Bandara. Dan yang ketiga, memberlakukan larangan merokok di area sisi udara (*air side*) dan di ruangan yang mempunyai akses ke sisi udara.

Menindaklanjuti surat edaran tersebut beberapa bandar udara akan menutup seluruh counter penjualan tiket di area bandara. penumpang yang akan bepergian diharapkan sudah memiliki tiket yang dapat dibeli melalui *online* atau melalui penjualan tiket di *travel agent* terdekat. Sehubungan dengan hal ini tentunya akan menyulitkan bagi beberapa orang, tapi di era *online* dan teknologi seperti saat ini, hal ini tidak akan menjadi masalah yang serius. Selain dapat menghilangkan calo yang kerap berkeliaran di bandara, juga dapat meningkatkan pelayanan bagi penumpang bandara karena *counter tiket sales* yang ada akan diganti menjadi *counter customer service* yang tentunya dapat memudahkan proses *refund*, ganti jadwal dan lain-lain.

Dengan diberlakukannya surat edaran tersebut, pengelola bandara diharapkan dapat mengambil kebijakan yang berorientasi pada pelayanan publik. Langkah awal yang perlu dilakukan untuk menjawab tantangan ini adalah suatu analisa manajemen strategi yang akan menentukan secara umum langkah strategis dengan memilih aspek mana yang harus diutamakan untuk dilakukan perbaikan (*improvement*).

Beberapa strategi pengembangan dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang dilakukan di beberapa bandara di Indonesia antara lain:

1. Bandara El Tari – Kupang, perlunya peningkatan pelayanan Angkutan umum taxi, perlu dilakukan penambahan panjang *runway*, dan perlunya pengembangan kapasitas serta penyediaan fasilitas yang lebih lengkap untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa transportasi udara serta perlunya penyesuaian kebutuhan kapasitas dan indikator luasan sesuai dengan model kebutuhan kapasitas berdasarkan standard yang berlaku secara Internasional (John Hendrik Frans,

Harnen Sulistio, Achmad Wicaksono, 2014).

2. Rencana strategi Bandara Saumlaki untuk periode Tahun 2014 – 2018 harus diarahkan pada pertumbuhan pengelolaan jasa penerbangan dengan baik dan pengembangan sumber daya manusia yang baik. Hal tersebut dapat dilihat melalui adanya *training* kepada para karyawan untuk dapat memahami lini kerjanya, dan masuknya tenaga kerja baru di bandara dapat membantu lini kerja yang kosong, selain itu adanya bandara baru maka berpeluang untuk masuknya berbagai masakapai lain yang lebih besar (Karel,2014).
3. Kualitas pelayanan di Bandara Sepinggan dalam perspektif strategi pelanggan memiliki tiga pendekatan yang masing – masing memiliki alat, diantaranya: pilihan pelanggan (sistem pilihan publik dan sistem informasi pelanggan dan perantara informasi pelanggan), pilihan kompetitif (sistem pilihan publik kompetitif dan pengembalian pemberi dana), pemastian mutu (standar pelayanan pelanggan, pengembalian pelanggan, jaminan mutu, inspeksi mutu, sistem keluhan pelanggan, ombudsman) (Verryza, 2014).

Sebagaimana diuraikan pada latar belakang, permasalahan pokok yang dihadapi adalah bagaimana strategi yang dilakukan oleh pengelola bandara dalam peningkatan pelayanan publik di bandara berdasarkan kombinasi dari faktor internal dan faktor eksternal bandar udara?. Tujuan Penelitian untuk mengetahui strategi pengembangan Bandara Internasional Soekarno Hatta dalam peningkatan pelayanan publik di bandara berdasarkan kombinasi dari faktor internal dan faktor eksternal bandar udara.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau

pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Bryson (2008) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.

Menurut Moenir (2006) pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Pelayanan yang diperlukan manusia pada dasarnya ada 2 (dua) jenis, yaitu layanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi, baik itu organisasi massa atau negara.

Pelayanan secara umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang sesuai dengan haknya (Sinambela, 2010).

Istilah publik berasal dari bahasa Inggris yaitu *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Kata *public* sebenarnya sudah diterima menjadi bahasa Indonesia baku menjadi publik yang dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (Badudu, 2001) berarti umum, orang banyak, ramai.

Pelayanan publik menurut Ratminto dan Winarsih (2009), adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kualitas pelayanan yang baik akan memberi kepuasan kepada

pelanggan atau pengguna jasa dan mempengaruhi minat untuk kembali lagi ke pemberi pelayanan yang sama, dan juga sebaliknya. Dalam hal ini termasuk juga dalam pelayanan jasa angkutan udara di Bandara PT. Angkasa Pura II (persero) yang diberikan kepada pengguna jasa angkutan udara yaitu penumpang angkutan udara. Pemberi pelayanan harus dibarengi dengan adanya kualitas. Hal itu berguna untuk memenuhi keinginan konsumen yang tentunya ingin mendapatkan pelayanan yang terbaik yang sewajarnya mereka dapatkan sebagai *customer*. Masih menurut Ratminto dan Winarsih (2009), konsep publik dalam *public service* dapat disejajarkan atau dipadankan dalam istilah pelayanan umum.

Selanjutnya dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 telah dijelaskan bahwa pengertian pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan kebutuhan peraturan perundang-undangan. Sedangkan penyelenggara pelayanan publik dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 diuraikan bahwa Instansi Pemerintah sebagai sebutan kolektif yang meliputi satuan kerja/ satuan organisasi Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara, dan Instansi Pemerintah lainnya, baik pusat maupun Daerah termasuk Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Menjadi penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan pengguna jasa pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum yang menerima layanan dari instansi pemerintah.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan, kegiatan usaha penunjang angkutan udara diatur dalam Bab XI Pasal 232 sampai dengan pasal 239. Menurut pasal 232 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009, untuk menunjang

kegiatan perusahaan bandar udara dapat dilaksanakan kegiatan usaha penunjang bandar udara. Kegiatan perusahaan bandar udara tersebut dapat berupa pelayanan jasa kebandarudaraan meliputi: pelayanan jasa pesawat udara, penumpang, barang dan pos yang kegunaannya untuk penyediaan atau pengembangan terhadap fasilitas pada kegiatan pelayanan pendaratan, lepas landas, manuver, parkir, dan penyimpanan pesawat udara, fasilitas terminal untuk pelayanan angkutan penumpang, kargo, dan pos, fasilitas elektronika, listrik, air, dan instalasi limbah buangan dan lahan untuk bangunan, lapangan, dan industri serta gedung atau bangunan yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara.

Jasa terkait untuk menunjang kegiatan pelayanan penumpang dan barang yang terdiri atas penyediaan penginapan atau hotel dan transit hotel, penyediaan toko dan restoran, penyimpanan kendaraan bermotor, pelayanan kesehatan, perbankan dan atau penukaran uang, transportasi darat. Jasa terkait untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan Bandar Udara terdiri atas penyediaan tempat bermain dan rekreasi, penyediaan fasilitas perkantoran, penyediaan fasilitas olahraga, penyediaan fasilitas pendidikan dan pelatihan, penyediaan bahan bakar kendaraan bermotor dan periklanan.

Pengertian SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. SWOT menurut Sutojo dan F. Kleinstueber (2002) adalah untuk menentukan tujuan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan dan oleh karenanya diharapkan lebih mudah tercapai. SWOT adalah singkatan dari kata-kata *strength* (kekuatan perusahaan), *weaknesses* (kelemahan perusahaan), *opportunities* (peluang bisnis) dan *threats* (hambatan untuk mencapai tujuan). Sedangkan Kotler (2008) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman disebut analisis SWOT.

Menurut Graffin (2004), analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknes*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan. Dalam analisis SWOT, strategi terbaik untuk mencapai misi suatu organisasi adalah dengan mengeksploitasi peluang dan kekuatan suatu organisasi, dan pada saat yang sama menetralkan ancamannya, dan menghindari atau memperbaiki kelemahannya.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan pada Pengelola Bandara - PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta yang berada di Cengkareng selama 3 (tiga) bulan terhitung sejak bulan September sampai dengan bulan November 2015.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survey dengan respondennya adalah pegawai yang terkait dengan pelayanan bandara. Sampel penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* (sampel tujuan), yaitu sampel ditentukan oleh peneliti sendiri berdasarkan tujuan penelitian yang peneliti ingin dicapai (Moleong, 2006). Dalam penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner dan wawancara. Responden dalam penelitian ini sebanyak 3 (tiga) orang terdiri dari staf pada *Divisi Airport Services*, Data Statistik Bandara dan Pemastian Kualitas.

Untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan dalam penulisan ini maka digunakan tehnik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner, yaitu penyebaran kuisisioner kepada narasumber dalam mengkaji faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).
2. Wawancara, hasil wawancara akan diperoleh data yang dibutuhkan sebagai bahan dasar analisis eksternal dan internal organisasi teknis pelaksanaan kualitas pelayanan untuk merumuskan

strategi peningkatan kualitas pelayanan di publik di bandara.

3. Observasi, yaitu melakukan pengamatan atau peninjauan langsung ke lapangan untuk mengetahui kualitas pelayanan publik di bandar udara.
4. Dokumen/kepuustakaan, yaitu teknik memperoleh data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif adalah proses mengatur, mengurutkan, mengelompokan, memberi kode, mengkategorikan, mengartikan, dan menginterpretasikan data/informasi kualitatif dan kuantitatif.

Metode analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang dikemukakan adalah analisis kualitatif yaitu analisis SWOT (Rangkuti, Freddy. 2015), untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Angkasa Pura II (persero) cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta – Cengkareng dalam peningkatan pelayanan publik di bandara. Analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*), analisis SWOT (*Strengths Weakness Opportunities Threats*) serta *Diagram Cartesius* Analisis SWOT digunakan untuk merancang strategi peningkatan. Dengan alat analisis ini diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini digunakan beberapa istilah sehingga didefinisikan secara operasional agar menjadi petunjuk dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bandar Udara adalah bandar udara adalah kawasan di daratan dan atau perairan dengan batas batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang dan tempat perpindahan intra dan antarmoda transportasi, yang dilengkapi dengan

fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya (UU No.1 Tahun 2009 tentang Penerbangan).

2. Pelayanan publik adalah layanan untuk masyarakat/pengguna jasa/penumpang di bandara yang disediakan oleh pengelola bandara dalam hal ini PT. Angkasa Pura II (persero) cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta – Cengkareng.
3. SWOT (*Strenghts, Weaknesess, Opportunities dan Threats*) adalah pendekatan analisis untuk menentukan formulasi strategi perusahaan di masa mendatang.
4. Kekuatan (*strenghts*) adalah faktor-faktor internal perusahaan yang mendukung atau mempunyai keunggulan dalam peningkatan pelayanan publik di bandar udara.
5. Kelemahan (*weaknesess*) adalah faktor-faktor internal perusahaan yang menghambat atau membatasi peningkatan pelayanan publik di bandar udara.
6. Peluang (*opprtunities*) adalah faktor-faktor di luar lingkungan perusahaan yang menguntungkan dalam peningkatan pelayanan publik di bandar udara.
7. Ancaman (*threats*) adalah faktor-faktor di luar lingkungan perusahaan yang merupakan ancaman bagi perusahaan sehingga menghambat peningkatan pelayanan publik di bandar udara.

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Bandar Udara Internasional Soekarno Hatta - Cengkareng

Bandara Internasional Soekarno-Hatta memiliki tanah seluas 18 km² ini memiliki 2 (dua) landasan pacu paralel utama masing-masing sepanjang 3,66 km yang terhubung oleh 2 (dua) *taxiway* silang. Ada 3 (tiga) bangunan terminal utama yaitu terminal 1 (penerbangan domestik saja), terminal 2 (penerbangan internasional dan Garuda Indonesia Airlines penerbangan domestik),

dan terminal 3 pier 1 (Air Asia internasional dan penerbangan domestik). Ada juga terminal angkutan untuk kargo domestik dan kargo internasional.

Terminal 1 adalah terminal pertama dari Bandara Internasional Soekarno-Hatta yang mengoperasikan penerbangan domestik kecuali Garuda Indonesia karena mereka mengoperasikan penerbangan domestik di Terminal 2. Terminal 1 memiliki 3 sub-terminal. Setiap sub-terminal memiliki 25 gerai lapor masuk, 5 pengambilan bagasi, dan 7 gerbang. Gerbang di Terminal 1 memiliki awalan huruf A, B, dan C. Gerbangnya adalah A1-A7, B1-B7, dan C1-C7. Saat ini Terminal 1 memiliki kapasitas sebesar 9 juta penumpang per tahun dan akan dikembangkan menjadi 18 juta penumpang per tahun.

Terminal 2 memiliki 3 sub-terminal, masing-masing dilengkapi dengan 25 gerai lapor-masuk, 5 pengambilan bagasi (8 unit di subterminal D dan E), dan 7 gerbang. Gerbang di Terminal 2 memiliki awalan huruf D, E, dan F. Gerbangnya adalah D1-D7, E1-E7, dan F1-F7. Saat ini Terminal 2 memiliki kapasitas sebesar 9 juta penumpang per tahun dan akan dikembangkan menjadi 19 juta penumpang per tahun.

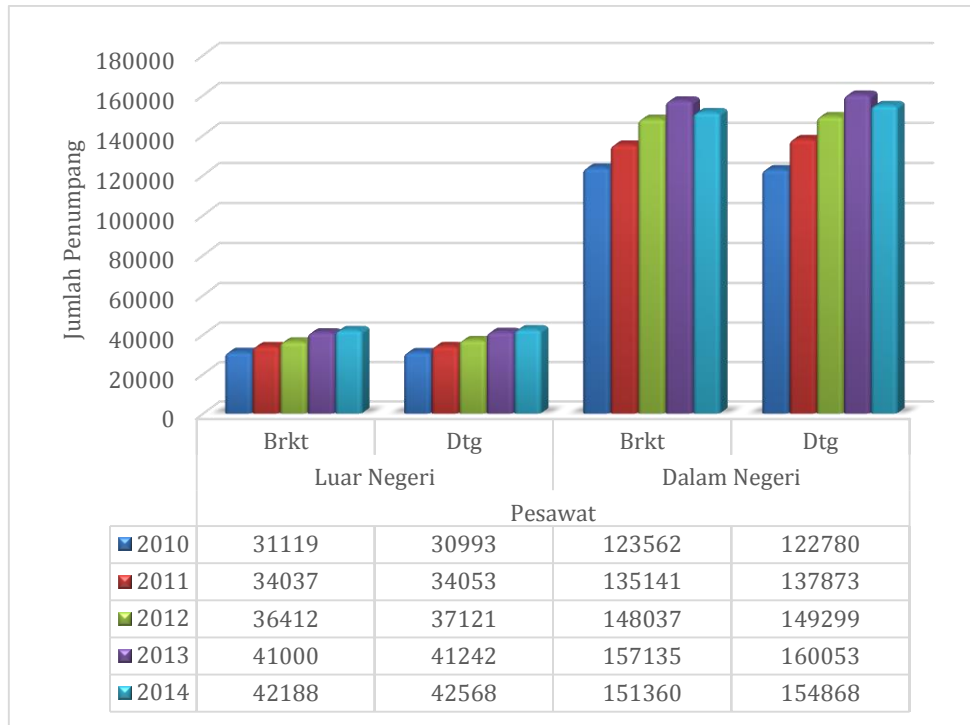
Terminal 3 mempunyai kapasitas 4 juta penumpang per tahun, Terminal 3 sekarang memiliki 30 gerai lapor-masuk, 6 klaim bagasi, dan 3 gerbang. Pengembangan Terminal 3 akan dirancang berbentuk 'U' dengan kapasitas total 25 juta penumpang per tahun.

PT Angkasa Pura II akan menghabiskan dana sekitar Rp11.7 triliun (US\$ 1.36juta) untuk mengubah Bandara Internasional

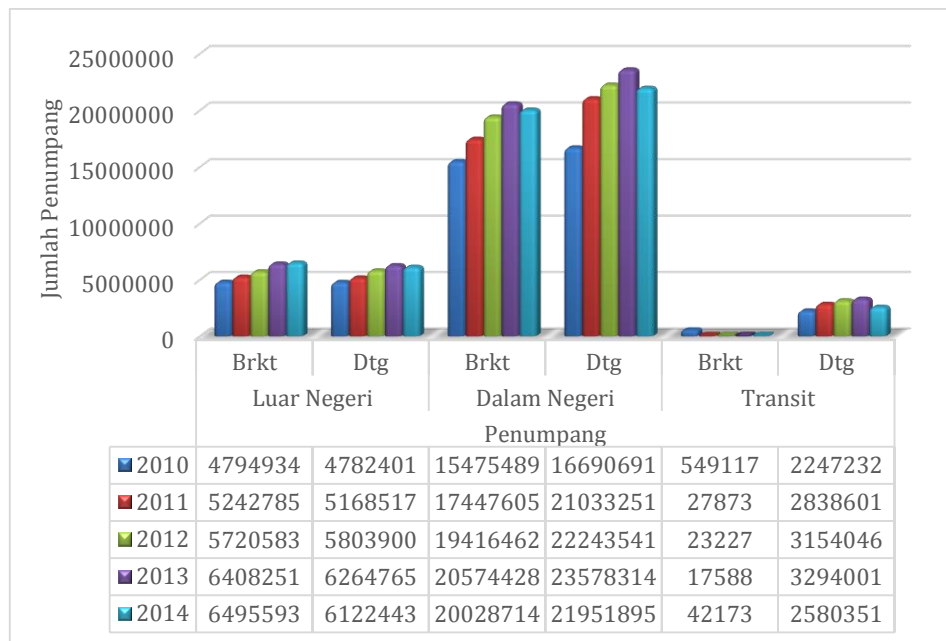
Soekarno-Hatta menjadi sebuah 'Bandara Berkelas Dunia' yang akan disebut Aerotropolis pada Tahun 2014. Terminal 3 terlebih dahulu yang akan dikembangkan, selanjutnya Terminal 1 dan Terminal 2 akan dikembangkan dan diintegrasikan dengan dinding hijau dan bandara akan memiliki ruang konvensi, pusat perbelanjaan, hotel, taman bermain, fasilitas rekreasi dan area parkir untuk 20.000 kendaraan. Juga akan terintegrasi dengan *commuter line* (https://id.wikipedia.org/wiki/Bandar_Udara_Internasional_Soekarno-Hatta).

Rata-rata pertumbuhan lalu lintas pesawat udara luar negeri pada Tahun 2010 s.d 2014 mencapai 8,08% pertahun, yang terdiri dari penerbangan keberangkatan tumbuh sebesar 7,90 % pertahun dan penerbangan kedatangan tumbuh sebesar 8,26% pertahun. Sedangkan lalu lintas pesawat udara dalam negeri rata-rata pertumbuhannya mencapai 5,59% pertahun, terdiri dari penerbangan keberangkatan tumbuh 5,20% pertahun dan penerbangan kedatangan 5,98% pertahun.

Rata-rata pertumbuhan penumpang pesawat udara luar negeri pada Tahun 2010 s.d 2014 mencapai 7,14% pertahun, yang terdiri dari penumpang keberangkatan tumbuh sebesar 7,88 % pertahun dan penumpang kedatangan tumbuh sebesar 6,37% pertahun. Sedangkan penumpang pesawat udara dalam negeri rata-rata pertumbuhannya mencapai 6,88% pertahun, terdiri dari penumpang keberangkatan tumbuh 6,66% pertahun dan penumpang kedatangan 7,09% pertahun. Sedangkan penumpang yang transit mengalami penurunan sebesar -1,59%.



Gambar 1. Jumlah Lalu Lintas Pesawat Udara Tahun 2010 – 2014
Bandara Internasional Soekarno Hatta
(Sumber: PT. Angkasa Pura II (Persero), 2015)



Gambar 2. Jumlah Penumpang Pesawat Udara Tahun 2010 – 2014
Bandara Internasional Soekarno Hatta
(Sumber: PT. Angkasa Pura II (Persero), 2015))

Identifikasi Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Pelayanan Publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng

Adapun fokus dari penelitian ini adalah analisis SWOT yaitu evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang

dan ancaman menurut Kotler (2008). Berdasarkan hasil wawancara langsung dan pengamatan dilapangan telah dapat diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pengembangan pelayanan publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta – Cengkareng pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Identifikasi Faktor- Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan	Peluang
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bandara Internasional Soekarno Hatta merupakan bandara internasional terbesar di Indonesia 2. Komitmen pimpinan dan staf pengelola untuk memberikan pelayanan terbaik 3. Memiliki orientasi pelayanan kelas internasional. 4. Memperoleh penghargaan pelayanan prima sektor transportasi dari Kementerian Perhubungan Tahun 2014. 5. Penyediaan beragam pelayanan jasa penunjang bandar udara yang modern dengan ditunjang fasilitas berteknologi tinggi 6. Kerjasama kemitraan dengan unit terkait dalam peningkatan pelayanan publik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan Angkutan Udara Setiap Tahunnya 2. Dukungan pemerintah pusat dan daerah dalam peningkatan pelayanan publik di bandara 3. Bandara yang sering digunakan transit dan transfer penumpang angkutan udara 4. Munculnya maskapai penerbangan asing masuk ke dalam negeri, menambah ramainya pasar penerbangan Indonesia 5. Kesempatan membuka fasilitas komersial (<i>commercial</i>)/ potensi pertumbuhan bisnis dan ekonomi di sekitar bandara
Kelemahan	Ancaman
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah petugas operasional pelayanan di bandara yang masih kurang (<i>cleaning service, security</i>) 2. Kurang responsif dan informatif dari petugas pelayanan bandara dalam mendengarkan keluhan penumpang angkutan udara 3. Kompleksnya karakteristik tugas setiap unit dapat menimbulkan terjadinya masalah hubungan industrial. 4. Kondisi ruang tunggu penumpang yang masih bergaya lama dan belum menerapkan konsep modern 5. Kapasitas bandara yang sudah tidak memadai (<i>over capacity</i>) 6. Kondisi fasilitas pelayanan penumpang di bandara yang sudah tidak memadai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya Instruksi Menteri Perhubungan tentang Peningkatan Pelayanan Publik di Bandar Udara Seluruh Indonesia 2. Kesadaran penumpang yang masih kurang (kebersihan bandara, kepatuhan terhadap rambu dll) 3. Masih beroperasinya taksi gelap, calo dan asongan 4. Akses dari dan menuju bandara (<i>Airport Access</i>) berupa kemacetan dalam kawasan bandara dan luar kawasan. 5. Keamanan bandara (<i>Airport Security</i>) yang masih kurang

Faktor Internal

Dalam analisis SWOT, terdapat analisis internal yaitu suatu analisis lingkungan pada suatu perusahaan yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan namun secara bersamaan juga dapat meminimalkan kelemahan dengan kekuatan yang ada. Oleh karena itu, pada dasarnya faktor-faktor internal tersebut dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan adalah suatu kunci bagi perusahaan untuk bertahan didalam persaingan dengan perusahaan lain sehingga berdampak pada suatu keunggulan bagi perusahaan itu sendiri. Dalam pelayanan publik pengelola bandara memiliki kekuatan. Sebagai salah satu bandara internasional terbesar di Indonesia, Bandara Internasional Soekarno Hatta melayani penerbangan dari

dan ke berbagai daerah di Indonesia serta dari dan ke negara-negara di dunia.

Angkasa Pura II melakukan pengembangan usaha dalam bidang jasa kebandarudaraan dan peningkatan pelayanan yang optimal kepada pengguna jasa bandara melalui penyelenggaraan pelayanan-pelayanan yang menunjang jasa kebandarudaraan. Pelayanan-pelayanan tersebut antara lain: pelayanan jasa pendaratan, penempatan dan penyimpanan pesawat udara (PJP4U), pelayanan jasa penumpang pesawat udara (PJP2U), pelayanan jasa garbarata, dan pelayanan jasa konter. Selain itu, untuk memaksimalkan pelayanan terbaik melalui penyediaan beragam pelayanan jasa penunjang bandar udara yang modern dengan ditunjang fasilitas berteknologi tinggi adalah komitmen Angkasa Pura II untuk mewujudkan kenyamanan bagi pengguna jasa selama berada di lingkungan bandara.

Dalam pelayanan publik pengelola bandara mengutamakan pelayanan prima dalam menciptakan kenyamanan pengguna bandar udara serta mengutamakan kelengkapan fasilitas yang sesuai kebutuhan pengguna jasa serta kerjasama yang optimal dalam peningkatan pelayanan di bandara dengan pihak terkait, baik dari pemerintahan maupun pihak swasta.

Kelemahan (*Weaknesses*)

Jumlah petugas operasional pelayanan bandara yang masih kurang. Petugas di bandara yang ada masih sangat kurang terutama pada bidang keamanan penerbangan. Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari bandara sehingga menyulitkan bagi mereka yang merlukan pelayanan tersebut (karantina, kepolisian, otorita bandara). Unit instansi pelayanan di bandara yang masih kurang responsif dan informatif. Kondisi terminal yang masih bergaya lama dan belum menerapkan konsep modern, saat ini sudah digunakan peralatan yang lengkap namun masih belum menggunakan teknologi yang paling mutakhir (masih memerlukan

pengembangan). Kapasitas bandara yang sudah tidak memadai (*over capacity*), masih terjadinya antrian, kebersihan fasilitas bandara, informasi, kebisingan, KKOP, layanan umum, *lost properties*, ketersediaan moda transportasi bandara, parkir, penumpukan penumpang, papan dan marka penunjuk arah petugas *porter*, prosedur operasional, proses pengambilan bagasi, jasa *shuttle bus* (khusus di Bandar udara Internasional Soekarno-Hatta), ketersediaan fasilitas *trolley*.

Fasilitas bandara yang sudah tidak memadai terdiri dari mengenai fasilitas AC, atap, eskalator, tempat duduk, garbarata, hiburan, kaca, kebocoran, kehujanan, kelistrikan, kran air minum, lift, mushola, *nursery room*, perangkat komputer, sinyal, *smoking room*, *speaker informasi*, timbangan, *toilet*, *waiting room*, wifi.

Informasi mengenai pelayanan bandara kepada penumpang masih belum sepenuhnya disampaikan secara transparan. Petugas pelayanan bandara kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/aspirasi dari penumpang. Pelayanan kepada penumpang angkutan udara pada umumnya dilakukan melalui proses (birokratis) sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.

Pada umumnya kesulitan kompetensi sumber daya tidak menjadi kendala berarti, namun pertumbuhan jumlah penumpang dan pesawat yang tidak sebanding dengan perkembangan kapasitas bandara memerlukan pengelolaan (manajemen) bandara yang lebih memerlukan pengelolaan ekstra dalam mempertahankan tingkat kenyamanan pengguna jasa bandara.

Faktor Eksternal

Analisis eksternal yaitu suatu analisis lingkungan pada suatu perusahaan yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Perusahaan harus lebih cermat dalam menghadapi lingkungan ini dengan mengambil peluang yang ada dan meminimalkan ancaman yang ada pada perusahaan. Karena pada dasarnya faktor-

faktor eksternal tersebut tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Peluang (*Opportunities*)

Bandara Internasional Soekarno Hatta merupakan bandara terbesar dengan peningkatan pertumbuhan angkutan udara setiap tahunnya sehingga peluang menjadi bandara yang sering digunakan transit dan transfer penumpang sangat besar. Menurut *Airport Council International (ACI)*, salah satu bandara di wilayah Angkasa Pura II, yaitu Bandara Internasional Soekarno Hatta, merupakan satu dari 20 bandara tersibuk di dunia sejak Tahun 2010 sampai Tahun 2014. Pada Tahun 2014, Bandara Internasional Soekarno Hatta berada di peringkat 12 dari 20 bandara tersibuk di dunia melebihi aktifitas kebandarudaraan di Bandara *Schiphol Amsterdam* (peringkat 14), Bandara *Changi* Singapura (peringkat 16) dan Bandara *JFK New York* (peringkat 18).

Pemerintah Pusat dan Pemerintah daerah memberikan dukungan positif kepada pihak pengelola bandara dalam peningkatan pelayanan publik di bandara. Sebagai bandara dengan tingkat pertumbuhan yang cukup tinggi maka bandara mempunyai kesempatan untuk menambah fasilitas komersial (*commercial*) mengenai ketersediaan fasilitas belanja, harga produk, media *outdoor / indoor*, tarif parkir kendaraan, tarif parkir pesawat, tarif PSC.

Ancaman (*Threats*)

Tingkat kepedulian penumpang yang masih kurang (kebersihan bandara, kepatuhan terhadap rambu dll). Ketidakselarasan antara mitra kerja (CIQ) dengan pengelola bandara. Masih banyak pihak eksternal yang memanfaatkan bandara sebagai tempat mata pencaharian (taksi gelap, calo dan asongan).

Taksi gelap yang dioperasikan perorangan juga banyak ditemui ketika keluar dari terminal kedatangan baik domestik maupun internasional. Taksi gelap ini menawarkan harga yang lebih murah dibanding dengan taksi resmi, tetapi

tentunya belum tentu lebih murah dan tidaklah dianjurkan karena keselamatan tidak terjamin. Tetapi kebanyakan terdapat taksi gelap yang menawarkan tarif belasan bahkan puluhan kali lipat lebih mahal dibandingkan dengan taksi resmi. Calo tiket juga masih kerap ditemui di *area public* terminal Bandara Internasional Soekarno Hatta, dengan membeli tiket dari para calo biasanya penumpang dikenakan dengan harga tiket yang berkali kali lipat. Para penjual dagangan (*sales asongan*) ini makin marak terjadi akhir akhir ini. Modusnya mereka berjualan dengan barang barang yang imitasi atau palsu dan dijual dengan harga seperti barang aslinya. Karenanya banyak para penumpang yang tertipu dan merasa sangat dirugikan. Dengan adanya porter resmi yang memakai baju seragam, lantas tidak menghalangi munculnya porter porter gelap atau tidak resmi. Memang disini yang paling utama dirugikan adalah pihak dari porter resmi karena pekerjaannya yang disaingi. Tetapi ternyata para penumpang pun juga merasa dirugikan karena biasanya porter gelap ini kerap memaksa para penumpang, lantas hal ini membuat para penumpang bandara merasa tidak nyaman.

Ancaman dari pihak luar juga berasal dari akses dari dan menuju bandara (*airport access*) berupa kemacetan dalam kawasan bandara dan luar kawasan. Keamanan bandara (*airport security*) mengenai aksi premanisme, calo, hewan liar, parkir liar, pedagang asongan, pencurian, penipuan, perokok di sembarang tempat, petugas *aviation security* yang masih kurang, pungutan liar, taxi gelap.

Analisis SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap pelayanan pengguna jasa di Bandara Internasional Soekarno Hatta, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT (Rangkuti, 2015).

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi peningkatan pelayanan penumpang di Bandara Soekarno Hatta. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari matriks faktor strategi internal dan matriks faktor strategi eksternal. Berdasarkan penentuan bobot faktor-faktor kekuatan dan

kelemahan maka dapat dibuat faktor-faktor strategi yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 2. IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.

Berdasarkan penentuan bobot faktor-faktor peluang dan ancaman maka dapat dibuat faktor-faktor strategi yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 3. EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka peluang dan ancaman.

Tabel 2. IFAS

NO	INTERNAL			
	KEKUATAN (<i>Strenght</i>)	BOBOT	RATING	SKOR
1	Bandara Internasional Soekarno Hatta merupakan bandara internasional terbesar di Indonesia	0,111	4,00	0,44
2	Komitmen pimpinan dan staf pengelola untuk memberikan pelayanan terbaik	0,116	4,00	0,46
3	Memiliki orientasi pelayanan kelas internasional.	0,102	3,33	0,34
4	Memperoleh penghargaan pelayanan prima sektor transportasi dari Kementerian Perhubungan Tahun 2014	0,097	3,00	0,29
5	Penyediaan beragam pelayanan jasa penunjang bandar udara yang modern dengan ditunjang fasilitas berteknologi tinggi	0,055	4,00	0,22
6	Kerjasama kemitraan dengan unit terkait dalam peningkatan pelayanan publik	0,104	3,67	0,38
		0,583		2,13
NO	INTERNAL KELEMAHAN (<i>Weakness</i>)	BOBOT	RATING	SKOR
1	Jumlah petugas operasional pelayanan di bandara yang masih kurang (cleaning service, security)	0,060	-3,67	-0,22
2	Kurang responsif dan informatif dari petugas pelayanan bandara dalam mendengarkan keluhan penumpang angkutan udara	0,090	-3,67	-0,33
3	Kompleksnya karakteristik tugas setiap unit dapat menimbulkan terjadinya masalah hubungan industrial.	0,082	-3,33	-0,27
4	Kondisi ruang tunggu penumpang yang masih bergaya lama dan belum menerapkan konsep modern	0,076	-3,33	-0,25
5	Kapasitas bandara yang sudah tidak memadai (over capacity)	0,055	-4,00	-0,22
6	Kondisi fasilitas pelayanan penumpang di bandara yang sudah tidak memadai.	0,055	-4,00	-0,22
		0,417		-1,51

Sumber: Hasil Analisis, 2015

Berdasarkan hasil perhitungan, faktor internal kekuatan yang dimiliki PT. Angkasa Pura II (persero) Cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta lebih besar dari

faktor kelemahannya yaitu sebesar 0,62 dan untuk faktor eksternal peluang juga lebih besar dari faktor eksternal ancamannya yaitu sebesar 0,35.

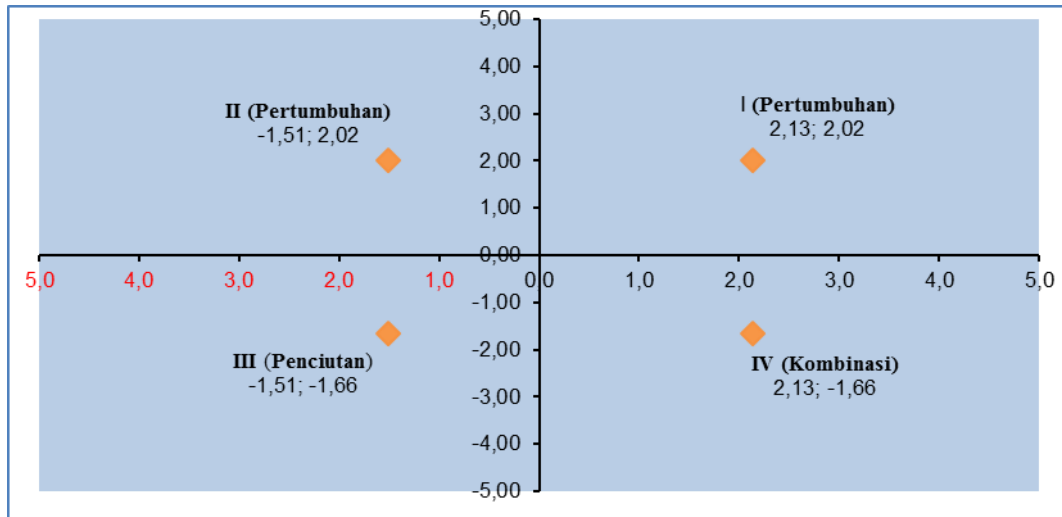
Dari hasil analisis nampak bahwa posisi PT. Angkasa Pura II Cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta terletak pada kuadran I yang menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura II Cabang Bandara Soekarno Hatta menghadapi beberapa peluang dan mempunyai berbagai kekuatan yang

mendorong untuk mendapatkan peluang-peluang tersebut. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Tabel 3. EFAS

EKSTERNAL				
NO	PELUANG (<i>Opportunity</i>)	BOBOT	RATING	SKOR
1	Meningkatnya Pertumbuhan Angkutan Udara Setiap Tahunnya	0,147	4,00	0,59
2	Dukungan pemerintah pusat dan daerah dalam peningkatan pelayanan publik di bandara	0,104	4,00	0,42
3	Bandara yang sering digunakan transit dan transfer penumpang angkutan udara	0,103	3,00	0,31
4	Munculnya maskapai penerbangan asing masuk ke dalam negeri, menambah ramainya pasar penerbangan Indonesia	0,106	3,33	0,35
5	Kesempatan membuka fasilitas komersial (commercial)/ potensi pertumbuhan bisnis dan ekonomi di sekitar bandara	0,106	3,33	0,35
		0,56		2,02
EKSTERNAL				
NO	ANCAMAN (<i>Treath</i>)	BOBOT	RATING	SKOR
1	Munculnya Instruksi Menteri Perhubungan tentang Peningkatan Pelayanan Publik di Bandar Udara Seluruh Indonesia	0,13	-4,00	-0,54
2	Kesadaran penumpang yang masih kurang (kebersihan bandara, kepatuhan terhadap rambu dll)	0,06	-3,67	-0,21
3	Masih beroperasinya taksi gelap, calo dan asongan	0,08	-3,67	-0,31
4	Akses dari dan menuju bandara (<i>airport access</i>) berupa kemacetan dalam kawasan bandara dan luar kawasan	0,07	-4,00	-0,26
5	Keamanan bandara (<i>airport security</i>) yang masih kurang	0,09	-3,67	-0,34
		0,44		-1,66

Sumber: Hasil Analisis, 2015



Gambar 3. Diagram Cartesius Posisi PT. Angkasa Pura II Cabang Bandara Soekarno Hatta
(Sumber: Hasil Analisis, 2015)

Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan matrik yang disusun dengan menggunakan variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diidentifikasi dalam faktor-faktor strategis internal dan faktor strategi eksternal. Matrik SWOT ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis dengan menggunakan model matrik SWOT ini

menggunakan data yang diperoleh dari tabel faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal PT. Angkasa Pura II Cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta. Berdasarkan analisis menggunakan model Matrik SWOT maka dapat dibuat berbagai alternatif strategi yang dapat dikembangkan PT. Angkasa Pura II Cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta di Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Matrik SWOT Pengembangan Pelayanan Publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng

<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i>		<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
IFAS		<ol style="list-style-type: none"> Bandara Internasional Soekarno Hatta merupakan bandara internasional terbesar di Indonesia Komitmen pimpinan dan staf pengelola untuk memberikan pelayanan terbaik Memiliki orientasi pelayanan kelas internasional. Memperoleh penghargaan pelayanan prima sektor transportasi dari Kementerian Perhubungan Tahun 2014. Penyediaan beragam pelayanan jasa penunjang bandar udara yang modern dengan ditunjang fasilitas berteknologi tinggi Kerjasama kemitraan dengan unit terkait dalam peningkatan pelayanan publik 	<ol style="list-style-type: none"> Jumlah petugas operasional pelayanan di bandara yang masih kurang (<i>cleaning service, security</i>) Kurang responsif dan informatif dari petugas pelayanan bandara dalam mendengarkan keluhan penumpang angkutan udara Kompleksnya karakteristik tugas setiap unit dapat menimbulkan terjadinya masalah hubungan industrial. Kondisi ruang tunggu penumpang yang masih bergaya lama dan belum menerapkan konsep modern Kapasitas bandara yang sudah tidak memadai (<i>over capacity</i>) Kondisi fasilitas pelayanan penumpang di bandara yang sudah tidak memadai.
EFAS	<i>External Strategic Factor Analysis Summary</i>		

<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
1. Pertumbuhan Angkutan Udara Setiap Tahunnya 2. Dukungan pemerintah pusat dan daerah dalam peningkatan pelayanan publik di bandara 3. Bandara yang sering digunakan transit dan transfer penumpang angkutan udara 4. Munculnya maskapai penerbangan asing masuk ke dalam negeri, menambah ramainya pasar penerbangan Indonesia 5. Kesempatan membuka fasilitas komersial (commercial)/ Potensi Pertumbuhan Bisnis dan Ekonomi di Sekitar Bandara	1. Strategi memanfaatkan seluruh kekuatan bandara melalui penyediaan teknologi yang canggih dalam peningkatan pelayanan penumpang di bandara 2. Membuat program-program kerjasama dengan pihak maskapai penerbangan dan unit terkait dalam peningkatan dan penyediaan pelayanan penumpang 3. Mengembangkan sumber daya internal seperti sistem keuangan yang baik dan komitmen pimpinan dan staf pengelola untuk memberikan pelayanan terbaik. 4. Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan pelayanan terhadap pasar yang telah dilayani oleh PT Angkasa Pura II (Persero)	1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas petugas operasional pelayanan di bandara 2. Meningkatkan kapasitas bandara baik sisi darat maupun udara 3. Menambah fasilitas penunjang pelayanan penumpang (jasa bandara dan jasa kebandarudara) di bandara 4. Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan angkutan udara di bandara
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT
1. Munculnya Instruksi Menteri Perhubungan tentang Peningkatan Pelayanan Publik di Bandar Udara Seluruh Indonesia 2. Kesadaran penumpang yang masih kurang (kebersihan bandara, kepatuhan terhadap rambu dll) 3. Masih beroperasinya taksi gelap, calo dan asongan 4. Akses dari dan menuju bandara (airport access) berupa kemacetan dalam kawasan bandara dan luar kawasan. 5. Keamanan bandara (airport security) yang masih kurang	1. Memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia di bandara 2. Memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia. 3. Selektif dalam pemilihan diklat yang akan diikuti 4. Melaksanakan program sosialisasi keamanan dan keselamatan penerbangan kepada pengguna jasa angkutan udara di bandara	1. Meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia/petugas operasional dalam perencanaan dan manajerial 2. Meningkatkan koordinasi antar unit kerja di bandar udara 3. Melakukan evaluasi pelaksanaan dan penerapan pelayanan kepada penumpang (<i>publik services</i>) di bandara 4. Melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait dalam peningkatan keamanan dan kenyamanan di sekitar bandara

Sumber: Hasil Analisis, 2015

Berdasarkan Matrik SWOT tersebut, dapat dijelaskan strategi berikut:

1. Strategi SO

Merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang ada. Strateginya dengan memanfaatkan seluruh kekuatan bandara melalui penyediaan teknologi yang

canggih dalam peningkatan pelayanan penumpang di bandara melalui penerapan IT dalam penunjang pelayanan di bandara. Membuat program-program kerjasama dengan pihak maskapai penerbangan dan unit terkait dalam peningkatan dan penyediaan pelayanan penumpang. Mengembangkan sumber daya internal seperti sistem keuangan

yang baik dan Komitmen pimpinan dan staf pengelola untuk memberikan pelayanan terbaik. PT. Angkasa Pura II untuk mencapai cita-cita menjadi *World Class Company* dan mewujudkan pelayanan berdasarkan standar *World Class Airport*, perusahaan akan melakukan strategi pertumbuhan secara bertahap dengan fokus yang jelas pada setiap tahapan. Perusahaan menetapkan strategi pertumbuhan usaha (Laporan Tahunan 2014 Annual Report, PT. Angkasa Pura II) dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

a. *Market Penetration*

Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan pelayanan terhadap pasar yang telah dilayani oleh PT Angkasa Pura II (Persero) selama ini.

b. *Market Development*

Mengembangkan pasar baru (new market) dengan layanan yang telah dimiliki oleh PT Angkasa Pura II (Persero) selama ini;

c. *Service Development*

Mengembangkan layanan baru dengan teknologi terkait layanan PT Angkasa Pura II (Persero) saat ini, untuk melayani pasar yang telah ada;

d. *Diversification*

Pertumbuhan yang selektif pada bidang aeronautika maupun non-aeronautika.

2. Strategi WO

Seiring dengan kebutuhan masyarakat terhadap jasa angkutan udara yang semakin meningkat, berdampak pada lalu lintas para pengguna jasa bandara yang menjadi begitu padat baik pada saat sebelum penerbangan (keberangkatan) maupun saat setelah penerbangan (kedatangan). Hal ini menuntut perlunya pengelolaan yang serius dan memadai. Pengelola bandara harus berupaya penuh untuk memberikan pelayanan terbaik melalui pelayanan operasi bandara dengan penambahan berbagai fasilitas di lingkungan bandara dan perluasan

kawasan terminal termasuk pembangunan gedung atau bangunan terminal baru. Upaya yang dilakukan ini bertujuan supaya dapat menampung jumlah penumpang yang bertambah serta dapat menghadirkan kenyamanan bagi pengguna jasa bandara penambahan dan perbaikan fasilitas bandara yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah penambahan dan perbaikan kursi tunggu penumpang, garbarata, toilet, troli bagasi, konter *check-in*, konter pemeriksaan, fasilitas tempat ibadah seperti mushola dan sejumlah fasilitas pendukung lainnya. Pengelola bandara harus kerjasama dengan pihak lain dalam menambah konter-konter jualan yang menyediakan berbagai kebutuhan para pengguna jasa bandara, menjaga kenyamanan dan keindahan di lingkungan bandara, dan memantau kebersihan kawasan bandara dan melakukan program kebersihan bandara.

3. Strategi ST

Merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman, antara lain : memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia di bandara, memaksimalkan tersedianya anggaran pengembangan sumber daya manusia, selektif dalam pemilihan diklat yang akan diikuti serta melaksanakan program sosialisasi keamanan dan keselamatan penerbangan kepada pengguna jasa angkutan udara di bandara. Program kerja dalam mendukung strategi peningkatan pelayanan publik di bandara ke depannya antara lain:

a. Program kerja 7B yaitu bersih terminal, bersih sisi darat, bersih sisi udara, bersih toilet, bersih musholla, bersih area taman, dan bersih ruang kerja.

b. Peningkatan pelayanan dan keamanan untuk memberi rasa aman, tertib dan nyaman kepada calon penumpang, tiga langkah yaitu, pertama, meningkatkan kebersihan, penerangan, papan tanda (*signage*) dan penyediaan troli,

penempatan frontliner andal, serta penyempurnaan *contact center*.

- c. Memperketat jalur akses dari terminal dari/ke sisi udara dengan rencana penggunaan sistem fingerprint, memperbanyak *signed* larangan merokok merokok di sisi udara.

4. Strategi WT

Merupakan strategi untuk mengatasi kelemahan dengan cara menghindari ancaman, yaitu : meningkatkan kemampuan dalam perencanaan, meningkatkan koordinasi antar unit kerja, meningkatkan evaluasi pelaksanaan dan penerapan pelayanan kepada penumpang di bandara, serta melaksanakan koordinasi dengan pihak terkait dalam peningkatan keamanan dan kenyamanan di sekitar bandara. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan oleh pihak PT. Angkasa Pura II (persero) cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta adalah menambahkan fasilitas publik yang lebih baik untuk meningkatkan kenyamanan kepada pengguna jasa bandara guna meminimalisir komplain yang kerap terjadi baik kepada pengelola bandara maupun airlines. Hal ini sejalan dengan, program kerja yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II (persero) cabang Bandara Internasional Soekarno Hatta adalah penancangan program kerja *Quick Fix* dan *Quick Win* untuk melakukan pembenahan dan peningkatan pelayanan kepada pengguna jasa bandar udara, antara lain: pengalihan akses masuk kendaraan melalui area parkir, pembuatan surat edaran ke semua pihak untuk menjaga kebersihan, penyediaan ruang *costumer services & information* di setiap terminal dan memperbanyak signage "*No Smoking*" dan penyediaan tempat khusus merokok di setiap terminal.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan dapat diambil kesimpulan

bahwa hasil identifikasi faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal maka diketahui posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal pelayanan publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta - Cengkareng memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang atraktif. Hal ini menunjukkan Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng harus tetap melakukan upaya-upaya meningkatkan kualitas pelayanan penumpang melalui penambahan fasilitas-fasilitas penunjang, peningkatan kapasitas bandara serta peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam pengelolaan bandara.

Secara keseluruhan Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng saat ini merupakan bandara yang cukup sukses dalam industri penerbangan nasional maupun internasional. Selain itu, Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng didukung oleh kekuatan internal yang cukup baik, seperti sistem keuangan yang baik dan Komitmen pimpinan dan staf pengelola untuk memberikan pelayanan terbaik.

Terdapat empat alternatif strategi yang dapat diterapkan Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng sehubungan dengan pengembangan pelayanan publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng. Dari empat strategi tersebut (SO, WO, ST, WT) digunakan untuk diterapkan dalam pengembangan strategi yang dapat disarankan pada manajemen Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, dapat dirumuskan beberapa saran yaitu (1) Mengusulkan pembuatan program-program kerjasama dengan pihak maskapai penerbangan dan unit terkait dalam pengadaan dan penyediaan *information teknologi* yang modern/canggih dalam menunjang pelayanan publik di Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng seperti *Multiuser Check in, Automatic system Check in dan Otomatic Bagage Handling*. (2) Mengusulkan menyusun standar operasional prosedur yang terpadu dengan pihak

maskapai penerbangan dan unit terkait dalam peningkatan keamanan dan kenyamanan di sekitar Bandara Internasional Soekarno Hatta Cengkareng. (3) Meningkatkan kemampuan dan keahlian petugas operasional bandara dalam bidang manajerial, bidang teknis dan operasional bandara yang dapat menunjang public services di bandara. (4) Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan jumlah sampel dalam penelitian ini, disarankan pada peneliti selanjutnya mengadakan penelitian dengan jumlah sampel yang lebih banyak dengan jumlah informan yang lebih banyak pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih menjangkau karakteristik masing-masing unit kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Maryati Karma (Kepala Pusat Litbang Perhubungan Udara), Bapak Wahyu Bambang, Bapak Eries Hermawandi dan bapak M. Adiwiyatno dari Airport Services PT. Angkasa Pura II (persero) yang telah memberikan masukkan data dan informasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Angkasa Pura II, 2014, Laporan Tahunan *Annual Report* PT. Angkasa Pura II (Persero), Jakarta.

Badudu, J. S, Sutan Mohammad Zain, (2001), Kamus Umum Bahasa Indonesia, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

Bryson, John M, (2008). Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Griffin, Ricky, W., 2004. Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta

John Hendrik Frans, Harnen Sulistio, Achmad Wicaksono. (2014), Kajian Kapasitas, Pelayanan Dan Strategi Pengembangan Bandar Udara El Tari Kupang, Program Magister Rekayasa Transportasi Fakultas Teknik Jurusan Sipil

Universitas Brawijaya Malang, J-PAL, Vol. 5, No. 2.

Karel Fredrik Gaus Basar Lusnarnera, (2014), *Strategic management plan formulation West southeast maluku airport Period 2014 - 2018*, <http://e-journal.uajy.ac.id/6171/1/Jurnal%20MM01886.pdf>

Kementerian Perhubungan, 2009, Undang-undang No.1 tentang Penerbangan.

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, 2015, Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Jakarta.

Kleinstauber, F diterjemahkan oleh Siswanto Sutojo, (2002), Strategi Pemasaran, PT. Damar Mulia Pustaka. Cetakan Pertama, Jakarta.

Kotler, Philip, Gary Armstrong, (2008), *Principles of Marketing (12th ed)*. Pearson Education, New Jersey.

Marrus, Stephanie K. (2002), *Building The Strategic Plan: Find Analyze, And Present The Right Information*, Wiley. USA.

Moenir. (2006). Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Moleong, Lexy. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif. Alfabeta, Bandung.

Rangkuti, Freddy, (2015), Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Ratminto, dan Winarsih Septi Atik. (2009). Manajemen Pelayanan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sinambela, L.P, (2010), Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan dan Implementasi, PT. Bumi Aksara cetakan kelima, Jakarta.

Verryza Agridita Taufana1, (2014), Kualitas Pelayanan dalam Perspektif Strategi Pelanggan di Bandara Sepinggan, Balikpapan, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas

Airlangga. Volume 1, Nomor 1, Januari
2014, ISSN 2303-341X.

[https://id.wikipedia.org/wiki/Bandar_Udara
_Internasional_Soekarno-Hatta](https://id.wikipedia.org/wiki/Bandar_Udara_Internasional_Soekarno-Hatta)

