

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Angkasa Pura II adalah anak perusahaan dari PT Aviawi Pariwisata Indonesia (Persero) atau Injourney, yang bergerak dalam pengelolaan bandara dan penyediaan layanan terkait. PT Angkasa Pura II memiliki dua bisnis utama yaitu bisnis aeronautika yang mencakup layanan di sisi udara, dengan pendapatan yang dihasilkan dari *Passenger Service Charge* (PSC), *Landing and Parking Fee*, *Surcharge*, dan sewa *aviobridge*. Di samping itu, bandara juga memiliki bisnis non-aeronautika yang mencakup layanan di area non-udara, seperti penyewaan ruang terminal dan lahan kargo, konsesi, parkir, penyediaan ruang usaha, iklan, penyimpanan dan kargo, layanan *ground handling*, serta berbagai usaha lain yang terkait dengan fasilitas dan layanan bandara. Dalam kaitannya dengan layanan tersebut, PT Angkasa Pura II memiliki tiga jenis pelanggan yaitu maskapai penerbangan, *tenant*, dan penumpang. Hubungan PT Angkasa Pura II dengan maskapai berjenis *Business-to-Business* (B2B), melalui penggunaan layanan Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan, dan Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U), termasuk Jasa Pelayanan Penerbangan (JP2), Jasa Pendaratan, Penempatan, dan Penyimpanan Pesawat Udara (JP4U), serta penggunaan *aviobridge*. Hubungan dengan penyewa juga bersifat B2B, melalui penyewaan ruang seperti gudang, lahan, fasilitas lainnya, konsesi, parkir, dan layanan terkait lainnya di bandara. Hubungan antara bandara dan penumpang bersifat *Business-to-Consumer* (B2C), di mana penumpang dikenakan *Passenger Service Charge* (PSC) setiap kali mereka berangkat dari bandara.

PT Angkasa Pura II didirikan pada tahun 13 Agustus dengan tujuan mengelola bandara di wilayah barat Indonesia serta mengoptimalkan sumber daya bandara di kawasan tersebut. Saat ini, PT Angkasa Pura II mengelola 20 bandara, termasuk Bandara Internasional Soekarno-Hatta yaitu bandara terbesar milik PT Angkasa Pura II, dengan *market share* sebesar 17% dari total penumpang di Indonesia. Bandara

Internasional Soekarno-Hatta memiliki tiga terminal, yaitu Terminal 1, Terminal 2, dan Terminal 3 dimana Terminal 1 dan Terminal 2 adalah terminal khusus pesawat *Low Cost Carrier* (LCC) seperti AirAsia, Lion Air, Super Airjet, dsb sementara Terminal 3 adalah terminal khusus pesawat *Full Service Carrier* (FSC) seperti Garuda Indonesia, Qatar Airways, China Airlines, dsb.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Di tahun 2023 Indonesia menduduki peringkat ke-27 di dunia dan peringkat ke-6 di Asia Pasifik sebagai tujuan wisatawan dunia dengan pengunjung yang cukup banyak yaitu 15,5 juta turis. Indonesia sebagai tujuan wisatawan dunia yang merupakan negara kepulauan ini memiliki kurang lebih 17.000 pulau yang membuat transportasi udara cukup penting untuk menghubungkan antardaerah. Selain itu, kelas menengah di Indonesia yang mendominasi yaitu sebesar 66,35% dari populasi Indonesia menjadikan kebutuhan transportasi udara cukup besar dikarenakan pesawat merupakan pilihan transportasi kelas ekonomi menengah keatas. Dengan mempelajari operasional bandara dan infrastruktur untuk mengakomodir pertumbuhan ekonomi adalah riset yang cukup kritical. Bandara sangat mempengaruhi perekonomian suatu daerah, sebagai contohnya bandara kecil cenderung kesulitan dengan pendanaan dan konektivitas. Solusi seperti operasional yang *sustainable* terkait lokasi dapat dijadikan acuan pembuatan kebijakan. Sektor penerbangan Indonesia beroperasi berdasarkan peraturan nasional dan internasional sehingga melakukan penelitian di bidang tersebut dapat memberikan wawasan kebijakan yang berharga. Selain itu, penerapan digitalisasi di bidang bandar udara seperti adopsi teknologi biometrik dan automasi di Indonesia masih tergolong baru sehingga riset pada teknologi *Self Service Technology* (SST) cukup menarik.

Di Indonesia, bandara dikelola oleh empat pihak, yaitu Kementerian Perhubungan, PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II, dan pihak swasta. Dimana bandara-bandara di pelosok dikelola oleh Kementerian Perhubungan, bandara di timur Indonesia dikelola oleh PT Angkasa Pura I, bandara di barat Indonesia dikelola oleh PT Angkasa Pura II, dan bandara seperti Bandara Dhoho di Kediri dikelola oleh pihak

swasta. Dalam beberapa dekade terakhir, bandara di seluruh dunia telah berkembang dari sekadar tempat transit menjadi pusat pengalaman pelanggan yang kompleks. Bandara kini berfungsi sebagai gerbang pertama yang memberikan *first impression* suatu negara kepada wisatawan internasional. Oleh karena itu, banyak negara berlomba-lomba untuk meningkatkan layanan bandara mereka, menjadikannya tidak hanya efisien namun juga nyaman dan berkesan. Fasilitas yang canggih, layanan yang cepat, dan perhatian terhadap detail telah menjadi standar baru yang harus dipenuhi. Changi Airport di Singapura telah lama menjadi simbol keunggulan layanan bandara dengan taman *indoor* yang memukau, bioskop gratis, dan proses yang sangat efisien, sehingga Changi tidak hanya memenangkan hati pelancong tapi juga memperkuat reputasi Singapura sebagai pusat bisnis dan pariwisata global, hal yang sama juga dilakukan oleh Hamad International Airport di Qatar dan Tokyo Haneda Airport di Jepang telah menetapkan standar tinggi melalui perpaduan antara teknologi canggih dan layanan pelanggan yang unggul, menjadikannya bandara terbaik dunia dengan banyak penghargaan internasional. Di tengah persaingan global ini, peringkat bandara memainkan peranan penting dalam menentukan daya saing suatu negara. Salah satu sistem pemeringkatan paling diakui adalah *Skytrax World Airport Awards*, yang menilai bandara berdasarkan survei pelanggan internasional. Skytrax menjadi tolak ukur kualitas layanan, dengan peringkat yang didasarkan pada berbagai aspek seperti kenyamanan, kebersihan, fasilitas, dan efisiensi operasional. Bandara-bandara yang menempati posisi teratas, seperti Changi, Hamad, dan Tokyo Haneda, tidak hanya mendapatkan pengakuan global tetapi juga berhasil menarik lebih banyak wisatawan dan maskapai penerbangan yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi negara mereka.

Indonesia pun tidak boleh ketinggalan dalam meningkatkan kualitas layanan bandara. Soekarno-Hatta International Airport, yang merupakan bandara utama Indonesia ada di peringkat ke-41 dalam pemeringkatan Skytrax terbaru, sehingga Indonesia masih jauh di luar daftar 20 besar. Padahal Bandara Internasional Soekarno-Hatta memiliki potensi besar untuk menjadi hub regional dan hub global dikarenakan

posisi geografisnya strategis yaitu terletak di antara rute penerbangan utama Asia Tenggara dan Asia Pasifik. Sebagai pintu gerbang utama Indonesia, Bandara Internasional Soekarno-Hatta memiliki peluang besar untuk menjadi persinggahan utama maskapai internasional, terutama jika konektivitas dan layanan yang ditawarkan terus ditingkatkan. Hal ini penting dikarenakan bandara bukan hanya sekadar fasilitas transportasi namun juga sebagai cerminan dari identitas suatu negara. Layanan bandara yang unggul dapat meningkatkan citra internasional, memperkuat daya saing ekonomi, dan menciptakan pengalaman yang mengesankan bagi pengunjung. Dengan peringkat yang baik, sebuah bandara dapat menarik lebih banyak maskapai untuk membuka rute baru, yang berarti meningkatkan peluang konektivitas dan potensi pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain, pengalaman buruk di bandara dapat memberikan kesan negatif bahkan sebelum wisatawan sempat menjelajahi negara tersebut. Dalam perlombaan global untuk memberikan layanan terbaik, bandara tidak hanya fokus pada teknologi dan fasilitas fisik, tetapi juga pada pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.

Untuk memahami tantangan yang dihadapi oleh Bandara Soekarno-Hatta, digunakan konsep *Porter's Five Forces* agar mendapat gambaran tentang dinamika persaingan di industri bandar udara. Kelima kekuatan yang digambarkan oleh Porter antara lain ancaman dari pesaing baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman dari produk pengganti, dan persaingan industri. Masing-masing faktor memberikan dampak yang signifikan terhadap bagaimana bandara ini beroperasi dan berinovasi untuk tetap kompetitif di pasar global.

1. Ancaman dari pesaing baru

Meskipun industri bandara membutuhkan investasi besar dan infrastruktur yang kompleks, ancaman dari pesaing baru bagi Bandara Soekarno-Hatta cenderung rendah karena untuk mendirikan dan mengelola bandara besar seperti CGK di Indonesia memerlukan waktu, biaya, serta regulasi yang ketat, namun bukan berarti Bandara Soekarno-Hatta dapat menganggap remeh ancaman tersebut. Dengan perkembangan bandara-bandara baru yang canggih di Asia Tenggara seperti Changi di Singapura atau Hamad di Qatar bandara Soekarno-Hatta harus tetap berinovasi dan meningkatkan

kualitas layanannya, demi menjaga dan memperkuat posisinya sebagai hub utama penerbangan di Asia Tenggara dengan terus menghadirkan fasilitas yang memadai dan efisiensi operasional yang tinggi.

2. Kekuatan tawar pembeli

Penumpang sangat berpengaruh terhadap operasional bandara, sebab kini penumpang memiliki banyak pilihan bandara untuk transit atau bahkan penerbangan langsung menuju tujuan. Dengan banyaknya alternatif, penumpang cenderung memilih bandara yang menawarkan fasilitas terbaik dan pengalaman perjalanan yang nyaman. Selain penumpang, maskapai penerbangan juga memiliki pengaruh besar dalam pemilihan bandara, sebab maskapai cenderung mencari bandara dengan biaya operasional yang efisien dan infrastruktur yang mendukung kelancaran penerbangan. Sehingga Bandara Soekarno-Hatta harus menjaga kualitas layanan dan fasilitas agar tetap menarik bagi maskapai besar dan penumpang internasional.

3. Kekuatan tawar pemasok

Teknologi digital seperti *biometric* dan sistem keamanan serta fasilitas bandara lainnya memiliki peranan penting dalam operasional sehari-hari bandara. Bandara Soekarno-Hatta bergantung pada berbagai pemasok untuk memastikan infrastruktur dan teknologi yang digunakan adalah yang terbaik. Apabila pemasok memiliki lebih banyak pilihan pasar, mereka dapat mempengaruhi harga dan syarat yang ditawarkan yang nantinya dapat meningkatkan biaya operasional bandara, sehingga penting bagi pihak manajemen bandara untuk menjaga hubungan yang baik dengan pemasok dan memastikan memperoleh solusi teknologi dan fasilitas yang efisien sehingga dapat menjaga biaya operasional tetap kompetitif.

4. Ancaman dari produk pengganti

Ancaman dari produk pengganti di industri bandara lebih rendah terutama pada penerbangan internasional dikarenakan tidak banyak alternatif transportasi yang dapat menggantikan pesawat untuk perjalanan antar negara. Namun, untuk perjalanan domestik, transportasi lain seperti kereta api atau kapal laut dapat menjadi pilihan untuk rute jarak pendek. Meski demikian, dengan semakin berkembangnya kelas menengah

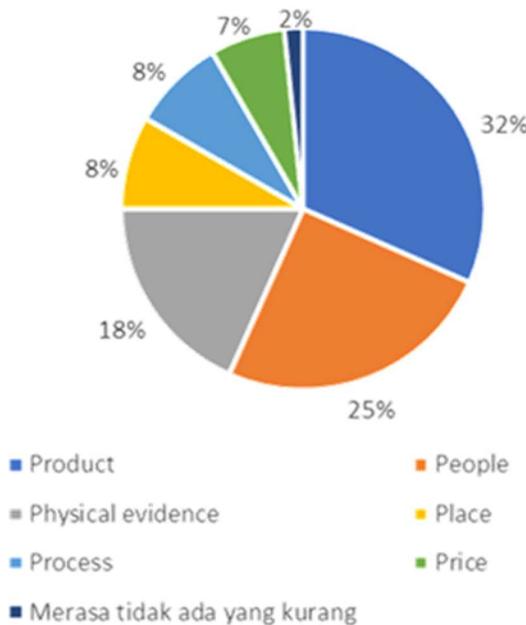
di Indonesia dan kebutuhan akan konektivitas yang cepat antar pulau, penerbangan tetap menjadi pilihan utama bagi mayoritas orang. Oleh karena itu, meskipun ada alternatif lain, sektor penerbangan tetap memiliki posisi yang dominan dalam transportasi antar pulau maupun internasional.

5. Persaingan industri

Persaingan dalam industri bandara sangatlah ketat, baik di tingkat domestik maupun internasional. Di tingkat domestik, Bandara Ngurah Rai di Bali dan beberapa bandara lainnya juga terus meningkatkan layanan dan fasilitas mereka. Sementara itu, Soekarno-Hatta juga harus bersaing dengan bandara-bandara internasional besar seperti Changi di Singapura, Suvarnabhumi di Thailand, dan Hamad di Qatar yang sudah memiliki fasilitas berstandar internasional dan reputasi global. Persaingan ini mendorong Soekarno-Hatta untuk terus berinovasi, baik dalam hal infrastruktur, layanan pelanggan, maupun teknologi yang digunakan. Untuk tetap menjadi pilihan utama bagi maskapai dan penumpang, Bandara Soekarno-Hatta harus selalu mempertahankan kualitas pelayanan dan efisiensinya dalam setiap aspek operasionalnya.

Dengan mengetahui dan mengelola kelima kekuatan tersebut, Bandara Soekarno-Hatta dapat merumuskan strategi yang efektif untuk menghadapi persaingan, memperkuat hubungan dengan maskapai dan pemasok, serta meningkatkan kualitas layanannya. Hal ini sangat penting agar bandara ini bisa tetap bersaing di pasar global yang sangat dinamis dan terus berkembang. Bandara Internasional Soekarno-Hatta sendiri memiliki tiga terminal, yaitu Terminal 1, Terminal 2, dan Terminal 3, dimana Terminal 1 dan Terminal 2 diperuntukkan untuk pesawat *low cost carrier* (LCC) seperti Lion Air, Super Air Jet, AirAsia, dan lain sebagainya sementara Terminal 3 diperuntukkan untuk pesawat rute internasional *full service carrier* (FSC) seperti Garuda Indonesia, Singapore Airlines, Qatar Airways, dan lain sebagainya. Terminal 3 merupakan terminal terbesar di Bandara Soekarno-Hatta yang diresmikan pada tahun 2016 dan melayani rata-rata 1.000.000 penumpang per bulannya, dengan luas 331.101 m² persegi. jumlah *gate* sebanyak 28 *gate* dengan area, dan area komersial seluas

71.225 m². Apabila alat produksi Terminal 3 tersebut dimanfaatkan secara optimal tentu dapat menghasilkan pendapatan produksi yang jauh lebih besar dari Terminal 1 dan Terminal 2 yang hanya seluas 144.636 m². Karena Terminal 3 merupakan terminal terbesar dan terminal penumpang pesawat FSC maka terminal ini akan dijadikan objek penelitian pada riset ini.



Gambar 1. Komplain penumpang di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta (Sumber: data primer)

Pertama-tama dilakukan prasurvei terhadap penumpang di Terminal 3 dengan memberikan kuesioner saran masukan dan komplain terhadap pelayanan dan fasilitas di Terminal 3 Bandara Soekarno-Hatta, dan hasilnya disajikan dalam Gambar 1 dengan data bahwa 32% penumpang mengeluhkan mengenai fasilitas dan pilihan *tenant* (*product*), 25% mengeluhkan mengenai pelayanan petugas di bandara (*people*), 18% mengeluhkan mengenai suhu, suasana, penerangan, dan kebersihan bandara (*physical evidence*), 8% mengeluhkan mengenai posisi *gate* di bandara yang jauh (*process*), 8% mengeluhkan mengenai proses di bandara yang lama dan belum efisien, 7%

mengeluhkan harga di bandara yang mahal, 2% menyatakan tidak ada yang kurang, dan tidak ada yang mengeluhkan mengenai promosi di bandara. Setelah diperhatikan ternyata komplain dan masukan dari penumpang masuk ke dalam kategori 7P yaitu *Product, Price, People, Place, Process, Physical Evidence*, dan *Promotion*. Peringkat Skytrax memiliki hubungan langsung dengan *customer satisfaction*, yang menjadi indikator utama kualitas layanan di bandara. Ketika peringkat Skytrax menurun, hal ini sering kali menunjukkan adanya masalah dalam layanan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan penumpang. Masalah-masalah tersebut bisa berdampak pada *customer loyalty*, yang sangat krusial untuk menjaga tingginya volume penumpang. Sebaliknya, jika *customer satisfaction* meningkat, penumpang cenderung lebih sering kembali, yang pada gilirannya dapat mendorong pendapatan non-aeronautika. Pendapatan non aeronautika berasal dari berbagai layanan tambahan seperti belanja di ritel atau penggunaan *lounge*, yang turut berkontribusi pada keberhasilan finansial bandara. Oleh karena itu, penelitian ini mempelajari signifikansi hubungan 7P terhadap *customer loyalty* melalui variabel *intervening customer satisfaction* di Terminal 3 Bandara Internasional Soekarno-Hatta.

1.3 Perumusan Masalah

Sehubungan dengan penelitian, berikut disampaikan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Variabel 7P manakah yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *customer loyalty* baik secara langsung maupun tidak langsung?
2. Dari seluruh elemen 7P, variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap *customer satisfaction*, sehingga menjadi prioritas dalam meningkatkan *customer loyalty*?
3. Bagaimana elemen-elemen dalam 7P (*product, price, place, promotion, people, process, physical evidence*) dapat memberikan dampak terhadap *customer loyalty* dengan *customer satisfaction* sebagai variabel moderasi?

4. Apakah pengaruh *customer satisfaction* sebagai variabel moderasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel 7P dengan *customer loyalty*?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa hal berikut, yaitu:

1. Mengidentifikasi variabel 7P yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *customer loyalty*, baik secara langsung maupun tidak langsung
2. Menentukan variabel dalam elemen 7P yang paling berpengaruh terhadap *customer satisfaction*, sehingga dapat dijadikan prioritas dalam meningkatkan *customer loyalty*
3. Menganalisis dampak elemen-elemen dalam 7P (*product, price, place, promotion, people, process, physical evidence*) terhadap *customer loyalty* dengan mempertimbangkan *customer satisfaction* sebagai variabel moderasi
4. Mengevaluasi sejauh mana *customer satisfaction* sebagai variabel moderasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara elemen-elemen 7P dengan *customer loyalty*

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan berbagai manfaat bagi berbagai pihak yang terkait dengan operasional bandara. Berikut adalah manfaat yang diharapkan:

1. Manfaat bagi pihak pengelola bandara, antara lain:
 - a. Strategi Pengelolaan Pendapatan: Memberikan wawasan bagi manajemen bandara dalam merumuskan strategi untuk mencapai keseimbangan antara pendapatan aeronautika dan non-aeronautika.
 - b. Peningkatan Layanan: Membantu manajemen dalam meningkatkan kualitas layanan dan fasilitas bandara untuk meningkatkan kepuasan dan *customer loyalty*.

- c. Optimalisasi *Tenant*: Menyediakan panduan untuk diversifikasi dan peningkatan kualitas *tenant* di bandara, sesuai dengan konsep "*airport in the mall*."
2. Manfaat bagi pengguna jasa bandara, antara lain:
 - a. Pengalaman Perjalanan: Meningkatkan pengalaman perjalanan penumpang dengan mengurangi waktu antrian dan menyediakan fasilitas yang lebih baik melalui digitalisasi.
 - b. Kenyamanan dan Kepuasan: Menyediakan lingkungan bandara yang lebih nyaman dan menarik, dengan berbagai pilihan *tenant* dan layanan yang berkualitas.
 3. Manfaat bagi akademis, antara lain:
 - a. Kontribusi Ilmiah: Menambah literatur dan pengetahuan di bidang manajemen bandara dan pemasaran layanan, khususnya terkait dengan pengelolaan pendapatan non-aeronautika dan penerapan teknologi digital.
 - b. Rujukan Penelitian Lanjutan: Menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengeksplorasi topik serupa atau memperdalam analisis terkait pengelolaan bandara.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penelitian ini terdiri dari Bab I sampai Bab V dengan sistematika laporan sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi Bab I meliputi: Gambaran Umum PT Angkasa Pura II, Latar Belakang mengapa penelitian ini dilakukan, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi teori mengenai manajemen operasi, 7P, *customer satisfaction*, dan *customer loyalty*, juga disertai rangkuman penelitian terdahulu lalu dilanjutkan

dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab III menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisa Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V berisi kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, dan saran adalah saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.