

## **VALUE ENGINEERING DAN STRATEGI BISNIS PADA PT ANGKASA PURA II**

### **VALUE ENGINEERING AND BUSSINESS STRATEGIES AT PT ANGKASA PURA II**

**Slamet Priyanto**

**Hadi Suharno**

**Haryono**

**STMT Trisakti**

**STMT Trisakti**

**STMT Trisakti**

stmt @indosat.net.id

stmt @indosat.net.id

stmt @indosat.net.id

spy300800@yahoo.co.id

#### **ABSTRACT**

*This research aims to determine the business model that is currently running, knowing Maps Strategy and Operation Process Map companies towards World Class Airport Company, then analyzing step Value Engineering up to level 1 (one) that needs to be done to improve the strength of the company. The method used is descriptive qualitative and quantitative methods are combined with observations and structured interviews so as to portray phenomena that there is both natural and human engineering. The implementation strategy of Value Engineering on this research, expected changes in the strength of the company to be much better in the period 2015-2016 exceeded even the expectations that have been established in 2012-2016 RJPP PT Angkasa Pura II (Persero).*

**Keywords:** *Value Engineering, RJPP, Business Model, Maps Strategy, Operations Process Map.*

#### **ABSTRAK**

Tujuan tulisan ini untuk mengetahui Model Bisnis yang saat ini berjalan, mengetahui Peta Strategi dan Peta Proses Operasi perusahaan menuju World Class Airport Company, kemudian menganalisa langkah Rekayasa Nilai (Value Engineering) sampai dengan level 1 (satu) yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kekuatan perusahaan. Oleh karena itu, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang dipadu dengan melakukan pengamatan (observasi) dan wawancara terstruktur sehingga dapat menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia. Dari penerapan strategi Value Engineering pada penelitian ini, diharapkan perubahan kekuatan perusahaan menjadi jauh lebih baik pada periode 2015-2016 bahkan melampaui harapan yang telah ditetapkan dalam RJPP 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero).

**Kata Kunci:** *Value Engineering, RJPP, Model Bisnis, Peta Strategi, Peta Proses Operasi.*

## PENDAHULUAN

PT Angkasa Pura II (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan, memupuk keuntungan bagi PT Angkasa Pura II (Persero) dengan mengoptimalkan strategi pertumbuhan bisnis secara menguntungkan guna meningkatkan nilai pemegang saham serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan bandar udara, PT Angkasa Pura II (Persero) sangat menjunjung tinggi prinsip *Safety, Security, Service*, dan *Compliance* (3S+1C). Setiap kegiatan operasional yang dilakukan harus dapat melebihi standar layanan minimum dalam regulasi. Selain itu, kegiatan operasional juga harus dapat memenuhi keinginan dan harapan seluruh pengguna jasa bandara, serta mengikuti perkembangan operasional bandara-bandara terbaik dunia.

PT Angkasa Pura II (Persero) memiliki visi menjadi pengelola bandar udara kelas dunia yang terkemuka dan profesional. Untuk mewujudkan visi tersebut, PT Angkasa Pura II (Persero) bertekad melakukan transformasi secara menyeluruh dan bertahap selama lima tahun pertama, yaitu *Aligning* (2012), *Growing* (2013), *Leading* (2014), *Excelling* (2015) dan *World Class* (2016).

Untuk menyelaraskan visinya sesuai target Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) pada akhir 2016, PT Angkasa

Pura II (Persero) telah merencanakan beberapa program strategis pada 2015-2016, yaitu: 1) mencapai kinerja bandara terbaik; 2) menjadi perusahaan yang terkenal (diperhitungkan di kawasan regional); 3) menjadi panutan (*Benchmark*) bagi pengelola bandara lain di kawasan regional; dan 4) menjadi *World Class Company* (WCC) yang mengelola *World Class Airport* (WCA).

Di tengah upaya untuk menuju perusahaan *world class* yang menyediakan produk atau layanan berstandar internasional, PT Angkasa Pura II (Persero) masih mengalami beberapa kendala yang dirasakan oleh pemangku manajemen, di antaranya adalah sebagai berikut; 1) kurangnya efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja perusahaan, yang berakibat belum optimalnya kinerja bandar udara; 2) kurangnya layanan berkualitas yang berstandar internasional; 3) lambatnya peningkatan kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan; 4) belum tersusunnya model bisnis bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II (Persero); 5) belum fokusnya arah dan strategi bisnis PT Angkasa Pura II (Persero) untuk menuju *World Class Company*; 6) Proses operasi belum terpetakan secara fokus untuk mendukung strategi bisnis PT Angkasa Pura II (Persero).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengalisis *value engineering* terhadap strategi bisnis PT Angkasa Pura II (Persero) dengan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Teknik Rekayasa Nilai atau lebih dikenal dengan nama

*Value Engineering (VE)* dikembangkan oleh Lawrence D. Miles pada awal 1940-an di perusahaan General Electric, guna memecahkan masalah kurangnya material penting dari produk yang akan mereka produksi selama perang dunia kedua (Berawi, 2014). Metode ini pada mulanya bernama analisis nilai/ *Value Analysis (VA)* dengan pondasi kunci yaitu analisis fungsi. Pada perkembangannya, metode analisis nilai mengalami perubahan konteks, yaitu dari pengkajian terhadap bagian produk eksisting ke peningkatan rancangan konsep. Oleh karena itu, nama *value engineering (VE)* muncul untuk menyesuaikan perubahan konteks tersebut.

Menurut Craig dan Grant (2003), strategi bisnis adalah kebijakan dan pedoman yang menetapkan bagaimana sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri --- khususnya basis yang menjadi landasan tempat dia berusaha untuk membangun satu keuntungan bersaing. Sementara itu, menurut Rahmat Dwi Jatmiko (2004), strategi bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, serta dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Perihal peta strategi (*strategy maps*) dikenalkan dalam buku tersendiri pada 2004 oleh Kaplan dan Norton dalam bukunya "*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*" diterbitkan *Harvard Business School Press*.

Peta strategi memuat visi dan kepentingan-kepentingan stakeholders di dalamnya.

Secara eksplisit visi diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif menunjukkan peta teritori regional yang memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif lainnya. Selanjutnya di dalam perspektif ditempatkan strategi-strategi yang relevan yang sering disebut sebagai sasaran strategis (SS). Dengan demikian peta strategi merupakan desain mengenai keterkaitan antara sejumlah sasaran strategis dalam bentuk hubungan sebab akibat yang menjelaskan "perjalanan" strategi organisasi dari langkah pertama organisasi sampai dengan capaian akhir.

Menurut Satalaksana (2006), peta proses operasi merupakan suatu diagram yang menggambarkan langkah-langkah proses yang akan dialami bahan-bahan baku mengenai urutan-urutan operasi dan pemeriksaan dari tahap awal sampai menjadi produk jadi atau komponen, dan memuat informasi-informasi yang diperlukan untuk menganalisis lebih lanjut seperti waktu, material, tempat, alat, dan mesin yang digunakan.

Sementara itu, menurut Timmers (2000) model bisnis didefinisikan sebagai arsitektur dari produk, jasa dan arus informasi, dan sumber-sumber pendapatan serta keuntungan untuk penyedia (*supplier*) dan pengguna (*customer*). Ditegaskan pula oleh Turban (2004:11), model bisnis

adalah suatu metode dalam melakukan bisnis agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan untuk mempertahankan keberadaan perusahaannya. Pengertian model bisnis yang paling dasar adalah suatu metode yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis agar menghasilkan pendapatan, sehingga dapat mempertahankan bisnisnya.

Inovasi model bisnis penting untuk manajer, pengusaha, dan peneliti akademis karena beberapa alasan. Pertama, model bisnis merupakan sumber yang seringkali kurang dimanfaatkan untuk masa depan. Kedua, pesaing mungkin akan lebih sulit untuk meniru atau mereplikasi sistem baru untuk seluruh aktivitas dari suatu produk atau proses. Pesaing relatif lebih mudah untuk menghancurkan inovasi produk atau proses. Ketiga, karena inovasi model bisnis merupakan alat kompetitif dan sangat kuat, manajer harus menyesuaikan diri terhadap persaingan, sering kali ancaman kompetitif berasal dari luar batas-batas tradisional industri (Amit dan Zott, 2012).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibangun alur kerangka pemikiran meliputi Analisis *Value Engineering* pada Model Bisnis, Peta Strategi, dan Peta

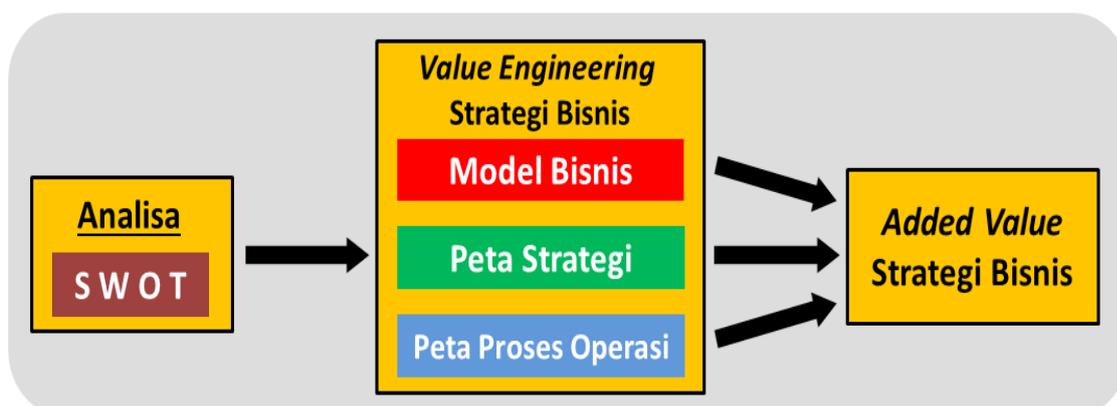
Operasi Perusahaan untuk memberikan nilai tambah pada Strategi Bisnis pada PT Angkasa Pura II (Persero). Alur kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

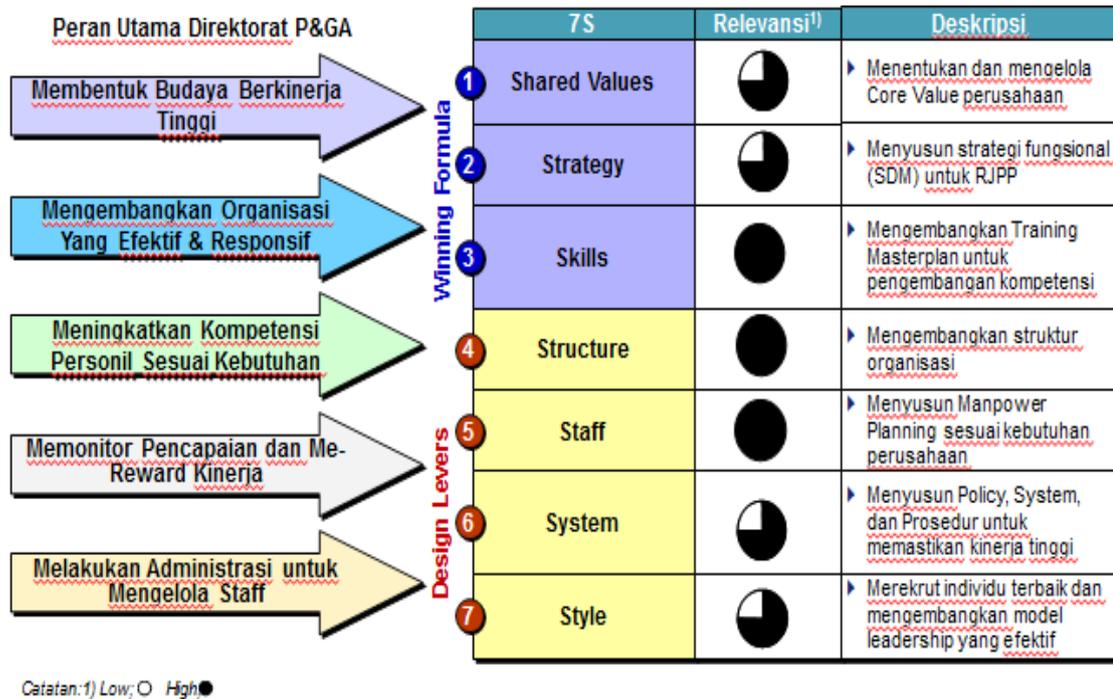
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kajian ini data pokok-pokok target operasional dan keuangan 2012-2016 dapat dilihat pada Tabel 1. Sementara itu, kinerja perusahaan dalam lima tahun ke depan akan dimonitor dan dievaluasi secara konsisten, sehingga pada akhir tahun 2015 PT Angkasa Pura II (Persero) dapat menjadi *World Class Company*, sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Perusahaan telah menetapkan target kinerja PT Angkasa Pura II (Persero) diukur dari sisi *Customer, Product & Service, Process Management, Work Force, Financial, dan Leadership*, sebagai ditampilkan pada Tabel 2.

Kajian ini secara subjektif melakukan pemberian nilai tambah baru bagi perusahaan dengan cara merekomendasikan hasil analisis *Value Engineering* pada strategi bisnis berupa rumusan serta perancangan proses bisnis





Gambar 2. HR Plan dan Roadmap Sumber Daya Manusia

perusahaan sampai dengan level 1, yang terdiri dari atas (1) analisis VE pada Model Bisnis Perusahaan; (2) analisis VE pada Peta Strategi Perusahaan; dan (3) analisis VE pada Peta Proses Operasi Perusahaan.

Analisa Value Engineering (VE) pada Model Bisnis Perusahaan meliputi Rekayasa Model Layanan Berbasis Kompetensi, Mengembangkan *Human Resources Plan* dan *Roadmap* Sumber Daya Manusia, serta Melakukan Evaluasi dan Integrasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia.

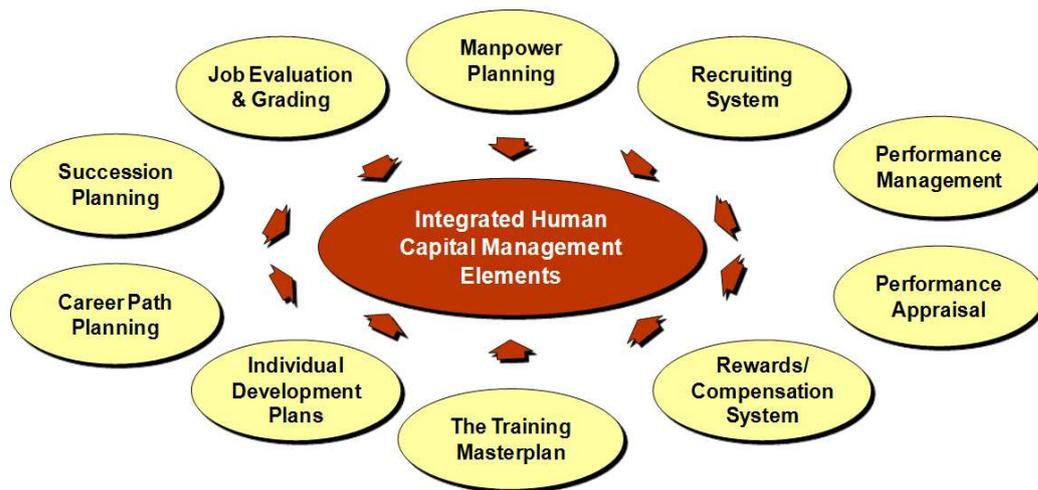
VE pada Model Bisnis PT Angkasa Pura II (Persero) dirancang pada model layanan berbasis proses bisnis. Perusahaan harus membangun kapasitas kompetensi melayani dan memberdayakan karyawan garis depan untuk mengerjakan apa yang harus dikerjakannya dalam melayani sesuai dengan fungsi tugasnya. Dengan

penerapan standarisasi pelayanan dan sertifikasi pelayanan diharapkan karyawan mampu memberikan pelayanan sesuai standar dimana pemimpin menjadi penolong, pendukung, mengarahkan, dan mengambil keputusan. Dalam model bisnis, berdasarkan struktur organisasi yang ada, PT Angkasa Pura II (Persero) dibagi menjadi tiga bagian, yaitu Kantor Pusat, non-BSH, dan BSH.

Analisis Value Engineering dalam mengembangkan *Human Resources Plan* dan *Roadmap* Sumber Daya Manusia dijelaskan pada Gambar 2.

Gambar 3 menjelaskan analisis VE dalam melakukan evaluasi dan integrasi sistem manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan strategi perusahaan PT Angkasa Pura II (Persero) yang terdapat dalam RJPP, penulis mengintisarkan



Gambar 3. Evaluasi dan Integrasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

strategi tersebut ke dalam konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang merupakan rancangan lintasan upaya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan pokoknya, yakni usaha yang berkelanjutan. Dalam konsep BSC, usaha perusahaan terbagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif pemegang saham, pengguna, internal proses, serta organisasi dan pembelajaran. Secara grafis, peta strategi PT Angkasa Pura II (Persero) dapat dilihat pada Gambar 4.

Tujuan tertinggi dari strategi yang juga digambarkan pada perspektif pemegang saham adalah peningkatan nilai perusahaan (*Value of Company*) yang tercermin pada sisi keuangan. Peningkatan nilai perusahaan ditunjukkan dengan dua faktor, yaitu peningkatan layanan dan pendapatan.

Dalam menjalankan usaha operasi atau produksinya, PT Angkasa Pura II (Persero) melaksanakan kegiatan produksi jasa aeronautika, produksi jasa non-aeronautika, dan produksi jasa pelayanan

kargo. Analisis VE yang dilakukan dengan cara melakukan reengineering proses bisnis yang penulis tuangkan dalam Peta Proses Operasi perusahaan. Peta Proses Operasi perusahaan adalah pengelompokan dasar rangkaian proses bisnis (proses kerja) yang berbasis rantai nilai (*value chain*), yang dirancang dan dibangun berdasarkan dua bagian, yaitu *process driver* atau proses utama dan *process enabler* atau proses pendukung yang ada di dalam sebuah perusahaan.

Dalam menjalankan proses kerja, akan terjadi hubungan atau interaksi antarproses atau aktivitas, baik di dalam kelompok proses driver maupun dengan proses enabler. Dalam interaksi antaraktivitas tersebut, terjadi keterkaitan seperti sebuah mata rantai (*chain*). Setiap aktivitas harus menciptakan nilai tambah bagi aktivitas berikutnya, sehingga secara keseluruhan keterkaitan aktivitas-aktivitas tersebut merupakan proses penciptaan nilai tambah (*added value*).



Gambar 4. Peta Strategi Bisnis PT Angkasa Pura II (Persero)

**1. Pemahaman Proses Utama dan Proses Penunjang Dalam Value Chain atau Rantai Nilai.**

**a. Process Driver**

*Process driver* adalah semua proses kerja atau kumpulan aktivitas kerja yang terkait dengan upaya menciptakan produk atau jasa perusahaan untuk memenuhi kepentingan atau permintaan pelanggan atau pengguna. Proses Utama dari PT Angkasa Pura II (Persero) terdiri atas 6 (enam) proses yang dapat dilihat pada Gambar 5.

**b. Process Enabler**

Semua proses kerja atau kumpulan aktivitas kerja yang menunjang

terselenggaranya *process driver* atau proses utama perusahaan dengan baik. Pengguna hasil proses pendukung ini adalah dari internal proses perusahaan sendiri. *Process enabler* dari PT Angkasa Pura II (Persero) ditunjukkan pada poin 7 sampai 16 yang dapat dilihat pada Gambar 5.

Penentuan posisi perusahaan digambarkan dengan menggunakan analisis kuantifikasi, yaitu memberikan bobot dan nilai (*scoring system*) atas faktor internal dan faktor eksternal perusahaan meliputi kesempatan, ancaman, keunggulan, dan kelemahan (TOWS Matrix). Bobot Relatif diberikan berdasarkan besaran kontribusi yang diberikan oleh variabel yang bersangkutan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.



Gambar 5. Peta Operasional PT Angkasa Pura II (Persero)

**2. Kriteria Penilaian yang Dipergunakan dalam Analisis Aspek Eksternal dan Internal Untuk Setiap Faktor Variabel Berdasarkan Peringkat.**

**a. Posisi Perusahaan Periode 2010-2014**

Kuantifikasi analisis eksternal dan internal posisi perusahaan periode 2010-2014 ditunjukkan pada Tabel 4 dan Tabel 5.

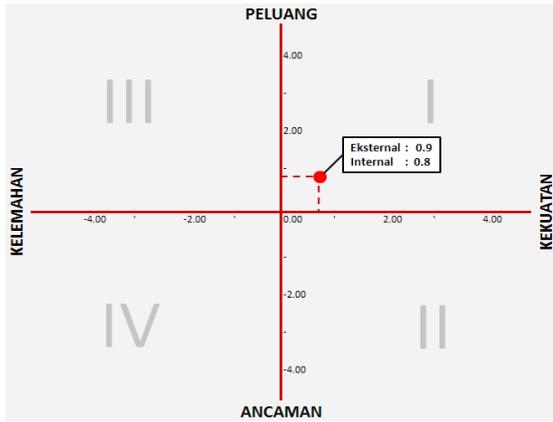
Dengan kondisi lingkungan eksternal pada posisi ordinat +0,90 dan kondisi lingkungan internal posisi absis +0,80 menempatkan posisi perusahaan periode 2010-2014 pada Kuadran-I (*Growth*) seperti ditunjukkan pada Gambar 6.

Secara umum PT Angkasa Pura II (Persero) pada periode 2010-2014 memiliki posisi yang baik, namun perlu peningkatan posisi pada tahun berikutnya.

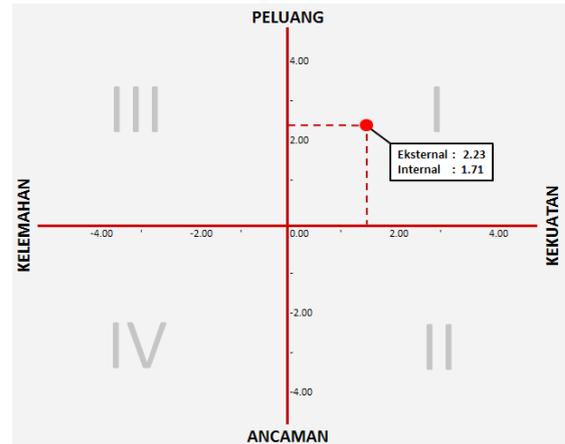
**b. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

Kuantifikasi analisis eksternal dan internal posisi perusahaan periode 2010-2014 ditunjukkan pada Tabel 6 dan Tabel 7.

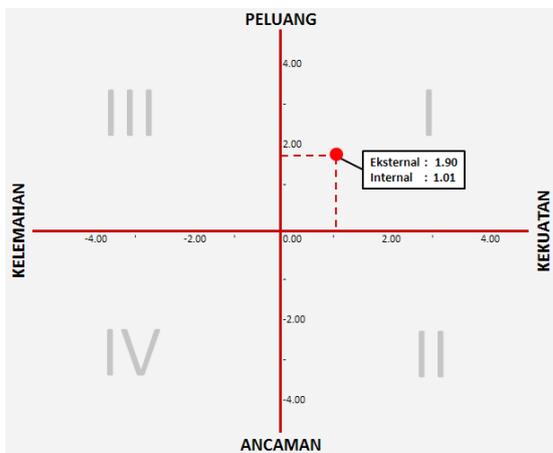
Dengan kondisi lingkungan eksternal pada posisi ordinat +1,90 dan kondisi lingkungan internal posisi absis +1,01 menempatkan posisi perusahaan periode 2015-2016 pada Kuadran-I (*Growth*) dengan perbaikan posisi seperti terlihat pada Gambar 7.



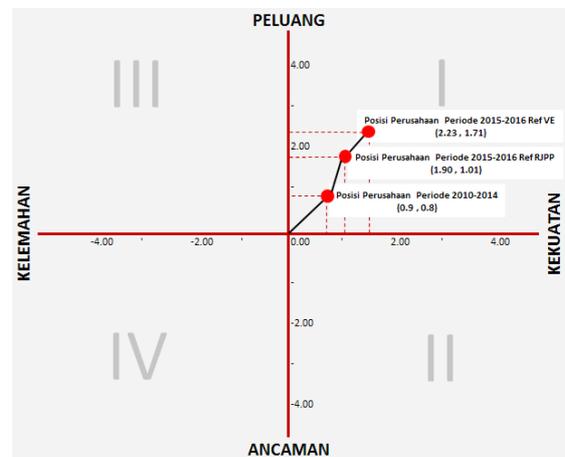
Gambar 6. Posisi Perusahaan Periode 2010-2014



Gambar 8. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering



Gambar 7. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. RJPP



Gambar 9. Komparasi Analisis Matriks SWOT

**c. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

Setelah menerapkan strategi Value Engineering diharapkan perubahan kekuatan perusahaan menjadi jauh lebih baik pada periode 2015-2016. Bahkan melampaui harapan yang telah ditetapkan dalam RJPP 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero). Adapun perhitungan sebagaimana pada Tabel 8 dan Tabel 9.

Dengan kondisi lingkungan eksternal pada posisi ordinat +2,23 dan kondisi lingkungan internal posisi absis +1,71

menempatkan posisi perusahaan periode 2015-2016 pada Kuadran-I (*Growth*) dengan perbaikan posisi seperti terlihat pada Gambar 8.

Posisi pada Gambar 8 menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi lingkungan yang sedikit lebih mendukung dengan kondisi internal perusahaan yang lebih unggul. Dengan kondisi ini maka *grand strategy* (strategi utama) yang dapat diterapkan untuk tingkat perusahaan adalah strategi pertumbuhan gradual, diversifikasi konsentrik, penetrasi pasar, pengembangan

pasar, dan pengembangan produk, yang secara khusus adalah penajaman Strategi Perusahaan untuk mencapai target RJPP.

#### **d. Komparasi Analisis Matriks SWOT**

Dalam Matriks General Electric (GE) perusahaan ditempatkan pada dua dimensi di dalam matriks, yaitu daya tarik industri (sumbu Y) dan kekuatan bisnis (sumbu X). Untuk menggunakan metode ini perusahaan menentukan faktor-faktor yang paling penting untuk menjelaskan daya tarik industri dan kekuatannya. Tahap selanjutnya adalah melakukan pengukuran setiap variabel berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya terhadap faktor lain. Total bobot harus sama dengan satu atau 100% serta kriteria penilaiannya adalah 1=tidak baik; 2=kurang baik; 3=cukup baik; 4=baik; 5=baik sekali.

Dalam hubungan ini, manajemen telah merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi daya tarik pasar dan kekuatan bisnis. Faktor-faktor yang memengaruhi daya tarik pasar meliputi ukuran pasar, pertumbuhan pasar, teknologi, intensitas persaingan, skala ekonomi, perilaku konsumen, serta hukum dan perundang-undangan.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kekuatan Bisnis, Meliputi Pangsa Pasar, Produksi, Kemampuan Teknologi, Serta Pemasaran.**

#### **a. Posisi Perusahaan Periode 2010-2012**

Berdasarkan data serta kriteria tersebut, perhitungan Analisis Matriks GE

PT Angkasa Pura II (Persero) dijelaskan pada Tabel 10 dan Tabel 11.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa bobot dan nilai dari faktor-faktor menunjukkan angka yang kurang baik. Setelah diplot dalam gambar, terlihat bahwa daya tarik perusahaan dan kekuatan bisnis perusahaan menunjukkan posisi yang lemah, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 10.

#### **b. Posisi Perusahaan Periode 2013-2014**

Tabel 12 dan Tabel 13 menunjukkan posisi daya tarik perusahaan mengalami perubahan pada nilai 3.12 (sedang) begitu juga kekuatan bisnis perusahaan mengalami perubahan pada nilai 3.24 (sedang).

Hal tersebut menunjukkan posisi perusahaan pada periode 2013-2014 berada pada koordinat (3.24 , 3.12) sebagaimana terlihat pada Gambar 11.

#### **c. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

Mengacu pada strategi yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero) pada periode 2015-2016 serta didasarkan pada kuesioner yang disebarkan kepada pejabat satu level di bawah direksi, kekuatan perusahaan berada pada posisi sedang.

Dari Tabel 14 dan Tabel 15 dapat dilihat bahwa posisi daya tarik perusahaan memiliki nilai 3.79 dan kekuatan bisnis pada nilai 3.73.

#### **d. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

Setelah menerapkan strategi Value Engineering berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada Pejabat satu level dibawah Direksi, kekuatan perusahaan menjadi jauh lebih baik (Tinggi dan Kuat) pada periode 2015-2016.

Dari Tabel 16 dan Tabel 17 dapat dilihat bahwa posisi daya tarik perusahaan mengalami perubahan pada nilai 4 (tinggi) begitu juga kekuatan bisnis perusahaan mengalami perubahan pada nilai 4.2 (Kuat).

Hal tersebut menunjukkan posisi perusahaan pada periode 2015-2016 berada pada koordinat (4.2 , 4) sebagaimana terlihat pada Gambar 13.

#### **e. Komparasi Analisis Matriks General Electric**

#### **f. Posisi Perusahaan Periode 2009-2014**

PT Angkasa Pura II (Persero) pada periode 2009-2014 menunjukkan posisi yang berbeda di Matriks BCG. Untuk menghitung *market growth* (sumbu X) digunakan data pendapatan PT Persero Angkasa Pura II (Persero). Untuk menghitung market share (sumbu Y) digunakan data penumpang di bandara seluruh Indonesia dan data penumpang di bandara yang dioperasikan oleh PT Angkasa Pura II (Persero). Berdasarkan hal ini, posisi PT Angkasa Pura II dapat digambarkan melalui Tabel 18.

#### **g. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

Mengacu pada data Rencana Jangka Panjang 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero), posisi perusahaan dengan menggunakan matrik BCG adalah posisi market growth rate pada nilai 0.06 (2015) dan 0.16 (2016), sedangkan relative maket share mengalami perubahan pada nilai 55 % (2015) dan 56 % (2015). Perhatikan Tabel 19.

#### **h. Posisi Perusahaan Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

Setelah menerapkan strategi Value Engineering diharapkan perubahan kekuatan perusahaan menjadi jauh lebih baik (Stars) pada periode 2015-2016. Bahkan melampaui harapan yang telah ditetapkan dalam RJPP 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero). Dari tabel 20 dapat dilihat bahwa posisi market growth rate mengalami perubahan pada nilai 0.11 (2015) dan 0.15 (2016). Begitu juga relative maket share mengalami perubahan pada nilai 56 % (2015) dan 57 % (2016). Perhatikan Tabel 20.

Untuk memastikan tercapainya peningkatan pendapatan dan keuntungan perusahaan, PT Angkasa Pura II (Persero) menerapkan konsep *Value Engineering* (VE) dalam menyusun program kerja perusahaan. Adapun program kerja yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan antara lain sebagai berikut; 1) melakukan penyempurnaan dan memastikan penerapan proses bisnis yang konsisten melalui penerapan *Enterprise*

*Resorce Planning* (ERP); 2) melakukan peningkatan dan pengembangan pelayanan bandara, hal ini selain untuk meningkatkan indeks kepuasan pelanggan, juga dijadikan dasar untuk menaikkan tarif *Passanger Service Charge* (PSC) di bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II, sehingga akan berdampak secara langsung pada pendapatan perusahaan; 3) menjadikan Bandara Soekarno Hatta (BSH) menjadi Aerotropolis; 4) menjadikan Bandara Kualanamu sebagai Hub Airport; dan 5) mengembangkan pasar baru dengan mengelola beberapa bandara baru yang masih dikelola oleh pihak lain, seperti pihak PEMDA (Mis: Bandara Hang Nadim-Batam) ataupun pihak Unit Pelaksana Teknis Direktorat Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan (Misalnya, Bandara Raden Inten II-Lampung).

## SIMPULAN

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan bandar udara, PT Angkasa Pura II (Persero) sangat menjunjung tinggi prinsip Safety, Security, Service, dan Compliance (3S+1C). Setiap kegiatan operasional yang dilakukan harus dapat melebihi standar layanan minimum dalam regulasi. Untuk mencapai hal tersebut, PT Angkasa Pura II melakukan perbaikan proses bisnis melalui proses Value Engineering (VE) sampai dengan level 1, terdiri atas analisis VE pada Model Bisnis Perusahaan, analisis VE pada Peta Strategi Perusahaan, dan analisis VE pada Peta Proses Operasi Perusahaan.

Selain itu, setelah dilakukan analisis Value Engineering dengan rekayasa ulang melalui perancangan high level proses bisnis perusahaan yang lebih komprehensif dan terpadu, didapatkan pula nilai tambah bagi perusahaan sesuai dengan tujuan strategi perusahaan, yaitu (a) meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja perusahaan; (b) memperbaiki dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan; (c) mempertahankan layanan berkualitas yang berstandar internasional; dan (d) meningkatkan kompetensi tenaga kerja (SDM) guna mendukung rencana pengembangan usaha perusahaan pada masa datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barawi, Mohammed Ali. 2014. *Aplikasi Value Engineering Pada Industri Konstruksi Bangunan Gedung*. Jakarta: UI-Press.
- Cleland, David I & Ireland Lewis R. 2002. *Project Management : Strategic Design and Implementation 4th edition*. USA: McGraw-Hill.
- Craig, J.C. & Grant, R.M. 2003. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Mediator.
- David Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep Buku 1* Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Gray, Clifford F. & Larson Erik W. 2008. *Project Management : The Managerial Process*. New York: McGraw-Hill.

- Jatmiko, Rahmad Dwi. 2003. *Manajemen Stratejik*. Malang: UMM Press.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton. 2013. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Havard: Harvard Business Press.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Meredith, Jack R. & I. Mantel, Samuel J. 2003. *Project Management: A Managerial Approach 5th edition*. USA:John Wiley & Sons.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutalaksana, Iftikar Z. 2006. *Teknik Perancangan Sistem Kerja*. Bandung: ITB
- Timmers, Paul. 2000. *Electronic Commerce - Strategies & Models for Business-to-Business Trading*. USA: John Wiley & Sons.
- Turban, E. 2004. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall

## LAMPIRAN

Tabel 1. Pokok-Pokok Target Operasional dan Keuangan Tahun 2012-2016

Uraian	Satuan	2012	2016	%
<b>Target Operasional (Produksi)</b>				
Pergerakan Pesawat	Pesawat	611.930	785.988	128,44
Pergerakan Penumpang	Orang	72.308.000	117.975.000	163,16
Pergerakan Kargo	Ton	764.872	1.086.908	142,10
<b>Target Keuangan</b>				
Total Pendapatan	Rp Juta	3.997.060	5.856.133	146,51
Total Biaya	Rp Juta	2.528.741	4.305.338	170,26
Laba Sebelum Pajak	Rp Juta	1.468.319	1.550.795	105,62
Total Aset	Rp Juta	10.769.888	18.443.575	171,25
Total Investasi	Rp Juta	2.108.695	1.295.088	61,42

Sumber : RJPP 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero)

Tabel 2. Target Kinerja Perusahaan Tahun 2012-2016

Perspektif	KPI	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Customer</i>	CSI (korp):	3,58	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0
	CSI (BSH)	3,5	3,6	3,7	4,1	4,3	4,5
<i>Product &amp; Service</i>	Pemenuhan SLA/ SLG (terhadap harapan pelanggan):	86%	86%	90%	92%	95%	100%
	Proporsi bisnis non aeronautika:	23%	23%	25%	30%	40%	46%
	Realisasi program investasi:	90%	90%	94%	96%	98%	100%
<i>Work Force</i>	Produktivitas SDM:	11,000	12,000	13,000	13,000	14,000	14,750
<i>Financial</i>	Revenue Growth:	12%	14%	11%	5%	10%	15%
	EBITDA Margin:	48%	47%	48%	47%	40%	42%
<i>Leadership</i>	Implementasi GCG:	82	82	87	92	94	95

sumber : RJPP 2012-2016 PT Angkasa Pura II (Persero)

**Tabel 3. Kriteria Penilaian Atas Posisi Perusahaan**

<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Nilai</b>
SB : Sangat Baik	4
B : Baik	3
TB : Baik	2
STB : Sangat Tidak Baik	1

**Tabel 4. Penilaian dan Pembobotan SWOT: Kuantifikasi Analisis Eksternal Periode 2010-2014**

<b>KUANTIFIKASI ANALISIS EKSTERNAL</b>							
<b>No</b>	<b>Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peluang</b>		<b>Ancaman</b>		<b>Posisi</b>
			<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Ordinat</b>
1	Ekonomi	0,3	2,75	0,82	1,73	0,52	
2	Hukum	0,3	2,69	0,81	1,78	0,53	
3	Teknologi	0,2	2,64	0,53	1,78	0,36	
4	Sosial Budaya	0,2	2,48	0,50	1,74	0,35	
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,65</b>		<b>1,75</b>	<b>0,90</b>

**Tabel 5. Penilaian dan Pembobotan SWOT: Kuantifikasi Analisis Internal Periode 2010-2014**

<b>KUANTIFIKASI ANALISIS INTERNAL</b>							
<b>No</b>	<b>Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Keunggulan</b>		<b>Kelemahan</b>		<b>Posisi</b>
			<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Nilai</b>	<b>Skor</b>	<b>Absis</b>
1	Keuangan	0,2	2,64	0,53	1,74	0,35	
2	Komersial	0,3	2,51	0,75	1,67	0,5	
3	Operasi	0,3	2,49	0,75	1,73	0,52	
4	Organisasi & SDM	0,2	2,49	0,50	1,81	0,36	
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>		<b>1,73</b>	<b>0,80</b>

**Tabel 6. Penilaian dan Pembobotan SWOT: Kuantifikasi Analisis Eksternal Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

KUANTIFIKASI ANALISIS EKSTERNAL							
No	Faktor	Bobot	Peluang		Ancaman		Posisi Ordinat
			Nilai	Skor	Nilai	Skor	
1	Ekonomi	0,3	3,32	1,00	1,52	0,46	
2	Hukum	0,3	3,43	1,03	1,56	0,47	
3	Teknologi	0,2	3,51	0,70	1,42	0,28	
4	Sosial Budaya	0,2	3,52	0,70	1,59	0,32	
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,43</b>		<b>1,53</b>	<b>1,90</b>

**Tabel 7. Penilaian dan Pembobotan SWOT: Kuantifikasi Analisis Internal Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

KUANTIFIKASI ANALISIS INTERNAL							
No	Faktor	Bobot	Keunggulan		Kelemahan		Posisi Absis
			Nilai	Skor	Nilai	Skor	
1	Keuangan	0,2	2,70	0,54	1,65	0,33	
2	Komersial	0,3	2,70	0,81	1,63	0,49	
3	Operasi	0,3	2,57	0,77	1,65	0,49	
4	Organisasi & SDM	0,2	2,68	0,54	1,71	0,34	
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>		<b>1,65</b>	<b>1,01</b>

**Tabel 8. Penilaian dan Pembobotan SWOT: Kuantifikasi Analisis Eksternal Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

KUANTIFIKASI ANALISIS EKSTERNAL							
No	Faktor	Bobot	Peluang		Ancaman		Posisi Ordinat
			Nilai	Skor	Nilai	Skor	
1	Ekonomi	0,3	3,64	1,09	1,31	0,39	
2	Hukum	0,3	3,43	1,03	1,30	0,39	
3	Teknologi	0,2	3,51	0,70	1,26	0,25	
4	Sosial Budaya	0,2	3,52	0,70	1,31	0,26	
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,52</b>		<b>1,29</b>	<b>2,23</b>

**Tabel 9. Penilaian dan Pembobotan SWOT: Kuantifikasi Analisis Internal  
Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

KUANTIFIKASI ANALISIS INTERNAL							
No	Faktor	Bobot	Keunggulan		Kelemahan		Posisi
			Nilai	Skor	Nilai	Skor	Absis
1	Keuangan	0,2	2,83	0,57	1,25	0,25	
2	Komersial	0,3	2,99	0,90	1,25	0,37	
3	Operasi	0,3	3,01	0,90	1,30	0,39	
4	Organisasi & SDM	0,2	3,03	0,61	1,30	0,26	
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,98</b>		<b>1,27</b>	<b>1,71</b>

**Tabel 10. Analisis GE Matriks Faktor Daya Tarik PT Angkasa Pura II (Persero)  
Periode 2010-2012**

NO	FAKTOR DAYA TARIK	BOBOT	RATING	SKOR
1	Ukuran Pasar	20%	1,89	0,38
2	Pertumbuhan Pasar	20%	2,07	0,41
3	Teknologi	10%	2,44	0,24
4	Intensitas Persaingan	10%	2,59	0,26
5	Skala Ekonomi	15%	1,93	0,29
6	Perilaku Konsumen	15%	1,96	0,29
7	Hukum dan Perundang-undangan	10%	1,67	0,17
	<b>JUMLAH</b>			<b>2,05</b>

**Tabel 11. Analisis GE Matriks Faktor Kekuatan Bisnis PT Angkasa Pura II (Persero)  
Periode 2010-2012**

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	RATING	SKOR
1	Pangsa Pasar Relatif	20%	1,74	0,35
2	Produksi			
	Kapasitas	15%	2,00	0,30
	Efisiensi	15%	2,07	0,31
	Lokasi	10%	1,78	0,18
3	Kemampuan Teknologi	20%	2,00	0,40
4	Pemasaran	20%	1,56	0,31
	<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>		<b>1,85</b>

**Tabel 12. Analisis GE Matriks Faktor Daya Tarik PT Angkasa Pura II (Persero) Periode 2013-2014**

NO	FAKTOR DAYA TARIK	BOBOT	RATING	SKOR
1	Ukuran Pasar	20%	2,96	0,59
2	Pertumbuhan Pasar	20%	3,22	0,64
3	Teknologi	10%	3,00	0,30
4	Intensitas Persaingan	10%	2,93	0,29
5	Skala Ekonomi	15%	3,15	0,47
6	Perilaku Konsumen	15%	3,56	0,53
7	Hukum dan Perundang - undangan	10%	2,89	0,29
	JUMLAH			3,12

**Tabel 13. Analisis GE Matriks Faktor Kekuatan Bisnis PT Angkasa Pura II (Persero) Periode 2013-2014**

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	RATING	SKOR
1	Pangsa Pasar Relatif	20%	3,04	0,61
2	Produksi			
	Kapasitas	15%	2,85	0,43
	Efisiensi	15%	3,04	0,46
	Lokasi	10%	3,81	0,38
3	Kemampuan Teknologi	20%	3,26	0,65
4	Pemasaran	20%	3,56	0,71
	JUMLAH	1		3,24

**Tabel 14. Analisis GE Matriks Faktor Daya Tarik PT Angkasa Pura II (Persero) Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

NO	FAKTOR DAYA TARIK	BOBOT	RATING	SKOR
1	Ukuran Pasar	20%	3,81	0,76
2	Pertumbuhan Pasar	20%	4,07	0,81
3	Teknologi	10%	3,81	0,38
4	Intensitas Persaingan	10%	3,41	0,34
5	Skala Ekonomi	15%	3,78	0,57
6	Perilaku Konsumen	15%	3,78	0,57
7	Hukum dan Perundang - undangan	10%	3,52	0,35
	JUMLAH			3,79

**Tabel 15. Analisis GE Matriks Faktor Kekuatan Bisnis PT Angkasa Pura II (Persero) Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	RATING	SKOR
1	Pangsa Pasar Relatif	20%	3,52	0,70
2	Produksi			
	Kapasitas	15%	3,74	0,56
	Efisiensi	15%	3,74	0,56
	Lokasi	10%	3,74	0,37
3	Kemampuan Teknologi	20%	3,85	0,77
4	Pemasaran	20%	3,81	0,76
	<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>		<b>3,73</b>

**Tabel 16. Analisis GE Matriks Faktor Daya Tarik PT Angkasa Pura II (Persero) Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

NO	FAKTOR DAYA TARIK	BOBOT	RATING	SKOR
1	Ukuran Pasar	20%	4,00	0,80
2	Pertumbuhan Pasar	20%	3,85	0,77
3	Teknologi	10%	4,11	0,41
4	Intensitas Persaingan	10%	3,96	0,40
5	Skala Ekonomi	15%	4,00	0,60
6	Perilaku Konsumen	15%	3,81	0,57
7	Hukum dan Perundang-undangan	10%	4,11	0,41
	<b>JUMLAH</b>			<b>4</b>

**Tabel 17. Analisis GE Matriks Faktor Kekuatan Bisnis PT Angkasa Pura II (Persero) Periode 2015-2016 Ref. Value Engineering**

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS	BOBOT	RATING	SKOR
1	Pangsa Pasar Relatif	20%	4,07	0,81
2	Produksi			
	Kapasitas	15%	4,11	0,62
	Efisiensi	15%	4,26	0,64
	Lokasi	10%	4,19	0,42
3	Kemampuan Teknologi	20%	4,26	0,85
4	Pemasaran	20%	4,26	0,85
	<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>		<b>4,2</b>

**Tabel 18. Posisi Perusahaan Berdasarkan *Market Growth* dan *Market Share* Periode 2009-2014**

<b>Tahun</b>	<b><i>Market Growth</i></b>	<b><i>Market Share</i></b>
2009	-	-
2010	0,13	50%
2011	0,13	50%
2012	0,14	49%
2013	0,05	49%
2014	0,14	50%

**Tabel 19. Posisi PT Angkasa Pura II (Persero) Berdasarkan *Market Growth* dan *Market Share* Periode 2015-2016 Ref. RJPP**

<b>Tahun</b>	<b><i>Market Growth</i></b>	<b><i>Market Share</i></b>
2015	0,06	55%
2016	0,15	56%

**Tabel 20. Posisi PT Angkasa Pura II (Persero) Berdasarkan *Market Growth* dan *Market Share* Periode 2015-2016 Ref. *Value Engineering***

<b>Tahun</b>	<b><i>Market Growth</i></b>	<b><i>Market Share</i></b>
2015	0,11	56%
2016	0,15	57%