

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi dan laju perkembangan teknologi telah memiliki pengaruh pada persaingan di sebagian besar industri. Dalam industri penerbangan, khususnya sektor bandara dan jalur udara, perubahan telah cepat dalam beberapa dekade terakhir. Pengembangan bandara di Indonesia sebagian besar didanai Anggaran pendapatan belanja negara (APBN). PT Angkasa Pura I dan II diberi kewenangan untuk mengelola pembangunan bandara di negeri ini. Proses ini digambarkan oleh Carney dan Mew (2003) sebagai banyak eksperimen administratif yang berusaha untuk mendefinisikan kembali hubungan dengan regulator bandara, keuangan dan manajer.

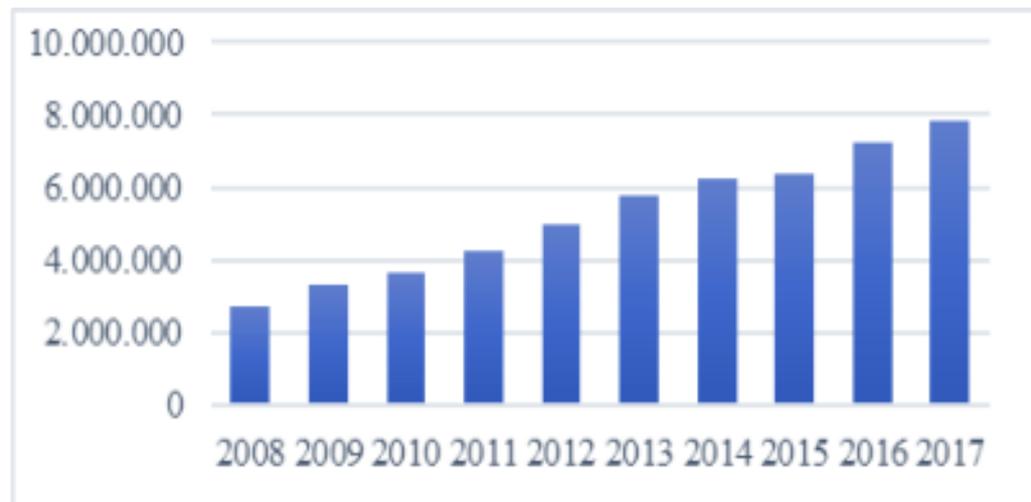
Bandara menjadi simbol kemajuan ekonomi suatu negara. Pengembangan bandara di Indonesia sebagian besar didanai Anggaran pendapatan belanja negara (APBN). PT Angkasa Pura I dan II diberi kewenangan untuk mengelola pembangunan bandara di negeri ini. Berkaitan dengan hal tersebut perlu dilakukan evaluasi mengenai penggunaan ruang udara bagi penggunaan komersil, keamanan, jumlah bandara di suatu daerah, dan lain lain. Terjadi perubahan peraturan bandara di Indonesia dari peraturan pemerintah no.69 tahun 2013 menjadi no. 39 tahun 2019.

Peraturan Menteri Perhubungan No. 39 Tahun 2019 mengakomodir keinginan daerah untuk mengembangkan kapasitas bandara. Hal ini sejalan dengan pertumbuhan ekonomi untuk mendapatkan pendapatan daerah yang lebih baik. Dalam persaingan bisnis global seperti dewasa ini, perusahaan selain memerhatikan struktur industri, juga harus melihat perspektif internal dengan menelaah secara saksama sumber daya yang dimilikinya dan bagaimana mengombinasikannya untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif (Prahalad dan Hamel, 1997).

Kinerja bandara adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis oleh suatu bandara untuk mengetahui hasil usaha kerja dalam bidang pelayanan fasilitas bandara baik dari sisi darat seperti terminal untuk penumpang pesawat

maupun sisi udara seperti apron taxiway, dan runway untuk mobilisasi pesawat. Selain itu juga berupa keamanan dan kenyamanan pengguna jasa pesawat di dalam mendukung kinerja transportasi darat.

Gambar 1
Pertumbuhan Penumpang Pesawat Bandar Udara Adisutjipto Yogyakarta Tahun 2008-2017 (PT. Angkasa Pura I – Yogyakarta, 2018)



Sumber: Kementerian Perhubungan 2018

Gambar 1

Terdapat tiga kategori baru pengukuran kinerja bandara :kategori keuangan untuk memantau kinerja komersial, kategori untuk memenuhi persyaratan regulator pemerintah dan kategori lingkungan. Tekanan komersial dari bentuk kepemilikan yang menuntut tingkat akuntabilitas keuangan membuat bandara lebih fokus pada pengukuran kinerja operasional dan bisnis dalam perusahaan bandara (Ian Humphreys, Graham Francis, 2002).

ATRS Global Airport Benchmarking mengeluarkan laporan pada tahun 2019 mengenai 204 bandara dan 24 grup bandara dari bermacam ukuran dan tingkat kepemilikan di Asia Pasifik, Eropa dan Amerika Utara. Laporan ini meneliti hubungan antara berbagai ukuran kinerja bagi setiap karakteristik bandara di dunia. Sehingga strategi manajemen dapat memberikan pengertian yang lebih baik tentang perbedaan- perbedaan pada kinerja bandara. Pada laporan ini kualitas layanan tidak diikutsertakan. Berikut adalah peringkat bandara-bandara terbaik tersebut.

Tabel 1.1
Bandara Terbaik Di Dunia Tahun 2019

No	Nama Bandara	Jumlah Penumpang per Tahun/Efisiensi
1	Minneapolis-Saint Paul International (MSP), Amerika Utara	25-40 juta
2	Vancouver International (VYR), Canada	15-25 juta
3	Omaha Eppley Airfield (OMA), Amerika Serikat	15 juta
4	Hong Kong International (HKG), Hong Kong	40 juta
5	Jeju International (CJU), Korea Selatan	20-40 juta
6	Gimhae International (PUS), Korea Selatan	10-20 juta
7	Schiphol Amsterdam (AMS), Belanda	>40 juta
8	Copenhagen (CPH) Denmark	25-40 juta
9	Athens International (ATH) Yunani	15-25 juta
10	Euro Basel-Mulhouse-Freiburg (BSL/MLH) Swiss	<15 juta
11	Korea Corporation, Korea Selatan	Sebagai bandara dengan tingkat efisiensi tertinggi di regional AsiaPasifik
12	Brisbane Queensland (BNE), Australia	Sebagai bandara dengan tingkat efisiensi tertinggi di regional <i>Oceania</i>
13	Hartsfield-Jackson Atlanta International (ATL), Amerika Serikat	Sebagai bandara dengan tingkat efisiensi tertinggi di dunia dan juga sebagai bandara dengan jumlah penumpang melebihi 107 juta penumpang pada tahun 2018

Sumber: *ATRS Global Airport Benchmarking tahun 2019*

Berdasarkan penilaian dari Badan Pemeringkat Bandara Dunia, *AirHelp* terkait dengan peringkat bandara di dunia yang memiliki kualitas terburuk di tahun 2019 adalah bandara – bandara yang ada di Geneva (Swiss), Gatwick (London), dan Arlanda (Stockholm). Adapun keluhan yang disampaikan oleh konsumen/penumpang untuk ketiga bandara tersebut mayoritas kepada pelayanan petugas bandara. Hal ini menyebabkan penilaian dari konsumen/penumpang terhadap ketiga bandara tersebut berada pada klasifikasi yang kurang baik. Masih berdasarkan penilaian dari *Airhelp*, untuk bandara-bandara di Indonesia tidak

berada pada klasifikasi buruk, namun tidak juga dapat dikatakan dalam klasifikasi yang baik.

Pada tahun 2019 *Skytrax* juga mengeluarkan peringkat bandara-bandara terbaik di Indonesia sebagai berikut:

Tabel. 1.2
Peringkat 5 Bandara Terbaik di Indonesia Tahun 2019

No	Nama Bandara	Peringkat	Penilaian
1	Bandara Internasional Soekarno Hatta	3 bintang	Pengalaman penumpang, Kenyamanan, Kebersihan, Pelayanan Petugas, dan Keamanan Imigrasi
2	Bandara I Gusti Ngurah Rai	3 bintang	Pelayanan Petugas, dan Keamanan Imigrasi
3	Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II	3 bintang	Pengalaman penumpang, Kenyamanan, Kebersihan, Pelayanan Petugas, dan Kemanan Imigrasi
4	Bandara Internasional Sultan Mahmud Baharuddin II	3 bintang	Pengalaman penumpang, Kenyamanan, Kebersihan, Pelayanan Petugas, dan Kemanan Imigrasi
5	Bandara Internasional Kualanamu	4 Bintang	Pengalaman penumpang, Kenyamanan, Kebersihan, Pelayanan Petugas, dan Kemanan Imigrasi

Sumber : *Skytrax* tahun 2019.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa bandara-bandara di Indonesia sudah dapat mendapatkan peringkat dalam lingkup domestic. *Skytrax* menempatkan bandara-bandara seperti Bandara Internasional Soekarno Hatta, Bandara I Gusti Ngurah Rai, Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II, dan Bandara Internasional

Sultan Mahmud Baharuddin II, pada peringkat 3 bintang. Ini mengindikasikan bandara-bandara tersebut sudah mendapatkan penilaian yang cukup baik pada hal-hal seperti : kenyamanan, kebersihan, pengalaman penumpang, keamanan, dan pelayanan para petugas bandara. Pemingkatan ini menjadi acuan untuk lebih meningkatkan kualitas bandara-bandara di lingkup API dan APII.

Permasalahan–permasalahan yang dihadapi Bandara-Bandara di AP I dan AP II meliputi : kurangnya kapasitas bandara untuk menampung penumpang yang diakibatkan oleh pertumbuhan *traffic* penumpang, pesawat, dan kargo. (Sumber: Kontan.co.id, 2019). Dalam hal pengelolaan layanan transportasi (parkir gelap, taksi gelap, fasilitas troli, asap rokok, toilet, kursi tunggu, petugas tidak *responsive*, bagasi hilang/rusak, porter nakal, calo tiket) (Sumber: Republika.co.id, 2015) bandara mengalami kekurangan penerimaan atas piutang dan keterlambatan bunga kepada mitra usaha, pendapatan pengelolaan parkir di bandara Bali, Surabaya dan Semarang. Hal ini diakibatkan karena Tidak adanya kesepakatan kerjasama antara pihak bandara dengan taxi online sebagai pengelola moda transportasi umum (biaya *taxi online* lebih murah) (Sumber: IndoPos.co.id, 2017)

Dengan mahalnya harga tiket pesawat, dipungutnya biaya bagasi, perlambatan daya beli masyarakat. (Sumber: OKFinance.co.id, 2019) sehingga mengalami penurunan jumlah penumpang di 16 bandara milik AP II turun 18,5% di tahun 2019. Begitu juga AP I kehilangan potensi pendapatan untuk tahun 2016 dan 2017 sebesar Rp 91,07 miliar karena salah dalam menetapkan tarif untuk penjualan barang yang dilakukan di luar area bandara pada perjanjian kerja sama ruang dengan *revenue share* di Terminal Bandara I Gusti Ngurah Rai, Bali (Sumber: BPK, 2019). Masalah kepadatan pengguna jasa penerbangan, *over capacity* jumlah penumpang serta lalu lintas kapasitas bandara berdampak terhadap sistem *check in* yang menjadi *error* (Sumber: WartaEkonomi.co.id, 2019). Untuk itu, diperlukan paradigma baru untuk memahami bagaimana keunggulan kompetitif dapat dicapai. Pemenang persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang dapat memberikan *responsiveness* yang tepat waktu dan cepat dengan inovasi produk yang fleksibel, yang dipadukan dengan kapabilitas manajemen untuk melakukan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal maupun eksternal secara tepat. Kapabilitas ini yang dirujuk

sebagai kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*), yang menekankan pada dua aspek kunci yaitu “*dynamic*” dan “*capabilities*”. Untuk itu, penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam menemukan model yang tepat untuk peningkatan kinerja bandara di Indonesia melalui variabel kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi, sehingga kinerja bandara di Indonesia meningkat. Peningkatan kinerja bandara di Indonesia tidak terlepas dari peran *stakeholder* mulai dari perusahaan maskapai, *groundhandling* atau petugas darat, hingga pemerintah sebagai pembuat kebijakan, yang mana saling berhubungan satu sama lain dalam setiap operasional bandara. Kondisi ini menciptakan pembeda yang unik atau biasa disebut keunggulan komparatif, yakni merupakan prinsip umum yang menerangkan keadaan di mana keuntungan yang timbul karena “*Endowments*” yang berbeda yang meliputi sumber daya alamiah, modal, penduduk, dan sebagainya (Winardi,1992). (Tarigan, 2005) juga meyakini bahwa faktor yang mempengaruhi keunggulan komparatif suatu wilayah dapat berupa kondisi alam, yaitu sesuatu yang sudah *given* tetapi dapat juga karena usaha-usaha manusia. Faktor yang mempengaruhi keputusan pengunjung untuk opsi tertentu melampaui harga dan kualitas layanan udara dari bandara ke bandara adalah konektivitas bandara. Keputusan terhadap layanan udara tertentu dan bandara tertentu sampai batas tertentu tergantung pada konektivitas bandara (Górecka,2016). Mengingat banyaknya hal dalam industri transportasi udara komersial, dari maskapai, bandara, pelanggan dan pasar lokal mereka, akses bandara dan konektivitas dapat (dan harus) berkembang dari waktu ke waktu dan diseluruh geografi (Grubestic et al., 2009).

Perencanaan strategis merupakan kunci dari keberhasilan kinerja perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk menciptakan peluang baru dan berbeda dengan mengoptimalkan perencanaan bisnis yang matang merupakan jaminan keberhasilan dalam peta persaingan bisnis dan juga keberhasilan jangka panjang perusahaan ke depan. Dengan perencanaan strategis perusahaan yang baik akan dapat memberikan arah bagi tujuan perusahaan, menentukan target yang ingin diraih, serta mengantisipasi berbagai kemungkinan buruk yang dapat terjadi di kemudian hari. Begitu pentingnya strategi bagi keberhasilan kinerja yang diinginkan perusahaan sehingga beberapa bandara di dunia menggunakan

strategi-strategi yang berbeda untuk pencapaian kinerja bandara. Tabel dibawah ini merupakan rangkuman dari berbagai sumber bandara di dunia berkaitan dengan strategi yang digunakan.

Tabel 1.3
Strategi-Strategi yang digunakan Bandara-Bandara terbaik di Dunia

No.	Bandara	Strategi yang Digunakan
1.	<i>Minneapolis-Saint Paul International (MSP), Amerika Utara</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Experience</i> 2. <i>Talent</i> 3. <i>Engagement</i> 4. <i>Innovation</i> 5. <i>Economic</i> 6. <i>Air Service</i> 7. <i>Safety, Security, and Preparedness</i> <p><i>Source: MSP Website Information</i></p>
2.	<i>Vancouver International airport</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Climate Net Zero by 2030</i> 2. <i>Staying Ahead of COVID 19</i> 3. <i>Gateway To The New Economy</i> 4. <i>Strengthening The Core</i> 5. <i>Purpose Through People</i> 6. <i>Financial Sustainability</i> <p><i>Source: Vancouver International Airport Website Information</i></p>
3.	<i>Schipol Airport</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Optimal Air Connectivity for the Netherlands</i> 2. <i>Supporting Economy by promoting Openness value of local community, tolerance, respecting foreign people</i> 3. <i>Supporting partnerships with other airlines (international & domestic), business partnerships, provide landlines for airport infra structure, air traffic control</i> 4. <i>Monitoring air quality, as well as carbon emission</i> 5. <i>Source : Schiphol Airport Netherland website</i>

Sumber : *Website Airport*

Dari tabel diatas setiap bandara memiliki strategi-strategi yang berbeda. Bandara *Minneapolis-Saint Paul International (MSP)* di Amerika Serikat sangat berfokus pada pengalaman penumpang, inovasi, dan keamanan. Penerapan strategi-strategi ini berdampak pada kinerja bandara yang optimal sehingga menduduki peringkat

pertama di dunia sebagai bandara terbaik. *Vancouver International Airport* di Kanada sangat berfokus pada hal-hal seperti penciptaan ekonomi baru, kesehatan, dan lingkungan. Bandara *Schipol* di Belanda sangat berpihak pada penciptaan nilai-nilai ekonomi bagi warga setempat, kerja sama dengan maskapai-maskapai yang ada baik itu domestik dan internasional. Strategi-strategi ini yang diterapkan bandara-bandara tersebut terbukti berhasil mendorong kinerja bandara.

Pentingnya strategi bagi industri bandara tergambar juga pada strategi-strategi yang digunakan bandara-bandara terbaik di Indonesia. Pada tabel dibawah ini terlihat strategi yang digunakan pada bandara-bandara tersebut.

Tabel 1.4
Strategi-Strategi yang digunakan Bandara-Bandara terbaik di Indonesia

No.	Bandara	Strategi yang Digunakan
1.	I Gusti Ngurah Rai	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara I Gusti Ngurah Rai secara khusus menggandeng PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Penandatanganan kesepakatan bersama pemasangan sistem pembayaran elektronik 2. Aspek operasional pengelolaan parkir, juga sebagai bentuk dukungan program pemerintah yaitu penggunaan <i>cash less</i> 3. transaksi non tunai (e-money) dan tunai
2.	Soekarno Hatta	<ol style="list-style-type: none"> 4. Strategi pemasaran dengan menawarkan jalur-jalur baru kepada para maskapai contoh : pameran dan mengundang para maskapai. 5. Proses membuka jalur baru membutuhkan waktu yang lama tergantung kondisi masing-masing maskapai.
3.	Kualanamu	<ol style="list-style-type: none"> 6. Ada 3 proyek infrastruktur di bandara Kualanamu seperti: Pembangunan hotel, Gedung pertemuan. Lapangan Golf, Taman hiburan, kios-kios,

rumah sakit, pusat e-commers, pergudangan, Factory outlet dan MICE.

Sistem kebandaraan yang terintergrasi dengan teknologi dan fasilitas menunjang bandara sebagai *airport city*.

Sumber : Kementerian Perhubungan, 2018.

Pada tabel diatas terlihat jelas bahwa I gusti Ngurah Rai sebagai bandara terbaik di Indobesia sudah berupaya untuk menggunakan strategi yang diyakini dapat membantu kinerja optimal mereka seperti dengan bekerja sama dengan perbankan di Indonesia untuk mengaplikasikan pembayaran elektronik, pengelolaan parker yang lebih baik, dan transaksi non tunai. Bandara Soekarno Hatta dengan membuka jalur-jalur baru. Bandara Kualanamu dengan meningkatkan fasilitas infrastruktur-infrasturktur (hotel, Golf Course, MICE, dal lain-lain) yang ada dan penggunaan teknologi informasi sebagai sarana menuju *airport city*.

Benchmarking merupakan salah satu cara atau metode yang cukup menarik bagi kalangan bisnis. *Benchmarking* adalah teknik atau alat untuk meningkatkan performa perusahaan agar perusahaan memiliki performa yang superior (Booth. 1995). Benchmarking juga bermanfaat untuk memperbaiki kinerja perusahaan sehingga dapat tercapai peningkatan kinerja perusahaan (Venetucci, 1992). *Benchmarking* terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan yang diukur dengan meningkatnya (1)Finansial Perusahaan (2)Produktivitas perusahaan, (3)Kepuasan Konsumen DPUPR, (4)Kepuasan Masyarakat, (5)Kualitas tenaga teknis konstruksi perusahaan, (6)Kepuasan kerja karyawan, (7)Tingkat perolehan proyek dalam satu tahun, (8)Penyelesaian pekerjaan konstruksi yan efektif efisien, (9)Kualitas produk konstruksi. Untuk itu, melalui pemikiran dan kajian lapangan yang mendalam, penulis menawarkan sebuah strategi yang dituangkan dalam penelitian disertasi melalui model strategi *benchmarking* dan strategi inovasi dalam meningkat pertumbuhan kinerja bisnis yang dapat diterapkan baik bandara-bandara di Indonesia.

Strategi Inovasi inilah yang diyakini mampu meningkatkan kinerja bandara. Diperlukan strategi inovasi yang radikal bagi komersialisasi produk dan teknologi ini yang berdampak kuat pada pasar dan menciptakan bisnis baru yang lebih banyak dari yang sudah ada. (Baković, Cingula, Lazibat, & Sutić, 2013). Terdapat empat kategori variabel untuk proses komunikasi radikal adalah teknologi, koordinasi spesialis teknis, pra-inovasi dan kongruensi organisasi teknologi, dan proses radikal dan adopsi inovasi pengemasan (Ettlie et al., 1984). Secara keseluruhan, kinerja perusahaan sangat bergantung pada berbagai kemampuan dinamis seperti budaya inovasi, proses dan inovasi produk (Gupta dan Gupta, 2019). Mustikowati dan Tysari (2014) menyatakan bahwa inovasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja. Lin et al. (2008:761-762) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Varis & Litunen (2010:128) menunjukkan bahwa pengenalan produk baru, inovasi proses dan inovasi pasar secara positif terkait dengan pertumbuhan perusahaan. Gunday, et al. (2011:29) menunjukkan dimensi inovasi (produk, proses, pemasaran dan organisasi) berpengaruh terhadap kinerja. Hassan, et al. (2013:257) pada industri manufaktur menunjukkan dimensi inovasi berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga perlu dirancang strategi inovasi dimana strategi tersebut pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan mampu menghadapi lingkungan bisnis yang sangat dinamis menuntut agar kegiatan bisnis selalu berinovasi tanpa henti. (Dibrell, Davis, & Craig, 2008); (Budiarto, Prabowo, & Herawan, 2017).

Lingkungan bisnis eksternal mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi (Keats & Hitt, 1988), maka lingkungan bisnis eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan proses penting dalam manajemen strategik, sebab merupakan mata rantai yang pertama dalam tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Hambrick, 1982). Sjoerd Vijfvinde, Nasser Bouman, Jolanda Hessels (2011) mengatakan bahwa dinamika lingkungan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Cohen; 2001 di mana dikatakan bahwa lingkungan berpengaruh positif terhadap

kinerja. Dari argumen tersebut diatas maka hipotesis penelitian adalah: Semakin meningkatnya perubahan lingkungan bisnis, maka semakin meningkat kinerja.

Lingkungan bisnis (*business environment*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi perusahaan, terlebih kondisi saat dunia bisnis sudah tidak terbatas oleh suatu teritorial negara (*borderless world*). Persaingan yang semakin ketat di masa mendatang memerlukan kreasi strategi baru berupa pola strategi yang spesifik dan memadai. Pola tersebut seharusnya dapat menampung perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis di masa mendatang. Miller dan Cardinal (1994) mengemukakan bahwa perusahaan harus dapat mengatasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang bergolak. Meningkatnya perubahan lingkungan bisnis, pasar dan persaingan global, juga perubahan teknologi yang sangat cepat dan pertumbuhan kekuatan daya saing mendorong perusahaan terdorong untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja perusahaan sehingga kelangsungan usaha terjamin. Lingkungan industri terbukti mampu menjelaskan kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dimediasi oleh inovasi. Dalam model mediasi ini inovasi memediasi secara parsial pada efek tak langsung lingkungan industri terhadap kinerja perusahaan. Ini sesuai dengan literatur mengenai organisasi, komponen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian persaingan, ketidakpastian pasar, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian regulasi (Amoako-Gyampah, 2003; Desarbo et al., 2005; Freel, 2005; Tjahjadi, 2011; Lopez-Gamero et al., 2011; Ali et al., 2013; Ariefiara, 2017).

Lingkungan dinamis adalah pendorong bagi kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis adalah turunan dari teori *resource-based view* (RBV) (Cavusgil et al., 2007; Beske, 2012). Dinamisme pasar mengarahkan perusahaan untuk mencari kemampuan dinamis dan lebih mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Wang and Ahmed, 2007). Kemampuan dinamis dapat berupa kemampuan adaptif, kemampuan absorptif dan kemampuan inovatif dan proses khusus perusahaan yang mendasarinya dapat berupa integrasi, konfigurasi ulang, pembaruan, dan rekreasi (Wang and Ahmed, 2007). Dynamic capability merupakan kemampuan entrepreneurial untuk menyesuaikan perubahan lingkungan yang cepat (Teece, 2008). Perusahaan dengan

kemampuan dinamis dapat mengintegrasikan dan menyebarkan kembali sumber daya pengetahuan, dan sebagai hasilnya memperoleh kinerja yang lebih besar. Ada beberapa kesepakatan dalam penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara kemampuan dinamis dan kinerja. Griffith et al. (2006) menunjukkan bahwa mengembangkan kemampuan dinamis dapat mengarah pada kinerja yang lebih baik. Demikian pula, Morgan et al. (2009) menemukan bahwa kemampuan dinamis memfasilitasi kinerja bisnis suatu perusahaan. Roberts dan Grover (2011) memberikan bukti hubungan positif antara kemampuan dinamis dan kinerja.

Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan pada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja merupakan hasil dari kegiatan atau kinerja setiap karyawan dengan standar kualitas, kuantitas, maupun kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Penilaian tersebut penting dan berguna untuk perusahaan dalam mengambil keputusan serta menetapkan suatu kebijakan untuk periode selanjutnya.

Pengukuran kinerja bandara adalah kegiatan manajemen penting di bandara. Manajer dan pemerintah mengukur kinerja bandara untuk tiga tujuan utama: mengukur efisiensi finansial dan operasional, mengevaluasi strategi investasi alternatif, dan bagi pemerintah mengatur aktivitas bandara (Doganis, 1992). Sampai saat ini masih merupakan bidang yang menarik untuk dibahas karena merupakan bidang yang kompleks dan dinamis yang terdiri dari banyak bagian yang berinteraksi, yang meliputi penumpang, maskapai penerbangan, agen penanganan, penyedia layanan transportasi darat, kegiatan terkait penerbangan lainnya, dan kepentingan ekonomi regional dan nasional. Rentang pengukuran kinerja yang berbeda mencerminkan sifat kompleks ini (Ian Humphreys, Graham Francis, Jackie Fry, 2002).

Kinerja Bandara adalah konsep yang digunakan semua orang di dunia bisnis, tetapi sulit untuk didefinisikan. Sering disamakan dengan efisiensi dan efektivitas, seperti yang dijelaskan dalam definisi umum (Neely et al 2002, hal. XIII): Pengukuran kinerja adalah proses mengukur efisiensi dan efektivitas masa

lalu. Efektivitas mengacu pada sejauh mana persyaratan pemangku kepentingan terpenuhi, sementara efisiensi adalah ukuran dari seberapa besar ekonomi sumber daya perusahaan digunakan di dalam memberikan tingkat kepuasan pemangku kepentingan. Kebutuhan akan ukuran kinerja telah menjadi keharusan di dalam praktik bisnis. Ghalayni & Noble (1996) ini dimulai pada sekitar tahun 1880 dimana terjadi evolusi pengukuran kinerja yang menekankan pada indikator keuangan, seperti laba, pengembalian investasi dan produktivitas. Pada 1980-an hal ini berubah di mana kinerja disesuaikan pada faktor-faktor penggunaan sumber-sumber baru keunggulan kompetitif seperti kualitas, variasi, spesialisasi dan fleksibilitas (Kennerly dan Neely, 2002). Kinerja dalam industri bandara dikaitkan dengan tren komersialisasi dan privatisasi yang muncul pada saat ini (Doganis & Graham, 1987).

Berdasarkan hasil penelitian Achmad Ramzy Tadjoedin, Syafri Mangkuprawira, Sumardjo dan Asep Saefuddin (2009) menyatakan bahwa lingkungan bandara dipengaruhi oleh kualitas lingkungan di dalam dan di luar perusahaan terdiri dari pertama, peningkatan kinerja pelayanan yang efisien, jelas, tepat, dan memudahkan pengguna jasa bandara, kedua, peningkatan profesionalisme petugas yang bekerja secara efisien, petugas yang tersebar di beberapa titik penting, dan tercipta kea-kraban antara petugas dengan pengguna jasa bandara, serta suasana pelayanan yang ramah dari petugas, ketiga, sosialisasi aturan yang jelas dan tegas bagi karyawan dan pengguna jasa dan penegakan hukum bagi petugas dan pengguna jasa, keempat, peningkatan fasilitas berupa keterkaitan antarmoda transportasi, akses menuju bandara, tempat tinggal yang dekat dengan bandara, tempat makan khusus karyawan dengan harga murah, fasilitas ibadah yang nyaman, fasilitas internet gratis, fasilitas ibadah, parkir yang nyaman, dan tempat duduk yang nyaman bagi penumpang.

Faktor kunci keberhasilan peningkatan kualitas lingkungan di dalam dan di luar perusahaan di masa mendatang adalah kepemimpinan, kebersihan, kepedulian adat istiadat, kebersahajaan, dan berorientasi pelayanan. Sampai pertengahan 1980-an bandara dianggap sebagai fasilitas layanan publik, dimiliki publik, dioperasikan dan di subsidi untuk kepentingan bangsa atau wilayah. Bandara seringkali dikembangkan sebagai objek prestise oleh pemerintah lokal

dan nasional terlepas dari kelayakan komersialnya (Humphreys, 1999). Bandara tidak lagi dianggap secara eksklusif sebagai fasilitas besar dan utilitas publik, tetapi organisasi yang kompleks memberikan serangkaian layanan yang luas terkait dengan transportasi udara, ditambah beberapa layanan tambahan (Gillen, 2011; Graham, 2014; Halpern, 2010). Tantangan dalam membangun sistem pengukuran kinerja bandara sangat dipengaruhi oleh lingkungan yang kompleks dan dinamis. Hal-hal seperti : penumpang, maskapai penerbangan, agen perjalanan dan kepentingan ekonomi regional dan nasional menjadikan pengukuran kinerja menjadi sulit (Ian Humphreys, Graham Francis, 2002). Sehingga diperlukan pengukuran kinerja yang efektif yang terdiri dari elemen kunci manajemen strategis setiap organisasi. Membangun proses pengukuran kinerja yang tepat dalam pengaturan layanan yang kompleks dan dinamis, seperti bandara, tampaknya menjadi tantangan praktis (George C.L. Bezerra, Carlos F. Gomes, 2018).

Masa depan bandara sangat dipengaruhi oleh *demand* suatu daerah (pertumbuhan strategis wilayah) bukan ditentukan oleh kepentingan politik. Faktor lain yang menjadi perhatian adalah jarak antar bandara, akses jalan tol, dan moda transportasi. Bandara Indonesia adalah salah satu bandara tersibuk di Asia. Bahkan, Bandara Internasional Soekarno-Hatta tercatat paling banyak lepas landas dan mendarat di kawasan itu, mencapai 72 kejadian per jam atau 1.200 – 1.700 kejadian per hari. Ini jauh di atas rata-rata regional di mana lepas landas dan mendarat di bandara Kuala Lumpur, Changi, dan Suvarnabhumi hanya 971, 948, dan 868 kejadian sehari.

Terkait dengan hal-hal tersebut, sangat perlu bagi AP I dan AP II untuk terus berkembang sesuai dengan dinamika lingkungan yang terus berubah, sehingga bandara dituntut secara adaptif terhadap kapabilitas dinamis melalui *benchmarking*, dan berinovasi demi tercapainya kinerja bandara. Keberadaan industri bandara di Indonesia pada saat ini sangat penting, salah satunya sebagai salah satu sektor penopang perekonomian baik daerah maupun nasional. Studi yang lebih mendalam tentang posisi strategi industri bandara di Indonesia memberikan *maju* mundurnya bagi perkembangan sektor lainnya, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam melalui disertasi dengan variabel penelitian

kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi, dan kinerja bandara di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui: Bagaimana gambaran lingkungan dinamis, kapabilitas dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara?

1. Kinerja Bisnis dipengaruhi oleh Strategi *Benchmarking* dan Strategi Inovasi
2. Kinerja Bisnis dipengaruhi oleh Lingkungan Dinamis dan Kapabilitas Dinamis yang dimediasi oleh *Benchmarking* dan Strategi Inovasi
3. Strategi *Benchmarking* dipengaruhi oleh Lingkungan Dinamis dan Kapabilitas Dinamis
4. Strategi Inovasi dipengaruhi oleh Lingkungan dinamis dan Kapabilitas Dinamis
5. Kinerja Bisnis dipengaruhi oleh Kapabilitas Dinamis
6. Kinerja Bisnis dipengaruhi oleh Lingkungan Dinamis.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Pengaruh lingkungan dinamis, kapabilitas dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi, dan kinerja bandara pada bandara-bandara di Indonesia.
2. Pengaruh lingkungan dinamis terhadap strategi *benchmarking*.
3. Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap strategi *benchmarking*.
4. Pengaruh lingkungan dinamis terhadap strategi inovasi.
5. Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap strategi inovasi.
6. Pengaruh strategi *benchmarking* terhadap kinerja bandara.
7. Pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja bandara.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berguna bagi industri bandara dengan melihat dari dua perspektif yaitu: perspektif teoritis dan perspektif praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian disertasi ini adalah untuk :

1. Pemahaman terhadap konstruksi teoritis variabel kapabilitas dinamis , lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara.
2. Hubungan kausalitas antara variabel kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis terhadap strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara.
3. Memberikan informasi tambahan mengenai teori model yang menjelaskan antara karakteristik-karakteristik kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara.
4. Memberikan sudut pandang baru terhadap analisis di bidang manajemen strategi khususnya dalam kajian mengenai kinerja bandara.
5. Memperkaya bahan kajian dan referensi bagi kalangan akademis di bidang manajemen strategi serta kajian multilevel dan lintas level pada kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara.
6. Temuan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam pemikiran dan memperkuat teori serta hasil penelitian sebelumnya khususnya di bidang manajemen strategi, dan khususnya terkait variabel strategi *benchmarking* .

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi praktis dalam hal sebagai berikut:

1. Memberikan masukan kepada Angkasa Pura I dan Angkasa Pura II serta Pemerintah Republik Indonesia dalam mengambil keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja bandara dengan mempertimbangkan aspek kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara.
2. Menjadi bahan pendorong bagi peneliti lain dalam mengembangkan bidang kajian pengaruh antar variabel yang dibahas.
3. Menjadi panduan untuk alternatif solusi permasalahan di bidang manajemen strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara.

4. Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajerial bagi industri bandara di Indonesia, yakni dalam bentuk pengujian-pengujian empirik lingkungan bisnis industri bandara di Indonesia.
5. Memberi kontribusi pemikiran dalam pengembangan kapabilitas dinamis, lingkungan dinamis, strategi *benchmarking*, strategi inovasi dan kinerja bandara yang mendorong proses strategi *benchmarking* yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja bandara di Indonesia.
6. Hasil penelitian dapat bermanfaat sebagai informasi untuk membantu manajemen dalam industri bandara, khususnya penerapan manajemen strategi, sehingga hasil yang lebih akurat, efektif dan produktif dapat diperoleh dari upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.
7. Hasil penelitian dapat memberikan informasi awal yang berguna bagi para peneliti masa depan, baik bagi mereka yang saat ini dan akan melakukan penelitian di bidang manajemen strategi.