

**ARSITEKTUR STRATEGIK PERUSAHAAN JASA HOSPITALITY
(STUDI KASUS PT ANGKASA PURA HOTEL)**

*STRATEGIC ARCHITECTURE OF HOSPITALITY SERVICES COMPANY
(A CASE STUDY OF PT ANGKASA PURA HOTEL)*

Faturohman^{*)1}, Amzul Rifin^{}, dan Setiadi Djohar^{***})**

^{*)} Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran Bogor 16151

^{**}) Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Agatis, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***}) Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9-19 Menteng, Jakarta 10340

Abstract: Rapidly changing business environment has caused the company's competitive advantages to be temporary. This research aimed to identify the current core competences of PT Angkasa Pura Hotel, to develop industry foresight based on core competences, and to formulate strategic architecture towards the future industry. This research used a qualitative descriptive method. The results of this research showed that the existing core competences of this company are reservation system and customer service, and the company's industry foresight is airport hospitality by acquiring new core competences; such as hospitality management, customer relationship management, hotel interior design, and food menu planning. The new core competences of the company are acquired by conducting strategic alliance and building a hospitality training center. The company's strategic architecture is arranged for the next 10 years and divided into 3 strategic steps; i.e. strengthening competencies, growing products, and excelling in performance. This research concluded that to lead foresight industry, the company must conduct business transformation by acquiring new competences.

Keywords: disruption innovation, foresight industry, hospitality industry, core competence, strategic architecture

Abstrak: Perubahan dunia bisnis yang cepat seperti saat ini mengakibatkan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) perusahaan hanya bersifat sementara. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan saat ini dan kompetensi inti yang harus dikuasai dalam industri masa depan serta menyusun strategi untuk menuju industri masa depan tersebut. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi inti perusahaan saat ini adalah sistem layanan reservasi dan layanan konsumen, industri masa depan perusahaan adalah industri hospitaliti bandara dengan penguasaan kompetensi yang terkait dengan *hospitality* terdiri atas manajemen hospitaliti, manajemen layanan konsumen, desain interior hotel dan *lounge* dan desain menu makanan. Strategi penguasaan kompetensi inti melalui strategi aliansi dan mendirikan pusat pelatihan *hospitality*. Rancangan arsitektur strategik perusahaan disusun untuk jangka waktu 10 tahun yang dibagi dalam tiga tahapan strategi yaitu tahap penguatan kompetensi (*strengthening*), pertumbuhan usaha (*growing*) dan peningkatan kinerja (*excelling*). Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mampu memimpin di industri masa depan, perusahaan harus melakukan transformasi usaha dengan menguasai kompetensi baru.

Kata kunci: disrupsi inovasi, industri masa depan, industri *hospitality*, kompetensi inti, arsitektur strategik

¹ Corresponding author:
Email: fatoer@yahoo.com

PENDAHULUAN

Perubahan bisnis saat ini memasuki sebuah era VUCA, yaitu singkatan dari *volatility* (berfluktuasi), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleks) dan *ambiguity* (ambigu). Era VUCA di dunia bisnis ditandai dengan berdirinya perusahaan-perusahaan *start up* yang kegiatan bisnisnya mampu mendisrupsi kemapanan bisnis konvensional dengan sebuah *disruption innovation*. *Disruption innovation* terjadi ketika suatu pihak hadir menawarkan layanan yang lebih praktis dengan harga yang lebih rendah dari yang tersedia saat ini, sehingga konsumen beralih ke layanan baru tersebut (Kasali, 2018).

Kegiatan usaha yang terkena dampak disrupsi inovasi pada umumnya usaha yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan gaya hidup masyarakat seperti jasa transportasi, jasa perbankan/pembiayaan, jasa retail dan jasa perhotelan. Hal ini disebabkan kehidupan manusia modern saat ini yang membutuhkan kecepatan dan efisiensi dalam menjalankan hidupnya. Inovasi yang mendisrupsi akan menjadi *trend* bisnis di masa yang akan datang sehingga perusahaan yang tidak mampu melakukan inovasi akan kalah bersaing.

PT Angkasa Pura Hotel, salah satu anak perusahaan PT Angkasa Pura I yang bergerak di bidang usaha perhotelan juga tidak luput dari ancaman disrupsi inovasi sehingga perusahaan harus melakukan dan mengembangkan budaya berinovasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing agar tidak terkena dampak dari perubahan bisnis tersebut (Hana, 2013). PT Angkasa Pura Hotel yang didirikan tahun 2012 dengan tujuan untuk mendukung layanan akomodasi di Bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I. PT Angkasa Pura Hotel saat ini memiliki 3 airport hotel yaitu hotel Ibis Bandara Surabaya (IBSA), Ibis Bandara Makassar (IBMA) dan Novotel Bali Airport (NBA) serta mengelola 13 unit *lounge* di bandara Adi Sutjipto, Jogjakarta, Ahmad Yani, Semarang, Adi Sumarmo, Solo, Juanda, Surabaya, Ngurah Rai, Bali, Sultan Hasanuddin, Makassar dan Lombok.

Dalam upaya mengembangkan bisnis hotelnya, perusahaan menghadapi kendala akibat terbatasnya area untuk meningkatkan kapasitas hotel. Kondisi ini terjadi disebabkan kondisi sebagian besar bandara yang mengalami kekurangan kapasitas (*lack of capacity*). Kendala bisnis ini akan berdampak pertumbuhan

usaha perusahaan dalam jangka panjang mengalami perlambatan. Untuk mengantisipasi perlambatan usaha dan meminimumkan dampak dari *disruption innovation* di sektor jasa perhotelan, perusahaan memerlukan strategi jangka panjang dengan tujuan menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah industri baru.

Penelitian mengenai arsitektur strategik perusahaan menggunakan pendekatan *generic value chain* model dilakukan oleh Jung (2014) untuk menganalisis kompetensi inti yang dimiliki oleh Samsung Electronic. Hasil penelitiannya menggambarkan bahwa Samsung mampu bertransformasi bisnis dari semula hanya memproduksi teknologi mediocre OEM dengan *low cost* menjadi perusahaan kelas dunia yang memiliki *brand* kuat dan menghasilkan produk-produk premium. Aknesia *et al.* (2015) dalam penelitian tentang strategi pengembangan bisnis kopi spesial menggunakan analisis VRIO untuk mengidentifikasi kompetensi inti dari PT Sinar Mayang Lestari yaitu teknologi dan reputasi. Penelitian Nugroho *et al.* (2018) mengidentifikasi kompetensi inti sebuah perusahaan wisata yaitu Beejay Bakau Resort. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan pengelola destinasi wisata tersebut adalah mengelola paket wisata yang terintegrasi. Alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dalam penelitian tersebut adalah analisis VRIO dan pohon kompetensi. Penelitian ini tidak hanya melakukan identifikasi kompetensi inti perusahaan namun juga melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran industri masa depan perusahaan sebagai dasar untuk menyusun strategi pengembangan kompetensi inti dan penyediaan layanan baru perusahaan di masa yang akan datang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan saat ini. Berdasarkan kompetensi yang ada tersebut maka tujuan selanjutnya perlu dirumuskan gambaran industri masa depan perusahaan dengan kompetensi dan layanan baru yang akan disediakan kepada konsumen. Dari rumusan industri masa depan dapat disusun strategi untuk mengakuisisi dan mengembangkan kompetensi inti baru. Strategi pengembangan kompetensi inti tersebut dirumuskan dalam bentuk arsitektur strategik.

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada penyusunan strategi perusahaan dalam bentuk cetak biru (*blue print*). Strategi perusahaan disusun untuk mengembangkan kompetensi inti perusahaan agar mampu menjadi

pemimpin dalam industri baru. Pengembangan kompetensi inti perusahaan dilakukan agar perusahaan mampu menyediakan layanan baru sesuai dengan keinginan pelanggan di industri yang baru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan selama enam bulan (Februari–Juli 2018) di PT Angkasa Pura Hotel yang beralamat di Kemayoran Jakarta Pusat. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner, *in-depth interview* dan *Focus Group Discussion* (FGD). Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan secara purposive sampling, dengan responden terpilih yaitu pihak-pihak yang memiliki kemampuan dan pengalaman dalam melihat kondisi lingkungan industri perusahaan, mengetahui proses bisnis perusahaan dan pihak yang terkait langsung dalam penyusunan strategi perusahaan. Data primer berupa data hasil kuesioner dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan menggunakan bantuan kuesioner pada beberapa key person yang meliputi tiga orang Direksi, satu orang General Manager Hotel Ibis Juanda Surabaya (IBSA) dan satu orang manager yang bertanggung jawab dalam perencanaan strategis perusahaan. *In-depth interview* digunakan untuk memperluas cakrawala peneliti tentang data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner. Kuesioner dan *in-depth interview* dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. FGD dilakukan untuk mendapatkan gambaran faktor-faktor eksternal yang akan berpengaruh terhadap industri masa depan perusahaan.

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka, studi dokumentasi berupa laporan manajemen perusahaan dan mempelajari data-data industri yang berasal dari pemerintah (Kementerian Perhubungan, Kementerian Pariwisata, BPS dan Bappenas) maupun asosiasi industri seperti IATA (asosiasi perusahaan penerbangan internasional). Data yang diperoleh digunakan untuk menganalisis pendekatan internal maupun eksternal serta dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif dan konsep-konsep manajemen strategis yang ada, sehingga mampu memberikan gambaran dan penjelasan mengenai masalah yang terjadi.

Penelitian dimulai dengan melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan untuk mendapatkan gambaran kekuatan perusahaan saat ini dan kondisi

lingkungan eksternal perusahaan. Hasil analisis internal perusahaan adalah identifikasi kompetensi inti yang dimiliki saat ini. Untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki perusahaan, dilakukan dengan menggunakan pendekatan fungsi (Hubeis dan Najib, 2008). Alat analisis kompetensi menggunakan *skill mapping* (pemetaan kompetensi) yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden terpilih (Yoshida, 2006). Level kompetensi menggunakan skala likert dengan rentang 1 hingga 5, dengan ketentuan semakin besar angka untuk 1 kompetensi makin penting kompetensi tersebut bagi organisasi. Kompetensi yang perlu didaftar adalah keahlian organisasi secara umum berdasarkan aktivitas utama yang dijalankan fungsi tersebut. Selanjutnya, kompetensi yang memenuhi minimal level 4 diuji apakah memenuhi tiga kriteria untuk dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti.

Menurut Hamel dan Prahalad (1990) kompetensi inti yang dimiliki perusahaan harus memenuhi tiga kriteria, yaitu *customer value* bahwa kompetensi inti harus dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada nilai yang dirasakan pelanggan dari produk/jasa yang dikonsumsi, *competitor differentiation* bahwa kompetensi inti harus menjadi pembeda sebuah perusahaan dengan pesaingnya dan sulit untuk ditiru (Barney, 1991) serta *extendability*, yaitu kompetensi inti harus dapat diaplikasikan untuk penciptaan jenis-jenis produk baru, atau memberikan potensi akses bagi perusahaan kepada berbagai pasar yang luas. Kemampuan yang dimiliki sebuah perusahaan dapat dikategorikan sebagai kemampuan inti jika kemampuan tersebut dapat membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya (Leonard-Barton, 1992). Alat yang digunakan untuk menguji tiga kriteria tersebut adalah VRIO Analysis, yaitu alat analisis untuk menguji kompetensi dengan mengajukan empat pertanyaan terdiri atas *valuable* (memiliki nilai bagi pelanggan), *rare* (tidak/jarang dimiliki oleh pesaing), *costly to imitate* (sulit untuk ditiru) dan *organized* (dapat dikelola oleh perusahaan).

Analisis lingkungan eksternal perusahaan berupa analisis deskriptif mengenai faktor-faktor lingkungan bisnis yang akan berpengaruh terhadap industri masa depan perusahaan (*industry foresight*). Untuk mendapatkan gambaran industri masa depan perusahaan dilakukan dengan analisis deskriptif terhadap faktor eksternal yang berpengaruh terhadap industri masa depan perusahaan. Berdasarkan FGD dengan Direksi PT Angkasa Pura Hotel, terdapat lima faktor eksternal,

yaitu lingkungan industri, trend gaya hidup masyarakat, demografi konsumen, teknologi dan regulasi. Analisis faktor eksternal diperkaya dengan kajian literatur dari berbagai sumber rujukan.

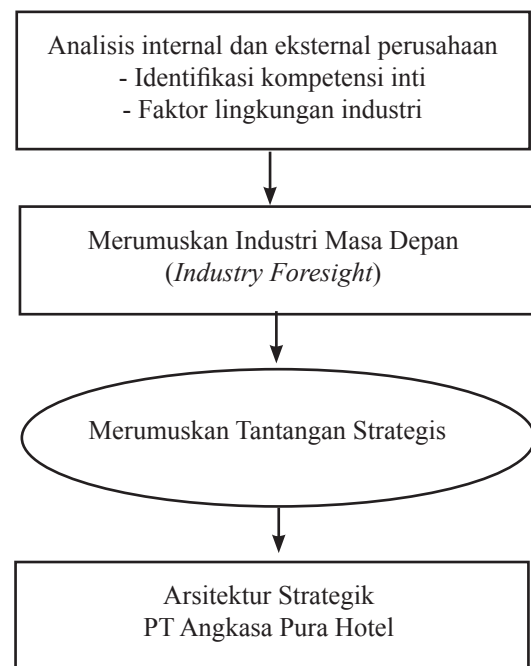
Selanjutnya, hasil analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan tersebut digunakan sebagai dasar untuk merumuskan gambaran industri masa depan perusahaan. Rumusan industri masa depan perusahaan menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan mengenai layanan dan jasa baru yang akan diberikan kepada pelanggan di industri baru tersebut. Selain itu, industri masa depan perusahaan juga menggambarkan kompetensi inti apa saja yang harus dikembangkan perusahaan serta bagaimana cara berinteraksi perusahaan dengan pelanggannya.

Setelah mendapatkan gambaran industri masa depan perusahaan dengan kompetensi inti yang dibutuhkan, selanjutnya dilakukan perumusan tantangan-tantangan strategis perusahaan yang harus diselesaikan terkait dengan industri masa depan tersebut. Penentuan tantangan strategis perusahaan dapat dilakukan melalui analisis kesenjangan (*gap analysis*), yaitu dengan membandingkan kondisi perusahaan saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan sesuai dengan rumusan industri masa depan perusahaan. Setelah mengetahui gambaran industri masa depan dan tantangan strategis perusahaan maka selanjutnya disusun strategi pengembangan usaha perusahaan dalam bentuk arsitektur strategik. Penyusunan strategi penciptaan industri masa depan menggunakan pendekatan yang disebut dengan arsitektur strategik adalah cetak biru (*blueprint*) tingkat tinggi dalam kaitannya dengan aktivitas baru, penguasaan kompetensi baru, atau pengembangan kompetensi yang sudah ada, serta penataan ulang interaksi organisasi dengan pelanggannya di masa depan (Hamel dan Prahalad, 1994). Dengan rancangan arsitektur strategik tersebut diharapkan dapat menjawab tiga pertanyaan penting terkait industri di masa depan yaitu produk/jasa baru apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan dalam sebuah industri masa depan, kompetensi inti apa yang harus dikembangkan atau diakuisisi oleh perusahaan dan bagaimana strategi migrasi pelanggan untuk menggunakan produk baru tersebut (Hamel dan Prahalad, 1994). Kerangka pemikiran penelitian ini selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1.

HASIL

Identifikasi Kompetensi Inti Perusahaan

Identifikasi kompetensi inti yang dimiliki PT Angkasa Pura Hotel menggunakan pendekatan fungsional yaitu kompetensi yang dimiliki pada fungsi-fungsi utama yang ada dalam struktur organisasi perusahaan, seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi, dan organisasi secara umum. Mempertimbangkan bahwa kegiatan usaha perusahaan yang dominan adalah usaha perhotelan, maka yang dipilih sebagai sampel untuk penelitian adalah hotel IBSA (Ibis Budget Surabaya Airport). Untuk menyeleksi kompetensi perusahaan yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti dengan menyebar kuesioner kepada responden yaitu GM Hotel IBSA dan dilakukan pendalaman melalui in-depth interview sebagaimana Tabel 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Tabel 1. Kuesioner identifikasi kompetensi

| Fungsi | Aktivitas/layanan Utama | Kompetensi/kapabilitas |
|-------------|---|--|
| Operasional | Layanan pemesanan (reservasi) dan <i>check in</i> | Sistem reservasi dan check in menggunakan aplikasi TARS (The AccorHotel Reservation System) |
| Operasional | <i>Preparation room, general cleaning, vaccuming floor</i> | Penyiapan kamar dan pembersihan sesuai standar hotel budget |
| Operasional | Pemeliharaan peralatan dan bangunan | Pemeliharaan peralatan, equipment dan gedung |
| Marketing | Promosi, <i>direct marketing</i> , dan <i>telemarketing</i> | Promosi dan penilaian tingkat kepuasan pelanggan melalui aplikasi <i>Voice of guest</i> (VoG). |
| Keuangan | Administrasi dan pelaporan | Menyusun laporan keuangan dan perpajakan. |

Kompetensi yang dimiliki masing-masing fungsi di atas, selanjutnya diseleksi menggunakan matrik analisis VRIO untuk menguji kapabilitas/kompetensi dari aspek *valuable* (memiliki nilai bagi pelanggan), *rare* (tidak/jarang dimiliki oleh pesaing), *costly to imitate* (sulit untuk ditiru), dan *organized* (dapat dikelola oleh perusahaan). Suatu kompetensi dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti jika memenuhi ke-4 syarat tersebut atau dikategorikan sebagai *sustainable competitive advantage*. Hasil analisis VRIO sebagaimana Tabel 2. Wawancara dan pengisian kuesioner dilakukan oleh responden, yaitu *General Manager* (GM) Hotel IBSA. Dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara diperoleh informasi mengenai kompetensi inti yang saat ini dimiliki oleh hotel IBSA. Kompetensi inti hotel IBSA sebagaimana Tabel 3.

Bagi pelanggan, TARS memberikan *value* karena konsumen dapat melihat semua informasi secara real time dan memudahkan pencarian informasi tentang hotel, fasilitas dan harga, bermanfaat untuk menentukan pilihan hotel dalam perjalanan para pelanggan. Aplikasi TARS memiliki keunikan dibanding pesaing diantaranya menghubungkan semua kanal yang ada baik melalui website dan media sosial. TARS terhubung dengan *Global Distribution System/GDS* (Amadeus, Galileo, WorldSpan, Sabre) yang mengoneksikan biro perjalanan dan dengan *Internet Distribution System* yang menghubungkan dengan para agen travel online (Agoda, Wego, Booking.com, Traveloka.com, dan sebagainya). Dengan menggunakan TARS, manajemen dapat mengelola dan menampilkan semua data terkait pemasaran hotel seperti harga, ketersediaan kamar, foto, video, dan informasi hotel lainnya.

Aplikasi *voice of guest* (VoG) adalah aplikasi penanganan komplain dari pelanggan yang mampu mengumpulkan seluruh pengalaman (*Feedback*) dari tamu hotel mengenai pengalaman menginap di hotel IBSA. *Feedback* tersebut disampaikan tamu hotel melalui sosial media dan website. *Feedback* tersebut oleh aplikasi VoG dijabarkan ke dalam beberapa kategori layanan (*room, food, wifi, service* dan lain-lain) dan diterjemahkan ke dalam 19 bahasa. Pendapat dari tamu hotel disajikan setiap 15 detik dan oleh aplikasi VoG, *Feedback* konsumen tersebut ditindaklanjuti dengan melakukan analisis, ditanggapi secara langsung (*reply on*), interaksi dengan konsumen melalui penyebaran survei kepuasan pelanggan, dan disajikan data perbandingan (*benchmark*) dengan pesaingnya. Bagi konsumen, aplikasi VoG ini memungkinkan pelanggan dapat menilai kualitas layanan hotel berdasarkan pengalaman pelanggan lain yang sudah menggunakan. Selain TARS dan VoG, kompetensi inti lainnya yang membedakan layanan hotel IBSA dibanding hotel sejenis yaitu kompetensi hotel IBSA mampu memberikan layanan setara dengan hotel bintang 3 meskipun kelas hotel sebagai hotel budget. Layanan hotel tersebut memenuhi tiga kriteria kompetensi inti yang ditetapkan oleh Hamel dan Prahalad (1990), yaitu *customer value* dalam hal tarif kamar yang lebih murah jika dibandingkan hotel sekelas di sekitar bandara, kriteria *customer differentiation* yaitu memberikan tambahan layanan yang tidak tersedia di hotel budget seperti sarapan pagi, spa, handling bagasi, informasi *flight* dan fasilitas akses langsung ke terminal dan terakhir kriteria *extendability*, yaitu konsep layanan hotel seperti yang dilakukan oleh IBSA tersebut dapat juga diduplikasi dan dioperasikan di *airport* hotel lain.

Tabel 2. Identifikasi kompetensi inti menggunakan VRIO analysis

| Kapabilitas/kompetensi | V? | R? | I? | O? | Result |
|---|----|----|----|----|--|
| Sistem reservasi dan <i>check in</i> | √ | √ | √ | √ | <i>Sustainable competitive advantage</i> |
| Penyiapan kamar dan pembersihan | √ | √ | × | √ | <i>Temporary competitive advantage</i> |
| Pemeliharaan peralatan, <i>equipment</i> dan gedung | √ | × | × | √ | <i>Competitive parity</i> |
| Promosi dan penilaian tingkat kepuasan pelanggan | √ | √ | √ | √ | <i>Sustainable competitive advantage</i> |
| Menyusun laporan keuangan dan perpajakan | √ | × | × | √ | <i>Competitive parity</i> |

Tabel 3. Fungsi, aktivitas utama dan kompetensi inti unit bisnis hotel

| Fungsi | Aktivitas/layanan Utama | Kompetensi/kapabilitas |
|-------------|--|--|
| Operasional | Layanan pemesanan (<i>reservasi</i>) dan <i>check in</i> | Sistem reservasi dan check in menggunakan aplikasi TARS (The AccorHotel Reservation System) |
| Marketing | Promosi, <i>direct marketing</i> dan telemarketing. | Promosi dan penilaian tingkat kepuasan pelanggan melalui aplikasi <i>Voice of guest</i> (VoG). |

Industri Masa Depan Perusahaan (*Industry Foresight*)

Menurut Yoshida (2010), untuk memprediksi industri masa depan yang akan dimasuki oleh perusahaan dilakukan dengan cara melakukan analisis faktor-faktor eksternal perusahaan yang berpotensi memengaruhi masa depan perusahaan. Ada sedikitnya tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan *industry foresight*, yaitu 1) perhatikan kecenderungan yang terjadi dari sisi teknologi. Seberapa cepat perkembangan teknologi memengaruhi bisnis; 2) melihat perkembangan sosial budaya misalnya kondisi demografi, pertumbuhan penduduk dan gaya hidup. Faktor ini tentu akan sangat memengaruhi keputusan investasi baik bagi organisasi yang berbasis produk ataupun yang berbasis jasa; dan 3) mengamati perkembangan regulasi/peraturan. Regulasi apa saja yang telah ada saat ini yang berada dalam daftar tunggu revisi atau peraturan apa yang akan segera dikeluarkan.

Hasil diskusi dengan manajemen PT Angkasa Pura Hotel maka ditetapkan lima faktor eksternal perusahaan. Pemilihan lima faktor eksternal tersebut dengan pertimbangan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kegiatan usaha perusahaan dalam 10 tahun ke depan. Selanjutnya lima faktor eksternal tersebut dianalisis menggunakan kajian literatur sebagai berikut.

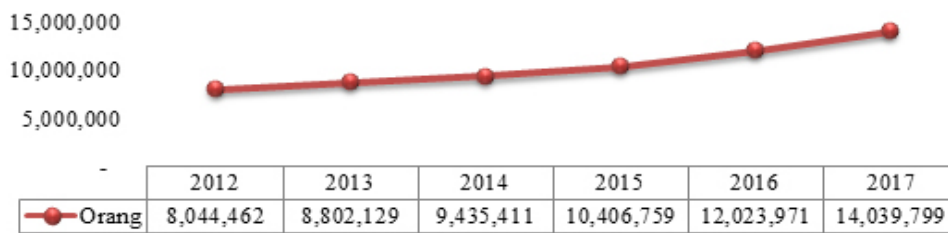
Lingkungan industri

PT Angkasa Pura Hotel berlokasi usaha di Bandara dengan segmen pasar yang pasti (*captive market*),

yaitu penumpang pesawat dan kru. Untuk menganalisis lingkungan industri yang berpengaruh terhadap kegiatan usaha perusahaan adalah melakukan analisis industri penerbangan dan industri pariwisata. Data yang dianalisis adalah data pertumbuhan penumpang pesawat udara dan data pertumbuhan wisatawan di Indonesia.

Data Kementerian Perhubungan (2018) menunjukkan bahwa pertumbuhan penumpang udara di Indonesia mencapai 11% per tahun atau lebih tinggi daripada pertumbuhan di Asia Pasifik yang hanya 9% per tahun. Dengan pertumbuhan yang tinggi tersebut maka potensi pasar penerbangan di Indonesia masih terbuka lebar dikarenakan rasio penumpang udara di Indonesia masih terbilang rendah, yaitu 0,47 kali (dari 260 juta penduduk, jumlah penerbangan domestiknya hanya 100 juta orang per tahun). Jika dibandingkan dengan negara tetangga seperti Malaysia jumlah penerbangan domestiknya mencapai tiga kali lipat dari jumlah penduduknya, maka rasio penumpang Indonesia masih tertinggal dibandingkan Malaysia.

Data Pusat Data dan Informasi (Pusdatin) Kementerian Pariwisata (2015) pada Gambar 2 menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia dalam lima tahun terakhir mencapai rata-rata 11% pertahun. Tingkat pertumbuhan jumlah wisatawan mancanegara ke Indonesia selama lima tahun tersebut lebih tinggi dari pertumbuhan jumlah wisatawan secara global yang hanya mencapai 4-5% per tahun. Pertumbuhan yang cukup tinggi ini menggambarkan potensi industri pariwisata Indonesia sangat cerah.



Gambar 2. Grafik kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia (Pusat Data dan Informasi Kementerian Pariwisata, 2016)

Trend gaya hidup masyarakat

Saat ini fenomena pola konsumsi masyarakat telah bergeser seiring dengan perkembangan zaman, ekonomi dan pendidikan yang dimilikinya. Pola konsumsi dari yang sebelumnya didominasi sandang-pangan-papan, kini berubah menjadi kebutuhan pada hiburan dan memanfaatkan waktu luang (*leisure*) yang juga dikenal dengan *leisure economy*. Istilah *leisure economy* dipopulerkan Linda Nazareth lewat bukunya *The Leisure Economy: How Changing Demographics, Economics, and Generational Attitudes Will Reshape Our Lives and Our Industries* (2007), yang menyebutkan bahwa pola konsumsi manusia mulai bergeser dari *goods-based consumption* (barang) menjadi *experience-based consumption* (pengalaman).

Selain era *leisure economy*, menurut Kasali (2018) ke depan akan berkembang sebuah gambaran ekonomi di era milenial yang disebut dengan *esteem economy* yaitu sekumpulan manusia yang rindu pengakuan bahwa mereka sudah pernah menjajaki suatu tempat. Fenomena *esteem economy* didukung dengan makin cepatnya penetrasi media sosial di masyarakat seperti instagram, facebook dan whatsapp. *Esteem economy* membuat orang berlomba-lomba membagikan momen atau foto terbaiknya untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain. Tren ini muncul karena proporsi kelas menengah di Indonesia besar, kemudian biaya yang dikeluarkan untuk mengkonsumsi aktivitas *leisure* semakin terjangkau (Srihadi *et al.* 2016).

Kondisi demografi penduduk Indonesia

Pada 2030–2040, data proyeksi penduduk yang dikeluarkan Bappenas (2018) menyampaikan bahwa Indonesia diprediksi akan mengalami masa bonus demografi, yakni jumlah penduduk usia produktif (berusia 15–64 tahun) lebih besar dibandingkan penduduk usia tidak produktif (berusia dibawah 15

tahun dan diatas 64 tahun). Pada periode tersebut, penduduk usia produktif diprediksi mencapai 64% dari total jumlah penduduk yang diproyeksikan sebesar 297 juta jiwa.

Data Badan Pusat Statistik (BPS) juga menunjukkan bahwa pengeluaran rumah tangga untuk konsumsi berbasis *experience* (pengalaman) meningkat pesat sejak 2015. Konsumen utama dari bisnis *leisure* adalah kelas menengah yang berpengeluaran USD 2–10 per hari. Di Indonesia konsumen dengan rentang pengeluaran sebesar itu kini mencapai lebih 60% dari total penduduk. Studi Nielsen (2015) mengungkapkan, kaum milenial yang kini telah menjadi konsumen dominan Indonesia (mencapai 46%) sangat mudah mengeluarkan biaya yang bersifat gaya hidup dan *experience based*.

Perkembangan teknologi

Menurut Kasali (2018), teknologi dan *platform* mengubah pola hubungan interaksi manusia. Jika dalam bisnis teknologi akan menimbulkan kontribusi yang sangat besar untuk pemerataan, kecepatan dan layanan. Ada empat jenis industri yang menjadi sasaran *platform* terdiri atas 1) industri yang sarat informasi mengenai ketersediaan barang, kualitas produk, kredibilitas penjual, servis dan lokasi terkini yang dipesan (*tracking*), 2) industri dengan non *scaleable gatekeepers*, yaitu *platform* digital sebagai suatu ekosistem yang dapat diperbesar (*scalable*) dapat menggantikan pekerjaan manusia yang bersifat non *scalable* seperti asuransi, *inventory manager* atau otorisator yang dapat digantikan perannya oleh *platform* yang dilengkapi oleh robot dan teknologi, 3) industri yang datanya berserakan ketika *platform* bekerja menjalankan fungsi *market aggregator*, yaitu fungsi untuk mengumpulkan data perusahaan yang tersebar dalam suatu industri yang memiliki fragmentasi tinggi, dan 4) industri dengan informasi

asimetri, seperti industri asuransi yang sering membuat kesulitan bagi pelanggan untuk mengetahui kebenaran suatu produk/jasa. Evolusi teknologi dan personalisasi yang digerakan oleh data membentuk masa depan perjalanan dan mendefinisikan kembali hubungan antara pelanggan dan merek. Beberapa teknologi yang siap untuk mengubah industri di masa depan termasuk *virtual reality*, *artificial intelegent*, *internet of things*, *voice of technology*, *automation*, dan *blockchain*.

Regulasi

Untuk regulasi di sektor industri penerbangan dan bandar udara, saat ini atur oleh undang-undang tersendiri yaitu Undang-undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan. Undang-undang tersebut mengatur segala hal terkait pengelolaan bisnis di bandara. Salah satu ketentuan yang diatur dalam UU Penerbangan adalah adanya kegiatan usaha non penerbangan untuk menunjang kegiatan pelayanan dan *hospitality* bagi pengguna bandara seperti kegiatan penyediaan penginapan, transit hotel, toko dan restoran.

Dari aspek regulasi yang terkait persaingan usaha industri penerbangan, sejak tahun 2015 telah diberlakukan penerapan kebijakan '*ASEAN open sky policy*'. Kebijakan ini mendorong Pemerintah Indonesia dan negara ASEAN lainnya berkomitmen untuk membuka wilayah udara di seluruh ASEAN untuk dimasuki maskapai penerbangan dari, ke dan antar negara-negara ASEAN. Hal ini akan menjadi faktor peluang bagi perusahaan yang bergerak di sektor penerbangan dan pendukungnya yaitu meningkatnya perjalanan antar negara di ASEAN sehingga meningkatkan pertumbuhan jumlah penumpang.

Proyeksi industri masa depan perusahaan (*foresight industry*) sangat membantu manajemen dalam mengidentifikasi manfaat baru yang seharusnya ditawarkan kepada konsumen di masa depan dengan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki saat ini. Dengan kompetensi baru yang dimiliki diharapkan memberikan nilai tambah konsumen. Kompetensi baru, layanan baru dan pelanggan baru akan membentuk sebuah konfigurasi pasar yang harus dilayani di masa yang akan datang (Hamel dan Prahalad, 1994).

Berdasarkan lima faktor eksternal dan hasil FGD dengan responden yaitu pihak-pihak yang terkait dengan penyusunan strategi perusahaan, maka dirumuskan gambaran industri masa depan perusahaan adalah

industri *hospitality* di bandara (*airport hospitality*). Pengertian *hospitality* meliputi *travel*, *accomodation*, *food service*, *clubs*, *gaming*, *attractions*, *entertainment*, and *recreation* (Nykiel, 2005). *Hospitality* adalah bagian yang spesifik dari penyediaan akomodasi dan makanan untuk wisatawan (Buttler dan Jones, 2001). Dengan demikian dapat diterjemahkan industri *hospitality* bandara sebagai jasa atau layanan perusahaan yang memadukan seluruh jasa seperti hotel, *lounge*, restoran, F & B, dan jasa *service* ke dalam sebuah layanan berbasis pengalaman bagi pengguna bandara.

Untuk kompetensi inti yang diperlukan dalam industri *hospitality* bandara meliputi Kompetensi manajemen *hospitality* bandara (*airport hospitality management*) yaitu kompetensi untuk menghasilkan sebuah layanan *hospitality* dengan memadukan atau mengkombinasikan fasilitas *hospitality* yang dimiliki perusahaan dalam sebuah paket layanan (*bundling*). Kompetensi ini harus dikembangkan agar perusahaan dapat mengoptimalkan fasilitas dan alat produksi yang dimiliki. Kompetensi mengelola hubungan dengan pelanggan (*customer relationship management*), yaitu kompetensi untuk mengelola hubungan antara pelanggan saat ini dan pelanggan yang potensial. Kompetensi ini harus didukung oleh analisis perilaku konsumen (*consumer behavior*) dengan sumber data dari berbagai saluran komunikasi. Kompetensi ini sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan selera konsumen. Kompetensi mendesain arsitektur hotel dan interior *lounge* yaitu kemampuan membuat desain bangunan hotel dan interior ruang. Kompetensi ini diperlukan agar perusahaan mampu memberikan layanan berbentuk pengalaman yang mengesankan bagi pelanggan yang menimbulkan keinginan untuk kembali. Terakhir adalah kompetensi mendesain menu makanan (*food menu designer*) yaitu kemampuan memproduksi berbagai jenis menu makanan dalam volume yang besar, sesuai pesanan (*customize*), cepat, higienis, efisien dan tahan lama. Hal ini mempertimbangkan kebutuhan makanan di bandara baik dari kuantitas maupun kualitas dan variasi jenis makanan semakin meningkat. Produksi makanan di bandara tidak hanya untuk kebutuhan maskapai penerbangan namun juga dapat memasok kebutuhan makanan non penerbangan.

Dengan penguasaan empat kompetensi inti maka produk dan layanan baru yang dapat ditawarkan kepada pelanggan di bandara seperti Layanan Airport Premium Services berbasis aplikasi yaitu layanan kepada

para penumpang bandara mulai dari antar jemput ke bandara, *check in*, *handling* bagasi maupun jalur khusus imigrasi (*fast track service*). Layanan *travel management corporate*, yaitu jasa layanan perjalanan terpadu (termasuk di dalamnya paket perjalanan umroh dan haji) dan kegiatan MICE (*Meeting Incentive Conference and Exhibition*) untuk grup dan korporasi. Layanan mengelola terminal *private jet* khusus pesawat jet pribadi. Layanan *meeting VIP*, *concierge*, *perawatan kecantikan*, *live cooking*, bar dan spa. Layanan penyediaan makanan di pesawat (*buy on board*) maupun layanan F & B untuk para tenan di bandara.

Tantangan Strategis (*Corporate Challenges*) Perusahaan

Menurut Hamel dan Prahalad (1994), perumusan tantangan-tantangan strategis perusahaan diperoleh dari analisis terhadap kondisi sumber daya yang dimiliki perusahaan saat ini dengan kondisi yang diharapkan ke depan (*gap analysis*). Selain itu, dalam perumusannya juga memperhatikan kecenderungan lingkungan eksternal melalui benchmark dengan perusahaan pesaing. Hasil FGD dengan Direksi PT Angkasa Pura Hotel disepakati bahwa ada lima tantangan strategis perusahaan untuk menuju industri *airport hospitality*.

Penguasaan teknologi dalam mendukung *core process* unit bisnis

Dalam industri *hospitality*, kemudahan dan kecepatan layanan serta harga yang lebih murah dalam proses bisnisnya membutuhkan inovasi teknologi yang mampu mewujudkan hal tersebut (Lemy, 2010). Teknologi yang dapat dimanfaatkan seperti teknologi *virtual reality* (VR), *Internet of Things* (IoT) dan *artificial intelligence* maupun big data analysis. Penguasaan teknologi tersebut untuk mempelajari perilaku konsumen (*consumer behavior*) dan meningkatkan fitur layanan. Kondisi saat ini keterlibatan teknologi dalam proses bisnis PT Angkasa Pura Hotel masih sangat minim. Teknologi hanya diaplikasikan untuk proses reservasi dan pembayaran. Teknologi yang digunakan untuk proses tersebut juga masih menggunakan teknologi yang disediakan oleh mitra bisnisnya.

Kepemilikan merek sendiri (*own brand*)

Pemberian merek kepada suatu produk memiliki nilai strategis bagi perusahaan karena memiliki tiga

fungsi yaitu sebagai identitas produk dan perusahaan pembuat, sebagai pembeda dengan produk *competitor* dan bentuk atau representasi dari kualitas produk (Sumarwan, 2016). Kondisi saat ini, PT Angkasa Pura Hotel saat ini baru memiliki dua *brand* yang belum begitu dikenal masyarakat, yaitu *Concordia Lounge* untuk produk *lounge* dan *BreadBakers* untuk produk roti. Untuk unit bisnis hotel masih menggunakan *brand* yang diberikan oleh mitra pengelola yaitu *brand* IBIS Budget Hotel yang dimiliki oleh Accor Group dan untuk layanan *inflight catering* menggunakan *brand* Kulinaire dimana status kepemilikannya merupakan *brand* KSO. Dengan berbagai produk yang dimiliki saat ini ke depan seharusnya perusahaan memiliki *brand-brand* yang memiliki *value* dan dikenal oleh pelanggan untuk menunjukkan keunggulan perusahaan dalam layanan *airport hospitality*.

Membentuk perusahaan yang berkarakter *hospitality*

Hospitality and tourism industry adalah industri yang mengutamakan sikap pelayanan dan keramah-tamahan tanpa memandang suku bangsa, ras, agama, pendidikan dan latar belakang seseorang. Profesi dan kompetensi *hospitality* yang harus dimiliki karyawan perusahaan antara lain *chef*, *public relation*, *event organizer* dan *housekeeping*. Kondisi saat ini karakter *hospitality* belum sepenuhnya terbentuk di perusahaan karena sebagian besar karyawan yang ada di PT Angkasa Pura Hotel berasal dari berbagai perusahaan yang memiliki latar belakang budaya kerja dan kompetensi yang beragam tidak hanya dari bidang *hospitality*.

Memiliki keunggulan kompetitif di bandara

Tingkat persaingan di bandara cukup ketat karena banyak pesaing (*tenant*) yang juga menawarkan produk layanan yang sama dengan yang diberikan oleh PT Angkasa Pura Hotel seperti layanan *lounge* dan F & B. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan diperlukan strategi menciptakan sebuah keunggulan kompetitif yang mampu memberikan layanan yang lebih baik (Umar, 2014). Kondisi saat ini dari segi kualitas layanan yang dihasilkan beberapa produk perusahaan saat ini masih belum memiliki standar berupa *service level agreement* (SLA), sehingga kualitas layanan di masing-masing unit bisnis berbeda terutama di lokasi bandara yang berbeda. Selain itu, dari sisi tarif layanan juga dirasakan oleh pelanggan lebih mahal dibandingkan tenan lain. Sebagian besar pengguna layanan *lounge* yang dikelola adalah nasabah perbankan yang memiliki

kartu kredit dengan memberikan fasilitas *lounge* secara gratis sehingga tidak terlalu sensitif terhadap tarif layanan.

Mewujudkan kepuasan pelanggan (CSI) sesuai standar global

Salah satu tolok ukur kinerja dari layanan sebuah bandara adalah CSI (*customer satisfaction index*) yang setiap tahun selalu dinilai oleh Lembaga penilai bandara yang kredibel dan independen. Terdapat beberapa parameter penilaian untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen terhadap layanan bandara secara garis besar dari tiga aspek, yaitu aspek keselamatan (*safety*), keamanan (*security*) dan pelayanan (*hospitality*). Sebagai anak perusahaan PT Angkasa Pura I yang berperan dalam meningkatkan kepuasan konsumen dari aspek *hospitality* maka standar kualitas layanan yang harus dicapai adalah standar layanan kelas dunia. Hal ini agar sejalan dengan visi induk perusahaan menjadi salah satu dari 10 pengelola bandara kelas dunia. Kondisi saat ini, berdasarkan data *customer satisfaction index* (CSI) unit *lounge* dan hotel yang dikeluarkan lembaga survey seperti *tripadvisory.com* dan *trivago.com* masih di bawah standar internasional

Rancangan Arsitektur Strategik Perusahaan

Setelah mendapatkan gambaran industri masa depan perusahaan dengan berbagai kompetensi inti yang dibutuhkan dan tantangan-tantangan strategis yang harus diatasi, maka selanjutnya adalah menyusun rancangan arsitektur strategis perusahaan dalam 10 tahun ke depan. Arsitektur strategik berbeda dengan perencanaan strategis (Hamel dan Prahalad, 1994), dari segi tujuan, arsitektur strategi bertujuan untuk merancang kembali batasan industri dan menciptakan area kompetisi baru, sementara tujuan perencanaan strategis adalah untuk meningkatkan market share. Dari segi proses, arsitektur strategik bersifat eksploratif dan terbuka, sedangkan perencanaan strategis bersifat formulasi dan rutinitas serta menggunakan struktur industri saat ini sebagai *baseline*.

Menurut Hamel dan Prahalad (1994), arsitektur strategis perusahaan mengutamakan pendekatan *strategy stretch* (target menantang) bukan *strategy fit* (keseserasian). Untuk itu penyusunan rancangan arsitektur PT

Angkasa Pura Hotel disusun untuk 10 tahun ke depan dibagi dalam tiga tahap mempertimbangkan prioritas strategi, tantangan yang dihadapi dan perkiraan waktu implementasi.

Tahap penguatan kompetensi (*strengthening*)

Dalam tahapan ini strategi yang dilakukan bertujuan untuk memperkuat kompetensi inti perusahaan dalam rangka menjawab tantangan strategis perusahaan terkait penguasaan teknologi dan pembentukan karakter *hospitality*. Industri hotel akan sangat bergantung pada pelayanan tamu secara personal. Pemanfaatan teknologi sebagai saluran utama menjadi hal yang penting dalam mendukung proses bisnis *hospitality* yang memerlukan kecepatan layanan seperti website, CRM, konten promo melalui sosmed (Prasetyo *et al.* 2018). Dalam tahapan ini ada beberapa strategi yang dapat dijalankan yaitu strategi kolaborasi (*partnership*) melalui strategi aliansi dengan mitra yang menguasai teknologi. Hal ini dikarenakan kebutuhan investasi teknologi memerlukan dana yang besar dan mudah usang (*obsolescence*). Strategi aliansi dapat dilakukan dengan *platform* provider seperti go jek dan grab serta kerjasama dengan perusahaan travel terutama *online* (Permatasari *et al.* 2015) seperti Traveloka, Airbnb dan Airyrooms. Strategi aliansi juga dapat dilakukan untuk menguasai kompetensi bidang arsitektur dan desain interior yaitu kerja sama dengan perusahaan-perusahaan konsultan arsitektur dan interior. Untuk mengembangkan teknologi yang dapat mendukung kompetensi *customer relationship management* dilakukan melalui kerja sama dengan perusahaan-perusahaan penyedia layanan survei reputasi seperti Trivago dan Trip Advisor yang berpengalaman menggunakan teknologi big data analysis dalam mempelajari perilaku konsumen. Hal ini dikarenakan komunikasi dengan konsumen berpengaruh signifikan terhadap loyalitas konsumen (Logahan dan Putri, 2013). Untuk menguasai kompetensi manajemen *hospitality* dapat dilakukan dengan mendirikan pusat pelatihan *hospitality* bekerja sama dengan perguruan tinggi. Strategi lainnya dengan merekrut personil setingkat General Manager yang sudah berpengalaman di industri *hospitality*. Strategi menguasai manajemen *hospitality* bertujuan juga untuk menciptakan learning organization dalam menghadapi turbulensi bisnis di sektor perhotelan (Sun, 2011).

Tahap pertumbuhan (*growing*)

Dalam tahap ini strategi yang dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan pasar dari produk dan layanan yang dihasilkan perusahaan adalah strategi intensif. Strategi intensif terdiri dari empat bagian, yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar dan inovasi. Pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar merupakan tiga dari empat strategi utama yang sering digunakan sebagai kombinasi antara produk dan pasar yang diperkenalkan oleh Ansoff dan Mc-Donnel (1990). Strategi yang akan digunakan dalam tahapan ini harus memperhatikan potensi pertumbuhan penumpang pesawat yang semakin meningkat, tingkat persaingan yang juga semakin tinggi di bandara-bandara baru yang jumlah pelaku usaha *hospitality* cukup banyak serta memperhatikan kondisi pasar *hospitality* dengan beragam produk substitusi. Hasil diskusi dengan pimpinan unit bisnis disepakati untuk fokus pada dua strategi yaitu strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi pengembangan pasar, melalui investasi membangun atau membeli hotel, *lounge*, *inflight catering* dan outlet F & B baru di luar bandara PT AP I seperti bandara PT AP II atau bandara UPT yang dikelola oleh Kementerian Perhubungan. Strategi pengembangan produk, melalui pembuatan produk layanan baru seperti *fast track service* berbasis aplikasi/*online*, *VIP meet and greet* di bandara, jasa travel untuk group/korporat, mengembangkan merek sendiri, melakukan promosi produk ke korporat dan institusi pemerintah serta mengadakan program *customer loyalty* melalui pemberian diskon, *reward* dan *membership* bagi pelanggan.

Tahap peningkatan kinerja (*excellence*)

Dalam industri *hospitality*, *service* merupakan hal penting yang dijual kepada pelanggan. Infrastruktur yang bagus tidak akan berarti apa-apa jika *service* yang diberikan tidak memuaskan konsumen. Untuk itu dalam tahap ini, strategi yang dilakukan adalah meningkatkan kualitas layanan agar sesuai dengan standar industrinya. Strategi yang dapat dilakukan adalah mensertifikasi proses bisnis semua produk layanan kepada lembaga sertifikasi tingkat nasional maupun dunia serta mempatenkan merek. Di samping itu, peningkatan kualitas layanan, untuk menciptakan keunggulan kompetitif di bandara harus dilakukan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) agar

tarif layanan yang diberikan dapat bersaing dengan layanan yang serupa dari pesaing. Strategi yang dapat dilakukan antara lain membuat standarisasi biaya operasional untuk menekan ongkos produksi. Strategi penerapan tarif berdasarkan kondisi pasar (*dynamic pricing*) untuk meningkatkan pendapatan. Selain itu, diperlukan juga strategi untuk mencari alternatif sumber-sumber pasokan *raw material* yang lebih ekonomis atau meningkatkan kapasitas produksi agar biaya per unit layanan menjadi lebih efisien (Valipour *et al.* 2012)

Implikasi Manajerial

Implementasi dari rancangan arsitektur strategik dalam tiga tahapan strategi tersebut membutuhkan komitmen yang kuat dari top manajemen dengan dukungan pemegang saham. Komitmen dari pemegang saham sangat dibutuhkan terutama pada saat menjalankan strategi akuisisi atau pemilihan partner untuk aliansi bisnis. Selain komitmen pemegang saham, diperlukan juga komitmen dari karyawan untuk mewujudkan perubahan budaya perusahaan berkarakter *hospitality*. Untuk itu perlu ada keterlibatan (*engagement*) dengan karyawan untuk menciptakan rasa memiliki (*ownership*) terhadap strategi yang akan dilakukan. Perubahan budaya perusahaan dapat dimulai dengan melakukan perubahan model bisnis dan perubahan struktur organisasi perusahaan agar sejalan dengan industri masa depan. Hal ini tentu saja membutuhkan sumber dana investasi dan proses yang lama sehingga manajemen harus secara konsisten mengkampanyekan issue perubahan ini kepada seluruh lapisan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kompetensi inti perusahaan saat ini berupa sistem layanan reservasi dan sistem layanan kepuasan pelanggan. Strategi transformasi bisnis perusahaan adalah merubah industrinya dari industri perhotelan menjadi industri airport *hospitality* sebagai industri masa depan. Kompetensi inti baru yang harus dikuasai dalam industri baru tersebut adalah *airport hospitality management*, *customer relationship management*, *interior airport hotel and lounge designer* dan *food menu designer*. Strategi mengembangkan kompetensi inti melalui strategi kolaborasi (aliansi) dengan mitra

strategis untuk penguasaan teknologi yang mendukung proses bisnis, mendirikan pusat pelatihan *hospitality* dan kerjasama dengan perusahaan penyedia layanan survei yang memiliki reputasi internasional.

Dalam industri airport *hospitality*, jasa layanan baru yang dapat disediakan meliputi *airport premium service*, pengelola *private jet terminal*, *fast track*, *VIP lounge* dan penyediaan makanan di pesawat (*buy on board*). Untuk mewujudkan layanan baru dalam industri tersebut perusahaan harus menyusun arsitektur strategi melalui tiga tahap, yaitu penguatan kompetensi baru (*strengthening*), pertumbuhan usaha (*growing*) dan peningkatan kinerja (*excellence*). Ketiga tahap ini dapat dilakukan dalam jangka waktu 10 tahun ke depan.

Saran

Bagi perusahaan sendiri mengingat bahwa rancangan arsitektur strategik ini masih berupa cetak biru (*blueprint*) strategi atau strategi korporat maka yang dapat disarankan adalah melakukan penyusunan strategi fungsional dan strategi unit bisnis yang memuat strategi lebih rinci untuk mengimplementasikan program strategis perusahaan agar dalam penguasaan kompetensi dan penciptaan industri yang baru berjalan secara sistematis dan terukur. Di samping itu, agar implementasi dari *strategic intent* yang telah disusun berjalan dengan baik maka diperlukan keterlibatan dari seluruh karyawan (Hamel dan Prahalad, 1989). Sementara itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah disarankan untuk meneliti lebih mendalam terkait prospek pemasaran produk-produk layanan baru yang akan disediakan perusahaan di industri masa depan. Selain itu, diperlukan juga penelitian mengenai perilaku konsumen para pengguna Bandara pada saat menggunakan fasilitas airport hotel dan *lounge*. Hasil penelitian tersebut akan bermanfaat untuk mengetahui prospek bisnis perusahaan di industri yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Aknesia V, Daryanto A, Kirbrandoko.2015. Business development strategy for specialty coffee. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship* 1(1):12–22. <https://doi.org/10.17358/IJBE.1.1.12>.
- Ansoff I, Mc-Donnel E.1990.*Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Barney J.1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1):99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Hamel G, Prahalad CK. 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review* 67 (3) :63–76
- Hamel G, Prahalad CK. 1994. *Competing for the Future*. Massachusetts:Harvard Business School Press Boston.
- Hana U.2013.Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness* 5(1): 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>.
- Hubeis M, Najib M.2008.*Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Jung SC.2014.The analysis of strategic management of Samsung Electronics company through the generic value chain model. *International Journal of Software Engineering and Its Application* 8(12): 133–142. <https://doi.org/10.14257/astl.2014.63.15>.
- Kasali R.2018. *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [Kementerian Pariwisata]. 2015. *Laporan tahunan Kementerian Pariwisata 2015*. Jakarta: Kementerian Pariwisata.
- Leonard-Barton D.1992. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13:111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>.
- Lemy DM. 2010. Identifikasi indikator inovasi layanan yang memengaruhi preferensi pelanggan dalam memilih hotel. *Hospitour* 1(1):29–48.
- Logahan JM, Putri YTE.2013.Pengaruh komunikasi pelayanan dan kepuasan terhadap loyalitas pelanggan di 7-eleven Buaran. *Binus Business Review* 4(2): 886–896. <https://doi.org/10.21512/bbr.v4i2.1404>.
- Nugroho TT, Najib M, Kirbrandoko.2018.Penentuan daya saing berbasis analisis kompetensi inti (studi kasus pada ekowisata bakau di Jawa Timur).*Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 12(1):25–32. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2018.v12.i01.p03>.
- Nykiel, R.2005. *Hospitality Management Strategies*. New Jersey: Pearson Education.
- Permatasari DE, Hamid D, Wilopo. 2015. Penentuan strategi bisnis manajemen hotel dalam menghadapi persaingan (studi kasus di Quds

- Royal Hotel Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis* 27(1):1–8.
- Prasetyo BB, Baga LM, Yuliati LN.2018.Strategi pengembangan bisnis rhytm of empowerment dengan pendekatan model bisnis kanvas.*Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 4(2):296–307. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.296>.
- Srihadi TF, Hartoyo, Sukandar D, Soehadi AW.2016. Segmentation of the tourism market for Jakarta: Classification of Foreign Visitors' Lifestyle Typologies. *Tourism Management Perspectives* 19(1): 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.005>.
- Sumarwan U.2016. *Pemasaran Strategik: Perspektif Perilaku Konsumen dan Marketing Plan*. Bogor: IPB Press.
- Sun L. 2011. The core competencies and strategic management of Raffles. A case study of Singapore Hotel industry. *International Journal of Innovation Management and Technology* 2(4): 270–273.
- Umar H. 2014. Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas pelanggan pada penerbangan low cost carrier. *Jurnal Manajemen Transportasi dan Logistik* 1(2):127–138.
- Valipour H, Birjandi H,Honarbaksh S.2012.The effect of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms. *Journal of Asian Business Strategy* 2(1):14–23.
- Yoshida DT.2006.*Arsitektur Strategik Solusi Meraih Kemenangan Dalam Dunia Yang Senantiasa Berubah*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.