



Pusat Penelitian Badan Keahlian  
Sekretariat Jenderal DPR RI

## PENGUATAN PERAN OPERATOR BANDARA DI INDONESIA MELALUI OPSI INTEGRASI

**Sony Hendra Permana**  
Analisis Legislatif Ahli Muda  
[sony.hendra@dpr.go.id](mailto:sony.hendra@dpr.go.id)

### Isu dan Permasalahan

Pemerintah berupaya melakukan pengembangan jasa kebandaraan di Indonesia untuk membentuk satu *operating airport* di Indonesia yang bisa diandalkan dan bersaing dengan operator bandara di luar negeri. Pemerintah dan BUMN *holding* industri aviasi dan pariwisata, PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero) atau InJourney, akan melakukan proses integrasi antara PT Angkasa Pura (AP) I dan PT Angkasa Pura (AP) II, sebagai 2 perusahaan operator yang berkecimpung pada bisnis pengelolaan bandara. Langkah-langkah awal yang akan dilakukan dalam proses integrasi ini salah satunya dengan menyetarakan antara kedua perusahaan baik dalam hal standar kebijakan operasi (*standard operating policy*), aturan, kebijakan komersial, sampai dengan struktur organisasi di sektor kebandarudaraan. Alternatif kebijakan integrasi ini dapat dilakukan dengan *merger and acquisition* atau dengan membangun *operating holding company* yang akan menaungi kedua perusahaan tersebut. Setelah alternatif kebijakan tersebut diambil, barulah diputuskan strategi *partnership* yang terbaik untuk perusahaan. Kebijakan integrasi ini diharapkan mampu mengulangi keberhasilan integrasi BUMN di jasa kepelabuhan dengan menggabungkan PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Penggabungan keempat perusahaan tersebut diklaim telah mampu memberikan penghematan bagi perusahaan yang didapat dari pengoptimalan aset yang dilakukan oleh *subholding* PT Pelindo Terminal Petikemas (SPTP) yang mencapai Rp500 miliar.

Saat ini, AP I sebagai pengelola bandara di wilayah timur Indonesia, tengah melakukan penataan bandaranya yang dibagi ke dalam 4 (empat) klaster. Klaster pertama adalah *International Tourism and Super Hub* yang meliputi Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali, Bandara Internasional Lombok, dan Bandara El Tari Kupang. Klaster kedua adalah *International Transit and Industrial* yang terdiri Bandara Internasional Yogyakarta Kulon Progo, Bandara Adisutjipto Yogyakarta, Bandara Adi Soemarmo Surakarta, Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang, dan Bandara Juanda Surabaya. Klaster ketiga adalah *New Capital Gateway* yang diproyeksikan menopang lalu lintas Ibu Kota Nusantara yakni Bandara SAMS Sepinggan Balikpapan dan Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin. Klaster keempat adalah *Eastern Gateway* (Bandara Sultan Hasanuddin Makassar, Bandara Frans Kaisepo Biak, dan Bandara Pattimura Ambon) dan *East Asia Export Gateway* (Bandara Sam Ratulangi Manado dan Bandara Sentani Jayapura). Sementara AP II sebagai pengelola bandara di wilayah barat Indonesia, saat ini mengelola 20 unit bandara di Indonesia termasuk Bandara Soekarno-Hatta, yang merupakan bandara tersibuk di Asean.

Namun demikian, beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait rencana integrasi ini adalah bahwa kedua perusahaan memiliki karakter dan budaya yang berbeda. Kinerja perusahaan yang berbeda juga dikhawatirkan akan mengurangi kelincahan dan ruang gerak perusahaan akibat adanya perubahan kebijakan perusahaan, persaingan usaha, dan tuntutan konsumen yang semakin besar.

Oleh karena itu, dibutuhkan usaha agar dapat saling beradaptasi dan memiliki kepercayaan sehingga tidak menghambat proses berbagi pengetahuan dari dan antar karyawan. Komunikasi yang baik dalam setiap level perusahaan baik bagi pihak karyawan yang sudah lama maupun karyawan yang baru bergabung (mengalami akuisisi) akan menciptakan sinergi yang baik bagi iklim pendistribusian pengetahuan. Melalui integrasi AP I dan AP II diharapkan mampu menyinergikan pelayanan di bandar udara sehingga terjadi efisiensi dan peningkatan layanan sehingga penggunaan transportasi udara menjadi pilihan utama masyarakat untuk perjalanan jarak jauh.

## Atensi DPR

Rencana penguatan peran operator jasa kebandaraan melalui integrasi antara PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) menjadi perhatian DPR RI, khususnya dalam hal persiapan pelaksanaannya. PT Angkasa Pura terlebih dahulu harus menyampaikan rencana bisnis dan proyeksi bisnis sebelum melakukan integrasi. Komisi V DPR RI harus memastikan bahwa upaya integrasi ini tidak mengganggu perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Selain itu, Komisi V DPR RI juga dapat berkoordinasi dengan Kementerian Perhubungan guna memastikan kesiapan dari PT Angkasa Pura I (Persero) dan PT Angkasa Pura II (Persero) baik dalam kesiapan sistem maupun sumber daya manusia, serta langkah-langkah antisipatif terhadap permasalahan integrasi perusahaan sehingga diharapkan dapat menciptakan perusahaan jasa kebandarudaraan yang dapat diandalkan dan bersaing secara global.

## Sumber

*Bisnis Indonesia*, 13 Desember 2022;  
detik.com., 12 Desember 2022.



**Koordinator** Sali Susiana  
**Polhukam** Puteri Hikmawati  
**Ekkuinbang** Sony Hendra P.  
**Kesra** Hartini Retnaningsih

<https://puslit.dpr.go.id>

@puslitbkd\_official

### Polhukam

Simela Victor M.  
Prayudi  
Novianto M. Hantoro

### Ekkuinbang

Sri Nurhayati Q.  
Dian Cahyaningrum  
Nidya Waras Sayekti  
Edmira Rivani  
Dewi Wuryandani

### Kesra

Achmad Muchaddam F.  
Yulia Indahri  
Rahmi Yuningsih

## EDITOR

## LAYOUTER

Dewi Sendhikasari D.  
Sita Hidriyah  
Noverdi Puja S.

Anih S. Suryani  
Teddy Prasetiawan  
T. Ade Surya  
Masyithah Aulia A.  
Yosephus Mainake

Mohammad Teja  
Nur Sholikhah P.S.  
Fieka Nurul A.

©PuslitBK2022