

Penilaian Tingkat Kapabilitas Pengelolaan Inovasi pada Saluran Penjualan Digital Perusahaan Jasa Transportasi Udara di Masa Pandemi

Assessment of Capability Level of Innovation Management in the Digital Sales Channel of an Airline Company during the Pandemic

Caecilia Westi Sekar Wangi¹, Isnaeni Achdiat²

^{1,2}Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia
E-mail: ¹caeciliawesti@gmail.com, ²isnaeni.achdiat@gmail.com

Abstrak

Penurunan kinerja keuangan yang disebabkan oleh penurunan jumlah penumpang pesawat terbang menjadi tantangan bagi perusahaan jasa transportasi udara di masa pandemi. Perusahaan melakukan upaya efisiensi biaya yang berdampak pula pada bidang TI. Namun, di sisi lain perusahaan perlu lebih berfokus pada inovasi saluran penjualan digital guna meningkatkan kualitas layanan sebelum penerbangan dan memfasilitasi kebutuhan pelanggan dalam proses pembelian digital di masa pandemi. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan topik penilaian tingkat kapabilitas pengelolaan inovasi pada saluran penjualan digital perusahaan jasa transportasi. Tujuannya ialah menganalisis kesenjangan tingkat kapabilitas dari hasil penilaian aktual dan target, serta memberikan rekomendasi perbaikan guna peningkatan *digital customer experience* dan kinerja bisnis. Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan pengumpulan data melalui studi literatur dan wawancara. Penulis memilih COBIT 2019 sebagai kerangka kerja isu tata kelola dan manajemen TI pada penelitian, serta berfokus pada penilaian tingkat kapabilitas APO04 *Managed Innovation*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil penilaian menunjukkan tingkat kapabilitas APO04 telah sesuai dengan targetnya, yaitu pada level 3. Untuk inovasi saluran penjualan digital, rekomendasi yang diberikan ialah adopsi *New Distribution Capability*.

Kata kunci: Tata Kelola TI, COBIT, Tingkat Kapabilitas TI, APO04 *Managed Innovation*, Saluran Penjualan Digital Maskapai Penerbangan

Abstract

The decline in financial performance caused by a decrease in the number of airplane passengers is a challenge for airline companies during the pandemic. Cost efficiency is one of the efforts made and has an impact on the IT service. However, it needs to focus more on innovating digital sales channels to improve pre-flight service quality and facilitate customer needs for the digital purchasing process during the pandemic. Therefore, the author conducted a study to assess of capability level of innovation management in the digital sales channel of an airline company during the pandemic. The goal is to analyze the gap in the capability level from the results of the actual and target assessments, and provide recommendations to improve digital customer experience and business performance. The research uses a qualitative method and obtains data through literature review and interviews. The author chose COBIT 2019 as a framework for IT governance and management issues in this research, and focused on assessing the capability level of APO04 Managed Innovation. From the research that has been done, the result shows that the capability level of APO04 has reached the target: level 3. For digital sales channel innovation, the recommendation given is the adoption of a New Distribution Capability.

Keywords: IT Governance, COBIT, IT Capability Level, APO04 *Managed Innovation*, Airlines Digital Sales Channel

1. PENDAHULUAN

Kini organisasi perlu semakin gesit mengikuti perkembangan teknologi informasi (TI) yang kian signifikan. TI bukan hanya sebagai pendukung bisnis, tetapi menjadi strategi penciptaan layanan yang lebih baik bagi konsumen di lingkungan yang kian kompetitif [1]. Maka, organisasi perlu memperhatikan tata kelola TI guna pengambilan keputusan strategis [2].

Untuk lebih menjangkau konsumen, organisasi mengembangkan saluran digital dengan mengimplementasikan strategi *digital customer experience* [3]. Hal ini tak terkecuali bagi perusahaan jasa transportasi udara yang telah mulai merambah ke saluran digital untuk penjualan tiket, baik milik perusahaan sendiri (*airline website* dan *mobile application*) maupun milik pihak ketiga (*online travel agent*). Kualitas saluran penjualan digital yang termasuk dalam layanan sebelum penerbangan (*pre-flight service*), salah satunya reliabilitas dari *airline website*, perlu diperhatikan karena berdampak positif terhadap kepuasan konsumen [4].

Terlebih lagi pandemi Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) membuat konsumen yang lebih banyak berada di rumah ini dapat belajar dan menjelajahi saluran digital baru sehingga lama-kelamaan proses pembelian yang dilakukan menjadi lebih digital [5]. Relevan dengan upaya penyesuaian bisnis yang dilakukan oleh Singapore Airlines di masa pandemi, salah satu *full-service carrier* di Asia Tenggara ini telah memperkuat saluran digitalnya, yaitu *website* Singaporeair.com dan *mobile application* SingaporeAir, yang juga menambahkan fitur informasi dan notifikasi tentang persyaratan perjalanan [6].

Namun, pandemi juga menjadi tantangan bagi industri jasa penerbangan. Jumlah kedatangan dan keberangkatan warga negara Indonesia (WNI) dan warga negara asing (WNA) melalui Bandara Soekarno-Hatta di akhir tahun 2020 menurun sebesar 82% dan 83% apabila dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2019 [7].

Penurunan jumlah penumpang tersebut tentu berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini selaras dengan studi dari *International Civil Aviation Organization (ICAO)* yang menyatakan bahwa jumlah penumpang pada tahun 2020, yaitu 1,8 miliar orang, menurun dibandingkan dengan tahun 2019, yaitu 4,5 miliar orang, mengakibatkan kerugian perusahaan sekitar \$370 miliar [8].

Dengan adanya penurunan pendapatan, perusahaan perlu bertahan hidup dengan cara menjaga likuiditas keuangan. Upaya yang dapat dilakukan adalah rekonstruksi anggaran operasional yang lebih efisien, penghapusan aset, dan renegotiasi kontrak yang lebih menguntungkan [9]. Tentunya upaya tersebut akan menjadi tantangan bagi TI perusahaan yang memerlukan alokasi keuangan tertentu untuk penyesuaian di masa pandemi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan studi kasus pada salah satu perusahaan jasa transportasi udara di Indonesia. Selain itu, penulis memilih pengelolaan inovasi pada saluran penjualan digital, yang menjadi ujung tombak penjualan di masa pandemi berdasarkan data primer perusahaan, sebagai sampel untuk analisis penilaian tingkat kapabilitas yang berfokus pada Subdomain *Align, Plan, and Organize (APO) 04 managed innovation* secara lebih mendalam.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis akan melakukan penilaian atas tata kelola TI menggunakan *Control Objective for Information Technologies (COBIT) 2019*. Penilaian tersebut merupakan salah satu contoh aktivitas audit internal yang bertujuan untuk dapat memberikan keyakinan atas risiko krusial atas implementasi TI [10], serta kegiatan pemantauan guna memberikan keyakinan bagi prinsipal terkait hubungan agensi dalam perusahaan [11].

Penilaian tingkat kapabilitas *APO04 managed innovation* pada saluran penjualan digital ini dirasa tepat pada perusahaan jasa transportasi di masa pandemi yang memerlukan penyesuaian. Tujuannya ialah untuk meningkatkan *digital customer experience* dan mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja bisnis. Selaras dengan Papagiannidis et al. (2020), bagian TI perusahaan perlu memiliki solusi inovatif untuk menghadapi krisis pandemi dan memastikan keberlanjutan bisnis [12].

Hasil penelitian ini berupa penilaian dan analisis kesenjangan antara nilai aktual dan targetnya. Hasil ini mendukung aktivitas audit internal, yaitu pemantauan atas implementasi tata

kelola TI yang dilakukan oleh agen, dan dapat disampaikan kepada prinsipal. Apabila terdapat masalah pada kapabilitas proses TI, masalah tersebut harus dapat segera ditemukan dan diberikan solusi sehingga TI dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan perusahaan [13]. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan pula rekomendasi perbaikan atas kesenjangan pada tingkat kapabilitas pengelolaan inovasi TI, secara fokus pada saluran penjualan digital.

2. METODE PENELITIAN

Berikut ini merupakan penjelasan atas tinjauan literatur yang digunakan untuk mendukung penelitian.

2.1 Teori Agensi

Pemilik perusahaan atau prinsipal mempekerjakan agen untuk mengelola perusahaan yang dimilikinya. Agen ini dapat mengambil keputusan bisnis di perusahaan tersebut sebagai bentuk otoritasnya. Hubungan antara prinsipal dan agen atau yang disebut dengan hubungan agensi ini diatur dan tertuang secara tertulis pada suatu kontrak [11]. Namun, agen ini seringkali bertindak berdasarkan kepentingan pribadi yang mana dapat berpotensi merugikan prinsipal. Oleh karena itu, dibentuklah fungsi audit internal dalam perusahaan untuk menyelenggarakan pemantauan. Tujuannya ialah untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional [14]. Adanya auditor internal ini mendukung ekspektasi dewan kepada perusahaan yang dapat mengikuti perkembangan dunia TI [15].

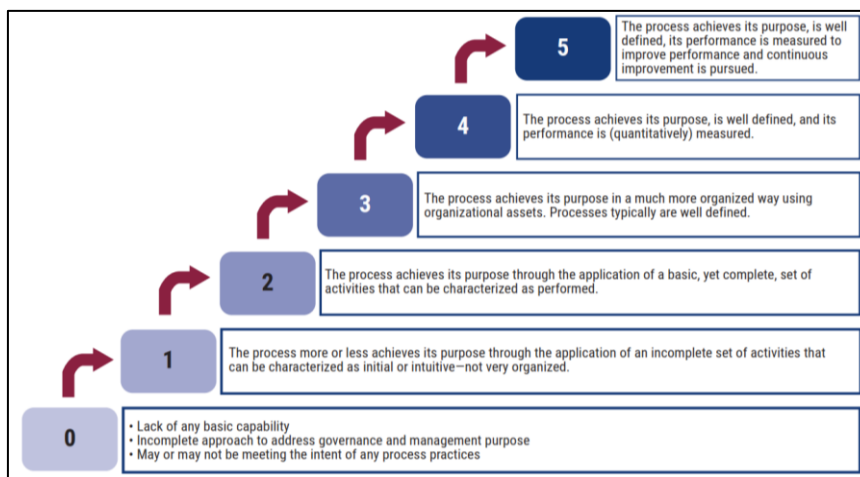
2.2 Tata Kelola TI

Tata kelola TI merupakan salah satu subdisiplin dari tata kelola organisasi, yaitu proses dan struktur pengelolaan dan pemantauan kegiatan guna pencapaian tujuan organisasi [16]. Subdisiplin ini terkait dengan pengambilan keputusan TI. Dengan demikian, keputusan tersebut dapat mendukung implementasi TI pada lingkungan organisasi [2]. Kegiatan yang dilakukan ialah adalah implementasi strategi, identifikasi dan pengelolaan risiko, optimalisasi investasi, efektivitas kinerja dan pengelolaan sumber daya atas TI. Efektivitas implementasi tata kelola TI memiliki dampak positif bagi organisasi. [17].

2.3 COBIT 2019

COBIT merupakan produk dari ISACA. Pada November 2019 yang lalu telah diterbitkan COBIT 2019 [18]. Terdapat 5 *core models*: Evaluate, Direct, and Monitor (EDM); APO; Build, Acquire and Implement (BAI); Deliver, Service, and Support (DSS); serta Monitor, Evaluate and Assess (MEA). Tiap *core models* memiliki *objectives* yang diturunkan berupa praktik, dan praktik tersebut diturunkan lagi berupa aktivitas-aktivitas yang memiliki tingkat kapabilitas masing-masing.

Penilaian tingkat kapabilitas COBIT 2019 dilakukan pada lingkup aktivitas. Tujuannya ialah untuk mengetahui seberapa baik perusahaan telah mengimplementasikan proses terkait TI. Skala yang digunakan adalah tingkat 0 sampai dengan 5, semakin tinggi semakin baik. Gambar berikut merupakan keterangan dari tiap tingkatan kapabilitas proses COBIT 2019 [19].



Gambar 1 Tingkat Kapabilitas Proses COBIT 2019

2.4 Penelitian Sebelumnya

Tinjauan literatur juga dilakukan oleh penulis atas penelitian-penelitian terkait sebelumnya pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Penelitian Terkait

| No | Penulis | Judul | Perbandingan dengan Penelitian yang Dilakukan | |
|----|---|--|---|--|
| | | | Persamaan | Perbedaan |
| 1 | A.N. Pratiwi, Suharjo, A.A Sukmandhani (2020) | <i>Analysis of Capability Level in Dealing with IT Business Transformation Competition using Cobit Framework 5 (Case Study at Airasia Indonesia)</i> | Studi kasus pada perusahaan jasa penerbangan di Indonesia, objek spesifik pada satu layanan TI, penelitian kualitatif deskriptif, metode wawancara dan tinjauan literatur | Metode observasi dan wawancara, menggunakan Kerangka Kerja COBIT 5, penilaian atas subdomain APO, BAI, dan DSS terkait objek |
| 2 | V. Octavianus, H. Nagata (2018) | <i>Assessment of Business Process Alignment to IT Business Objectives</i> | Metode penelitian wawancara, penilaian Subdomain APO | Metode wawancara, menggunakan Kerangka Kerja COBIT 4.1 dan perspektif internal <i>balance score card</i> , penilaian atas seluruh domain |

3. METODE PENELITIAN

Penulis ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk dapat lebih mengembangkan pemahaman terkait tingkat kapabilitas saluran penjualan digital pada perusahaan jasa transportasi. Melalui data deskriptif, diasumsikan bahwa tidak terdapat hal yang sepele sehingga seluruhnya berpotensi menjadi pedoman untuk memahami lebih komprehensif [20].

3.1 Metode Pengumpulan Data

1. Studi literatur

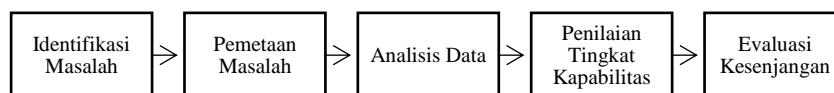
Penulis melakukan tinjauan literatur untuk dapat mendeskripsikan teori-teori yang digunakan pada penelitian, seperti tata kelola TI, COBIT 2019, Domain APO, Subdomain APO04, penilaian tingkat kapabilitas, teori agensi, dan audit internal yang telah tertuang pada bagian pendahuluan di atas. Selanjutnya, penulis melakukan pengumpulan data dari berbagai dokumen pendukung milik perusahaan yang terkait dengan tata kelola TI sesuai *objectives*, *practices*, dan *activities* pada Subdomain APO04 COBIT 2019. Dokumen tersebut adalah rencana kerja dan anggaran perusahaan, *road map* TI, laporan tahunan, manual, standar, prosedur, formulir, dan sebagainya. Data yang diperoleh dari studi literatur ini akan dikonfirmasi lebih lanjut melalui wawancara.

2. Wawancara

Penulis melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) menggunakan *open-ended questions* dengan beberapa narasumber dari 3 unit yang bertanggung jawab atas fungsi pengelolaan dan pengawasan saluran penjualan digital: (1) Unit Information Technology Management di bawah Direktorat Layanan, Pengembangan Usaha, dan Teknologi, yaitu IT Performance & Compliance Manager; (2) Unit Digital Business di bawah Direktorat Niaga dan Kargo, yaitu Digital Business Sales Senior Manager; dan (3) Unit Internal Audit di bawah Direktur Utama, yaitu IT Audit Senior Manager.

Pertanyaan wawancara dikembangkan dari tiap aktivitas APO04 pada Governance and Management Objectives - Detailed Guidance COBIT 2019. Tujuan wawancara ini adalah untuk melakukan konfirmasi data hasil studi literatur, memberikan pemahaman lebih mendalam, dan menyamakan persepsi antara penulis dan narasumber.

3.2 Tahapan Penelitian



Gambar 2 Tahapan Penelitian

1. Identifikasi masalah

Penulis melakukan identifikasi atas masalah signifikan terjadi pada perusahaan jasa transportasi udara yang berkaitan dengan tata kelola TI. Inovasi TI yang diimplementasikan pada saluran penjualan digital ini menjadi keunggulan kompetitif pada *pre-flight service* dan menjangkau konsumen yang mulai beralih ke proses pembelian digital. Namun, kondisi tersebut dihadapkan pada tantangan penurunan penumpang yang berdampak pada penurunan kinerja keuangan sehingga dilakukan upaya penjagaan likuiditas.

2. Pemetaan masalah

Masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya dipetakan berdasarkan COBIT 2019, yaitu kerangka kerja tata kelola dan manajemen TI bagi seluruh perusahaan yang menggunakan TI untuk pencapaian tujuan. Secara teknis, tata kelola TI ini akan dinilai tingkat kapabilitasnya sehingga dapat diukur seberapa baik proses yang telah diimplementasikan di perusahaan. Domain penilaiannya juga dikhususkan pada *Align, Plan, and Organize* (APO) yang lebih berfokus pada organisasi, strategi, dan aktivitas pendukung TI secara general [21].

APO04 *Managed Innovation* merupakan subdomain terkait pemantauan tren, identifikasi peluang, dan perencanaan inovasi TI yang relevan dengan urgensi bisnis di masa pandemi. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif, mencapai efisiensi dan efektivitas operasional, serta meningkatkan *customer experience* melalui perkembangan TI [19].

3. Analisis data

Pada Subdomain APO04 terdapat 6 praktik yang diturunkan menjadi total 24 aktivitas secara keseluruhan. Penulis melakukan analisis data yang telah dikumpulkan melalui studi literatur dan wawancara untuk tiap aktivitas.

4. Penilaian tingkat kapabilitas

Pertama, penulis akan menilai adanya implementasi dari tiap aktivitas sesuai kriteria pada Tabel 2. Kedua, penulis akan menghitung persentase pencapaian skor aktivitas pada tiap tingkatan, yaitu tingkat 2-5 berpedoman pada Governance and Management Objectives - Detailed Guidance COBIT 2019. Kriteria pencapaian yang digunakan adalah sesuai Standar ISO/IEC 15504 yang terdapat pada Tabel 3 [22].

Tabel 2 Kriteria Penilaian Aktivitas COBIT Core Model

| Penilaian | Skor | Keterangan |
|-----------|------|--|
| Ya | 1 | Terdapat pada prosedur dan telah dilaksanakan. |
| Parsial | 0,5 | (1) Terdapat pada prosedur, tetapi belum dilaksanakan, atau (2) telah dilaksanakan, tetapi belum terdapat pada prosedur. |
| Tidak | 0 | Belum direncanakan dan belum dilaksanakan. |

Tabel 3 Kriteria Persentase Pencapaian Tingkat Kapabilitas

| Pencapaian | Persentase | Deskripsi |
|------------------------|------------|---|
| Not achieved (N) | 0-15% | Terdapat sedikit atau tidak ada sama sekali bukti pencapaian proses |
| Partially achieved (P) | 16-50% | Terdapat beberapa bukti pencapaian pada beberapa aspek dari proses |
| Largely achieved (L) | 51-85% | Terdapat bukti pencapaian proses yang sistematis dan signifikan, tetapi masih terdapat kelemahan |
| Fully achieved (F) | 86-100% | Terdapat bukti pencapaian proses keseluruhan yang lengkap, sistematis, dan tidak terdapat kelemahan yang signifikan |

Ketiga, penulis akan menentukan tingkat kapabilitas dari tiap praktik dengan cara melihat pencapaian dari tingkat paling rendah hingga paling tinggi. Apabila tingkat 2 *fully achieved*, akan dilanjutkan untuk pengecekan pencapaian tingkat 3. Apabila tingkat 3 *fully achieved*, akan dilanjutkan untuk pengecekan pencapaian tingkat 4, dan seterusnya. Sebaliknya, apabila tingkat 2 belum *fully achieved*, tidak akan dilanjutkan untuk pengecekan pencapaian tingkat 3.

Tingkat kapabilitas dari tiap praktik ditentukan dari tingkatan paling akhir, secara berurutan dari tingkat 2 hingga 5, yang telah *fully achieved*. Hasil penilaian tingkat kapabilitas ini adalah pada lingkup praktik (APO04.01 sampai dengan APO04.06) yang selanjutnya dapat dirata-rata untuk tingkat kapabilitas untuk subdomain (APO04).

5. Evaluasi kesenjangan

Evaluasi kesenjangan dilakukan terhadap nilai aktual hasil penelitian dan nilai tingkat kapabilitas yang tertuang pada Governance and Management Objectives - Detailed Guidance COBIT 2019 [21]. Detail aktivitas dari APO04 yang belum atau kurang efektif diimplementasikan oleh perusahaan akan dipaparkan menggunakan saluran penjualan digital sebagai contoh kasus.

Berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan dari Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor S-122/MBU/DSI/05/2021 tahun 2021 atas Peraturan Menteri BUMN nomor Per-02/MBU/2018 tahun 2018, penilaian independen atas tingkat maturitas tata kelola TI pada instansi BUMN menggunakan COBIT versi terbaru ini ditargetkan pada minimal skor 3 [23]. Penulis melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi upaya perbaikan yang dapat direkomendasikan guna peningkatan tingkat kapabilitas TI dan pencapaian target skor tersebut.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil studi literatur dan wawancara, berikut merupakan hasil penilaian aktivitas APO04 pada Tabel 4. Terdapat 5 dari total 24 aktivitas yang memiliki skor 0,5 atau parsial. Hal ini berarti proses telah terdapat pada prosedur, tetapi belum dilaksanakan; atau telah dilaksanakan, tetapi belum terdapat pada prosedur.

Tabel 4 Hasil Penilaian Aktivitas COBIT Core Model APO04

| Aktivitas | Skor Penilaian |
|--|----------------|
| APO04.01 <i>Create an environment conducive to innovation.</i> | |
| 1. <i>Create an innovation plan that includes risk appetite, a proposed budget for innovation initiatives and innovation objectives.</i> | 1 |
| 2. <i>Provide infrastructure that can be a governance component for innovation (e.g., collaboration tools for enhancing work between geographic locations and/or divisions).</i> | 1 |
| 3. <i>Maintain a program-enabling staff to submit innovation ideas and create an appropriate decision-making structure to assess and move ideas forward.</i> | 0,5 |
| 4. <i>Encourage innovation ideas from customers, suppliers and business partners.</i> | 0,5 |
| APO04.02 <i>Maintain an understanding of the enterprise environment.</i> | |

| Aktivitas | Skor Penilaian |
|--|----------------|
| 1. Maintain an understanding of industry and business drivers, enterprise and I&T strategy, and enterprise operations and current challenges. Apply the understanding to identify potential value-add technology and innovate I&T. | 1 |
| 2. Conduct regular meetings with business units, divisions and/or other stakeholder entities to understand current business problems, process bottlenecks or other constraints where emerging technologies or I&T innovation can create opportunities. | 1 |
| 3. Understand enterprise investment parameters for innovation and new technology so appropriate strategies are developed. | 1 |
| APO04.03 Monitor and scan the technology environment. | |
| 1. Understand enterprise appetite and potential for technology innovation. Focus awareness efforts on the most opportune technology innovations. | 1 |
| 2. Set up a technology watch process and perform research and scanning of the external environment, including appropriate websites, journals and conferences, to identify emerging technologies and their potential value to the enterprise. | 1 |
| 3. Consult third-party experts as necessary to confirm research or supply information on emerging technologies. | 1 |
| 4. Capture I&T-innovation ideas from staff and review for potential implementation. | 1 |
| APO04.04 Assess the potential of emerging technologies and innovative ideas. | |
| 1. Evaluate identified technologies, considering aspects such as time to reach maturity, inherent risk (including potential legal implications), fit with enterprise architecture and value potential, in line with enterprise and I&T strategy. | 1 |
| 2. Identify issues that may need to be resolved or validated through a proof-of-concept initiative. | 1 |
| 3. Scope the proof-of-concept initiative, including desired outcomes, required budget, time frames and responsibilities. | 1 |
| 4. Obtain approval for the proof-of-concept initiative. | 1 |
| 5. Conduct proof-of-concept initiatives to test emerging technologies or other innovation ideas. Identify issues and determine whether implementation or rollout should be considered based on feasibility and potential ROI. | 1 |
| APO04.05 Recommend appropriate further initiatives. | |
| 1. Document proof-of-concept results, including guidance and recommendations for trends and innovation programs. | 1 |
| 2. Communicate viable innovation opportunities into the I&T strategy and enterprise architecture processes. | 1 |
| 3. Analyze and communicate reasons for rejected proof-of-concept initiatives. | 1 |
| 4. Follow up on proof-of-concept initiatives to measure actual investment. | 0,5 |
| APO04.06 Monitor the implementation and use of innovation. | |
| 1. Capture lessons learned and opportunities for improvement. | 1 |
| 2. Ensure that innovation initiatives align with enterprise and I&T strategy. Monitor alignment continuously. Adjust innovation plan, if required. | 0,5 |
| 3. Assess new technology or I&T innovations implemented as part of I&T strategy and enterprise architecture development. Evaluate level of adoption during program management of initiatives. | 1 |
| 4. Identify and assess potential value of innovation. | 0,5 |

Kemudian pencapaian tingkatan atas tiap praktiknya dinilai berdasarkan Standar ISO/IEC 15504. Hasil penilaian praktik pada Tabel 5 menunjukkan perbandingan antara tingkatan maksimum pada Detailed Guidance COBIT 2019 dengan nilai aktual kapabilitas APO04. Hasilnya ialah APO04.01 dan APO04.05 memiliki gap -1, serta APO04.06 memiliki gap -2.

Tabel 5 Hasil Pencapaian Tingkatan Praktik APO04

| Praktik | Tingkat Kapabilitas | | |
|--|---------------------|-----------------|-----|
| | Tingkat Maksimum | Hasil Penilaian | Gap |
| APO04.01 Create an environment conducive to innovation. | 3 | 2 | -1 |
| APO04.02 Maintain an understanding of the enterprise environment. | 3 | 3 | 0 |
| APO04.03 Monitor and scan the technology environment. | 2 | 2 | 0 |
| APO04.04 Assess the potential of emerging technologies and innovative ideas. | 3 | 3 | 0 |
| APO04.05 Recommend appropriate further initiatives. | 4 | 3 | -1 |
| APO04.06 Monitor the implementation and use of innovation. | 4 | 2 | -2 |

Sehubungan dengan adanya kesulitan finansial selama periode pandemi ini, perusahaan melakukan pengurangan pegawai secara besar-besaran. Implikasinya ialah tidak terdapat upaya untuk mempertahankan pegawai yang memiliki ide inovasi. Selain itu, tidak diselenggarakan kembali program *innovation award* seperti tahun-tahun sebelumnya. Hal inilah yang menjadi faktor penyebab kurang kondusifnya lingkungan yang inovatif.

Apabila pegawai telah mengajukan inovasi, seringkali tindak lanjut atas inisiatif ini didasarkan pada diskresi manajemen. Hal ini tentunya disesuaikan dengan kondisi finansial di masa pandemi. Tak sampai disitu, berdasarkan hasil pemantauan progres, inovasi TI seringkali tidak dilanjutkan. Penyebabnya ialah kondisi bisnis yang cukup dinamis dan efisiensi biaya. Dengan demikian, nilai potensi yang dihasilkan pun menjadi kurang optimal akibat perubahan atau pemberhentian tiba-tiba.

Tabel 6 Hasil Penilaian Tingkat Kapabilitas APO04

| Tingkat Kapabilitas | Jumlah Aktivitas (a) | Total Skor Aktivitas (b) | Pencapaian (c=b/a) | Status | Nilai | Target | Gap |
|---------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|------------------|-------|--------|-----|
| 2 | 8 | 8 | 100% | Fully Achieved | 3 | 3 | 0 |
| 3 | 13 | 11,5 | 88% | Fully Achieved | | | |
| 4 | 3 | 2 | 67% | Largely Achieved | | | |

Tabel 6 menunjukkan hasil rata-rata penilaian atas total 24 aktivitas pada 6 praktik APO04, yaitu 3, yang mana sesuai dengan targetnya. Secara general Perusahaan telah melakukan pemantauan tren TI terhadap kebutuhan bisnis dan menghimpun ide-ide inovatif untuk pengembangan TI. Hal tersebut dilakukan guna mencapai kegiatan operasi yang lebih efektif dan efisien, serta meningkatkan *digital customer experience* dan *competitive advantage*. Pengelolaan inovasi ini dilakukan berdasarkan Prosedur Rencana Inisiatif TI dan Menyusun Buku Kerja TI, Prosedur Analisis dan Implementasi Inisiatif TI, maupun arahan dari manajemen oleh Subunit IT Digital Transformation dan Subunit IT Project Management di perusahaan.

Tingkat kapabilitas APO04 ini dapat dicerminkan pada inovasi saluran penjualan digital milik perusahaan, yaitu *website* dan *mobile application*. Perusahaan telah terbuka terhadap ide inovatif dari seluruh pihak, khususnya *ad hoc initiative* dari *business process owner*. Tujuannya ialah untuk pengembangan yang akan dibahas bersama pada *joint planning session*. Inovasi ini krusial untuk dilakukan dalam rangka memenangkan persaingan dengan saluran penjualan digital milik pihak ketiga, yaitu *online travel agent* (OTA). Saluran tersebut memiliki fitur yang *user-friendly* dan banyak menawarkan promosi diskon untuk menarik pelanggan bertransaksi.

Di sisi lain perusahaan juga tengah mempertimbangkan tren industri untuk mengimplementasi saluran penjualan jenis baru, yaitu New Distribution Capability (NDC) dari The International Air Transport Association (IATA), yang dapat dikelola secara langsung oleh perusahaan. Manfaatnya ialah (1) memberikan pengalaman perjalanan yang lebih baik bagi pelanggan, (2) pengelolaan biaya/pendapatan yang lebih baik, dan (3) menyajikan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik bagi perusahaan [24].

Melalui NDC, pelanggan dapat menyesuaikan *in-flight service* yang dikehendaki. Sebagai contoh, pelanggan yang tidak menghendaki *food and beverages* (F&B) selama penerbangan dapat dikompensasikan dengan *frequent flyer points*. Perusahaan pun dapat mengurangi jumlah F&B dan menghemat biaya. Contoh lainnya adalah tersedianya layanan tambahan F&B yang dapat disesuaikan dengan preferensi dan alokasi anggaran pelanggan sehingga dapat dipersiapkan khusus sebelum penerbangan. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh *ancillary revenue* dari target pelanggan tertentu.

Efisiensi biaya dan efektivitas upaya peningkatan pendapatan karena manajemen biaya/pendapatan ini dapat dicapai dengan memberikan pilihan layanan penerbangan sesuai preferensi pelanggan yang diperoleh dari data yang kaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Digital Business Sales Senior Manager, perusahaan telah memiliki rencana dan tim untuk mengimplementasi NDC sejak tahun 2020. Meskipun demikian, pada akhirnya direksi belum memberikan persetujuan dan memutuskan untuk menunda implementasi inovasi yang bukan merupakan strategi prioritas ini.

Direksi masih akan mempertimbangkannya kembali mengingat nilai investasi yang cukup besar. Tantangannya ialah adanya keterbatasan pendanaan dan alokasi anggaran diprioritaskan berdasarkan urgensinya, khususnya untuk kegiatan operasional penerbangan. Hal ini membuat perusahaan cukup tertinggal apabila dibandingkan kompetitornya di lingkup

internasional, seperti Qatar Airways, Emirates, Etihad, dan Oman Air, yang telah mengadopsi NDC [25].

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kapabilitas APO04 *managed innovation* pada perusahaan jasa transportasi udara di masa pandemi adalah berada di level 3. Tingkatan tersebut sesuai dengan target yang telah dirumuskan. Namun apabila dilihat pada lingkup praktiknya, terdapat kesenjangan pada APO04.01, APO04.05, dan APO04.06. Sedangkan pada turunannya, terdapat 5 aktivitas yang implementasinya masih parsial dari total 24 aktivitas.

Perusahaan telah melakukan pengelolaan inovasi TI, mulai dari pemantauan tren kebutuhan, penghimpunan inovasi, pengembangan, dan pemantauan progresnya, berdasarkan prosedur dan arahan manajemen. Secara spesifik pada saluran penjualan digital milik perusahaan, yaitu *website* dan *mobile application*, manajemen telah terbuka dan memfasilitasi inovasi dengan harapan dapat bersaing dengan OTA. Perusahaan telah mempertimbangkan adopsi NDC guna efisiensi biaya dan efektivitas peningkatan pendapatan.

Namun, upaya berinovasi tersebut terkendala upaya efisiensi biaya akibat kinerja keuangan yang kurang baik di masa pandemi. Perusahaan lebih memprioritaskan dana yang tersedia untuk aktivitas operasional penerbangan. Hal ini berimbas pada penghentian *innovation awards* yang sebelumnya pernah diselenggarakan dan penundaan adopsi NDC.

5.2 Saran

Untuk kembali memantik *innovation culture*, diperlukan adanya insentif yang dapat diberikan melalui kompetisi bagi seluruh pegawai perusahaan untuk mengimplementasikan gagasan yang relevan bagi bisnis. *Non-monetary incentive* yang merupakan penghargaan formal dari perusahaan ini menjadi salah satu opsi yang dapat diberikan dengan mempertimbangkan kondisi keuangan saat ini. Hal ini sesuai dengan Papagiannidis et al. (2020) yang menyatakan guna dapat bertahan hidup di tengah pandemi ini TI perusahaan jasa transportasi udara memerlukan inovasi [12].

Krishnamurthy et al. (2021) juga menyatakan bahwa perusahaan dapat menekan biaya distribusi dan meningkatkan pendapatan melalui penggunaan data preferensi pelanggan untuk pengambilan keputusan [25]. Salah satu opsinya ialah adopsi NDC dari IATA sebagai saluran penjualan digital. Perusahaan dapat mempertimbangkan kembali implementasinya melalui kajian perbandingan nilai investasi dengan benefit dan nilai penghematan yang dapat diperoleh.

Alternatif yang dapat dilakukan perusahaan adalah menggandeng partner untuk melakukan kontrak kerjasama implementasi NDC. Keterbatasan pendanaan yang dialami oleh perusahaan dapat diantisipasi dengan skema kerjasama berupa *profit sharing*. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih mengoptimalkan upaya efisiensi biaya saluran penjualan dan partner dapat memperoleh profit dari kerjasama tersebut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada perusahaan yang menjadi objek penelitian yang telah memberikan dukungan selama pengumpulan data hingga penyusunan artikel.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Anand, S. Fosso Wamba, and D. Gnanzou, "A Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation," *Enterprise and Organizational Modeling and Simulation*, Springer, 2013, pp. 1–23. doi: 10.1007/978-3-642-41638-5_1.
- [2] P. Weill and J. W. Ross, *IT Governance How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. United Kingdom: Harvard Business School Press, 2004.

- [3] P. Klaus, "Towards practical relevance — Delivering superior firm performance through digital customer experience strategies," *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 15, no. 4, pp. 306–316, Apr. 2014, doi: 10.1057/dddmp.2014.20.
- [4] J. Namukasa, "The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty," *The TQM Journal*, vol. 25, no. 5, pp. 520–532, Aug. 2013, doi: 10.1108/TQM-11-2012-0092.
- [5] G. Das, S. P. Jain, D. Maheswaran, R. J. Slotegraaf, and R. Srinivasan, "Pandemics and marketing: insights, impacts, and research opportunities," *J Acad Mark Sci*, vol. 49, no. 5, pp. 835–854, Sep. 2021, doi: 10.1007/s11747-021-00786-y.
- [6] Singapore Airlines, "Singapore Airlines Annual Report FY2020/2021," 2021, [Online]. Available: <https://www.singaporeair.com/saar5/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/annualreport2021.pdf>
- [7] M. Naufal, "Penumpang Pesawat yang Keluar Masuk Indonesia Lewat Bandara Soekarno-Hatta Turun Signifikan pada 2020," *Kompas.com*, Tangerang, Dec. 31, 2020. Accessed: Mar. 28, 2022. [Online]. Available: <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/12/31/22295971/penumpang-pesawat-yang-keluar-masuk-indonesia-lewat-bandara-soekarno?page=all>
- [8] D. Wood, "US Airlines Report Major Financial Losses for 2020," *TravelPulse.com*, Jan. 28, 2021.
- [9] B. Vinod, "Airline revenue planning and the COVID-19 pandemic," *Journal of Tourism Futures*, Jul. 2021, doi: 10.1108/JTF-02-2021-0055.
- [10] The Institute of Internal Auditors, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing," no. January, pp. 215–233, 2015, doi: 10.1002/9781119180012.ch9.
- [11] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305–360, 1976, doi: 10.1177/0018726718812602.
- [12] S. Papagiannidis, J. Harris, and D. Morton, "WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic," *International Journal of Information Management*, vol. 55, p. 102166, Dec. 2020, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166.
- [13] V. Octavianus, H. Nagata, and J. F. Andry, "Assessment of Business Process Alignment to IT Business Objectives," *Techno.Com*, vol. 17, no. 3, pp. 290–301, Aug. 2018, doi: 10.33633/tc.v17i3.1729.
- [14] J. L. Colbert and J. S. Jahera, "The Role of Audit and Agency Theory," *The Journal of Applied Business Research*, vol. 4, no. 2, pp. 7–12, 1988.
- [15] The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide (GTAG) 1: Information Technology Risks and Controls, 2nd Edition*. 2012.
- [16] The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guidance 17, Auditing IT Governance*. 2018.
- [17] The Institute of Internal Auditors, "THE IIA' S THREE LINES MODEL An update of the Three Lines of Defense Table of Contents," 2020.
- [18] G. Kulkarni, "Transitioning an Enterprise from COBIT 5 to COBIT 2019.," *COBIT Focus*, pp. 1–9, 2019.
- [19] ISACA, *COBIT 2019 Framework Introduction and Methodology*. 2019. [Online]. Available: https://community.mis.temple.edu/mis5203sec001sp2019/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology_res_eng_1118.pdf
- [20] R. C. Bogdan and S. K. Biklen, *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods*. 2007.
- [21] ISACA, *COBIT 2019 Framework, Governance and Management Objectives*. 2018. [Online]. Available: <https://www.isaca.org/resources/cobit>
- [22] ISACA, *COBIT® Process Assessment Model (PAM): Using COBIT® 5*. 2013.

- [23] P. M. Dewi, R. Fauzi, and R. Mulyana, “Perancangan Tata Kelola Teknologi Informasi Untuk Transformasi Digital Di Industri Perbankan Menggunakan Framework Cobit 2019 Domain Build, Acquire, and Implement: Studi Kasus Bank XYZ,” *e-Proceeding of Engineering*, vol. 8, no. 5, pp. 9672–9683, 2021.
- [24] International Air Transport Association, “Taking the Reins: The Story of How Passionate Travel Managers Created a Vision of the Future of Business Travel Aviation,” *International Air Transport Association*, 2017. <https://www.iata.org/contentassets/6de4dce5f38b45ce82b0db42acd23d1c/ndc-taking-the-reins.pdf>
- [25] J. Krishnamurthy and Y. Krishnan, “New Distribution Capability (NDC) and its Effects on Travel Industry in Oman,” *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies*, vol. 2, no. 3, pp. 15–26, 2021, doi: 10.47259/ijrebs.232.