

# STRATEGI PENGEMBANGAN BANDAR UDARA H. HASAN AROEBOESMAN ENDE DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PENUMPANG

## *DEVELOPMENT STRATEGY AT H. HASAN AROEBOESMAN AIRPORT ENDE TO IMPROVE PASSANGER SERVICES*

Siti Subekti

asdadasdqaw

asdafqwqwfw

Diterima:....., Revisi 1:....., Revisi 2:....., Disetujui:.....

### ABSTRAK

Pembangunan infrastruktur bandar udara dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat pengguna transportasi udara. Manajemen strategik dalam pengelolaan bandar udara dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi pengembangandi Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende dalam meningkatkan pelayanan penumpang. Pengumpulan data primer dilakukan pada bulan April 2016 dengan kuesioner. Metode analisis data dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwaposisi relatif bandar udara H. Hasan Aroeboesman berada di kuadran 2 (dua). Hal ini berarti bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende memiliki *Weakness - Opportunity* (W-O) sehingga mendukung strategi *turn around* dengan memanfaatkan peluang-peluang untuk mengatasi/ menghadapi kelemahan. Terdapat 3 (tiga) strategi pengembangan bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende, yang terdiri dari: 1) meningkatkan kapasitas terminal, area parkir kendaraan, dan hall kedatangan serta menambah jumlah dan kualitas SDM untuk mengantisipasi peningkatan jumlah penumpang (wisatawan), 2) menyediakan transportasi lanjutan yang mudah ditemui untuk mendukung akses transportasi dari dan ke lokasi pariwisata, dan 3) menambah jam operasional bandar udara dan sarana fasilitas penunjang untuk mengantisipasi kebijakan *open sky*.

**Kata kunci:** strategi pengembangan, analisis SWOT, matrik alternatif strategi

### ABSTRACT

*Development of airport infrastructure is intended to improve services to the public using air transport. Strategic management in the management of the airport can be done to improve organizational performance. This study was conducted to determine the development strategy in improving passengerservices at the H. Hasan Aroeboesman Ende airport. Primary data collection was conducted in April 2016 with a questionnaire. Data analysis using SWOT analysis. SWOT analysis shows known that relative position of H. Hasan Aroeboesman Ende airport is located in quadrant 2 (two). This means that the H. Hasan Aroeboesman Ende airport has Weakness Opportunity (WO) that supports the strategy turn around to take advantage of opportunities to overcome weaknesses. There are 3 (three) development strategy for H. Hasan Aroeboesman Ende airport: 1) increase the capacity of the terminal , parking area, and the arrivals hall and increase the number and quality of human resources to anticipate the increasing of passengers (tourists), 2) provide transportation easily found to support access transportation to and from the location of tourism, and 3) add airport operations hours and infrastructure to support facilities in anticipation of the open sky policy.*

**Keywords:** development strategy, SWOT analysis, strategic alternatives matrix

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan dalam industri atau layanan jasa transportasi udara mengakibatkan peningkatan kebutuhan dalam melakukan perjalanan. Selain itu, terdapat beberapa manfaat ekonomi mikro dan makro serta manfaat sosial yang terkait dengan jasa layanan udara (Destiani, 2014). Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan terus melakukan peningkatan layanan dan membangun infrastruktur Bandar Udara di berbagai daerah. Pembangunan infrastruktur bandar udara dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat pengguna transportasi udara. Pada dasarnya, permasalahan kapasitas akan menyebabkan efek domino tersendiri bagi arus lalu lintas di Bandara.

Penumpang yang setiap tahun terus meningkat akan merasa kurang nyaman karena semakin padatnya penumpang yang tidak dimbangi dengan perluasan kapasitas serta penambahan fasilitas yang mendukung kenyamanan penumpang sehingga akan menyebabkan kerugian tersendiri bagi penumpang (Destiani, 2014). Manajemen strategik dalam pengelolaan Bandar Udara dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan manajemen strategis untuk

meningkatkan kinerja organisasi akan berhasil apabila dilakukan oleh *team work*, dilaksanakan secara terpadu (*integrated*) dan terdesentralisir sehingga menghasilkan inovasi-inovasi baru (Tangkilisan, 2003).

Kabupaten Ende merupakan yang potensial dengan kandungan Sumber Daya Alam yang cukup besar diantaranya Kandungan Panas Bumi yang cukup besar. Selain itu kabupaten Ende juga memiliki potensi perkebunan Daerah yang telah berkembang dan mulai produksi diantaranya adalah kelapa, kemiri, kakao, kopi, jambu mente, cengkeh, vanili (Laporan Tahunan Bandara Ende, 2014). Kabupaten Ende juga memiliki objek wisata kelas dunia yaitu danau tiga warna yang terkenal di seluruh penjuru dunia dan situs sejarah Bung Karno (Laporan Tahunan Bandara Ende, 2014).

Tabel 1 berikut ini menyajikan rute, jenis pesawat dan frekuensi penerbangan di Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende.

Kondisi dan potensi Kabupaten Ende semakin berkembang, sehingga memerlukan peningkatan sarana dan prasarana Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende dalam memenuhi permintaan pelayanan angkutan udara dan operasi keselamatan penerbangan (Laporan Tahunan Bandar Udara

**Table 1.** rute, jenis pesawat dan frekuensi penerbangan di Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende.

| Maskapai         | Rute                                        | Jenis Pesawat | Frekuensi       |
|------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------------|
| Garuda Indonesia | Denpasar - Labuan Bajo – Ende – Kupang (PP) | ATR 72        | setiap hari     |
| Wings Air        | Kupang – Ende – Labuan Bajo – Denpasar (PP) | ATR 72        | setiap hari     |
| Trans Nusa       | Kupang – Ende (PP)                          | Fokker 50     | setiap Hari     |
|                  | Kupang – Ende – Labuan Bajo – Denpasar      |               | 3 kali /minggu  |
|                  | Kupang – Ende – Labuan Tambulaka – Denpasar |               | 3 kali /minggu  |
| Kalstar          | Ende – Denpasar                             | Embraer       | 4 kali /minggu  |
| Nam Air          | Ende – Kupang                               | Fokker 50     | 14 kali /minggu |

Sumber : data sekunder Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman, 2016

H. Hasan Aroeboesman, 2014). Bandar udara ini termasuk dalam pengembangan bandar udara strategis dalam cetak biru Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (Miro, 2012). Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman

mempunyai keunggulan kompetitif dari segi letak bandar udara yang strategis di pusat kota dan potensi pariwisata. Berdasarkan uraian di atas maka rumusan penelitian yang digunakan adalah bagaimana strategi pengembangan dalam

meningkatkan pelayanan di Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi penyelenggara dalam merumuskan strategi pengembangan Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman.

## TINJAUAN PUSTAKA

Strategi pengembangan merupakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dalam organisasi dengan tujuan pencapaian efektifitas dalam suatu tujuan organisasi, dengan pencapaian kerjasama yang baik antar individu dan organisasi (Siagian, 2000). Kegiatan pengembangan Bandar Udara berorientasi keuntungan perlu direncanakan sehingga memenuhi tiga aspek kelayakan: a. Kelayakan teknik/operasional, b. Kelayakan ekonomi dan c. Kelayakan finansial (Haryanto dan Wiyanta, 2014) dalam Nuraini dkk (2015).

Nuraini dkk (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui strategi pengembangan sekaligus faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam strategi pengembangan Bandar Udara Sei Bati Tanjung Balai Karimun. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Strategi Pengembangan Bandar Udara Sei Bati Tanjung Balai Karimun belum berjalan secara maksimal karena untuk saat ini baru memiliki satu jalur penerbangan tujuan Pekanbaru Riau dengan jadwal 2 (dua) kali seminggu. Kendala yang dialami dalam Pengembangan Bandar Udara Sei Bati tersebut adalah sengketa kepemilikan lahan yang masih dalam proses penyelesaian, kebijakan dari Kementerian Perhubungan Udara masih membutuhkan sinergi dari Pemerintah Daerah Kabupaten Tanjung Balai Karimun.

Penelitian yang telah dilakukan terkait dengan analisis SWOT antara lain dilakukan oleh Destiani (2014) yang meneliti strategi model bisnis kanvas pada PT Angkasa Pura II untuk Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat 3 elemen yang menjadi prioritas strategi yaitu *key activities*, *key resources* dan *channels*. Ketiga komponen ini

dinilai memiliki pengaruh besar terhadap elemen lainnya dalam pengembangan Bandara di masa mendatang.

Lusnarnera (2014) melakukan penelitian untuk merumuskan rencana strategi Bandara Saumlaki tahun 2014-2018. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengamatan lingkungan baik internal maupun eksternal untuk mengetahui faktor-faktor strategik yang ada di Bandara Saumlaki. Analisis SWOT dengan EFAS dan IFAS digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa rencana strategik Bandara Saumlaki periode 2014-2018 harus diarahkan pada pertumbuhan pengelolaan jasa penerbangan dengan baik dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang baik.

Menurut Hajisarosa P (1980) dalam Liu, dkk (2009), strategi pengembangan diartikan sebagai penjabaran upaya-upaya yang perlu dilaksanakan untuk mencapai sasaran. Strategi dan sasaran merupakan proses yang bersifat interaktif, karena strategi senantiasa harus terkait dengan sasaran. Strategi pengembangan merupakan langkah yang perlu ditempuh untuk mewujudkan keadaan keseimbangan, walaupun dengan tingkat perataan yang rendah.

Sitorus (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui analisis potensi pengembangan Bandara Silangit Kabupaten Tapanuli Utara. Analisis dalam penelitian tersebut dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait dalam Bandara Silangit. Penelitian tersebut menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Data penelitian tersebut diperoleh dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel 30 orang. Hasil dari penelitian tersebut adalah strategi yang baik dalam pengembangan Bandara Silangit adalah strategi WO (*Weakness Opportunity*) yaitu dengan memaksimalkan atau memperbaiki faktor-faktor kelemahan pengembangan Bandara dan memanfaatkan faktor-faktor peluang pengembangan Bandara.

Saribanon dan Sela (2014) melakukan penelitian dengan analisis SWOT pelayanan jasa penerbangan terbang lintas pada PT. Angkasa Pura II. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi yang harus dilakukan dalam penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas (*Overflying*) adalah strategi W-O. Strategi W-O yang dapat dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero), yaitu: 1) menambah jumlah SDM Penambahan jumlah SDM, 2) memperbaiki proses bisnis dimulai dari pelayanan *origin point* sampai *destination point*, 3) otomatisasi peralatan yang sesuai dengan standar internasional dan 4) program perbaikan pelayanan.

Menurut Rangkuti (2006) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) dan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*), Rangkuti (2006). SWOT dapat dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi secara lebih komprehensif (Fahmi, 2011).

Menurut Fahmi (2011), untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT yaitu: (1) Faktor eksternal, faktor ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (*O and T*), faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan bisnis makro (macro environment), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya, dan (2) Faktor internal, merupakan faktor mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (*S and W*), menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan dan turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan, faktor internal meliputi semua manajemen fungsional

(pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya organisasi), Fahmi (2011).

Kuadran dari matriks internal eksternal terdiri dari (a) Kuadran I merupakan situasi yang sangat menguntungkan, memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, (b) Kuadran II ditandai dengan peluang pasar yang sangat besar tetapi, di lain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi yang dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik, (c) Kuadran III merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena menghadapi berbagai macam ancaman dan kelemahan internal dan (d) Kuadran IV ditandai dengan adanya berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi, baik produk maupun pasar (Rangkuti, 2006).

Rumus kebutuhan fasilitas sisi darat yang diatur dalam SKEP 77/VI/2005 adalah sebagai berikut:

(1) Kerb keberangkatan, (2) hall Keberangkatan, (3) ruang tunggu keberangkatan, (4) *Check-In Area*, (5) meja *check in counter*, (6) Tempat duduk, (7) Toilet, (8) Kerb Kedatangan, (9) Hall Kedatangan dan *Baggage claim area*.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pejabat yang mengelola bandar udara. Berdasarkan informasi dari Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman diketahui bahwa dalam struktur organisasi Bandar Udara ini mempunyai 4 orang pejabat eselon yang terdiri dari 1 pejabat Eselon III sebagai kepala Bandar Udara, dan 3 orang kepala seksi (eselon IV). Terdapat 3

responden penelitian yaitu (1) Kepala Bandar Udara, (2) Kasi Pelayanan dan Kerjasama dan (3) Kasi Teknik Operasi dan Pelayanan Darurat yang mengisi kuesioner, yang dapat dijadikan informan dalam penelitian. Data sekunder berupa data Bandar udara, pergerakan pesawat, penumpang serta kargo diperoleh dari Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende. Pengumpulan data dilakukan pada bulan April 2016.

### Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam kuesioner yang digunakan dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan terdiri dari 5 item yaitu lokasi bandar udara strategis (dekat pusat kota), berdekatan dengan Bandar Udara El Tari Kupang dan Komodo Labuan Bajo, memiliki pertumbuhan angkutan udara yang meningkat, peningkatan pendapatan bandar udara (PNBP) dan mempunyai fasilitas jasa dan prasarana sesuai dengan standar penerbangan.
2. Kelemahan terdiri dari 9 item yaitu kapasitas terminal penumpang belum memadai pada jam sibuk, terbatasnya area untuk pengembangan Bandar udara, kurang tersedianya transportasi lanjutan dari bandar udara, kurangnya jumlah dan kualitas SDM bidang penerbangan, jam operasi bandara yang terbatas (sampai jam 16.00 WITA), kurangnya rambu-rambu/petunjuk arah di bandar udara, kapasitas parkir kendaraan yang kurang mencukupi, belum tersedianya *hall* kedatangan penumpang dan informasi dan fasilitas keadaan darurat di area bandara belum mencukupi.
3. Peluang terdiri dari 4 item yaitu adanya rencana penetapan BLU pada UPBU Ditjen Hubud, rencana pengembangan sisi udara bandara udara, terbukanya *Asean Open Sky* dan terdapat potensi pariwisata di wilayah Ende.
4. Ancaman terdiri dari 6 item yaitu kurangnya dukungan Pemda terhadap pengembangan

bandara, akses transportasi dari/ ke bandar udara, lokasi bandara berdekatan dengan pemukiman penduduk, sering mengalami gangguan listrik, sering terjadi cuaca ekstrem (menyebabkan gagal landing), teknologi informasi kurang memadai (*website*, akses *internet*).

### Metode Analisis Data

Metode analisis data dengan pendekatan analisis SWOT untuk mengetahui nilai IFAS, EFAS, matriks internal-eksternal, serta matrik alternatif strategi pengembangan Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende. Penjelasan dari masing-masing analisis tersebut adalah:

1. Nilai IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*), merupakan nilai/skor dari perkalian bobot dan rating pada komponen/item kekuatan dan kelemahan,
2. Nilai EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*), merupakan nilai/skor dari perkalian bobot dan rating pada komponen/item peluang dan ancaman,
3. Matriks penggabungan EFAS+IFAS, menurut Rangkuti (2006) matriks penggabungan *EFAS* dan *IFAS* dihitung untuk mengetahui hasil sub total *EFAS* dan sub total *IFAS*. Matriks ini menyajikan nilai/skor faktor internal dan eksternal, apakah faktor internal lebih besar atau lebih kecil dari faktor eksternal. Perusahaan yang baik adalah jika peluang (*opportunities*) lebih besar dibandingkan ancaman (*threats*) dan memiliki kekuatan (*strength*) lebih besar dibandingkan kelemahan (*weaknesses*) begitu juga sebaliknya (Fahmi, 2011).
4. Matriks internal eksternal  
Pengaruh faktor internal dan eksternal kemudian dinilai secara kuantitatif, melalui penilaian bobot dan *rating* (skala) pengaruh setiap elemen kekuatan atau kelemahan maupun peluang atau ancaman. Dalam bentuk diagram, faktor internal merupakan sumbu horizontal sedangkan faktor eksternal sumbu

vertical (Rangkuti, 2006).

##### 5. Matriks alternatif strategi

Matriks alternatif strategi dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis, hasil yang didapat adalah empat kemungkinan alternatif strategis, sebagai bahan rekomendasi (Rangkuti, 2006). Matrik ini menurut Rangkuti (2006) dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Perhitungan nilai bobot, rating dan skor adalah sebagai berikut:

1. Bobot nilai dilakukan dengan memberi nilai tertentu pada tiap variabel dengan skala desimal antara 0 sampai 0,1. Menurut Rangkuti (2006) total nilai bobot faktor internal (kekuatan dan kelemahan) adalah 1 begitu juga total nilai bobot faktor eksternal (peluang dan ancaman) juga 1.
2. Pemberian nilai *rating* pada tiap item faktor internal dan eksternal adalah:
3. Skor nilai dihitung dengan menggunakan rumus berikut ini (Fahmi, 2011):

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan : SN, BN dan RN adalah skor nilai, bobot nilai dan rating nilai.

| Kekuatan dan peluang | Nilai rating | Kelemahan dan ancaman           | Nilai rating |
|----------------------|--------------|---------------------------------|--------------|
| Sangat baik          | 4            | Sangat lemah/ sangat mengancam  | 1            |
| Baik                 | 3            | Lemah /mengancam                | 2            |
| Cukup baik           | 2            | Kurang lemah / kurang mengancam | 3            |
| Tidak baik           | 1            | Tidak Lemah /tidak mengancam    | 4            |

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis nilai IFAS dan EFAS

Tabel nilai IFAS Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende disajikan pada Tabel 2 berikut ini.

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa nilai kekuatan

sebesar 0,718 sedangkan nilai kelemahan sebesar 1,237 sehingga nilai IFAS sebesar 1,955. Hal ini berarti nilai kelemahan lebih besar dari nilai kekuatan sehingga Bandar Udara memiliki kondisi yang tidak baik. Tabel 3 berikut ini menyajikan hasil perhitungan *External Factor Analysis* Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende.

**Tabel 2.** *Internal Factor Analysis* Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman

| Point Analisis                                                       | Bobot        | Rating Responden |   |   | Mean  | Skor         |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|---|---|-------|--------------|
| Kekuatan                                                             |              | 1                | 2 | 3 |       |              |
| Lokasi bandar udara strategis (dekat pusat kota)                     | 0,080        | 1                | 1 | 1 | 1,000 | 0,080        |
| Berdekatan dengan Bandar Udara El Tari Kupang dan Komodo Labuan Bajo | 0,075        | 2                | 1 | 2 | 1,667 | 0,125        |
| Memiliki pertumbuhan angkutan udara yang meningkat                   | 0,100        | 2                | 2 | 3 | 2,333 | 0,233        |
| Peningkatan pendapatan bandar udara (PNBP)                           | 0,080        | 2                | 3 | 3 | 2,667 | 0,213        |
| Fasilitas jasa dan prasarana sesuai dengan standar penerbangan       | 0,025        | 2                | 3 | 3 | 2,667 | 0,067        |
| <b>Total</b>                                                         | <b>0,360</b> |                  |   |   |       | <b>0,718</b> |
| Kelemahan                                                            |              |                  |   |   |       |              |
| Kapasitas terminal penumpang belum memadai pada jam sibuk            | 0,100        | 2                | 1 | 2 | 1,667 | 0,167        |
| Terbatasnya area untuk pengembangan Bandar udara                     | 0,100        | 1                | 1 | 1 | 1,000 | 0,100        |
| Kurang tersedianya transportasi lanjutan dari bandar udara           | 0,040        | 3                | 3 | 2 | 2,667 | 0,107        |
| Kurangnya jumlah dan kualitas SDM bidang penerbangan                 | 0,040        | 2                | 2 | 2 | 2,000 | 0,080        |

|                                                                         |              |   |   |   |       |              |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|-------|--------------|
| Jam operasi bandara yang terbatas (sampai jam 16.00 WITA)               | 0,100        | 3 | 2 | 3 | 2,667 | 0,267        |
| Kurangnya rambu-rambu/ petunjuk arah di bandar udara                    | 0,030        | 3 | 3 | 3 | 3,000 | 0,090        |
| Kapasitas parkir kendaraan yang kurang mencukupi                        | 0,100        | 3 | 3 | 2 | 2,667 | 0,267        |
| Belum tersedianya <i>hall</i> kedatangan penumpang                      | 0,100        | 1 | 1 | 1 | 1,000 | 0,100        |
| Informasi dan fasilitas keadaan darurat di area bandara belum mencukupi | 0,030        | 3 | 2 | 1 | 2,000 | 0,060        |
| <b>Total</b>                                                            | <b>0,640</b> |   |   |   |       | <b>1,237</b> |
| <b>Total IFAS</b>                                                       | <b>1,000</b> |   |   |   |       | <b>1,955</b> |

Sumber: data primer diolah, 2016

**Tabel 3.** *ExternalFactorAnalysis* Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman

| Point Analisis                                                                | Bobot        | Rating Responden |   |   | Mean  | Skor         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|---|---|-------|--------------|
| Peluang                                                                       |              |                  |   |   |       |              |
| Adanya rencana penetapan BLU pada UPBU Ditjen Hubud                           | 0,100        | 1                | 1 | 1 | 1,000 | 0,100        |
| Rencana pengembangan sisi udara bandara udara                                 | 0,100        | 4                | 4 | 4 | 4,000 | 0,400        |
| Terbukanya <i>Asean Open Sky</i>                                              | 0,100        | 3                | 3 | 3 | 3,000 | 0,300        |
| Terdapat potensi pariwisata di wilayah Ende                                   | 0,100        | 4                | 4 | 4 | 4,000 | 0,400        |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>0,400</b> |                  |   |   |       | <b>1,200</b> |
| Ancaman                                                                       |              |                  |   |   |       |              |
| Kurangnya dukungan Pemda terhadap pengembangan bandara                        | 0,100        | 2                | 1 | 1 | 1,333 | 0,133        |
| Akses transportasi dari/ ke bandar udara                                      | 0,100        | 3                | 2 | 1 | 2,000 | 0,200        |
| Lokasi bandara berdekatan dengan pemukiman penduduk                           | 0,100        | 1                | 1 | 1 | 1,000 | 0,100        |
| Sering mengalami gangguan listrik                                             | 0,100        | 3                | 3 | 2 | 2,667 | 0,267        |
| Sering terjadi cuaca ekstrem (menyebabkan gagal landing)                      | 0,100        | 1                | 3 | 2 | 2,000 | 0,200        |
| Teknologi informasi kurang memadai ( <i>website</i> , akses <i>internet</i> ) | 0,100        | 2                | 2 | 2 | 2,000 | 0,200        |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>0,600</b> |                  |   |   |       | <b>1,100</b> |
| <b>Total EFAS</b>                                                             | <b>1,000</b> |                  |   |   |       | <b>2,300</b> |

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa nilai peluang sebesar 1,200 sedangkan nilai ancaman sebesar 1,100 sehingga nilai EFAS dari Bandara H. Hasan Aroeboesman sebesar 2,300. Hal ini berarti bandar udara mempunyai kondisi yang baik karena nilai peluang lebih besar dibandingkan dengan nilai ancaman.

### Matriks internal eksternal

Matriks internal eksternal digunakan untuk mengetahui posisi relatif bandar udara. Perhitungan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- Jumlah dari hasil perkalian bobot dan *rating* pada peluang dan ancaman diselisihkan

untuk mendapatkan titik Y.

Peluang = 1,200 dan ancaman = 1,100

Titik Y = peluang – ancaman

$$= 1,200 - 1,100 = 0,100$$

- Jumlah dari hasil perkalian bobot dan *rating* pada kekuatan dan kelemahan diselisihkan untuk mendapatkan titik X.

kekuatan = 0,718 dan kelemahan = 1,237

Titik X = kekuatan – kelemahan

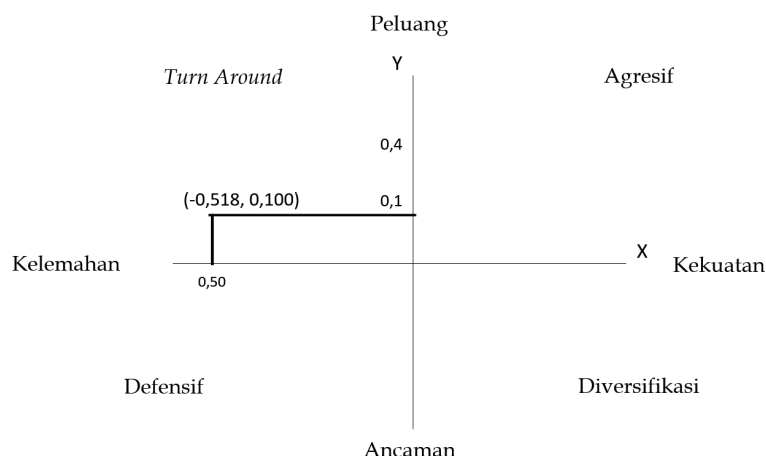
$$= 0,718 - 1,237 = -0,518$$

Dari perhitungan di atas maka dapat ditentukan

posisi relatif bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende terletak pada koordinat  $(-0,518; 0,100)$ . Gambar 1 berikut ini menyajikan matriks internal eksternal bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende.

Berdasarkan gambar 1 dapat diketahui bahwa posisi relatif bandar udara H. Hasan

Aroeboesman Ende berada di kuadran 2 (dua). Strategi yang sesuai dengan posisi bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende adalah strategi *turn around*. Hal ini berarti bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende harus mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimilikinya.



**Gambar 1.** Matriks Internal Eksternal Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman

### Matriks alternatif strategi

Berdasarkan hasil dari matriks internal eksternal maka strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende adalah dengan menggunakan peluang-peluang yang ada untuk mengatasi beberapa kelemahan yang dimilikinya. Matriks alternatif strategi Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende disajikan dalam tabel 4.

Berdasarkan tabel 4 diketahui strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende dalam mengantisipasi peningkatan pertumbuhan angkutan udara adalah (WO1) peningkatan kapasitas terminal, area parkir kendaraan, dan hall kedatangan serta penambahan jumlah dan kualitas SDM untuk mengantisipasi peningkatan jumlah penumpang (wisatawan), (WO2) penyediaan transportasi lanjutan yang mudah ditemui untuk mendukung akses transportasi dari dan ke lokasi pariwisata dan (WO3) penambahan jam operasional bandar udara dan sarana fasilitas penunjang untuk mengantisipasi kebijakan *open sky*.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat diketahui bahwa terdapat alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh bandar udara untuk meningkatkan pelayanan kepada penumpang/pengguna. Salah satu alternatif strategi tersebut adalah WO1 yaitu dengan meningkatkan kapasitas terminal, area parkir kendaraan, dan hall kedatangan serta menambah jumlah dan kualitas SDM untuk mengantisipasi peningkatan jumlah penumpang (wisatawan). Oleh sebab itu, diperlukan pengembangan bandar udara (terminal, area parkir dan hall kedatangan) sesuai dengan formula/ rumus dalam SKEP 77 tahun 2005 yang meliputi kebutuhan fasilitas: lebar kerb keberangkatan dan kedatangan sebesar 10 meter, hall keberangkatan seluas 550 m<sup>2</sup>, ruang tunggu keberangkatan seluas 227m<sup>2</sup>, *check-in area* seluas 69 m<sup>2</sup>, meja *check in counter* sebanyak 6 unit, tempat duduk sebanyak 69 buah, total luas toilet sebesar 46 m<sup>2</sup> yang ditempatkan secara proporsional pada (ruang tunggu, hall keberangkatan, hall kedatangan), hall kedatangan seluas 429 m<sup>2</sup> dan *baggage claim area* seluas 206 m<sup>2</sup>.

**Tabel 4.** Matriks Alternatif Strategi Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman

| Faktor Eksternal               | Faktor Internal                                                                                                                              | Kekuatan ( <i>Strenght</i> )                                                                                                                                                          | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                              | S1 lokasi bandar udara                                                                                                                                                                | W1 kapasitas terminal penumpang            |
|                                |                                                                                                                                              | S2 berdekatan dengan bandar udara lainnya                                                                                                                                             | W2 area untuk pengembangan                 |
|                                |                                                                                                                                              | S3 pertumbuhan angkutan udara                                                                                                                                                         | W3 transportasi lanjutan                   |
|                                |                                                                                                                                              | S4 pendapatan bandar udara (PNBP)                                                                                                                                                     | W4 jumlah dan kualitas SDM                 |
|                                |                                                                                                                                              | S5 fasilitas jasa dan prasarana                                                                                                                                                       | W5 jam operasi bandar udara                |
|                                |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       | W6 rambu-rambu/ petunjuk arah bandar udara |
|                                |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       | W7 parkir kendaraan                        |
|                                |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       | W8 hall kedatangan                         |
|                                |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       | W9 informasi dan fasilitas keadaan darurat |
| Peluang ( <i>Opportunity</i> ) |                                                                                                                                              | Strategi SO                                                                                                                                                                           | Strategi WO                                |
| O1 penetapan BLU               | SO1, perlunya peningkatan PNBP untuk ditetapkan sebagai BLU bandar udara, apabila nilai PNBP mampu memenuhi belanja operasional bandar udara | WO1, meningkatkan kapasitas terminal, area parkir kendaraan, dan hall kedatangan serta menambah jumlah dan kualitas SDM untuk mengantisipasi peningkatan jumlah penumpang (wisatawan) |                                            |
| O2 pengembangan sisi udara     |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |                                            |
| O3 adanya open sky policy      |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |                                            |
| O4 potensi pariwisata          |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |                                            |
|                                | SO2, perlunya melakukan pengembangan sisi udara untuk mengantisipasi pertumbuhan angkutan udara yang cenderung meningkat                     | WO2, menyediakan transportasi lanjutan yang mudah ditemui untuk mendukung akses transportasi dari dan ke lokasi pariwisata                                                            |                                            |
|                                | SO3, mengantisipasi kebijakan <i>open sky</i> dengan membangun fasilitas jasa dan prasarana bandar udara                                     | WO3, menambah jam operasional bandar udara dan sarana fasilitas penunjang untuk mengantisipasi kebijakan <i>open sky</i>                                                              |                                            |
| Ancaman ( <i>Threats</i> )     |                                                                                                                                              | Strategi ST                                                                                                                                                                           | Strategi WT                                |
| T1 dukungan PEMDA              | ST1, menyediakan akses transportasi yang mudah dan terjangkau dari dan ke lokasi bandar udara                                                | WT1, meningkatkan penggunaan teknologi informasi sehingga dapat memberikan informasi keadaan darurat (gangguan listrik dan cuaca ekstrem) secara cepat kepada pengguna                |                                            |
| T2 Akses transportasi          |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |                                            |
| T3 lokasi bandar udara         | ST2, peningkatan penggunaan teknologi informasi dalam melayani pengguna bandar udara                                                         | WT2, memberikan izin dan kemudahan pada penyediaan transportasi lanjutan sebagai akses transportasi dari dan ke bandar udara                                                          |                                            |
| T4 gangguan listrik            | ST3, mengantisipasi gangguan listrik dan cuaca ekstrem dengan penambahan fasilitas jasa dan prasarana bandar udara                           |                                                                                                                                                                                       |                                            |
| T5 cuaca ekstrem               |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                       |                                            |
| T6 teknologi informasi         |                                                                                                                                              | WT3, Perlunya dukungan PEMDA untuk menyediakan area untuk pengembangan bandar udara                                                                                                   |                                            |

Sumber : Data primer diolah, 2016

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT diketahui bahwa nilai kekuatan sebesar 0.718 sedangkan nilai kelemahan sebesar 1.237 sehingga nilai IFAS sebesar 1.955 dan nilai peluang sebesar 1.200

sedangkan nilai ancaman sebesar 1.100 sehingga nilai EFAS dari Bandara H. Hasan Aroeboesman sebesar 2.300. Posisi relatif bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende terletak pada koordinat (-0.518 ; 0.100) dan berada di kuadran 2 (dua). Hal ini berarti bandar udara H. Hasan Aroeboesman

Ende memiliki *Weakness Opportunity* (WO) sehingga mendukung strategi *turn around* dengan memanfaatkan peluang-peluang untuk mengatasi/menghadapi kelemahan.

Berdasarkan hasil analisis terbut maka kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat 3 (tiga) strategi pengembangan bandar udara H. Hasan Aroeboesman Ende yang terdiri dari: 1) peningkatan kapasitas terminal, area parkir kendaraan, dan hall kedatangan serta menambah jumlah dan kualitas SDM untuk mengantisipasi peningkatan jumlah penumpang (wisatawan), 2) penyediaan transportasi lanjutan yang mudah ditemui untuk mendukung akses transportasi dari dan ke lokasi pariwisata, dan 3) penambahan jam operasional bandar udara dan sarana fasilitas penunjang untuk mengantisipasi kebijakan *open sky*.

## SARAN

Saran yang dapat diberikan untuk pengelola Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende untuk memperbaiki pelayanan kepada pengguna/penumpang antara lain dengan: 1) mengimplementasikan 3 (tiga) strategi pengembangan sehingga mampu mengatasi kelemahan-kelemahannya, serta 2) memenuhi kebutuhan fasilitas sisi darat yang jumlahnya belum sesuai dengan SKEP nomor 77 tahun 2005 dan selalu mengoptimalkan pelayanan fasilitas sisi darat eksisting yang telah memenuhi ketentuan dalam SKEP nomor 77 tahun 2005 tersebut sehingga bandar udara H. Hasan Aroeboesman Endedapat melayani penumpang secara prima (ekselen).

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih Bapak Fuadani, Arif Priyo Utomo dan Mahrus M, yang telah memberikan bantuan dalam pengumpulan data penelitian di Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende dan Ibu Dina Yuliana yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan jurnal

penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Destiani, Dwi Putri. 2014. Analisis Strategi Model Bisnis Kanvas Pada PT Angkasa Pura II untuk Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Masters Thesis. Institut Pertanian Bogor.
- Fahmi, Irham. 2011. Manajemen Pengambilan Keputusan, Teori dan Aplikasi. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Laporan Tahunan Bandar Udara H. Hasan Aroeboesman Ende. 2014.
- Liu, dkk. 2009. Strategi Peningkatan Pelayanan Prasarana Transportasi Di Nusa Tenggara Timur. diakses pada [www.scholar.google.co.id](http://www.scholar.google.co.id) pdf 118.97.33.150/jurnal tanggal 2 Agustus 2016.
- Lusnarnera, Karel Fredrik Gaus Basar. 2014. *Strategic Management Plan Formulation West Southeast Maluku Airport* Periode 2014-2018. Jurnal Magister Manajemen, p 1-27. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Miro, Fidel. 2012. Pengantar Sistem Transportasi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nuraini, Agus Hendrayady dan Rudi Subiyakto. 2015. Strategi Pengembangan Bandar Udara Sei Bati Tanjung Balai Karimun. Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Universitas Maritim Raja Ali Haji Tanjung Pinang. Diakses Pada [www.umrah.ac.id](http://www.umrah.ac.id) Tanggal 4 Agustus 2016 Pada Pukul 14.00 Wib.
- Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saribanon, Euis dan Sela. 2014. Optimalisasi Penagihan Pelayanan Jasa Penerbangan Terbang Lintas. Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan logistik, Vol.1.No1 September.
- Siagian, Sondang P. 2003. Manajemen Strategi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sitorus, Andreas. 2014. Analisis Pengembangan Bandara Silangit Di Kabupaten Tapanuli Utara. Skripsi Program Studi Ekonomi Pembangunan, Univ. Sumatera Utara. Diakses pada [www.repository.usu.ac.id](http://www.repository.usu.ac.id) tanggal 4 Agustus 2016 pukul 13.30 WIB.
- Kementerian Perhubungan, 2005. Peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara. SKEP 77/VI/2005 Tentang Persyaratan Teknis Pengoperasian Fasilitas Teknik Bandar Udara. Jakarta. Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S, 2003. Manajemen Modern Untuk Sektor Public. Yogyakarta: Penerbit Balai Rung & Co.