

Analisis Strategi Pengembangan Business Cargo Transshipment Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Terintegrasi Kerangka Integrated Performance Management System (IPMS) Pada PT Angkasa Pura Logistik Badung, Bali

Putu Indah Prastari Sarragika¹*, A.A Ayu Mirah Kencanawati²). Dra. AA. Raka Sitawati, M.Pd ³)

¹ Mahasiswa Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

² Dosen Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

³ Dosen Prodi Administrasi Bisnis, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

*Corresponding Author: sarragika@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini dilakukan di Business Cargo Transshipment PT. Angkasa Pura Logistik yang merupakan salah satu anak perusahaan PT Angkasa Pura I. Penelitian ini dilandasi dari banyaknya peluang letak geografis, etimasi waktu, dan economic of scale yang dimiliki perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk membentuk strategi pengembangan perusahaan dan juga dengan memperhatikan kinerja perusahaan dari kacamata IPMS dengan menyesuaikan strategi pengembangan dan perbaikan kinerja perusahaan yang dibutuhkan. Metode BMC digunakan untuk membentuk strategi pengembangan dengan kolaborasi SWOT, sedangkan IPMS digunakan sebagai integrasi strategi pengembangan dengan kinerja perusahaan. Hasil yang didapat dengan BMC dan SWOT adalah berupa strategi pengembangan layanan yang telah di buatkan alternatif dengan QSPM yaitu business cargo transshipment dan menjaga citra pelayanan perusahaan . Hasil strategi yang didapatkan selanjutnya diintegrasikan dengan IPMS dengan memetakan keadaan perusahaan dalam 3 keluaran organizational output, internal process dan resource capability, yang menghasilkan strategi sesuai dengan performa perusahaan dari 3 keluaran yang ditentukan prioritasnya dengan AHP.

Kata Kunci: Bisnis Kargo, Metode BMC, Metode SWOT, Strategi Pengembangan Bisnis, Metode IPMS.

Abstract. This research was conducted at Business Cargo Transshipment PT. Angkasa Pura Logistik which is one of the subsidiaries of PT Angkasa Pura I. This research is based on the many opportunities for geographical location, time, and economies of scale owned by the company. The purpose of this research is to form a company development strategy and also pay attention to the company performance by adjusting the development strategy and company performance improvement needed. The BMC method is used to form a development strategy with SWOT collaboration, while IPMS is used to integrate development strategy with company performance. The results obtained with BMC and SWOT are in the form of developing service strategies that have been made an alternative with QSPM, namely business cargo transshipment and maintaining the image of the company's services. The strategy results are then integrated with IPMS with the state of the company in 3 organizational outputs, internal processes, and resource capabilities, which results in a strategy in accordance with the company's performance from 3 outputs that are prioritized by AHP

Keywords: Business Cargo, BMC Method, SWOT Method, Business Development Strategy, IPMS Method.

Informasi Artikel: Pengajuan Repository pada September 2022/ Submission to Repository on September 2022

Pendahuluan/Introduction

Bisnis Logistik merupakan salah satu bisnis yang paling diuntungkan dengan keadaan geografis Indonesia. Peran perusahaan logistik di tanah air juga akan terus berkembang seiring pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik. Pencapaian itu selain dilihat dari letak geografis Indonesia juga dipengaruhi oleh keadaan Indonesia.

Untuk menghadapi situasi tersebut, Indonesia membutuhkan kinerja logistik yang unggul dalam menghadapi perdagangan Bebas, khususnya pada Business Cargo. Business Cargo baik Internasional maupun Domestik, memiliki pengiriman dalam 2 jenis, direct secara langsung dari Bandara Asal (Origin Port) langsung ke Bandara Tujuan (Destination Port) dan jenis pengiriman Transshipment dimana pengiriman antara Bandara Asal harus melakukan Transit terlebih dahulu di Bandara Transit (Transit Port) untuk mencapai ke Bandara Tujuan. Kegiatan Transshipment ini merupakan salah satu peluang besar yang masih belum dimanfaatkan secara optimal oleh Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali, khususnya PT. Angkasa Pura Logistik

Kegiatan Business Cargo Transshipment ini sendiri memberikan banyak sekali keuntungan secara langsung kepada PT. Angkasa Pura Logistik, kegiatan ini juga memperluas market share dari Business Cargo sendiri. Dalam pengelolaanya Cargo Transshipment memberikan keuntungan bagi ke 3 port yang terlibat, baik Bandara Asal, Bandara Transit dan Bandara Tujuan. Dengan adanya Business Cargo Transshipment ini pada dasarnya jika dikembangkan secara fokus khususnya oleh Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali (DPS) akan meningkatkan Economic of Scale dari PT Angkasa Pura Logistik. Economies of scale adalah suatu konsep penghematan anggaran atau biaya yang dilakukan ketika sebuah perusahaan sedang berencana untuk meningkatkan skala produksi. Dengan memfokuskan peluang yang ada dalam Bisnis Cargo Transshipment ini perusahaan akan meningkatkan produksinya dan dalam waktu yang bersamaan juga menghemat anggaran atau biaya yang diperlukan dalam kegiatan produksi. Melihat kondisi Business Cargo Transshipment di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali, baik dari fasilitas maupun kapasitas masih sangat mampu dan berpotensi untuk berkembang dan menambah fokus pada Business Cargo Transshipment, khususnya bagi perusahaan PT. Angkasa Pura Logistik, Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, Bali.

Tabel 1. Perbandingan Rute Penerbangan

Rute	Via SIN	Via DPS
Australia – Korea	10 Jam 40 Menit	10 Jam 20 Menit
Australia – Tiongkok	8 Jam 0 Menit	6 Jam 20 Menit
Australia – Qatar	13 Jam 5 Menit	12 Jam 50 Menit
Selandia Baru – Korea	16 Jam 35 Menit	16 Jam 10 Menit
Selandia baru – Tiongkok	13 Jam 55 Menit	12 Jam 10 Menit
Selandia Baru – Qatar	19 Jam 0 Menit	18 Jam 40 Menit
Selandia Baru - Dubai	18 Jam 5 Menit	18 Jam 0 Menit

Sumber : Penyusunan Rencana Induk (Master Plan) Transshipment Cargo Udara di Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai tahun 2019

Dalam Tabel diatas kita dapat melihat peluang dalam upaya meningkatkan business cargo transshipment sangat baik dilihat dari estimasi waktu penerbangan yang lebih singkat antara beberapa negara, hal ini bisa dijadikan salah satu acuan sebagai titik utama kelebihan yang dapat ditonjolkan DPS sebagai port Transshipment selain itu, berbagai aspek internal maupun eksternal, mempersiapkan strategi pengembangan bisnis ini merupakan salah satu langkah dalam upaya untuk mengembangkan business cargo transshipment ini. Dalam penelitian ini

penulis berupaya untuk menentukan strategi yang terbaik dan yang paling dibutuhkan dalam pengembangan business cargo transshipment. Penulis berupaya memnentukan strategi yang paling tepat dalam mengembangkan business cargo transshipment dan dengan ikut mengevaluasi kinerja perusahaan khususnya departemen terminal cargo. sehingga output yang dihasilkan adalah strategi yang paling efektif dalam pengembangannya dengan ikut memperhatikan kinerja Perusahaan.

Metode/Method

Penelitian yang mengangkat strategi pengembangan bisnis pada Business Cargo Transshipment ini dilaksanakan pada PT Angkasa Pura Logistik cabang Bali yang terletak di Jl. Airport Ngurah Rai No.12, Tuban, Kuta, Kabupaten Badung, Bali 80361. Penelitian ini dilakukan pada Manajemen Perusahaan Cargo Transshipment Terminal Cargo PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali, khususnya pada Business Cargo Transshipment.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi observasi, studi pustaka, wawancara dan kuesioner.

Hasil dan Pembahasan/ Result and Discussion

Pemetaan BMC

Setelah melalui observasi dan wawancara diperoleh sembilan analisis dari elemen-elemen Business Model canvas *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik sebagai berikut;

Gambar 1. Business Model Canvas PT. Angkasa Pura Logistik

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garuda Indoensia - SiAPI Express - Agent 	<p>Key Activities</p> <p>a. Commercial : Sales and Promotion</p> <p>b. Operational : Logistic Services, Warehousing, Cargo Handling</p>	<p>Value Position</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keamanan - Kenyamanan - Ketepatan Waktu 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Call Center/ Customer Service - CRM 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Airline - Agent - Individual
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kantor Logistik - SDM - Warehouse - Regulated Agent - Airline 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agent 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sales and Promotioan - Operational - Overhead - SDM 			<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Air Freight/AWB Fee - Administration Fee - Warehouse Fee - Regulated Agent Fee 	

Sumber : data diolah (2022)

Setelah mendapatkan pemetaan BMC selanjutnya akan dilakukan analisis SWOT dengan berdasarkan kepada variabel BMC.

Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi promosi yang tepat bagi perusahaan, berikut tabel matriks SWOT berdasarkan analisis yang telah dilakukan.

Tabel 2. SWOT *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik

	KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)	KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Business Cargo Transshipment</i> PT. Angkasa Pura Logistik menyanggah nama yang baik sehingga akan mudah dipercaya pelanggan maupun partner kerjasama. 2. Fokus dalam memberikan pelayanan terbaik 3. Memiliki layanan yang lengkap Port to Port hingga Door to Door yang berjalan optimal 4. <i>Business Cargo</i> PT. Angkasa Pura Logistik memiliki banyak Divisi Layanan yang mendukung kinerja divisi secara menyeluruh 5. SDM yang dimiliki <i>Business Cargo Transshipment</i> PT. Angkasa Pura Logistik merupakan SDM berkualitas dan terfilter. 6. <i>Business Cargo</i> PT. Angkasa Pura Logistik mendominasi Logistik dalam pengoperasian Warehouse dari Airline Garuda Indonesia. 7. Manajemen dan pengelolaan keuangan tertata rapi dan terorganisir. 8. Proses Handling Cargo ditangani Operasional berpengalaman 9. Ketepatan Waktu dan Keamanan Handling Cargo menjadi ciri khas <i>Business Cargo Transshipment</i> PT. Angkasa Pura Logistik 10. Armada Cargo Service yang dimiliki lengkap dengan Kapasitas yang tergolong besar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beberapa layanan yang ditawarkan <i>Business Cargo Transshipment</i> PT. Angkasa Pura Logistik masih jarang digunakan pelanggan. 2. Beberapa Segmen Pasar masih kurang diperhatikan 3. Kontrol keuangan sulit karena dipengaruhi banyak variabel internal maupun eksternal. 4. Jumlah SDM yang dimiliki masih belum setara dengan Beban kerja yang diberikan, masih ada karyawan yang merangkap. 5. Warehouse <i>Business Cargo Transshipment</i> PT. Angkasa Pura Logistik tidak menerima semua airlines. 6. Biaya Operasional yang kian meningkat.
EFAS		

KESEMPATAN (OPPORTUNITIES)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar/potensi pengembangan yang sangat luas baik Nasional hingga Internasional 2. <i>Cargo Transshipment</i> berkemampuan memperbesar pemasukan dengan menekan biaya operasional secara bersamaan. 3. Kebutuhan segmen pasar memberikan kesempatan pengembangan layanan. 4. Posisi Geografis secara Internasional yang strategis sebagai rute transit tercepat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempersiapkan armada, fasilitas dan kapasitas dalam upaya perluasan pasar. 2. Menambah rute penerbangan <i>Transshipment</i> sebagai pemanfaatan peluang dan upaya menarik pangsa pasar Internasional dengan keunggulan letak geografis dan estimasi waktu 3. Menjaga performa dan nama baik juga hubungan kerjasama perusahaan guna berfokus pada pengembangan jangka panjang dan mengambil peluang pengembangan nasional maupun internasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus dalam mengembangkan layanan <i>Cargo Transshipment</i> dalam upaya meningkatkan laba dengan menekan biaya operasional secara bersamaan 2. Menyesuaikan layanan dengan segmen pasar yang tepat dalam memanfaatkan potensi dan memperhatikan segmen pasar sesuai dengan kebutuhannya.
ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetitor sangat agresif 2. Kompetitor memiliki produk yang lebih unggul 3. Kompetitor berada lebih dahulu dalam pasar 4. Faktor alam dapat memberi kendala dalam proses bisnis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan citra baik dalam mengembangkan Kerjasama guna memberikan pelayanan dan pengembangan bisnis masa depan. 2. Menggunakan citra dan kinerja sebagai poin utama untuk mempertahankan kedudukan dan daya Tarik pelanggan dalam bersaing dengan kompetitor. 3. Mengoptimalkan pengeluaran dengan berfokus pada pengembangan layanan sebagai upaya mengantisipasi kendala kejadian tak terduga akibat faktor alam. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempererat kontrol keuangan dengan mempersiapkan dana darurat sebagai antisipasi dalam keadaan tak terduga untuk tetap mempertahankan <i>cash flow</i> dan performa perusahaan. 2. Menambah jumlah staff sesuai dengan beban pekerjaan demi mengoptimalkan kinerja dalam pengembangan perusahaan guna bersaing dengan kompetitor dan mempertahankan nama baik

Sumber : Data diolah (2022)

Berdasarkan hasil tabel di atas hasil peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dibandingkan secara sistematis dengan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal secara terstruktur untuk menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang didasarkan faktor internal dan eksternal perusahaan.

Alternatif Strategi QSPM

Pada tahap penentuan strategi alternatif ini memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi yang menunjukkan strategi alternatif yang paling cocok. Setiap strategi yang dihasilkan dari pencocokan analisis dapat didiskusikan dan ditambahkan ke daftar opsi alternatif strategi. Pada tahap pengambilan keputusan ini memerlukan suatu alat analisis, dinamakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya telah dilakukan analisis pada IE *Matrix* dan SWOT *Matrix* dengan mendapatkan 10 alternatif strategi yang akan dilakukan penilaian untuk mendapatkan perengkingan alternatif strategi pemasaran yang dapat dipaparkan di tabel berikut:

Tabel 3. Matriks QSPM *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik

NO	ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN	TAS	PERINGKAT
1	Mempersiapkan armada, fasilitas dan kapasitas dalam upaya perluasan pasar.	6.64	10
2	Menambah rute penerbangan <i>Transshipment</i> sebagai pemanfaatan peluang dan upaya menarik pangsa pasar Internasional dengan keunggulan letak geografis dan estimasi waktu	7.47	1
3	Menjaga performa dan nama baik juga hubungan kerjasama perusahaan guna berfokus pada pengembangan jangka panjang dan mengambil peluang pengembangan nasional maupun internasional	7.42	2
4	Fokus dalam mengembangkan layanan <i>Cargo Transshipment</i> dalam upaya meningkatkan laba dengan menekan biaya operasional secara bersamaan	7.36	3
5	Menyesuaikan layanan dengan segmen pasar yang tepat dalam memanfaatkan potensi dan memperhatikan segmen pasar sesuai dengan kebutuhannya.	6.75	8
6	Memanfaatkan citra baik dalam mengembangkan Kerjasama guna memberikan pelayanan dan pengembangan bisnis masa depan.	7.12	5
7	Menggunakan citra dan kinerja sebagai poin utama untuk mempertahankan kedudukan dan daya Tarik pelanggan dalam bersaing dengan kompetitor.	7.36	4
8	Mengoptimalkan pengeluaran dengan berfokus pada pengembangan layanan sebagai upaya mengantisipasi kendala kejadian tak terduga akibat faktor alam.	6.99	6
9	Mempererat kontrol keuangan dengan mempersiapkan dana darurat sebagai antisipasi dalam keadaan tak terduga untuk tetap mempertahankan <i>cash flow</i> dan performa perusahaan.	6.93	7
10	Menambah jumlah staff sesuai dengan beban pekerjaan demi mengoptimalkan kinerja dalam pengembangan perusahaan guna bersaing dengan kompetitor dan mempertahankan nama baik	6.69	9

Sumber : data diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas alternatif strategi pemasaran tertinggi diraih oleh no 2 dengan bobot TAS 7.47 yaitu alternatif strategi pengembangan bisnis dengan Menambah rute penerbangan *Transshipment* sebagai pemanfaatan peluang dan upaya menarik pangsa pasar Internasional dengan keunggulan letak geografis dan estimasi waktu. Strategi ini sangat mendukung peluang yang dimiliki *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik memanfaatkan kekuatan perusahaan yang juga mampu menekan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Nilai tertinggi ke 2 ada pada nomor 3 dengan nilai TAS 7.42 yaitu alternatif strategi dengan Menjaga performa dan nama baik juga hubungan kerjasama perusahaan guna berfokus pada pengembangan jangka panjang dan mengambil peluang pengembangan nasional maupun internasional.

Analisis IPMS

Tabel 4 4 Prinsip and 5 Rules IPMS

<i>4 Prinsip</i>	<i>5 Rules</i>
Kemitraan antara manajemen, karyawan, pelanggan dan pemasok	KISS (<i>Keep It Stupid Simple</i>) Kemudahan dimengerti
Pemberdayaan Karyawan	Orientasi Jangka Panjang
Peningkatan Kinerja Terintegrasi	Feedback dalam waktu sesegera mungkin
Tim Independen	Fokus pada Perubahan Berkelanjutan
	Menggunakan Pendekatan Kuantitatif

Source : Wibisono (2015)

Setelah melakukan tahapan Analisis Perumusan akhir dari *strategy map* yang digunakan dihasilkan final performance variabel yang dianalisis melalui keadaan perusahaan secara internal dan eksternal menghasilkan *final performance variabel* sebagai berikut :

Tabel 5. Integrated Performance Management System of Business Cargo Transshipment PT. Angkasa Pura Logistik

Strategy Objective	Performance Variabel
Growth & Sustainability (Pertumbuhan & Keberlanjutan)	Peningkatan Pendapatan
	Meningkatkan Produktivitas
Stakeholder Synergy (Sinergi Pemangku Kepentingan)	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
	Meningkatkan hubungan kerjasama
New Product Development and Improvement (Pengembangan dan Peningkatan Produk Baru)	Meningkatkan Pengembangan Produk
Improve Product Quality (Tingkatkan Kualitas Produk)	Meningkatkan kontrol pelayanan
	Menjaga pelayanan baik dan ketepatan waktu
	Menjaga hubungan baik dengan partner kerjasama demi menjaga kualitas layanan
Inovation & Service Improvement (Inovasi & Peningkatan Layanan)	Pengembangan Berkelanjutan
	Pengembangan Layanan <i>Handling Cargo</i>
Market Improvement (Peningkatan Pasar)	Memperluas jangkauan pasar
	Mengembangkan Brand Business Cargo <i>Transshipment</i>
	Pengembangan Layanan berdasarkan kebutuhan pasar
Create Wining Team with Excellent Organization (Buat Tim Pemenang dengan Organisasi Luar Biasa)	Merawat Lingkungan kerja organisasi
	Perbaiki Manajemen Kinerja Departemen Human Resiurce

Leverage Equipment and IT (Memanfaatkan Peralatan dan IT)	Pengembangan teknologi yang efektif dan efisien serta terintegrasi
Optimize Human Resource (Optimalkan Sumber Daya Manusia)	Meningkatkan hubungan antar karyawan Mengoptimalkan Produktivitas <i>Role Model</i> Melakukan Training sebagai pengembangan skill dan produktivitas

Sumber : data diolah (2022)

Dalam tabel diatas dapat dilihat strategi pengembangan melalui Analisis IPMS dalam dalam tiga perspektif IPMS: kemampuan sumber daya, proses internal, output organisasi. Yang disusun berdasarkan strategy map yang dari internal dan eksternal perusahaan. Terdapat 19 variabel strategi berdasarkan kinerja perusahaan yang dapat digunakan perusahaan dalam pengembangannya dari 3 perspektif keluaran.

Prioritas Variabel dengan AHP

Menurut Saaty (2008) ada empat prinsip dasar AHP:

a. Dekomposisi (Decomposition) Yaitu memecahkan masalah yang utuh menjadi unsure-unsurnya. Jika ingin mendapat hasil akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsure-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut sehingga didapat beberapa tingkatan dari persoalan tadi. Proses analisa ini dinamakan hirarki. Ada dua jenis hirarki, yaitu lengkap dan tidak lengkap. Dalam hirarki lengkap, semua elemen pada suatu tingkat memiliki semua elemen yang ada pada tingkatan berikutnya. Jika tidak demikian maka dinamakan hirarki tidak lengkap.

b. Perbandingan Penilaian/Pertimbangan (Comparative Judgement) Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat diatasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena ia akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen.

c. Sintesa Prioritas (Synthesis of Priority). Dari setiap matriks pairwise comparison kemudian dicari eigen vector nya untuk mendapatkan local priority. Karena matriks pairwise comparison terdapat semua tingkat, maka untuk mendapatkan global priority harus dilakukan sintesa menurut hirarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relative melalui prosedur sintesis dinamakan priority setting.

d. Konsistensi Logis (Logical Consistency) Konsistensi memiliki dua makna. Pertama adalah obyek-obyek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Arti kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antara obyek-obyek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

Penentuan hasil prioritas dengan menghitung total bobot semua variabel yang harus bernilai = 1 (100%) sesuai dengan kaidah pembobotan dimana jumlah total bobot harus bernilai 100.

Tabel 6. Hasil AHP *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik

Prioritas	Alternatif Strategi <i>Organization Output</i>	Variabel	Bobot	Persentase
1	Peningkatan Pendapatan	X1	0.50	50%
2	Meningkatkan Produktivitas	X2	0.25	25%
3	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	X3	0.15	15%
4	Meningkatkan hubungan kerjasama	X4	0.11	11%
			1.00	100%

Prioritas	Alternatif Strategi <i>Internal Process</i>	Variabel	Bobot	Persentase
-----------	---	----------	-------	------------

1	Pengembangan Layanan berdasarkan kebutuhan pasar	Y9	0.22	22%
2	Pengembangan Berkelanjutan	Y5	0.17	17%
3	Memperluas jangkauan pasar	Y7	0.14	14%
4	Mengembangkan Brand Business Cargo Transshipment	Y8	0.13	13%
5	Meningkatkan Pengembangan Produk	Y1	0.10	10%
6	Menjaga pelayanan baik dan ketepatan waktu	Y3	0.07	7%
7	Pengembangan Layanan Handling Cargo	Y6	0.07	7%
8	Menjaga hubungan baik dengan partner kerjasama demi menjaga kualitas layanan	Y4	0.07	7%
9	Meningkatkan kontrol pelayanan	Y2	0.03	3%
			1.00	100%

Prioritas	Alternatif Strategi Resource Capability	Variabel	Bobot	Persentase
1	Melakukan Training sebagai pengembangan skill dan produktivitas	Z6	0.30	30%
	Perbaikan Manajemen Kinerja Departemen Human Resource	Z2	0.29	29%
3	Mengoptimalkan Produktivitas Role Model	Z5	0.19	19%
4	Pengembangan teknologi yang efektif dan efisien serta terintegrasi	Z3	0.12	12%
5	Meningkatkan hubungan antar karyawan	Z4	0.07	7%
6	Merawat Lingkungan kerja organisasi	Z1	0.03	3%
			1.00	100%

Sumber : data diolah (2022)

Pada tabel diperoleh hasil pembobotan dengan bobot tertinggi dari *performance variabel organization output* yaitu dengan meningkatkan pendapatan memperoleh nilai bobot 0.50 dengan total 50% dari keseluruhan variabel, *performance variabel internal process* dari total 9 variabel yang ada pengembangan layanan berdasarkan kebutuhan pasar memiliki bobot tertinggi dengan nilai 0.22 dan 22% dari total variabel yang ada. *Performance variabel resource capability* menunjukkan hasil tertingginya dengan nilai 0.30 atau sebanyak 30% dari keseluruhan variabel dengan melakukan training sebagai pengembangan skill dan produktivitas karyawan. Dengan itu pengembangan perusahaan dapat dilakukan dengan bersama mempersiapkan sumber daya dengan skill yang mumpuni dan produktivitas yang baik sehingga pengembangan dengan strategi yang di upayakan dapat berjalan optimal.

Simpulan/ Conclusion

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB 4, dengan menggunakan metode analisis BMC terintegrasi dengan IPMS untuk membentuk strategi pengembangan yang juga memperhatikan kondisi perusahaan dan kesesuaian perusahaan secara umum pada Business Cargo Transshipment PT. Angkasa Pura Logistik, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Dilihat dari hasil Analisis dengan BMC dan SWOT yang terintegrasi dengan IPMS Business Cargo Transshipment PT. Angkasa Pura Logistik didapatkan strategi pengembangan terbaik berupa menambah rute penerbangan Transshipment sebagai pemanfaatan peluang dan upaya menarik pangsa pasar Internasional dengan keunggulan letak geografis dan estimasi waktu dan menjaga performa dan nama baik juga hubungan kerjasama perusahaan guna berfokus pada pengembangan jangka panjang dan mengambil peluang pengembangan nasional maupun internasional dengan penentuan dalam upaya menjalankan strategi pengembangan ini dengan optimal berdasarkan hasil analisis IPMS ada hal hal yang perlu difokuskan juga dalam mengoptimalkan upaya pengembangan dengan memfokuskan pengembangan pada peningkatan profit, menasar pasar yang masih belum ada dalam jangkauan dan ikut serta mempersiapkan sumberdaya yang produktif dengan melakukan peningkatan skill melalui upaya training bagi karyawan setiap divisi.

2. Melihat perusahaan secara keseluruhan menunjukkan kinerja perusahaan, dilihat dari Matriks IE pada analisis SWOT Business Cargo Transshipment PT. Angkasa Pura Logistik berada dalam fase Growth. Sehingga perusahaan memiliki potensi yang sangat besar dalam berkembang, dengan memperhatikan kinerja perusahaan yang memerlukan perbaikan dalam bidang sumber daya manusia dan pemeliharaan segmen pasar juga berfokus pada peningkatan profit perusahaan.

Ucapan Terima Kasih/ Acknowledgment

Peneliti secara khusus ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, membimbing, memberikan petunjuk serta bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan segala rahmat serta karunia-Nya yang memberikan kekuatan bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk menuntut ilmu di Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bali.
3. Bapak Dr. I Ketut Santra, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga yang memberikan dukungan dan motivasi kepada seluruh mahasiswa Jurusan Administrasi Niaga.
4. Ibu A.A. Ayu Mirah Kencanawati, SE. MM, selaku dosen pembimbing I yang telah banyak membantu membimbing dengan sabar dan memberikan solusi pada saat penulis menemui masalah yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.
5. Ibu Dra. AA. Raka Sitawati, M.Pd, selaku dosen pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan solusi pada saat penulis menemui masalah yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.
6. Bapak dan ibu dosen Jurusan Administrasi Niaga khususnya prodi Manajemen Bisnis Internasional yang telah memberikan pengajaran dan bimbingan dari semester I sampai dengan semester VIII sehingga penulis bisa memiliki pengetahuan untuk dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Bapak Djamsir selaku Manager Cargo Service PT. Angkasa Pura Logistik beserta staff yang telah membantu dalam pemenuhan data untuk skripsi ini.
8. Ibu, Ayah, dan Kakak yang selalu banyak membantu, memberi dukungan, doa untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman kelas 8A MBI yang tidak dapat sebutkan namanya satu persatu, yang selalu membantu penyusunan skripsi ini.

Referensi/ Reference

- Wibisono, D., & Stella, E. (2015). Proposed Integrated Performance Management System for Ministry of Research, Technology, and Higher Education in Indonesia.
- Saaty, T. L. (2008) 'Decision making with the analytic hierarchy process', *International Journal of Services Sciences*, 1(1), p. 83. doi: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
- Saaty, T. L. (2004). Decision making—the analytic hierarchy and network processes (AHP/ANP). *Journal of systems science and systems engineering*, 13(1), 1-35.