

SKRIPSI

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



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan Program
Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga Politeknik
Negeri Bali

Oleh:

PUTU INDAH PRASTARI SARRAGIKA

NIM. 1815744011

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2021**

SKRIPSI

**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**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan Program
Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Niaga Politeknik
Negeri Bali

Oleh:

PUTU INDAH PRASTARI SARRAGIKA

NIM. 1815744011

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2021**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI


1. Judul Skripsi : 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**
2. Penulis
 - a. Nama : Putu Indah Prastari Sarragika
 - b. NIM : 1815744011
3. Jurusan : Administrasi Niaga
4. Program Studi : Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 19 Juli 2021

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II



A.A. Ayu Mirah Kencanawati, S.E., M.M.
NIP.19720612199802200



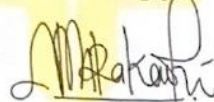
Dra. AA. Raka Sitawati, M.Pd.
NIP.96212311994032003

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

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

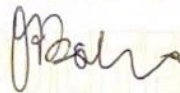
Oleh
PUTU INDAH PRASTARI SARRAGIKA
NIM: 1815744011

Disahkan :
Ketua Penguji



A.A. Ayu Mirah Kencanawati, S.E., M.M.
NIP. 19720612199802200

Penguji I



Drs. I Ketut Pasek, M.AB
NIP. 195909201989031001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Administrasi Niaga



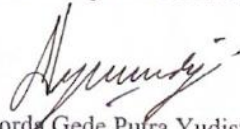
Dr. I Ketut Santra, M.Si
NIP. 196710211992031002

Penguji II



Ida Ayu Putri Widiasuari Riyasa, S.E., M.M.
NIP. 202111008

Badung, 19 Juli 2022
Kaprodi Manajemen Bisnis Internasional



Cokorda Gede Putra Yudistira, SE., M.M.
NIP. 196808271993031002

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Setiap orang memiliki *time frame*-nya masing-masing.”

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Ida Shang Hyang Widi Wasa, karena atas berkat dan rahmatnya lah akhirnya skripsi ini dapat dirangkum dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, dengan rasa bangga dan bahagia saya persembahkan rasa syukur dan terimakasih saya kepada :

1. Kedua orang tua tercinta yang dengan setia memberikan dukungan baik secara moral maupun materil serta doa sepenuh hati demi terwujudnya cita-cita dan pencapaian yang maksimal.
2. Ibu A.A. Ayu Mirah Kencanawati, SE. MM dan Dra. AA. Raka Sitawati, M.Pd selaku dosen pembimbing yang senantiasa membimbing dengan sabar, memberikan masukan dan saran-saran yang bermanfaat demi tersusunnya skripsi ini.

3. Saudara dan keluarga yang selalu memberikan bantuan, bimbingan kepada penulis demi tersusunya skripsi ini.
4. Kepada PT. Angkasa Pura Logistik Tabanan yang telah membantu pemenuhan data yang diperlukan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Kepada semua sahabat dan orang terkasih saya yang telah memberikan bantuan, serta semangat dalam membantu menghadapi masalah selama proses penyusunan skripsi ini.

Dengan segenap ketulusan hati saya mengucapkan terimakasih kepada kalian semua. Tanpa dukungan kalian saya bukan apa-apa. Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang menyayangi dengan setulus hati. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan juga bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa Skripsi dengan judul “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” adalah hasil karya saya. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah Skripsi ini, dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, dengan ini saya menyatakan menarik Skripsi yang saya ajukan sebagai hasil karya saya.

Badung, 19 Juli 2022

Yang menyatakan

Putu Indah Prastari Sarragika
1815744011

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.

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

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.*

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “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”. Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis menemukan beberapa hambatan dan kesulitan. Namun, penulis mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga kesulitan dan hambatan tersebut dapat diatasi. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. 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.
2. Bapak Dr. I Ketut Santra, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Niaga yang memberikan dukungan dan motivasi kepada seluruh mahasiswa Jurusan Administrasi Niaga.
3. 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.

4. 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.
5. 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.
6. Bapak Djamsir selaku Manager *Cargo Service* PT. Angkasa Pura Logistik beserta staff yang telah membantu dalam pemenuhan data untuk skripsi ini.
7. Ibu, Ayah, dan Kakak yang selalu banyak membantu, memberi dukungan, doa untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman kelas 8A MBI yang tidak dapat sebutkan namanya satu persatu, yang selalu membantu penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari keterbatasan dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Besar harapan, pembaca berkenan memberikan kritik dan saran. Semoga skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Badung, 19 Juli 2021

Penulis

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II.....	11
KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Pustaka	11

2.1.1.	Pengertian Strategi	11
2.1.2.	Pengertian Strategi Pengembangan Bisnis / Usaha	13
2.1.3.	Ekspor Impor Jalur Udara.....	14
2.1.4.	Pengertian <i>Cargo</i> Udara (<i>Air freight</i>).....	17
2.1.5.	<i>Cargo Transshipment</i>	18
2.1.6.	Kinerja Perusahaan	19
2.1.7.	<i>Business Model Canvas (BMC)</i>	23
2.1.8.	Analisis SWOT	24
2.1.9	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	27
2.1.10	<i>Integrated Performance Management System (IPMS)</i>	28
2.1.11	<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	32
2.2.	Hasil Penelitian Sebelumnya.....	34
2.3.	Kerangka Teoritis	40
BAB III		40
METODE PENELITIAN.....		40
3.1.	Lokasi Penelitian	40
3.2.	Obyek Penelitian	40
3.3.	Jenis Data	41
3.4.	Sumber Data.....	41
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	42
3.6.	Teknik Analisis Data.....	43
3.7.	Jadwal Penelitian.....	64
3.8.	Sistematika Penulisan.....	64

BAB IV	67
PEMBAHASAN	67
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	67
4.1.1 Sejarah Perusahaan	67
4.1.2 Visi Misi Perusahaan	68
4.1.3 Bidang Usaha	70
4.1.4 Struktur Organisasi	74
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan	88
4.2.1 Analisis BMC Pada <i>Business Cargo Transshipment</i> PT Angkasa Pura Logistik	88
4.2.2 Analisis SWOT Pada <i>Business Cargo Transshipment</i> PT Angkasa Pura Logistik	98
4.2.3 Penentuan Strategi Alternatif dengan Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	130
4.2.4 Analisis IPMS Pada <i>Business Cargo Transshipment</i> PT. Angkasa Pura Logistik	133
4.2.5 Penentuan Prioritas Variabel dengan AHP	153
4.3 Implikasi Penelitian	162
BAB V	165
KESIMPULAN DAN SARAN	165
5.1 Kesimpulan	165
5.2 Saran	167
DAFTAR LAMPIRAN	166
DAFTAR PUSTAKA	188

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Potensi waktu tempuh DPS dibandingkan SIN	6
Tabel 3.1 IFAS Analisis SWOT	46
Tabel 3.2 EFAS Analisis SWOT	49
Tabel 3.3 Matriks IE Analisis SWOT	51
Tabel 3.4 MATRIX Analisis SWOT	56
Tabel 3.5 IE Analisis SWOT	61
Tabel 3.6 Jadwal Penelitian	64
Tabel 4.1 BMC Business Cargo Transshipment	97
Tabel 4.2 Hasil Wawancara BMC dan SWOT	98
Tabel 4.3 Kekuatan (Strenghts) Business Cargo Transshipment.....	107
Tabel 4.4 Kelemahan (Weakness) Business Cargo Transshipment.....	110
Tabel 4.5 Proyeksi Permintaan <i>Cargo Transshipment</i>	112
Tabel 4.6 Peluang (<i>Opportunities</i>) <i>Business Cargo Transshipment</i>	115
Tabel 4.7 Ancaman (<i>Threats</i>) <i>Business Cargo Transshipment</i>	116
Tabel 4.8 IFAS <i>Business Cargo Transshipment</i>	117
Tabel 4.9 EFAS <i>Business Cargo Transshipment</i>	119
Tabel 4.10 Matriks IE <i>Business Cargo Transshipment</i>	121
Tabel 4.11 Matriks SWOT <i>Business Cargo Transshipment</i>	127

Tabel 4.12 Alternatif Strategi Pemasaran Dengan Analisis QSPM.....	131
Tabel 4.13 <i>4 Principe and 5 Rules IPMS</i>	135
Tabel 4.14 Pemetaan Prinsip Dasar IPMS	135
Tabel 4.15 Analisis Internal Perusahaan dengan BMC	138
Tabel 4.16 Analisis Internal-Eksternal Perusahaan dengan SWOT	138
Tabel 4.17. Pemetaan Company Strategy	140
Tabel 4.18 Performance Variabel Business Cargo Transshipment	141
Tabel 4.19 Proposed Organizational Output.....	148
Tabel 4.20 Proposed Internal Process	149
Tabel 4.21 Proposed Reosource Capability	149
Tabel 4.22 Final Performance IPMS	152
Tabel 4.23 Variabel <i>Organization Output</i>	153
Tabel 4.24 Variabel <i>Internal Process</i>	153
Tabel 4.25 Variabel <i>Resource Capability</i>	154
Tabel 4.26 Perbandingan Berpasangan <i>Organizational Output</i>	155
Tabel 4.27 Perbandingan Berpasangan <i>Internal Process</i>	156
Tabel 4.28 Perbandingan Berpasangan <i>Resouce Capability</i>	156
Tabel 4.29 Bobot Variabel <i>Organizational Output</i>	157
Tabel 4.30 Bobot Variabel <i>Internal Process</i>	158
Tabel 4.31 Bobot Variabel <i>Resource Capability</i>	158
Tabel 4.32 Prioritas Variabel <i>Organizational Output</i>	159
Tabel 4.33 Prioritas Variabel <i>Internal Process</i>	160
Tabel 4.34 Prioritas Variabel <i>Resource Capability</i>	161

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Simulasi Alur <i>Cargo Transshipment</i>	3
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Divisi <i>Cargo Services</i>	75
Gambar 4.2 <i>IPMS Framework</i>	133
Gambar 4.2 Strategy Map	151



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Lembar Bimbingan Pembimbing 1

Lampiran 2 : Lembar Bimbingan Pembimbing 2

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara

Lampiran 4 : Kuisisioner Matriks IFAS

Lampiran 5 : Kuisisioner Matriks IFAS

Lampiran 6 : Tabulasi Rating Matriks IFAS

Lampiran 7 : Tabulasi Rating Matriks EFAS

Lampiran 8 : Tabulasi Bobot IFAS

Lampiran 9 : Tabulasi Bobot EFAS

Lampiran 10 : Tabulasi Bobot QSPM

Lampiran 11 : Tabulasi Skor QSPM

JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era digitalisasi, industri perdagangan mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan perdagangan ini biasa kita kenal dengan globalisasi perdagangan bebas, perkembangan perdagangan yang pesat ini berimbas kepada banyak aspek yang ekonomi. Dari sudut pandang dunia, Indonesia sendiri memiliki banyak keunggulan jika dilihat dari faktor sumber daya yang dimiliki. Sehingga jika kita lihat dari sudut pandang ini Indonesia memiliki potensi besar dalam perkembangan Industri perdagangan dunia, khususnya bisnis Logistik. Hal ini didukung dengan letak Geografis Indonesia, berdasarkan letak geografisnya dapat kita lihat, kepulauan Indonesia terletak di antara dua benua yakni Benua Asia dan Benua Australia, serta Indonesia berada di antara Samudera Hindia dan Samudera Pasifik. Posisi Indonesia secara geografis sangat strategis, Indonesia menjadi titik pertemuan antara benua Asia dan Australia serta menjadi pertemuan dua samudera. Hal tersebut membuat Indonesia jadi titik persilangan kegiatan ekonomi dunia. Posisi geografis ini sangat mendukung perkembangan bisnis di Indonesia, secara langsung berdampak pada bisnsi logistik di Indonesia.

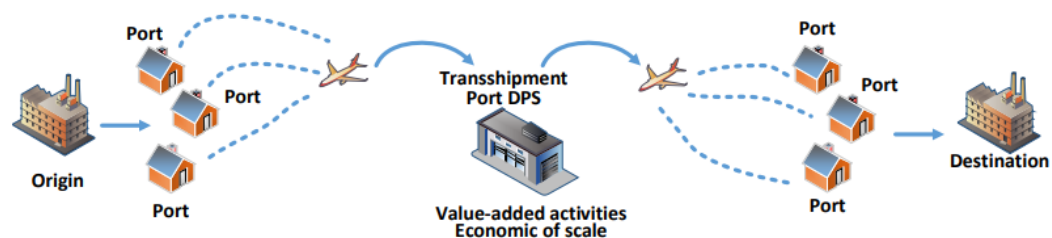
Bisnis Logistik merupakan salah satu bisnis yang paling diuntungkan dengan keadaan geografis Indonesia. Peran perusahaan logistik di tanah air juga akan terus berkembang seiring pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik. Pencapaian itu selain dilihat dari letak geografis Indonesia juga dipengaruhi oleh keadaan Indonesia, berdasarkan Worldmeter (2022) per 25 April 2022 Indonesia memiliki, 278.7 juta penduduk dan 16.771 pulau dengan keberagaman sumber daya alam yang melimpah seperti minyak, gas, batubara, dan kelapa sawit. Potensi komoditas Indonesia yang beragam juga menjadi peluang industri logistik. Keadaan ini menunjukkan bahwa Indonesia adalah pasar yang menjanjikan dengan kekayaan sumber daya yang dimiliki.

Bisnis Logistik Indonesia sendiri sedang dalam tahap pengembangan dalam menghadapi tantangan Internasional, penawaran dan permintaan distribusi telah menjadi isu yang masih menjadi perbincangan dan Indonesia sendiri membutuhkan sistem distribusi yang handal demi mengikuti perkembangan perdagangan Internasional. Didukung dengan kesepakatan perdagangan bebas di ASEAN mengarah ke pasar yang lebih kompetitif sehingga setiap negara akan memiliki kesempatan berkembang yang setara. 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 Bali.

Sumber : Penyusunan Rencana Induk (Master Plan) Transshipment Cargo Udara

Gambar 1.1 Simulasi Alur Cargo Transshipment



di Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai tahun 2019

Gambar 1.1 menunjukkan simulasi Business Cargo Transshipment, sebagai contoh salah satu rute Cargo Internasional yang melakukan transit di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali adalah SHA – DPS – MEL Cargo dari Shanghai untuk tujuan akhir Melbourne dilakukan air-freight Transshipment melalui Denpasar. Cargo dari Shanghai menggunakan China Eastern Airlines (MU) ke Denpasar, kemudian dari Denpasar menggunakan Qantas (QF) ke Melbourne. Kegiatan Cargo Transshipment bagi bandara transit akan menjalani serangkaian kegiatan yang memberikan nilai tambah (value added). Aktivitas bernilai tambah (value added activity) adalah aktivitas-aktivitas yang perlu untuk dipertahankan dan merupakan aktivitas yang dibutuhkan agar dapat bertahan dalam bisnis (Hansen dan Mowen 2012). Aktivitas dalam hal ini yang dimaksud dengan value-added adalah kegiatan collecting, sorting, labelling,

dan packaging yang disesuaikan dengan spesifikasi tertentu yang akan dilakukan di bandara transit sehingga proses pengiriman akan berjalan lebih efisien dan aman. Peluang ini yang seharusnya dapat dimanfaatkan dan dikembangkan dengan baik oleh PT. Angkasa Pura Logistik dalam mengembangkan bisnisnya.

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 berpeluang untuk berkembang dan menambah fokus pada Business Cargo Transshipment, khususnya bagi perusahaan PT. Angkasa Pura Logistik, Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, Bali.

PT Angkasa Pura Logistik (APLOG) adalah salah satu anak perusahaan PT Angkasa Pura 1 (Persero) yang didirikan pada 06 Januari 2012. APLOG berfokus pada layanan Logistik dengan segmentasi pelayanan Freight Forwarding, Regulated Agent, Courier Express, Air Freight, Cargo Terminal Operator, Total Baggage Solution dan Warehousing. Pada awalnya PT Angkasa Pura Logistik (APLOG) berfungsi sebagai Strategic Business Unit (SBU) yang bergerak dalam bidang logistik, pengiriman barang dan agen diatur untuk mendukung operasi bandara, meningkatkan layanan konsumen dan keselamatan penerbangan. PT Angkasa Pura Logistik Cabang Bali mulai 27 November 2017, Kantor Bea dan Cukai Bandara Internasional Ngurah Rai mulai mengesahkan pengoperasian layanan Cargo Transshipment Angkasa Pura Logistics. Sejak di sahkanya pengoperaasian layanan Transshipment PT Angkasa Pura Logistik Cabang bali sudah memiliki peluang besar yang dapat dimanfaatkan yaitu menjadi rute Transshipment yang efektif dalam mempersingkat Estimasi penerbangan, penerbangan Internasional yang transit di Denpasar cenderung memiliki waktu tempuh yang singkat, 20-40 menit dibandingkan dengan melakukan transit melalui Bandara Changi, Singapura. Peluang ini dapat dimanfaatkan PT Angkasa Pura Logistik Cabang Bali dalam meningkatkan Business Cargo Transshipment.

Tabel Error! No text of specified style in document..1 Potensi waktu tempuh**DPS dibandingkan SIN**

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 1.1 menunjukkan 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. output* yang dihasilkan adalah strategi yang paling efektif dalam pengembangannya dengan ikut memperhatikan kinerja Perusahaan. Penelitian ini akan dilak



ukan dengan mengangalisa perusahaan baik secara internal maupun eksternal menggunakan Identifikasi Elemen *Business Model Canvas (BMC)*, Pendekatan

sembilan elemen *Business Model Canvas (BMC)* karya Osterwalder dan Pigneur (2015) yang terdiri dari sembilan aspek yaitu *customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, dan cost structure*. Pendekatan BMC berpedoman pada wawancara yang dilakukan terhadap responden. Pertanyaan wawancara tersebut mengacu pada variabel operasional (Osterwalder dan Pigneur, 2012) yang mewakili sembilan elemen yang terdapat pada BMC, setelah dilakukan identifikasi BMC terhadap PT Angkasa Pura Logistik. Langkah selanjutnya adalah memetakan masing-masing elemen kedalam *canvas* berdasarkan hasil wawancara yang merupakan hipotesis awal. Kemudian dilakukan verifikasi terhadap model *canvas* hipotesis awal kepada responden atau pihak PT Angkasa Pura Logistik dengan menggunakan metode SWOT yang selanjutnya akan dilanjutkan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* metode ini diperlukan untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik (Siahaan, 2008). Setelah mendapatkan strategi terbaik penelitian akan dilanjutkan dengan melihat komponen kinerja yang didapatkan melalui *Integrated Performance Management System (IPMS)* sebagai aspek yang menyempurnakan pembentukan strategi pengembangan bisnis dengan terintegrasi pada kinerja perusahaan.

Dalam perumusan strategi pengembangan ini IPMS memiliki beberapa keunggulan yaitu memberikan pendekatan sederhana dan terstruktur yang berfokus pada proses dan hasil juga mendukung pemangku kepentingan untuk

menentukan strategi, target dan mengevaluasi hasil. Dari hasil komponen IPMS yang didapatkan akan dilakukan Pembobotan Sasaran Strategis Variabel Kinerja dengan AHP. Dari hasil pembobotan variabel kinerja dari tiap perspektif dengan menggunakan AHP di dapat bobot nilai tertinggi dari masing masing perspektif yang menjadi prioritas variabel IPMS yang akan di perhatikan dalam perancangan Strategi Pengembangan Bisnis melalui tingkat bobotnya.

Dengan menggunakan metode tersebut dan melihat peluang yang dimiliki PT Angkasa Pura Logistik Cabang Bali dalam pengembangan *Business Cargo Transshipment* dengan menggunakan metode penelitian yang digunakan diharapkan dapat menentukan Strategi Pengembangan yang terbaik dan dapat di visualisasi dengan baik sehingga akan mudah diterapkan dan berimbas pada peningkatan pada *Business Cargo Transshipment*. Dengan latar belakang tersebut penulis mengangkat judul **“Analisis Strategi Pengembangan *Business Cargo Transshipment* Dengan Pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* Terintegrasi *Integrated Performance Management System (IPMS)* Pada PT. Angkasa Pura Logistik Badung, Bali”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan ini dapat ditarik rumusan masalah dari penelitian ini yaitu ;

1. Bagaimana strategi pengembangan *Business Cargo Transshipment* dengan pendekatan *Business Model Canvas (BMC)*?

2. Bagaimana Kinerja *Business Cargo Transshipment* dilihat dengan kerangka *Integrated Performance Management System (IPMS)*?
3. Bagaimana Strategi Pengembangan *Business Cargo Transshipment* yang paling tepat dilakukan didasarkan pada Kinerja *Business Cargo Transshipment*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dapat kita tarik tujuan dari penelitian ini yaitu ;

1. Mengetahui strategi pengembangan *Business Cargo Transshipment* dengan pendekatan *Business Model Canvas (BMC)*
2. Mengetahui Kinerja *Business Cargo Transshipment* diukur dengan kerangka *Integrated Performance Management System (IPMS)*
3. Mengetahui Strategi Pengembangan *Business Cargo Transshipment* yang paling tepat dilakukan didasarkan pada nilai Kinerja *Business Cargo Transshipment*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan Tujuan Penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pandangan secara empiris mengenai Analisis Strategi Pengembangan International Business Cargp *Transshipment* dengan menggunakan pendekatan SWOT dan

Business Model Canvas (BMC) serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang telah didapat dimasa perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan gambaran strategi dalam mengembangkan dan penyusunan strategi dalam memanfaatkan peluang besar dalam peningkatan *Business Cargo Transshipment* PT Angkasa Pura Logistik.



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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 kesiapan perusahaan secara umum pada *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Strategi pengembangan *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik

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 dalam pengembangan *Business Cargo Transshipment* ini

dengan optimal berdasarkan hasil analisis IPMS ada hal hal yang perlu difokuskan juga dalam mengoptimalkan upaya pengembangan dengan memfokuskan pengembangan pada peningkatan profit, menyasar 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. Kinerja *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik

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.

3. Strategi Pengembangan *Business Cargo Transshipment* yang paling tepat dilakukan didasarkan pada Kinerja *Business Cargo Transshipment*

Dilihat dari formulasi strategi yang paling tepat difokuskan perusahaan yaitu fokus pada peningkatan pendapatan, pengembangan layanan berdasarkan kebutuhan pasar dan melakukan training sebagai pengembangan skill dan produktivitas karyawan dalam mencapai pengembangan *Business Cargo Transshipment*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan penulis adalah :

1. Pihak *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik perlu memperbaiki indikator variabel *resource capability* memperhatikan skill dan produktivitas karyawan karena sangat berimbas pada kinerja perusahaan baik keseluruhan ataupun menghusus pada pengembangan bisnis.. Hal ini dilakukan dengan melakukan training dan pemeliharaan terhadap kebutuhan karyawan. Hal ini juga akan berimbas pada pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.
2. Menerapkan strategi-strategi promosi yang telah dianalisis menggunakan analisis BMC dan IPMS yang bertujuan untuk mengembangkan *Business Cargo Transshipment* PT. Angkasa Pura Logistik dan meningkatkan profit perusahaan.
3. Mulai menambah layanan rute terbang dan memenuhi kebutuhan pasar yang belum terjamah, dalam meningkatkan pendapatan dan melakukan penetrasi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.

Maddinsyah, A., Hidayat, D., Juhaeri, J., Susanto, D., & Sunarsi, D. (2020). Desain Formulasi Dan Implementasi Bisnis Strategik Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Terintegrasi Kerangka Integrated Performance Management System (IPMS) Pada Koperasi Asperindo. *Inovasi*, 7(2), 67-76.

Fitrianto, G. P., & Hikmat, M. T. (2016). Performance Management System Design for a Muslim Apparel Company in Indonesia (Case Study PT. BersamaZatta Jaya). *Performance Management System Design For A Muslim Apparel Company In Indonesia (Case Study PT. Bersamazatta Jaya)* (2016)

Wibisono, D., & Stella, E. (2015). Proposed Integrated Performance Management System for Ministry of Research, Technology, and Higher Education in Indonesia.

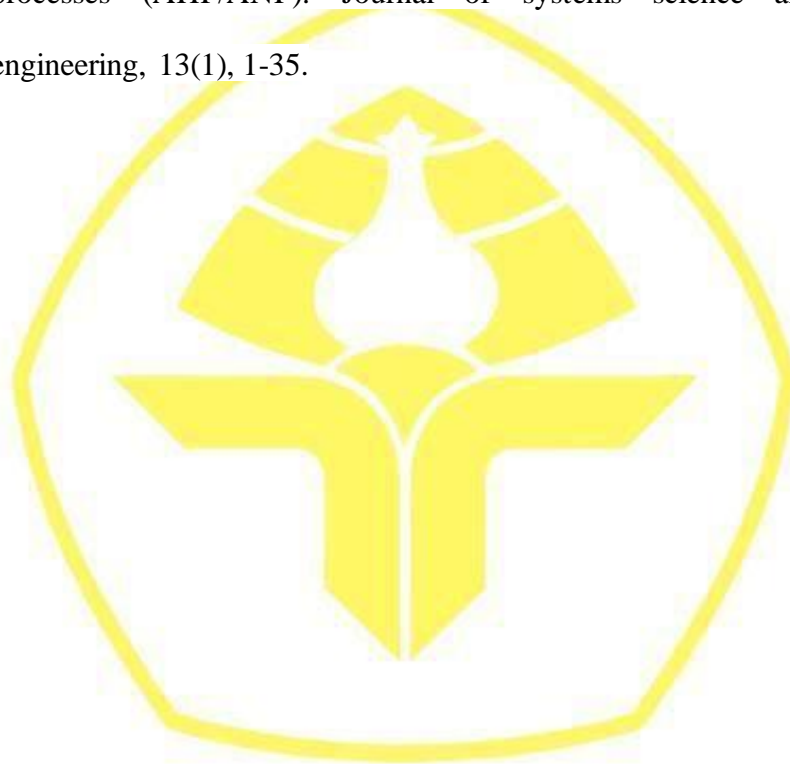
Putra, A. F. P. (2020). Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Tomat Krispi Daumato Berdasarkan Analisis SWOT dan BMC. *Journal of Industrial View*, 2(1), 33-42.

- Hambali, A., & Andarini, S. (2021). Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan Swot Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya. *JOURNAL OF APPLIED BUSINESS ADMINISTRATION*, 5(2), 131-142.
- Viali, A. F., Rifin, A., & Saptono, I. T. (2018). Strategi pengembangan bisnis cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk dengan pendekatan business model canvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 4(3), 474-474.
- Kuswardhani, N., Agustian, R., & Plus, M. L. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS “COFRESH”(Coffee Fresh) DENGAN METODE BUSSINES MODEL CANVAS (BMC) dan QSPM (QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX). *Agroindustrial Technology Journal*, 4(2), 167-181.
- Susetyo, J., & Sabakula, A. U. L. (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS). *Jurnal Teknologi*, 7(1), 56-63.
- Goh, A. L. (2005). Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework. *Journal of Knowledge management*.
- Prasetyo, M. D., Santoso, I., Mustaniroh, S. A., & Purwadi, P. (2017). Penerapan Metode Fmea Dan Ahp Dalam Perumusan Strategi Pengelolaan Resiko Proses Produksi Yoghurt. *Jurnal Teknologi Pertanian*, 18(1), 1-10.

- Hutama, H. J., & Suliantoro, H. (2015). Analisis Dan Perumusan Strategi Pemasaran Pada UKM Batik Jawa Anggun Pekalongan Menggunakan Analisis SWOT Dan AHP. *Industrial Engineering Online Journal*, 4(2).
- David J. Teece. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation., <https://www.journals.elsevier.com/long-range-planning>
- Ohashi, H., Kim, T. S., Oum, T. H., & Yu, C. (2005). Choice of air cargo *Transshipment* airport: an application to air cargo traffic to/from Northeast Asia. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 149-159.
- Balakrishnan, A., & Karsten, C. V. (2017). Container shipping service selection and cargo routing with *Transshipment* limits. *European Journal of Operational Research*, 263(2), 652-663.
- Kristanti, D. S. (2021). Manajemen Strategi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk di tengah Masa Pandemi. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 5(1).
- Stella, E., & Wibisono, D. (2016, March). Proposed Integrated Performance Management System for Ministry of Research, Technology, and Higher Education in Indonesia. In 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization (pp. 137-145). Atlantis Press.
- Al-Harbi, K. M. A. S. (2001). Application of the AHP in project management. *International journal of project management*, 19(1), 19-27.

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.



JURUSAN ADMINISTRASI NIAGA
POLITEKNIK NEGERI BALI