

## Analisis Strategi Bisnis Non Aeronautika PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin

Athfal Aldiefa<sup>1\*)</sup>, Tomi Oktavianor<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Administrasi Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

\*Corresponding Author: [2120420310002@mhs.ulm.ac.id](mailto:2120420310002@mhs.ulm.ac.id)

**Abstract:** This study aims to analyze the non-aeronautical business strategy of PT Angkasa Pura I at Syamsudin Noor Airport in Banjarmasin obtained from the identification of internal factor conditions (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) and find the formulation of a non-aeronautical business strategy at PT Angkasa Pura I Airport Syamsudin Noor Banjarmasin. Identification of internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) was obtained by researchers from the results of in-depth interviews with credible and experienced informants. Apart from that, external analysis was also obtained from PESTLE analysis on the non-aeronautical business environment. The research results from the identification and analysis of internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) were processed with the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix and the External Factor Evaluation (EFE) matrix. The formulation of the results of the IFE and EFE matrices is obtained from the results of the SWOT matrix. Finally, after processing the data through these matrices, we found a way to find out the right business strategy for the non-aeronautical business of PT Angkasa Pura I Syamsudin Noor Airport in Banjarmasin with the SPACE Strategy which interprets the company's position to be in the Cartesian coordinate quadrant. This study found that the non-aeronautical business of PT Angkasa Pura I Syamsudin Noor Airport in Banjarmasin is in a quadrant I position that can implement the strategy market penetration, market development, product development and diversification related and un related business

**Keywords:** Non Aeronautics, PESTLE, IFE Matrix, EFE Matrix, SWOT, SPACE Strategy Matrix

### PENDAHULUAN

Angkasa Pura I merupakan salah satu anggota holding PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero), yaitu perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang membidangi aviasi dan pariwisata Indonesia. Angkasa Pura I melaksanakan strategi untuk mencapai visi *Connecting The World Beyond Airport Operator With Indonesian Experience*. Sasaran strategi dan target

serta strategi-strategi yang akan dilakukan untuk mewujudkan visi dan sasaran strategis perusahaan.

Bisnis aeronautika dan non aeronautika adalah suatu dwitunggal bisnis yang tidak dapat terpisahkan. Karena mayoritas pelanggan bisnis non aeronautika adalah pelanggan bisnis aeronautika. Yang mana pergerakan pesawat dan jumlah penumpang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap bisnis non aeronautika. Namun disamping itu semua, bisnis non aeronautika memiliki kemampuan untuk mengelola



bisnis yang lebih besar dan fleksibel daripada bisnis aeronautika yang monoton dan terstandarisasi secara internasional.

Non aeronautika adalah suatu kategori luas meliputi kegiatan yang bergantung dari penumpang serta sewa tanah dan fasilitas non terminal serta biaya yang dikumpulkan untuk aktivitas dan layanan di property bandara. (*FAA Airport Compliance Manual, 2009*)

Pergerakan pesawat di Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin pada tahun 2021 sebanyak 17.312 pesawat atau menurun sebesar 8,98% dari pergerakan pesawat di tahun 2020 dengan rata-rata pergerakan pesawat 5 tahun sebesar -0,56% (CAGR 2015 – 2019). Sedangkan pergerakan penumpang di Bandara Internasional Syamsudin Noor – Banjarmasin pada tahun 2021 sebanyak 1.298.590 penumpang atau menurun sebesar 12,84% dari pergerakan penumpang di tahun 2020 dengan rata-rata pergerakan penumpang 5 tahun sebesar -1,84% (CAGR 2015 – 2019). Pergerakan pesawat dan penumpang mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2020 dan 2021 dikarenakan adanya pandemi Covid-19.

Dalam proses menjalankan bisnis non aeronautika, Bandara Syamsudin Noor tentunya menghadapi berbagai macam tantangan yang dapat berpengaruh kepada keberlangsungan bisnis. Berikut rincian produksi lini bisnis aeronautika dan non aeronautika Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin tahun 2015-2021, yaitu

Tabel 1. Rincian Produksi Aeronautika dan Non Aeronautika Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin

| Bandara Internasional Syamsudin Noor - Banjarmasin | 2015       |           | 2016    |           | 2017    |           | 2018    |           | 2019    |           | 2020     |           | 2021     |           |
|--|------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
|  | RKAP       | Realisasi | RKAP    | Realisasi | RKAP    | Realisasi | RKAP    | Realisasi | RKAP    | Realisasi | RKAP     | Realisasi | RKAP     | Realisasi |
| Pendapatan Aero                                    | 51.138     | 53.593    | 56.427  | 52.977    | 94.649  | 91.253    | 110.816 | 110.776   | 145.244 | 94.842    | 56.316   | 66.242    | 73.276   | 80.576    |
| Pendapatan Non-Aero                                | 49.655     | 43.866    | 46.352  | 47.666    | 46.918  | 45.571    | 32.291  | 44.389    | 53.178  | 45.339    | 25.591   | 34.256    | 31.936   | 34.409    |
| Pendapatan Lainnya                                 | 17         | 2.496     | 14      | 4.940     | 54      | 252       | 43      | 432       | 67      | 867       | 205      | 930       | 3.102    | 3.873     |
| Total Pendapatan                                   | 98.811     | 99.885    | 102.793 | 105.683   | 141.522 | 137.867   | 143.150 | 155.597   | 198.489 | 141.038   | 82.112   | 101.428   | 108.314  | 118.859   |
| Total Beban  | 167.653,08 | 79.028    | 84.209  | 102.118   | 112.963 | 110.610   | 120.532 | 126.129   | 144.397 | 134.655   | 201.035  | 268.586   | 240.403  | 247.203   |
| Laba / (Rugi) Sebelum Pajak                        | 12.157,14  | 20.857    | 18.585  | 3.565     | 28.559  | 26.477    | 22.517  | 29.468    | 54.091  | 6.383     | -201.035 | -167.158  | -132.089 | -128.345  |
| Pajak Penghasilan                                  | 1.036,39   | 883       | 985     | 891       | 1.005   | 1.291     | 1.099   | 1.127     | 966     | 1.062     | 538      | 792       | 1.022    | 1.200     |
| Laba / (Rugi) Bersih                               | 11.120,74  | 19.974    | 17.600  | 2.584     | 27.554  | 25.186    | 21.418  | 28.341    | 53.125  | 5.321     | -201.573 | -167.950  | -133.111 | -129.545  |

Sumber: RJPB Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin

Laba (rugi) sebelum pajak dari tahun 2015 – 2021 cenderung berada di bawah RKAP terkecuali pada tahun 2015 dan 2018. Tahun 2018 merupakan tahun capaian laba tertinggi Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin. Selanjutnya di tahun 2019 turun sebesar -80,52% dan kembali turun di 2020 sebesar -3.142,01% dikarenakan adanya wabah Covid-19 dan beroperasionalnya terminal baru. Berikut adalah proyeksi pendapatan bisnis aeronautika dan non aeronautika dari 2020-2024.

Tabel 2. Proyeksi Pendapatan Aeronautika dan Non Aeronautika Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin

| Laba/Rugi                       | 2020      | 2021      | 2022     | 2023      | 2024     | CAGR  |
|---------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-------|
| Pendapatan Aeronautika          | 66.242    | 80.576    | 158.255  | 130.799   | 153.577  | 23%   |
| Pendapatan Non Aeronautika      | 34.256    | 34.408    | 49.980   | 56.224    | 67.447   | 18%   |
| Pendapatan Keuangan dan Lainnya | 930       | 3.873     | 2.423    | 230       | 231      | -29%  |
| Total Pendapatan                | 101.428   | 118.858   | 210.658  | 187.253   | 221.256  | 22%   |
| Total Beban                     | 268.586   | 283.656   | 232.025  | 290.695   | 313.834  | 4%    |
| Laba Sebelum Pajak              | (167.158) | (155.143) | (21.365) | (103.442) | (92.578) | -14%  |
| Beban Pajak                     | 792       | 1.114     | 720      | -         | -        | -100% |
| Laba Setelah Pajak              | (167.950) | (156.157) | (22.086) | (103.442) | (92.578) | -14%  |
| Growth Laba                     |           | 7%        | 86%      | -368%     | 11%      |       |

Sumber: RJPB Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin



Keadaan lingkungan yang menantang saat ini berbeda dari masa lampau. Perusahaan perlu cermat dan sadar dengan realita lingkungan yang berakibat perusahaan dapat berperan sebagai pelaku ekonomi yang dapat survive di tengah ketidakpastian pasar (David,2011). Dilihat dari masalah yang telah dipaparkan dalam rangka mendapatkan evaluasi komprehensif terhadap situasi yang terjadi

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi

Kata strategi muncul dari bahasa Yunani yaitu Strategos yang berasal dari kata Stratos yang artinya tentara dan Ego yang artinya pemimpin. Strategi pada umumnya bersentuhan dengan keputusan Strategik bagi suatu individu ataupun kelompok dalam melakukan bisnis dan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Kuncoro, 2006). Menurut Greek writer Xenophone (Cummins:1993 134) dikutip dalam Lantip (2018) strategi merupakan langkah dalam mengetahui jenis bisnis apa yang akan usulkan untuk dilaksanakan. Definisi tersebut mengedepankan strategi membutuhkan ilmu tentang bisnis, rencana untuk kedepannya dan adaptasi pada kegiatan yang menghubungkan antara strategi dan kepemimpinan.

Strategi menggambarkan arah umum dimana suatu organisasi berencana untuk bergerak dalam menggapai harapan. Perusahaan yang diatur dengan baik mempunyai lebih banyak strategi meskipun tidak dijelaskan secara tersurat. Strategi adalah rencana besar dan rencana penting yang memutuskan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebagai Langkah spesifik dalam jangka waktu tertentu (Anthony dan Govindarajan, 2007)

Proses perumusan strategi memiliki 3 (tahapan), yaitu implementasi, evaluasi dan kontrol. Pendekatan yang jelas dan praktis untuk strategi formulasi, implementasi dan evaluasi yang pada gilirannya dibagi dalam tahapan dan kegiatan berbeda yang pada akhirnya mengarah pada tujuan perusahaan. Kapasitas organisasi harus dinilai terkait operasional dan individu/kelompok yang menjalankan strategi guna menyinkronkan disiplin ilmu yang dimiliki demi visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Teknik yang dapat ditetapkan pada perusahaan dari semua jenis dan ukuran dapat membantu dalam mengintensifkan, mengevaluasi dan memilih strategi yang terbaik bagi perusahaan. (Fuertes G.Alvaro et al, 2020)

### Analisis PESTLE

Lingkungan eksternal bisnis pengelolaan bandara khususnya bisnis non aeronautika dewasa ini berbeda dengan masa lampau. Pergeseran peta ekonomi mendorong pengelola bandara mesti memutar otak untuk mendapatkan pendapatan yang maksimal. Langkah strategis baik investasi, peningkatan mutu pelayanan dan lainnya terus didorong oleh perusahaan. Gian, dkk (2014) mengatakan bahwa analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada diluar organisasi yang terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industry. Dalam lingkungan eksternal dikenal juga istilah PESTLE (*Politic, Economic, Social, Technology, Law dan Environment*). Menurut Rosani, lchan, dkk (2021) PESTLE adalah sebuah teknik dalam penerapan manajemen strategi untuk tujuan melihat faktor lingkungan eksternal bisnis yang berdampak dalam sebuah perusahaan.



## Analisis SWOT

SWOT adalah *Strength* (kekuatan), *Weaknes* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Setiap organisasi/perusahaan memiliki kekuatan dan kelebihan masing-masing dalam lingkungan bisnis yang telah disesuaikan. *Strenght* dan *Weaknes* digabungkan dengan *Opportunity* dan *Threat* yang ditetapkan guna menjadi dasar dalam pembuatan strategi perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan kekuatan mengatasi kelemahan (Sari dan Halim, 2022). Analisis SWOT dipergunakan dalam membuat alternatif strategi dalam bisnis. Adapun langkah-langkah dalam membuat SWOT dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal yang berhubungan dengan kondisi perusahaan secara komprehensif. SWOT juga membuat pola antisipasi dan mengukur probabilitas yang terjadi melalui matriks SWOT. Matriks SWOT memiliki langkah dengan cara membandingkan faktor internal dan eksternal yang akan menghasilkan suatu strategi yang meliputi strategi agresif melalui peluang dan kekuatan, strategi stabilitas melalui peluang dan kelemahan, strategi diversifikasi melalui ancaman dan kekuatan dan strategi defensif melalui ancaman dan kelemahan (Ambodo et al., 2022).

## METODE PENELITIAN

Dalam studi ini, metode pendekatan kualitatif akan digunakan oleh peneliti. Pendekatan ini memiliki memusatkan penelitian yang spesifik. Maka karena itu, pemakaian pendekatan kualitatif akan menghasilkan kajian dan penelitian yang komprehensif. Banyak ilmuwan sosial yang mengadopsi metode kualitatif yang mengikuti serangkaian langkah yang sedikit berbeda dari metode kuantitatif yang mana langkah-langkah tersebut lebih bervariasi sesuai dengan metode

kualitatif yang bertahap langkah demi langkah. (Lawrence, 2014).

Desain penelitian jenis analisa kasus pada penelitian menggunakan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah kaidah penelitian yang beralaskan pada filsafat pos positivisme yang pada umumnya dipergunakan dalam penelitian pada situasi objektif yang alamiah yang mana instrumen kuncinya adalah peneliti. (Sugiyono, 2008). Deskriptif kualitatif bermaksud membagikan gambaran dari sebuah masalah atau fenomena yang selaras dengan fakta dan data yang bertujuan untuk menghasilkan informasi yang tepat serta mendapatkan hasil penelitian sehingga dapat di analisis. Dalam hal adanya faktor lingkungan bisnis eksternal dan internal dapat mendorong perusahaan memahami PESTLE Analisis dan SWOT Analisis agar dapat memformulasikan strategi bisnis bagi perusahaan.

Dalam penelitian deskriptif mengandalkan observasi yang diartikan sebagai pengumpulan data. Hal ini sebagai tahapan dalam menentukan dan memeriksa situasi yang ditetapkan oleh norma (Nicholas, 2006). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah Observasi, Wawancara, dan Rekaman dan Dokumentasi.

Teknik Analisis Data pada penelitian ini yakni menggunakan Analisis *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), Analisis Matriks SWOT, dan Pengujian Keabsahan Data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis PESTLE

#### 1. *Politic* (Politik)

Lingkungan politik dapat mempengaruhi kegiatan usaha dalam hal kestabilan lewat kebijakan politik yang dibuat oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang dapat memberikan dampak positif ataupun negatif terhadap industri



besar dan UMKM, yang pada penelitian ini secara khusus bisnis non aeronautika bandara.

## 2. *Economic* (Ekonomi)

Dilansir dari laporan perekonomian Kalimantan Selatan Bulan Februari 2023, pada triwulan IV 2022, perekonomian Provinsi Kalimantan Selatan kembali tumbuh positif 5,32% (yoy), meski melambat dibandingkan triwulan III 2022 yang tumbuh sebesar 5,64% (yoy). Untuk keseluruhan 2022, pertumbuhan ekonomi lebih tinggi dibandingkan tahun 2021.

## 3. *Social* (Sosial Budaya)

Lingkungan sosial dan budaya dapat memberikan peluang bagi bisnis non aeronautika Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin. Peluang yang muncul dari perkembangan dan pertumbuhan penduduk pangsa pasar bandara, yaitu Kalimantan Selatan. Provinsi Kalimantan Selatan memiliki karakter suku bangsa dan kultural yang secara umum memiliki karakter religius sekaligus menjunjung tinggi adat istiadat dan kelestarian lingkungan. (UU No. 8 tahun 2022). Karakter religius tidak terlepas dari jumlah penduduk beragama Islam terbanyak di Pulau Kalimantan. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil tahun 2022, jumlah penduduk beragama Islam di Kalimantan Selatan mencapai 4,02 Juta jiwa (97,02% dari total penduduk).

## 4. *Technology* (Teknologi)

Dalam proses digitalisasi setiap perusahaan yang ingin berkembang berlomba-lomba mengaplikasikan teknologi untuk efektivitas dan efisiensi bagi operasional perusahaan. Begitu juga bandara, bandara menghadapi banyak tantangan infrastruktur teknologi yang berfokus pada *operational excellence* dan inovasi dalam peningkatan *passenger experience*. Penggunaan sistem berbasis teknologi terus diterapkan oleh bandara, yaitu *wifi* bandara, *flight information*

*display system*, *counter check in*, *ip television*, *access door*, *cctv*, *sound system* dan lainnya.

## 5. *Law* (Hukum dan Peraturan)

Hukum dan peraturan yang diterbitkan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dapat memberikan dampak masyarakat baik pelaku bisnis maupun masyarakat umum. Peraturan pemerintah yang membawa pengaruh yang sangat luar biasa bagi industry penerbangan adalah Surat Edaran Kemenhub sebagai turunan Surat Edaran Ketua Satuan Gugus Tugas Penanganan Covid-19 tentang Ketentuan Perjalanan Orang Dalam Negeri Pada Masa Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), UU No. 3 tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara dan UU No. 8 tahun 2022 tentang Provinsi Kalimantan Selatan.

## 6. *Environment* (Lingkungan)

Banyaknya hutan dan lahan yang masih kosong menjadikan Kalimantan Selatan mengalami potensi kebakaran hutan dan lahan yang cukup tinggi. Berdasarkan data Dinas Kehutanan Kalimantan Selatan per 24 November 2022, terdapat lebih dari 100 kejadian kebakaran hutan dan lahan sejak tahun 2016. Bahkan tahun 2019 terdapat 2772 kejadian yang mengakibatkan penerbangan ditunda karena jarak pandang yang sangat minim dari asap efek kebakaran hutan dan lahan tersebut.

## Analisis SWOT

### 1. *Strength* (Kekuatan)

- Hubungan baik dengan mitra usaha
- Penggunaan sistem berbasis teknologi
- Tersedianya lahan Asset ide untuk dijadikan lahan usaha
- Telah mendapatkan investor untuk pengembangan bisnis
- Meningkatnya pergerakan penumpang dan pengunjung



2. *Weakness* (Kelemahan)
  - a. Masih rigidnya peraturan perusahaan dalam pengembangan bisnis
  - b. Sistem pencatatan pendapatan belum sepenuhnya terintegrasi
  - c. Belum tersedianya anggaran untuk investasi bisnis secara mandiri
  - d. Belum intens dan konsistennya pembinaan terhadap mitra usaha
3. *Opportunity* (Peluang)
  - a. Meningkatnya minat belanja penumpang
  - b. Perpindahan Ibukota Provinsi dan Ibu Kota Negara
  - c. Tersedianya pangsa pasar yang besar di luar bandara
  - d. Optimalisasi lahan aset idle
  - e. Membaiknya perekonomian masyarakat pasca Covid-19
4. *Threat* (Ancaman)
  - a. Kontinuitas bisnis
  - b. Persaingan bisnis sejenis di sekitar area usaha
  - c. Ancaman bencana alam dan non alam

**Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)**

Setelah menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi bisnis non aeronautika PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin, selanjutnya peneliti akan melakukan analisis matriks faktor internal dan eksternal. Hasil analisis matriks internal dan eksternal diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber yang kredibel dan berpengalaman di bidang bisnis non aeronautika yang diolah oleh peneliti untuk mendapatkan bahan analisis matriks internal dan eksternal.

Tabel 3. Rekapitulasi Pembobotan Faktor Internal

| Narasumber       | Kekuatan |      |      |      |      | Kelemahan |      |      |      | Total |
|------------------|----------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|-------|
|                  | S1       | S2   | S3   | S4   | S5   | W1        | W2   | W3   | W4   |       |
| NA1              | 4        | 4    | 4    | 3    | 4    | 1         | 1    | 2    | 2    | 25    |
| NA2              | 4        | 4    | 4    | 3    | 4    | 2         | 2    | 1    | 1    | 25    |
| NA3              | 4        | 4    | 3    | 3    | 3    | 1         | 2    | 1    | 2    | 23    |
| NA4              | 4        | 4    | 3    | 3    | 4    | 1         | 1    | 1    | 2    | 23    |
| NA5              | 4        | 3    | 3    | 3    | 3    | 2         | 2    | 1    | 1    | 22    |
| NA6              | 4        | 4    | 4    | 3    | 4    | 2         | 2    | 1    | 1    | 25    |
| <b>Total</b>     | 24       | 23   | 21   | 18   | 22   | 9         | 10   | 7    | 9    | 143   |
| <b>Bobot</b>     | 0,17     | 0,16 | 0,15 | 0,13 | 0,15 | 0,06      | 0,07 | 0,05 | 0,06 | 1,0   |
| <b>Peringkat</b> | 4,00     | 3,83 | 3,50 | 3,00 | 3,67 | 1,50      | 1,67 | 1,17 | 1,50 |       |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Penjumlahan masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan kemudian ditotal untuk memperoleh total faktor internal. Selanjutnya penjumlahan masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan tersebut dibagi dengan total faktor internal. Dari hasil pembagian ini akan diperoleh bobot untuk setiap faktor internal.

Sebagai contoh, untuk memperoleh bobot faktor kekuatan S1, maka jumlah faktor kekuatan S1 yaitu 24 dibagi dengan total faktor internal yakni 143 yang hasilnya adalah 0.17.

Tabel 4. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

| Kekuatan   | Bobot       | Peringkat | Skor Tertimbang |
|--|-------------|-----------|-----------------|
| Hubungan baik dengan mitra usaha                                 | 0,17        | 4,00      | 0,67            |
| Penggunaan sistem berbasis teknologi                             | 0,16        | 3,83      | 0,62            |
| Tersedianya lahan aset idle untuk dijadikan lahan usaha          | 0,15        | 3,50      | 0,51            |
| Telah mendapatkan investor untuk pengembangan bisnis             | 0,13        | 3,00      | 0,38            |
| Meningkatnya pergerakan penumpang dan pengunjung                 | 0,15        | 3,67      | 0,56            |
| <b>Total Kekuatan</b>  | <b>0,76</b> |           | <b>2,74</b>     |
| Kelemahan  | Bobot       | Peringkat | Skor Tertimbang |
| Masih rigidnya peraturan perusahaan dalam pengembangan bisnis    | 0,06        | 1,50      | 0,09            |
| Sistem pencatatan pendapatan belum sepenuhnya terintegrasi       | 0,07        | 1,67      | 0,12            |
| Belum tersedianya anggaran untuk investasi bisnis secara mandiri | 0,05        | 1,17      | 0,06            |
| Belum intens dan konsistennya pembinaan terhadap mitra usaha     | 0,06        | 1,50      | 0,09            |
| <b>Total Kelemahan</b>   | <b>0,24</b> |           | <b>0,36</b>     |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b> |           | <b>3,11</b>     |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa total skor tertimbang adalah 3,11 yang menginterpretasikan bahwa bisnis non aeronautika



memiliki posisi internal yang kuat. Disamping itu, dapat dilihat bahwa bobot terbesar bisnis non aeronautika adalah 0.17 yang diberikan pada indikator hubungan yang baik dengan mitra usaha.

Tabel 5. Rekapitulasi Pembobotan Faktor Eksternal

| Narasumber       | Peluang |      |      |      |      | Ancaman |      |      | Total |
|------------------|---------|------|------|------|------|---------|------|------|-------|
|                  | O1      | O2   | O3   | O4   | O5   | T1      | T2   | T3   |       |
| NA1              | 4       | 4    | 3    | 2    | 4    | 4       | 4    | 1    | 26    |
| NA2              | 4       | 3    | 3    | 4    | 4    | 3       | 3    | 3    | 27    |
| NA3              | 2       | 3    | 3    | 3    | 3    | 2       | 1    | 1    | 18    |
| NA4              | 4       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4       | 4    | 3    | 31    |
| NA5              | 2       | 2    | 2    | 2    | 3    | 3       | 1    | 2    | 17    |
| NA6              | 3       | 4    | 3    | 4    | 3    | 3       | 3    | 1    | 24    |
| <b>Total</b>     | 19      | 20   | 18   | 19   | 21   | 19      | 16   | 11   | 143   |
| <b>Bobot</b>     | 0,13    | 0,14 | 0,13 | 0,13 | 0,15 | 0,13    | 0,11 | 0,08 | 1,0   |
| <b>Peringkat</b> | 3,17    | 3,33 | 3,00 | 3,17 | 3,50 | 3,17    | 2,67 | 1,83 |       |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Penjumlahan masing-masing faktor peluang dan ancaman kemudian ditotal untuk memperoleh total faktor eksternal. Selanjutnya penjumlahan masing-masing faktor peluang dan ancaman tersebut dibagi dengan total faktor internal. Dari hasil pembagian ini akan diperoleh bobot untuk setiap faktor eksternal. Sebagai contoh, untuk memperoleh bobot faktor peluang O1, maka jumlah faktor peluang O1 yaitu 19 dibagi dengan total faktor eksternal yakni 143 yang hasilnya adalah 0,13

Tabel 6. Matriks External Factor Evaluation (EFE)

| Peluang   | Bobot       | Peringkat | Skor Tertimbang |
|---|-------------|-----------|-----------------|
| Meningkatnya minat belanja penumpang                | 0,13        | 3,17      | 0,42            |
| Perpindahan Ibukota Provinsi dan Ibu Kota Negara    | 0,14        | 3,33      | 0,47            |
| Tersedianya pangsa pasar yang besar di luar bandara | 0,13        | 3,00      | 0,38            |
| Optimalisasi lahan aset idle                        | 0,13        | 3,17      | 0,42            |
| Membbaiknya perekonomian masyarakat pasca Covid-19  | 0,15        | 3,50      | 0,51            |
| <b>Total Peluang</b>                                | <b>0,68</b> |           | <b>2,20</b>     |
| Ancaman   | Bobot       | Peringkat | Skor Tertimbang |
| Kontinuitas bisnis                                  | 0,13        | 3,17      | 0,42            |
| Persaingan bisnis sejenis di sekitar area usaha     | 0,11        | 2,67      | 0,30            |
| Ancaman bencana alam dan non alam                   | 0,08        | 1,83      | 0,14            |
| <b>Total Ancaman</b>                                | <b>0,32</b> |           | <b>0,86</b>     |
| <b>Total</b>  | <b>1,00</b> |           | <b>3,06</b>     |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

JBP, Volume 13 Nomor 01, 2024



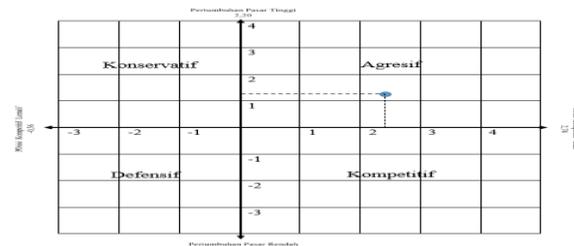
Copyright at authors some right reserved this work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Berdasarkan tabel diatas ditemukan bahwa total skor tertimbang adalah 3,06 yang mengindikasikan bahwa PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman di lingkungan bisnis non aeronautika. Didapatkan juga bahwa bobot peluang terbesar adalah membaiknya perekonomian masyarakat pasca Covid-19 dengan bobot 0,15. Sedangkan untuk faktor ancaman, kontinuitas bisnis menjadi faktor dominan dengan bobot 0,13.

### Analisis Matriks Strategy Position and Action Evaluation (SPACE)

Berdasarkan data matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE), maka diperoleh skor untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Nilai *Strength* (kekuatan), yaitu 2,74, *Weaknes* (kelemahan), yaitu 0,36, *Opportunity* (peluang), yaitu 2,20 dan *Threat* (ancaman), yaitu 0,86. Dari nilai-nilai tersebut didapatkan bahwa nilai *strength* (kekuatan) lebih tinggi 2,38 dibanding kelemahan sementara nilai peluang lebih tinggi 1,34 daripada nilai ancaman sehingga didapatkan titik koordinat.

Berdasarkan perhitungan dan posisi pada koordinat kartesius, dalam posisi ini bisnis non aeronautika berada pada kuadran I (satu) yang dihasilkan dari perhitungan selisih total nilai faktor internal dan eksternal. Pada posisi kuadran agresif ini, perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi bisnis sejenis maupun tidak sejenis.



## KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan maka pada bagian penutup ini peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan bisnis non aeronautika PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menjadi kekuatan seperti hubungan baik dengan mitra usaha, penggunaan sistem berbasis teknologi, tersedianya lahan asset idle untuk dijadikan lahan usaha, telah mendapatkan investor untuk pengembangan bisnis dan meningkatnya pergerakan penumpang dan pengunjung di Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin. Adapun faktor-faktor kelemahannya meliputi masih rigidnya peraturan perusahaan dalam pengembangan bisnis, sistem pencatatan pendapatan belum sepenuhnya terintegrasi, belum tersedianya anggaran untuk investasi bisnis secara mandiri dan belum intens dan konsistennya pembinaan terhadap mitra usaha. Untuk kondisi eksternal lingkungan bisnis non aeronautika PT Angkasa Pura I Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin menunjukkan mampunya perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman yang timbul dengan baik. Faktor-faktor yang menjadi peluang adalah meningkatnya minat belanja penumpang dan pengunjung, perpindahan Ibukota Provinsi dan Ibu Kota Negara, tersedianya pangsa pasar yang besar di luar Bandara, mengoptimalkan lahan aset idle dan membaiknya perekonomian masyarakat pasca Covid-19. Selain itu ancaman yang timbul

meliputi kontinuitas bisnis, persaingan bisnis sejenis di sekitar area usaha serta ancaman bencana alam dan non alam yang mungkin terjadi kapan saja.

2. Berdasarkan perhitungan dan posisi pada koordinat kartesius, dalam posisi ini bisnis non aeronautika berada pada kuadran I (satu) yang dihasilkan dari perhitungan selisih total nilai faktor internal dan eksternal. Pada posisi kuadran agresif ini, perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi bisnis sejenis maupun tidak sejenis

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambodo, P.K., Hermawan, A., Kirbrandoko, dan rahmana, A. (2022). *Strategi Bisnis Perusahaan Perdagangan di Indonesia : Studi Kasus pada PT Robotauqua Indonesia*. Jurnal Aplikasi Manajemendan Bisnis, 8(2).
- Anthony, R.N., dan Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York. Tata McGraw-Hill Publishing.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts And Cases*. New Jersey. Pearson Education.
- Hill, Charles & Gareth Jones (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston. Houghton Mifflin.
- Indiatsy, C.M., Mwangi, M.S., Mandere, E.N., Bichanga, J.N., George, G.E. (2014). *The Application of Porter's Five Forces Model on Organization*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online)
- Istiqomah dan Andriyanto, I. (2017). *Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada*



- Sentra Jenang di Desa Wisata Kaliputu Kudus). *BISNIS*, 5(2).
- Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Kalimantan Selatan. Laporan Perekonomian Kalimantan Selatan. 2023. Banjarmasin
- Maria. (2019). *Analisis Strategi Bisnis Pada PT Matahari Department Store Tbk (Tesis Magister)*. Universitas Gajah Mada.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2010). *Airport Revenue Diversification*. Washington, DC. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/14386>.
- Neuman, W. Lawrence, (2014). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. London. Pearson Education Limited.
- Orth, Hermann., Frei, Oliver., Weidmann, Ulrich. (2014). *Effects of non-aeronautical activities at airports on the public transport access system: A case study of Zurich Airport*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.07.011>
- PT Angkasa Pura I, (2019). *Laporan Tahunan 2018*. Jakarta
- PT Angkasa Pura I, (2020). *Laporan Tahunan 2019*. Jakarta
- PT Angkasa Pura I (2021). *Laporan Tahunan 2020*. Jakarta
- PT Angkasa Pura I (2022). *Laporan Tahunan 2021*. Jakarta
- PT Angkasa Pura I (2020). *Rencana Jangka Panjang Bandara Internasional Syamsudin Noor Banjarmasin 2019-2023*. Banjarmasin.
- Puls, Rene & Lentz, Cheryl. (2018). *Retail concessions at European airports: Commercial strategies to improve non-aeronautical revenue from leisure travelers*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.010>
- Putra, G.R., Tama, I.P., Efranto, R.Y. (2014). *Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Strategy- Formulation Framework Guna Meningkatkan Keunggulanbersaing (Studi Kasus: Koperasi Unit Desa "Batu")*. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/142379>
- Sari, R. dan Halim, C. (2022). *Analisis Strategi Bisnis Guna Meningkatkan Daya Saing pada Coffe Shop di Bandar Lampung (Studi Kasus Dr. Coffee)*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(3)
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung. CV Alfabeta.
- Buckley, Jenny. Pablo Lazo & Abigail Rolon. (2016). *The Future of Airports and Real Estate Opportunities*. Amerika Serikat. ARUP.
- Wahyuni, Tyas L.. (2021). *Strategi Pemanfaatan Lahan Parkir Bandara Internasional Soekarno Hatta Studi Kasus PT Angkasa Pura II (Persero) (Tesis Magister)*. Universitas Gajah Mada.
- Vanderstoep, Scott W. & Deirdre D. Johnston. (2009). *Research Methods for Everyday Life*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Walliman, Nicholas. (2006). *Social Research Methods*. London, California, India. SAGE Publication Ltd

