

Strategi Pengelolaan Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Melalui Kompetensi dan Disiplin Karyawan Berkontribusi pada *Level Of Service*

The Strategy of Airport Maintenance through Employees' Competence and Discipline

Khaimatul Hasanah ^{a,1*}, Salahudin Rafi ^{b,2}, Suharto Abdul Majid ^{c,3}

Lira Agusinta ^{d,4}, Jermanto Setia Kurniawan ^{e,5}, Dinar Dewi Kania ^{f,6}

^{abcde} Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jl. IPN. No. 2, Cipinang Besar Selatan, Jakarta, Indonesia

¹*khaimatul.hasanah@gmail.com, ²kangrafi@gmail.com, ³samtrisakti1531@gmail.com,

⁴agusinta@yahoo.com, ⁵Jermanto.kurniawan@gmail.com, ⁶dinar.insists@gmail.com

*corresponding e-mail

This is an open access article under the terms of the CC-BY-NC license

ABSTRACT

Based on the observation in Sultan Muhammad Salahuddin Bima Airport, West Nusa Tenggara, several problems were found; the check-in counters were often disrupted or damaged, damage luggage could occur due to porters, incompetent employees in some fields, and indiscipline employees as the act of not paying attention to the company's regulation. This study aims to determine the strategy for managing employees' competencies and discipline at work that could contribute to the level of service at this airport and to which extent the role of employees' competencies and discipline could increase the level of service. This study used SWOT analysis and interview as the research method. The results of the study show that the position of the airport is in a strong competitive position. Sultan Muhammad Salahuddin Bima airport should continue its effort to improve its employees' capabilities, discipline at work and to provide the supporting facilities of all aspects including increasing airport capacity and improving the human resources quality of airport management.

Keywords: *airport management strategy, employees' competencies, employees' discipline, level of service, SWOT analysis*

ABSTRAK

Berdasarkan pengamatan pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima, Nusa Tenggara Barat ditemukan beberapa permasalahan seperti *check-in counter* sering mengalami gangguan maupun kerusakan, kerusakan bagasi juga bisa terjadi diakibatkan oleh porter, karyawan yang tidak berkompeten dalam bidangnya merupakan masalah serius yang harus diperbaiki, adanya rasa tidak peduli dengan pencapaian perusahaan merupakan tindak *indiscipline* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengelolaan kompetensi karyawan dan disiplin kerja karyawan dapat berkontribusi pada *level of service* di Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan metode wawancara dengan pihak Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa posisi Bandara berada pada posisi kompetitif yang

kuat. Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan, disiplin kerja serta adanya fasilitas-fasilitas penunjang yang mendukung segala aspek pekerjaan, peningkatan kapasitas bandara, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan bandara.

Kata Kunci: analisis SWOT, disiplin karyawan, kompetensi karyawan strategi pengelolaan bandara, tingkat pelayanan

A. Pendahuluan

Dalam menjalankan usahanya, Bandara Sultan Mujaammad Salahuddin Bima harus menyesuaikan dengan regulasi dan standar terkait dengan pelayanan lalu lintas udara internasional maupun nasional. Regulasi dan standar memberikan rasa nyaman, aman dan ketenangan. Kualitas pelayanan merupakan hal yang vital dalam keunggulan bersaing. Memuaskan kebutuhan pelanggan merupakan keinginan setiap perusahaan. Tidak hanya perusahaan, memberikan rasa puas kepada penumpang dapat memberikan dampak keunggulan dalam bersaing. Apabila pelanggan puas dengan produk maupun jasa yang kita tawarkan, maka pelanggan akan cenderung kembali untuk kemudian hari. Pada prosedurnya pelayanan *check-in* dibutuhkan waktu menunggu < 30 menit, dan batas waktu lama tunggu untuk *check-in* perpenumpang sejak menunggu sampai ke *check-in counter*. Penumpang sering dibuat menunggu lebih lama disebabkan *check-in counter* sering mengalami gangguan maupun kerusakan dan terkadang harus menggunakan *boarding* dengan tulisan manual akibat dari mesin *check-in* yang mengalami gangguan.

Dalam waktu yang dibutuhkan untuk mengambil bagasi sudah sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan, namun terjadinya bagasi yang tertukar, bagasi hilang, kebobolan bagasi dan bagasi rusak menjadi suatu hal yang sangat meresahkan. Pihak bandara maupun maskapai tidak melakukan pengecekan bagasi pada saat pengambilan bagasi, sehingga rentan mengalami masalah bagasi tertukar maupun kehilangan bagasi.

Porter yang bekerja tidak sesuai dengan prosedur juga kerap membobol bagasi penumpang, sehingga menyebabkan barang penumpang dari bagasi hilang dan rusaknya bagasi akibat pembobolan. Kerusakan bagasi juga bisa terjadi diakibatkan oleh porter yang kurang hati-hati dan juga karena porter yang membanting bagasi penumpang dengan keras.

Kapasitas dan luas lahan tidak sesuai dengan standard dan sirkulasi yang tidak lancar. Lahan parkir yang sempit dan kurang memadai, menyebabkan parkirnya tidak beraturan dan kadang tidak bisa parkir di area bandara dikarenakan parkir penuh. Lahan parkir sebagian besar digunakan oleh taksi, untuk penumpang pengguna bandara susah untuk mendapatkan tempat parkir, bahkan seringkali tidak mendapatkan tempat parkir. Hal ini disebabkan karena belum beroperasinya terminal bandara yang baru, sehingga lahan dari terminal bandara yang lama belum dapat dialokasikan menjadi tempat parkir bagi pengguna bandara. Penumpang sering mengeluhkan tentang terminal bandara yang kecil dikarenakan luas bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima belum sesuai dengan kapasitas pengguna bandara yang semakin hari semakin meningkat, sehingga tidak memenuhi kapasitas pengguna bandara, terutama pada saat jam sibuk atau ramai. Hal ini disebabkan karena belum beroperasinya terminal bandar udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima yang baru.

Sering terjadinya *delay* juga menjadi masalah yang sangat sering terjadi bagi penumpang Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima yang disebabkan karena pesawat yang akan terbang dari Bandara

Sultan Muhammad Salahuddin Bima harus menunggu pesawat yang datang dari Bandara Internasional Lombok maupun dari Bandara I Ngurah Rai Bali, jika pesawat dari Lombok maupun Bali mengalami keterlambatan, maka pesawat yang terbang dari Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima juga akan mengalami keterlambatan. Kompetensi sumber daya manusia yang tidak sesuai dalam bidangnya, jelas akan mengurangi rasa aman, nyaman, dan keselamatan terhadap pengguna jasa transportasi udara. Tidak semua karyawan yang memiliki lisensi terampil, berbasis keselamatan penerbangan, petugas keamanan bandara dan pendidikan teknisi bandara. Beberapa karyawan bandar udara memiliki lisensi sertifikat, tapi masa berlakunya sudah habis atau sudah tidak aktif lagi. Karyawan yang tidak kompeten dalam bidangnya merupakan masalah serius yang harus diperbaiki sesegera mungkin. Memiliki karyawan yang berkompeten adalah suatu keharusan dalam suatu perusahaan demi kelancaran dan kenyamanan dalam berusaha. Memiliki kemampuan berbahasa asing juga menjadi hal yang penting dalam dunia penerbangan, dikarenakan tidak sedikit dari penumpang adalah orang asing, jika karyawan tidak fasih atau bahkan tidak bisa menggunakan bahasa asing, maka akan menyebabkan terjadinya kebingungan dan kurang informatifnya bagi penumpang.

Disiplin dalam menjalankan tugas merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Menjalankan pekerjaan atau tugas secara disiplin dan konsisten merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Memiliki semangat kerja yang tinggi, rasa tanggung jawab yang besar, memiliki inisiatif kerja yang tinggi merupakan bentuk daripada disiplin kerja. Adanya karyawan yang sering terlambat untuk datang ke kantor, mengundurkan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, rasa tidak peduli dengan pencapaian perusahaan merupakan tindak *indiscipline* karyawan terhadap perusahaan yang berdampak pada ketidak tercapainya tujuan

perusahaan. Memperhatikan keseimbangan antara pengguna jasa dan tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kinerja pelayanan adalah suatu keharusan yang harus dilakukan karena hal tersebut dapat mempengaruhi kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Pertanyaan pada penelitian ini adalah; (1) Bagaimana strategi untuk meningkatkan *level of service* (LOS) pada Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima, (2) Bagaimana cara meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat meningkatkan LOS pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima dan (3) Bagaimana cara meningkatkan disiplin kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan LOS pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima.

Secara teoretik, kompetensi menurut Danim, (2012), merupakan seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang diimplementasikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak, juga sebagai kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyaratkan. Kompetensi karyawan pada hasil kajian Popa et al., (2023) menjelaskan ada kontribusi positif dan signifikan terhadap hirarki dan budaya organisasi. Kompetensi karyawan pada kajian Kurniawan et al., (2023) dan Rabbani & Suprpto, (2023) khususnya di Bandara, mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja sebagai alat bagi para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan supaya mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik dan meningkatkan kesadaran karyawan (Rivai, 2014). Disiplin kerja merupakan kebijakan individu yang telah berubah untuk menjadi diri yang lebih bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan perusahaan (Setyaningdyah et al., 2013). Khusus di bandara, pelatihan, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan

pada kegiatan operasional (Basa et al., 2022; Sitorus et al., 2022).

Tingkat pelayanan atau *Level of service* (LOS) tidak seperti elemen infrastruktur bandara lainnya, kapasitas bangunan terminal penumpang tidak diatur oleh aturan tetap yang telah ditentukan sebelumnya, melainkan oleh perencanaan yang cermat (IATA, 2016). LOS sebagai alat dasar perencanaan bandara yang menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk mendukung desain dan perluasan fasilitas terminal bandara dan untuk memantau kapasitas fasilitas yang ada. Parameter yang menentukan kapasitas terminal penumpang secara langsung yang berkaitan dengan pengalaman penumpang dan faktor kenyamanan yang dapat diukur. Keamanan penerbangan adalah segala sesuatu yang memberikan perlindungan dan rasa yakin serta aman terhadap penerbangan dari tindakan melawan hukum melalui pemanfaatan sumber daya manusia, fasilitas dan prosedur. Kelancaran penerbangan adalah kelancaran yang dijalankan pada arus penumpang, barang, kargo dan pos. sedangkan kenyamanan penerbangan adalah memastikan terlaksana dan tercapainya ketentuan keselamatan dan keamanan penerbangan.

Hasil penelitian Prasetyo (2019) menyatakan bahwa selama ini ketersediaan SDM Transportasi yang profesional belum memadai dan menjangkau seluruh wilayah tanah air. Setiani, (2015) melakukan penelitian dengan hasil yang didapatkan bahwa dalam pengelolaan bandara yang baik harus berdasarkan pada usaha yang; 1. efektif yaitu: (a) kapasitas mencukupi, (b) terpadu serta (c) cepat dan lancar, 2. efisien; yaitu: (a) biaya yang terjangkau, (b) pertanggung jawaban yang rendah bagi publik dan (c) memiliki manfaat yang tinggi dan 3. Andal yaitu: (a) Tertib, (b) Tepat dan Teratur; (c). Aman dan Nyaman. Hasil penelitian Mulyani & Hartini, (2017), menunjukan bahwa seringkali terjadi *delay* terutama pada saat jam puncak terutama jika

ada pesawat militer melakukan latihan rutin. Cholisoh et al., (2019) dalam penelitiannya menyatakan lingkungan kerja dan disiplin secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Bandara Soekarno Hatta.

Federal Administrasi Penerbangan (FAA) merupakan salah satu yang pertama untuk mengentahui pemahaman yang tidak memadai tentang hubungan antara kapasitas dan LOS (Pivac et al., 2022). LOS menurut Correia & Wirasinghe, (2007) berkorelasi dengan waktu tunggu, waktu pemrosesan, dan ruang tunggu, dan mampu memperoleh persepsi penumpang tentang LOS untuk sebagian besar komponen bandara dengan cara yang sederhana dan efektif. Hasil penelitian Kim & Wu, (2021) menjelaskan bahwa metodologi yang diusulkan bermanfaat untuk menetapkan standar LOS alternatif yang dapat menghemat biaya dan fleksibel daripada standar IATA yang konvensional. Pengamatan konstan terhadap lingkungan, Tam & Lam, (2004), melakukan penelitian yaitu LOS yang diusulkan dapat digunakan sebagai kriteria untuk desain dan perbaikan tata letak terminal bandara dan alat bantu *wayfinding* dan *level of service* untuk orientasi di tingkat keberangkatan dan fasilitas terminal memerlukan cara menemukan perbaikan. Hasil penelitian Correia et al., (2008), memberikan pemahaman tentang hubungan antara ukuran terminal secara keseluruhan dan tingkat layanan terkait dan pentingnya standar LOS yang baru untuk lebih ditekankan.

Hasil analisis simulasi yang didapatkan Borille & Correia, (2013), menyoroti pentingnya hal-hal seperti keputusan atas alokasi ban berjalan, ukuran area klaim bagasi, dan jumlah kabin inspeksi yang tersedia di pemeriksaan paspor yang menunjukkan bahwa ada variasi yang cukup besar dalam fitur-fitur ini di seluruh bandara yang telah diteliti. Hasil penelitian Chwiłkowska-Kubala & Huderek-Glapska, (2020), yang mengidentifikasi perlunya komunikasi yang lebih baik, kerjasama antara mitra seperti pemerintah daerah, bisnis

lokal, agen pariwisata, perdagangan dan investasi lembaga, dan orientasi terhadap pembelajaran. Hasil yang diperoleh Wang & Hong, (2011) adalah perencanaan strategis tidak hanya memberikan referensi praktis untuk operasi sistematis unit terkait, tetapi juga menginspirasi model penelitian baru dan arah studi untuk pengembangan kota bandara. Temuan Choi, (2021) menunjukkan bahwa bahkan seorang penumpang dengan daya beli yang kuat dapat kehilangan niat beli ketika ditempatkan di gerbang atau terminal yang tidak menguntungkan.

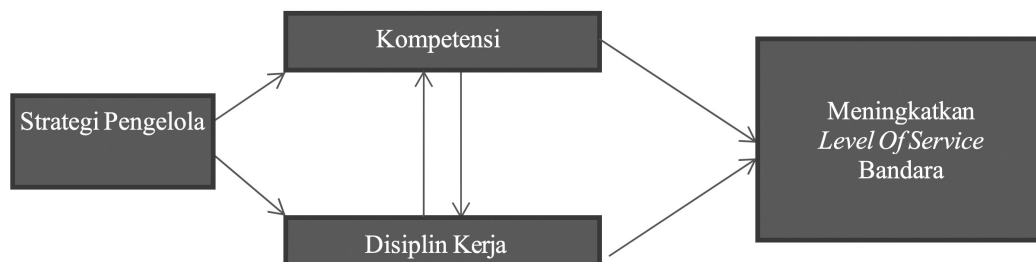
Hasil utama kajian Muraj et al., (2023) dengan menggunakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) menunjukkan bahwa pengguna bandara puas dengan tingkat kenyamanan dan tidak puas dengan tingkat privasi, dan informasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area untuk peningkatan dan memberikan umpan balik yang berguna kepada perancang. Melalui analisis SWOT secara umum Nam et al., (2023) menjelaskan pada lingkungan eksternal industri penerbangan di Asia Timur menemukan peluang dari meningkatnya persaingan di industri transportasi udara dan perkembangan teknologi serta ancaman yang disebabkan oleh kemajuan pesawat seperti kurangnya pemeriksaan pemeliharaan terjadwal dan tenaga kerja yang terbatas. Hasil kajian Sezgin & Yuncu, (2016) melalui analisis SWOT untuk Turkish Airlines (TK) dan Singapore Airlines (SQ) diterapkan pada kriteria Skytrax, menunjukkan bahwa mereka memiliki kelemahan yang signifikan pada tiga topik utama yaitu kebersihan, staf, dan penanganan penundaan. Melalui

analisis SWOT, Krishnakumar & Baby, (2011) berusaha untuk menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman industri penerbangan India untuk perbaikan lebih lanjut dalam industri penerbangan.

Beberapa tujuan penelitian ini, adalah; (1) untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang tepat untuk meningkatkan LOS, (2) Untuk mengetahui dan menganalisis cara meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat meningkatkan LOS, dan (3) Untuk mengetahui dan menganalisis cara meningkatkan rasa disiplin kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan LOS pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima.

Model Konseptual

Berdasarkan model konseptual pada gambar 1, maka dapat dilihat bahwa dalam strategi pengelolaan bandara yang baik selain daripada berdasarkan usaha yang efektif seperti kapasitas yang mencukupi, terpadu serta cepat dan lancar, efisien seperti biaya yang terjangkau, pertanggung jawaban yang rendah bagi publik dan memiliki manfaat yang tinggi dan juga andal yaitu tertib, tepat dan teratur serta aman dan nyaman. Juga memperhatikan analisis lingkungan yang bersifat internal dan eksternal yaitu dengan memperhatikan kapabilitas sumber daya manusia perusahaan dan juga tingkat disiplin kerja yang diterapkan oleh karyawan yang dapat meningkatkan LOS pada bandara (Setiani, 2015). Kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang berdasarkan keterampilan, pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja maka, dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman



Gambar 1 Model Konseptual

dalam bidang yang dijalankan. Memiliki keterampilan juga dapat meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tulisan dan dengan memiliki *attitude* atau sikap yang baik juga dapat meningkatkan kemampuan dalam berkomunikasi dan berkeaktivitas dalam bekerja, adanya semangat kerja dan rasa disiplin kerja yang tinggi

B. Metode Penelitian

Penggunaan sampel dengan tujuh informan dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor Unit Penyelenggara, Kepala Sub Tata Usaha, Kepala Seksi Pelayanan dan Kerjasama, Kepala Seksi Teknis, Operasi, Keamanan dan Pelayanan Darurat, Bagian Kepegawaian, Manager PT. Wings Abadi Distrik Bima dan Staf Senior PT. Wings Abadi Distrik Bima. Wawancara mendalam yaitu melakukan wawancara narasumber untuk mengetahui strategi apa yang tepat untuk meningkatkan *level of service* (LOS) pada Bandar udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Mengidentifikasi dengan

analisis SWOT yang terdiri faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats*) dengan melakukan pemeriksaan keabsahan data dalam meningkatkan LOS pada Bandar udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Melalui analisis SWOT, akan dapat menyelesaikan permasalahan dengan melakukan pemeriksaan keabsahan data.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Analisis SWOT

Tabel 1 IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Tabel 2 EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka peluang dan ancaman.

Faktor internal dari analisis dengan kekuatan pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima skor total kekuatan sebesar 3,92, skor total kelemahan sebesar 3,64, total skor peluang sebesar 3,89 dan total skor ancaman adalah sebesar 3,66 lebih.

Tabel. 2 EFAS (*External Factor Analysis Strategic*)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Dukungan Jendral Perhubungan dalam peningkatan fasilitas bandara	0.20	3.86	0.77
2	Pertumbuhan Angkutan Udara yang baik	0.20	3.86	0.77
3	Aksesibilit Aksesibilitas bandara ke tempat wisata yang ada di daerah bi daerah Bima dan sekitarnya yang lebih mudah dan relatif terja relatif terjangkau	0.21	4.00	0.82
4	Peningkatan prospek Bisnis dan Ekonomi	0.19	3.71	0.71
5	Tempat wisata yang beragam berada di wilayah bioma dan sekitarnya	0.21	4.00	0.82
Total Peluang		1		3.89
Ancaman				
1	Kebanyakan masyarakat lebih suka menggunakan moda transportasi darat dalam melakukan perjalanan jauh	0.21	3.86	0.81
2	Tingkat kepedulian belum optimal terhadap sarana prasarana bandara	0.20	3.57	0.70
3	Adanya sengketa lahan yang terjadi di area bandara	0.19	3.43	0.64
4	Taksi liar masih ada di area parkir penumpang	0.20	3.71	0.75
5	Pengaman masih belum optimal	0.20	3.71	0.75
Total Ancaman		1		3.66

Tabel 1 IFAS (*Internal Factor Analysis Strategic*)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Bandara Sultan Muhammad Salahuddin merupakan Bandara satu satunya yang ada diwilayah Kabupaten Bima, Kota Bima dan Kabupaten Dompu	0.20	4	0.82
2	Lokasi Bandara yang strategis	0.20	3.86	0.76
3	Pelayanan optimal untuk meningkatkan LOS	0.19	3.71	0.70
4	Pengembangan dan penambahan fasilitas yang ada pada bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima	0.20	4.00	0.82
5	Pengembangan dan penambahan fasilitas yang ada pada bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima	0.20	4.00	0.82
Total Kekuatan		1		3.92
Kelemahan				
1	Ada beberapa karyawan atau personel yang kurang berkompeten dalam bidangnya dan karyawan yang kerap bertindak kurang disiplin	0.17	3.71	0.63
2	Petugas tidak responsif dengan komplain penumpang	0.17	3.71	0.63
3	Sering tidak nyaman dengan kondisi toilet yang kurang bersih, ada beberapa bagian atau tempat yang sudah berkarat di area toilet.	0.16	3.57	0.58
4	Bandara baru yang belum dapat dioperasikan	0.16	3.57	0.58
5	Adanya beberapa peralatan penunjang mengalami gangguan maupun kerusakan	0.17	3.71	0.63
6	Area Parkir yang kurang luas	0.16	3.57	0.58
Total Kelemahan		1		3.64

Berdasarkan analisis dapat diketahui bahwa skor faktor kekuatan dengan 0,28 masih diatas faktor kelemahannya, dan untuk skor faktor, eksternal peluang juga masih diatas ancaman, yaitu sebesar 0,23.

2. Matriks SWOT

Berdasarkan analisis menggunakan model Matrik TOWS maka dapat dibuat berbagai alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima (Tabel 3).

1. Strategi SO

Strategi SO, melalui kebijakan pengembangan sumber daya manusia terutama untuk pendidikan dan pelatihan, memberikan *reward* atau penghargaan bagi karyawan yang berkompetensi tinggi dan karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya dan memiliki pemimpin atau atasan yang bisa

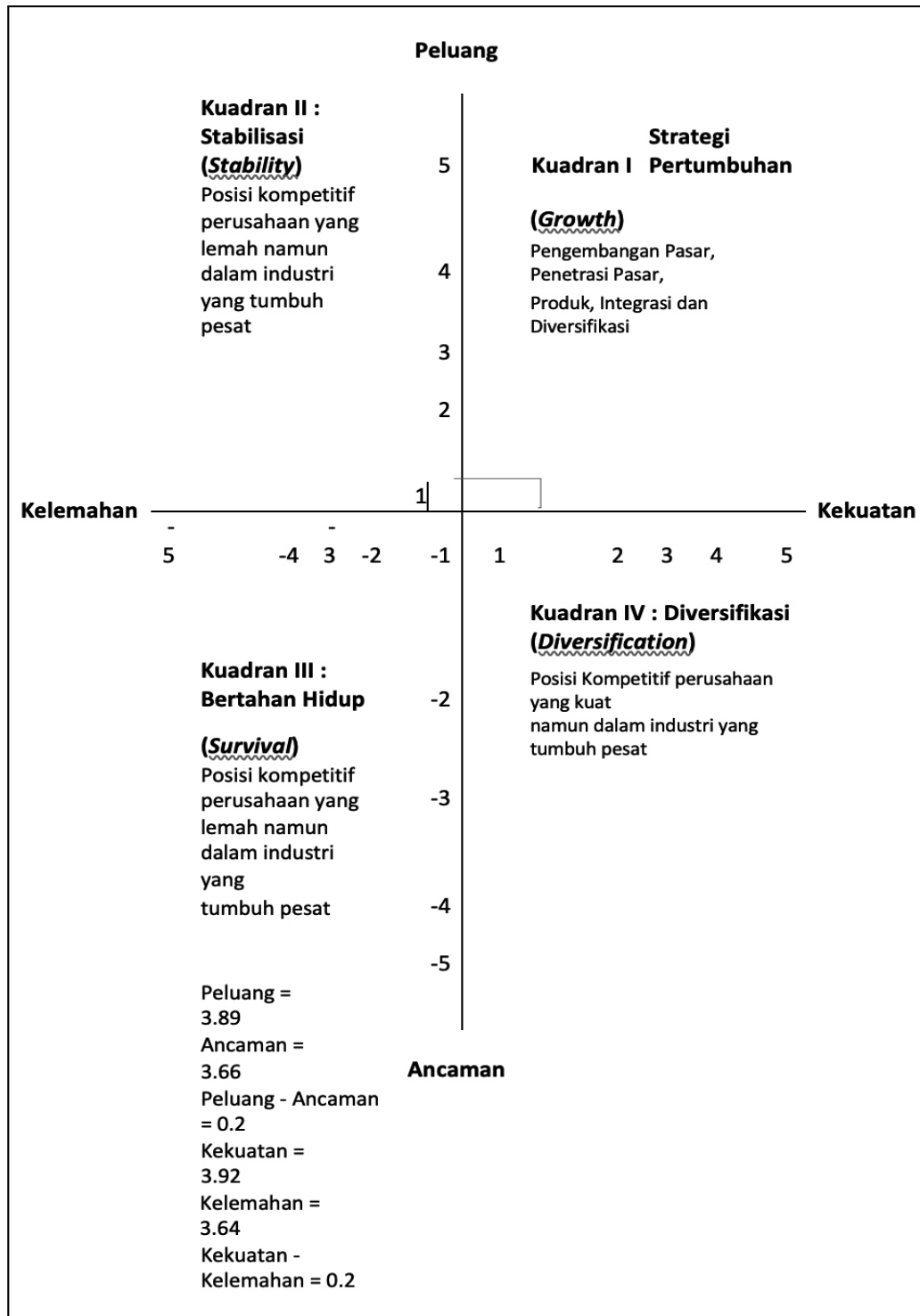
dijadikan sebagai pedoman maupun contoh bagi para karyawan maupun personel dalam menjalankan tugas. Meningkatkan manajemen keuangan dan manajemen pengelola berkomitmen demi pelayanan optimal pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima guna meningkatkan LOS. Manajemen harus melakukan strategi pertumbuhan yang dilakukan secara bertahap dengan rincian detail pada setiap tahapannya. Manajemen menetapkan strategi pertumbuhan usaha dengan empat tahapan *Market Penetration, Market Development, Service Development* dan *Diversification*.

2. Strategi WO

Pihak bandara dituntut untuk memberikan pengaturan manajemen yang baik, dan optimal. Manajemen bandara harus berusaha secara maksimal dengan melakukan penambahan fasilitas dan

Tabel 3 TOWS Strategi Matriks

	Kekuatan/<i>Strength</i> (S)	Kelemahan/<i>Weakness</i> (W)
Internal	1. Bandara Sultan Muhammad Salahuddin merupakan Bandara satu satunya yang ada diwilayah Kabupaten Bima, Kota Bima dan Kabupaten Dompu 2. Lokasi Bandara yang strategis 3. Pelayanan optimal untuk meningkatkan LOS 4. Pengadaan fasilitas yang modern dengan teknologi mutakhir 5. Pengembangan dan penambahan fasilitas yang ada pada bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima	1. Adanya beberapa peralatan bandara yang mengalami gangguan maupun kerusakan 2. Petugas tidak responsif dengan complain penumpang 3. Adanya beberapa karyawan yang kurang kompeten dalam bidangnya 4. Bandara baru yang belum dapat dioperasikan 5. Adanya beberapa peralatan penunjang yang dipindahkan ke Bandara baru 6. Sering tidak nyaman dengan kondisi toilet yang kurang bersih, ada beberapa bagian atau tempat yang sudah berkarat di area toilet 7. Area Parkir yang kurang luas
Eksternal		
Peluang/<i>Opportunities</i> (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Dukungan Kementerian Perhubungan dalam peningkatan fasilitas bandara 2. Pertumbuhan Angkutan Udara yang baik 3. Aksesibilitas Bandara ke tempat wisata yang ada di daerah Bima dan sekitarnya yang lebih mudah dan relatif terjangkau 4. Potensi pertumbuhan Bisnis dan Ekonomi di sekitar Bandara 5. Tempat wisata yang beragam berada diwilayah Bima dan sekitarnya	1. Kebijakan mengadakan pendidikan dan pelatihan 2. Memberikan <i>reward</i> atau penghargaan bagi karyawan yang berkapabilitas tinggi dan karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya 3. Memiliki pemimpin atau atasan yang bisa dijadikan sebagai pedoman maupun contoh bagi para karyawan maupun personel dalam menjalankan tugas	1. Peningkatan kinerja petugas operasional pelayanan 2. Meningkatkan kapasitas bandara 3. Mengembangkan jasa bandara dan jasa kebandarudaraan 4. <i>Controlling</i> terhadap pelaksanaan angkutan udara 5. Memberikan pelatihan atau pendidikan kepada staf
Ancaman/<i>Threat</i> (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Kebanyakan masyarakat lebih sering menggunakan moda transportasi darat dalam melakukan perjalanan jauh 2. Tingkat kepedulian belum optimal terhadap sarana prasarana bandara 3. Taksi liar masih ada di area parkir perumping 4. Pengamanan masih belum optimal	1. Pengembangan manajemen keuangan dan penggunaan anggaran.MSDM 2. Keikutsertaan pelatihan yang bermutu 3. Keikutsertaan pelatihan yang benuutu 4. Melakukan koordinasi dengan pihak terkait yang dapat mengembangkan bandara maupun daerah Bima	1. Meningkatkan kemampuan dalam hal perencanaan dan manajerial 2. Peningkatan koordinasi antar bagian 3. Evaluasi pelayanan penumpang 4. Evaluasi koordinasi keamanan dan kenyamanan



Gambar 2 Matrik SWOT Posisi Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima

pembangunan gedung terminal. Bertujuan untuk memenuhi kapasitas daya tampung bandara karena penambahan jumlah penumpang. Renovasi dilakukan dengan memperbaiki toilet, konter check-in yang sering rusak, troli bagasi. Pengelola bandara

juga selalu aktif menyediakan konter-konter komersil. Melakukan pengecekan maupun *controlling* untuk kebersihan kawasan bandara.

3. Strategi ST
 Strategi yang menggunakan kekuatan

dengan melaksanakan program kerja untuk mengatur strategi pengelolaan pelayanan publik di bandara melalui; (1) Program kerja 7B, yaitu program kebersihan *land side* dan *air side*, (2) Peningkatan keselamatan dan keamanan. dan (3) Memperkuat pencapaian dari terminal/ke sisi udara dengan rencana penggunaan sistem fingerprint, memperbanyak *signed* larangan merokok disisi udara.

Strategi WT

Strategi WT yang digunakan yaitu, melakukan perancangan dan kerjasama antar unit kerja dan pihak terkait, evaluasi dan monitor pelaksanaan dan aktif melayani penumpang di bandara, mengintensifkan dan meningkatkan sistim keamanan dan keselamatan disekitar bandara. Salah satu program kerja yang dilaksanakan pihak bandara adalah membangun fasilitas publik yang lebih baik untuk meningkatkan kenyamanan sehingga akan mengurangi keluhan yang sering terjadi baik pada operasional bandara.

Penelitian dengan menggunakan analisis SWOT pada bandara telah dilakukan sebelumnya. Terkait kompetensi, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Andriani & Albanna, (2023) pada bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima, bahwa strategi kinerja petugas *Aviation Security* berada pada pertumbuhan yang agresif. Strategi pengembangan dengan analisis SWOT ini mendukung strategi pengembangan Bandar Udara El Tari di Kupang dan merekomendasikan beberapa strategi untuk peningkatan pelayanan pada Bandar Udara El Tari Kupang (Frans et al., 2014). Melalui analisis SWOT juga, penelitian ini mendukung kajian pengembangan bandara yang sehat dan memanfaatkan sumber daya manusia yang berkualitas (Fazli et al., 2022). Terkait kompetensi pada pengembangan bandara, kajian ini mendukung hasil penelitian Suhartono et al., (2021), yang menjelaskan bahwa kinerja petugas di Bandara sudah mengacu pada peraturan yang berlaku dan dalam hal peningkatan kompetensi

kepemimpinan. Terkait disiplin, penelitian ini sejalan dengan kajian Saputra & Meilani, (2023), bahwa telah dilakukan pengawasan unit *Apron Movement Control* (AMC) terhadap disiplin pengguna jasa di bandar udara Komodo Labuan Bajo.

D. Simpulan

Posisi strategi internal dan strategi eksternal berada pada kuadran I atau berada pada kuadran pertumbuhan, yang artinya pada tingkat pelayanan atau *level of service* di bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima berada pada kompetitif yang kuat dalam industri yang atraktif. Artinya, menunjukkan bahwa Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima harus selalu melaksanakan perbaikan agar tercapai kompetensi karyawan yang tinggi, disiplin kerja karyawan serta adanya fasilitas-fasilitas penunjang yang mendukung segala aspek pekerjaan, peningkatan kapasitas bandara. Terdapat empat alternatif strategi SWOT yang dapat diterapkan oleh manajemen bandara sehubungan dengan peningkatan LOS di Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima dan secara keseluruhan sudah cukup baik dalam menjalankan perannya dalam industri penerbangan.

Kompetensi karyawan dapat diperbaiki dan ditingkatkan dengan adanya pendidikan maupun pelatihan yang berbasis kompetensi guna meningkatkan ketrampilan dan keahlian secara khusus. Juga harus selektif dalam melakukan pelatihan maupun diklat. Disiplin kerja yang paling utama adalah adanya kesadaran dalam diri dalam melakukan pekerjaan dengan disiplin, selain itu peran orang-orang disekitar maupun pemimpin juga sangat penting dalam meningkatkan tingkat disiplin para karyawan. Memberikan reward atau penghargaan bagi karyawan yang berkompetensi tinggi dan karyawan yang disiplin dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya bisa menjadi salah satu alternative baik untuk merangsang sikap disiplin karyawan. Memiliki pemimpin atau atasan yang bisa dijadikan sebagai pedoman

maupun contoh bagi para karyawan maupun personel dalam menjalankan tugas juga menjadi hal yang penting yang perlu dilakukan dalam sutau perusahaan ataupun instansi.

Tingkat pelayanan penumpang pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima saat ini dapat dikatakan baik yang didukung dengan kompetensi karyawan yang cukup baik, disiplin kerja karyawan yang bagus, dan juga harus tetap dilakukan peningkatan terhadap kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaannya. Dengan melakukan perbaikan sumber daya manusia melalui pelatihan maupun diklat secara konsisten dan disiplin, pendidikan yang bagus serta arahan maupun masukan dari pimpinan yang baik tentunya disertai dengan pengawasan dari pimpinan untuk para staf maupun karyawannya, maka akan dapat berimplikasi terhadap peningkatan LOS pada Bandara Sultan Muhammad Salahuddin Bima.

E. Daftar Pustaka

- Andriani, I., & Albanna, F. (2023). Analisis Kinerja Petugas Avsec Dalam Pemeriksaan Barang Penumpang Pada Mesin X-Ray Di Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 1(5), 210-220.
- Basa, B., Erari, A., & Setiani, M. Y. (2022). The Effect of Training, Career Development, Empowerment and Work Discipline on Job Satisfaction at Class I Airport Operator Unit of Mopah Merauke. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 1832-1845.
- Borille, G. M. R., & Correia, A. R. (2013). A method for evaluating the level of service arrival components at airports. *Journal of Air Transport Management*, 27, 5-10.
- Choi, J. H. (2021). Changes in airport operating procedures and implications for airport strategies post-COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 94, 102065.
- Cholisoh, N., Friandi, S. Z., & Wiliam, G. (2019). Faktor Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kontribusi Kinerja Karyawan pada PT. Gapura Angkasa Bandara Soekarno Hatta. *Cyberpreneurship Innovative and Creative Exact and Social Science*, 5(1), 44-63.
- Chwilkowska-Kubala, A., & Huderek-Glapska, S. (2020). The sources of barriers to airport development: A dynamic capabilities perspective. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100587.
- Correia, A. R., & Wirasinghe, S. C. (2007). Development of level of service standards for airport facilities: Application to Sao Paulo International Airport. *Journal of Air Transport Management*, 13(2), 97-103.
- Correia, A. R., Wirasinghe, S. C., & de Barros, A. G. (2008). Overall level of service measures for airport passenger terminals. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(2), 330-346.
- Danim, S. (2012). *Menjadi pemimpin besar visioner berkarakter*. Bandung: Alfabeta.
- Fazli, F., Zahtamal, Z., & Sukendi, S. (2022). Strategi pengembangan lingkungan bandara sehat di Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru Provinsi Riau. *Jurnal Zona*, 6(2), 110-116.
- Frans, J. H., Sulistio, H., & Wicaksono, A. (2014). Kajian Kapasirtas, Pelayanan dan Strategi Pengembangan Bandar Udara El Tari Kupang. *Indonesian Journal of Environment and Sustainable Development*, 5(2).
- IATA. (2016). *Level of service (LoS) Best Practice*.
- Kim, T. H., & Wu, C. L. (2021). Methodology for defining the new optimum level of service in airport passenger terminals. *Transportation Planning and Technology*, 44(4), 378-399.
- Krishnakumar, K., & Baby, P. (2011). Indian aviation industry—A swot analysis. *International Journal of Marketing and Management Research*, 2(9), 39-50.
- Kurniawan, A., Asnaw, M., & Yulianna,

- E. (2023). The Effect of Training and Individual Characteristics on Employee Performance Mediated By Employee Competence at the Office of the Class I Airport Organizing Unit in Papua. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(1), 305-313.
- Mulyani, S., & Hartini, D. (2017). Kajian Tingkat Pelayanan Penumpang di Bandara Adisutjipto Yogyakarta. *Angkasa: Jurnal Ilmiah Bidang Teknologi*, 8(1), 147.
- Muraj, I., Gudelj, A., Jelčić, D., & Sopta, M. (2023). Evaluation of Temporary COVID-19 Testing Sites at Brussels Airport, Belgium: Users' Comfort and Privacy. *Buildings*, 13(4), 985.
- Nam, S., Choi, S., Edell, G., De, A., & Song, W. K. (2023). Comparative Analysis of the Aviation Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) Industry in Northeast Asian Countries: A Suggestion for the Development of Korea's MRO Industry. *Sustainability*, 15(2), 1159.
- Pivac, J., Štimac, I., Vidović, A., & Boc, K. (2022). Overview of the Influence of Level of Service on the Airport Passenger Terminal Capacity. *Promet-Traffic & Transportation*, 34(6).
- Popa, Ș. C., Ștefan, S. C., Olariu, A. A., Popa, C.-F., & Pantea, M. I. (2023). Shaping the culture of your organization by the human capital: employees' competencies and leaders' perceived behavior. *Journal of Intellectual Capital, ahead-of-p*.
- Prasetyo, B. (2019). Membangun Strategi Pengembangan SDM Transportasi Udara. *Langit Biru: Jurnal Ilmiah Aviasi*, 12(3), 43-52.
- Rabbani, Z. A., & Suprpto, S. (2023). The Influence of Motivation and Competence on Air Traffic Controller Employee Performance Through Career Development at Perum Lppnpi's Approach Control Unit Jakarta. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(5), 946-956.
- Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Saputra, M. F., & Meilani, I. (2023). Pengawasan Unit Apron Movement Control (AMC) Terhadap Disiplin Pengguna Jasa di Bandar Udara Komodo Labuan Bajo. *Student Research Journal*, 1(4), 303-314.
- Setiani, B. (2015). Prinsip-Prinsip Pokok Pengelolaan Jasa Transportasi Udara. *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1), 103-109.
- Setyaningdyah, E., Nimran, K. U., & Thoyib, A. (2013). The effects of human resource competence, organisational commitment and transactional leadership on work discipline, job satisfaction and employee's performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 140-153.
- Sezgin, E., & Yuncu, D. (2016). The SWOT analysis of Turkish Airlines through Skytrax quality evaluations in the global brand process. *Development of Tourism and the Hospitality Industry in Southeast Asia*, 65-81.
- Sitorus, D. H., Khoiri, M., & Sukati, I. (2022). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Aviation Security Officers at Hang Nadim Airport Batam, Riau Archipelago. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 11(1), 69-88.
- Suhartono, M. A., Zacharias, T., & Madya, F. (2021). Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 323-330.
- Tam, M. L., & Lam, W. H. (2004). Determination of service levels for passenger orientation in Hong Kong International Airport. *Journal of Air Transport Management*, 10(3), 181-189.
- Wang, K. J., & Hong, W. C. (2011). Competitive advantage analysis and strategy formulation of airport city development—The case of Taiwan. *Transport Policy*, 18(1), 276-288.