

STRATEGIC MANAGEMENT PLAN FORMULATION

WEST SOUTHEAST MALUKU AIRPORT

PERIOD 2014 - 2018

Done by:

KAREL FREDRIK GAUS BASAR LUSNARNERA

NPM: 125001886

Supervisor: E. Kusumadmo, Ph.D

ABSTRACT

This thesis is written under the title Strategic Management Plan Formulation of West Southeast Maluku Airport for the period 2014-2018. In order to achieve the desired goal is to be an international airport. The purpose of this thesis is to make a strategic formulation, which can be suggested to support future performance Saumlaki Airport. It is expected that the results of this thesis can provide a contribution action through strategic planning for the development of Saumlaki Airport.

In this thesis the author did both internally and externally observation to determine the strategic factors which are owned by Saumlaki Airport of Maluku district. SWOT analysis which is EFAS and IFAS analysis used in this thesis. These factors were then summarized and analyzed to determine what strategic actions should be done with the use of SFAS analysis and TOWS matrix.

Keywords: SWOT analysis, analysis of EFAS, IFAS analysis, SFAS analysis, and TOWS matrix analysis.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi tidak lepas dari strategik manajemen karena strategik manajemen dapat menjadi sebuah inovasi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Untuk menghadapi persaingan di masa kini, sangatlah penting bagi seorang manajer untuk berpikir strategik. Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi, yang memungkinkan kesesuaian antara perusahaan dan lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Perumusan strategik mencakup perencanaan, pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan, dan membuat rencana strategi spesifik.

Menurut Bracker dan Pearson (1986), dalam perencanaan manajemen strategik perlu memperhatikan beberapa langkah utama untuk mengembangkan suatu organisasi yang berkualitas, yakni. **Pernyataan misi** yang baik sebagai tujuan yang mendasar dan unik untuk dapat membedakannya dengan organisasi lain. **Analisis lingkungan internal dan eksternal** yang digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi. **Perumusan strategik** bertujuan untuk mencapai misi dan tujuan yang diinginkan oleh organisasi dalam bersaing. **Implementasi strategik** bertujuan untuk mewujudkan strategi dan kebijakan organisasi melalui pengembangan program dan prosedur yang dimiliki organisasi. **Kontrol dan tindak lanjut** bertujuan organisasi selalu mengawasi strategi yang ada sehingga dapat bersaing.

Bandar Udara Saumlaki terletak di Kabupaten Maluku Tenggara Barat Provinsi Maluku. Bandar Udara ini memiliki ukuran landasan pacu 1.200 x 23 m. Jarak dari kota Saumlaki sekitar 2 km. Saat ini bandara tersebut sulit untuk dikembangkan karena kondisi lokasi yang sangat terbatas dan berdekatan dengan kota Saumlaki. Oleh karena itu, dengan adanya kerja sama pemerintah daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat dan Kementrian Perhubungan untuk membangun sebuah bandara baru di desa Lorulung dimana jarak dari kota Saumlaki ke bandara yang baru berjarak 20 km. Bandara Saumlaki yang baru

memiliki landasan pacu 1641 x 30 m dan mempunyai *taxiway* 145 x 15 m dan *apron* 40 x 60 m.

Pada saat ini Bandara Saumlaki masih di layani oleh angkutan udara perintis yakni kegiatan angkutan udara niaga dalam negeri yang melayani jaringan dan rute penerbangan untuk menghubungkan daerah terpencil dan tertinggal atau daerah yang secara komersial belum menguntungkan. Untuk saat ini maskapai penerbangan yang melayani di Bandara Saumlaki yakni Pesawat Express Jenis Dornier, Trigana ATR 42, Merpati Cassa, dan 2 Helikopter Perusahaan Minyak PT INPEX. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Bandara Saumlaki, apabila Bandara Saumlaki yang baru sudah diresmikan sangat memungkinkan untuk masuknya maskapai baru seperti Wings, dll. Kabupaten Maluku Tenggara Barat merupakan daerah perbatasan yakni berbatasan langsung dengan Timor Leste dan Australia sehingga, Bandara Saumlaki perlu mempunyai strategi dan inovasi pengembangan tujuan ke depan yakni menjadi bandara yang bertaraf internasional dan bisa menjadi bandara transit ke negara luar.

Penelitian ini dilakukan di Bandara Saumlaki dengan alasan bahwa saat ini telah masuk perusahaan tambang minyak INPEX di Kabupaten Maluku Tenggara Barat yang menyebabkan padatnya arus penumpang pesawat yang cukup tinggi. Saumlaki sebagai daerah yang mempunyai kekayaan alam yang cukup banyak dan daerah perbatasan antara negara Timor Leste dengan Australia, maka sangat terbuka peluang untuk berkembang. Oleh karena itu, Bandara Saumlaki sebagai jalur utama perhubungan perlu mempunyai strategi ke depan yang baik untuk mendukung apa yang telah dimilikinya.

Oleh sebab itu, menarik untuk diteliti karena manajemen strategik sangat sulit dihindari oleh setiap organisasi, dalam pengelolaan manajemen yang baik untuk mencapai sebuah tujuan yang baik. Dengan adanya manajemen strategik tersebut diharapkan dapat membantu organisasi bandara di masa mendatang untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penulisan tesis sebagai berikut:

1. Bagaimana cara melakukan rumusan perencanaan strategik pada Bandar Udara Saumlaki ?
2. Tindakan-tindakan strategik apa saja yang harus dilakukan oleh Bandar Udara Saumlaki ?

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Mengenai Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategik (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategik dan evaluasi serta pengendalian. Sehingga manajemen strategik lebih menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2001).

Menurut (Kuncoro, 2005) terdapat beberapa manfaat manajemen strategik untuk sebuah organisasi.

1. Manajemen strategik sebagai formulasi strategik untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah organisasi.
2. Manajemen strategik akan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok dalam perusahaan menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak.
3. Dengan dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategik akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktivitas dan bonus dalam setiap rencana strategik, dan pada gilirannya meningkatkan motivasi karyawan.
4. Manajemen strategik dapat mengurangi penolakan atas perubahan yang dapat memberikan dampak positif pada organisasi.

Terdapat beberapa konsep dasar yang selalu muncul dalam manajemen strategik dalam mendukung kinerja organisasi (Kuncoro, 2005).

1. *Strategic competitive*. Dimana organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang dapat menciptakan “nilai” (*valu-creating-strategy*) untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Strategik*. Merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan organisasi.
3. *Sustained competitive advantage*. Pengembangan strategi organisasi dimana para pesaing tidak mengimplementasikannya secara bersamaan, melainkan melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada pesaing lain, atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lain.
4. *Above average returns*. Merupakan keuntungan organisasi yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan investor hal tersebut diperoleh melalui investasi dengan resiko yang sama.

PENGAMATAN LINGKUNGAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. (Wheelen dan Hunger 2001).

Faktor-Faktor Strategik Eksternal (EFAS)

Pada bagian ini manajer strategik meneliti kondisi eksternal dan lingkungan kerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. Tabel EFAS berfungsi untuk membantu manajer untuk mengorganisir faktor-faktor strategik eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. (Wheelen dan Hunger 2001).

Tabel EFAS

Faktor-faktor strategik eksternal	Bobot	Rating	Skor yang dibobotkan	Keterangan	
Peluang	1	2	3	4	5
.....
.....
Ancaman
.....
Total

Langkah-langkah penggunaan EFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 sampai 10) dalam kolom 1.
2. Beri bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam kolom dua berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategik organisasi. Bobot total harus berjumlah 1.00. kolom 2.
3. Beri nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan rantingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategik dalam lingkungan eksternalnya.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel lingkungan internal meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi (Wheelen dan Hunger, 2001).

Faktor-Faktor Strategik Internal (IFAS)

Pada bagian ini manajer mengamati lingkungan organisasi internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. Tabel IFAS membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategik ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. IFAS juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut.

Tabel IFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Keterangan
Kekuatan				
..... 1 2 3 4 5
.....
.....
Kelemahan				
.....
.....
Total	

Langkah-langkah penggunaan IFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Daftarkan kekuatan dan kelemahan (masing-masing 5-10) pada kolom 1
2. Bobot masing-masing faktor dari 1.0 (paling penting sampai) 0.0 (tidak penting) pada kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor tersebut terhadap posisi strategik perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.0.
3. Rating masing-masing faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) pada kolom 3 berdasarkan respond perusahaan terhadap faktor tersebut.

4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing faktor pada kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk pemakaian yang masuk akal terhadap setiap faktor.
6. Tambahkan skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total untuk perusahaan pada kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategik di dalam lingkungan internalnya.

PERUMUSAN STRATEGIK

Perumusan strategik adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi.

Rumusan Strategik (SFAS)

Merupakan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategik sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor-faktor strategik eksternal (EFAS) dengan faktor-faktor strategis internal (IFAS) kedalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategik (SFAS).

Tabel SFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Durasi			Keterangan
				Pendek	Menengah	Panjang	
Kekuatan	1	2	3	4		5	6
.....				X		
.....				X		
Kelemahan					X	
.....					X	

Peluang			X
			X
Ancaman		X	
	X		
Total				

Langkah-langkah penggunaan SFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Daftarkan semua bagian strategik kunci yang dikembangkan dalam tabel IFAS dan EFAS dalam kolom 1.
2. Bobot setiap faktor dari 1.0 (sangat penting) sampai 0.0 (tidak penting) dalam kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor-faktor terhadap posisi strategik organisasi. Total bobot harus berjumlah 1.0.
3. Peringkat setiap faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) dalam kolom 3 berdasarkan respond organisasi terhadap faktor itu.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk mendapatkan nilai bobot faktor dalam kolom 4.
5. Untuk durasi dalam kolom 5, periksa kolom yang cocok (jangka pendek kurang dari -1 tahun; menengah - 1 sampai 3 tahun; jangka panjang lebih dari 3 tahun).

Analisis SWOT/TOWS

Analisis SWOT berfungsi untuk mengidentifikasi kompetensi langka organisasi yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan cara unggul yang mereka gunakan. Matriks TOWS digunakan untuk mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan-kekuatan khusus untuk menggunakan kesempatan atas peluang atau untuk menghindari ancaman, dan mengatasi kelemahan.

Tabel Matriks TOWS

Faktor internal (IFAS)	Kekuatan (S) Daftar 5-10 kekuatan internal	Kelemahan (W) Daftar 5-10 kelemahan internal
Faktor eksternal (EFAS)		
Peluang (O) Daftar 5-10 peluang eksternal.	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Buat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan.
Ancaman (T) Daftar 5-10 ancaman eksternal.	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari peluang.	Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Langkah-langkah penggunaan TOWS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Pada blok berlabel peluang, kita daftarkan peluang eksternal yang dihadapi dalam lingkungan organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.
2. Pada blok berlabel ancaman, kita daftarkan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.
3. Pada blok berlabel kekuatan, kita daftarkan bidang-bidang khusus kekuatan organisasi saat ini dan yang akan datang.
4. Pada blok berlabel kelemahan, kita daftarkan bidang-bidang khusus kelemahan organisasi saat ini dan yang akan datang.
5. Kemudian buat sekumpulan strategi yang memungkinkan bagi manajer.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah studi kasus. Penelitian studi kasus (*case study*) atau penelitian lapangan (*field study*) dimaksudkan supaya peneliti dapat mengetahui dan memecahkan masalah yang saat ini dihadapi oleh manajemen Bandara Saumlaki. Penelitian studi kasus sering

digunakan untuk menemukan ide-ide baru mengenai hubungan antarvariabel, kemudian diuji lebih mendalam dalam penelitian eksploratif. Subjek penelitian dapat berupa individu, kelompok, institusi atau masyarakat. (Surakhmad, 1980).

Jenis Data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang telah terjadi pada organisasi Bandara Saumlaki. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original, sedangkan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro 2009).

Metode Analisis Data

Analisis EFAS

EFAS digunakan untuk melakukan analisis dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan, pelanggan, dan analisis pasar.

Tabel EFAS

Faktor-faktor strategik eksternal	Bobot	Rating	Skor yang dibobotkan	Keterangan
Peluang				
.....
.....
Ancaman				
.....
.....
Total	

Analisis IFAS

Pada bagian ini manajer mengamati lingkungan organisasi internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. IFAS membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategik ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. IFAS juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut.

Tabel IFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Keterangan
Kekuatan				
.....
.....
Kelemahan				
.....
.....
Total	

Strategik SFAS

Strategik SFAS digunakan untuk menyimpulkan faktor-faktor strategi sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor – faktor strategik eksternal (EFAS) dengan faktor-faktor strategik internal (IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi (SFAS).

Tabel SFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Durasi			Keterangan
				Pendek	Menengah	Panjang	
Kekuatan	1	2	4			5	6
.....	X		
.....	X		
Kelemahan					X	
.....		X	
.....
Peluang						X
.....			X
.....
Ancaman					X	
.....	X		
.....
Total				

Matriks TOWS

Matriks TOWS digunakan untuk mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan-kekuatan khusus untuk menggunakan kesempatan atas peluang atau untuk menghindari ancaman, dan mengatasi kelemahan-kelemahan.

Tabel Matriks TOWS

Faktor interna (IFAS)	Kekuatan (S) Daftaran 5-10 kekuatan internal	Kelemahan (W) Daftaran 5-10 kelemahan internal
Faktor eksternal (EFAS)		
Peluang (O) Daftarkan 5-10 peluang eksternal	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Buat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 ancaman eksternal	Buat strategi yang menggunakan kekuatan bandara untuk menghindari peluang	Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambaran Umum Bandara Saumlaki

Bandar Udara Saumlaki merupakan bandar udara domestik yang beroperasi sesuai ketentuan :

- Undang-Undang No.1 Tahun 2009 tentang penerbangan.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 24 tahun 2009 tentang Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139 (*civil aviation safety regulation*) tentang Bandar Udara (*aerodrome*).

Bandar Udara Saumlaki beroperasi dari jam 07.00– 16.00 UTC sehari untuk lepas landas dan mendaratnya pesawat udara. Pedoman pengoperasian bandar udara sebagai pedoman personel bandar udara atau semua orang yang melakukan kegiatan bandar udara untuk memberikan perlakuan dan pelayanan yang sama terhadap operator pesawat udara.

Bandara Saumlaki merupakan bandar udara yang melayani pesawat udara untuk angkutan udara niaga dan non niaga dengan rute penerbangan domestik. Untuk saat ini bandara mempunyai runway atau wilayah pendaratan sepanjang 900m dan dapat digunakan untuk melayani pesawat udara yang memiliki kapasitas lebih dari 30 (tiga puluh) tempat duduk atau dengan berat maksimum 5.700 kg.

Letak Dan Batas Wilaya

Kabupaten Maluku Tenggara Barat menurut astronomi terletak antara: 6 sampai 8 % lintang selatan dan 126 sampai 132 % bujur timur. Adapun letaknya menurut geografi dibatasi antara lain.

Sebelah Selatan : Laut Timur Dan Samudra Pasifik

Sebelah Utara : Laut Banda

Sebelah Timur : Laut Arafuru

Sebelah Barat : Laut Flores

Berdasarkan data yang diberikan oleh Kepala Bandara yang memaparkan visi dan misi Bandara Saumlaki sebagai berikut

Visi : Memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat di bidang angkutan udara.

Misi : Menjadikan Bandara Saumlaki sebagai daerah perbatasan menjadi bandara berkelas internasional.

Sarana dan Prasarana

No	Item	Dimensi
1	Sarana sisi udara	
	Runway	900 M x 23 M
	Taxiway	87 M x 15 M x 2
	Apron	40 M x 60 M
	Strip	900 M x 80 M
	Shoulder	Ada
	Marka	Ada
2	Sarana sisi darat	
	Bangunan terminal penumpang	Ada
	Bangunan terminal kargo	Ada
	Bangunan operasi	Ada
	Bangunan penunjang	Ada
3	Fasilitas navigasi dan komunikasi penerbangan	Ada
4	Fasilitas alat bantu visual	Wind shock
	Fasilitas keselamatan penerbangan	Metac detector
6	Fasilitas penumpang pesawat	Tersedia dekat kota
	Hotel	Tersedia dekat kota

	Restauran	Mobil angkot
	Transportasi	Tersedia dekat kota
	Fasilitas kesehatan	Tersedia dekat kota
	Bank dan Kantor Pos	Tersedia dekat kota
	Kantor Parawisata	Tersedia dekat kota

Tabel Jumlah Karyawan

Pada tahun 2014 jumlah pegawai Bandara Saumlaki sebanyak 30 orang terbagi dalam dua golongan yakni honorer dan pegawai tetap.

No	Pegawai Bandara	Jumlah
1	Pegawai Tetap	
	Pria	12 orang
	Wanita	3 orang
2	Pegawai Honorer	
	Pria	13 orang
	Wanita	2 orang

ANALISIS

Analisis IFAS Bandara Saumlaki

Pada bagian ini penulis melakukan pengamatan melalui wawancara dengan pihak bandara untuk mengetahui lingkungan organisasi internal yang dilihat melalui struktur, budaya organisasi dan sumber daya organisasi. Selain itu mencari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki bandara.

Tabel IFAS

Faktor Strategik internal	Bobot	Peringkat	Terbobot	Keterangan
Kekuatan				
Promosi bandara tingkat nasional dan internasional	0,05	3	0,15	Agar lebih dikenal oleh masyarakat banyak
Program R&D sebagai pedoman pembangunan	0,05	3	0,15	Studibanding pengembangan bandara
Fasilitas jasa penerbangan	0,20	4	0,80	Fasilitas bandara yang memenuhi satandar penerbangan
Kesempatan mengikuti diklat	0,15	3	0,45	Pengembangan pengetahuan

penerbangan				karyawan
Sistim informasi	0,05	2	0,10	Memberi informasi yang memadai
Kelemahan				
Biaya tinggi	0,05	2	0,10	Harga ekonomis tinggi
Penguasaan pengetahuan penerbangan	0,15	3	0,45	SDM perlu dikembangkan
Fasilitas operasional	0,05	3	0,15	Musim yang selalu berubah
Tenaga ahli untuk setiap lini kerja	0,20	3	0,60	Posisi dan penempatan karyawan
Koneksi internet	0,05	2	0,10	Mengakses berita terbaru
Total	1,00		3,05	

Pada data analisis IFAS yang dilakukan terlihat bahwa kekuatan yang dominan pada Bandara Saumlaki yakni fasilitas jasa penerbangan dengan bobot (0,20) rating (4) dan total pembobotan (0,80). Alasan pembobotan tinggi karena pada saat ini Bandara Saumlaki telah memiliki fasilitas bandara yang telah memenuhi standar operasional penerbangan. Adapun kelemahan yang dimiliki oleh Bandara Saumlaki yakni kurangnya tenaga ahli untuk setiap lini kerja. Dengan bobot (0,20) rating (3) dan total rating (0,60) Alasan pembobotan kelemahan tinggi karena, Bandara Saumlaki telah memiliki fasilitas bandara yang telah memenuhi standar tetapi tidak bisah dipungkiri bahwa masi kurangnya tenaga ahli untuk memenuhi setiap lini kerja yang dimiliki oleh bandara.

ANALISIS EFAS BANDARA SAUMLAKI

Pada bagian ini penulis melakukan pengamatan melalui wawancara dengan pihak bandara untuk mengetahui lingkungan organisasi eksternal yang dilihat melalui lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Selain itu untuk mencari peluang dan ancaman yang dimiliki Bandara Saumlaki dalam sisitem operasional.

Tabel EFAS

Faktor Strategik Eksternal	Bobot	Peringkat	Terbobot	Keterangan
Peluang				
Hasil sumber daya alam	0,20	4	0,80	Kualitas SDA yang baik
Kondisi struktur tanah	0,05	2	0,10	Kualitas tanah yang baik
Tingkat ekonomi masyarakat	0,05	2	0,10	Untuk mendapatkan barang
Masuknya tenaga kerja baru	0,10	3	0,30	Mengisi perusahaan yang baru
Masuknya maskapai penerbangan baru	0,10	4	0,40	Melayani Bandara Saumlaki
Ancaman				
Kondisi iklim	0,10	3	0,30	Iklim yang sulit ditebak
Tanah adat	0,20	3	0,60	Kerja sama untuk membangun
Penguasaan teknologi	0,10	4	0,40	Untuk memahami perkembangan
Bandara tual	0,05	2	0,10	Pesaing Bandara Saumlaki
Pembagian dana	0,05	2	0,10	Untuk pembangun bandara lebih cepat
Total	1,00		3,20	

Pada data analisis EFAS yang dilakukan terlihat bahwa peluang yang dominan pada Bandara Saumlaki yakni hasil sumber daya alam dengan bobot (0,20) rating (4) dan total pembobotan (0,80). Alasan pembobotan tinggi karena Saumlakiberada pada letak yang strategis, yakni pada daerah perbatasan Timor Leste dan Australia dan memiliki sumber daya alam yang sangat memadai baik itu laut dan darat. Sehingga Bandara Saumlaki sangat mempunyai peluang yang besar untuk dapat lebih berkembang dan menjadi bandara yang bertaraf internasional. Adapun ancaman yang dimiliki oleh Bandara Saumlaki yakni tanah adat. Dengan bobot (0,20) rating (3) dan total rating (0,60) Alasan pembobotan ancaman tinggi karena, Bandara Saumlaki yang baru dibangun terletak didesa lorulung yang mempunyai sistem adat yang kuat. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi sistem operasional bandara.

ANALISIS SFAS BANDARA SAUMLAKI

Pada SFAS penulis melakukan penyimpulan faktor-faktor strategik Bandara Saumlaki dengan mengkombinasikan faktor eksternal dan faktor internal.

Tabel SFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Durasi			Keterangan
				Pendek	Menengah	Panjang	
Kekuatan							
Fasilitas jasa penerbangan.	0,10	3	0,30	X			Menunjang tercapainya tujuan bandara internasional.
Kesempatan mengikuti diklat penerbangan.	0,15	4	0,60	X			Pengetahuan karyawan untuk menunjang program bandara.
Kelemahan							
Tenaga ahli untuk setiap lini kerja.	0,15	3	0,45		X		Perlu penambahan SDM yang memadai sesuai lini kerja.
Penguasaan pengetahuan penerbangan.	0,10	3	0,30		X		Pengembangan pengetahuan teknologi penerbangan.

Peluang						
Hasil sumber daya alam.	0,20	4	0,80		X	PT Inpex dan BP Migas mengelolah hasil alam.
Masuknya maskapai penerbangan baru.	0,10	4	0,40		X	Untuk mengurangi biaya tiket yang mahal.
Ancaman						
Tanah adat.	0,10	2	0,20		X	Rawan terjadinya perselisihan warga dan pemerinta.
Penguasaan teknologi.	0,10	2	0,20		X	Memperoleh dan meberi informasi yang cepat.
	1,00		3,25			

ANALISIS MATRIKS TOWS BANDARA SAUMLAKI

Penulis menggunakan TOWS matriks untuk mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga Bandara Saumlaki, dapat menggunakan kekuatan khusus untuk menghasilkan peluang operasional lebih baik, selain itu dapat menghindari kelemahan dan ancaman yang dapat mengganggu operasional Bandara Saumlaki.

Matriks TOWS

<p>Faktor interna (IFAS)</p> <p>Faktor eksternal (EFAS)</p>	<p><u>Kekuatan (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Promosi bandara tingkat nasional dan internasional. Program R&D sebagai pedoman pembangunan Fasilitas jasa penerbangan. Kesempatan mengikuti diklat penerbangan. Sistim informasi 	<p><u>Kelemahan (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Biaya tinggi. Penguasaan pengetahuan penerbangan Fasilitas operasional. Tenaga ahli untuk setiap lini kerja. Koneksi internet
<p><u>Peluang (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Hasil sumber daya alam. Kondisi struktur tanah. Tingkat ekonomi masyarakat. Masuknya tenaga kerja baru. Masuknya maskapai penerbangan baru. 	<p><u>SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Menggunakan promosi bandara, untuk masuknya maskapai baru, disebabkan adanya kekayaan SDA . Menggunakan program R&D, untuk memahami keadaan alam dan tingkat ekonomi daerah. 	<p><u>WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Memasukan maskapai baru dan tenaga kerja baru, diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang penerbangan dan dapat menambah tenaga ahli di setiap lini kerja. Mengelola SDA yang yang baik, sehingga dapat mengurangi biaya yang tinggi.
<p><u>Ancaman (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Kondisi iklim. Tanah adat. Penguasaan teknologi. Bandara tual. Pembagian dana 	<p><u>ST</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Memberikan program R&D, sehingga dapat meningkatkan pemahaman karyawan di bidang teknologi dan kondisi iklim. Memberi kesempatan diklat, yang dapat digunakan untuk menambah pengetahuan teknologi penerbangan. Mempromosikan bandara yang baik, dapat membantu dana operasional. 	<p><u>WT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Menyediakan fasilitas operasional yang baik, sehingga bisa mengantisipasi kondisi iklim yang buruk. Memperbanyak tenaga ahli di setiap lini kerja yang menguasai teknologi.

RUMUSAN STRATEGIK

Rencana strategik Bandara Saumlaki untuk periode 2014 – 2016, harus diarahkan pada pertumbuhan pengelolaan jasa penerbangan dengan baik dan pengembangan sumber daya manusia yang baik. Sehingga pada saat operasional bandara baru yang akan mengakibatkan masuknya maskapai baru maka para karyawan dapat menyesuaikan dengan kondisi kerja yang diminta maskapai dan masyarakat.

Tabel Alternatif strategi yang direkomendasi.

Rencana strategis	Program-program	Jangka waktu
<u>SO</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Mengembangkan promosi bandara.2. Merekrut tenaga kerja baru yang SDM berkualitas.3. Memahami kondisi iklim dan kualitas lokasi.	<p>Jangka menengah proyek harus diselesaikan pada tahun 2016.</p> <p>Jangka pendek segera dilakukan pada tahun 2014-2015.</p> <p>Jangka pendek dan dapat dilakukan bertahap.</p>
<u>WO</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Permohonan untuk masuknya maskapai baru.2. Menurunkan biaya operasional.	<p>Jangka pendek proyek harus dilakukan bertahap.</p> <p>Jangka panjang dapat dilakukan bertahap.</p>
<u>ST</u>	<ol style="list-style-type: none">1. Mengembangkan SDM.2. Mengembangkan sistim informasi.3. Melakukan kerja sama Pemda dan Bandara untuk menyelesaikan permasalahan tanah.	<p>Jangka pendek dan dapat dilakukan bertahap.</p> <p>Jangka pendek dan harus dapat dilakukan segera pada taun 2014.</p> <p>Jangka pendek dan dapat diselesaikan pada tahun 2014.</p>

Lanjutan tabel Alternatif strategi yang direkomendasi.

WT	1. Membangun dan mengembangkan fasilitas operasional. 2. Memperbanyak tenaga ahli penerbangan.	Jangka menengah dan dapat dilakukan bertahap. Jangka pendek dan harus dilakukan segera pada tahun 2014-2015 .
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dari rumusan strategik tersebut maka hendaknya Bandara Saumlaki membuat misi dalam dua hal yakni misi luas dan misi sempit.

1. Misi luas:

Memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan maskapai penerbangan.

2. Misi sempit:

Menjadi penyedia dan pengelolah jasa transportasi global yang berorientasi padapengelolaan jasa penerbangan dan pengembangan sumber daya manusia.

KESIMPULAN

Bandara Saumlaki yang terletak di kabupaten Maluku Tenggara Barat, yang berada di bawah naungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Saat ini masih berada pada bandara kelas nomor empat (4) dan memiliki penerbangan yang masih bersifat perintis. Dengan adanya pembangunan bandara yang lebih besar maka hal tersebut dapat menjadi peluang untuk lebih berkembang menjadi bandara yang berkelas Internasional.

Untuk melakukan rencana rumusan strategik yang baik pada Bandara Saumlaki, maka peneliti melakukan pengamatan lingkungan baik internal maupun eksternal untuk mengetahui faktor-faktor strategik yang dimiliki oleh Bandara Saumlaki dengan menggunakan analisis SWOT yaitu analisa EFAS dan IFAS. Faktor-faktor tersebut kemudian direkapitulasi dan dianalisis untuk mengetahui tindakan-tindakan strategik apa yang harus dilakukan dengan menggunakan analisis SFAS dan Matriks TOWS.

Rencana strategik Bandara Saumlaki untuk periode 2014 – 2018 harus diarahkan pada pertumbuhan pengelolaan jasa penerbangan dengan baik dan pengembangan sumber daya manusia yang baik. Hal tersebut dapat dilihat melalui adanya training kepada para karyawan untuk dapat memahami lini kerjanya, dan masuknya tenaga kerja baru di bandara dapat membantu lini kerja yang kosong, selain itu adanya bandara baru maka berpeluang untuk masuknya berbagai maskapai lain yang lebih besar.

SARAN

Saran-saran yang dapat penulis usulkan dalam mengimplementasi strategi manajemen pada Bandara Saumlaki periode 2014-2018 adalah

Strategi SO

1. Melakukan Promosi Bandara.

Promosi dapat dilakukan dengan cara presentasi keunggulan alam yang dimiliki ke tingkat nasional dan internasional, selain itu melakukan kunjungan kerja ke berbagai bandara internasional.

2. Merekrut Tenaga Kerja Baru Yang SDM Berkualitas.

Perekrutan dilakukan dengan cara kerja sama dengan pihak lembaga atau universitas tertentu untuk merekomendasikan siswa terbaik, untuk bekerja pada Bandara Saumlaki.

3. Memahami Kondisi Iklim dan Kualitas Lokasi.

Program ini dilakukan dengan cara kerja sama dengan badan atau lembaga tertentu yang dapat membaca kondisi alam MTB, sehingga selalu memberikan informasi tentang perubahan cuaca.

Strategi WO

1. Permohonan Untuk Masuknya Maskapai Baru.

Program ini dilakukan dengan cara melakukan kerja sama dengan maskapai seperti trigana, wings, merpati, garuda dll sehingga dapat memberikan ijin beroperasi di MTB.

2. Menurunkan Biaya Operasional

Program ini dilakukan dengan cara meminimalisasi pengeluaran operasional bandara.

Strategi ST

1. Mengembangkan SDM.

Program ini dilakukan dengan cara mengikutsertakan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh kementerian perhubungan.

2. Mengembangkan Sistem Informasi

Program sistem informasi dilakukan dengan cara membuat web resmi dan dapat mempromosi program kerja yang dilakukan oleh bandara.

3. Melakukan Kerja Sama Pemda dan Bandara Untuk Menyelesaikan Permasalahan Tanah.

Program ini dilakukan dengan cara menyelesaikan administrasi keuangan yang diberikan kepada masyarakat setempat, dan mengumpulkan tokoh adat, pemerintah daerah untuk melakukan perjanjian kerja.

Strategi WT

1. Membangun dan Mengembangkan Fasilitas Operasional.

Program ini dilakukan dengan cara membangun Bandara Saumlaki yang lebih besar. Selain itu menambah fasilitas operasional seperti radar, dan teknologi komunikasi yang lebih baik.

2. Memperbanyak Tenaga Ahli Penerbangan.

Program ini dilakukan dengan cara pelatihan kepada para karyawan sehingga memahami lini kerjanya dan melakukan perekrutan tenaga ahli.

DAFTAR PUSTAKA

Bangun, W. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

BPS MTB. 2001. Maluku Tenggara Barat Dalam Angka. Saumlaki. Badan Pusat Statistik.

Daniel, M. 2002. Metode Penelitian Sosial Ekonomi. Jakarta. Bumi Aksara.

Hiit. A, M., Ireland. R, D., Hoskisson. E, R. 2001. Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi. Jakarta: Salemba.

IdrusMuhamad. 2009. MetodePenelitianIlmu SosialPendekatanKualitatif Dan KuantitatifEdisiDua. Jakarta: Erlangga.

Iskandar.2008. MetodePenelitianPendidikanSosial. Jakarta: GP Press

Hunger, D.J., Dan Wheelen, L. Thomas. Manajemen Strategis, Edisi Lima, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2001.

Hunger, D.J., Dan Wheelen, L. Thomas. *Strategic Management And Business Policy, Thirteenth Edition*. United States Of America: Pearson, 2012.

Kuncoro, M. 2005. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Erlangga.

Kuncoro, M. 2009. Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi. Jakarta: Erlangga.

Mathis. R, M., Jackson. J, H 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba.

Mathis. R, M., Jackson. J, H. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba.

Mondy. R, Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Robbins. S, P., Coulter, M. Manajemen Edisi Tujuh Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.

Salusu, J. 1996. Pengambilan Keputusan Stratejik. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Surakhmad, W. 1980. Pengantar Penelitian Ilmiah. Bandung. Tarsito.

Usmara, A. 2003. Implementasi Manajemen Stratejik Kebijakan Dan Proses. Jogjakarta: Amara Books.