



## Peran Jasa *Ground Handling* Terhadap Pelayanan Perusahaan *Air Freight* di Bali dalam Menghadapi Kompetisi Global

### *The Role of Ground Handling Services to The Air Freight Services in Bali in The Face of Global Competition*

Yati Nurhayati<sup>1)</sup> dan Yunitha Ardiani Nur<sup>2)</sup>

Pusat Litbang Transportasi Udara, Jl. Merdeka Timur no. 5, Jakarta Pusat 10110

email: nurhidup\_07@yahoo.com, yunitha\_noor@yahoo.com

#### INFO ARTIKEL

##### Histori Artikel:

Diterima: 11 Februari 2016

Direvisi: 21 Maret 2016

Disetujui: 29 Maret 2016

##### Keywords:

*Ground handling, SWOT analysis, Ngurah Rai airport*

##### Kata kunci:

ground handling, analisis SWOT, Bandar Udara Ngurah Rai

#### ABSTRACT / ABSTRAK

*One of the successful key of freight forwarder companies lies in their handling operations that executed effectively and efficiently. Most of the companies that can stay competitive in this transportation services business are those which operated with relatively short time in unloading and loading the cargo. In order to make their companies well competed with reference to efficient services time, air freight services companies need to cooperate with ground handling services companies (PT Jasa Angkasa Semesta and PT Gapura Angkasa) so that customer needs can be fulfilled. And that is the important role of ground handling services in the air freight business. In accordance with the integrated logistic flow concept, there should be no operational boundaries between ground handling services companies and air freight services companies. Both of them, together with the airlines, are an entity with the same purpose: to handle the customer cargo right in time. The strategy that will be used by air freight services companies rely on IFAS and EFAS calculation in order to find the correct abscissa and ordinate that indicate the strategic position of the companies at the moment. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) used as the tool of qualitative analysis not only for indicating the strategic position of the air freight services companies but also for managing the strategic measures that will be taken. The awareness of strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the air freight services companies can be used as the benefit in the cooperation with the other services companies, especially ground handling and airlines. The role of ground handling in improving the strengths and using the opportunities while reducing weaknesses and threats is crucial for air freight operations. Thus, cooperation between air freight and ground handling is expected in providing quick processing-cargo services.*

Salah satu kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan pengiriman barang terletak pada kegiatan *handling* barang yang efektif dan efisien. Untuk dapat berkompetisi dengan baik dengan acuan waktu pelayanan yang efisien, perusahaan jasa *airfreight* memerlukan kerjasama dengan perusahaan jasa *ground handling* (PT Jasa Angkasa Semesta dan PT Gapura Angkasa) agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Di sinilah letak peran penting perusahaan jasa *ground handling* terhadap bisnis *air cargo*. Sesuai dengan konsep aliran logistik secara terpadu maka selayaknya tidak ada sekat (boundary) atau pisahan antara perusahaan jasa *ground handling* dan *airfreight* dalam operasionalnya. Keduanya bersama-sama dengan maskapai penerbangan merupakan satu kesatuan untuk tujuan yang sama mengirim *cargo* pelanggan tepat waktu. Strategi apa yang akan digunakan perusahaan jasa *airfreight* bergantung kepada perhitungan IFAS dan EFAS untuk mencari titik absis dan ordinat yang menunjukkan posisi strategis perusahaan *airfreight* saat ini. Sebagai alat analisis kualitatif, analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threat*) memadai untuk mengetahui posisi strategis perusahaan *airfreight* dan mengatur langkah strategi apa yang akan digunakan. Kerjasama antara *airfreight* dan *ground handling* ini diharapkan akan menghasilkan jasa pelayanan *air cargo* dengan total waktu proses yang relatif cepat.

## PENDAHULUAN

Dalam satu fase penerbangan dari bandar udara asal menuju bandar udara tujuan, pesawat udara akan mengalami beberapa fase terbang mulai dari persiapan terbang, *taxi-out* dari apron, lepas landas (*take-off*), terbang menanjak (*climb*), terbang jelajah (*cruise*), terbang menurun (*descent*), *approach* dan *taxi-in* di bandar udara tujuan. Selain fase tersebut di atas, karena alasan tertentu, pesawat udara akan melewati fase *holding* sebelum pesawat akan melakukan pendaratan.

Setiap fase penerbangan akan memberikan kontribusi terhadap konsumsi bahan bakar pesawat udara. Oleh karena itu sangat penting bagi maskapai penerbangan agar dapat mengoperasikan pesawat udara tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, agar konsumsi bahan bakar pesawat udara tidak menimbulkan penambahan pada biaya operasional penerbangan.

Namun, dengan semakin meningkatnya permintaan terhadap transportasi udara, terjadinya keterlambatan penerbangan pada bandara-bandara sibuk dapat menjadi rutinitas sehari-hari. Keterlambatan dalam kegiatan penerbangan terbagi kedalam dua jenis, yaitu *ground delay*, yang terjadi mulai dari *gate* sebelum keberangkatan hingga *taxiing* menuju landas pacu. Keterlambatan yang terjadi pada saat *taxiing* ini sering disebabkan oleh kepadatan lalu lintas penerbangan dimana jumlah keberangkatan melebihi kapasitas Bandar udara. Jenis keterlambatan selanjutnya yaitu *airborne delay* yang terjadi pada saat pesawat udara memasuki fase *holding* sebelum pesawat udara melakukan pendaratan.

Fase *taxiing* ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu *taxi-in* dan *taxi-out*. *Taxi-in* adalah fase ketika pesawat udara menuju *gate* di bandar udara tujuan setelah melakukan pendaratan, sedangkan *taxi-out* adalah ketika pesawat udara keluar dari *gate* bandar udara asal untuk lepas landas. Fase yang memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap konsumsi bahan bakar pesawat udara ketika terjadi *ground delay* adalah fase *taxi-out* karena waktu yang dibutuhkan pesawat udara untuk *taxi-out* menjadi lebih lama dari yang seharusnya.

Waktu untuk *taxi-out* (*taxi-out time*) dapat didefinisikan sebagai waktu yang dibutuhkan pesawat udara mulai dari *pushback* dari *gate* sampai dengan lepas landas dari landas pacu dan menggambarkan jumlah waktu yang dihabiskan oleh pesawat udara di Bandar udara dalam keadaan mesin menyala. Dengan demikian konsumsi bahan bakar pada proses keberangkatan terkait erat dengan waktu untuk *taxi-out*.

Bandar Udara Soekarno Hatta – Jakarta merupakan bandar udara terbesar dengan jumlah pergerakan pesawat udara paling tinggi di Indonesia. Tingginya jumlah pergerakan pesawat udara dari dan menuju Bandar Udara Soekarno Hatta-Jakarta diduga menyebabkan terjadinya *ground delay* terutama pada jam-jam sibuk.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepadatan lalu lintas pesawat udara di permukaan (*surface congestion*) terhadap *taxi-out time* dan konsumsi bahan bakar pesawat Indonesia adalah sebuah negara kepulauan yang terdiri dari lima pulau besar dan banyak pulau-pulau sedang dan kecil, jumlahnya 17.504 pulau menurut data Kementerian Pertahanan RI. Oleh karena itu, kebutuhan infrastruktur dan transportasi menjadi sangat penting untuk menopang laju perpindahan barang dan mobilitas manusia. Perhatian terhadap distribusi barang domestik dan internasional sama pentingnya karena Indonesia merupakan salah satu negara yang mempunyai peran penting di dalam mata rantai perdagangan internasional. Menurut World Trade Organization (2012) Indonesia berada pada ranking 26 sebagai negara eksportir dan ranking 27 sebagai negara importir dalam perdagangan internasional. Nilai ekspor dan impor pada tahun 2012 adalah sebesar USD188.000.000 dan USD190.000.000. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik (BPS) pertumbuhan angkutan barang melalui udara saat ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan, pada tahun 2012 terjadi kenaikan jumlah tonase barang yang diekspor melalui udara sebesar 196.181 dan sebelumnya sebesar 178.797. Demikian juga pada tahun yang sama jumlah tonase barang yang diimpor adalah sebesar 196.289 dan tahun sebelumnya sebesar 162.040. Untuk penerbangan domestik, jumlah barang angkutan udara pada tahun 2012 per kedatangan dan keberangkatan adalah sebesar

462.725 dan 520.561 dibanding dengan tahun sebelumnya (2011) sebesar 450.218 dan 463.5070. Adapun kenaikan persentase keberangkatan pesawat keluar negeri yang signifikan terjadi di bandara Ngurah Rai sebesar 17,17%. Selain sebagai pulau pariwisata, Bali juga merupakan penyumbang devisa dari sektor perdagangan ekspor. Data dari BPS memperlihatkan Bali meraih devisa dari ekspor berbagai jenis barang dagangan ke pasar Amerika Serikat, Singapura, Jepang, Thailand, Australia dan lainnya sebesar 40.37 juta dolar Amerika.

Pertumbuhan ekonomi provinsi Bali pada tahun 2013 adalah 6,05%, angka ini tercatat lebih tinggi dari pada angka pertumbuhan ekonomi nasional yaitu 5,78%. Meski Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Bali memberikan kontribusi 0,63% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, tetapi neraca perdagangan Bali mengalami surplus sebesar USD 175.931.000. Neraca perdagangan luar negeri Bali pada tahun 2013 untuk ekspor dan impor adalah USD 494.915.000 dan USD 318.982.000. Meningkatnya daya beli masyarakat global membuat meningkatnya ekspor Bali yang pada akhirnya meningkatkan sektor-sektor terkait seperti jasa transportasi *air cargo*. Berdasarkan data dari Asosiasi Logistik dan *Forwarder* Indonesia, jumlah perusahaan *air freight* yang beroperasi di Bali ada 181 perusahaan. Selama lima tahun terakhir (2008-2012) pertumbuhan ekonomi Bali dapat dibilang cukup stabil. Meskipun terjadi pelemahan daya beli masyarakat global pada kurun waktu tersebut namun ekonomi Bali masih dapat tumbuh sebesar 5,97% pada tahun 2008. Pembangunan infrastruktur pada tahun 2013, salah satunya adalah Bandara Ngurah Rai mampu membuat laju pertumbuhan Bali menjadi 6,05%. Pertumbuhan ekonomi ini selain kontribusi dari sektor pariwisata juga termasuk sektor perdagangan (ekspor). Peningkatan ekspor ini juga berdampak kepada pertumbuhan transportasi *air freight*.

Industri *air cargo* memiliki peran penting di dalam perdagangan internasional. Barang-barang yang memerlukan kecepatan waktu dan pengeliminasian pergudangan sangat bergantung kepada moda transportasi ini. Jenis *air cargo* yang heterogenos, bergantung kepada

bentuk, ukuran, kepadatan, dan berat berpengaruh terhadap penempatannya di dalam pesawat dan penanganan darat (*ground handling*). Perkembangan transportasi *air cargo* di Bali juga memperlihatkan kenaikan seiring dengan perkembangan ekspornya.

Pentingnya industri *air cargo* khususnya penanganan darat (*ground handling*) dalam mendorong perdagangan internasional sehingga menarik penulis untuk melakukan penelitian "Bagaimana peran jasa *ground handling* terhadap pelayanan *air freight* dan kontribusinya terhadap posisi strategis perusahaan *air freight* di Bali dalam menghadapi kompetisi global? Sedangkan tujuan penelitian ini diharapkan dapat mengetahui bagaimana dampak jasa perusahaan *ground handling*, yaitu PT. Jasa Angkasa Semesta (JAS) dan PT. Gapura Angkasa terhadap usaha perusahaan *air freight* domestik untuk dapat bersaing dengan sehat dengan perusahaan *air freight* internasional di Bali.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi

Strategi dibutuhkan setiap perusahaan khususnya untuk menghadapi kompetisi global. Mengatur strategi adalah sekumpulan keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang (Hunger & Wheelen, 2010). Termasuk didalamnya penelusuran lingkungan (luar dan dalam perusahaan), formulasi strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), pelaksanaan strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Maka, studi tentang mengatur strategi adalah merupakan penekanan terhadap memonitor dan mengevaluasi kesempatan dan ancaman dari luar terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Konsep penelusuran lingkungan luar dan dalam perusahaan ini dikenal dengan nama analisis *strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats* (SWOT). Keempat faktor strategis ini dianalisis dengan menggunakan diagram vektor untuk menentukan dimanakah posisi strategis perusahaan saat ini sehingga pihak Manajemen dapat mengambil keputusan tindakan apa yang akan dilakukan untuk memperbaiki posisi perusahaan di masa yang akan datang. Analisis ini menggunakan sistem pembobotan terhadap lingkungan dalam dan luar perusahaan yaitu

*internal factor analysis summary* (IFAS) dan *external factor analysis summary* (EFAS).

Analisis SWOT dilakukan dengan menerapkan teknik *brainstorming* atas berbagai faktor yang relevan terhadap lingkungan dalam dan luar perusahaan (strengths, weaknesses, opportunities dan threats). Faktor-faktor tersebut akan diberi pembobotan (IFAS dan EFAS) untuk memperoleh titik posisi strategis perusahaan pada diagram vektor, yang terdiri dari empat kuadran. Berdasarkan hasil akhir inilah pihak manajemen akan membuat keputusan strategis tentang perusahaan di masa yang akan datang untuk dapat tetap berkompetisi.

Strategi adalah keputusan lintas fungsional sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Kebutuhan untuk mengelola strategi yang digunakan menjadi penting agar perusahaan dapat memformulasi, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan tersebut. Pengertian ini menunjukkan bahwa mengurus strategi bersandar kepada keterpaduan antar pihak Manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, dan sistem teknologi informasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan mengelola strategi adalah :

a. Keuntungan finansial

Hasil riset menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan konsep Manajemen strategi secara signifikan dapat meningkatkan penjualan, laba, dan produktivitas dibanding perusahaan yang tidak melaksanakannya.

b. Keuntungan selain finansial

Selain keuntungan finansial, dengan mengelola strategi perusahaan akan memperoleh kesiagaan terhadap ancaman luar, memahami lebih baik strategi pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi hambatan untuk berubah, dan memahami lebih baik lagi hubungan kinerja - penghargaan (performance - reward).

Tahapan proses mengatur strategi sebuah organisasi terdiri dari 3 langkah yang dibuat berdasarkan kompetisi, yaitu:

a. Formulasi strategi

Formulasi strategi terdiri dari membuat misi organisasi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman dari luar organisasi, menentukan

kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mempersiapkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dipelajari. Setiap organisasi akan memilih strategi alternatif di antara strategi-strategi yang ada, yang dapat memberikan dampak terbaik baginya karena keterbatasan sumber daya. Keputusan formulasi strategi membuat sebuah organisasi tunduk kepada produk atau jasa, pasar, dan sumber daya tertentu dalam satu periode waktu. Strategi yang dibuat ini menentukan *competitive advantage* jangka panjang.

b. Pelaksanaan strategi

Pelaksanaan strategi mengarahkan sebuah organisasi untuk membuat tujuan tahunan, merencana kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasi sumber daya sehingga formulasi strategi dapat dilaksanakan. Selain itu, pelaksanaan strategi juga membangun budaya strategi yang sportif, membuat struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya-upaya pemasaran, mempersiapkan penganggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan balas jasa karyawan dengan kinerja organisasi. Melaksanakan strategi sama dengan menggerakkan para karyawan dan manajer untuk melaksanakan formulasi strategi. Tahapan ini merupakan yang tersulit di dalam pengelolaan strategi, yang membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Keberhasilan pelaksanaan strategi diperoleh dari kemampuan para manajer memotivasi karyawan mereka. Bila formulasi strategi tidak dapat dilaksanakan maka strategi tersebut tidak berguna.

c. Evaluasi strategi

Tahap akhir dari pengaturan strategi adalah evaluasi untuk mengetahui strategi mana yang tidak beroperasi dengan baik. Kelanjutan pemakaian strategi pada periode waktu berikutnya memerlukan modifikasi karena faktor luar dan dalam organisasi yang berubah.

Evaluasi strategi didasari atas 3 aktivitas berikut ini:

a. Meninjau-ulang faktor-faktor luar dan dalam organisasi yang menjadi dasar strategi saat ini.

b. Mengukur kinerja.

c. Membuat tindakan-tindakan perbaikan.

Tahap-tahapan proses strategi ini – formulasi, pelaksanaan, dan evaluasi strategi – terjadi pada 3 hirarki – perusahaan (corporate), unit bisnis strategis (strategic business unit), dan fungsional (functional) – di sebuah organisasi besar. Sedangkan pada organisasi kecil, tahap-tahapan proses strategi ini terjadi pada tingkat *corporate* dan *functional* karena organisasi tersebut tidak memiliki *strategic business unit*. Baik para manajer maupun karyawan bersama-sama membangun komunikasi dan interaksi di dalam aktivitas Manajemen strategi ini.

Berikut cuplikan pendapat seorang ilmuwan – Peter Drucker – mengenai Manajemen strategi, yakni:

“Pertanyaan “apa bisnis kita?” memandu kita untuk membuat tujuan, membangun strategi, dan membuat keputusan hari ini untuk hasil esok hari. Hal ini jelas harus dilakukan oleh bagian organisasi yang dapat melihat bisnis secara keseluruhan, yang dapat menyeimbangkan tujuan dan kebutuhan hari ini terhadap kebutuhan hari esok, dan yang dapat mengalokasikan sumber daya manusia dan uang untuk hasil-hasil utama.”

Pembuat strategi adalah orang yang sangat bertanggungjawab atas keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi. Jabatan pembuat strategi bisa merupakan seorang *chief officer executive*, presiden, pemilik perusahaan, ketua komite, direktur eksekutif, rektor, dekan, atau pengusaha.

## METODOLOGI

Metodologi dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi. Analisa SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi, dalam analisa SWOT informasi dikumpulkan dan

dianalisa. Hasil analisa dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada misi, tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan. Dalam penyusunan suatu rencana yang baik, perlu diketahui daya dan dana yang dimiliki pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, maupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul mengenai faktor-faktor internal tersebut merupakan potensi di dalam melaksanakan usaha yang direncanakan. Dilain pihak perlu diperhatikan faktor-faktor eksternal yang akan dihadapi yaitu peluang-peluang atau kesempatan yang ada atau yang diperhatikan akan timbul an ancaman atau hambatan yang diperkirakan akan muncul dan mempengaruhi usaha yang dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Didalam penelitian analisis SWOT kita ingin memperoleh hasil berupa kesimpulan-kesimpulan berdasarkan ke-4 faktor di muka yang sebelumnya telah dianalisa.

Penjelasan mengenai 4 (empat) komponen analisis SWOT, yaitu :

Strength (S) yaitu analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dilakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan atau organisasi perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan di bandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.

Weaknesses (W) yaitu analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Merupakan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.

Opportunity (O) yaitu analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar suatu organisasi atau perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi



organisasi dimasa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.

Threats (T) yaitu analisis ancaman, cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perusahaan Ground Handling di Bandara Ngurah Rai Bali

Bandara Ngurah Rai Bali dibawah manajemen PT. Angkasa Pura I (Persero). Bandara internasional ini diterbangi oleh perusahaan angkutan udara asing Aeroflot, Air New Zealand, Air Niugini, AirAsia, Asiana Airlines, Cathay Pacific, Cebu Pacific, China Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Emirates, EVA Air, Hainan Airlines, Hong Kong Airlines, Jetstar Airways, KLM, Korean Air, Malaysia Airlines, Philippine Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, Thai AirAsia, Thai Airways International dan Tigerair. Sedangkan perusahaan angkutan udara nasional yang beroperasi di bandara tersebut sampai bulan Desember 2015 tercatat 12 (dua belas) perusahaan yaitu PT. Aviastar, PT. Batik Air, PT. Citilink, PT. Garuda Indonesia Airways, PT. IAT, PT. Indonesia AirAsia, PT. Lion Air, PT. Merpati Nusantara Airlines, PT. Pelita Air Service, PT. Sky Aviation, PT. Wing Air dan PT. Sriwijaya Air. Selain dari fasilitas utama air side, Bandara Ngurah Rai Bali memiliki terminal dengan luas 65.800 m<sup>2</sup>. Perkembangan jumlah pergerakan kargo di Bandara Ngurah Rai Bali tercatat pada tahun 2011 adalah 62.149.896.

Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI) atau Indonesian Forwarders Association (ILFA) adalah wadah asosiasi perusahaan-perusahaan *freight forwarders* atau Ekspedisi Muatan di Indonesia berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor :

KP.4/AU.001/Phb-89. Asosiasi ini di Bali memiliki anggota sebanyak 181 *freight forwarders*. Dari jumlah tersebut terdapat 43 *air freight* asing dan 138 perusahaan nasional. Beberapa perusahaan groud handling di Bandara Ngurah Rai Bali adalah sebagai berikut :

#### 1) PT Jasa Angkasa Semesta (JAS)

PT JAS berfungsi sebagai perusahaan *ground handling* yang memiliki tugas pelayanan darat terhadap pesawat yang masuk atau keluar dari bandara, penumpang, dan *cargo*. Dari tugasnya ini, kegiatan operasional *ground handling* dilakukan di area apron, terminal, dan kargo atau pergudangan. Pengertian dari *ground handling* tersebut adalah pelayanan darat atau pelayanan di bandara. PT JAS adalah perusahaan *ground handling* pertama yang mengkhususkan melayani keperluan pelayanan darat, terbentuk pada tahun 1984. Dalam hal pelayanan terhadap kargo, yang menjadi definisi dari *air cargo* digunakan dalam arti luas yaitu termasuk *airfreight*, surat, dan paket. Secara umum, *air cargo* terdiri dari *freight* - umum, spesial, dan berat -, *express* - dokumen, bingkisan (parcel), dan *door-to-door freight* -, dan surat. Jadi, yang disebut dengan *air cargo* adalah barang-barang yang diangkut pesawat, tapi bagasi penumpang merupakan pengecualian. Perusahaan jasa *ground handling* sendiri melayani bongkar muatnya *air cargo* dan juga bagasi penumpang. Untuk keperluan penanganan *air cargo*, perusahaan jasa *ground handling* menyediakan gudang sebagai tempat transit barang-barang yang akan diberangkatkan ke tempat tujuan atau yang baru datang dari bandara asal.

#### 2) PT Gapura Angkasa

Bersama dengan PT JAS, PT Gapura Angkasa melaksanakan tugas pelayanan darat bagi pesawat perusahaan-perusahaan penerbangan domestik dan internasional. Perusahaan ini terbentuk 14 tahun kemudian sesudah PT JAS berdiri yaitu pada tahun 1998 sebagai perusahaan swasta yang dibentuk PT Garuda Indonesia, PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II. Pada tahun 2013, PT Gapura Angkasa cabang Bali melayani tiga (3) penerbangan domestik dan 12 penerbangan internasional yaitu Garuda Indonesia, Batavia

Air, Citilink, Malaysia Airlines, Thai Airways, China Airlines, Korean Air, Air France, KLM, Qatar Airways, Hong Kong Airlines, Skywest Airlines, Cathay Pacific, Nord Wind, Jetstar dan Air New Zealand.

### Analisis

Jasa *airfreight* adalah jasa transportasi untuk pengiriman barang dari tempat asal ke tujuan dengan menggunakan moda udara. Seperti halnya angkutan barang dengan moda transportasi lainnya, *air freight* memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan dari moda transportasi udara adalah kecepatan, keselamatan, dan daya jangkau pengiriman. Sedangkan kelemahannya adalah pada tarif yang tinggi. Kelemahannya yang lain adalah setiap jenis barang yang di luar kebiasaan pengiriman harus dilakukan pengecekan terlebih dulu kepada maskapai penerbangannya apakah barang tersebut dapat diangkut, sebab setiap jenis pesawat memiliki ukuran pintu masuk *cargo* dan daya angkut aman per senti meter persegi. Tarif yang diberlakukan untuk angkutan *air cargo* ini didasari pada *gross weight* bila barang berat dan *weight/volume* barang dibagi 6000 bila barang ringan.

Jenis barang yang dapat diangkut oleh perusahaan *airfreight* adalah:

- *General cargo*;
- *Perishable cargo* (buah-buahan, sayur-sayuran, dan ikan segar; baik yang segar maupun beku);
- *Live animal* (hewan hidup);
- *Dangerous cargo* (barang berbahaya);
- *Heavy cargo* (barang berat).

### Identifikasi Faktor Internal Perusahaan *Airfreight*

Analisis faktor internal perusahaan *airfreight* dibagi atas identifikasi kekuatan dan kelemahannya.

#### 1) Identifikasi kekuatan perusahaan *airfreight*.

Hal-hal yang dipertimbangkan sebagai kekuatan perusahaan *airfreight* adalah sebagai berikut:

a. Sumber daya manusia (SDM) yang profesional.

Mengingat tingkat akurasi yang tinggi pada pekerjaan di sector transportasi ini maka diperlukan sumber daya yang memiliki

kompetensi yang sesuai, yang dapat melakukan pekerjaan dengan *zero defect* agar dapat memenuhi persyaratan dari pelanggan.

b. Lokasi gudang (warehouse) atau operasional yang strategis terletak di area bandara.

Pekerjaan operasional perusahaan *airfreight* berkaitan dengan menghubungkan barang atau *cargo* yang telah dijeput dari pabrik konsumen untuk dinaikkan ke dalam pesawat dalam waktu yang tepat, atau dari bandara ke pabrik konsumen, sehingga memerlukan tempat kerja yang berdekatan dengan bandara.

c. Angkutan transportasi udara dapat mengangkut barang dengan cepat.

Penggunaan alat angkut pesawat memungkinkan pengiriman *cargo* dalam hitungan jam. Hal ini merupakan nilai tambah *air cargo* dibanding moda transportasi lainnya.

d. Tingkat keselamatan dan keamanan yang tinggi.

Pengiriman barang dengan menggunakan transportasi udara memiliki tingkat keselamatan dan keamanan yang tinggi karena adanya peraturan-peraturan yang berlaku baik yang ditetapkan secara nasional maupun internasional oleh ICAO (International Civil Aviation Organization).

e. Terintegrasi dengan moda transportasi lain. Pelayanan pengiriman barang multimoda memungkinkan aliran hubungan antar moda transportasi. Hal ini dapat menciptakan variasi terhadap tarif yang diemban oleh pelanggan.

2) Identifikasi kelemahan perusahaan *airfreight*. Hal-hal yang menjadi kelemahan pada jasa perusahaan *airfreight* adalah sebagai berikut:

a. Tarif mahal.

Tarif angkutan udara relatif lebih mahal dibandingkan moda transportasi lain. Hal ini menjadikan keputusan pemakaiannya berdasarkan kriteria tambahan lainnya.

b. Pembongkaran dan pemuatan barang dilakukan pihak lain.

Bongkar muat *cargo* di bandara menjadi tanggung jawab perusahaan jasa *ground handling* sehingga bila perusahaan

tersebut tidak konsekuen dengan pelayanan berdasarkan waktu yang efisien maka akan dapat menimbulkan masalah bagi pelanggan jasa *airfreight*.

- c. Angkutan udara merupakan angkutan yang terintegrasi dengan angkutan moda darat.

Transportasi darat memiliki kendala atas jalanan padat yang dapat menyebabkan keterlambatan. Oleh karena *air cargo* bergantung terhadap moda transportasi tersebut maka kemungkinan terjadinya keterlambatan menjadi lebih besar.

### Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan *Airfreight*

Analisis faktor eksternal perusahaan *airfreight* dibagi atas identifikasi kesempatan dan ancaman.

- 1) Identifikasi kesempatan atau peluang perusahaan *airfreight*.

Hal-hal yang menjadi peluang bagi jasa perusahaan *airfreight* adalah sebagai berikut:

- a. Pembukaan jalur penerbangan baru

Sesuai dengan data statistik tahun 2009, ada 35 maskapai penerbangan yang telah membuka jalur penerbangan internasional maupun domestik di Indonesia. Hal ini merupakan peluang bagi pertumbuhan industri *airfreight* di masa yang akan datang.

- b. Pelanggan setia.

Jasa *airfreight* memiliki pelanggan setia atau pasar khusus yaitu perusahaan-perusahaan yang membutuhkan pengiriman barang dalam waktu cepat, ke berbagai tempat di negara lain dengan selamat.

- c. Perkembangan teknologi.

Perkembangan teknologi, dalam hal ini *Internet*, menjadi sumbangan peluang bagi perusahaan jasa *airfreight* untuk berkembang. Transportasi cepat membutuhkan penyelesaian dokumen yang cepat pula. Penggunaan EDI (Electronic Data Interchange) dalam pengurusan dokumen bea cukai dan penggunaan Web yang memungkinkan pelanggan dapat melihat *tracking system* (keberadaan cargo nya) dan pembuatan dokumen Air Waybill secara elektronik.

- d. Jasa yang disediakan variatif.

Adapun jasa yang dapat diberikan perusahaan *airfreight* tidak hanya pada jasa angkutan udara atau *airfreight*, tetapi perusahaan juga dapat melakukan pengemasan (*packing dan packaging*), antar jeput cargo, pengurusan dokumen ekspor dan impor, jasa gudang sementara, penanganan dan custom clearance di bandara asal – POL (Port of Loading) dan/atau bandara tujuan – POD (Port of Discharge).

- e. Azas *cabotage*.

Azas *cabotage* yang diterapkan pada transportasi udara akan memungkinkan tumbuhnya perusahaan jasa *airfreight* karena kebutuhan pendistribusian barang ke seluruh wilayah Indonesia.

- 2) Identifikasi ancaman terhadap perusahaan *airfreight*.

- a. Tidak punya perwakilan di negara tujuan.

Angkutan *airfreight* yang melayani pengiriman *cargo* dari Indonesia ke negara lain terbentur dengan ketidaksiapan perwakilan di negara tujuan karena keterbatasan sumber daya. Hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan *airfreight* domestik karena perusahaan internasional yang sama-sama bergerak di sektor ini memiliki kantor perwakilan di beberapa negara sehingga memungkinkannya melayani pelanggan lebih baik.

- b. Pesaing

Sejatinya pesaing perusahaan *airfreight* berasal dari sesama perusahaan *freight forwarder* dan juga moda transportasi lain, khususnya transportasi laut. Meskipun bila dilihat dari segi waktu perusahaan *airfreight* lebih unggul, tetapi bila faktor tarif dominan maka hal ini menjadi ancaman terhadap industri *airfreight*. Demikian pula perusahaan *airfreight* domestik banyak yang baru beridir sehingga pengalaman usahanya masih di bawah perusahaan sejenis yang berskala internasional.

- c. Penggunaan BBM (Bahan Bakar Minyak)

Penggunaan BBM bisa menjadi ancaman bila terjadi kepunahan atau fluktuasi harga.



### Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

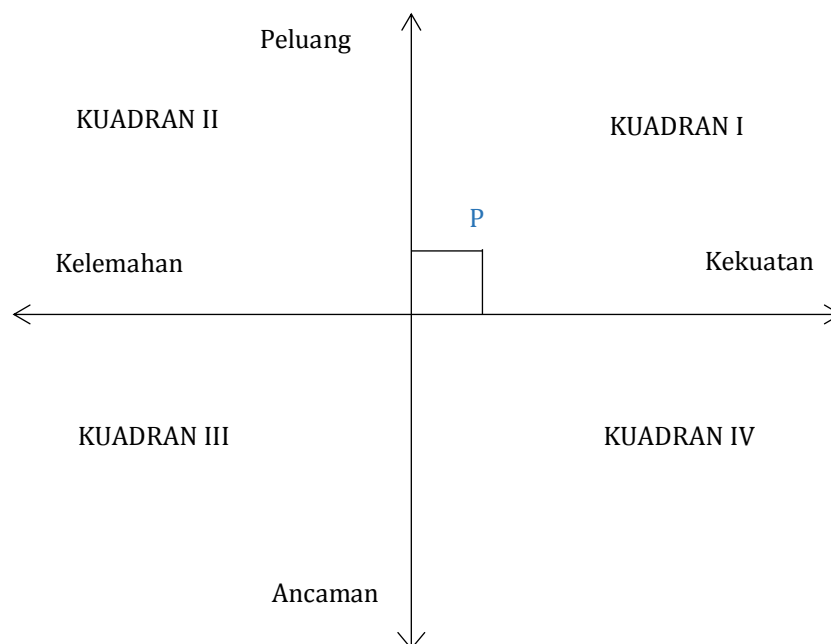
Setelah faktor internal teridentifikasi selanjutnya dilakukan penghitungan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) berdasarkan pembobotan skala 4 (sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju berturut-turut 4, 3, 2, dan 1) atas *Questionnaire* yang diberikan kepada responden yang mengetahui dengan baik maksud dari kelima butir indikator kekuatan (SDM profesional, lokasi strategis, cepat, keselamatan dan keamanan, dan terintegrasi) dan ketiga butir indikator kelemahan (tarif mahal, pihak ketiga untuk bongkar muat, dan terintegrasi dengan moda darat) perusahaan *airfreight*. Hasil perhitungan dengan sistem pembobotan ini akan menghasilkan skor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). IFAS adalah selisih antara skor kekuatan dan kelemahan. Nilai IFAS ini nantinya akan menjadi nilai absis dari gambar diagram vektor yang menunjukkan posisi strategis perusahaan *airfreight* berada.

Setelah faktor eksternal teridentifikasi selanjutnya dilakukan penghitungan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) berdasarkan pembobotan skala 4 (sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju

berturut-turut 4, 3, 2, dan 1) atas *Questionnaire* yang diberikan kepada responden yang mengetahui dengan baik maksud dari kelima butir indikator kesempatan atau peluang (jalur penerbangan, pelanggan setia, teknologi, jasa variatif, dan azas cabotage) dan ketiga butir indikator ancaman (tidak ada agen perwakilan, pesaing, dan penggunaan BBM) perusahaan *airfreight*. Hasil perhitungan dengan sistem pembobotan ini akan menghasilkan skor kesempatan atau peluang (*opportunities*) dan ancaman (*ancaman*). EFAS adalah selisih antara skor kesempatan atau peluang dan ancaman. Nilai EFAS ini nantinya akan menjadi nilai ordinat dari gambar diagram vektor yang menunjukkan posisi strategis perusahaan *airfreight* berada.

### Diagram Vektor

Diagram vektor adalah bangun berbentuk empat kuadran yang terdiri dari garis absis (+/-) dan ordinat (+/-) yang akan menggambarkan posisi strategis sebuah perusahaan berdasarkan hitungan IFAS dan EFAS. Sebagai ilustrasi titik P di atas berada pada kuadran I dari diagram vektor, dengan absis (IFAS) 1,225 dan ordinat (EFAS) 1,273



Gambar 1. Diagram Vektor

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S):</b> 1.SDM professional 2.Lokasi strategis 3.Cepat 4.Keselamatan & keamanan 5.Terintegrasi dengan berbagai moda	<b>Kelemahan (W)</b> 1.Tarif mahal 2.Pihak ketiga untuk bongkar muat 3.Terintegrasi dengan moda darat
	<b>Faktor Eksternal</b>	
<b>Peluang (O):</b> 1.Jalur penerbangan 2.Pelanggan setia 3.Teknologi 4.Jasa variatif 5.Azas cabotage	<b>Strategi S-O:</b> Memanfaatkan kekuatan internal dengan memanfaatkan peluang. (Kuadran I pada Diagram Vektor)	<b>Strategi W-O:</b> Memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan internal. (Kuadran II pada Diagram Vektor)
<b>Ancaman (T):</b> 1.Tidak ada agen perwakilan 2.Pesaing 3.Penggunaan BBM	<b>Strategi S-T:</b> Mereduksi ancaman dari luar dengan menggunakan kekuatan internal (Kuadran IV pada Diagram Vektor)	<b>Strategi W-T:</b> Meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman dari luar. (Kuadran III pada Diagram Vektor)

Gambar 2. Matrik SWOT

### **Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**

Dari diagram vektor di atas maka dilanjutkan dengan analisis matriks SWOT untuk menentukan strategi apa yang akan digunakan. Matriks SWOT terdiri dari empat sel alternatif untuk perusahaan dapat menentukan strategi yang cocok baginya. Keempat sel tersebut meliputi strategi S-O (strength-opportunities), strategi W-O (weaknesses-opportunities), strategi W-T (weaknesses-threat), dan strategi S-T (strength-threat). Keempat strategi tersebut berturut-turut analog terhadap kuadran I, II, III, dan IV pada analisis diagram vektor. Penjelasan strategi apa yang akan digunakan untuk masing-masing sel tersebut (tergantung dari posisi titik IFAS, EFAS yang diperoleh dari perhitungan pembobotan) dapat dilihat pada gambar matriks 2.

### **Peran Jasa Ground Handling Terhadap Posisi Strategis Perusahaan Airfreight di Bali**

Fungsi *ground handling* di dalam bisnis *air cargo* adalah memindahkan barang dari darat ke badan pesawat atau sari badan pesawat ke darat secara efisien dan efektif. Di dalam aliran proses produksi jasa *air cargo*, *ground handling* merupakan sub bagian yang menjadi kesatuan untuk hasil akhir dari proses jasa air cargo tersebut. Jadi, meskipun perusahaan jasa *ground*

*handling* tersebut bukan merupakan satu unit bisnis dengan perusahaan *airlines* atau *freight forwarders*, sistem kerja pelayanannya haruslah memiliki kesamaan visi, misi dan tujuan sehingga akan diperoleh hasil akhir yang memuaskan bagi masing-masing pihak pengguna jasa ketiga jenis perusahaan tersebut. Karena itulah informasi posisi strategis dari perusahaan *freight forwarders*, sebagai pelanggan dan rekan kerja *ground handling*, sangat penting bagi perusahaan jasa *ground handling* untuk mempersiapkan diri member kontribusi atas kinerja *freight forwarders* yang efisien dan efektif.

PT Jasa Angkasa Semesta (JAS) dan PT Gapura Angkasa adalah dua perusahaan dengan bisnis intinya adalah melayani kegiatan penerbangan di darat (kawasan Bandar udara, salah satunya bandar udara Ngurah Rai, Bali). Perusahaan yang pertama memiliki kemampuan melayani 13.000 penerbangan dengan jumlah pelanggan 24 penerbangan dan didukung oleh 1.190 orang karyawan (data tahun 2003). Sedangkan perusahaan kedua memiliki kemampuan melayani 13 penerbangan internasional dan 5 penerbangan domestik serta memiliki kantor cabang dan perwakilan di 19 bandar udara di Indonesia (data 2005). Dari kondisi ini dapat dimaklumi bahwa kedua perusahaan ini memiliki peran penting bagi kesuksesan kerja perusahaan *freight forwarders*.

### **Peran Jasa *Ground Handling* Terhadap Faktor Internal Perusahaan *Airfreight* yang Teridentifikasi**

Dari analisis faktor internal perusahaan *airfreight* teridentifikasi lima kekuatan (strengths), yakni SDM yang profesional, lokasi gudang atau operasional yang strategis, transportasi barang cepat, tingkat keselamatan dan keamanan yang tinggi, serta terintegrasi dengan moda transportasi lain. Demikian pula analisis tersebut dapat mendeteksi tiga kelemahan (weaknesses), yakni tarif mahal, pembongkaran dan pemuatan barang dilakukan pihak lain, dan angkutan udara terintegrasi dengan moda angkutan darat. Jasa *ground handling* adalah merupakan salah satu kelemahan bagi perusahaan *airfreight*, oleh karena itu perlu adanya antisipasi atau rasa empati dari perusahaan *ground handling* untuk membentuk kerja sama yang efektif dengan perusahaan *airfreight* yang berujung kepada kemashalatan bersama.

### **Peran Jasa *Ground Handling* Terhadap Faktor Eksternal Perusahaan *Airfreight* yang Teridentifikasi**

Dari analisis faktor lingkungan eksternal perusahaan *airfreight* teridentifikasi lima kesempatan (opportunities), yaitu pembukaan jalur penerbangan baru, pelanggan setia, perkembangan teknologi, jasa yang diberikan variatif, dan azas *cabotage*. Demikian pula terdeteksi tiga ancaman (threats), yaitu perusahaan *airfreight* domestik tidak mempunyai perwakilan di negara tujuan, pesaing, dan penggunaan bahan bakar minyak (BBM).

Faktor lingkungan eksternal khususnya ancaman (threats) merupakan faktor yang sulit dikendalikan oleh sebuah perusahaan. Tetapi, upaya untuk mereduksinya tetap menjadi prioritas bagi perkembangan perusahaan untuk menjadi lebih baik. Sedangkan faktor lingkungan eksternal yang merupakan kesempatan (opportunities) dapat menguntungkan bagi sebuah perusahaan bila diperlakukan dengan baik dan tepat.

## **KESIMPULAN**

Analisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan

ancaman) adalah alat untuk dapat menentukan dimana posisi strategis perusahaan *airfreight* saat ini. Melalui analisis ini akan dapat ditetapkan strategi persaingan perusahaan jasa *airfreight* domestik terhadap *airfreight* internasional maupun moda transportasi lainnya. Salah satu kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan pengiriman barang terletak pada kegiatan *handling* barang yang efektif dan efisien. Maknanya hanya perusahaan yang dapat melakukan pengoperasian bongkar muat barang dengan waktu yang relatif singkatlah yang dapat berkompetisi dengan baik pada bisnis jasa transportasi ini. Menarik untuk dipahami bahwa untuk dapat berkompetisi dengan baik dengan acuan waktu pelayanan yang efisien, perusahaan jasa *airfreight* memerlukan kerjasama yang baik dengan perusahaan jasa *ground handling* (PT Jasa Angkasa Semesta dan PT Gapura Angkasa) agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Di sinilah letak peran penting perusahaan jasa *ground handling* terhadap bisnis *air cargo*. Sesuai dengan konsep aliran logistik secara terpadu maka selayaknya tidak ada sekat (boundary) atau pisahan antara perusahaan jasa *ground handling* dan *airfreight* dalam operasionalnya. Keduanya bersama-sama dengan maskapai penerbangan merupakan satu kesatuan untuk tujuan yang sama mengirim *cargo* pelanggan tepat waktu. Strategi apa yang akan digunakan perusahaan jasa *airfreight* bergantung kepada perhitungan IFAS dan EFAS untuk mencari titik absis dan ordinat yang menunjukkan posisi strategis perusahaan *airfreight* saat ini. Bila ancaman (tidak memiliki agen perwakilan di bandara tujuan) sulit untuk dieliminasi maka selayaknya perusahaan menggali potensi kekuatan internal yang ada padanya. Sedapat mungkin perusahaan *airfreight* berusaha meminimalkan kelemahan internalnya, memanfaatkan sebaik mungkin kekuatan internal dan peluang dari luar. Sebagai alat analisis kualitatif, analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threat) memadai untuk mengetahui posisi strategis perusahaan *airfreight* dan mengatur langkah strategi apa yang akan digunakan. Namun untuk studi yang lebih dalam, perlu memperhatikan penggunaan alat analisis lainnya seperti studi keselarasan strategi bisnis dan strategi sistem informasi untuk melihat sejauh mana keselarasan itu dicapai karena pada intinya

manajemen strategi bertujuan untuk membuat semua lini fungsional bekerja selaras menuju tujuan yang sama.

Pengetahuan akan kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), kesempatan/peluang (opportunities) dan ancaman dari lingkungan luar (threats) dapat dijadikan alat untuk menjalin kerjasama dengan pihak terkait *airfreight*, khususnya *ground handling* dan *airlines*. Peran *ground handling* untuk meningkatkan kekuatan (strengths) dan memanfaatkan peluang (opportunities), serta mereduksi kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats) sangat penting bagi perusahaan *airfreight*. Kerjasama antara *airfreight* dan *ground handling* ini diharapkan akan menghasilkan jasa pelayanan *air cargo* dengan total waktu proses yang relatif cepat.

### Saran

Salah satu kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan pengiriman barang terletak pada kegiatan *handling* barang yang efektif dan efisien. Maknanya hanya perusahaan yang dapat melakukan pengoperasian bongkar muat barang dengan waktu yang relatif singkatlah yang dapat berkompetisi dengan baik pada bisnis jasa transportasi ini. Dalam pelaksanaan operasional perusahaan *airfreight* terintegrasi dengan moda darat (truk) yang membawa *cargo* dari/ke pabrik pelanggan ke/dari bandara, kemudian perusahaan jasa *ground handling* akan menangani *cargo* tersebut naik ke/turun dari pesawat. Waktu interval dilakukan sewaktu *cargo* sampai di gudang perusahaan *ground handling* untuk menunggu giliran penanganannya. Kondisi ini membuat perusahaan *air freight* perlu secara berkala bertukar informasi atau keterampilan untuk menyamakan visi dan misi serta tujuan perusahaan yaitu melayani kebutuhan pelanggan dalam waktu yang efisien. Keselarasan pencapaian tujuan perlu dilakukan agar operasional tidak timpang atau setiap pihak setuju untuk bekerja sebaik mungkin berdasarkan tugasnya untuk pencapaian waktu yang efisien.

Ancaman bagi perusahaan *airfreight* domestik yang tidak memiliki kantor perwakilan di setiap negara tujuan pengiriman barang perlu untuk membangun strategi kemitraan atau

*collaboration* atau *partnership*. Keterbatasan sumber daya tidak harus dipaksakan untuk bisa memiliki tempat perwakilan di negara lain karena akan membahayakan aliran keuangan perusahaan yang bersangkutan. Melalui kemitraan yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama dengan perusahaan *airfreight* tersebut dapat mengurangi kekuatan ancaman tersebut. Selain itu, keanggotaan di dalam asosiasi *freight forwarder* internasional, FIATA (International Federation of Freight Forwarders Association) juga dapat membantu mereduksi ancaman ini karena asosiasi tersebut dapat menjadi jembatan penghubung antar perusahaan jasa *airfreight* domestik dengan perusahaan internasional sejenis.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bramantyo Djohanputro (2013). *Manajemen risiko korporat terintegrasi*. Penerbit PPM Manajemen.
- Christopher H. Lovelock & Lauren K. Wright (2007). *Manajemen Pemasaran Jasa Edisi 2*. Penerbit Indeks.
- David, F.R. (1999). *Strategic management: Concepts & Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Freddy Rangkuti. *Teknik membedah kasus bisnis : Analisis SWOT*. Penerbit Gramedia.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2010). *Essentials of Strategic Management*. Indiana: Pearson Prentice Hall.
- Herry Gunawan (2014). *Pengantar Transportasi dan Logistik*. Penerbit Rajawali Press.
- Indriyo Gitosudarmono (2000). *Manajemen Bisnis Logistik*. Peerbit BPFE Yogyakarta.
- Khalid, H.N., Sirat, M, & Haron, M.H. (2006). *Global competitiveness, high technology electronics industries and the role of air cargo services: A Malaysia case study*. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Majid, S.A. & Warpani, E.P.D. (2009). *Ground Handling: Manajemen pelayanan darat perusahaan penerbangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Michael A. Hitt , R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2002). *Manajemen Strategis: Daya*

*Saing & Globalisasi 2* (ed. 4). Penerbit Salemba Empat.

Pahrudin, C. & Wibowo, F.P. (2015). *Strategi persaingan usaha angkutan barang PT. Kereta Logistik*. Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik: 1(3) pp. 439-458.

Syahputra, F.S. & Sofiyah, F.R. (2012). *Analisis strategi pemasaran dalam upaya meningkatkan daya saing pada perusahaan Susi Air di Medan*.



