

**Analisis Potensi Pendapatan Bandar Udara pada masa Pandemi Covid-19 Studi Kasus: Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta**

***Potential Revenue Aanalysis of Airport during Covid-19 Pandemic Case Study : Soekarno-Hatta International Airport***

**Agus Santoso**

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan, Jl, Raya Parung Bogor, Jawa Barat  
[agus\\_santoso@dephub.go.id](mailto:agus_santoso@dephub.go.id)

---

**INFO ARTIKEL**

**Histori Artikel:**

Diterima: 9 November 2020  
Direvisi: 10 Desember 2020  
Disetujui: 15 Desember 2020  
Dipublikasi online: Desember 2020

**Keywords:**

*Air transport liberalization, ASEAN; FSC; LCC; Open skies.*

**Kata kunci:**

ASEAN; FSC; LCC; Liberalisasi Udara; *Open skies.*

**Permalink/DOI:**

<https://dx.doi.org/10.25104/wa.v46i2.391.96-109>

©2020 Puslitbang Transportasi Udara, Badanlitbang Perhubungan-Kementerian Perhubungan RI. This is an open access article under the CC BY-NC-SA license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

---

**ABSTRACT / ABSTRAK**

*The Covid 19 pandemic has had a significant impact on the world economy. One of the industries that was quite affected by the Covid 19 pandemic was the aviation industry. PT Angkasa Pura II is one of the airport management affected by Covid 19. This study aims to determine the impact of Covid 19 on the Angkasa Pura II airport to further seek the best survival method to raise company revenues and overcome company losses due to the Covid-19 pandemic. The data used in this study are secondary data related to the amount of flight traffic at Soekarno Hatta Airport and PT Angkasa Pura II revenue data from aero and non-aero businesses at Soekarno Hatta Airport. The data in this study were further analyzed using descriptive analysis techniques, forecasting techniques, regression analysis techniques and SWOT analysis until solutions were found that would allow the company to rise from its adversity due to the Covid-19 pandemic. Based on the results of the analysis in this study, there is a components that most likely to be developed in this pandemic era, namely the Cargo components. In addition, the company can also improve the components of Ground Handling, Aircraft Maintenance Catering and Cleaning, Utilites and F&B as additional revenue input in the pandemic era*

Pandemi Covid 19 memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap perekonomian dunia. Salah satu industri yang terdampak oleh adanya pandemi Covid 19 ini adalah industri penerbangan. PT Angkasa Pura II merupakan salah satu perusahaan penerbangan pengelola bandar udara yang tidak terlepas dari dampak pandemi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak Covid 19 pada perusahaan penerbangan Angkasa Pura II untuk selanjutnya mencari metode survival terbaik demi mengangkat kembali pendapatan perusahaan dan mengatasi kerugian perusahaan akibat adanya pandemi Covid - 19. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder terkait jumlah trafik penerbangan di Bandara Soekarno Hatta serta data pendapatan PT Angkasa Pura II dari bisnis aero dan non aero di Bandara Soekarno Hatta. Dipilihnya Bandara ini dikarenakan 60% lalu lintas udara AP2 yang terdiri dari 19 Bandara, dan pendapatan terbesar berada di Bandara Soekarno-Hatta. Data dalam penelitian ini selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, teknik forecasting, teknik analisis regresi untuk sorting dan forecasting dan analisis SWOT sampai ditemukan rekomendasi solusi - solusi yang memungkinkan perusahaan bertahan dari keterperukan akibat pandemi Covid - 19. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, terdapat 1 komponen yang

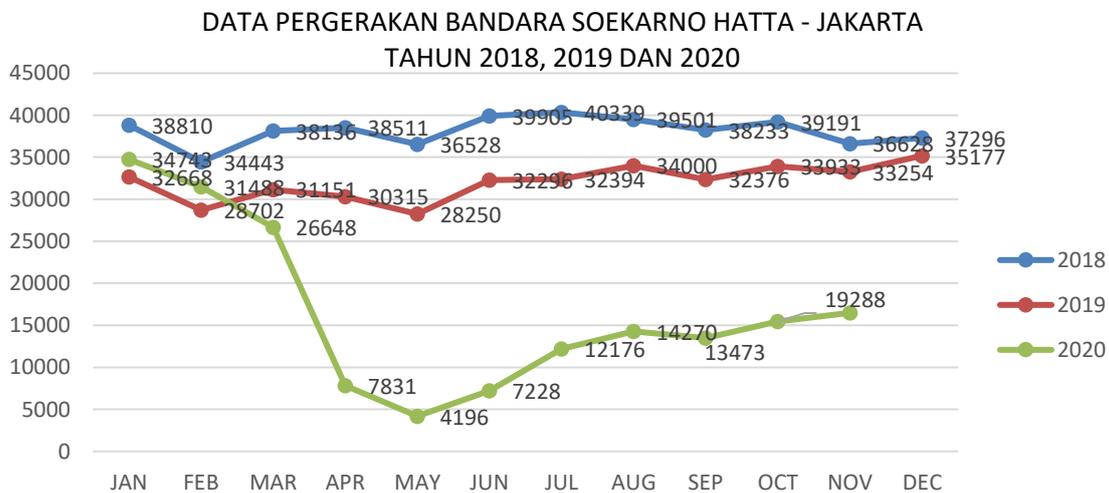
paling memungkinkan dikembangkan di era pandemi ini, yaitu komponen yang paling memungkinkan dikembangkan di era pandemi ini, yaitu komponen Cargo. Selain itu perusahaan juga masih dapat meningkatkan komponen Ground Handling, Aircraft Maintenance Catering and Cleaning, Utilites, dan F&B sebagai tambahan masukan pendapatan di era pandemi.

**PENDAHULUAN**

Pandemi Covid 19 memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian dunia. Salah satu industri yang langsung terdampak oleh pandemi Covid 19 ini adalah industri penerbangan. Menurut Asosiasi Transportasi Udara Internasional (IATA), kerugian maskapai global hingga April 2020 telah mencapai US\$ 252 miliar, tingginya kerugian ini sejalan dengan penurunan 55% pendapatan penumpang 2020 dibandingkan dengan periode tahun lalu. Menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati (2020), dampak covid terhadap penerbangan baik di Indonesia maupun di seluruh dunia cukup besar, tercatat sejak adanya pandemi ada 1000 pesawat maskapai Amerika harus berhenti beroperasi dan 25 juta pekerja yang berkaitan dengan sektor penerbangan terkena dampaknya. Berdasarkan data jumlah penerbangan secara global, sebanyak 240.000 penerbangan di dunia telah dibatalkan saat rush. Penerbangan di Indonesia juga mengalami dampak covid yang cukup besar, jumlah penerbangan saat

adanya pandemi hanya tersisa sebanyak 70 penerbangan saja (Airnav : daily flight JATT 13 Mei 2020. Pandemi ini menyebabkan maskapai penerbangan dan perusahaan pengelola airport di Indonesia merugi. Kerugian perusahaan terus meningkat dengan adanya penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

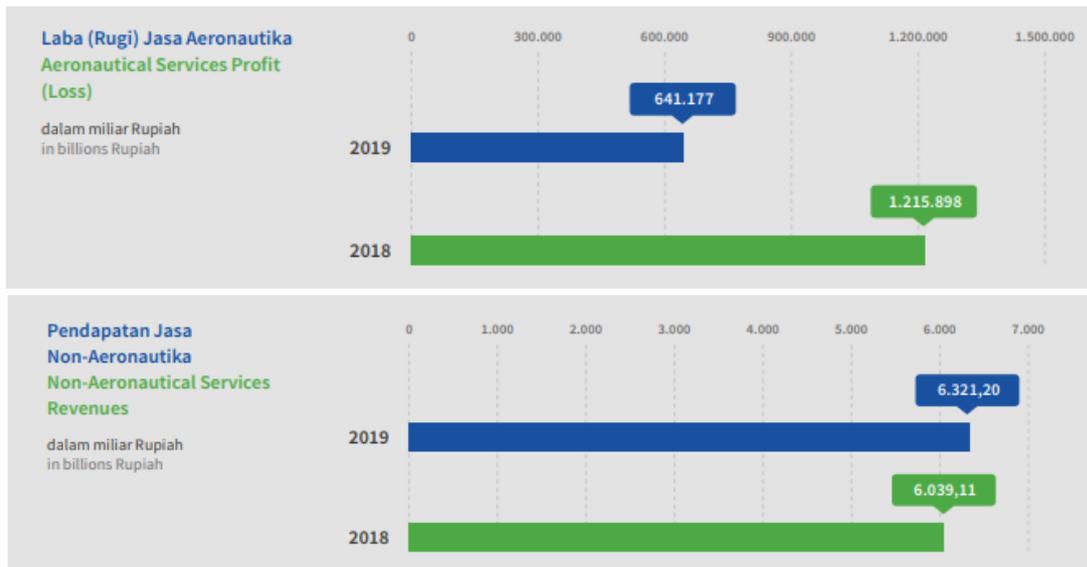
Berdasarkan data jumlah trafik penerbangan, terlihat bahwa PT Angkasa Pura II sangat terdampak oleh pandemi Covid 19. Sebelum era pandemi, yaitu selama tahun 2018 - 2019 tercatat trafik penerbangan yang cukup tinggi dengan rata-rata jumlah penerbangan setiap bulan 74.891 penerbangan, separuh diantaranya di Soekarno-Hatta. Namun setelah adanya pandemi di awal tahun 2020 trafik penerbangan menurun secara drastis, kenaikan dan penurunan trafik antara lain sangat dipengaruhi oleh kebijakan Pemerintah RI dalam hal protokol kesehatan di Era pandemi ini. Kerugian perusahaan sebagai dampak adanya pandemi Covid 19 harus segera diatasi.



**Gambar 1** Trafik Penerbangan di Bandara Soetta  
Sumber : Data Perum AIRNAV Indonesia

Berbagai upaya telah banyak dilakukan oleh industri penerbangan dunia untuk mengantisipasi kerugian yang terus terjadi sejak adanya pandemi Covid 19. PT Angkasa Pura II merupakan industri penerbangan yang memiliki banyak sumber pendapatan. Secara umum, realisasi kinerja produksi jasa aeronautika tahun 2019 mengalami

penurunan terhadap realisasi kinerja produksi jasa aeronautika tahun 2018 maupun terhadap target yang ditetapkan pada tahun berjalan, hal ini dikarenakan adanya kebijakan maskapai menaikkan harga tiket domestik yang mengakibatkan minat dan daya beli masyarakat menurun. Berdasarkan data sumber pendapatan



**Gambar 2** Penurunan Pendapatan Jasa aerotika dan non aerotika sebelum pandemi  
 Sumber: Laporan Tahunan PT Angkasa Pura 2019

PT Angkasa Pura II tahun 2020, baik pendapatan aero maupun non aero Sebagaimana terlihat pada grafik pendapatan, selama adanya pandemi Covid 19 pendapatan PT Angkasa Pura II menurun secara drastis. Hal ini memperburuk kondisi ekonomi PT Angkasa Pura II karena dari sisi aeronautika, Laba (rugi) segmen jasa aeronautika tahun 2019 mencapai Rp641,18 miliar, menurun sebesar Rp574,72 miliar atau -47,27% terhadap laba (rugi) segmen jasa aeronautika tahun 2018 sebesar Rp1,22 triliun. Kontribusi laba (rugi) dari segmen jasa aeronautika terhadap laba (rugi) Perseroan tahun 2019 sebesar 63,66%, naik dibandingkan kontribusi laba (rugi) dari segmen jasa aeronautika tahun 2018 sebesar 62,10%.

Penurunan pendapatan perusahaan di sektor aeronautika ini sejalan dengan penurunan trafik penerbangan akibat pandemi, hal ini berarti apabila perusahaan tetap mengandalkan pendapatan dari sisi aero saja maka ekonomi perusahaan akan terus merosot.

Untuk mencari solusi terhadap pendapatan perusahaan yang terus merosot, perusahaan perlu mengembangkan sektor non penerbangan atau Non Aero, seperti land banking, rental space, tenant retail, dan food and bavarage, cargo dll. Saat Covid maka sumber pendapatan utama Angkasa Pura II dari sektor utama tidak bertumbuh sama sekali yakni di angka nol persen, pada Januari-Februari 2020 peningkatan pendapatan Angkasa Pura II dari sektor aero tidak sampai 1%, sedangkan sektor non aero memberikan peningkatan yang cukup meyakinkan, hal ini dapat dilihat dari Grafik 2, pendapatan aerotika PT

Angkasa Pura II menurun di tahun 2019 sedangkan non aerotika meningkat di tahun 2019.

Pertumbuhan yang meyakinkan dari sektor non aero tersebut mendongkrak jauh sebanyak 25 persen. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan analisis untuk mengetahui produk non aero yang paling bagus dikembangkan di era pandemi ini, analisis juga dilakukan untuk mengetahui upaya – upaya survival PT Angkasa Pura II agar bisnis penerbangan tidak terus merosot.

#### TINJAUAN PUSTAKA

##### Pandemi COVID 19 sebagai Kondisi VACU

Menengok tentang Teori Evolusi mengacu ke Teori Darwin, hal yang bisa dipetik adalah bahwa hanya mereka yang paling adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan masa kinilah yang akan *survive* (lestari). Dengan kata lain bahwa *changing* itu tidak bisa dihindari. Tidak ada yang lestari di dunia ini kecuali perubahan itu sendiri. Tidak banyak organisasi yang mengajarkan kepada para manajer dan timnya bagaimana secara efektif mereka bisa mengelola “aspek manusia” baik manusia yang dilayani dalam hal ini penumpang maupun manusia yang melayani dalam hal ini airport staff terhadap perubahan itu sendiri.

Salah satu tantangan yang harus dihadapi di dunia bisnis adalah VUCA world. *Volatile* (kondisi yang bergejolak), *Uncertain* (kondisi yang tidak pasti), *Complex* (kompleks), dan *Ambigie* (kondisi yang tidak jelas) merupakan gambaran situasi di dunia bisnis masa kini. Apa yang dibutuhkan untuk menghadapi dan menjadi pemenang di saat pandemi Covid-19 di era VUCA, dan mengapa

kualitas ini menjadi kompetensi kunci yang diperlukan bagi sebuah organisasi .

Pandemi Covid 19 merupakan sebuah kondisi VUCA bagi dunia penerbangan, dimana perubahan perekonomian sosial, ekonomi dan politik terjadi begitu cepat (*volatility*), Pandemi Covid 19 juga merupakan sebuah isu yang sulit diprediksi (*uncertainty*), dengan adanya pandemi ini perusahaan memperoleh beberapa gangguan dan kerumitan (*complexity*) dan pandemi covid 19 juga memiliki sifat *ambiguity* dimana kasus ini terus mengambang tanpa kejelasan sampai saat ini.

VUCA secara tidak langsung menciptakan suatu tren baru yang penting untuk dipahami oleh praktisi SDM dan pemimpin perusahaan masa kini. Ketika dulunya orang yang mencari perusahaan untuk memberinya kerja, kini justru sebaliknya, perusahaanlah yang mencari orang terbaik untuk *bekerja*. Saat dulunya, mesin, modal dan kondisi geografi menjadi sebuah keunggulan, maka sekarang, karyawan yang bertalentalah keunggulan perusahaan. Talent yang dulunya hanya berperan kecil terhadap keberhasilan bisnis, sekarang menjadi penentu perubahan. Begitu juga perusahaan penerbangan di Indonesia harus berusaha tetap bangkit dalam menghadapi VUCA pandemi Covid 19.

Angkasa Pura II melakukan pengembangan usaha dalam bidang jasa kebandarudaraan dan peningkatan pelayanan yang optimal kepada pengguna jasa bandara melalui penyelenggaraan pelayanan yang menunjang jasa kebandarudaraan. Pelayanan tersebut antara lain: jasa pendaratan, penempatan dan penyimpanan pesawat udara (PJP4U), pelayanan jasa penumpang pesawat udara (PJP2U), pelayanan jasa Garbarata dan Pelayanan jasa konter.

Dalam menjalankan usahanya, Angkasa Pura II selalu mematuhi dan mengikuti berbagai regulasi maupun standar yang mengikat terkait dengan pelayanan lalu lintas udara, baik yang berlaku secara internasional (International Civil Aviation Organization / ICAO) maupun nasional (Departemen Perhubungan - Direktorat Jenderal Perhubungan Udara). Semua regulasi maupun standar tersebut diberlakukan, agar aspek keselamatan, keamanan, dan pelayanan penerbangan yang memenuhi standar penerbangan yang tertuang dalam ICAO annex 14 dan CASR 139 tentang Aerodrome.

#### **Sumber Pendapatan PT Angkasa Pura II**

Sesuai dengan data sumber pendapatan di PT Angkasa Pura II, perusahaan ini tidak hanya memiliki pendapatan di bidang aero PJP4U, PJP2U,

garbarata dan jasa konter, akan tetapi juga memiliki sumber pendapatan non aero sbb: (1) Food and Beverage; (2) Retail; (3) Duty Free; (4) Lounge; (5) Hotel; (6) ATM dan Perbankan; (7) Money Changer; (8) Jasa Transportasi Darat; (9) Wrapping and Strapping; (10) Vending Machine; (11) Refleksi dan Kebugaran; (12) Jasa Penitipan Barang; (13) Playground; (14) Hotel reservasi; (15) Wisata haji dan Umroh; (16) Tourist information centre; (17) Porter; (18) Perkantoran; (19) Airlines; (20) Ground Handling; (21) Aircraft Maintenance; (22) Flying School; (23) Tanah Pertamina; (24) Troughtput Fee; (25) Parkir; (26) Utilities; (27) .Wisata Haji dan Umroh mengalami penurunan yang sangat significant

#### **Agility pada PT Angkasa Pura II**

Ditengah pandemi ini perlu adanya peningkatan kolaborasi di antara stakeholder agar industri penerbangan kembali pulih, sektor penerbangan berkontribusi besar dalam mendukung aktivitas dan perekonomian Indonesia. Moda transportasi tersebut memiliki tiga kelebihan, yaitu flexibility, capacity dan connectivity. Ketiga kelebihan yang dimiliki sektor penerbangan ini harus tetap dijaga sehingga tidak menghilang begitu saja karena pandemi Covid-19. Di masa pandemi ini harus ada perbaikan supaya kontribusi sektor penerbangan tetap terjaga dan ditingkatkan pada masa adaptasi kebiasaan baru ini. Saat ini ada tiga isu yang harus diselesaikan oleh stakeholder transportasi udara, yaitu terkait slot time penerbangan, rute penerbangan dan frekuensi penerbangan di dalam satu rute. Slot time penerbangan harus dimaksimalkan, di samping itu rute penerbangan juga harus kembali diaktifkan dan frekuensi penerbangan di rute yang sudah aktif harus ditingkatkan dari yang ada sekarang. Di tengah pandemi ini PT Angkasa Pura II selaku operator bandara akan memaksimalkan slot time penerbangan di bandara. Perusahaan berusaha mendorong sebaran slot time, rute penerbangan, frekuensi rute penerbangan lebih merata. Perusahaan juga memperluas komunikasi dengan pihak terkait termasuk maskapai agar tidak ada lagi saling mengajukan penerbangan hanya di jam-jam tertentu, sehingga banyak alternatif pilihan jam penerbangan bagi para pengguna jasa. (Laporan Tahunan PT Angkasa Pura II, 2019)

#### **METODOLOGI**

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat

positifisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah diterapkan (Sugiyono, 2011: 8).

#### **Metode Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan metode dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data-data dari dokumen perusahaan serta dengan melakukan wawancara mendalam kepada pihak perusahaan dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) 2018, 2019, 2020, 2021 dari perusahaan.

#### **Metode Pengolahan Data**

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen PT Angkasa Pura II mengenai data jumlah trafik penerbangan, data pendapatan aero dan data pendapatan non aero. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis regresi linier berganda. Penggunaan regresi linier berganda disebabkan karena data dalam penelitian ini berupa data nominal dan tujuan dari analisis ini adalah untuk memprediksi pendapatan perusahaan di masa yang akan datang serta mengidentifikasi sumber pendapatan mana yang paling akan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan di masa yang akan datang. Seluruh proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 22.

#### **Metode Analisis Data**

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif, teknik analisis korelasi dan teknik analisis regresi.

#### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui gambaran trafik penerbangan dan pendapatan perusahaan selama masa sebelum dan sesudah adanya pandemi. Deskripsi trafik penerbangan dilakukan dengan membuat grafik trafik penerbangan PT Angkasa Pura selama tahun 2018 - 2020. Berdasarkan grafik tersebut selanjutnya akan dibuat trend yang akan menunjukkan prediksi trafik bandara di masa yang akan datang, meskipun trend ini tidak berlaku jika terjadi kebijakan lain yang akan mengubah fase pandemi, seperti masuknya vaksin dan berakhirnya pandemi di Indonesia. Karakteristik sistem yang diforecast tergantung diantaranya : ekosistem penerbangan mengingat usaha Bandara

akan prospek jika ada Airline, Airnav serta destinasi yang dituju, serta pemulihan ekonomi, semua akan saling mempengaruhi.

Asumsi bahwa dengan adanya keyakinan masyarakat terhadap protokol kesehatan di Bandara dan didalam pesawat, pemulihan ekonomi, pemulihan destinasi wisata, pemulihan tempat kuliner, keyakinan masyarakat akan tertibnya protokol kesehatan maka trafik akan naik.

Selain digunakan untuk melihat gambaran trafik, analisis deskriptif juga digunakan untuk melihat pendapatan perusahaan selama sebelum dan sesudah adanya pandemi. Data pendapatan perusahaan dari tahun 2019 - 2020 dibuat pada masing- masing komponen, untuk melihat komponen sumber pendapatan yang paling prospek di masa pandemi. Dalam hal ini, peneliti menggunakan batas 5% untuk menentukan apakah komponen sumber pendapatan tersebut memiliki prospek di masa pandemi atau tidak memiliki prospek sehingga tidak perlu dimajukan cara ini hanya untuk memilah komponen yang tinggi dalam sumbangannya terhadap pendapatan. Angka 5% ini sebenarnya bukan mengacu pada teori tertentu namun telah ditetapkan oleh peneliti agar dapat memperoleh faktor - faktor komponen pendapatan lebih banyak untuk diuji secara statistik.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, komponen pendapatan yang dinyatakan prospek selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis regresi dengan metode stepwise sampai ditemukan komponen sumber pendapatan yang di masa akan datang akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan perusahaan. Komponen pendapatan inilah yang jika ditingkatkan akan dapat meningkatkan pendapatan. Hasil analisis ini belum dapat diyakini dan teruji secara statistik sehingga perlu dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis regresi. Hasil analisis regresi tentu dapat diterima dan diyakini karena pengujian dilakukan secara statistik dengan menggunakan selang kepercayaan 95% yang berarti bahwa hasil prediksi akan memiliki error hanya sebesar 5% saja.

#### **Analisis Regresi**

Tahap - tahap dalam analisis regresi diawali dengan tahap uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui gambaran trafik penerbangan

dan pendapatan perusahaan selama masa sebelum, selama masa kebijakan ketat transportasi dalam masa pandemi dan sesudahnya. Deskripsi trafik penerbangan dilakukan dengan membuat grafik plotting bulanan trafik penerbangan PT Angkasa Pura II selama tahun 2018 – 2020. Berdasarkan grafik tersebut selanjutnya akan dibuat trend yang akan menunjukkan prediksi trafik bandara di masa yang akan datang.

Selain digunakan untuk melihat gambaran trafik, analisis deskriptif juga digunakan untuk melihat pendapatan perusahaan selama sebelum, pada saat kebijakan ketat transportasi dan sesudahnya. Data pendapatan perusahaan dari tahun 2019 – 2020 dibuat dengan pada masing-masing komponen, untuk melihat komponen sumber pendapatan yang paling prospek di masa pandemi. Dalam hal ini, peneliti menggunakan batas 5% untuk menentukan apakah komponen sumber pendapatan tersebut memiliki prospek di masa pandemi atau tidak memiliki prospek sehingga tidak perlu dimajukan.

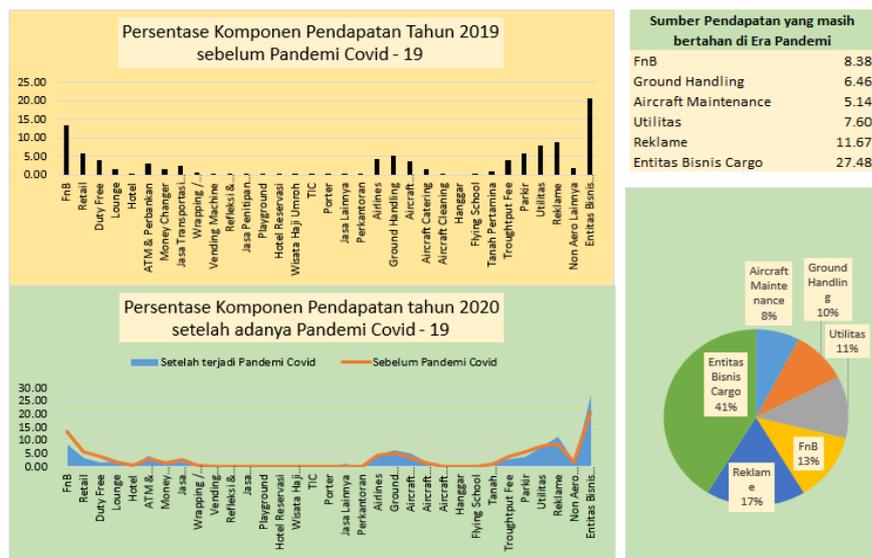
#### **Gambaran Trafik Penerbangan PT AP II**

Trafik penerbangan PT Angkasa Pura II di Bandara Soekarno Hatta mengalami kenaikan dan penurunan jumlah penumpang yang tidak begitu drastis di era sebelum pandemi Covid 19, namun kurun adanya pandemi Covid 19, penurunan trafik penerbangan semakin tajam sebagaimana terlihat pada gambar 2, sejak adanya Pandemi Covid 19 di bulan Februari 2020, jumlah trafik penerbangan mulai menurun dan penurunan jumlah trafik penerbangan paling rendah di bulan Mei 2020. Hal ini disebabkan karena selain adanya pandemi dan pemerintah juga memberlakukan pembatasan – pembatasan berskala besar sehingga penerbangan khususnya penerbangan di bandara soekarno hatta sangat sepi pengunjung.

Berdasarkan hasil plotting trafik penerbangan sampai dengan bulan Mei 2020 saat pandemi mengejutkan pemerintah sehingga terbit kebijakan penghentian penerbangan pesawat penumpang komersial terpantau menurun dengan persamaan trend  $Y = -3281,2x + 94201$  ( $R^2 = 99,2\%$ ) Selain kebijakan pembukaan penerbangan kembali pada 2 Juni 2020 upaya – upaya internal perlu dilakukan agar pendapatan tidak terlalu kecil paling tidak perusahaan harus survival dahulu, kemudian upaya recovery dilakukan diantaranya penegakan aturan protokol kesehatan dan kebersihan untuk mencegah penularan dan publikasi nasional maupun internasional untuk memulihkan kepercayaan publik utamanya untuk bandara Soekarno - Hatta karena memiliki lahan komersial

paling luas di sisi daratnya dan sebagai pintu gerbang bangsa. Dari sekian jenis usaha ada usaha tetap berupa sewa lahan yang ditarik pada saat tertentu sehingga masih bisa mempertahankan cash perusahaan. Selama belum ditemukan vaksin yang efektif pemulihan trafik sulit diperkirakan, karena pandemi Covid-19 memiliki model penyebaran yang tidak dapat diprediksi, di samping itu kebijakan pemerintah yang masih menerapkan sistem PSBB baik pengetatan maupun transisi di Jakarta selain menurunnya aktifitas perekonomian juga menyebabkan pengunjung bandara berkurang sehingga apabila perusahaan hanya mengandalkan pendapatan dari sisi aero seperti halnya sebelum adanya pandemi maka pendapatan perusahaan akan menurun terus dan tidak dapat menutupi kerugian yang terus dialami perusahaan dengan minimnya trafik maupun penumpang sebagai dampak dari pandemi. Maka perusahaan perlu melakukan *management change* (perubahan manajemen) sehingga perubahan tersebut dapat mengatasi kerugian yang terus menerus dialami perusahaan selama masa pandemi. Berdasarkan teori *change mangement*, salah satu bentuk perubahan manajemen yang dapat dilakukan pada saat perusahaan mengalami kemerosotan pendapatan adalah dengan mencari sumber pendapatan lain yang prospek terhadap keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan teori tersebut, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendongkrak perekonomian perusahaan adalah dengan mengidentifikasi komponen sumber pendapatan yang prospek serta mengaktifkan *idle capacity* untuk selanjutnya mengembangkannya dalam upaya mendongkrak pendapatan. Sumber pendapatan tersebut tentu adalah sumber pendapatan non aero karena pendaatan aero sangat dipengaruhi oleh jumlah trafik penerbangan, sedangkan jumlah trafik penerbangan di bandara Soekarno Hatta menurun tajam saat pandemi.

Sesuai dengan dokumen perusahaan, sebanyak 30 lebih komponen pendapatan non aero dimiliki PT Angkasa Pura II. Masing – masing komponen pendapatan memberikan kontribusi yang beragam terhadap pendapatan total perusahaan, namun ada beberapa komponen pendapatan yang prospek karena memberikan kontribusi yang tinggi terhadap naik turunnya pendapatan perusahaan. Berdasarkan data RKAP tahun 2019, 2020 PT angkasa Pura II, berikut ini adalah grafik yang menjelaskan persentase kontribusi masing-masing komponen pendapatan terhadap pendapatan total perusahaan :



**Gambar 3.** Persentase Komponen Pendapatan PT Angkasa Pura II sebelum dan sesudah Pandemi  
 Sumber : PT Angkasa Pura II (2020)

Berdasarkan grafik pada gambar 3 di atas, dapat dilihat bahwa setelah adanya pandemi, hanya ada 6 komponen pendapatan yang prospek, yaitu komponen pendapatan yang memiliki kontribusi di atas 5% dari total pendapatan perusahaan. Keenam komponen pendapatan tersebut adalah pendapatan dari makanan dan minuman, *ground handling*, perawatan pesawat udara, *utilities*, reklame dan kargo.

**Makanan dan Minuman (*Food and Beverages/FNB*)**  
 Hasil perhitungan persentase kontribusi food and baverage menunjukkan bahwa pada masa pandemi ini, FnB masih banyak memberikan kontribusi terhadap pendapatan total perusahaan sebesar 8,38%. Hal ini dikarenakan adanya pembayaran sewa stand yang sudah terbayarkan secara fix dan variabel meskipun pengunjung sepi, akan tetapi masih ada pengunjung bandara yang membeli makanan dan minuman di bandara. Komponen ini sebenarnya sejalan dengan naik turunnya jumlah kedatangan pesawat apabila kedatangan pesawat meningkat tentu saja pengunjung bandara akan semakin meningkat dan akan menggunakan fasilitas food and baverage di bandara.

***Ground Handling***  
 Komponen pendapatan yang berhubungan dengan jasa pengangkutan barang ini ternyata tetap prospek di masa pandemi. Besar kontribusi yang diberikan ground handling terhadap total pendapatan perusahaan adalah sebesar 6,46%, nilai ini masih di bawah food and baverage tetapi masih di atas 5% (masih prospek).

Perawatan Pesawat Udara (*aircraft maintenance*)  
 Komponen pendapatan berupa perawatan pesawat udara ini masih prospek di masa pandemi. Besar kontribusi yang diberikan aircraft maintenance terhadap total pendapatan perusahaan adalah sebesar 5,14%. Hal ini berarti bahwa meski terjadi pandemi, perawatan pesawat tetap berjalan, perawatan mesin tetap berjalan sehingga bisnis ini tetap prospek di masa pandemi.

**Utilitas**  
 Komponen pendapatan yang berkaitan dengan sewa listrik premium ini masih prospek di era pandemi, hal ini karena meskipun masa pandemi, beberapa fasilitas masih berjalan di bandara, di samping itu masih banyak penyewa yang tetap menggunakan fasilitas ini sehingga *utilities* masih prospek di masa pandemi dengan besar kontribusi 7,6%.

**Reklame**  
 Pemasukan pendapatan reklame ini terdiri dari kontrak jangka panjang sehingga telah menjadi pendapatan tetap, untuk tetap survive maka diperlukan terobosan bentuk dan cara reklame agar tetap menarik peminat setelah masa kontrak habis. Kontribusi dari komponen ini terhadap pendapatan total perusahaan sebesar 11,67%. Kontribusi ini adalah yang terbesar kedua di masa pandemi setelah cargo.

**Kargo**  
 Entitas bisnis Cargo di masa pandemi ini tetap prospek dengan persentase kontribusi sebesar 27,48%. Persentase ini merupakan yang paling

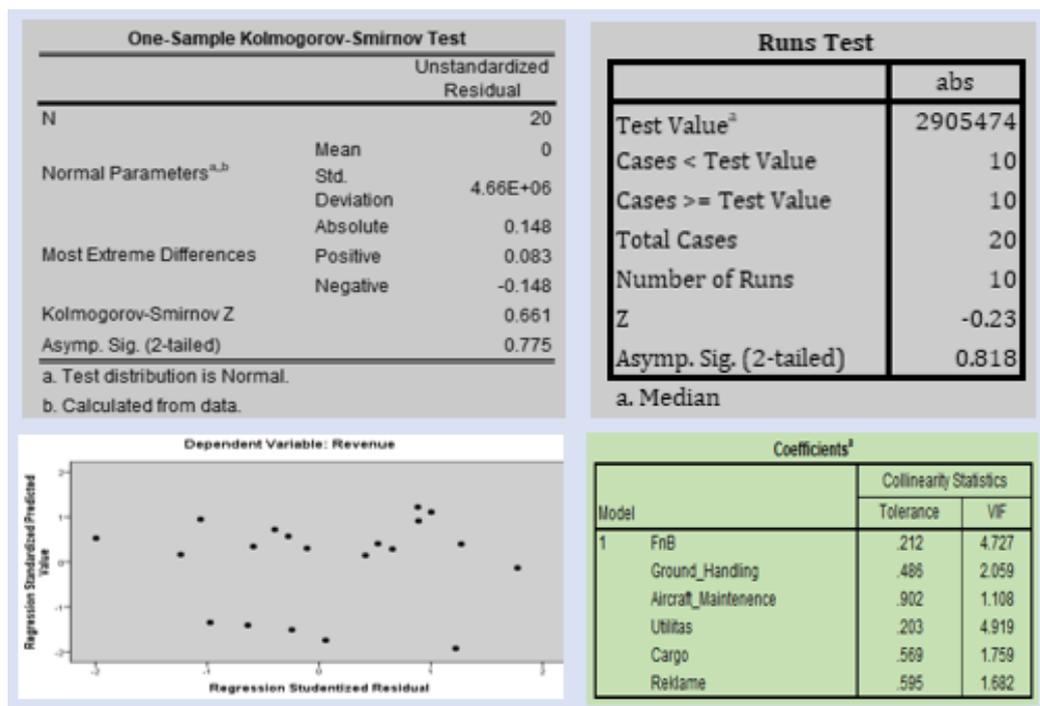
tinggi di antara enam komponen pendapatan yang masih prospek di masa pandemi.

### ANALISIS REGRESI

Tahap - tahap dalam analisis regresi diawali dengan tahap uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Setelah seluruh asumsi terpenuhi, pengujian dilanjutkan pada uji model regresi yang meliputi uji t, uji F dan perhitungan koefisien determinasi.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Berikut ini adalah hasil uji asumsi klasik model regresi yang akan diestimasi dalam penelitian ini.



Gambar 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas pada Gambar 4 menunjukkan nilai signifikan hasil uji normalitas kolmogorv smirnov adalah sebesar 0,775 sehingga dapat disimpulkan bahwa sebaran data residual regresi telah berdistribusi normal, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa syarat normalitas pada kedua model regresi terpenuhi. Hasil uji normalitas ini juga didukung dengan bentuk grafik PP Plot pada Gambar 4.3 berdasarkan grafik tersebut sebaran data residual menyebar mengikuti arah garis lurus yang menunjukkan bahwa residual regresi berdistribusi normal

#### Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas pada tabel menunjukkan bahwa nilai VIF seluruh variabel bebas < 10 dan nilai tolerance seluruh variabel bebas telah melebihi 0,1. Hal ini menunjukkan

bahwa model regresi telah memenuhi asumsi multikolinearitas.

#### Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada grafik 4.4 menunjukkan sebaran data yang tidak membentuk sebuah pola sehingga dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

#### Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil uji Run pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi hasil uji Run yang diperoleh adalah sebesar 0,818. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh > 0,05 maka disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari autokorelasi.

Berdasarkan seluruh hasil uji asumsi klasik di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis regresi linear

berganda telah terpenuhi sehingga analisis regresi dapat dilakuakn untuk mengidentifikasi komponen pendapatan yang berpengaruh signifikan terhadap pendapatan total perusahaan.

### Uji Model Regresi Linear Berganda

Hasil dari uji model regresi linear berganda adalah berupa hasil uji t, uji F dan koefisien determinasi. Dalam penelitian ini, uji t dalam analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh parsial masing-masing komponen pendapatan terhadap total pendapatan perusahaan, sedangkan uji F digunakan untuk menguji pengaruh bersama seluruh komponen

perusahaan terhadap total pendapatan dan koefisien determinasi digunakan untuk melihat besar kontribusi seluruh komponen pendapatan terhadap total pendapatan perusahaan.

### Uji t

Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing komponen pendapatan terhadap total pendapatan perusahaan. Dengan tingkat kepercayaan 95%, maka komponen pendapatan dinyatakan berpengaruh terhadap pendapatan total perusahaan jika nilai signifikansi hasil uji t pada komponen pendapatan tersebut < 0,05.

**Tabel 1,** Hasil Uji t

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.165E7	2.003E7		-2.080	.058
	Makananan dan minuman	2.508	.197	.707	12.722	.000
	<i>Ground_Handling</i>	1.286	.561	.084	2.292	.039
	Perawatan pesawat	1.798	.303	.159	5.925	.000
	Utilitas	2.132	.575	.210	3.710	.003
	Cargo	1.979	.411	.163	4.816	.000
	Reklame	1.213	.754	.053	1.608	.132

a. Dependent Variable: Revenue

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 1 di atas, diperoleh beberapa hasil sebagai berikut. Nilai signifikansi pengaruh variable ‘Makanan dan Minuman’ terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh < 0,05 maka disimpulkan bahwa ‘Makanan dan Minuman’ merupakan komponen pendapatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap total pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan ‘Makanan dan Minuman’ di masa akan datang akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan yang selanjutnya dapat membantu perusahaan keluar dari keterperukan ekonomi akibat pandemi.

Nilai signifikansi pengaruh *Ground Handling* terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 0,039. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh < 0,05 maka disimpulkan bahwa *ground handling* merupakan komponen pendapatan yang juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap total pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *ground handling* di masa akan datang akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan yang selanjutnya dapat membantu

perusahaan keluar dari keterperukan ekonomi akibat pandemi.

Nilai signifikansi pengaruh ‘Perawatan Pesawat’ terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh < 0,05 maka disimpulkan bahwa ‘Perawatan Pesawat’ merupakan komponen pendapatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap total pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan ‘Perawatan Pesawat’ di masa akan datang akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan yang selanjutnya dapat membantu perusahaan keluar dari keterperukan ekonomi akibat pandemi.

Nilai signifikansi pengaruh ‘Utilitas’ terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 0,003. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh < 0,05 maka disimpulkan bahwa pendapatan yang berasal dari penyewaan listrik premium bandara merupakan komponen pendapatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap total pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komponen ‘Utilitas’ di masa akan datang akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan yang selanjutnya dapat membantu

perusahaan keluar dari keterperukan ekonomi akibat pandemi.

Nilai signifikansi pengaruh Cargo terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh < 0,05 maka disimpulkan bahwa entitas bisnis cargo merupakan komponen pendapatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap total pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan bisnis cargo di masa akan datang akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan yang selanjutnya dapat membantu perusahaan keluar dari keterperukan ekonomi akibat pandemi.

Nilai signifikansi pengaruh Reklame terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 0,132. Oleh karena nilai signifikansi yang diperoleh > 0,05 maka disimpulkan bahwa reklame bukan merupakan komponen pendapatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap total pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan reklame di masa akan datang sebenarnya tidak selalu bisa meningkatkan pendapatan perusahaan dan kurang dapat membantu perusahaan keluar dari keterperukan ekonomi akibat pandemi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ternyata di antara keenam komponen pendapatan yang prospek hanya lima kompone pendapatan yang terbukti dapat berpengaruh signifikan terhadap total pendapatan perusahaan di masa yang akan datang. Kelima komponen pendapatan itu adalah FnB, ground handling, Aircraft Maintenance catering cleaning, utilities,

dan cargo, sedangkan reklame, di masa yang akan datang tidak begitu seignifikan akan dapat meningkatkan pendapatan tootal perusahaan. Hal ini berarti untuk meningkatkan pendapatan perusahaan di masa akan datang, perusahaan perlu memfokuskan kelima bisnis tersebut.

#### Uji F

Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk menguji pengaruh bersama seluruh komponen perusahaan terhadap total pendapatan. Dalam pengujian ini, seluruh komponen pendapatan dinyatakan secara simultan dapat berengaruh signifikan terhadap total pendapatan perusahaan jika nilai signifikansi hasil uji F < 0,05.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 2 di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi hasil uji F yang diperoleh adalah sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikan yang diperoleh < 0,05 maka disimpulkan bahwa FnB, ground handling, Aircraft Maintenance, Utilities, Reklame dan Cargo secara simultan berpengaruh signifikan terhadap total pendapatan perusahaan.

#### Koefisien Determinasi

Dalam penelitian ini, koefisien determinasi akan menunjukkan besar kontribusi keenam komponen pendapatan terhadap pendapatan total perusahaan. Koefisien determinasi dilihat dari nilai adjusted R square. Semakin besar nilai koefisien determinasi maka semakin baik model dalam memprediksi pendapatan perusahaan di masa yang akan dengan melihat peningkatan keenam komponen pendapatan yang prospek tersebut.

**Tabel 2.** Hasil Uji F

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.029E16	6	6.714E15	253.222	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3.447E14	13	2.652E13		
	Total	4.063E16	19			

a. Predictors: (Constant), Reklame, Aircraft\_Maintenance, FnB, Cargo, Ground\_Handling, Utilitas

b. Dependent Variable: Revenue

**Tabel 3.** Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.996 <sup>a</sup>	.992	.988	5.14938E6

a. Predictors: (Constant), Reklame, Aircraft\_Maintenance, FnB, Cargo, Ground\_Handling, Utilitas

b. Dependent Variable: Revenue

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 3 di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai adjusted R square model regresi sebesar 0,992, hal ini berarti bahwa besar kontribusi keenam komponen pendapatan prospek (FnB, ground handling, Aircraft Maintenance, Utilities, Reklame dan Cargo) terhadap naik turunnya pendapatan perusahaan di masa yang akan datang adalah sebesar 99,2%, sedangkan sisanya sebanyak 0,8% variansi pendapatan total perusahaan dipengaruhi oleh faktor lain di luar pendapatan FnB, ground handling, Aircraft Maintenance, Utilities, Reklame dan Cargo. Nilai adjusted R square yang cukup besar ini menunjukkan bahwa peningkatan kelima pendampata prospek tersebut (Makanan dan Minuman, *Ground Handling*, Perawatan Pesawat, Utilitas dan Cargo) adalah upaya terbaik dalam meningkatkan pendapatan non aero perusahaan di masa pandemi ini. Perusahaan dapat mengubah manajemen produk pelayanan dengan memfokuskan pendapatan pada kelima komponen prospek tersebut.

#### **PEMBAHASAN**

Dilatarbelakangi oleh penurunan jumlah trafik penerbangan di Bandara Soekarno Hatta dan penurunan pendapatan PT Angkasa Pura II akibat adanya pandemi Covid - 19, maka penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi upaya - upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk tetap bertahan dan bangkit dari keterpurukan ekonomi perusahaan sebagai dampak dari adanya pandemi Covid - 19.

Berdasarkan hasil peramalan jumlah trafik penerbangan di bandara Soekarno Hatta, hasil forecasting menunjukkan bahwa selama pandemi ini jumlah trafik penerbangan menurun yang berarti bahwa pada masa yang akan datang nilai Y akan rendah jika tidak dilakukan upaya - upaya atau terjadi perubahan kondisi seperti semula sebelum adanya pandemi. Mengingat pandemi Covid - 19 termasuk dalam kondisi VUCA. Akhir pandemi tidak dapat diprediksi dengan jelas. Di samping itu kebijakan pemerintah yang masih menerapkan sistem PSBB di Jakarta juga menyebabkan pengunjung bandara berkurang sehingga apabila perusahaan hanya mengandalkan pendapatan dari sisi aero maka pendapatan perusahaan pun tetap akan menurun dan tidak dapat mengcover kerugian yang terus dialami perusahaan sebagai dampak dari pandemi Covid - 19. Untuk itu, maka perusahaan perlu melakukan management change (perubahan manajemen) sehingga perubahan tersebut dapat mengatasi

kerugian yang terus menerus dialami perusahaan selama masa pandemi.

Berdasarkan teori change mangement, salah satu bentuk perubahan manajemen yang dapat dilakukan pada saat perusahaan mengalami kemerosotan pendapatan adalah dengan mencari sumber pendapatan lain yang prospek terhadap keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan teori tersebut, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendongkrak perekonomian perusahaan adalah dengan mengidentifikasi komponen sumber pendapatan yang paling prospek untuk selanjutnya mengembangkannya dalam upaya mendongkrak pendapatan perusahaan yang sempat menurun akibat adanya pandemi. Sumber pendapatan tersebut tentu adalah sumber pendapatan non aero karena pendaatan aero sangat dipengaruhi oleh jumlah trafik penerbangan, sedangkan jumlah trafik penerbangan di bandara Soekarno Hatta seperti terlihat dalam grafik.

Berdasarkan hasil perhitungan persentase kontribusi seluruh komponen pendapatan terhadap total pendapatan perusahaan, dari seluruh sumber pendapatan non aero, setelah adanya pandemi ini hanya ada 6 komponen pendapatan yang prospek, yaitu komponen pendapatan yang memiliki kontribusi di atas 5% dari total pendapatan perusahaan. Keenam komponen pendapatan tersebut adalah pendapatan dari Makanan dan Minuman, *Ground Handling*, Perawatan Pesawat, Utilitas, reklame dan Cargo.

Selanjutnya berdasarkan analisis lebih lanjut dengan metode regresi, ternyata hanya lima komponen prospek yang berpengaruh signifikan terhadap pendapatan total perusahaan. Kelima komponen pendapatan tersebut adalah Makanan dan Minuman, *Ground Handling*, Perawatan Pesawat, Utilitas dan Cargo, sedangkan reklame diprediksi tidak termasuk dalam komponen yang berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pendapatan di masa yang akan datang.

#### **Makanan dan Minuman**

Hasil perhitungan persentase kontribusi makanan dan minuman menunjukkan bahwa pada masa pandemi ini, variable tersebut masih banyak memberikan kontribusi terhadap pendapatan total perusahaan sebesar 8,38%. Hal ini bisa difahami karena terdapat pemasukan tetap dari sewa stand, selain itu masih ada pengunjung bandara yang membeli makanan dan minuman. Komponen ini sebenarnya sejalan dengan naik turunnya jumlah kedatangan pesawat apabila kedatangan pesawat

meningkat tentu saja pengunjung bandara akan semakin meningkat dan akan menggunakan fasilitas penjualan makanan dan minuman di bandara.

Berdasarkan hasil analisis regresi, komponen pendapatan ini termasuk komponen pendapatan yang pada masa yang akan datang dapat berpengaruh signifikan terhadap naik turunnya pendapatan perusahaan. Hal ini berarti apabila perusahaan dapat memacu peningkatan pendapatan dari sisi Makanan dan Minuman, maka pendapatan perusahaan akan meningkat, meskipun kontribusi yang diberikan bukan merupakan kontribusi terbesar.

#### **Ground Handling**

Komponen pendapatan yang berhubungan dengan jasa pengangkutan barang ini ternyata tetap prospek di masa pandemi. Besar kontribusi yang diberikan ground handling terhadap total pendapatan perusahaan adalah sebesar 6,46%, nilai ini masih di bawah food and beverage tetapi masih di atas 5% (masih prospek).

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *ground handling* merupakan komponen pendapatan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan pendapatan perusahaan saat pandemi maupun di masa yang akan datang. Dengan demikian, agar pendapatan perusahaan dapat meningkat perusahaan perlu meningkatkan prospek *ground handling* sehingga lebih benefit dan menghasilkan laba yang lebih tinggi guna menutup kerugian perusahaan akibat adanya pandemi Covid 19.

#### **Perawatan pesawat**

Komponen pendapatan berupa Perawatan pesawat ini masih prospek di masa pandemi. Besar kontribusi yang diberikan variable ini terhadap total pendapatan perusahaan adalah sebesar 5,14% Hal ini berarti bahwa meski terjadi pandemi, perawatan pesawat, tetap berjalan sehingga bisnis ini tetap prospek di masa pandemi.

#### **Utilitas**

Komponen pendapatan yang berkaitan dengan sewa listrik premium ini masih prospek di era pandemi, hal ini karena meskipun masa pandemi, beberapa fasilitas masih berjalan di bandara, di samping itu masih banyak penyewa yang tetap menggunakan fasilitas ini sehingga utilities masih prospek di masa pandemi dengan besar kontribusi 7,6%. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa utilities merupakan

komponen pendapatan yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan di era pandemi. Dalam upaya meningkatkan prospek utilities operasi penggunaan tenaga listrik dan air dikurangi. PT Angkasa Pura II berhasil menghemat hingga Rp1,8 triliun biaya listrik pada kuartal ke-3 tahun 2020 untuk keperluan operasi bandar udara. Sepanjang April–September 2020, perseroan dapat menghemat konsumsi air hingga 56% dari yang dianggarkan pada awal tahun. Sementara itu, penggunaan listrik dapat dihemat sebesar 42,75%.

#### **Reklame**

Reklame berkaitan dengan sewa papan iklan dan sistem pendukungnya. Kontribusi yang diberikan komponen ini terhadap pendapatan total perusahaan adalah sebesar 11,67%. Kontribusi ini adalah yang terbesar kedua di masa pandemi setelah cargo. Hal ini disebabkan karena reklame telah dibayarkan di awal pemasangan, sehingga pembayaran tetap ada meski masa pandemi.

Hasil analisis regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa reklame merupakan komponen pendapatan yang tidak perlu dikembangkan di masa pandemi ini, hal ini karena adanya pandemi berdampak beberapa usaha sedang down sehingga tidak memasang reklame dengan biaya yang besar, papan – papan reklame mungkin justru bisa dimanfaatkan untuk kampanye new normal sehingga masyarakat semakin yakin akan menggunakan layanan penerbangan karena dipastikannya, di samping itu masyarakat juga akan lebih baik dalam menjaga kesehatan dan kebersihan selama berada di bandara.

#### **Cargo**

Entitas bisnis kargo di masa pandemi ini tetap prospek dengan persentase kontribusi sebesar 27,48%. Persentase ini merupakan yang paling tinggi di antara enam komponen pendapatan yang masih prospek di masa pandemi. Fenomena Cargo tetap bertahan dapat difahami oleh sebab selain mengandung komponen sewa gudang fix dalam jangka panjang juga order pengiriman barang meningkat selaras dengan turunnya transaksi kontak langsung pembeli dan penjual akibat protokol kesehatan di masa pandemi. Kenaikan order pemesanan barang ini dapat mengimbangi turunnya jumlah belly cargo sebagai bagasi penumpang yang mengalami penurunan. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kargo merupakan komponen pendapatan yang

juga berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Semakin baik pengelolaan cargo maka semakin besar benefit cargo yang selanjutnya dapat mendorong perekonomian perusahaan.

Mulai 25 April hingga 31 Mei 2020 pemerintah melarang maskapai untuk mengangkut penumpang di wilayah Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan zona merah penyebaran COVID-19. Sementara itu, seluruh penerbangan cargo masih diperbolehkan baik itu rute domestik maupun internasional. Ini merupakan implikasi dari Peraturan Menteri Perhubungan No. 25/2020 tentang Pengendalian Transportasi Selama Masa Mudik Idul Fitri Tahun 1441 H dalam rangka Pencegahan Penyebaran COVID-19. Melalui Permenhub tersebut pemerintah mengizinkan pengangkutan kargo dilakukan oleh maskapai yang mengoperasikan pesawat dengan konfigurasi penumpang. Sejumlah maskapai penumpang mengajukan extra flight untuk penerbangan kargo di sejumlah bandara. Indikasinya adalah maskapai yang mengoperasikan pesawat penumpang kini semakin fokus di bisnis kargo. Maskapai tersebut memaksimalkan utilisasi pesawat penumpang dengan mengangkut kargo di tengah pandemi COVID-19. Bahkan juga ada operator helikopter yang mulai beroperasi untuk mengangkut kargo. Jika kargo bisa dimuat di kabin pesawat maka akan mempercepat loading dan unloading dibandingkan dengan jika kargo dimuat di lambung pesawat, sehingga keseluruhan proses menjadi lebih cepat. Bandara PT Angkasa Pura II yang melayani penerbangan pesawat penumpang untuk dioperasikan khusus mengangkut kargo, antara lain Soekarno-Hatta, Halim Perdanakusuma, Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru), Supadio (Pontianak), Husein Sastranegara (Bandung), dan Kualanamu (Medan). Jenis kargo yang diangkut seperti *pengiriman* e-commerce, berbagai peralatan dan perlengkapan penting di tengah pandemi, alat kesehatan dan lain sebagainya. Sepanjang Kuartal I/2020, volume angkutan kargo di 19 bandara PT Angkasa Pura II tercatat rata-rata sekitar 62.000 ton/bulan. Adapun di Soekarno-Hatta sendiri volume kargo rata-rata mencapai 42.500 ton/bulan.

#### KESIMPULAN

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa cargo merupakan komponen pendapatan yang paling prospek di masa pandemi ini, hal ini karena cargo merupakan komponen pendapatan yang berdiri sendiri serta pengaruh ketergantungan terhadap trafik pesawat serta kedatangan pengunjung

bandara relatif kecil. Selain itu order pengiriman barang meningkat selaras dengan turunnya transaksi kontak langsung pembeli dan penjual akibat protokol kesehatan dimasa pandemi. Dengan demikian cargo merupakan satu satunya komponen yang perlu dioptimalkan di masa pandemi ini.

2. Dari segi pendapatan, selain Cargo masih ada komponen lain yang berbasis pada sewa lokasi baik berupa lahan, ruang pameran, bahkan kios seperti F&B, maintenance, reklame, utilities dan ground handling yang masih memberikan pendapatan relatif besar secara pendapatan fix, namun dari pendapat variable masih bergantung pada banyaknya trafik dan pengunjung.

3. Pemulihan trafik masih bergantung pada kebijakan sektor transportasi dari pemerintah terhadap strategi penanganan pandemi Covid-19.

#### SARAN

Dalam kondisi *shinking enterprise* dikarenakan merosotnya pendapatan perusahaan mengancam keberlangsungan usaha, maka membangkitkan rasa senasib sepenanggungan dengan keterlibatan seluruh SDM (sense of belonging, sense of responsibility) adalah hal yang harus ditempuh. Tools yang bisa dipergunakan adalah "*EBITDA control margin*" yaitu monitoring EBITDA harian yang diketahui seluruh SDM agar mereka ikut bertanggung jawab dalam setiap langkah mencari revenue dan langkah efisiensi yang langsung terasa dan bisa dilihat setiap hari dan menjadi target yang harus diperjuangkan seluruh unit dari fungsi-fungsi organisasi yang ada dalam value change, baik dari main function maupun supporting function sehingga setiap individu dapat melihat dan merasakan kontribusi apa yang dikerjakan sehari hari terhadap pencapaian target keuangan perusahaan. Hal ini efektif membangun semangat dan antusiasme kerja karyawan untuk berprestasi tinggi dan memungkinkan perusahaan memiliki *Productivity Frontier*. Kontrol bisa dikendalikan dari Operation Control Centre (OCC) untuk pengendalian operasional yang efektif dan membuat operasional perusahaan efisien sehingga dapat terjadi *Generating Cash Flow* dari kegiatan operasional yang dominan, bukan dari hutang yang membebani perusahaan maupun penjualan asset-asset perusahaan.

Upaya – upaya yang bisa ditempuh untuk mengisi kegiatan yang berkurang dan bertahan survival adalah peningkatan usaha Non Aero, pemanfaatan Idle Capacity berupa pengkayaan pengetahuan dibidang bisnis Cargo, Logistic, Transaksi Digital

Electronic, Marketing Network, F&B system & delivery, ground handling.

Perlu dilakukan berbagai perubahan dan pengembangan berbasis IT yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja serta memenuhi tuntutan konsumen yang semakin beranekaragam. Jaringan IT di seluruh kawasan airport diupayakan dari cost centre dirubah menjadi revenue centre.

#### DAFTAR PUSTAKA

Adiga, A., Venkatramanan, S., Schlitt, J., Peddireddy, A., Dickerman, A., Bura, A., Warren, A., Klahn, B., Mao, C., Xie, D., Machi, D., Raymond, E., Meng, F., Barrow, G., Mortveit, H., Chen, J., Walke, J., Goldstein, J., Wilson, M., ... Barrett, C. (2020). Evaluating the impact of international airline suspensions on the early global spread of COVID-19. *MedRxiv: The Preprint Server for Health Sciences*. <https://doi.org/10.1101/2020.02.20.20025882>

Airport Grow Faster. Annual Report PT. Angkasa Pura II (Persero) Tahun 2018.

DRITSAKIS, N., & KLAZOGLU, P. (2019). Time Series Analysis using ARIMA Models: An Approach to Forecasting Health Expenditure in USA. *Economia Internazionale / International Economics*.

Faster and Sustainable Airport Growth. Sustainability Report Laporan Berkelanjutan Tahun 2018.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Global Partnership Innovation. Annual Report Tahun 2019.

Growing and Innovating to Provide Excellent. Annual Report PT Angkasa Pura Perseor Tahun 2017.

Karma, M. (2019). Analisa Pengelolaan Produksi dan Biaya Investigasi Fasilitas Bandar Udara untuk Memprediksi Peningkatan Revenue (Studi Kasus di Bandara Depati Amir-Pangkal Pinang). *WARTA ARDHIA*. <https://doi.org/10.25104/wa.v44i2.332.123-136>

Nižetić, S. (2020). Impact of coronavirus (COVID-19) pandemic on air transport mobility, energy, and environment: A case study. *International Journal of Energy Research*. <https://doi.org/10.1002/er.5706>

Rising Excellence towards Sustainable Future. Sustainability Report Laporan Berkelanjutan Tahun 2017.

RKAP PT Angkasa Pura Tahun 2018, 2019, 2020

Suau-Sanchez, P., Voltes-Dorta, A., & Cugueró-Escofet, N. (2020). An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it? *Journal of Transport Geography*. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102749>

Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In *METODE PENELITIAN ILMIAH*.

Sustainable Global Innovation. PT Angkasa Pura II Tahun 2019.