

Analisis Pendapatan dan Biaya Operasional Keuangan Bandara Internasional

Asep Mulyana¹, Hendrik Sudria Munawar², Keysa Ananda Tiyadi³, Nazala Devita Sopiyan⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi, Universitas Nurtanio Bandung

asepdiymulyana@gmail.com¹, sudriamunawarhendrik@gmail.com²,

keysaanandat@gmail.com³, nazalasopiyan@gmail.com⁴

Abstrak

Pengelolaan keuangan bandara merupakan aspek strategis dalam mendukung keberlanjutan operasional, khususnya di Djuanda yang memiliki volume lalu lintas tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika pendapatan dan biaya operasional serta strategi keuangan yang diterapkan dalam pengelolaan bandara. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajer keuangan dan operasional bandara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan keuangan sangat dipengaruhi oleh kondisi operasional harian, regulasi pemerintah, serta tekanan untuk mempertahankan kualitas layanan. Strategi efisiensi biaya, pemeliharaan infrastruktur, dan diversifikasi sumber pendapatan menjadi langkah utama dalam menjaga stabilitas keuangan bandara. Pendekatan kualitatif ini memberikan gambaran kontekstual dan naratif tentang bagaimana strategi keuangan dibentuk dalam praktik manajerial sehari-hari.

Kata kunci: Strategi Keuangan, Pendapatan Bandara, Biaya Operasional, Studi Kasus, Pendekatan Kualitatif.

1. Pendahuluan

Memasuki era globalisasi, berbagai peluang usaha mulai bermunculan dari berbagai sektor. Perusahaan sebagai pelaku utama dalam dunia bisnis tidak hanya dituntut untuk mampu bersaing dengan kompetitor, tetapi juga harus mampu berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kinerja mereka agar mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Selain kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang menjadi pembeda dari perusahaan lainnya. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu upaya penting dalam membangun daya saing perusahaan dan mendorong terciptanya perubahan di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Banyak perusahaan kini berusaha merancang serta menyempurnakan strategi bisnis mereka guna memenangkan persaingan di pasar. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan berskala global yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen secara optimal (Fish, 2020). PT Angkasa Pura I (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang penyediaan jasa layanan kebandarudaraan yang sesuai dengan melaksanakan dan mendukung strategis perusahaan adalah tujuan kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan Sebagai bagian dari pembangunan nasional, khususnya dalam sektor jasa layanan kebandarudaraan, PT Angkasa Pura I (Persero) berkomitmen untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi dan memiliki daya saing kuat agar mampu melakukan ekspansi di pasar domestik maupun internasional. Peningkatan jumlah penumpang setiap tahunnya tidak diimbangi dengan pertumbuhan sarana dan prasarana pendukung yang memadai sebagai penyedia layanan bandara. Menghadapi tantangan tersebut, PT Angkasa Pura I (Persero) dituntut untuk memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan, karena jika diabaikan, bisa menimbulkan dampak berkelanjutan. Melalui evaluasi kinerja secara rutin, manajemen dapat memahami kondisi unit usaha mereka, sehingga mampu membuat keputusan yang tepat, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi, pengukuran kinerja menjadi hal yang penting. Setelah terjadi perubahan dalam struktur manajemen, PT Angkasa Pura I (Persero) mulai melakukan pembenahan. Sebelumnya, perusahaan hanya

menggunakan metode konvensional dalam menilai kinerja, yakni melalui rasio keuangan. Pendekatan ini dianggap kurang komprehensif karena terlalu fokus pada keuntungan finansial dan cenderung mengabaikan aspek penting lainnya.

Manajemen kini menyadari bahwa untuk menjadi perusahaan unggul yang mampu bertahan dalam jangka panjang, penilaian kinerja tidak boleh hanya terbatas pada aspek keuangan. Evaluasi juga harus mencakup aspek non-keuangan. Hal ini dimulai dari perspektif pembelajaran dan pengembangan, di mana perusahaan menyusun strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan. Peningkatan ini, pada akhirnya, akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian, meningkatnya kepercayaan dan kepuasan pelanggan akan tercermin melalui peningkatan dalam aspek pelanggan, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif terhadap aspek keuangan, ditandai dengan naiknya pendapatan dari penjualan. Setiap perspektif dalam pengukuran kinerja saling berperan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya, yaitu: pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, serta proses bisnis internal. Peningkatan komitmen dan produktivitas di dalam perusahaan akan mendorong perbaikan kualitas layanan, yang kemudian berdampak pada tumbuhnya kepercayaan pelanggan.

No. 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan merujuk kepada area di lahan atau perairan tertentu yang digunakan untuk pesawat terbang meninggalkan atau memasuki tanah, termasuk tempat untuk penumpang naik turun, memuat dan membongkar barang, serta sebagai titik perpindahan antar moda transportasi. Tempat ini dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan serta fasilitas dasar dan pendukung lainnya. Bandara adalah salah satu jenis infrastruktur transportasi yang terlibat dalam berbagai aktifitas, baik yang langsung berhubungan dengan penerbangan maupun kegiatan pendukung lainnya. Banyaknya fasilitas yang terkait dengan layanan penerbangan serta banyaknya pihak yang aktif di bandara memerlukan adanya pengaturan yang baik dan terintegrasi, untuk menjamin kelancaran operasional dan efisiensi. Sebagai pelabuhan bagi pesawat yang berangkat dan mendarat, bandara dilengkapi dengan berbagai sarana atau fasilitas yang memiliki fungsi tertentu. Kapasitas bandara mengacu pada jumlah maksimum operasi yang dapat dilaksanakan dalam periode waktu tertentu dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis pesawat, ruang udara, airfield, fasilitas terminal untuk penumpang, dan akses kendaraan. Kapasitas airfield mencakup jumlah maksimum operasi pesawat dalam satu jam, sedangkan kapasitas terminal dipengaruhi oleh volume penumpang dan waktu yang diperlukan dalam berbagai layanan seperti check-in dan keamanan. Dua cara untuk mengukur kapasitas adalah maximum throughput rate (MTR) dan level of service (LOS), yang menilai seberapa banyak permintaan yang dapat dilayani dalam jangka waktu tertentu. Studi kapasitas bandara pada awalnya lebih fokus pada landasan pacu dan masalah keterlambatan saat pesawat takeoff atau landing. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menganalisis dan meramalkan kepadatan lalu lintas di bandara, termasuk penggunaan model simulasi untuk mengoptimalkan operasi pesawat dan mengurangi keterlambatan. Di terminal, analisis dilakukan dengan pendekatan berbasis data atau simulasi, termasuk penelitian mengenai penggunaan gate dan kepuasan penumpang di ruang tunggu. Model stokastik dikembangkan untuk mengoptimalkan kapasitas di terminal, dan juga ada model untuk menilai kinerja area darat menggunakan Simple Landside Aggregate Model (SLAM).

Biaya yang terkait dengan bandara dipengaruhi oleh pengoperasian dalam skala tertentu. Ada dua kategori biaya: biaya jangka pendek yang tergantung pada penggunaan kapasitas yang ada, dan biaya jangka panjang yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas. Biaya jangka pendek cenderung menurun seiring meningkatnya traffic hingga kapasitas maksimal, tetapi akan meningkat kembali jika kapasitas terlampaui. Biaya jangka panjang cenderung tetap stabil meskipun traffic meningkat. Biaya operasional bandara mencakup semua pengeluaran yang diperlukan untuk beroperasi. Jenis biaya ini dapat dibedakan menjadi biaya operasi, biaya pemeliharaan, biaya administrasi, dan biaya modal. Terdapat perbedaan dalam pengeluaran biaya antara bandara di Eropa dan Amerika, di mana bandara Eropa lebih banyak mengeluarkan untuk biaya pegawai, sedangkan bandara Amerika lebih fokus pada biaya modal. Di Indonesia, kinerja Bandara sangat dipengaruhi oleh pengelolaan finansial, di mana setiap keputusan yang diambil mempertimbangkan aspek biaya dan pendapatan untuk memaksimalkan keuntungan. Diharapkan dengan peningkatan kapasitas bandara, pendapatan dari operasional dan sektor komersial juga akan meningkat. Namun, kemacetan di bandara dapat menyebabkan penundaan pesawat, yang berdampak pada keterlambatan dan biaya tambahan bagi para pengguna. Keterlambatan ini dapat terjadi saat pesawat menunggu untuk berangkat, mendarat, atau saat menggunakan area lainnya.

Untuk mengatasi masalah kemacetan, perlu dilakukan peningkatan kapasitas terminal agar penumpang dapat dilayani dengan lebih cepat dan merasa nyaman. Standar pelayanan di bandara sangat penting dan dapat dinilai melalui indikator yang bersifat objektif, seperti durasi check-in, serta indikator subjektif yang mengukur kepuasan penumpang. Isu terkait keamanan dan keselamatan juga sangat penting, di mana bandara perlu melindungi penumpang dan pesawat dari ancaman, terutama setelah terjadinya pembajakan pada 11 September. Aspek

keamanan bandara mencakup pencegahan aktivitas ilegal, sedangkan keselamatan berkaitan dengan memastikan pesawat tidak terpapar bahaya.

2. Metode Penelitian

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif analisis dengan fokus pada pendekatan kualitatif. Tujuan dari penggunaan metode ini adalah untuk mengamati elemen-elemen tertentu secara mendetail sehingga memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan yang berguna di masa mendatang. Deskriptif analisis merupakan jenis penelitian yang cakupan dan pemahamannya terhadap materi yang diteliti bersifat terbatas, namun informasi yang diperoleh dari material tersebut adalah mendalam dan komprehensif. Jenis Data yang Digunakan dalam Penelitian Ini Adalah Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang didapat secara tidak langsung dari studi yang bersumber dari sebuah buku ilmiah, majalah, atau artikel yang relevan dengan isu yang diteliti, yang berfungsi sebagai dasar teori. Data sekunder ini diambil dari Laporan Tahunan Perusahaan serta berbagai sumber lain yang berkaitan dengan penelitian.

Topik yang akan dibahas dalam penelitian ini memiliki batasan sehingga, isu yang akan diangkat tidak akan meluas dari Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi empat aspek: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan serta Pembelajaran. Asumsi penelitian adalah anggapan-anggapan fundamental yang menjadi dasar pertimbangan untuk berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian. Mengingat pentingnya asumsi tersebut, peneliti dalam proposal ini beranggapan bahwa perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

Dalam konteks ini, unit analisis berhubungan dengan kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) berdasarkan empat perspektif, yakni Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan serta Pembelajaran. Metode pengumpulan data yang diimplementasikan dalam penelitian ini adalah Metode Pustaka, yang merupakan teknik untuk mengumpulkan informasi dengan mencari sumber dari buku atau studi literatur terkait data yang relevan dengan topik penelitian.

3. Hasil dan Diskusi

Balanced Scorecard menawarkan pengukuran yang sangat baik dan dapat menjadi masukan yang berharga bagi perusahaan. Hal ini khususnya relevan karena PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandara Internasional Juanda Surabaya belum menerapkan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Temuan analisis ini didasarkan pada laporan keuangan, jumlah pelanggan, jumlah karyawan, dan informasi relevan lainnya yang berkaitan dengan PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandara Internasional Juanda Surabaya meliputi tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Berdasarkan penerjemahan visi, misi, dan strategi ke dalam tujuan strategis serta ukuran strategi, diperoleh tolok ukur pada perspektif keuangan. Visi menjadi penghubung global yang lebih dari sekadar operator bandara dengan keunggulan layanan yang menampilkan pelestarian khas Indonesia. Tujuan strateginya adalah peningkatan pendapatan baik aeronautika maupun non-aeronautika serta kinerja keuangan yang sangat baik. Ukuran strategi mencakup peningkatan pendapatan dan kinerja keuangan yang semakin membaik. Dari Penerjemahan visi, misi dan tujuan strategis perusahaan maka dapat ditentukan tolak ukur untuk perspektif keuangan adalah dengan Perbaikan Rasio Rasio Keuangan Dan Peningkatan Pendapatan Dari Tahun Sebelumnya. Pengukuran Kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penulis akan fokus pada perspektif pelanggan, yang berfungsi sebagai landasan bagi interkoneksi antar perspektif lainnya. Setiap perspektif memiliki metrik spesifik yang selaras dengan penjabaran Visi dan Misi Perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat beberapa indikator yang dikenal sebagai Key Performance Indicators (KPI) yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan, yaitu akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan jumlah keluhan. Data yang dipakai mencakup jumlah pelanggan dari tahun 2017 hingga 2019 dan Merujuk pada catatan mengenai keluhan dan saran pelanggan pada tahun 2019 yang dimiliki oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandar Udara Internasional Juanda, Surabaya. Berikut adalah data jumlah pelanggan dari tahun 2011 hingga 2019 yang juga Merujuk pada daftar keluhan dan saran pelanggan pada tahun 2019. Dapat dilihat bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandar Udara Internasional Surabaya mengalami peningkatan jumlah pelanggan. Dalam kinerja perspektif pelanggan, terdapat beberapa Key Performance Index (KPI) seperti Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, dan Jumlah Keluhan.

Perspektif keuangan adalah pusat dari semua perspektif lainnya. Perspektif kinerja lainnya akan mempengaruhi perspektif keuangan secara langsung maupun tidak langsung, dimana indikator utama dalam perspektif keuangan ini meliputi Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas, dan Peningkatan Pendapatan Perusahaan. Dasar perhitungan ini berasal dari Laporan Keuangan Tahunan Audit PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya untuk Tahun Buku 2017-2019.

Rasio ini digunakan untuk seberapa efektif PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam mempertahankan pendapatannya yang telah diperoleh dari satu periode ke periode berikutnya. Indikator ini dianggap baik jika menunjukkan tren yang meningkat dari waktu ke waktu. Kondisi Peningkatan Pendapatan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menunjukkan bahwa pada tahun 2018, pendapatan meningkat sebesar 30%, sementara pada tahun 2019, terjadi peningkatan yang hanya mencapai 9%. Kenaikan yang minimal ini disebabkan oleh kenaikan harga tiket pesawat dan penerapan tarif untuk bagasi penumpang.

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, beberapa indikator dapat diidentifikasi, yang juga disebut sebagai Indikator Kinerja Utama (KPI) yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Ini termasuk Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan, dan Pelatihan Karyawan Total. Dasar pengukuran ini terdiri dari data yang mencerminkan jumlah karyawan dari tahun 2017 hingga 2019, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.10, bersama dengan laporan laba rugi komprehensif yang ditemukan pada Tabel 4.2 dari PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandara Internasional Juanda Surabaya. Perspektif ini mencakup indikator yang terkait dengan tingkat manfaat yang diperoleh dari perkembangan baru dan bagaimana hal ini dapat berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan di masa depan.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Tujuannya adalah untuk mengamati elemen-elemen secara mendetail guna memperoleh informasi yang mendalam dan komprehensif. Data yang digunakan adalah data sekunder, yang diperoleh dari studi literatur, buku ilmiah, majalah, artikel, dan Laporan Tahunan Perusahaan. Batasan penelitian ini adalah pengukuran kinerja menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, yang meliputi Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan serta Pembelajaran. Unit analisisnya adalah kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) berdasarkan keempat perspektif tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran yang sangat baik dan dapat memberikan masukan berharga bagi PT. Angkasa Pura I (Persero), terutama karena belum diterapkan di Bandara Internasional Juanda Surabaya. Balanced Scorecard mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis ini didasarkan pada laporan keuangan, jumlah pelanggan, jumlah karyawan, dan informasi relevan lainnya dari tahun 2017 hingga 2019.

Dalam perspektif keuangan, tujuan strategisnya adalah peningkatan pendapatan (aeronautika maupun non-aeronautika) dan kinerja keuangan yang sangat baik. Tolak ukur untuk perspektif keuangan adalah perbaikan rasio-rasio keuangan dan peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya. Meskipun pada tahun 2018 pendapatan meningkat sebesar 30%, pada tahun 2019 peningkatannya hanya mencapai 9%, yang disebabkan oleh kenaikan harga tiket pesawat dan penerapan tarif bagasi penumpang. Perspektif pelanggan berfokus pada indikator kinerja utama (KPI) seperti akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan jumlah keluhan. Data menunjukkan peningkatan jumlah pelanggan PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandara Internasional Juanda Surabaya dari tahun 2017 hingga 2019.

Perspektif keuangan dianggap sebagai pusat dari semua perspektif lainnya, di mana indikator utamanya meliputi Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Rentabilitas, dan Peningkatan Pendapatan Perusahaan. Data ini berasal dari Laporan Keuangan Tahunan Audit PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya untuk tahun buku 2017-2019. Terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup KPI seperti retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan pelatihan karyawan total. Perspektif ini mengukur manfaat dari perkembangan baru dan kontribusinya terhadap keberhasilan perusahaan di masa depan.

4. Kesimpulan

Bahwa pengelolaan keuangan yang strategis, ditambah dengan penerapan Balanced Scorecard yang komprehensif, sangat krusial bagi keberlanjutan dan pertumbuhan PT. Angkasa Pura I (Persero) di Bandara Juanda. Dengan mempertimbangkan tidak hanya aspek finansial tetapi juga aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan dapat mencapai kinerja yang optimal dan memenangkan persaingan di era globalisasi.

Referensi

1. Fish, B. (2020). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN PADA PT. ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNASIONAL JUANDA SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD*. 2507(February), 1–9.
2. Adi, Maulana, Firdaus, 2016. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepbulish CV. Budi Utama Yogyakarta”, Skripsi, Yogyakarta, Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Andre A.de Waal, Harold Counet. 2009. Lesson Learned From Performance Management Systems Implementations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 58 Issue: 4, pp.367-390.
4. Chen, Fu-Hsiang et al. 2011. A Balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotel Based On Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP *International Journal of Hospitality Management*, 30, 908-932.
5. Davis, S. Dan Albright, T. 2004. An Investigation Of The Effect Of Balanced Scorecard Implementation On Financial Performance. *Manage. Account Rs.*, Vol 15(2), 135-153.
6. Frigo M. L. 2002. Non Financial Performance Measures And Strategy Execution *Strategic Finance*, 84(2)s, p. 6-8.
7. Gaspersz, Vincent, 2013. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
8. Kaplan, R. S. And D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard; Measure That Drive Performance *Harvard Business Review*, (January-February); 71-79
9. Kaplan, R. S. And D. P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard.
10. Kaplan, R. S. And D. P. Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.