



PENERAPAN *COST LEADERSHIP* PT ANGKASA PURA I DALAM MENGURANGI DAMPAK COVID-19 (SAAT PANDEMI DAN PASCA PANDEMI COVID-19)

Syaifanni Azana ¹⁾; Elsa Alifia Muliawati ²⁾; Annisa Larasati ³⁾; Saffanah Zerlina Wibowo ⁴⁾; Nabilah Putri Edwina ⁵⁾; Nisa Uzzahron Nabila ⁶⁾; Ferry Irawan ⁷⁾

¹⁾ 2010112090@mahasiswa.upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

²⁾ 2010112103@mahasiswa.upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

³⁾ 2010112121@mahasiswa.upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

⁴⁾ 2010112122@mahasiswa.upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

⁵⁾ 2010112127@mahasiswa.upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

⁶⁾ 2010112128@mahasiswa.upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

⁷⁾ ferryirawan@upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

* penulis korespondensi

Abstract

Companies had huge challenges when the Covid-19 pandemic hit the world, including airport management companies. To maintain the company's existence amidst many limitations, PT Angkasa Pura I is considering several alternative strategies that it feels are appropriate. This research aims to investigate the condition of companies during the pandemic and the implementation of appropriate cost strategies to maintain business continuity. By using a qualitative approach and case study approach, this research produced several important findings. First, the company focuses on cost efficiency by optimizing the use of technology. Second, the company succeeded in reducing operating expenses in 2020 until 2022. Third, even though costs can be reduced, service to customers can still be maintained well.

Keywords: Covid-19, Cost-leadership, Efficiency

Abstrak

Perusahaan memiliki tantangan yang sangat besar saat pandemi Covid-19 melanda dunia, tidak terkecuali perusahaan pengelola bandar udara. Untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan di tengah banyak keterbatasan PT Angkasa Pura I mempertimbangkan beberapa alternatif strategi yang dirasa tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi kondisi perusahaan di masa pandemi dan penerapan strategi biaya yang tepat untuk menjaga keberlangsungan usaha. Dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif dan pendekatan studi kasus, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting. Pertama, perusahaan memfokuskan pada efisiensi biaya dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi. Kedua, perusahaan berhasil menurunkan beban usaha dalam tahun 2020 sampai tahun 2022. Ketiga, meskipun biaya dapat diturunkan namun pelayanan kepada pelanggan tetap dapat terjaga dengan baik

Kata Kunci: Efisiensi, Pandemi Covid-19, Strategi biaya

PENDAHULUAN

Menurut data yang diterbitkan oleh Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 Indonesia pada tanggal 17 September 2023, terlihat bahwa wabah virus corona telah melanda berbagai lapisan masyarakat di Indonesia, dengan total kasus positif yang mencapai 6.811.945 orang. Di sisi yang lebih positif, sebanyak 6.641.275 orang telah berhasil pulih dari infeksi ini, namun, kita juga harus menghadapi kenyataan bahwa sebanyak 161.870 orang di Indonesia telah kehilangan nyawa mereka akibat virus corona.

Sementara itu, data yang tersedia di tingkat global juga memberikan gambaran yang sangat serius. Terdapat lebih dari 770 juta orang yang telah terkonfirmasi positif terinfeksi virus corona di seluruh dunia. Namun, yang lebih mengkhawatirkan adalah angka kematian global yang telah mencapai 6.957.216 orang. Sangat disayangkan bahwa data yang ada tidak memberikan informasi tentang jumlah kasus yang berhasil sembuh di tingkat global.

Tabel 1. Jumlah orang yang terpapar Covid-19

No.	Uraian	Positif	Sembuh	Meninggal
1	Global	770,563,467	-	6,957,216
2	Indonesia	6,811,945	6,641,275	161,870

Sumber: WHO dan Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 Indonesia (data diolah 2023) / www.covid19.go.id





Berdasarkan Tabel 1 yang disajikan, terlihat bahwa Indonesia juga mengalami dampak signifikan dari pandemi ini, terutama dalam hal jumlah kematian. Di tingkat global, angka kasus yang terkonfirmasi positif dan kematian juga menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 masih merupakan masalah serius yang memengaruhi banyak negara di seluruh dunia. Dalam situasi seperti ini, langkah-langkah pencegahan dan perawatan yang lebih lanjut sangat penting untuk mengatasi dampak pandemi ini.

Pandemi Covid-19 telah mengubah situasi global secara signifikan, dengan dampak yang meluas ke berbagai sektor kehidupan. Penyebaran global pandemi Covid-19 memiliki dampak yang sangat besar di berbagai aspek kehidupan, tidak terbatas pada sektor kesehatan saja, melainkan juga mencakup dampak yang signifikan di sektor ekonomi dan ketenagakerjaan. Pandemi ini mempengaruhi berbagai sektor di tingkat ekonomi global, dengan hampir semua negara merasakan dampaknya. Indonesia, sebagai salah satu negara yang terkena dampaknya, terutama merasakan dampak signifikan pada sektor ekonomi (Pagiling et al., 2023). Secara garis besar, pandemi Covid-19 telah mengubah situasi global secara drastis, memberikan dampak yang meresap ke berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor kesehatan, ekonomi, dan ketenagakerjaan, serta mempengaruhi hampir seluruh negara, termasuk Indonesia.

World Health Organization (WHO) merekomendasikan bahwa setiap negara harus mengimplementasikan kebijakan pembatasan aktivitas untuk mengurangi penyebaran virus COVID-19. Di Indonesia, baik pemerintah pusat maupun daerah telah mengambil langkah-langkah untuk mengendalikan penyebaran virus corona. Ini termasuk memberlakukan libur bagi masyarakat, mendorong kerja dari rumah, dan mengingatkan warga untuk selalu mengikuti protokol kesehatan, seperti mengenakan masker saat bepergian dan rajin mencuci tangan. Selain itu, mahasiswa juga diminta untuk terus belajar secara daring (*online*) dan masyarakat dihimbau untuk menghindari kerumunan sementara waktu. Pembatasan seperti ini telah berdampak signifikan pada ekonomi domestik. Pandemi Covid-19 menghadirkan ancaman serius terhadap krisis ekonomi, yang ditandai oleh penurunan aktivitas produksi di berbagai negara, penurunan tingkat konsumsi masyarakat, hilangnya kepercayaan konsumen, dan penurunan nilai saham di bursa saham (Kusno, 2020).

Terdapat beberapa kemungkinan yang disebabkan adanya batasan operasional perusahaan. yang pertama adalah pembatasan operasional sering kali mengakibatkan penurunan pendapatan perusahaan. Ini dapat terjadi karena penurunan permintaan dari pelanggan atau karena perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan secara efisien. Yang kedua adalah biaya operasional, seperti gaji dan sewa, bersifat tetap dan tidak dapat dihindari meskipun operasi dibatasi. Ini berarti perusahaan harus tetap mengeluarkan uang untuk pos pengeluaran ini, bahkan ketika pendapatan menurun. Hal ini dapat berdampak negatif pada profitabilitas perusahaan. Kombinasi antara penurunan pendapatan dan biaya tetap yang tetap tinggi dapat mengakibatkan penurunan laba bersih perusahaan. Ini bisa mengancam kelangsungan operasi perusahaan (Pratiwi & Christian, 2021).

Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berjalan di tengah pembatasan mobilitas masyarakat perusahaan perlu menyusun beberapa strategi. Strategi tersebut tentunya harus disusun secara matang dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Salah satu strategi penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah strategi efisiensi biaya dikarenakan pembatasan yang dilakukan menyebabkan operasional tidak dapat berjalan seperti biasanya sehingga akan berdampak pada menurunnya pendapatan (Maharani & Marheni, 2022). Perusahaan perlu menyesuaikan anggarannya kembali serta mengurangi beberapa pengeluaran yang tidak diperlukan. Salah satu perusahaan yang menerapkan strategi efisiensi biaya adalah PT Angkasa Pura I.





PT Angkasa Pura I merupakan perusahaan yang bergerak di bagian pelayanan jasa kebandarudaraan. Sebagai salah satu sektor yang terkait dengan penerbangan tentunya PT Angkasa Pura terkena dampak yang cukup signifikan akibat pandemi Covid-19. Adanya pembatasan mobilitas masyarakat menyebabkan menurunnya jumlah penumpang yang bepergian dengan menggunakan pesawat. Dikutip dari laman Angkasa Pura I, pada tahun 2020 penumpang di bandara Angkasa Pura menurun menjadi 32,7 juta dari sebelumnya sebesar 81,5 juta pada tahun 2019. Menurunnya jumlah penumpang berdampak pada menurunnya pendapatan PT Angkasa Pura I dimana pada tahun 2020 pendapatan yang diterima hanya mencapai 3,9 triliun dari yang sebelumnya sebesar 8,6 triliun. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah strategi yang diterapkan oleh PT Angkasa Pura I dalam menghadapi dampak dari Pandemi Covid-19.

KAJIAN PUSTAKA

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai, aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun kedepan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan (Gunawan, 2017).

Menurut Umar (2003), strategi bisnis hampir selalu dimulai dari apa yang terjadi bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competence*). Perubahan perlu mencari kompetensi mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Sedangkan menurut David (2011), strategi bisnis merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sebuah perusahaan harus berjuang mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan, dengan terus beradaptasi untuk berubah dalam eksternal tren dan kapasitas internal, kemampuan dan sumberdaya dan perencanaan efektif, implementasi dan evaluasi strategi yang berperan besar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Strategi bisnis adalah sarana yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memanfaatkan sumber daya, beradaptasi dengan perubahan pasar, mencari dan mempertahankan kompetensi inti, serta melibatkan perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi yang berperan besar dalam mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan.

Cost leadership adalah strategi perusahaan yang mengedepankan pada struktur biaya yang lebih rendah daripada rata-rata industri (Septyaningrum & Handayani, 2022). *Cost Leadership* ini dilakukan dengan menekan biaya produksi yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), menyatakan bahwa keunggulan *cost leadership* adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang efisien dari pada pesaingnya. Biaya rendah (*overall cost leadership*) adalah usaha perusahaan untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah.

Strategi *cost leadership* termasuk ke dalam strategi bisnis generik yang dikembangkan oleh Porter pada tahun 1980. Strategi *cost leadership* merupakan salah satu alat utama yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta menciptakan keunggulan kompetitif (Dutse & Aliyu, 2018). Perusahaan mengadopsi strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menciptakan biaya rendah pada produk atau layanan mereka dibandingkan dengan pesaing mereka (Banker, et.al., 2014). Perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* dapat menciptakan fasilitas dalam skala





yang efisien, menekan berbagai pengeluaran, serta mengurangi R&D, tenaga penjualan, biaya iklan, dan overhead (Purwianti, 2019).

Porter (1980) mengemukakan bahwa strategi *cost leadership* merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif dengan mencapai biaya terendah. Fokus perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* adalah pengendalian biaya yang ketat, menahan diri dari segala aktivitas yang menimbulkan biaya yang besar serta mengutamakan efisiensi pada setiap operasi.

Tabel 2. Strategi Generik Cost Leadership Menurut Michael Porter (2007)

Strategi Generik	Keterampilan dan Sumber Daya yang Umum Diperlukan	Persyaratan Organisasi yang Lazim
Keunggulan Biaya Menyeluruh	Investasi modal yang terus menerus serta kemudahan mendapatkan modal	Pengendalian biaya yang ketat
	Keterampilan rekayasa proses	Laporan pengendalian yang terinci
	Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja	Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur
	Produk didesain supaya mudah dibuat	Insentif didasarkan atas pemenuhan target kuantitas yang ditentukan secara ketat

Sumber: Data sekunder yang diolah

Tabel 2 menjelaskan bahwa untuk menghasilkan keunggulan biaya yang komprehensif diperlukan sumber daya berupa akses permodalan, keterampilan rekayasa proses dan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja, dan produk didesain agar lebih mudah dibuat. Selain itu, perusahaan juga harus memiliki kebijakan yang tepat guna terkait dengan pengendalian biaya yang ketat, laporan pengendalian yang terinci, organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur serta insentif atas pemenuhan target kuantitas yang ditentukan secara ketat.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penggunaan pendekatan studi kasus dapat memberikan gambaran mendalam tentang entitas tertentu. Selain itu, dapat pula diperoleh informasi yang lebih intensi tentang latar belakang dan lingkungan objek penelitian (Assyakurrohim, et al., 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Angkasa Pura I (persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pelayanan jasa kebandarudaraan atau terkait bandara yang telah berdiri sejak 15 November 1962 dengan nama PN Angkasa Pura Kemayoran. PT Angkasa Pura I memiliki visi “Menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekedar operator bandar udara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramahatamahan khas Indonesia” yang didukung dengan berbagai misi untuk mewujudkan visi tersebut. PT Angkasa Pura I (Persero) juga telah menetapkan budaya perusahaan yaitu “SATU”, yang berasal dari kata Sinergi, Adaptif, Terpercaya, dan Unggul. Selain itu, agar seluruh insan Angkasa Pura I dapat memahami visi, misi dan budaya dengan mudah, maka ditetapkan moto atau tagline “Go Beyond”.





Kegiatan usaha utama PT Angkasa Pura I terdiri dari kegiatan usaha aeronautika non-ATS (kebandaraan) dan kegiatan usaha non aeronautika (non bandara). Kegiatan usaha aeronautika, yaitu: Penyediaan, pengusahaan, dan pengembangan fasilitas untuk kegiatan pelayanan pendaratan, lepas landas, parkir, dan penyimpanan pesawat udara, pelayanan angkutan penumpang, kargo, dan pos, jasa pelayanan penerbangan, penyediaan hanggar, pesawat udara, perbengkelan pesawat udara, pergudangan, jasa boga pesawat udara, jasa *ramp*, jasa pelayanan penumpang dan bagasi, jasa penanganan kargo dan surat, pelayanan jasa *load control*, komunikasi dan operasi penerbangan, dan pendistribusian bahan bakar pesawat udara serta jasa penunjang seperti penjualan bahan bakar dan pelumas kendaraan bermotor di bandar udara, jasa pelayanan pengangkutan barang dan masih banyak lagi. Sedangkan, kegiatan usaha non-aeronautika meliputi penyediaan lahan untuk pembangunan, lapangan, dan kawasan industri yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara, penyediaan, dan pengembangan fasilitas elektronika, listrik, air, dan instalasi limbah buangan serta penyediaan jasa konsultasi, pendidikan, dan pelatihan yang berkaitan dengan kebandarudaraan.

Adapun produk dan layanan yang diberikan PT Angkasa Pura I sebagai berikut: 1) Pelayanan Jasa Pendaratan, Penempatan, dan Penyimpanan Pesawat Udara (PJP4U), 2) Pelayanan Jasa Penumpang Pesawat Udara (PJP2U), 3) Garbarata (*Aviobridge*), 4) *Counter Check-In*, 5) *Baggage Handling System dan Hold Baggage Screening* (HBS dan HBS) dan 6) Konsesi atas Jasa Penggunaan Fasilitas Bandara.

Strategi PT. Angkasa Pura I dalam Mengurangi Dampak Covid-19: Selama Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 membuat pendapatan PT Angkasa Pura I menurun signifikan dari tahun-tahun sebelumnya terlihat pada Tabel 1. Hal ini disebabkan oleh pemberlakuan kebijakan pembatasan sosial, seperti PSBB pada tahun 2020 dan PPKM pada tahun 2021 di masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, PT Angkasa Pura I melaksanakan strategi jangka pendek berupa strategi *survival* dan strategi *rebound* untuk memastikan perusahaan dapat bertahan dan kembali bangkit khususnya dalam menghadapi dampak Covid-19. Upaya-upaya transformasi diharapkan akan dapat mengurangi kerugian operasional dan beban operasi bisa tercover oleh pendapatan.

Tabel 3. Pendapatan PT. Angkasa Pura I tahun 2018-2021 (dalam ribuan rupiah)

Akun	2018	2019	2020	2021
Pendapatan Aeronautika	5.113.648.346	4.975.936.088	1.814.044.354	1.380.977.590
Pendapatan Non-Aeronautika	3.407.438.964	3.655.609.514	1.805.065.131	1.824.687.868
Total Pendapatan	8.521.087.310	8.631.545.602	3.619.109.485	3.205.665.458

Sumber: Laporan Tahunan PT. Angkasa Pura I

Strategi *survival* berasal dari dua kata yaitu strategi dan *survival*. Menurut Mustofa dan Maharani (2008;304), strategi adalah suatu tindakan untuk mencapai tujuan Sedangkan, arti *survival* adalah kemampuan untuk bertahan hidup. Strategi *survival* adalah sebagai rangkaian tindakan yang dipilih secara standar oleh individu secara sosial ekonomi untuk bertahan hidup (Snel & Staring dalam Resmi, 2005:6). PT Angkasa Pura I melaksanakan strategi *survival* dalam dua pilar yaitu program *cost leadership* dan program *revenue enhancement*. Pilar pertama yaitu program *cost leadership*. Program *cost leadership* yang diterapkan di PT Angkasa Pura I bertujuan untuk menekan beban pada beberapa pos beban tertentu yang bersifat *non-essensial* (biaya yang tidak memiliki dampak langsung terhadap ketahanan PT Angkasa Pura I), *contributor* (biaya yang dipengaruhi oleh produksi), *accelerator* (biaya yang dibutuhkan untuk percepatan bisnis agar PT Angkasa Pura I memiliki tatanan yang kuat di saat



situasi ekonomi telah membaik), dan *essential* (biaya dasar yang diperlukan untuk jalannya operasional dan protokol *safety*) tanpa mengurangi tingkat pelayanan (LOS & CSI) dan keselamatan penerbangan.

Pilar yang kedua yaitu program *revenue enhancement*. *Revenue enhancement* adalah strategi atau tindakan yang dirancang untuk meningkatkan pendapatan atau penerimaan finansial suatu perusahaan atau organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan jumlah uang yang masuk ke dalam perusahaan dari berbagai sumber, seperti penjualan produk atau layanan, investasi, atau sumber pendapatan lainnya. PT Angkasa Pura I menerapkan *revenue enhancement* dengan mengembangkan beberapa bisnis anak perusahaan, antara lain: bisnis kargo dan logistik melalui pengembangan bisnis *freight forwarder* di industri *distributive trade export-import, heavy cargo*, 3PL dengan menambah *fleet*, penerapan jasa terkait pergudangan, pengembangan *special handling fast track*; bisnis properti melalui pengembangan terminal kargo Bandar Udara Hang Nadim Batam, desain dan pembangunan Gedung *Cold Storage* dan *Live Fish*, renovasi dan revitalisasi terminal; dan pengembangan bisnis jasa lainnya seperti *catering service*, bisnis *cleaning services* berbasis web melalui www.panggilaja.com, pengembangan *commercial airport city, food village, driving range/soft golf* dengan memanfaatkan aset yang ada.

Strategi *rebound* adalah suatu strategi pemulihan ekonomi perusahaan dengan melakukan inovasi untuk peningkatan ekonomi (Rosyidah, 2022). Strategi ini bertujuan untuk memulihkan perusahaan dari situasi yang sulit, seperti kerugian finansial, penurunan penjualan, atau masalah operasional. PT Angkasa Pura I melaksanakan strategi *rebound* dengan tujuh pilar, antara lain: upaya perbaikan proses bisnis *existing* dalam konteks *revenue safeguarding* dan *cost leadership*; restrukturisasi organisasi berupa pembagian fokus kantor pusat sebagai penyusun kebijakan dan monitoring serta kantor cabang sebagai pelaksana kegiatan operasional dan layanan; memberdayakan peran pejabat fungsional dalam bidangnya; upaya perusahaan dalam memetakan ulang arsitektur bisnis, data, aplikasi dan teknologi di PT Angkasa Pura I beserta anak perusahaannya; upaya penguatan perencanaan pengadaan melalui *category management* serta sentralisasi tim pengadaan; persiapan *the new normal* melalui upaya pemetaan dan penyiapan *touch points* pengguna bandara, seperti *check-in counter, security check, waiting room* dan *boarding gate*; serta penguatan portfolio bisnis baru dengan mengembangkan *adjacent business* dengan menciptakan *new business stream*.

Penerapan Program Cost Leadership Selama Pandemi Covid-19

Berdasarkan beberapa strategi dan program perusahaan tersebut, *cost leadership* yang berkontribusi besar dalam membantu perusahaan tetap bertahan selama Pandemi Covid-19, meskipun strategi ini baru berjalan efektif pada tahun 2021. PT Angkasa Pura I memiliki keterampilan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan *cost leadership* seperti yang disampaikan oleh Porter (2007), antara lain memiliki kemudahan dalam mendapat modal, memiliki keterampilan rekayasa proses dan memiliki pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja. Pertama, PT. Angkasa Pura I merupakan salah satu perusahaan BUMN yang mana 100% sahamnya dimiliki oleh negara. Oleh karena itu, seluruh kegiatan operasional PT. Angkasa Pura I diawasi oleh negara.

Kedua, PT. Angkasa Pura I memiliki keterampilan rekayasa proses dengan menggunakan beberapa teknologi untuk melakukan efisiensi biaya, seperti implementasi *Smart Building System Implementation* berupa *Building Automation System* yang digunakan untuk mengontrol dan memonitor fasilitas elektrik dan mekanikal diharapkan dapat mengurangi konsumsi listrik di bandar udara, penerapan Aplikasi Tata Naskah Dokumen Elektronik (TNDE) yang dapat mengurangi biaya pemakaian kertas untuk penggunaan nota dinas dan *paper based document*, layanan *Office Collaboration Platform* (OCP) menggunakan fasilitas dari *Google Suite* yang memiliki fitur yaitu: *video conference, email, pembuatan jadwal*





meeting, file storage & sharing, kolaborasi dokumen dengan rekan kerja dan *chatting* dengan grup yang diharapkan dapat mengurangi biaya rapat maupun biaya perjalanan dinas, serta penggunaan aplikasi *Learning Management System* (LMS) diharapkan dapat mereduksi biaya kegiatan pelatihan terutama pelatihan secara tatap muka. Ketiga, PT. Angkasa Pura I melakukan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja. Hal ini dibuktikan dengan memperketat *monitoring* pencapaian program dengan mencatat setiap pencapaian dan kendala penerapan *cost leadership* untuk dievaluasi pada saat rapat mingguan.

Untuk mencapai penerapan program *cost leadership* yang baik, PT Angkasa Pura I memiliki beberapa fokus kegiatan perusahaan, seperti pengendalian biaya yang ketat. Di mana hal ini dibuktikan dengan mengurangi tekanan pada *cash flow* dengan melakukan *cost categorizing* untuk mengidentifikasi jenis biaya yang dapat diturunkan dan melakukan kebijakan lain seperti *review* jam operasional, *traffic based operation*, kebijakan *downsizing*, optimalisasi sumber daya dan efisiensi biaya operasional melalui efisiensi dalam penggunaan utilitas energi listrik dan air serta penggunaan peralatan, optimalisasi kontrak pemeliharaan peralatan, efisiensi penggunaan bahan bakar minyak generator set dan kendaraan PKP-PK dan implementasi kebijakan/aturan pelaksanaan kegiatan *ground inspection* alat bantu pendaratan visual sehingga dapat mengoptimalkan biaya kalibrasi penerbangan.

PT. Angkasa Pura I juga harus memiliki laporan pengendalian yang rutin dan terinci. Hal ini dibuktikan dengan membuat rapat mingguan dengan topik "Update Mingguan Tim *Cost Leadership* dalam Rangka Percepatan Penanganan Dampak Pandemi COVID-19 dan Pencapaiannya terhadap Kinerja PT. Angkasa Pura I". Selain itu, PT. Angkasa Pura I melakukan beberapa perubahan struktur organisasi perusahaan sebagai upaya dalam meningkatkan efisiensi dan membentuk tim *cost leadership* dan *revenue enhancement*, sistem *monitoring* berbasis risiko melalui *I-Risk*, *monitoring* rutin terhadap operasi bandara berbasis *traffic* di semua bandara, dan *monitoring* capaian *traffic* dan analisis sensitivitas atas perubahan yang material.

Pada tahun 2020, PT. Angkasa Pura I mampu melakukan penurunan beban usaha sebesar Rp565,8 miliar atau 9,58%, dari Rp5.906 miliar di 2019 menjadi Rp5.341 miliar di 2020, salah satunya karena penerapan program *cost leadership* dan upaya efisiensi biaya. Dan pada tahun 2021, PT Angkasa Pura I berhasil melakukan efisiensi biaya melalui program *cost leadership* sehingga tercapai penghematan sebesar ±Rp1,1 triliun dengan tetap mempertimbangkan pelayanan prima dan keselamatan pemakai jasa kebandarudaraan.

Penerapan Program Cost Leadership Setelah Pandemi Covid-19

Setelah melewati masa pandemi Covid-19 di tahun 2020 - 2021, Angkasa Pura masih memutuskan untuk melanjutkan program *cost leadership* yang dilaksanakan pada tahun 2021, melalui strategi sebagai berikut: (a) Melakukan *management by traffic* yaitu penerapan standard layanan disesuaikan dengan trafik penumpang tanpa mengurangi standard layanan dan keselamatan penerbangan; (b) Melakukan koordinasi secara berkala bersama regulator terkait rencana strategis perusahaan di bidang operasi bandara; (c) Memberikan fasilitas dan pelayanan sesuai dengan ketentuan dan regulasi yang berlaku; (d) Membuat strategi pengelolaan sewa X-Ray dengan metode sewa per jam sesuai kebutuhan operasional bandara diharapkan dapat mengefektifkan biaya operasional X-Ray; dan (e) Melakukan program restrukturisasi keuangan untuk menjaga kinerja keuangan perusahaan.

PT Angkasa Pura I optimis mampu bertahan di masa sulit dan bangkit kembali di tahun 2022 sehingga mampu mencatatkan hasil operasional yang positif, dan tujuan restrukturisasi dapat tercapai hingga Rp.3,8 triliun, meningkatkan profitabilitas perseroan menjadi Rp.704 miliar dan peningkatan modal hingga Rp.3,5 triliun. Dengan adanya pengembangan bandara-bandara yang dikelola PT Angkasa Pura I secara konsolidasi maka akan menambah jumlah aset perusahaan, ketika proyek pengembangan bandara ini mulai dilaksanakan maka aset





perusahaan akan terus bertambah. Pada tahun 2021 aset perusahaan mencapai Rp 44 triliun, dari tahun 2017 yang hanya Rp 24 triliun. Total biaya perusahaan mengalami penurunan dan peningkatan yang sangat besar, hal ini terjadi karena PT Angkasa Pura I melakukan beberapa penambahan sumber daya manusia pada tahun 2020, dan juga telah membangun bandara. Sesuai dengan strategi *reasonable cost*, meskipun terjadi peningkatan biaya operasional, perusahaan berhasil menekan biaya operasional di bawah target (Ardhianza & Raharjo, 2023). Realisasi *cost leadership* beban Perusahaan Januari 2022 sampai dengan Desember 2022 adalah sebesar Rp292 Miliar dari target Rp171 Miliar.

PENUTUP

Simpulan

Strategi *cost leadership* fokus pada efisiensi biaya di PT Angkasa Pura I dengan menggunakan dukungan teknologi. Efisiensi biaya yang dimaksud oleh strategi ini yang dibedakan menjadi dua, yaitu yang berpengaruh secara langsung terhadap biaya maupun yang tidak berpengaruh secara langsung. Penerapan strategi ini melalui penerapan: *smart building system implementation* berupa *building automation system*, penerapan aplikasi tata naskah dokumen elektronik (TNDE), layanan *office collaboration platform* (OCP), dan penggunaan aplikasi *learning management system* (LMS). Dengan penerapan program *cost leadership* ini beban dapat ditekan, sehingga meskipun pendapatan yang dihasilkan perusahaan menurun, beban atau biaya yang dikeluarkan pun ikut menurun. Hal ini dapat mengurangi kerugian operasional. Sehingga, pada tahun 2022 PT Angkasa Pura I berupaya melanjutkan program *cost leadership* yang telah dilaksanakan pada tahun 2021.

Pada tahun 2020, PT. Angkasa Pura I mampu melakukan penurunan beban usaha sebesar Rp565,8 miliar atau 9,58%, dari Rp5.906 miliar di 2019 menjadi Rp5.341 miliar di 2020. Dan pada tahun 2021, PT Angkasa Pura I berhasil melakukan efisiensi biaya melalui program *cost leadership* sehingga tercapai penghematan sebesar ±Rp1,1 triliun dengan tetap mempertimbangkan pelayanan prima dan keselamatan pemakai jasa kebandarudaraan. Hingga pada akhir tahun 2022 realisasi *Cost Leadership* beban perusahaan adalah sebesar Rp292 Miliar dari target Rp171 Miliar.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan membandingkan perusahaan sejenis untuk mengetahui tingkat efektivitas pendekatan metode *cost leadership* yang digunakan oleh Perusahaan. Selain itu, Penelitian berikutnya juga dapat berfokus pada perspektif internal perusahaan dalam menerapkan metode dimaksud.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardhianza, D. Y., & Raharjo, S. T. (2023). Company Performance Improvement Strategy at Pt Angkasa Pura 1 Branch of General Ahmad Yani Airport, Semarang. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(6), 754–776. <https://doi.org/10.46799/JSA.V4I6.611>
- Angkasa Pura. (2021). Optimis Lalui Tekanan Pandemi, Angkasa Pura Airport telah Siapkan Skema Restrukturasi Finansial dan Operasional. Diakses pada 16 September dari <https://ap1.co.id/id/information/news/detail/optimis-lalui-tekanan-pandemi-angkasa-pura-airports-telah-siapkan-skema-restrukturasi-finansial-dan-operasional>
- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1-9.
- Bakarbessy, J. J. (2021). Fungsi WHO Dalam Penanganan Pandemi Covid-19 dan Dampaknya Bagi Hak Asasi Manusia. *TATOHI (Jurnal Ilmu Hukum)*, 1(9), 894-907.





- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (n.d.). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Dutse, A. H. G., & Aliyu, M. S. (2018). Cost leadership, market orientation and business performance: An empirical investigation. *Journal of Quantitative Method*, 2(2), 28-42.
- Erni, K. P. (2020). Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Penurunan Kesejahteraan Masyarakat Kota Pontianak. *Prosiding Seminar Akademik Tahunan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 1(1), 272-289.
- Gunawan, C. E. P. (2017). Analisis Strategi Bisnis Pada PT Omega Internusa Sidoarjo. *AGORA*, 5(1), 1-8.
- Junaedi, D., & Salistia, F. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pertumbuhan Ekonomi Negara-Negara Terdampak. *Simposium Nasional Keuangan Negara*, 2(1), 995-1013. Retrieved from <https://jurnal.bppk.kemenkeu.go.id/snkn/article/view/600>
- Khairul Akbar, K. A., Irsad, I., Emmia Tambarta Kembaren, E. T. K., Ade Firmansyah Tanjung, A. F. T., & Ahmad Rizki Harahap, A. R. H. (2022). Dampak Pandemi Covid 19 pada Pertumbuhan Perekonomian Indonesia. *Jurnal Agriuma*, 4(2), 88-96. <https://doi.org/10.31289/agri.v4i2.8247>
- Kusno, F. (2020). Krisis Politik Ekonom i Global Dampak Pandemi Covid-19. *Anterior Jurnal*, 19(2), 94-102. <https://doi.org/10.33084/anterior.v18i2.456>.
- Maharani, Y., & Marheni, M. (2022). Strategi Kebijakan Dalam Mengatasi Krisis Ekonomi Di Masa Pandemi Covid-19:(Studi Kasus Indonesia). *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 17(02), 234-244.
- Mantovani Rizal, (2021). *Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Tingkat Kemiskinan di Kota Makassar*. Master thesis, Universitas Muhammadiyah Makassar
- Mustofa, B. & Maharani, E. V. (2008). Kamus Lengkap Sosiologi. Yogyakarta: Panji Pustaka.
- Pagiling et al. (2023). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur di Indonesia. [Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia](#), 1(10).
- Pemerintah Indonesia. (2023). Situs Resmi COVID-19 Indonesia. covid19.go.id. <https://covid19.go.id/id>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The MacMillan Press Ltd
- Porter, M. E. (2007). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction*. (2007). Strategi bersaing: (competitive strategy): Michael E. Porter (L. Saputra & S. Suryanto, Eds.). Karisma Publishing Group.
- Pratiwi, P. D., & Christian, A. R. (2021). Performa keuangan perusahaan sub-sektor terdampak covid-19. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(1), 128-137.
- Purwianti, L. (2019). Analisa Pengaruh Cost Leadership, Differentiation Strategy dan Market Orientation Terhadap Kinerja Perusahaan. *Journal of Global Business and Management Review*, 1(1), 33-44.
- Resmi, S. (2005). *Gali Tutup Lubang Itu Biasa: Strategi Buruh Menanggulangi Persoalan dari Waktu ke Waktu*. Bandung: Yayasan Akatiga
- Rosyidah, E. (2022). Banyuwangi Rebound: Rebranding Nilai Batik Banyuwangi Sebagai Upaya Edukasi Kearifan Lokal dan Strategi Meningkatkan Penjualan Batik Pasca Pandemi Covid-19. Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi (SENMEA), 7.
- Septyaningrum, A., & Handayani, A. (2022). Cost Leadership Pada Penurunan Pendapatan Saat Pandemi Coronavirus Disease-19 Di Restoran Gresik Kota Baru. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis* 1.





- Wandra, Cikusin, Y., & Hayat. (2021). Wabah Corona Virus (Covid-19). *JIP (Jurnal Inovasi Penelitian)*, 2(5), 1627-1634.
- Zifa, A. 170602115 (2021). *Analisis Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pendapatan Pedagang Nasi Kaki Lima Dalam Perspektif Bisnis Syariah (Studi Pedagang Nasi Darussalam, Banda Aceh)*. Master thesis, UIN Ar-Raniry.