

STRATEGI PENCIUTAN PT GARUDA INDONESIA TBK DALAM MENGHADAPI KESULITAN KEUANGAN

Hesti Restarani¹

Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, hesti22001@mail.unpad.ac.id

Kintan Rachmi Satyodriyani^{2*}

Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, kintan22001@mail.unpad.ac.id

**Corresponding author*

Popy Rufaidah³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, popy.rufaidah@unpad.ac.id

Abstract

Background – PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk has been facing financial distress for the last five years. This is indicated by a significant loss in the amount of annual income. The revenue from operational activities has not been able to provide a profit for the company because of the high operating expenses that must be incurred.

Aim – This study aims to find out how PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk overcomes the current financial distress through the implementation of a retrenchment strategy.

Design / methodology / approach – This study uses a case study method by analyzing sources from the implementation of the retrenchment strategy at PT Garuda Indonesia. The type of data used is secondary data in the form of annual reports and financial statements of the company which is analyzed qualitatively.

Findings – PT Garuda Indonesia is one of the airlines that implements a retrenchment strategy in overcoming the problem of financial distress to increase the company's profitability. The type of retrenchment strategy implemented is a turnaround strategy and a captive company strategy.

Conclusion - The implementation of the turnaround strategy is realized through the contraction strategy, consolidation strategy, and outsourcing strategy. The implementation of the captive company strategy is realized through the sole supplier strategy, preferred provider strategy, and contract grower strategy.

Research implication – The results of this research are expected to be a consideration for the management of other airlines that are facing similar financial distress so that the company can maximize revenue and maintain business continuity in the aviation industry.

Limitations – The limitation of this study is that the analysis is only carried out on data sourced from documentation and literature related to the retrenchment strategy that has been implemented by PT Garuda Indonesia in overcoming the problem of financial distress.

Keyword : Retrenchment, strategy, Turnaround, Captive, Company.

Abstrak

Latar Belakang – PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sedang menghadapi kesulitan keuangan dalam lima tahun terakhir. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kerugian yang signifikan pada jumlah pendapatan komprehensif tahunan. Pendapatan dari kegiatan operasional belum mampu memberikan laba bagi perusahaan karena tingginya beban operasional yang harus dikeluarkan.

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk mengatasi kesulitan keuangan yang saat ini dialami melalui penerapan strategi pengurangan.

Desain / Metodologi / Pendekatan - Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan menganalisis sumber-sumber yang berpotensi menunjukkan hasil dari penerapan strategi pengurangan

Diterima : 25 Maret 2023
Direview : 17 April 2023
Direvisi : 24 April 2023
Disetujui : 25 Mei 2023



pada PT Garuda Indonesia. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder berupa laporan tahunan dan laporan keuangan Perseroan yang dianalisis secara kualitatif.

Hasil dan Pembahasan - PT Garuda Indonesia merupakan salah satu maskapai penerbangan yang menerapkan strategi penciutan dalam mengatasi permasalahan kesulitan keuangan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Jenis strategi penciutan yang diterapkan adalah *turnaround strategy* dan *captive company strategy*.

Kesimpulan - Penerapan *turnaround strategy* diwujudkan melalui strategi kontraksi, strategi konsolidasi, dan strategi alih daya. Penerapan *captive company strategy* diwujudkan melalui strategi pemasok utama, strategi penyedia pilihan, dan strategi kontrak.

Implikasi Penelitian - Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan manajemen maskapai penerbangan lain yang sedang mengalami kesulitan keuangan serupa sehingga perusahaan dapat memaksimalkan pendapatan dan mempertahankan keberjalanan bisnis dalam industri penerbangan.

Batasan Penelitian - Keterbatasan pada penelitian ini adalah analisis hanya dilakukan pada data yang bersumber dari dokumentasi dan kepustakaan terkait strategi penciutan yang telah diterapkan PT Garuda Indonesia dalam mengatasi permasalahan kesulitan keuangan.

Kata Kunci : Penciutan, Perputaran, Strategi, *Captive*, Perusahaan.

PENDAHULUAN

Industri penerbangan dunia tahun 2023 sedang dalam fasa pemulihan untuk memperoleh kembali profitabilitas penuh seperti sedia kala dan diharapkan dapat optimal setelah akhir tahun 2024 (O'Mara et al., 2023). Fasa keterpurukan industri penerbangan sendiri terjadi pada tahun 2020 ketika pandemi COVID-19 melanda, terlebih dengan adanya kebijakan pembatasan perjalanan jarak jauh yang semakin mengekang aktivitas industri penerbangan. Pada 2021 kondisi kasus COVID-19 semakin terkendali namun industri penerbangan hanya bangkit sedikit demi sedikit. Hal ini dikarenakan animo masyarakat untuk menggunakan kembali jasa penerbangan masih tergolong rendah (INACA, 2023).

Ketika pandemi COVID-19 terjadi, strategi penciutan lebih banyak diterapkan terutama pada perusahaan yang mengalami penurunan kinerja keuangan seperti yang

diungkapkan pada penelitian Albers & Rundshagen (2020) yakni sebanyak 50,67% dari 148 item berita literatur menampilkan penerapan strategi pada maskapai penerbangan Eropa seperti Air France, Austrian Airlines, Brussels Airlines, EasyJet, Lufthansa, dan Helvetic Airways didominasi oleh strategi penciutan. Hal ini didasarkan adanya pengaruh positif dari strategi penciutan terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui pemangkasan dan/atau pengurangan terhadap bagian perusahaan yang tidak produktif (Brahmana, 2020).

Penurunan kinerja keuangan juga teridentifikasi pada PT Garuda Indonesia berdasarkan tinjauan terhadap laporan keuangan Perseroan yang disajikan dalam Tabel 1. Hal ini didasarkan atas tingkat likuiditas dan profitabilitas perusahaan dimana total hutang perusahaan semakin meningkat tidak diikuti dengan peningkatan laba perusahaan. Oleh karenanya,

perusahaan harus menanggung kerugian terus-menerus setiap periodenya dengan tingkat pendapatan yang diperoleh tidak mampu menutupi beban operasional perusahaan. PT Garuda Indonesia sendiri merupakan salah satu perusahaan dalam bidang usaha jasa angkutan udara niaga yang berdiri pada 31 Maret 1950.

Kepemilikan saham PT Garuda Indonesia didominasi oleh pemerintah dengan persentase sebesar 60,54%. Total armada yang dimiliki PT Garuda Indonesia per 2021 mencapai 178 armada yang melayani 8 rute penerbangan internasional dan 39 domestik. Dalam Skytrax World Airline Awards 2022, PT Garuda Indonesia menempati urutan ke-31 maskapai terbaik di dunia, turun 16 peringkat dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan adanya persaingan dalam dunia penerbangan yang semakin kompetitif terlebih dengan adanya kompetitor LCC yang secara tidak langsung menuntut PT Garuda Indonesia untuk dapat menyusun strategi persaingan baru. Mengingat PT Garuda Indonesia sendiri memiliki competitor maskapai dalam pasar domestik seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.

Terjadinya pandemi COVID-19 berimplikasi pada penurunan jumlah penumpang PT Garuda Indonesia seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Namun, Perseroan tetap mempertahankan kinerja perusahaan dengan menjaga kualitas operasi untuk memenuhi kebutuhan

penumpang dalam memberikan pelayanan penerbangan jarak jauh yang aman dan nyaman. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian Perseroan berupa penghargaan “5 - Star COVID-19 Airline Safety Rating” dari Skytrax. Hanya saja, pasca pandemi COVID-19 pada tahun 2020 dan 2021 kembali terjadi penurunan jumlah penumpang yang lebih signifikan. Hal tersebut tentunya memberikan pengaruh bagi keuntungan perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya penurunan laba dari perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dilihat bahwasannya PT Garuda Indonesia membutuhkan strategi yang tepat dan efektif untuk mempertahankan pendapatan dari perusahaan serta mengatasi hambatan dan keterbatasan yang memengaruhi operasional perusahaan dalam meningkatkan kinerja Perseroan agar dapat tetap unggul dan mampu bersaing dengan maskapai penerbangan lainnya.

Alternatif strategi bertahan yang dapat diterapkan PT Garuda Indonesia dalam mengatasi masalah kesulitan keuangan didasarkan atas penelitian An & Midhat (2021) yang mengemukakan bahwa dari hasil analisis Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diperoleh bahwa PT Garuda Indonesia dapat menerapkan empat alternatif strategi prioritas berturut-turut diantaranya pengurangan sebagai alternatif strategi prioritas pertama dengan nilai daya tarik sebesar 6,73; diversifikasi dengan nilai daya tarik sebesar 5,82; divestasi dengan

nilai daya tarik sebesar 4,17; serta likuidasi sebagai alternatif strategi terakhir dengan nilai daya tarik sebesar 3,71. Sebagai upaya tanggap strategis maka diterapkan strategi penciutan yang memfokuskan pada pemangkasan dan/atau pengurangan ruang lingkup atau ukuran organisasi perusahaan untuk diinvestasikan ke bagian yang menghasilkan kinerja lebih baik (Boyne, 2004). Keberhasilan strategi penciutan dikemukakan dalam penelitian Ung et al. (2018) berupa pengkajian penerapan strategi penciutan dalam kinerja perusahaan dengan menyelidiki peran struktur kepemilikan yang

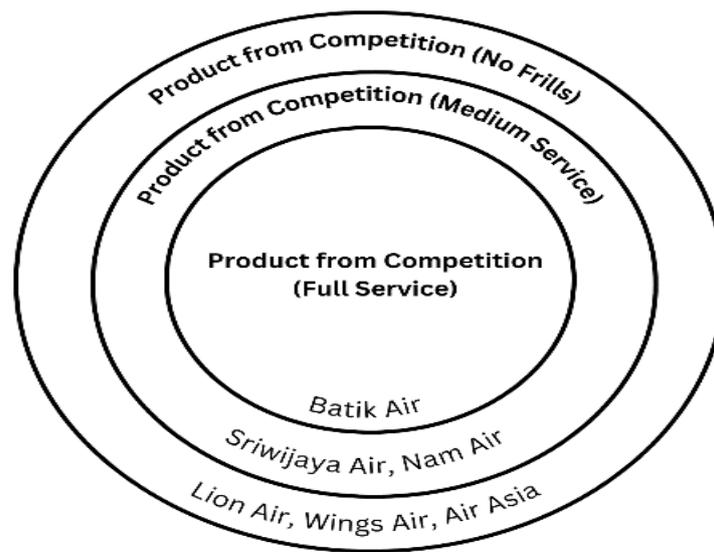
dilakukan terhadap 119 perusahaan di Malaysia. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa upaya strategi penciutan berupa pengurangan biaya dan aset, efisiensi struktur organisasi, ancaman pemecatan, dan restrukturisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini ditujukan untuk menjawab saran dari penelitian An & Midhat (2021) untuk melihat bagaimana implementasi strategi penciutan yang dilakukan PT Garuda Indonesia untuk bertahan dan keluar dari permasalahan kesulitan keuangan yang dihadapinya.

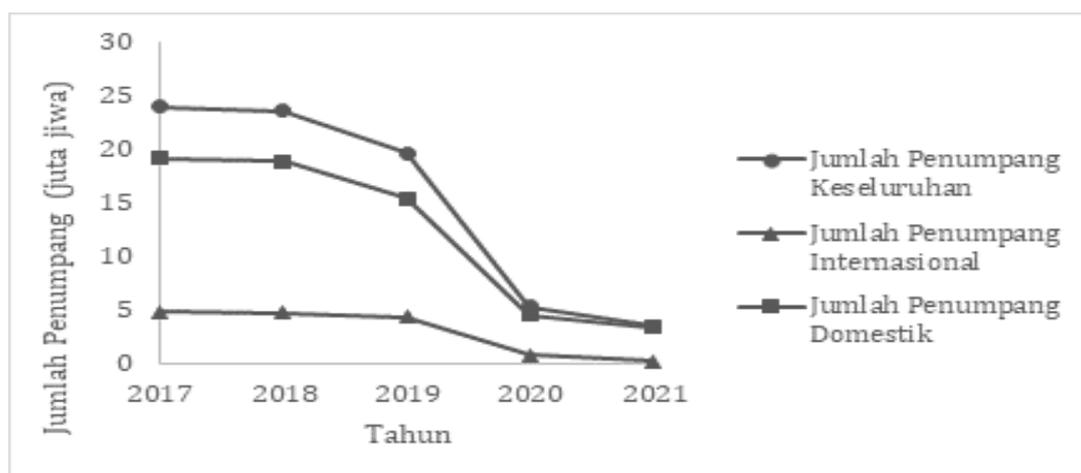
Tabel 1
Posisi Keuangan PT Garuda Indonesia Periode 2015-2021 (dalam satuan juta rupiah)

Parameter	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Jumlah Pendapatan	1.336,7	1.492,3	4.572,6	4.330,4	4.177,3	3.863,9	3.814,9
Beban Usaha	(2.609,0)	3.303,8	4.457,0	4.593,8	4.237,8	3.795,9	3.731,8
Laba Usaha	(3.962,2)	(2.203,1)	96,0	(199,1)	(76,2)	99,1	168,7
Laba Sebelum Pajak	(4.532,5)	(2.592,6)	1,3	(286,4)	(158,2)	17,8	106,7
EBIT	(3.602,6)	(2.062,9)	57,6	(137,9)	(131,4)	97,9	84,6
Marjin EBITDA (%)	(202,10)	(34,39)	6,08	(0,46)	1,61	32,99	32,74
Laba Tahunan	(4.174,0)	(2.476,6)	(44,6)	(228,9)	(213,4)	9,4	78,0
Jumlah Penghasilan Komprehensif Tahunan	(4.148,2)	(2.473,0)	46,7	(263,2)	(153,6)	59,3	70,0

Sumber: Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia (Data Diolah)



Gambar 1. Kompetitor PT Garuda Indonesia dalam Pasar Domestik
Sumber: Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia (Data Diolah Tahun 2023)



Gambar 2. Jumlah Penumpang PT Garuda Indonesia Periode 2015-2021
Sumber: Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia (Data Diolah Tahun 2023)

TINJAUAN PUSTAKA

Penentuan alternatif strategi yang diterapkan oleh perusahaan diawali dengan menganalisis lingkungan internal perusahaan (Rufaidah, 2014). Permasalahan kesulitan keuangan teridentifikasi dalam laporan keuangan PT Garuda Indonesia sejak tahun 2017, ditunjukkan dari nilai modal sendiri yang rendah dengan pendapatan yang tidak dapat menutupi

beban operasional karena tingkat profitabilitas yang rendah bersamaan juga dengan nilai total hutang yang tinggi (Zidane & Tojibussabirin, 2022). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Seto (2022) melalui lima metode potensi kesulitan keuangan Altman Z-Score, Springate, Grover, Ohlson, dan Zmijweski diperoleh bahwa kondisi keuangan PT Garuda Indonesia berada di bawah ambang batas

kesehatan keuangan kategori baik sehingga disarankan untuk mengambil langkah strategis berupa restrukturisasi biaya melalui renegosiasi hutang, restrukturisasi aset untuk menekan biaya modal, dan/atau pemangkasan pada kegiatan operasional yang tidak efektif guna meningkatkan pendapatan Perseroan seperti pengurangan jumlah rute penerbangan yang termasuk ke dalam langkah-langkah strategi penciutan.

Strategi Penciutan

Strategi penciutan adalah strategi untuk mengurangi skala operasi perusahaan guna mencegah penurunan nilai perusahaan (Ung et al., 2016). Strategi ini dilakukan perusahaan apabila bisnis yang dijalankan tidak mampu bersaing sehingga berdampak pada kinerja keuangan perusahaan yang buruk (Robbins & Pearce, 1992). Selain itu, strategi ini umumnya juga dilakukan oleh perusahaan yang memiliki tingkat penjualan ataupun pendapat dari kegiatan operasional yang semakin menurun dan selalu mengalami kerugian (Ung et al., 2018). Menurut Lim et al. dalam penelitian Barbero et al. (2020) mengemukakan bahwa penekanan strategi penciutan difokuskan pada pemangkasan skala operasi pada bagian-bagian bisnis yang tidak menguntungkan melalui pengurangan aset dan biaya sebagai upaya efisiensi perusahaan untuk kemudian diinvestasikan ke bagian yang memberikan kinerja yang lebih baik. Penciutan aset dilakukan sebagai

upaya mengurangi sumber daya yang dimiliki perusahaan sedangkan penciutan biaya dilakukan dengan mengurangi biaya dan beban operasi dalam mendukung efisiensi perusahaan (Chetta & Khomsiyah, 2022). Strategi penciutan terbagi menjadi tiga jenis seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3 (Rufaidah, 2014).

Corporate Turnaround Strategy

Turnaround strategy dilakukan melalui beberapa tahapan persiapan yang meliputi restrukturisasi kepemimpinan ataupun organisasi/budaya (Abdillah et al., 2023). Selain itu, *turnaround* perusahaan dapat didefinisikan sebagai upaya pemutarbalikan arah kondisi perusahaan, dari kecenderungan kondisi kinerja keuangan yang menurun dan telah memasuki kondisi kesulitan keuangan menjadi kondisi dimana perusahaan dapat meningkatkan kembali kinerjanya (Hirmanto & Slamet 2020). Menurut Robbins & Pearce (1992), penerapan penciutan aset dan biaya secara simultan dapat menghasilkan tingkat rata-rata kinerja *turnaround* yang tinggi pada kelompok industri dengan tingkat keparahan tinggi.

Captive Company Strategy

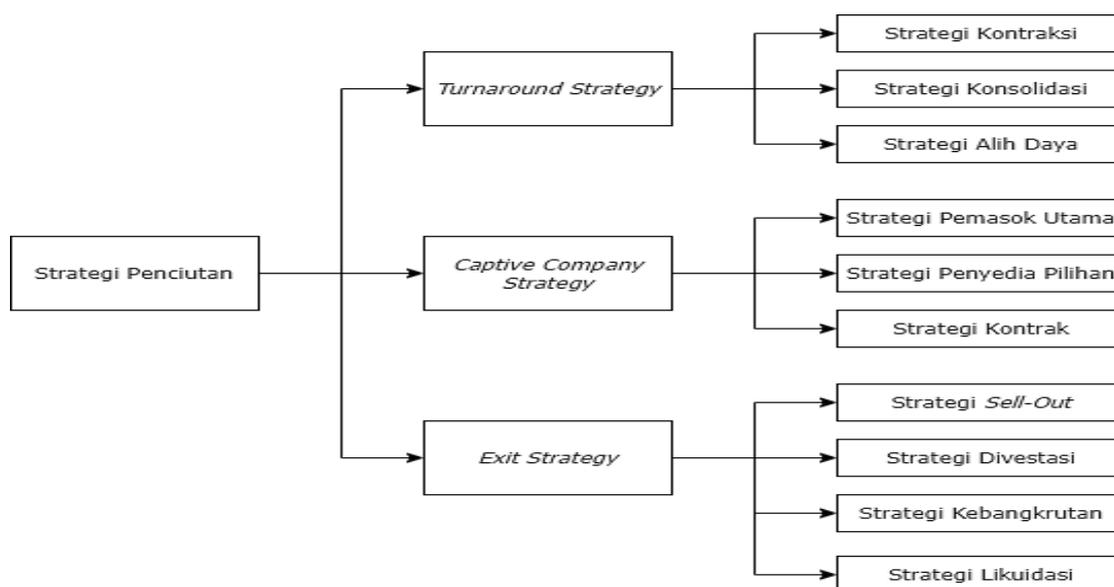
Captive company strategy merupakan strategi perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk dengan memberikan tawaran-tawaran khusus kepada pihak atau konsumen agar dapat menarik perhatian mereka sehingga dapat tercipta adanya

kerjasama yang memperlancar proses bisnis perusahaan (Bodnaruk et al., 2016).

Exit Strategy

Exit strategy merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan yang menyatakan adanya indikasi kebangkrutan, melakukan *refinancing*, dan menjual bisnis kepada pihak lain (Yadav et al., 2022). *Exit strategy* terdiri atas *sell-out strategy*, strategi divestasi, strategi kebangkrutan, dan strategi likuidasi (Rufaidah, 2014). *Sell-out strategy* merupakan strategi penjualan aset yang dimiliki perusahaan guna memperoleh

dana masukkan untuk menutupi kerugian sehingga kiranya perusahaan dapat bangkit kembali. Strategi divestasi merupakan strategi proses penjualan perusahaan atau memutarakan unit bisnis ke perusahaan yang berbeda (Fradinata, 2021). Strategi kebangkrutan merupakan kondisi kegagalan operasi yang dialami perusahaan hingga mencapai kondisi dimana perusahaan tidak lagi mampu membayar biaya operasional beserta kewajiban lainnya (Lerinsa, 2021). Strategi likuidasi mengacu pada proses mengakhiri keberadaan perusahaan (Fradinata, 2021).



Gambar 3. Jenis Strategi Penciutan
Sumber: Rufaidah, 2014

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus melalui analisis terhadap sumber-sumber yang berpotensi menunjukkan penerapan strategi penciutan pada PT Garuda Indonesia. Jenis data penelitian yang digunakan adalah data

sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan dan laporan keuangan Perseroan yang dianalisis secara kualitatif. Menurut Abdussamad (2021), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang dikenakan pada kondisi alami dari objek meliputi ciri bahwa instrumen kunci

penelitian adalah peneliti, penggunaan pendekatan triangulasi dalam pengumpulan data, data dianalisis secara induktif, dan fokus dari hasil penelitian tertuju pada pemaknaan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan kepustakaan. Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun data-data atau informasi yang berkaitan dengan objek penelitian dimana dalam hal ini adalah strategi penciutan yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia maka fokus data didasarkan pada data dan informasi yang termuat dalam laporan tahunan PT Garuda Indonesia untuk selanjutnya dilakukan analisis lebih lanjut (Zuldafrial, 2012). Menurut Zed dalam Sari (2020), teknik studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dan informasi dari sejumlah sumber dan literatur terpercaya yang dapat dijadikan landasan teoritis dalam penulisan artikel sehingga studi yang dilakukan hanya mengacu pada koleksi kepustakaan saja tanpa adanya riset lapangan. Sampel penelitian diambil dari penerapan strategi yang dilakukan PT Garuda Indonesia dalam rentang waktu 10 tahun terakhir. Data yang diperoleh kemudian dianalisis, dikaji, dan dideskripsikan atas rujukan pada jenis-jenis strategi penciutan yaitu *turnaround strategy*, *captive company strategy* dan *exit strategy* dengan menghubungkan fenomena keterjadiannya dengan jenis kategori strategi

penciutan yang diterapkan PT Garuda Indonesia hingga saat ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Turnaround Strategy

Strategi Kontraksi

Strategi kontraksi adalah strategi perbaikan cepat melalui pengurangan menyeluruh pada ukuran dan biaya (Fradinata, 2021). Ditinjau dari tujuan strategi ini, PT Garuda Indonesia menerapkan strategi kontraksi sebagai upaya untuk melindungi dan mempertahankan profitabilitas dari perusahaan. Langkah yang dilakukan yaitu dengan menekan biaya operasional perusahaan sebagai efisiensi manajemen. Adapun strategi yang dilakukan manajemen PT Garuda Indonesia yaitu melakukan pemangkasan terhadap jumlah rute penerbangan pada rute-rute yang potensinya rendah dan berdampak pada kerugian maskapai.

Pada tahun 2020, PT Garuda Indonesia melakukan strategi kontraksi dengan melakukan pemangkasan rute penerbangan ke Nagoya, London dan Amsterdam. Tak hanya dilakukan pengurangan jumlah rute penerbangan namun juga dilakukan pengurangan jumlah jam terbang ke destinasi tertentu seperti Jakarta-Yogyakarta. Hal ini dilakukan berdasarkan analisis manajemen Perseroan diperoleh bahwasannya PT Garuda Indonesia dibebankan atas penanggungungan rugi dari aktivitas operasional sejumlah maskapai pada rute-rute yang tidak berhasil

mendatangkan laba. Perolehan laba yang dihasilkan maskapai PT Garuda Indonesia dari rute tertentu tidak sebanding dengan beban operasional perusahaan. Pengefisienan rute dan pemotongan frekuensi penerbangan adalah satu dari perencanaan kegiatan usaha Garuda yang dimuat pada proposal restrukturisasi. PT Garuda Indonesia saat ini sedang menanggung kerugian selama 5 tahun terakhir. Bahkan pada tahun 2021 berdasarkan laporan keuangan tercatat rugi tahunan bernilai sebesar \$4.174.004.768 dengan total aset sebesar \$7.192.745.360, angka ini jauh lebih kecil dari hutang yang ditanggung perusahaan yang mencapai angka \$13.302.805.075. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki hutang yang lebih besar dibanding asetnya.

Aset PT Garuda Indonesia diantaranya adalah armada pesawat PT Garuda Indonesia, armada pesawat PT Citilink Indonesia, armada transportasi, aset kantor regional domestik, dan aset kantor internasional. Ditinjau dari jumlah aset armada PT Garuda Indonesia per tahun 2021 mengalami penurunan yang sangat signifikan sebesar 21,13% dari total 142 armada pada tahun 2020. Pengurangan 30 unit armada PT Garuda Indonesia dilakukan terhadap tipe Boeing 737-800. Selain itu, terdapat pula penurunan aset armada PT Citilink Indonesia per tahun 2021 sebesar 2,94% dari total 68 armada pada tahun 2020. Pengurangan dua unit armada PT

Citilink Indonesia dilakukan terhadap tipe A320-200. Upaya pengurangan aset ini ditujukan untuk mendukung keberjalanan strategi utama PT Garuda Indonesia dalam restrukturisasi biaya. Menurut Wakil Direktur Utama PT Garuda Indonesia mengemukakan bahwa pengeluaran Perseroan untuk biaya tetap terhadap 142 armada membutuhkan sebesar \$80 juta per bulannya (Hendartyo, 2021). Strategi pengurangan armada sebagai dampak dari penurunan jumlah penumpang juga dilakukan oleh beberapa maskapai penerbangan di Eropa diantaranya Australian Airlines yang melakukan pengurangan armada hingga menjadi 60 pesawat, Alitalia Airlines yang beroperasi dengan 80% dari total armada sebelumnya, dan Brussels Airlines yang mengurangi armadanya hingga menjadi 38 pesawat. Strategi ini efektif dilakukan sebagai respon atas rendahnya perolehan margin dan tingginya biaya operasional yang harus dikeluarkan (Budd et al., 2020).

Berdasarkan laporan tahunan PT Garuda Indonesia, aset transportasi juga mengalami penurunan sejak 2020. Penurunan terjadi sebesar 23,60% pada 2020 dan 19,31% pada 2021 dari total 1.254 unit pada tahun 2019. Penurunan ini dilakukan dengan sistem pengembalian transportasi Garuda Indonesia Group and Corporate akibat adanya pemberlakuan pembatasan sosial sehingga mengurangi beban pemakaian sekaligus juga beban biaya operasional,

merupakan bagian dari strategi restrukturisasi keuangan, serta berakhirnya kerjasama dengan Kutai Energi, Ciputra, BPPI Mitrabara, Krakatau, Posco, KPC, dan Purantara. Selain itu, penurunan aset juga dialami oleh kantor regional domestik dan kantor internasional pada tahun 2021. Jumlah aset kantor regional mengalami penurunan sebesar 58,62% dari total 116 kantor pada tahun 2020 sedangkan jumlah aset kantor internasional mengalami penurunan sebesar 31,58% dari total 19 kantor pada tahun 2020. Pengurangan aset kantor cabang ini ditujukan sebagai upaya restrukturisasi keuangan melalui penurunan biaya operasional kantor cabang sehingga dapat membantu menekan biaya pengeluaran. Strategi kontraksi berupa pemangkasan terhadap jumlah rute penerbangan dan aset-aset perusahaan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjan et al. (2023) yang mengemukakan bahwa dalam upaya mengatasi kesulitan keuangan maka PT Garuda Indonesia mengambil keputusan untuk memaksimalkan penggunaan aset berupa pesawat guna memaksimalkan laba dan melakukan pemangkasan jumlah pesawat sebagai upaya efisiensi kegiatan operasional sehingga Perseroan dapat memperoleh laba untuk melunasi hutang-hutang.

Strategi Konsolidasi

Strategi konsolidasi adalah strategi mengefisienkan tingkat operasional

perusahaan dengan pemotongan ukuran dan mengurangi biaya (Rufaidah, 2014). PT Garuda Indonesia menerapkan strategi tersebut dengan melakukan pengurangan terhadap jumlah karyawan sebagai upaya untuk menghemat biaya operasional perusahaan. Berdasarkan penelitian Kristantia et al., (2021), upaya ini ditujukan sebagai perwujudan strategi defensif guna mengembalikan stabilitas kondisi keuangan PT Garuda Indonesia atau bahkan meningkatkannya sehingga PT Garuda Indonesia tidak mengalami kerugian. Menghadapi situasi ini maka manajemen PT Garuda Indonesia mengambil langkah pemutusan hubungan kerja (PHK). Karyawan PT Garuda Indonesia sendiri terdiri atas karyawan tetap, karyawan kontrak, dan siswa. Pada tahun 2015 jumlah karyawan PT Garuda Indonesia sebanyak 8.248 orang kemudian mengalami penurunan sebesar 3,15% menjadi 7.988 dan tahun berikutnya mengalami penurunan kembali sebesar 4,29% menjadi sejumlah 7.645 orang. Pada tahun 2018, PT Garuda Indonesia menambah jumlah karyawan kontrak sebanyak 108 orang akan tetapi mengurangi jumlah karyawan tetap sebanyak 52 orang. Pada tahun 2019 terjadi pengurangan karyawan kembali yang dilakukan sebesar 0,85%. Setelah adanya dampak pandemi COVID-19 dan perusahaan mengalami tingkat kesulitan keuangan yang semakin tinggi maka pengurangan dilakukan secara masif yaitu dengan

mengurangi karyawan sebesar 24,52%. Pada tahun 2021 perusahaan kembali mengurangi jumlah karyawan sebanyak 12,49% sehingga per Desember tahun 2021 jumlah karyawan PT Garuda Indonesia sebanyak 5.203 orang.

Ditengah pandemi COVID-19, maskapai penerbangan Garuda membuat langkah pemutusan hubungan kerja (PHK) berupa rasionalisasi terhadap 1.691 karyawan secara bergantian dalam upaya pengurangan *financial expenses*. Keputusan PHK diikuti dengan kebijakan merumahkan secara bergantian beberapa pilot, pemotongan gaji pegawai termasuk tingkat direksi sampai 50%. Menurut Direktur Utama PT Garuda Indonesia mengemukakan bahwa pengefisienan jumlah karyawan dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara karyawan dan jumlah aktivitas penerbangan. Pihak maskapai penerbangan juga menerapkan proses pensiun dini untuk sejumlah karyawan yang dilakukan dalam 2 tahapan. Sebanyak 591 karyawan pada tahap pertama tahun 2019 dan tahapan kedua tahun 2021 sejumlah 1.100 karyawan (Fauzi, 2021). Keputusan penggunaan strategi konsolidasi sebagai upaya efisiensi biaya diterapkan juga oleh maskapai penerbangan Hungaria yaitu Wizz Air melalui pemutusan hubungan kerja sebesar 19% dari total tenaga kerja yang ada dan pemotongan gaji pilot, awak kabin, serta staf kantor sebanyak 14% sedangkan untuk gaji

eksekutif senior dipotong sebesar 22% (Budd et al., 2020).

Strategi Alih Daya

Strategi alih daya merupakan strategi dengan membeli produk ataupun jasa kepada pihak lainnya yang sebelumnya produk ataupun jasa tersebut dihasilkan dan dikelola oleh perusahaan secara mandiri. *Offshoring* adalah salah satu bagian dari strategi alih daya yaitu dengan dilakukannya peralihan pada kegiatan atau fungsi bisnis kepada pihak independen di luar negeri (Rufaidah, 2014). Penerapan strategi alih daya yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia yaitu pada aktivitas *ground handling* yang didasarkan atas pertimbangan keamanan dan keselamatan serta pihak yang lebih handal dalam mengelola kegiatan ini sehingga berimplikasi pada hasil kerja yang optimal dan ketepatan waktu. PT Garuda Indonesia juga melihat adanya prospek dari bisnis di lini ini sehingga diputuskan penyerahan kegiatan *ground handling* pada pihak lain sehingga perusahaan dapat berfokus pada aktivitas inti berupa operasionalisasi pesawat udara. Pihak yang diberi kepercayaan oleh maskapai Garuda Indonesia untuk mengelola aktivitas *ground handling* yaitu PT Gapura Angkasa.

PT Garuda Indonesia melakukan kegiatan *offshoring* dengan melakukan kerjasama *code share* sebagai upaya memaksimalan profitabilitas perusahaan.

Code share merupakan kerjasama yang didalamnya memuat tentang perjanjian biasanya dilakukan oleh dua maskapai penerbangan atau lebih tentang pemakaian kode nomor penerbangan yang dilakukan oleh salah satu maskapai untuk selanjutnya diidentifikasi penerbangan sipil yang beroperasi di bawah maskapai lain. Hal ini diidentifikasi berdasarkan nomor tiket, reservasi penumpang, panduan maskapai, termasuk papan informasi bandara. Dalam kegiatan kerjasama ini dapat dilakukan penjualan tiket suatu maskapai oleh maskapai lain yang bekerja sama. Perusahaan atau maskapai penerbangan dapat bertindak sebagai pemberi jasa pelayanan penerbangan dan salah satu pihak berperan sebagai *marketing* atau penjual tiket. Kerjasama dalam bentuk *code share* memberikan kesempatan bagi maskapai untuk melakukan penerbangan pada rute-rute yang sebelumnya tidak dapat diakses karena adanya peraturan yang membatasi wilayah terbang seperti pasal 7 konvensi Chicago 1944 (Morandi et al., 2015).

PT Garuda Indonesia sendiri melakukan kerjasama *code share* dengan Emirates per tahun 2022. Manfaat yang diperoleh adalah keuntungan perluasan jaringan penerbangan yang dimiliki oleh masing-masing maskapai termasuk 16 rute di Indonesia, Timur Tengah, serta Eropa. Melalui kerjasama ini, PT Garuda Indonesia dapat memberikan pelayanan untuk

berbagai destinasi yang dilayani Emirates seperti Dubai, London Heathrow dan Manchester, Paris, Barcelona, dan Milan (Itsaini, 2022). Perjanjian antara kedua maskapai diharapkan dapat menstabilkan kondisi keuangan Perseroan hingga meningkatkan profitabilitas perusahaan demi keberlangsungan operasi bisnis PT Garuda Indonesia. Penerapan perjanjian *code share* juga dilakukan oleh maskapai penerbangan lain salah satunya antara Air France dan Alitalia untuk rute penerbangan Paris-Roma sehingga memungkinkan Air France dan Alitalia secara independen menjual kursi penumpang satu sama lain guna meningkatkan jumlah penawaran layanan penerbangan kepada penumpang (Chiambaretto et al., 2016).

Maskapai PT Garuda Indonesia juga melakukan kerjasama dengan bergabung ke dalam aliansi maskapai global Sky Team yang dapat memperbesar peluang ikatan dengan perusahaan penerbangan lain yang tergabung di dalamnya. Berdasarkan penelitian Sebayang dan Jamaan (2015), tujuan bergabungnya PT Garuda Indonesia tak lain untuk menyetarakan tingkatan dengan perusahaan penerbangan terkemuka global lainnya bahkan meningkatkan reputasi sebagai *World Class Airline* di industri penerbangan dunia. Sejak menjadi anggota Sky Team pada tahun 2014 dan berdasarkan *market share* internasional, PT Garuda Indonesia berhasil meningkatkan pangsa pasarnya dalam rute internasional,

meskipun peningkatan tidak konsisten per tahunnya.

Captive Company Strategy

Strategi Pemasok Utama

Strategi pemasok utama merupakan salah satu *captive company strategy* yang didefinisikan sebagai strategi meniadakan sisi kebebasan kegiatan usaha tertentu di organisasi dalam menunjang kelangsungan bisnis perusahaan pada periode mendatang. Strategi pemasok utama dilaksanakan dengan konsep *supply chain* dimana menjadikan perusahaan lain sebagai pemasok utama suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut menjadi satu bagian penting dalam keberlanjutan operasi perusahaan yang dipasok (Hadian, 2017). Strategi pemasok utama pada PT Garuda Indonesia diimplementasikan dalam industri *Maintenance, Repair, dan Overhaul* (MRO) melalui anak usahanya yaitu PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk (GMF). GMF adalah anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia yang bergerak di bidang penyediaan perawatan pesawat, penyesuaian komponen, perawatan pesawat dan mesin industri, produksi dan pemeliharaan fasilitas pendukung, layanan teknik, layanan material, logistik, pergudangan, pengiriman dan layanan konsultasi, termasuk pelayanan dan pelatihan serta penyediaan tenaga ahli di bidang perawatan pesawat, komponen dan mesin. Berdasarkan penelitian Prasetia &

Sumartana (2020), GMF terus meningkatkan infrastruktur dan sarana prasarana perawatan pesawat beserta kompetensi personel dalam memberikan layanan *ground time* minimum dan efisiensi yang tinggi sehingga GMF memperoleh kepercayaan dari maskapai penerbangan lain sebagai pengguna layanan. Melalui GMF, PT Garuda Indonesia melakukan kerjasama sebagai pemasok utama untuk maskapai penerbangan baik domestik maupun internasional, salah satunya yaitu PT Pelita Air Services (Pelita Air) dengan mengadakan perjanjian kerjasama untuk perawatan pesawat terbang terkait perawatan ringan hingga berat. GMF menyediakan insinyur dan teknisi dalam melayani perawatan bagi armada Pelita Air. Kerjasama ini didasari penggunaan pesawat A320 oleh Pelita Air tetapi Pelita tidak mempunyai lisensi untuk melakukan perawatan pesawat pada jenis tersebut sehingga GMF menjadi pemasok utama dalam penyediaan pelayanan perawatan pesawat bagi Pelita Air (Desfika, 2022). Sebagai pemasok utama dalam industri MRO maka diperlukan keunggulan dibandingkan pesaing diantaranya meliputi sumber daya manusia yang kompeten seperti yang dimiliki industri MRO Korea, teknologi yang unggul seperti yang dimiliki industri MRO Jepang, ataupun biaya operasional yang rendah seperti industri MRO Cina (Nam et al., 2023).

Strategi Penyedia Pilihan

Strategi penyedia pilihan merupakan strategi untuk menjadi penyedia pilihan bagi rekanan perusahaan sehingga dapat melebarkan sayap kebebasan aktivitas bisnisnya (Rufaidah, 2014). Dalam hal ini, PT Garuda Indonesia menerapkan strategi korporasi berupa diferensiasi produk dengan memberikan beberapa pilihan operasi penerbangan berjadwal dan tidak berjadwal yang dapat mengangkut penumpang, barang, hingga pos untuk tujuan domestik ataupun internasional. Berdasarkan temuan penelitian Lombonaung et al. (2020) diperoleh bahwa strategi diferensiasi PT Garuda Indonesia berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dalam industri penerbangan. Seperti halnya strategi diferensiasi Emirates Airlines yang menunjang penciptaan kualitas layanan dan inovasi organisasi dalam membangun citra perusahaan (Kamarudeen & Sundarakani, 2019).

Layanan jasa penerbangan berjadwal yang diberikan PT Garuda Indonesia kepada penumpang termasuk ke dalam kategori *Full Service Carrier* (FSC) sehingga harga yang ditawarkan menjadi lebih tinggi namun PT Garuda Indonesia juga menyediakan pilihan lain berupa segmen *Low Cost Carrier* (LCC) yang disediakan oleh PT Citilink Indonesia sebagai salah satu entitas anak Perseroan. Jasa penerbangan berjadwal juga menawarkan layanan muatan (kargo), ruang bawaan (bagasi), dan pengantaran dokumen.

PT Garuda Indonesia juga menawarkan berbagai pilihan layanan terutama bagi mitra perusahaan untuk melakukan perjalanan bisnis melalui konsep *corporate privilege*. Konsep tersebut memberikan beragam pilihan layanan penerbangan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mitra perusahaan sehingga para mitra tetap dapat menghemat biaya perjalanannya dengan tetap memperoleh keuntungan serta kepuasan pelayanan. Mitra perusahaan PT Garuda Indonesia diantaranya Astra International, Bank Indonesia, HSBC, PT Pertamina, Shell, PT Freeport Indonesia, Yamaha Corporation, Telkomsel, Badan Pemeriksa Uang, Kementerian Keuangan, dan lain-lain.

Segmentasi bisnis PT Garuda Indonesia tak hanya melayani jasa penerbangan untuk penumpang saja melainkan juga untuk kargo. Jika dilihat dari kinerja layanan jasa penerbangan berjadwal dalam segmentasi Garuda Indonesia Group untuk kargo pada periode 2015-2018 mengalami peningkatan hingga 29%. Hal ini disebabkan adanya inisiatif penyesuaian tarif kargo. Namun, pada periode 2019-2020 mengalami penurunan hingga 48,12% yang merupakan dampak dari pandemi COVID-19. Dengan adanya penurunan tersebut tak menyurutkan upaya PT Garuda Indonesia untuk memaksimalkan pendapatan melalui peluang berupa perluasan pasar kargo dan peningkatan kapasitas penyimpanan kargo dengan penghilangan kursi penumpang yang

ditunjukkan dalam persentase *Cargo Load Factor* yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada 2021 terjadi peningkatan jumlah kargo sebesar 20,49% dikarenakan adanya kebijakan Perseroan melalui pembukaan layanan penerbangan *cargo only* dan *freighter*, perluasan rute penerbangan kargo ke sejumlah wilayah seperti halnya Eropa, Amerika, dan Vietnam, serta semakin membaiknya kondisi pandemi COVID-19. Peluang pertumbuhan pasar kargo memberikan kesempatan kepada PT Garuda Indonesia dalam rencana skema kerjasama pengelolaan terminal kargo dalam bentuk KSO.

Layanan jasa penerbangan tidak berjadwal disediakan untuk rute penerbangan domestik maupun internasional berupa layanan pemberangkatan haji dan *charter* baik untuk penumpang ataupun kargo. Akibat pandemi COVID-19 pada tahun 2020 dan 2021 menyebabkan PT Garuda Indonesia tidak melakukan penerbangan untuk jamaah haji dikarenakan adanya kebijakan *lockdown* oleh pemerintah Timur Tengah. Namun, sebelum pandemi COVID-19 melanda, PT Garuda Indonesia selalu membuka peluang kerjasama dengan berbagai agen travel haji dan umrah. Layanan *charter* disediakan sebagai pilihan untuk pasar China, pasar perusahaan, pasar kargo, dan *spot charter* (meliputi urusan medis, kematian, dan lain-lain).

PT Garuda Indonesia tak hanya menyediakan layanan jasa penerbangan tetapi juga menawarkan segmen operasi lainnya seperti jasa pemeliharaan pesawat yang dilakukan oleh PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia (GMF). PT GMF Aero Asia menyediakan jasa reparasi dan pemeliharaan pesawat meliputi perawatan lini, badan pesawat, komponen, dan mesin. Rekanan perusahaan sebagai pelanggan jasa pemeliharaan pesawat PT GMF AeroAsia berasal dari maskapai domestik maupun luar negeri diantaranya seluruh kompetitor maskapai domestik, Air Asia, Qantas Airways, Korean Air, China Southern Airlines, KLM Royal Dutch Airlines, dan lain-lain (Wikipedia, 2022). Pilihan lain yang ditawarkan oleh PT Garuda Indonesia adalah jasa penunjang operasional angkutan udara niaga meliputi biro perjalanan, jasa boga, pelayanan penerbangan, hotel, transportasi, dan *booking* segmen kepada rekanan perusahaan dan pelanggan. Biro perjalanan mencakup *tour* serta haji dan umrah. Jasa boga mencakup Garuda Indonesia *meal uplift*, non-Garuda Indonesia *meal uplift*, dan *cover meal industrial*.

Strategi Kontrak

Strategi kontrak merupakan strategi kesepakatan dengan melakukan kontrak dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Rufaidah, 2014). PT Garuda Indonesia melakukan beberapa jenis kontrak atau ikatan dengan berbagai perusahaan

diantaranya untuk tujuan pembelian pesawat, sistem layanan penumpang, mesin pesawat, sub distribusi dengan Sabre Asia Pacific Pte., Ltd. Singapura, pemeliharaan dan perbaikan pesawat, dan kerjasama operasi maskapai. Kontrak pembelian pesawat yang dilakukan PT Garuda Indonesia meliputi jenis pesawat Boeing 737 MAX 8, Airbus A320 Neo, Airbus A330-900 Neo, ATR 72-600, dan Airbus A330-800. Berdasarkan penelitian An & Ramadhannyb (2020), prioritas penentuan jenis pesawat yang digunakan dikaji menggunakan matriks QSPM, diperoleh bahwa penggunaan jenis Boeing 737-800NG sebagai prioritas utama didasarkan atas total biaya operasional yang dikeluarkan termasuk rendah kemudian disusul jenis Airbus 330-series pada prioritas kedua yang didasarkan atas besarnya kapasitas angkut.

Sebagai salah satu anggota aliansi global Sky Team, PT Garuda Indonesia memiliki kontrak perjanjian dengan Amadeus IT Grup pada 20 April 2012 melalui penandatanganan *Service Agreement for Passenger Service Systems*. Tujuan kontrak tersebut adalah untuk mengintegrasikan antara maskapai penerbangan anggota Sky Team dalam sistem layanan penumpang (PSS) Amadeus Altéa. Berdasarkan penelitian Priilyan et al. (2016) dikemukakan bahwa sistem tersebut sangat ringkas dan cepat sehingga memberikan manfaat yang sangat besar bagi peningkatan kualitas pelayanan PT Garuda Indonesia khususnya

dalam memudahkan proses memasukkan data penumpang ketika melakukan pembelian tiket. Untuk menunjang perawatan dan pemeliharaan mesin pesawat, PT Garuda Indonesia melakukan kontrak perjanjian diantaranya dengan Roll Royce untuk mesin pesawat berjenis Airbus A330-300 melalui konsep *total care* sejak 2008, CFM International untuk mesin pesawat berjenis CFM56-7B26 melalui *Rate Per Flight Hour Agreement for Engine Shop Maintenance Service* sejak Januari 2012, serta *General Electric* untuk mesin pesawat berjenis GE90-115B dan CF34-8C melalui *General Terms Agreement* sejak Juni 2012.

Entitas anak PT Garuda Indonesia yaitu PT Sabre Travel Network Indonesia (STNI) melakukan kontrak perjanjian sub distribusi dengan Sabre Asia Pacific (APAC) Pte. Ltd. Singapura sejak 11 April 1995. Kontrak perjanjian tersebut berisikan pemberian hak sub-lisensi eksklusif dari Sabre APAC kepada STNI untuk melakukan aktivitas penjualan dan perluasan jaringan sistem reservasi komputer meliputi reservasi seketika untuk tempat duduk pesawat, jadwal pemesanan layanan udara, mobil, dan hotel, pembelian tiket otomatis, serta tampilan biaya. Sistem reservasi yang mudah diakses oleh penumpang secara langsung dapat memenuhi kebutuhan kenyamanan fleksibilitas akses yang dapat dilakukan kapan pun dan dimana pun serta memperoleh nilai layanan terbaik dari berbagai pilihan layanan yang ditawarkan

sesuai dengan kebutuhan (Vinod, 2010). Sesuai dengan kontrak perjanjian maka STNI perlu memberikan imbalan jasa yakni sebesar 25% atas tarif harga tiket pesawat dari segmen bersih. Tak hanya STNI, entitas anak lainnya yaitu PT GMF Aero Asia juga melakukan kontrak perjanjian jangka panjang dengan beberapa maskapai sehingga diperoleh pendapatan yang sesuai dengan kesepakatan dalam perjanjian atas jasa pemeliharaan dan perbaikan pesawat.

Kontrak perjanjian pernah dilakukan PT Citilink Indonesia pada 9 November 2018 melalui penandatanganan perjanjian kerjasama operasi (KSO) dengan PT Sriwijaya Air dan PT Nam Air. Untuk menyelaraskan fokus kerjasama maka terdapat pembaruan menjadi perjanjian kerjasama pengelolaan manajemen pada 19 November 2018 dan 27 Februari 2019. Kontrak tersebut berlaku selama 12 tahun dan berisikan bahwa PT Citilink Indonesia dan/atau Perseroan berperan dalam pengelolaan pesawat milik Sriwijaya sehingga sesuai perjanjian akan diperoleh *management fee* sebesar 5% atas pendapatan bersih operasi dan bagi hasil sebesar 65% atas laba usaha. Selain itu, perwakilan PT Citilink Indonesia dan/atau Perusahaan dimasukkan ke dalam susunan Direksi Sriwijaya Group. Perjanjian ini didasarkan atas adanya hutang yang dimiliki Sriwijaya Air Group kepada Garuda Indonesia Group. Implikasi perjanjian ini berupa peningkatan harga tarif tiket pesawat yang sangat signifikan sebesar 80% yang

diasumsikan disebabkan oleh permasalahan operasional yang membebani kedua maskapai untuk bertahan jika memasang harga sebelumnya (Kemala, 2019). Terlebih, dengan adanya rangkap jabatan dalam struktur organisasi maka pada November 2019 terjadi pengembalian seluruh perwakilan jajaran PT Garuda Indonesia tanpa adanya izin dan kesepakatan dari PT Citilink Indonesia dan/atau Perseroan. Hal ini termasuk ke dalam wanpretasi sehingga kontrak perjanjian ini dihentikan.

Exit Strategy

Strategi Sell-Out, Divestasi, Kebangkrutan, dan Likuidasi

PT Garuda Indonesia hingga kini masih membenahi posisi keuangannya dengan menerapkan jenis strategi penciutan berupa *turnaround strategy* dan *captive company strategy*. Perseroan masih optimis untuk dapat memperbaiki kinerjanya di masa mendatang sehingga belum melakukan penjualan aset guna memperoleh dana masukkan untuk menutupi kerugian (*sell-out strategy*), penjualan perusahaannya kepada perusahaan lain demi tetap mempertahankan agar karyawannya bisa bekerja (*strategi divestasi*), penjualan seluruh aset perusahaan untuk menutupi hutang perusahaan (*strategi kebangkrutan*), atau bahkan melikuidasi seluruh aset perusahaan karena kondisi yang sangat buruk (*strategi likuidasi*). Pemerintah Indonesia mendukung restrukturisasi dan

pemulihan keuangan PT Garuda Indonesia sebagai maskapai BUMN. Dukungan tersebut dibuktikan melalui penyuntikan dana sebesar 7,5 T sebagai Penyertaan Modal Negara (PMN) yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Indonesia tahun 2022. Penyuntikan dana dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2022 dan Undang-Undang No 17 Tahun 2003 yang memuat tentang mekanisme penyertaan modal negara ke BUMN (Arini, 2022). Hal ini sejalan dengan kedudukan PT Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan *flag carrier* yang mendapatkan keuntungan penambahan penyertaan modal dari negara ke dalam modal saham Perseroan (Sudarmono, 2023).

KESIMPULAN

Perusahaan yang mengalami penurunan kinerja keuangan dapat menerapkan strategi penciutan sebagai bagian dari manajemen strategi. Berdasarkan analisis yang dilakukan, diperoleh bahwa jenis strategi penciutan yang diterapkan PT Garuda Indonesia adalah *turnaround strategy* dan *captive company strategy*. Penerapan *turnaround strategy* diwujudkan melalui strategi kontraksi, konsolidasi, dan alih daya. Strategi kontraksi dilakukan dengan melakukan efisiensi perusahaan berupa pemangkasan rute penerbangan baik domestik maupun internasional, pengurangan jumlah armada, transportasi,

aset kantor regional, dan aset kantor internasional. Strategi konsolidasi dilakukan dengan melakukan efisiensi operasi perusahaan berupa pemutusan hubungan kerja, merumahkan sejumlah pilot, dan proses pensiun dini. Strategi alih daya dilakukan pada aktivitas *ground handling* yang diserahkan kepada PT Gapura Angkasa terhitung sejak 2019 dan *offshoring* melalui *code share* dalam aliansi Sky Team. Penerapan *captive company strategy* diwujudkan melalui strategi pemasok utama, penyedia pilihan, dan kontrak. Strategi pemasok utama dilakukan dengan menjadi pemasok utama yang menyediakan insinyur dan teknisi perawatan pesawat melalui anak perusahaan yaitu PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk bagi PT Pelita Air Service. Strategi penyedia pilihan dilakukan dengan menyediakan pilihan operasi penerbangan berjadwal dan tidak berjadwal yang mengangkut penumpang, barang, hingga pos untuk tujuan domestik ataupun internasional, layanan *corporate privilege*, jasa reparasi dan pemeliharaan pesawat bagi maskapai domestik dan luar negeri, biro perjalanan mencakup haji dan umrah, hotel, dan jasa boga. Strategi kontrak dilakukan dalam pembelian pesawat, sistem layanan penumpang, mesin pesawat, sub-distribusi dengan Sabre Asia Pacific Pte., Ltd. Singapura, pemeliharaan dan perbaikan *airlines*, dan kerjasama operasi maskapai. Oleh karena itu, PT Garuda Indonesia menerapkan strategi

penciutan guna meningkatkan profitabilitas Perseroan untuk keluar dari permasalahan kesulitan keuangan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian ini adalah analisis hanya dilakukan pada data yang bersumber dari dokumentasi dan kepustakaan terkait strategi penciutan yang telah diterapkan PT Garuda Indonesia dalam mengatasi permasalahan kesulitan keuangan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan observasi secara langsung untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan strategi penciutan terhadap keberhasilan pengembalian stabilitas kondisi keuangan Perseroan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Sebagai upaya tanggap menghadapi kesulitan keuangan perusahaan, PT Garuda Indonesia menerapkan strategi penciutan. Dari hasil analisis ditemukan bahwa upaya peningkatan kembali profitabilitas perusahaan dilakukan melalui penerapan *turnaround strategy* dan *captive company strategy* yang dianggap efektif dalam mendukung peningkatan dan stabilitas keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan manajemen maskapai penerbangan lain yang sedang mengalami kesulitan keuangan serupa sehingga perusahaan dapat memaksimalkan pendapatan dan mempertahankan keberjalanan bisnis dalam industri penerbangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Usman, B., Hasworini, F. (2023). Turnaround Strategy of the Subscription Television Industry. *International Research Journal of Business Studies*, 15(3), 293-315.
- Abdussamad, Z. (2021). "Metode Penelitian Kualitatif". Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European Airlines' Strategic Responses to the COVID-19 Pandemic (January-May 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 1-7.
- An, C., & Midhat, M. (2021). Formulasi Strategi Bertahan PT Garuda Indonesia pada Masa Pandemi COVID-19 Tahun 2021. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik*, 7(3), 257-268.
- An, C., & Ramadhannyb, R. F. (2020). Formulasi Strategi Penggunaan Jenis Pesawat PT Garuda Indonesia dalam Persaingan Tahun 2019. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik (JMBTL)*, 6(2), 173-186.
- Arini, S. C. (2022). "Jokowi Resmi Suntik Garuda Indonesia Rp 7,5 T", (11 Maret 2023), available at: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6439614/jokowi-resmi-suntik-garuda-indonesia-rp-75-t>.
- Barbero, J. L., Martinez, J. A., & Moreno, A. M. (2020). Should Declining Firms Be Aggressive During the Retrenchment Process?. *Journal of Management*, 46(5), 694-725.

- Bodnaruk, A., O'Brien, W., & Simonov, A. (2016). Captive Finance and Firm's Competitiveness. *Journal of Corporate Finance*, 37, 210-228.
- Boyne, G. A. (2004). A '3Rs' Strategy for Public Service Turnaround: Retrenchment, Repositioning and Reorganization. *Public Money & Management*, 24(2), 97-103.
- Brahmana, R.K., You, H. W., & Kontesa, M. (2020). Does CEO Power Matter for the Performance of Retrenchment Strategy?. *Journal of Strategy Management*, 14(1), 1-18.
- Budd, L., Ison, S., & Adrienne, N. (2020). European Airline Response to the COVID-19 Pandemic – Contraction, Consolidation and Future Considerations for Airline Business and Management. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 1-23.
- Chetta, R., & Khomsiyah. (2022). Keberhasilan Corporate Turnaround pada Perusahaan yang Mengalami Financial Distress di Masa Pandemi COVID-19. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(4), 3379-3388.
- Chiambaretto, P., Fernandez, A.S. (2016). The Evolution of Cooperative and Collaborative Alliances in An Alliance Portfolio: The Air France Case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75-85.
- Desfika, T. S. (2022). "Oops!Pelita Air Percayakan Perawatan Pesawatnya ke Anak Usaha Garuda (GIAA)", (10 Maret 2023), available at:
<https://investor.id/market-and-corporate/284523/oopspelita-air-percayakan-perawatan-pesawatnya-ke-anak-usaha-garuda-giaa>
- Fauzi, I. (2021). "Garuda Indonesia PHK 1.691 Karyawan, Pilot Dirumahkan Bergantian, Gaji Pegawai Dipangkas 50 Persen", (9 Maret 2023), available at:
<https://surabaya.tribunnews.com/2021/08/20/garuda-indonesia-phk-1691-karyawan-pilot-dirumahkan-bergantian-gaji-pegawai-dipangkas-50-persen>
- Fradinata, E. (2021). "Strategi Perusahaan". Aceh: Syah Kuala University Press.
- Garuda Indonesia Annual Report. (2019). "Standing Strong into the Future", Garuda Indonesia Annual Report (27 Februari 2023), available at:
<https://www.garuda-indonesia.com/content/dam/garuda/files/pdf/investor-relations/report/Annual%20Report%202019.pdf>
- Garuda Indonesia Annual Report. (2020). "We Understand You #BecauseYouMatter", Garuda Indonesia Annual Report (27 Februari 2023), available at:
<https://www.garuda-indonesia.com/content/dam/garuda/files/pdf/investor-relations/report/ANNUAL%20REPORT%20GIA%202020%20-%2020210806.pdf>
- Garuda Indonesia Annual Report. (2021). "Strengthening Base to Move Forward", Garuda Indonesia Annual Report (27 Februari 2023), available at:
[https://www.garuda-indonesia.com/content/dam/garuda/files/pdf/investor-relations/report/LAPORAN%20TAHUNAN%202021%20PT%20GARUDA%20INDONESIA%20\(PERSERO\)%20TBK.pdf](https://www.garuda-indonesia.com/content/dam/garuda/files/pdf/investor-relations/report/LAPORAN%20TAHUNAN%202021%20PT%20GARUDA%20INDONESIA%20(PERSERO)%20TBK.pdf)
- Hadian, D. L. (2017). Penentuan Kriteria dan Pemasok pada CV Cupu Artama Jaya Kabupaten Jombang. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(2), 159-168.

- Hendartyo, M. (2021). "Garuda Berupaya Kembalikan Pesawat ke Lessor untuk Kurangi Beban Sewa", (9 Maret 2023), available at:
<https://bisnis.tempo.co/read/1475302/garuda-berupaya-kembalikan-pesawat-ke-lessor-untuk-kurangi-beban-sewa>.
- Hirmanto, & Slamet, J. (2020). Pengaruh Downsizing, Free Assets, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Corporate Turnaround Studi Perusahaan Manufaktur Pada Bursa Efek Indonesia Tahun 2014-2018. *Riset Manajemen*, 134-149
- INACA. (2023). "INACA Aviation Outlook 2022-2023". Jakarta: INACA.
- Itsaini, F. M. (2022). "Garuda Indonesia dan Emirates Kerja Sama, Perluas Jaringan hingga ke Eropa", (9 Maret 2023), available at:
<https://travel.kompas.com/read/2022/03/10/063200027/garuda-indonesia-dan-emirates-kerja-sama-perluas-jaringan-hingga-ke-eropa?page=all>.
- Kamarudeen, N., & Sundarakani, B. (2019). Business and Supply Chain Strategy of Flying Above the Dessert: A Case Study of Emirates Airlines. *9th International Conference on Operations and Supply Chain Management Vietnam*, 1-17.
- Kemala, R. (2019). Pelaksanaan Perjanjian Kerjasama Operasi (KSO) Antara PT Garuda Indonesia Tbk dan PT Sriwijaya Group dalam Perspektif Hukum Anti Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. *Pakuan Law Review*, 5(2), 221-242.
- Kristantia, D.S., Rosestino, Y.D., Sutawijaya, I., Elvanac, Y. (2021). Manajemen Strategi Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Di Tengah Masa Pandemi. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 5(1), 30-48.
- Lerinsa, F. (2021). Potensi Kebangkrutan Suatu Perusahaan Akibat Mismanajemen. *Jurnal Simki Economic*, 4 (1), 66-73.
- Lombonaung, A., Tumbel, A., & Tawas, H. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing pada Maskapai Penerbangan PT Garuda Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 5(3), 4415-4424.
- Morandi, V., Malihhetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. (2015). Codesharing Agreements by Low-Cost Carriers: An Explorative Analysis. *Journal of Air Transport Management*, 42, 184-191.
- Nam, S., Choi, S., Edell, G., De, A., & Song, W. K. (2023). Comparative Analysis of the Aviation Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) Industry in Northeast Asian Countries: A Suggestion for the Development of Korea's MRO Industry. *Sustainability*, 15 (1159), 1-15.
- O'Mara, J. (2023). "The Aviation Leaders Report 2023". Trentham: Aviation News Ltd.
- Prasetya, O., & Sumartana, I. M. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Airlines Pengguna Jasa MRO pada PT Garuda Maintenance Facility Aeroasia Tbk. (GMFAA) Station Denpasar. *Akses: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Ngurah Rai*, 12(1), 43-51.
- Priliyan, A. P., Sunyoto, & Suharto. (2016). Aplikasi Sistem *Reservation* dan *Ticketing* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Penerbangan di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 11(2), 1-12.

- Rufaidah, P. (2014). "Manajemen Strategik". Bandung: Humaniora.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.
- Sari, M. (2020). Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41-53.
- Sebayang, D.R., & Jamaan, A. (2015). Upaya Maskapai Garuda Indonesia Bergabung dengan Aliansi Global Sky Team Dalam Pemasaran Brand. *Jurnal Transnasional*, 7(1), 1821-1836.
- Seto, A. A. (2022). Altman Z-Score Model, Springate, Grover, Ohlson and Zmijewski to Assess the Financial Distress Potential of PT Garuda Indonesia Tbk During and After the Covid-19 Pandemic. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3819-3826.
- Sudarmono, N.M., (2023). Aspek Hukum Terhadap Pengawasan Pemerintah atas Penyertaan Modal Negara Dalam Rights Issue di BUMN. *TRILOGI: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Eksakta*, 2(2), 105-115.
- Tjan., Kusuma, D.L., & Purnamasari, V. (2023). Analisis Faktor Penyebab Financial Distress pada PT Garuda Indonesia (Persero) TBK. *Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 8-15.
- Ung, L.J., Brahmana, R., & Puah, C.H. (2016). Does Retrenchment Strategy Induce Family Firm's Value? A Study from Malaysia. *Int. J. Management Practice*, 9(4), 394-411.
- Ung, L.J., Brahmana, R., & Puah, C.H. (2018). Firm Performance, Retrenchment strategy and Different Ownership Structure: Evidence from public listed companies in Malaysia. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 13(1), 42-57.
- Yadav, U.S., Tripathi, R., Tripathi, M.A. (2022). Adverse Impact of Lockdown During COVID-19 Pandemic on Micro-Small and Medium Enterprises (Indian Handicraft Sector): A Study on Highlighted Exit Strategies and Important Determinants. *Future Business Journal*, 8(52), 1-10.
- Vinod, B. (2010). The Future of Online Travel. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 56-61.
- Wikipedia.org. (2022). "GMF AeroAsia", (10 Maret 2023), available at: https://id.wikipedia.org/wiki/GMF_AeroAsia.
- Zidane, M. M., & Tojibussabirin, M. (2022). An Analysis of Altman, Zmijewski, Grover, Ohlson, and Springate Models in Predicting Financial Distress (A Case Study on PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk in 2010-2020). *Reviu Akuntansi, Keuangan, Dan Sistem Informasi*, 1(2), 34-42.
- Zuldafrial. (2012). "Penelitian Kualitatif". Surakarta: Yuma Pustaka.