

**MANAJEMEN STRATEGI PT GARUDA INDONESIA (PERSERO)
TBK. DI TENGAH MASA PANDEMI**

**Dera Setia Kristanti^a, Yolandha Dewi Rosestino^b, Iqbal Eka Sutawijaya^c, Yesia Elvana^c, Dwita Ashila
Ramadhanty^d, Renica Gunarso^e**

^{a,b,c,d,e}Universitas Negeri Surabaya

Corresponding Author : iqbalekasutawijaya@gmail.com

ABSTRAK

Adanya pandemi *Covid-19* mendorong pemerintah Indonesia menerapkan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dengan kebijakan *social distancing* (menjaga jarak sosial dengan menghindari kerumunan) dan *physical distancing* (menjaga jarak antar sesama minimal 1,8 meter). Dengan ditetapkannya pembatasan sosial berskala besar (PSBB) di beberapa wilayah di Indonesia mengakibatkan berhentinya sebagian besar kegiatan perekonomian salah satunya di bidang penerbangan. Adanya PSBB menyebabkan penurunan penjualan tiket yang berakibat langsung pada kondisi keuangan perusahaan. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk salah satu perusahaan penerbangan yang mengalami penurunan operasional secara signifikan hingga 90%. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apa saja strategi yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk untuk bertahan di masa pandemi *Covid-19*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan studi literatur sebagai teknik pengumpulan data. Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa dalam usaha bertahan di tengah masa pandemi *Covid-19*, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk melakukan manajemen strategi antara lain melakukan negosiasi dengan lessor terkait pendanaan pembayaran sewa pesawat, meluncurkan aplikasi 'KirimAja' sebagai pengembangan layanan kargo udara, hingga melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan.

Kata Kunci : *Covid-19; Manajemen Strategi; Penerbangan; PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*

ABSTRACT

The Covid-19 has forced the Indonesia Government to implementing Large Scale Social Restrictions or PSSB with the social distancing policies (keep social distance by avoided public place) and physical distancing (keep stay away from other min 1,8 meter). With this approved Large Scale Social Restrictions or PSBB in few regions in indonesia it's caused the stoped of few economic activity, one of them is the aviation field. PSSB has caused reduction in ticket sales who has bring direct to the financial company condition. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, one of the aviaton company, has reduction in operational significantly until 90%. This research was conducted to determine how the strategy carried out by PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk to survive in this Covid-19 pandemic condition. This study uses a qualitative method with a case study approach. From the result of this study, it can be seen that in running it's business, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk takes strategy management such as negotiate with lessor aboutfunding payment of the airplane rent, launched the "KirimAja" apps as service for freight use air cargo, and even with work termination to their employees.

Keyword : *Covid-19; Strategy Management; Aviation;PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk*

PENDAHULUAN

Pada akhir tahun 2019 dunia dihebohkan dengan adanya Penyakit Virus Corona (*Corona Virus Disease 2019*, yang disingkat *Covid-19*). Penyakit ini disebabkan karena adanya Virus Corona jenis baru yang diberi nama *SARS-CoV-2*. Penularan virus terjadi secara masif sehingga pada tanggal 11 Maret 2020 Organisasi Kesehatan Dunia (*World Health*

Organization, yang disingkat *WHO*) menetapkan *Covid-19* sebagai pandemi karena hampir tak ada negara di berbagai belahan dunia yang bisa terhindar dari virus ini. Pada pertengahan bulan Maret 2020, pemerintah Indonesia mengumumkan kasus pertama *Covid-19* yang terjadi di Indonesia (Rusyida&Pratama, 2020).

Adanya kasus konfirmasi positif *Covid-19* yang terus meningkat di Indonesia membuat pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di sejumlah daerah dengan cara menghindari kerumunan dan menjaga jarak antar orang minimal 1,8 meter untuk memutus penyebaran *Covid-19*. Adanya PSBB ini membuat pemerintah daerah menetapkan kebijakan untuk menutup wilayah dari orang luar daerahnya. Hal ini berakibat pada aktivitas transportasi massa yang ada seperti bus, kereta api, perkapalan, hingga transportasi udara yaitu pesawat terbang (Hadiwardoyo, 2020).

Penerbangan merupakan industri paling global yang memegang peranan penting bagi negara karena menjadi pusat saraf bagi bisnis dan wisata internasional. Tidak hanya mengakomodasi mobilitas penduduk dan logistik, penerbangan juga memiliki dampak berkelanjutan terhadap sektor pariwisata dan ekonomi. Sejak ditetapkannya kebijakan PSBB sejumlah penerbangan di berbagai daerah dibatalkan agar mengurangi risiko penularan *Covid-19* (Kusmana, 2020).

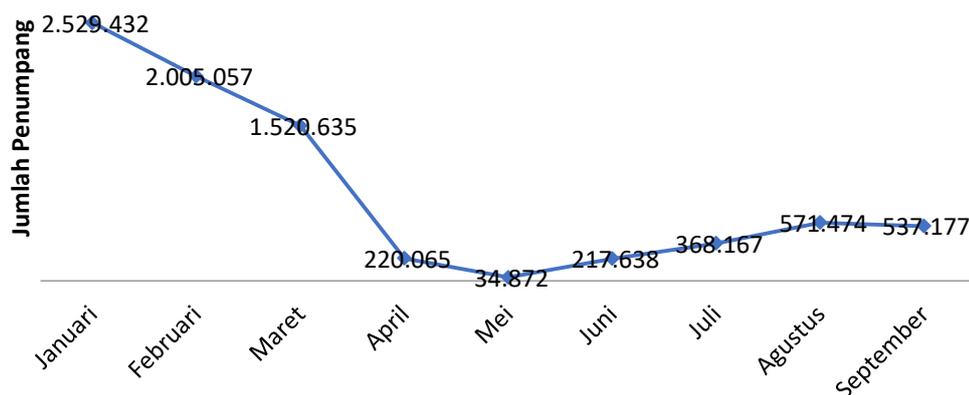
Selama pandemi ini sejumlah industri penerbangan mengalami penurunan pendapatan hingga miliaran rupiah. Ribuan pesawat terpaksa harus diparkirkan di berbagai bandara karena penerbangan yang sempat ditutup. Jumlah penerbangan harianpun menurun hingga 80% di berbagai daerah, bahkan sempat dihentikan sama sekali. Kapasitas pesawat terbang juga dibatasi dengan tingkat keterisian kursi pesawat komersial maksimal adalah 50%. Banyak penumpang yang membatalkan rencana perjalanan mereka melalui jalur udara dan ini menyebabkan industri penerbangan sempat mengalami penurunan penjualan tiket dan jumlah penumpang yang cukup drastis akibat pandemi *Covid-19* (Rusyida&Pratama, 2020).

Dalam penelitian ini kami menggunakan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. sebagai objek penelitian dimana maskapai Garuda Indonesia atau maskapai 'plat merah' ini merupakan maskapai penerbangan terbaik di Indonesia versi *TripAdvisor* yaitu situs perjalanan terbesar di dunia. Kebijakan PSBB dan *lockdown* yang dilakukan di berbagai negara menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi PT Garuda Indonesia. Diketahui dari data operasional bulanan PT Garuda Indonesia, berikut ini merupakan data penumpang yang diangkut oleh PT Garuda Indonesia sampai September 2020.

Tabel 1. Data Jumlah Penumpang yang Diangkut PT Garuda Indonesia Bulan Januari - September 2020

Bulan	Jumlah Penumpang
Januari	2.529.432
Februari	2.005.057
Maret	1.520.635
April	220.065
Mei	34.872
Juni	217.638
Juli	368.167
Agustus	571.474
September	537.177

Sumber : Data Operasional Bulanan 2020 Garuda Indonesia Group, 2020



Grafik 1. Jumlah Penumpang Garuda Indonesia Group

Sumber : Data Operasional Bulanan 2020 Garuda Indonesia Group, 2020

Data di atas merupakan data jumlah penumpang Garuda Indonesia Group. Garuda Indonesia Group ini merupakan jumlah dari *Main Brand* yaitu Garuda Indonesia dan *Citilink*. Dapat diketahui terjadi penurunan jumlah penumpang sejak bulan Januari, dan semakin terpuruk saat adanya penerapan PSBB di bulan April dan Mei. Namun, mulai bulan Juni perlahan tapi pasti jumlah penumpang Garuda Indonesia mengalami peningkatan.

Adanya manajemen strategi yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia menjadi salah satu penyebab meningkatnya jumlah penumpang. Ada beberapa upaya yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia agar bertahan di masa pandemi *Covid-19* antara lain melakukan renegotiasi sewa pesawat, membuat layanan pengiriman barang berbasis aplikasi digital ‘Kirim Aja’, hingga memilih untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada karyawannya. (Pratama, 2020)

LANDASAN TEORI

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk mengetahui *strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *opportunities* (Kesempatan), dan *threats* (Ancaman) dalam suatu spekulasi bisnis (Fatimah, 2016). Para ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan strategi. Analisis SWOT dapat membantu dalam penyusunan strategi baik untuk sebuah organisasi maupun perusahaan (Fatimah, 2016). Secara umum, kegunaan lain dari Analisis SWOT sebagai berikut :

- a. Menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi.
- b. Menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga.
- c. Mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita.
- d. Mengetahui posisi sebuah perusahaan/ organisasi di antara perusahaan/ organisasi yang lain.

. Analisis SWOT ini dapat memudahkan dalam menentukan apa hal-hal yang bisa dicapai dan perlu diperhatikan oleh mereka. terdapat beberapa faktor yang ditetapkan kemudian diterapkan dalam bentuk matriks SWOT, yang mana pengimplementasiannya adalah:

- a. Bagaimana kekuatan-kekuatan yang dimiliki mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada?
- b. Bagaimana cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki dapat mencegah keuntungan dari peluang yang ada?
- c. Bagaimana kekuatan-kekuatan yang dimiliki mampu menghadapi ancaman yang ada?
- d. Bagaimana cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki mampu membuat ancaman menjadi nyata atau dapat menciptakan suatu ancaman baru?

Siklus Hidup Perusahaan

Siklus hidup perusahaan adalah tahap pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan mulai dari awal hingga akhir. Siklus ini terbagi menjadi 5 tahapan yaitu : tahap permulaan, tahap ekspansi tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap penurunan (Pebrianti, 2018).

Tahap permulaan

Tahapan ini adalah fase awal dari mulai awal pembentukan perusahaan, kemudian dikembangkan, dan perusahaan memulai membuat produk atau jasa sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Fase ini terbagi menjadi dua tahapan, yaitu : penelitian dan mencari investor untuk tambahan dana atau modal sebelum perusahaan resmi dijalankan, serta meluncurkan produk atau jasa tersebut kepada masyarakat.

Tahap ekspansi

Tahapan ini biasanya perusahaan sudah memiliki pelanggan dan posisinya sudah mulai diketahui oleh masyarakat. Pada fase inilah para manajemen lainnya mulai semangat dan gencar untuk melakukan perkembangan produk atau jasa perusahaan. Dalam melakukan hal demikian, tentunya membutuhkan dana yang tidak sedikit. Aliran kas masuk sedikit, namun untuk proses pengembangan membutuhkan dana yang jauh lebih besar. Perusahaan bisa memlih dana untuk perkembangan usahanya dengan cara dana privat atau perorangan dan

bisa modal venture. Atau pilihan yang lainnya juga bisa perusahaan mengajukan diri menjadi perubahan TBK atau *go public*.

Tahap pertumbuhan

Saat perusahaan ingin mengubah perusahaannya menjadi terbuka, maka sumber pendanaan yang didapatkan pun semakin banyak dari para investor. Pada fase ini, kebutuhan dana eksternal bersifat relatif moderat terhadap nilai suatu perusahaan. Difase ini juga aliran kas hampir sama pada fase kedua. Dimana laba yang didapatkan masih belum terlalu banyak dan harus tetap mengeluarkan beban-beban operasional. Perusahaan publik biasanya menambah pendapatan lain dengan menjual sahamnya ke bursa efek. Apabila suatu perusahaan mendapatkan modalnya dari utang, maka perusahaan akan memilih utang yang bisa dikonversi.

Tahap kedewasaan

Jika suatu perusahaan sudah mulai memasuki fase ini, ditandai dengan dua ciri yaitu : Pertama perusahaan akan mengalami peningkatan laba yang signifikan karena adanya aliran kas yang masuk dengan cepat dibandingkan aliran kas yang masuk pada masa lalu. Dan ciri yang kedua adalah kebutuhan sejumlah dana untuk kegiatan investasi suatu produk dan target baru sudah mulai menurun. Grafik pertumbuhan suatu perusahaan kurvanya akan mulai mendatar. Para pelanggan transaksinya mulai tetap atau konstan yang ditandai dengan pemasukkan dana dari aliran kas mulai stabil. Pada tahapan ini aliran kas dana eksternal yang berasal dari para investor mulai menurun kebutuhannya. Para manajemen lebih tertarik untuk menggunakan dana internal perusahaan dalam mengelola kegiatan operasionalnya.

Tahap penurunan

Siklus hidup perusahaan yang terakhir ini adalah tahap penurunan. Ditandai dengan ciri utamanya adalah penurunan terhadap aliran kas masuk mulai konstan menurun kebawah. Hal ini merupakan suatu konsekuensi perusahaan yang sudah mencapai tahap kedewasaan. Banyaknya pesaing baru juga sangat berpengaruh terhadap laba perusahaan. Pada fase tahapan ini, kebutuhan perusahaan terhadap dana eksternal semakin grafiknya menurun. Hal ini dikarenakan para investor baru ataupun lama mulai berkurang dalam menyuplai dana perusahaan. Para manajemen dalam perusahaan mulai berpikir penjualan saham ataupun obligasi dalam bursa efek sudah bukan hal yang menarik. Bahkan jika ada kelebihan dana, perusahaan akan segera melunasi semua kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan kegiatan memformulasi, mengimplementasi, serta mengevaluasi strategi yang dijalankan suatu perusahaan. Di tahap awal proses manajemen strategi, perusahaan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dari perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan kekuatan dengan kelemahan yang ada untuk meraih peluang dan menghindari ancaman yang ada. Setelah mengidentifikasi, dalam memformulasi strategi, perusahaan perlu menganalisis bagaimanakah perusahaan saat ini untuk menentukan tipe strategi yang akan digunakan (David, 2011).

Tipe Strategi

Pemilihan strategi memerlukan pertimbangan yang matang karena pada dasarnya pemilihan strategi akan mengorbankan sumber daya dan peluang yang mungkin ada pada

strategi lain. Dalam penerapan manajemen strategi, terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan antara lain (David, 2011) :

Strategi integrasi

Strategi integrasi merupakan strategi memperoleh kepemilikan dan pengendalian atas distributor (integrasi ke depan), pemasok (distribusi ke belakang), dan pesaing (integrasi horizontal/vertikal)

Strategi intensif

Strategi intensif merupakan strategi yang memerlukan upaya intensif untuk meningkatkan posisi perusahaan dengan produk yang ada. Strategi intensif ini dapat dilakukan dengan penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.

Strategi diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah alternatif strategi dimana perusahaan melakukan penganeekaragaman dalam usahanya baik secara terkait maupun tidak terkait.

Strategi defensif

Dalam strategi defensif, perusahaan dapat melakukan retrenchment, divestasi, dan likuidasi. Retrenchment atau pengurangan merupakan strategi mengembalikan penurunan penjualan ataupun keuntungan dengan melakukan pengurangan terhadap biaya dan aset. Retrenchment dilakukan dengan melibatkan penjualan aset, memangkas lini produk, mengurangi jumlah karyawan, menutup bisnis marjinal, dan menutup bisnis yang telah usang. Divestasi merupakan strategi menjual beberapa divisi. Sedangkan likuidasi merupakan strategi pembubaran usaha.

Strategi Bisnis Elektronik

E-commerce merupakan semua jenis transaksi elektronik antara perusahaan dan pihak yang memiliki kepentingan atas perusahaan. Jenis transaksi elektronik di sini tidak hanya berupa transaksi keuangan, tetapi juga terkait dengan pertukaran informasi atau layanan.

Menurut Kalakota dan Whinston (1997) dalam Dave Chaffey (2009), terdapat beberapa perbedaan perspektif mengenai e-commerce. Perspektif tersebut antara lain :

a. A communications perspective

Suatu penyampaian informasi, produk atau jasa atau terkait dengan pembayaran yang semuanya itu dilakukan secara elektronik.

b. A business process perspective

Penerapan teknologi menuju otomatisasi transaksi dan aliran kerja bisnis.

c. A service perspective

Meningkatkan kecepatan dan kualitas pelayanan dengan memangkas biaya pelayanan disaat yang bersamaan.

d. An online perspective

Pembelian dan penjualan produk serta penyediaan informasi online.

Strategi Bersaing

Terdapat tiga pilihan strategi bersaing generik yang dapat diterapkan, antara lain (Porter, 1998) :

Overall cost leadership

Strategi yang pertama ini menekankan pada biaya yang rendah untuk memenangkan persaingan. Posisi biaya rendah ini memberi perusahaan pertahanan terhadap persaingan dari

pesaing. Meskipun dengan biaya yang lebih rendah, perusahaan masih dapat memperoleh keuntungan kembali setelah dapat memenangkan persaingan itu.

Differentiation

Strategi bersaing yang kedua adalah merupakan penganekaragaman produk atau jasa yang ditawarkan. Penganekaragaman tersebut dapat dilakukan pada :

- a. Desain dan brand image
- b. Teknologi
- c. Fitur
- d. Customer Service, dll.

Focus

Strategi bersaing yang ketiga adalah strategi fokus. Strategi ini berbeda dengan dua strategi sebelumnya yang mana kedua strategi sbelumnya (cost leadership dan differentiation) memiliki target yang luas.Strategi yang ketiga ini memfokuskan strategi untuk segemen tertentu seperti kelompok konsumen, lini produk, ataupun wilayah tertentu.

Jenis Biaya-Biaya Dalam Industri Penerbangan Biaya produksi

Dibagi menjadi 2 yaitu (Biantara,2017) :

- a. Biaya Produksi Langsung (*Direct Operation Cost*)

Adalah biaya yang terjadi karena ada proses produksi yang harus dibiayai.Terdiri dari :

- Biaya Bahan Baku
- Biaya Tenaga Kerja Langsung

- b. Biaya Produksi Tidak Langsung (*Indirect Opertaion Cost*)

Adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu proses produksi saja yang harus dibiayai tetapi dalam proses tidak ada produksipun biaya tersebut tetap diekluarkan. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung/ biaya overhead pabrik (*Factory Overhead Cost*)

Penggolongan biaya menurut ICAO (*International Civil Aviation Organization*) dan IATA (*International Air Transport Asosiation*)

ICAO (*International Civil Aviation Organization*) dan IATA (*International Air Transport Asosiation*) adalah sutau badan yang menaungi seluruh penerbangan di dunia, maka biaya operasional penerbangan dibagi menjadi 2 bagian pokok yaitu(Biantara,2017) :

- a. Biaya langsung operasional pesawat udara (*Direct aircraft operational cost*)

adalah semua biaya yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional pesawat udara yang terdiri dari :

- Biaya Total Operasional (*Flight Operations Total*)
- Biaya Awak Pesawat (*Flight Crew*)
- Biaya Bahan Bakar & Oli (*Fuel and Oil*)
- Biaya Perawatan Pesawat Udara (*Maintenance and Overhaul*)
- Biaya Penyusutan & Amortisasi (*Depreciation and Amortization*)
- Biaya Lain-lain (*Others*)

- b. Biaya tidak langsung operasional pesawat udara (*Indirect aircraft operational cost*)

adalah semua biaya yang pembebananya tidak langsung dikenakan kepada kegiatan operasional pesawat tersebut, yang terdiri dari:

- Biaya Kestasiun (*User Charge and Station Expense*)
- Biaya Landing & Administrasi Bandara (*Landing and Associated Charges*)
- Biaya Pelayanan Penumpang (*Passanger Services*)
- Biaya Penjualan, Promosi & Tiket (*Sales, Promotion, and Ticketing*)
- Biaya Administrasi dan Umum (*Administratif and General*)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam metode ini merupakan penilaian kualitatif. Penelitian kualitatif ini merupakan penelitian studi kasus. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian.

Data pada penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari situs resmi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, artikel berita, serta situs resmi layanan kargo udara PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Sedangkan untuk teknik pengumpulan data dilakukan dengan kajian literatur dan analisis data dengan analisa kualitatif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Siklus Hidup Perusahaan PT Garuda Indonesia(Persero) Tbk.

Tahap permulaan

PT Garuda Indonesia pertama kali berdiri pada tahun 1949. Saat itu Indonesia masih mengalami masa memperjuangkan kemerdekaan Indonesia. Setahun berikutnya, PT Garuda Indonesia mendaftarkan diri sebagai perusahaan negara. PT Garuda Indonesia melakukan penerbangan komersial pertama kali dilakukan pada tanggal 26 Januari 1949 untuk rute penerbangan dari Calcutta ke Rangoon. Pada saat ini PT Garuda Indonesia hanya memiliki armada DC-3 propeller plane, jet-engine Convair dan DC-8. Tahun 1949 – 1969 untuk memperkenalkan jasa penerbangan, PT Garuda Indonesia menggunakan logo klasik sebagai lambang atau simbol identitas perusahaan tersebut. Sisi atas berwarna putih dan bawahnya berwarna merah. Maksud dari logo tersebut adalah melambangkan bendera merah putih sebagai identitas negara Indonesia (Nadita,2017).

Tahap ekspansi

Pada tahun 1970-an, PT Garuda Indonesia mengalami perubahan logo. Logo ini berisi tulisan 'Garuda' dan garis berwarna oranye. Dampak dari pembuatan logo baru, masyarakat mulai mengenal PT Garuda Indonesia. Terbukti dengan makin banyaknya melayani rute penerbangan dalam kota-kota di Indonesia dan luar negeri.

Tahap pertumbuhan

Pada tahun 1990-an, PT Garuda Indonesia membuat strategi jangka Panjang yang diaplikasikan hingga tahun 2000-an. Perusahaan ini juga makin banyak mengoperasikan armada penerbangan dan juga mengganti logo terbarunya dengan gambar burung garuda modern yang dilengkapi tulisan Garuda Indonesia. Tidak hanya sampai disitu, PT Garuda Indonesia juga masuk ke dalam jajaran 30 maskapai penerbangan terbesar di dunia (Nadita,2017).

Tahap kedewasaan

Semakin berkembang perusahaan ini, memutuskan untuk PT Garuda Indonesia membuat beberapa anak cabang seperti PT Citilink Indonesia dengan tujuan basis maskapai yang tarifnya rendah, PT Aerowisata dengan basis perhotelan, transportasi darat, agen perjalanan dan catering, PT Abacus Distribution System Indonesia dengan basis sebagai penyedia layanan sistem pemesanan tiket, PT Aero System Indonesia dengan basis sebagai penyedia layanan teknologi informasi industri pariwisata dan transportasi, dan PT Garuda Maintenance Facility (GMF AeroAsia) dengan basis perusahaan yang bergerak di bidang perawatan pesawat, perbaikan pesawat, dan overhaul.

PT Garuda Indonesia untuk pertama kalinya mendaftarkan di IPO pada tahun 2011 sebagai perusahaan go public yang terdaftar di bursa efek Indonesia (BEI). Tak hanya sampai disitu, PT Garuda Indonesia juga mampu membuktikan kualitas perusahaannya dengan cara banyak meraih penghargaan bergensi di dunia. Contohnya saja pada tahun 2010, Skytrax menobatkan PT Garuda Indonesia sebagai pemenang “Four Star Airlines” dan sebagai “The World’s Most Best Improved Airlines”. Pada tahun 2012, PT Garuda Indonesia mendapat penghargaan sebagai “World’s Best Regional Airline”, dan masih banyak penghargaan lainnya.

PT Garuda Indonesia kini berfokus mengembangkan hubungan bisnis kepada 3 bandara di Indonesia. Pertama adalah bisnis di bandara Soekarno-Hatta, Jakarta. Kedua adalah hubungan di daerah pariwisata yaitu di bandara Ngurai Rai, Denpasar, Bali. Ketiga ini PT Garuda ingin mengembangkan sayapnya di bagian timur Indonesia yaitu di bandara Sultan Hasanuddin, Makassar, Sulawesi Selatan (Nadita,2017).

Tahap penurunan

Fase ini mulai terlihat saat tahun 2020, dikarenakan ditemukan virus baru yang membahayakan banyak orang, sehingga pemerintah Indonesia juga membuat peraturan yaitu PSBB. Peraturan ini sangat berdampak signifikan terhadap perusahaan Garuda Indonesia. Masyarakat mulai tidak berpergian naik pesawat karena takut akan terkena virus corona. Hal ini membuat biaya operasi yang sangat membengkak dikarenakan tidak ada pemasukkan, dan akhirnya PT Garuda Indonesia mengatasinya dengan melakukan beberapa strategi seperti bernegosiasi dengan lessor terkait biaya sewa pesawat, meluncurkan aplikasi Kirim Aja untuk memfokuskan pada pelayanan jasa kargo yang memiliki peluang besar di masa pandemi, hingga melakukan PHK terhadap karyawannya.

Analisis SWOT PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk pada Masa Pandemi Virus Covid 19

Internal

1. Kekuatan

- a. Melakukan branding yang mengutamakan pengalaman konsumen, dimana akan berfokus pada memenuhi intensi atau keinginan dari konsumen saat naik pesawat (Maranti,2020).
- b. Memperhatikan dan mengimplementasikan penerapan protokol kesehatan yang ketat, konsisten menjalankan physical distancing di dalam maskapai, dan penggunaan hepa filter untuk memastikan udara yang ada di dalam pesawat bersih dari segala jenis virus dan bakteri (Maranti,2020)
- c. Maskapai Garuda Indonesia mendapatkan penghargaan dari OAG sebagai maskapai paling tepat waktu di dunia, serta meraih predikat *Travelers’Choice Airlines Awards* dari *TripAdvisor*(Garuda Indonesia,2020)
- d. Garuda Indonesia berikan layanan “*Priorty Access*” bagi tenaga medis Indonesia yang akan bertugas (Garuda Indonesia,2020).

- e. Melakukan kerjasama dengann Citi Indonesia untuk memperkuat kerjasama Loyalty Program melalui berbagai fitur dan benefit terkini dalam Garuda Indonesia Citi Card (Garuda Indonesia,2020).
2. Kelemahan
 - a. Manajemen mengatakan kondisi operasional dan keuangan perusahaan yang terdampak besar dari Pandemi Covid 19 (Aldin,2020)
 - b. Pendapatan yang menurun karena Penerbangan berjadwal Garuda yang merupakan kontribusi terbesar pendapatan mengalami penurunan yang signifikan (Aldin,2020)
 - c. Kehilangan momentum *Peak Season* (Mudik, Umroh, Musim haji dan liburan) yang merupakan sumber kontribusi besar dari pendapatan Garuda Indonesia (Fadliansyah,2020)

Eksternal

1. Peluang
 - a. Terjadinya peningkatan *charter* logistik dan sejalan juga dengan dukungan regulator demi keberlangsungan usaha penerbangan, Garuda mengoptimalkan pengangkutan kargo pada kompartemen penumpang dengan tetap mengacu dan memenuhi aturan keselamatan penerbangan (Jeihan,2020).
2. Ancaman
 - a. Masyarakat yang takut untuk melakukan perjalanan jauh menggunakan berbagai transportasi lainnya, dikarenakan dampak dari virus covid 19. Hal tersebut adalah hasil riset dari internal perusahaan (Fadliansyah,2020)
 - b. Manajemen Garuda Indonesia menyampaikan bahwa pandemi Covid 19 telah menciptakan lingkungan bisnis yang menantang untuk bisnis maskapai secara global (Aldin,2020). Kebijakan Pemerintah, yang menerapkan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). PSBB ini membatasi perjalanan menggunakan pesawat yang menyebabkan turunnya jumlah penerbangan dari PT Garuda Indonesia dan penerbangan lainnya.

Tipe Strategi Negosiasi dengan Lessor untuk Pendanaan Pembayaran Sewa Pesawat (*Lease Holiday*)

Kesulitan membayar sewa pesawat pada saat pandemi *Covid-19* menjadi masalah serius untuk Garuda Indonesia. Kurang lebih ada 31 perjanjian sewa pesawat dengan perusahaan penyewa alias lessor. Saat ini pihak Garuda sedang melakukan negosiasi komersial dengan para lessor untuk mendapatkan kesepakatan soal keringanan sewa pesawat. Namun pihak Garuda sendiri enggan menyebutkan secara detail proses negosiasi. Pihak Garuda memastikan proses negosiasi yang dilakukan tidak akan mempengaruhi operasional maskapai dan operasional perseroan yang artinya akan tetap berjalan dengan optimal. Negosiasi dilakukan untuk mendapatkan kesepakatan terbaik untuk lessor maupun perseroan terkait dengan perjanjian-perjanjian sewa pesawat dan penyelesaian atas kewajiban perseroan terhadap lessor. (Alif,2020)

Tabel 2. Biaya Sewa Pesawat Garuda Indonesia

2019	Sewa Pesawat	Peningkatan
Triwulan 1	\$ 267.733.063,00	0
Triwulan 2	\$ 533.474.771,00	\$ 265.741.708,00
Triwulan 3	\$ 843.829.544,00	\$ 310.354.773,00
Tahunan	\$ 1.110.195.916,00	\$ 266.366.372,00
2020	Sewa Pesawat	Peningkatan
Triwulan 1	\$ 11.393.080,00	0
Triwulan 2	\$ 21.428.421,00	\$ 10.035.341,00
Triwulan 3	\$ 30.143.700,00	\$ 8.715.279,00

Sumber :BEI Laporan Keuangan Tahun 2020 Triwulan I, II, III GIAA, 2020

Bisa dilihat dari tabel diatas pada Triwulan 1 ke Triwulan 2 tahun 2019 terdapat peningkatan sebesar \$ 265.741.708,00 sedangkan pada Triwulan 2 ke Triwulan 3 tahun 2019 mengalami peningkatan yang lebih tinggi sebesar \$ 310.354.773,00 kemudian pada Triwulan 3 ke Tahunan angka peningkatan menurun menjadi \$ 266.366.372,00. Sementara di tahun 2020 pada Triwulan 1 ke Triwulan 2 mengalami peningkatan sebesar \$ 10.035.341,00 tetapi pada Triwulan 2 ke Triwulan 3 lebih meningkat menjadi \$ 8.715.279,00.

Apabila dilihat dari kedua tahun tersebut, rasio biaya sewa dari triwulan satu ke triwulan berikutnya memang mengalami peningkatan. Namun, di tahun 2020 peningkatan biaya sewa mengalami penurunan dibandingkan dengan peningkatan sewa di tahun 2019. Analisis dari penurunan biaya sewa di tahun 2020 tersebut dikarenakan beberapa faktor, salah satunya terjadi wabah *Covid-19*. Data yang diperoleh dari *Garuda Indonesia Airways Association (GIAA)* menerangkan bahwa sejak periode Januari hingga Agustus 2020 Garuda Indonesia mengalami penurunan trafik baik untuk penumpang maupun kargo yang diangkut masing-masing sebesar 72% dan 50%.(Laoli, 2020). Sehingga, untuk meminimalisir adanya kerugian yang meningkat maka Garuda melakukan Strategi Defensif berupa penurunan biaya sewa untuk pesawat. (Martin,2020)

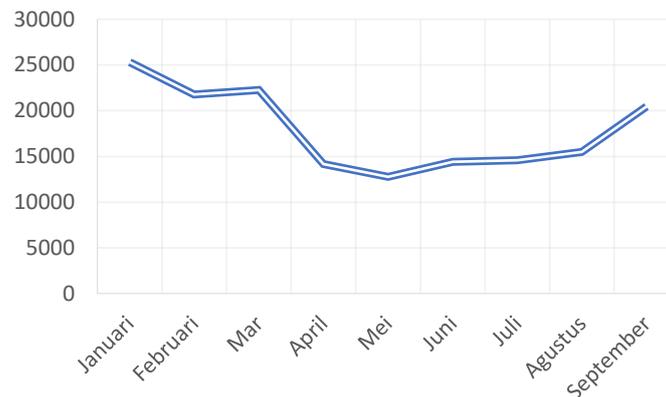
Pengembangan Layanan Kargo dengan Meluncurkan Aplikasi ‘KirimAja’

Tipe strategi peluncuran aplikasi ‘Kirim Aja’

Di bawah naungannya, Garuda Indonesia memiliki diferensiasi pelayanan yang diberikan kepada penggunanya. Tak hanya melayani penerbangan penumpang, Garuda Indonesia juga melayani pengiriman barang dengan kargo udara melalui armada yang dimilikinya. Berdasarkan data operasional layanan kargo tahun 2020 di atas, pelayanan kargo sempat mengalami penurunan yang signifikan antara Bulan Maret dan April. Hal ini disebabkan karena adanya pandemi yang masuk ke Indonesia dan memaksa masyarakat untuk membatasi aktivitasnya. Mengingat setiap masyarakat dibatasi pergerakannya di luar rumah, maka untuk menyalurkan kebutuhan diperlukan layanan pengiriman yang cepat, fleksibel, dan efisien. Direktur Utama Garuda Indonesia, Irfan Setiাপutra, mengungkapkan

hal itu memaksa Garuda Indonesia berinovasi untuk dapat menangkap peluang dan beradaptasi di era *new normal* ini (Corporate Secretary Garuda Indonesia, 2020). Salah satu strategi yang dilakukan Garuda Indonesia adalah dengan merilis aplikasi digital ‘KirimAja’ di Google Play pada 3 Mei 2020 (Google Play, 2020).

Grafik 2. Jumlah Pelayanan Kargo Garuda Indonesia Bulan Januari-September Tahun 2020



Sumber : Data Operasional Bulanan 2020 Garuda Indonesia Group, 2020

Perilisan aplikasi ‘KirimAja’ ini merupakan tipe strategi intensif pengembangan dari layanan pengiriman barang yang sebelumnya telah ada di salah satu lini usahanya. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pengguna layanan pada situasi dan kondisi era *new normal*. Dengan aplikasi ‘KirimAja’ proses transaksi pelayanan pengiriman barang menjadi lebih mudah dan fleksibel serta pengguna jasa tidak perlu datang ke lokasi pelayanan secara langsung karena dapat pemrosesan transaksinya dapat dilakukan secara digital. Berita baik dari dirilisnya aplikasi ini berdasarkan data operasional pelayanan kargo di atas adalah terjadi peningkatan dari bulan sebelumnya pada bulan Juni, Juli, Agustus, dan juga September.

Strategi bisnis elektronik aplikasi ‘KirimAja’

Menurut Dave Chaffey (2009), *e-commerce* merupakan transaksi elektronik baik itu keuangan maupun informasi dan layanan yang terjadi antara perusahaan dan pihak yang terkait. Melihat pengertian tersebut, ‘KirimAja’ sebagai aplikasi digital yang dikembangkan oleh lini usaha kargo Garuda Indonesia, adalah salah satu bentuk *e-commerce* yang muncul di era *new normal* 2020 ini. ‘KirimAja’ memberikan kemudahan dalam bertransaksi secara digital bagi pengguna layanan pengiriman barangnya dimana aplikasi tersebut dilengkapi dengan fitur yang mendukung transaksi keuangan maupun informasi dan layanan. Untuk transaksi keuangan, ‘KirimAja’ menyediakan fitur cek tarif pengiriman dan pilihan pembayaran dengan *virtual account*. Sedangkan, untuk transaksi informasi dan layanan, ‘KirimAja’ menawarkan fitur reservasi, pengaturan pemesanan, pelacakan secara *real time*, dan *tracing*.

Strategi bersaing aplikasi ‘KirimAja’

Pandemi *Covid-19* yang membatasi aktivitas masyarakat di luar rumah tak hanya memberikan dampak negatif, hal ini juga memberikan peluang pertumbuhan dalam lini usaha pengiriman barang, sebab untuk menyalurkan kebutuhan dengan keterbatasan mobilitas diperlukan layanan pengiriman yang cepat, fleksibel, dan efisien. Selain itu, penyedia layanan pengiriman barang tentu juga berlomba-lomba untuk memanfaatkan peluang yang ada. Sebagai tanggapan atas hal ini, Garuda Indonesia merancang strategi bersaing dengan memfokuskan pengembangan layanan dalam lini usaha kargonya dengan merilis aplikasi ‘KirimAja’.

Aplikasi ‘KirimAja’ dilengkapi dengan fitur – fitur yang menarik, salah satunya adalah dengan pembayaran secara *virtual account*, pengguna jasa pengiriman tidak perlu keluar rumah untuk menyelesaikan transaksi karena dapat dilakukan dari rumah masing - masing. Selain itu, dengan kehadiran ‘Sohib KirimAja’, pengiriman barang dapat dilakukan sampai dengan tujuan alamat pengiriman sehingga penerima tidak harus pergi ke *drop point* untuk mengambil barang yang dikirimkan. Kehadiran ‘Sohib KirimAja’ sebagai bentuk model bisnis berbasis komunitas juga merupakan strategi bersaing yang ada dalam aplikasi ini. Menurut penuturan Irfan Setiaputra, model bisnis komunitas ini dapat memperluas pelayanan kepada masyarakat dan memungkinkan masyarakat yang tergabung dalam ‘Sohib KirimAja’ sebagai agen pengiriman untuk memperoleh manfaat ekonomi atas jasa yang diberikan. Dengan begitu, aplikasi ini akan semakin luas dikenal dan dapat memberikan pelayanan terbaik bagi penggunanya (Corporate Secretary Garuda Indonesia, 2020).

Aplikasi ‘KirimAja’ merupakan strategi bersaing yang diterapkan Garuda Indonesia untuk menangkap peluang dan memenangkan persaingan diantara kompetitor maskapai penyedia layanan kargo secara umum dan kompetitor yang telah memanfaatkan *e-commerce* dalam transaksinya. Kemudahan akses dimana saja dan kapan saja yang mendukung pelayanan di tengah pembatasan sosial ini menjadi nilai lebih tersendiri dari aplikasi ‘KirimAja’ dibandingkan dengan maskapai penyedia layanan kargo yang belum memanfaatkan *e-commerce* dalam transaksinya. Selain itu, peluncuran aplikasi ‘KirimAja’ merupakan suatu strategi bersaing dengan maskapai yang juga mengembangkan aplikasi serupa, seperti Lion Parcel yang telah lebih dulu merilis aplikasinya di Google Play pada 29 Juli 2019 (Google Play, 2020).

Tabel 3. Perbandingan Aplikasi KirimAja dengan Aplikasi Kompetitor

	KirimAja	Lion Parcel
Fitur cek tarif, lacak, dan <i>cashless payment</i>	ada	ada
Model bisnis berbasis komunitas	da shib dan Sub-Console KirimAja	da itra P.O.S.
Biaya pengiriman	ebih mahal	ebih murah
Komisi untuk Agen	5%-50% dari harga pengiriman	5%-30% dari harga pengiriman

Sumber : Situs resmi aplikasi KirimAja dan Lion Parcel, 2020

Strategi Pemutusan Hubungan kerja (PHK) Terhadap Karyawan

Akibat adanya pandemi *Covid-19* PT Garuda Indonesia mengalami penurunan permintaan layanan penerbangan yang mengakibatkan pendapatan operasionalnya menurun secara drastis hingga 90% daripada pendapatan periode yang sama di tahun sebelumnya (Ramli, 2020). Untuk menghadapi masa pandemi *Covid-19*, PT. Garuda Indonesia melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap 700 karyawan dengan status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) atau tenaga kontrak. Kebijakan tersebut diberlakukan mulai tanggal 1 November 2020, dengan menyelesaikan kontrak lebih awal untuk 700 karyawan yang sebelumnya telah dirumahkan tanpa gaji sejak Mei 2020 (Wiryono, 2020).

Meski melakukan PHK terhadap karyawannya, PT. Garuda Indonesia telah berupaya memenuhi seluruh hak yang seharusnya didapatkan karyawannya sesuai dengan peraturan yang berlaku termasuk membayar kewajiban perusahaan terhadap sisa masa kontrak kerja karyawannya. Kepentingan karyawan bagi PT. Garuda Indonesia menjadi prioritas yang utama sehingga kebijakan tersebut merupakan keputusan sulit yang terpaksa harus diambil oleh pihak Garuda Indonesia setelah melakukan berbagai upaya penyelamatan demi memastikan keberlangsungan perusahaan di tengah tantangan pandemi *Covid-19* (Binekasri, 2020).

Salah satu tipe strategi yang dilakukan PT Garuda Indonesia adalah Strategi Defensif, yaitu dalam Strategi Defensif ini Garuda Indonesia melakukan pengurangan jumlah karyawan. Dengan adanya strategi ini diharapkan kondisi keuangan Garuda Indonesia mulai stabil kembali atau bahkan meningkat sehingga Garuda Indonesia tidak mengalami kerugian.

Berikut ini merupakan data arus kas keluar pembayaran gaji dan tunjangan Garuda Indonesia pada tahun 2019-2020:

Tabel 4. Arus Kas Keluar Pembayaran Gaji Dan Tunjangan Garuda Indonesia pada Triwulan 1, 2, dan 3 Tahun 2020 (dalam US\$)

	2020	Peningkatan 2020	2019	Peningkatan 2019
Triwulan 1	121.901.876	0	121.518.383	0
Triwulan 2	221.093.362	99.191.486	253.870.737	132.352.354
Triwulan 3	296.707.044	75.613.682	398.097.794	144.227.057

Sumber :BEI Laporan Keuangan Tahun 2020 Triwulan I, II, III GIAA, 2020

Berdasarkan data tabel di atas dapat dilihat bahwa arus kas keluar pembayaran gaji dan tunjangan karyawan Garuda Indonesia pada Triwulan 1 ke Triwulan 2 tahun 2019 terdapat peningkatan sebesar \$132.352.354, sedangkan pada Triwulan 1 ke Triwulan 2 tahun 2020 peningkatan hanya sebesar \$99.191.486. Untuk arus kas keluar pembayaran gaji dan tunjangan pada Triwulan 2 ke 3 tahun 2019 sebesar \$144.227.057, sedangkan pada Triwulan 2 ke Triwulan 3 tahun 2020 peningkatannya sebesar \$75.613.682.

Jika dibandingkan dari kedua tahun tersebut, peningkatan arus kas keluar pembayaran gaji dan tunjangan Triwulan 1 ke 2 dan Triwulan 2 ke 3 pada tahun 2020 lebih rendah dibandingkan tahun 2019. Hal ini dapat disebabkan karena adanya pandemi *Covid-19* yang membuat Garuda Indonesia mengalami kondisi yang semakin memburuk akibat menurunnya jumlah penumpang dan menurunnya pendapatan yang diperoleh. Oleh karena itu, Garuda

Indonesia mulai merumahkan para karyawannya dan berhenti membayar gaji kepada karyawannya sejak bulan Mei 2020. Hingga pada akhirnya, Garuda Indonesia memutuskan untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada karyawannya mulai 1 November 2020.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Strategi merupakan langkah yang digunakan untuk mengatasi kelemahan dan hambatan suatu entitas dengan sumber daya dan peluang yang dimilikinya. Setiap perusahaan merencanakan strategi sesuai dengan kekuatan, peluang, kelemahan, dan juga hambatan yang ada. Setelah merencanakan, strategi selanjutnya diimplementasikan untuk dapat mencapai tujuan entitas. Tidak berhenti dengan mengimplementasikan strategi, strategi juga perlu dievaluasi untuk dapat menilai keefektifan penerapannya dalam pencapaian tujuan entitas. Apabila dirasa strategi yang diimplementasikan kurang efektif dalam mencapai tujuan, maka entitas dapat melakukan upaya perbaikan strategi dengan segera.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi yang diterapkan oleh Garuda Indonesia di tengah masa pandemi Covid-19 adalah sebagai berikut :

Negosiasi dengan lessor untuk pendanaan pembayaran sewa pesawat (*lease holiday*)

Untuk tetap bisa bertahan di tengah pandemi, Garuda Indonesia memilih strategi defensif dengan melakukan negosiasi dengan pihak lessor untuk memperoleh keringanan terkait sewa pembiayaan pesawat. Strategi ini dianggap efektif dalam menurunkan biaya operasional mengingat operasional utama Garuda Indonesia dijalankan dengan armada pesawat yang beberapa diantaranya disewa dari pihak lessor.

Pengembangan layanan kargo dengan meluncurkan aplikasi ‘KirimAja’

Aplikasi digital ‘KirimAja’ merupakan *e-commerce* sekaligus bentuk strategi yang dipilih dengan mengembangkan pelayanan jasa kargo udara Garuda Indonesia. Aplikasi ini juga merupakan strategi bersaing dari Garuda Indonesia di tengah masa pandemi dengan memfokuskan pada lini usaha pengiriman barangnya dimana di tengah kondisi saat ini memberikan peluang pertumbuhan dalam lini usaha pengiriman barang, sebab untuk menyalurkan kebutuhan dengan keterbatasan pergerakan diperlukan layanan pengiriman yang cepat, fleksibel, dan efisien.

Pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan

Sebagai tanggapan dari kondisi Garuda Indonesia yang selama pandemi semakin memburuk, salah satu strategi defensif yang dilakukan PT Garuda Indonesia adalah melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada 700 karyawan kontraknya.

Saran

- a. Terkait aplikasi ‘KirimAja’ hendaknya pengelola dapat meningkatkan usaha promosi aplikasinya agar lebih dikenal oleh masyarakat.
- b. Keputusan yang dilakukan oleh pihak Garuda Indonesia ini sudah cukup baik, namun langkah lebih baik jika berusaha mencegah terjadinya PHK dengan cara melakukan

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 5 Nomor 1, 2021

ISSN : 2614-2147

dialog atau komunikasi antara pihak Garuda dengan pekerjanya untuk mengantisipasi kondisi terburuk perusahaan seperti melakukan efisiensi, pengaturan jam kerja, pembagian kerja dan melakukan pemotongan gaji atau penundaan tunjangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldin, I. U. (2020, Juli 30). Kinerja Garuda Terpuruk Akibat Corona, Semester I Rugi Rp 10,4 Triliun. *Katadata*. Diakses dari <http://katadata.co.id>
- BEI. (2020). Laporan Keuangan Tahun 2020 Triwulan I GIAA. Diakses 2 Desember 2020, dari https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/02_Soft_Copy_Laporan_Keuangan/Laporan%20Keuangan%20Tahun%202020/TW1/GIAA/FinancialStatement-2020-I-GIAA.pdf
- BEI. (2020). Laporan Keuangan Tahun 2020 Triwulan II GIAA. Diakses 2 Desember 2020, dari https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/02_Soft_Copy_Laporan_Keuangan/Laporan%20Keuangan%20Tahun%202020/TW2/GIAA/FinancialStatement-2020-II-GIAA.pdf
- BEI. (2020). Laporan Keuangan Tahun 2020 Triwulan III GIAA. Diakses 2 Desember 2020, dari https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/ListedCompanies/Corporate_Actions/New_Info_JSX/Jenis_Informasi/01_Laporan_Keuangan/02_Soft_Copy_Laporan_Keuangan/Laporan%20Keuangan%20Tahun%202020/TW3/GIAA/FinancialStatement-2020-III-GIAA.pdf
- Biantara, D. (2017). Analisis Pengaruh Biaya Operasional Pada Perusahaan Penerbangan Nasional. *Indonesian Journal of Accounting and Governance (IJAG)*. 1. Diakses dari <http://journal.podomorouniversity.ac.id/index.php/ijag/article/download/10/8>
- Binekasri, R. (2020, Oktober 27). Turut Berduka Cita, 700-an Karyawan Garuda Indonesia Diputus Kontrak. *JawaPos*. Diakses dari <https://www.google.com/amp/s/www.jawapos.com/ekonomi/27/10/2020/turut-berduka-cita-700an-karyawan-garuda-indonesia-diputus-kontrak/%3famp>
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-commerce Management* (4thed.). England: Pearson Education Limited.
- Corporate Secretary, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2020). Garuda Indonesia Luncurkan "Kirimaja"- Layanan Pengiriman Barang Berbasis Aplikasi Digital. Tulisan pada <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/news-and-events/garuda-indonesia-luncurkan-kirim-aja>

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 5 Nomor 1, 2021

ISSN : 2614-2147

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Limited

Fadliansyah, M. E. (2020, Juli 9). Kehilangan Empat Momentum Peak Season, Pendapatan Garuda Anjlok 90%. *Katadata*. Diakses dari <http://katadata.co.id>

Fatimah, F. N. D. (2016). *Teknik Analisis SWOT*. Yogyakarta: Quadrant.

Garuda Indonesia. (2020). Data Operasional Bulanan. Tulisan pada <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/investor-relations/company-data/monthly-operating-data/index>

Garuda Indonesia.(2020). OAG Nobatkan Garuda Indonesia Sebagai Maskapai Paling Tepat Waktu di Dunia. Diakses dari <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/news-and-events/oag-nobatkan-garuda-indonesia-sebagai-maskapai-paling-tepat-waktu-didunia>

Garuda Indonesia. (2020). Garuda Indonesia Berikan Layanan "Priority Access" Bagi Tenaga Medis Yang Akan Bertugas. Diakses dari <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/news-and-events/ga-berikan-layanan-priority-access-bagi-tenaga-medis>

Garuda Indonesia.(2020). Garuda Indonesia dan Citi Indonesia Perkuat Kerja Sama Loyalty Program Melalui Berbagai Fitur dan Benefit Terkini Dalam "Garuda Indonesia Citi Card". Diakses dari <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/news-and-events/garuda-indonesia-dan-citi-indonesia-perkuat-kerjasama-loyalty-program>

Google Play. (2020). KirimAja. Diakses pada <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.garudaindonesia.kirimaja>

Google Play. (2020). Lion Parcel. Diakses pada <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.lionparcel.services.consumer>

Hadiwardoyo,W. (2020). Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi Covid-19. *Journal Of Business And Entrepreneurship*. 2. 83-84. Diaksesdari <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/baskara/article/view/6207/4026>

Jeihan, K. (2020, November 15). Garuda Indonesia, Kini Andalkan Lini Bisnis Kargo. *Swa*. Diakses dari <http://swa.co.id>

KirimAja. (2020). Tentang KirimAja. Diakses dari <https://kirimaja.id/>

Kotler, P.&Keller, K. L. (2008). *Manajemen Pemasaran* (Edisi 13). Jakarta : Erlangga

Kusmana, H.R. (2020). Aplikasi Paman UCO (Praktis Aman Uji Covid) Sebagai Inovasi Layanan Uji PCR Berbasis EHRS (Electronic Health Record System) Bagi Calon Penumpang Pesawat Dalam Rangka Menyongsong Masa Depan Indonesia Pasca Pandemi. Tulisan pada https://www.researchgate.net/profile/Hanifah_Kusmana/publication/344386086_APLIKASI_PAMAN_UCO_PRAKTIS_AMAN_UJI_COVID_SEBAGAI_INOVASI

[LAYANAN UJI PCR BERBASIS EHRS ELECTRONIC HEALTH RECORD SYSTEM BAGI CALON PENUMPANG PESAWAT DALAM RANGKA MENYONGSONG MASA DEPAN INDONESIA PASCA/links/5f6eec19299bf1b53ef44cdc/APLIKASI-PAMAN-UCO-PRAKTIS-AMAN-UJI-COVID-SEBAGAI-INOVASI-LAYANAN-UJI-PCR-BERBASIS-EHRS-ELECTRONIC-HEALTH-RECORD-SYSTEM-BAGI-CALON-PENUMPANG-PESAWAT-DALAM-RANGKA-MENYONGSONG-MASA-DEPAN-INDONESIA-PASCA.pdf](#)

Laoli, N. (2020, September 16). Trafik Penumpang Garuda Indonesia (GIAA) hingga Agustus 2020 anjlok 72%. *Investasi kontan*. Diakses dari <https://investasi.kontan.co.id/news/trafik-penumpang-garuda-indonesia-giaa-hingga-agustus-2020-anjlok-72>

Lion Parcel. (2020). Home. Diakses dari <http://lionparcel.com/>

Maranti, E. (2020, November 4). Rahasia Branding Garuda Indonesia Selama Pandemi. *Marketeters*. Diakses dari <http://www.marketeters.com>

Nadita, V. G. (2017). Manajemen Reputasi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dalam Mempertahankan Predikat *World's Best Economy Class* Ditingkat Internasional. Diakses dari <https://adoc.pub/bab-ii-deskripsi-perusahaanfbbc7e00110594529a207207e6a36ab26064.html>

Pebrianti, Y. (2018). Siklus Hidup Perusahaan dan Teori Pecking Order. *I-ECONOMICS: A Research Journal on Islamic Economics*. 3(2). <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/ieconomics/article/view/1459/1363>

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy :Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with New Introduction*. USA: The Free Press.

Pratama, A. M. (2020, Juni 16). Ini Strategi Yang Disiapkan Garuda Hadapi Pandemi Covid-19. *Kompas*. Diakses dari <https://amp.kompas.com/money/read/2020/06/16/110600126/ini-strategi-yang-disiapkan-garuda-hadapi-pandemi-covid-19>

Ramli, R. R. (2020). Terpukul Corona, Pendapatan Garuda Indonesia Tergerus 90 Persen. *Kompas*. Diakses dari <https://money.kompas.com/read/2020/06/02/172648926/terpukul-corona-pendapatan-garuda-indonesia-tergerus-90-persen>

Rusyida, W.Y.& Pratama, V.Y. (2020). Prediksi Harga Saham Garuda Indonesia di Tengah Pandemi Covid-19 Menggunakan Metode ARIMA. *Journal of Mathematics and Mathematics Education*. 2. 74-75. Diakses dari <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/square/article/view/5626/2596>

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 5 Nomor 1, 2021

ISSN : 2614-2147

Wiryono, S. (2020, Oktober 27). Terdampak Pandemi Covid-19, Garuda Indonesia Akhiri Kontrak 700 Karyawan. *Kompas*. Diakses dari <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/10/27/14233411/terdampak-pandemi-covid-19-garuda-indonesia-akhiri-kontrak-700-karyawan>