

Formulasi Strategi Bertahan PT Garuda Indonesia Pada Masa Pandemi COVID-19 Tahun 2021

Strategy Formulation To Survive PT Garuda Indonesia During COVID-19 in 2021

Charles An ^a, M. Midhat ^b

^{a,b} Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia
ch_luciano@yahoo.com , muhammadmidhat36@gmail.com

ABSTRACT

Coronavirus Disease 2019 or what is often referred to as COVID-19 which began to enter Indonesia in early March 2020. To prevent its transmission, policies such as work from home, social distancing and Large-Scale Social Restrictions (PSBB) were issued. The problem that is being faced by Garuda Indonesia is a very drastic decline in passengers and IATA predicts that the impact of the COVID-19 pandemic will end in 2024. The aim of this study is to analyze and determine the internal and external factors of PT. Garuda Indonesia and Analyzing Porter's Five-Forces Model and PESTEL. The method used is a qualitative method and the tools that the authors use to analyze using the SWOT analysis method, Porter's Five-Forces Model and PESTEL analysis. The time of the research starts from December 2020 to August 2021. From the results of this study, it can be seen that there are four alternative strategies including downsizing as an alternative strategy with the first priority and the total attractiveness value of (6.73), Related Diversification as an alternative strategy with second priority with a total attractiveness value of (5.82), Divestment as an alternative strategy with a third priority with a total attractiveness value of (4.17) and Liquidation as the last alternative strategy with a total attractiveness value of (3, 71).

Keywords : *Strategy Formulation, SWOT, Porter's Five-Forces Model, PESTEL, Covid-19*

ABSTRAK

Coronavirus Disease 2019 atau yang sering disebut dengan COVID-19 yang mulai memasuki Indonesia pada awal bulan Maret 2020. Untuk dapat mencegah penularannya maka dikeluarkan kebijakan-kebijakan seperti work from home, social distancing dan Pembatasan Sosial Bersekala Besar (PSBB). Permasalahan yang sedang dihadapi Garuda Indonesia adalah terjadinya penurunan penumpang yang sangat drastis dan IATA memprediksi bahwa dampak dari pandemi COVID-19 akan berakhir pada tahun 2024. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui faktor internal dan eksternal PT. Garuda Indonesia dan Menganalisis Porter's Five-Forces Model serta PESTEL. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dan alat yang penulis gunakan untuk menganalisis menggunakan metode analisis SWOT, Porter's Five-Forces Model dan analisis PESTEL. Waktu penelitian dimulai pada bulan Desember 2020 sampai Agustus 2021. Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa terdapat empat alternatif strategi diantaranya pengurangan sebagai alternatif strategi dengan prioritas pertama dan jumlah total nilai daya tarik sebesar (6,73), Diversifikasi Terkait sebagai alternatif strategi dengan prioritas kedua dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (5,82), Divestasi sebagai alternatif strategi dengan prioritas ketiga dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (4,17) serta Likuidasi sebagai alternatif strategi

terakhir dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (3,71).

Kata kunci : Formulasi Strategi, *SWOT*, *Porter's Five-Forces Model*, *PESTEL*, *Covid-19*

A. Pendahuluan

Pada akhir tahun 2019, negara China dihebohkan dengan munculnya virus jenis baru yaitu *Coronavirus Disease 2019* atau yang sering disebut dengan COVID-19. Untuk dapat mencegah penularannya maka dikeluarkan kebijakan-kebijakan seperti *work from home*, *social distancing* dan Pembatasan Sosial Bersekala Besar (PSBB). COVID-19 mulai memasuki Indonesia pada awal bulan Maret 2020. Pandemi COVID-19 yang terjadi secara global berdampak pada seluruh sektor industri di dunia. Salah satu industri yang paling terdampak akibat adanya pandemi COVID-19 yaitu transportasi udara. Berbagai upaya yang dilakukan maskapai penerbangan untuk mencegah krisis pendapatan yang terjadi akibat COVID-19 seperti menutup rute penerbangan tertentu dan membuka rute penggantinya. Selain upaya menutup rute penerbangan, maskapai memodifikasi kabin pesawat yang semula kebanyakan digunakan untuk mengangkut penumpang kini juga digunakan untuk mengangkut kargo. Upaya-upaya tersebut dilakukan guna menjaga stabilitas keuangan maskapai penerbangan. Asosiasi Pengangkutan Udara International

(IATA) memperkirakan bahwa jumlah penumpang transportasi udara tidak akan pulih ke jumlah sebelum terjadinya pandemi COVID-19 hingga tahun 2024. Permasalahan lalu lintas udara ini tentunya tidak hanya berdampak terhadap maskapai luar negeri saja, namun juga terhadap maskapai nasional. Salah satu maskapai nasional yang jumlah penumpangnya mengalami penurunan akibat dampak dari pandemi COVID-19, yaitu Garuda Indonesia. Grafik di bawah menunjukkan bahwa jumlah penumpang yang menggunakan Garuda Indonesia mengalami penurunan pada tahun 2019 sebesar 18% dari jumlah penumpang domestik tahun 2018 dan turun sebesar 9% dari jumlah penumpang internasional tahun 2018. Hal ini disebabkan karena pada tahun tersebut terjadi pelemahan nilai rupiah yang berdampak pada naiknya harga bahan bakar pesawat sehingga banyak maskapai penerbangan yang menaikkan harga tiket. Sebelum pandemi COVID-19 jumlah pengguna Garuda Indonesia sebanyak 15.403.526 penumpang pada penerbangan domestik dan 4.267.078 penumpang pada penerbangan internasional.



Sumber: Garuda Indonesia, telah diolah kembali
Tabel 1 Penumpang Garuda Indonesia

Dampak yang ditimbulkan dari pandemi COVID-19 pada PT. Garuda Indonesia yaitu penurunan jumlah penumpang domestik sebesar 71%, yaitu

turun 10.862.676 penumpang dari jumlah penumpang domestik tahun 2019. Penurunan penumpang juga terjadi pada penerbangan internasional sebesar 81%, yaitu turun

3.494.328 penumpang dari jumlah penumpang internasional tahun 2019. Hal ini dikarenakan adanya anggapan bahwa berpergian ke daerah lain dapat berpotensi terhadap penyebaran COVID-19, sehingga dikeluarkannya kebijakan Permenhub Nomor 25 Tahun 2020 tentang Pengendalian COVID-19 selama masa Idul Fitri 1441H yang berisikan larangan melakukan penerbangan internasional mulai dari 24 April hingga 31 Mei 2020. Adapun permasalahan yang sedang dihadapi Garuda Indonesia adalah terjadinya penurunan penumpang yang sangat drastis pada tahun 2020 menyebabkan pendapatan Garuda Indonesia yang terus menurun sehingga Garuda Indonesia harus sangat selektif terhadap biaya yang dikeluarkan agar dapat menutup pendapatan yang terus menurun. Berdasarkan pernyataan IATA yang memprediksi bahwa dampak dari pandemi COVID-19 ini berakhir pada tahun 2024, sehingga untuk tahun 2021 Garuda Indonesia belum dapat memprediksi penumpang pada rute tertentu yang menyebabkan rendahnya tingkat isian pesawat (*seat load factor*). Dengan adanya pandemi COVID-19 yang berdampak pada strategi PT. Garuda Indonesia di masa pandemi, perlu dilakukan penelitian terhadap formulasi strategi bertahan PT. Garuda Indonesia pada masa pandemi COVID-19.

B. Kajian Pustaka

Fred R. David & Forest R. David (2017, p. 6) menyebutkan bahwa formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, menentukan strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Tahapan dalam membuat formulasi strategi terbagi menjadi tiga, yaitu tahap input yang merupakan tahap pertama dimana pada tahap ini dilakukan dengan membuat matriks IFE, matriks EFE dan matriks CPM, tahap ke dua adalah tahap pencocokan dimana pada tahap ini membuat matriks IE, Matriks SWOT-4K, matriks SPACE, matriks BCG dan matriks Grand

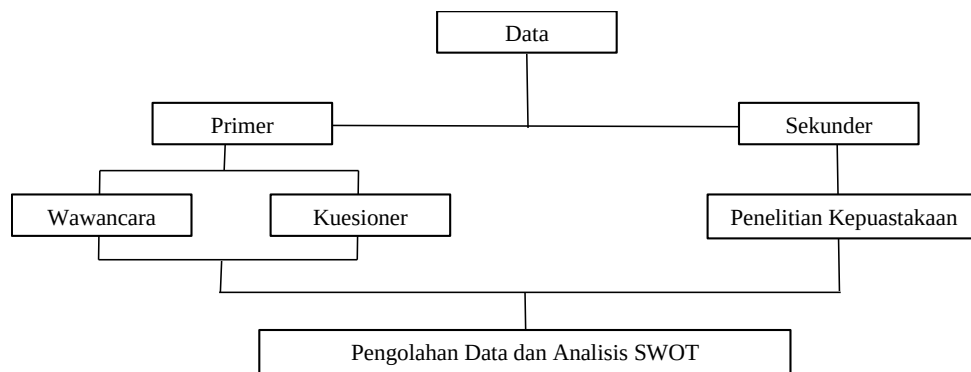
Strategi, sedangkan tahap terakhir dalam formulasi strategi yaitu tahap keputusan dengan membuat matriks QSPM. Model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*) adalah pendekatan yang banyak digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri, karena semakin padatnya industri semakin beragam pula intensitas persaingan antar perusahaan. Analisis lima kekuatan porter dilakukan dengan melakukan analisis terhadap kelima faktor yaitu persaingan di antara perusahaan, potensial masuknya kompetitor baru, potensial pengembangan produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok dan kekuatan tawar-menawar konsumen. Kevan Williams (2011, p. 211) menyebutkan bahwa analisis PESTEL merupakan suatu analisis terhadap faktor lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menyebutkan bahwa COVID-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis Coronavirus yang baru ditemukan. Ini adalah virus baru dan merupakan penyakit yang belum diketahui sebelum wabah itu pertama kali ditemukan di Wuhan, China, pada Desember 2019. Jenis Coronavirus diketahui dapat menyebabkan infeksi saluran pernafasan pada manusia mulai dari pilek atau batuk untuk yang lebih serius seperti Sindrom Pernafasan Timur Tengah (MERS) dan Sindrom Pernafasan Akut Parah (SARS) (Cucinotta & Vanelli, 2020).

C. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif eksploratif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dan terbagi menjadi serangkaian tahapan, pertama penulis melakukan analisa jumlah penumpang PT. Garuda Indonesia pada 5 (lima) tahun terakhir, kemudian penulis melakukan analisis faktor internal dan eksternal serta analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), *Porter's Five-Forces Model* dan Analisis PESTEL dengan menggunakan Matriks SWOT-4K, Matriks SPACE, Matriks IE, Matriks BCG dan

Matriks *Grand Strategy* serta Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk mengetahui posisi strategis PT. Garuda Indonesia dan kemudian merumuskan serta menentukan strategi alternatif perusahaan untuk dapat bertahan pada masa pandemi COVID-19. Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan

data yang diperoleh dari serangkaian observasi atau pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk angka dari hasil perhitungan kuesioner analisis SWOT. Sedangkan Data kualitatif merupakan data yang diperoleh dari hasil serangkaian observasi yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka-angka tetapi berupa kategori.



Sumber: Diolah oleh penulis (2021)
Gambar 1 Prosedur Pengumpulan Data

D. Hasil dan Pembahasan

Tahun	Jumlah Penumpang
2016	19.487.372
2017	19.172.026
2018	18.912.877
2019	15.403.526
2020	4.540.850

Sumber: PT. Garuda Indonesia (2021)
Tabel 2 Jumlah Penumpang Domestik PT. Garuda Indonesia Tahun 2015-2020

Forecast jumlah penumpang menggunakan metode semi average dengan perhitungan sebagai berikut :

Tahun	Jumlah Penumpang	X	Semi Total	Semi Average
2016	19.487.372	-1	57.572.275	19.190.758
2017	19.172.026	0		
2018	18.912.877	1		
2018	18.912.877	2	38.857.253	12.952.418
2019	15.403.526	3		
2020	4.540.850	4		

Tabel 3 Trend Jumlah Penumpang Domestik PT. Garuda Indonesia Tahun 2015-2020

$$Y = \alpha_0 + bX \quad (1)$$

$$Y = 19.190.758 + \left(\frac{12.952.418 - 19.190.758}{3} \right) X \quad (2)$$

$$Y = 19.190.758 - 2.079.447,667 X \quad (3)$$

Sehingga berdasarkan persamaan (3) diperoleh forecasting trend linear dengan total jumlah penumpang domestik PT. Garuda Indonesia pada tahun 2021 ($X = 5$), yakni:

Tahun	Jumlah Penumpang
2021	8.793.525

Tabel 4 *Forecasting* Jumlah Penumpang Domestik PT. Garuda Indonesia Tahun 2021

PT. Garuda Indonesia merupakan perusahaan penerbangan terbesar di Indonesia dan dalam persaingan penerbangan domestik PT. Garuda Indonesia berada di peringkat pertama *market share* berdasarkan data

Kementrian Perhubungan. Namun dalam tiga tahun terakhir PT. Garuda Indonesia mengalami penurunan *market share* yang cukup signifikan, dapat dilihat pada Tabel 5, Tabel 6 dan Tabel 7.

Rank	Airlines	Jumlah Penumpang (Passengers)	Market Share (%)
	PT. Garuda Indonesia		
1.	Indonesia	18.812.877	18,5
2.	PT. Batik Air	11.820.793	11,5
3.	Lain-lain	71.327.598	70
	Total	101.961.268	100

Sumber: Kemenhub (2020) diolah oleh penulis
Tabel 5 Market Share Domestik Tahun 2018

Rank	Airlines	Jumlah Penumpang (Passengers)	Market Share (%)
	PT. Garuda Indonesia		
1.	Indonesia	15.403.526	19,4
2.	PT. Batik Air	10.518.452	13,3
3.	Lain-lain	53.544.581	67,3
	Total	79.466.559	100

Sumber: Kemenhub (2020) diolah oleh penulis
Tabel 6. Market Share Domestik Tahun 2019

Rank	Airlines	Jumlah Penumpang (Passengers)	Market Share (%)
	PT. Garuda Indonesia		
1.	Indonesia	15.403.526	19,4
2.	PT. Batik Air	10.518.452	13,3
3.	Lain-lain	53.544.581	67,3
	Total	79.466.559	100

Sumber: Kemenhub (2020) diolah oleh penulis
Tabel 7 Market Share Domestik Tahun 2020

Posisi PT Garuda Indonesia Berdasarkan Matriks Profil Persaingan (CPM). Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profil Matriks-CPM*) mengidentifikasi kedudukan Garuda Indonesia serta para pesaing utama pada

persaingan rute CGK-SIN- CGK dalam industri penerbangan. Matriks CPM didasarkan pada Faktor Keberhasilan Kunci (*Key Success Factor-KSF*) yang mencakup isu internal maupun eksternal secara luas.

.	Faktor-Faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Garuda Indonesia		Batik Air	
			Rating	Skor	Rating	Skor
1	Iklan	0,09	3	0,27	3	0,27
2	Kualitas Produk	0,11	4	0,44	3	0,33
3	Harga	0,80	3	0,24	4	0,32
4	Manajemen	0,10	3	0,30	3	0,30
5	Loyalitas Pelanggan	0,11	4	0,44	3	0,33
6	Pangsa Pasar	0,80	3	0,24	3	0,24
7	Kualitas Pelayanan	0,11	4	0,44	2	0,22
8	<i>E-Commerce</i>	0,11	3	0,33	2	0,22
9	<i>Branding</i>	0,10	4	0,40	3	0,30
10	<i>Management Experience</i>	0,11	3	0,33	3	0,33
Total				2,73		2,26
Peringkat				I		II

Sumber : Fred R David (diolah oleh penulis)
Tabel 8 Matriks Profil Persaingan (CPM)

Berdasarkan Matriks CPM, PT. Garuda Indonesia menempati posisi ke-1 dimana merupakan posisi yang sangat kuat dalam kualitas pelayanan, *branding* dan loyalitas konsumen yang sangat baik serta kualitas produk yang terus membaik sehingga dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya. Oleh karena itu PT. Garuda Indonesia diharapkan dapat terus meningkatkan kinerjanya dalam mencapai target dan menerapkan strategi bersaing yang tepat.

1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

- Analisis Faktor Internal:
Kekuatan (*Strengths*); *Operational Excellence* dari sisi *On Time Performance* IOSA (IATA *Operational Safety Audit*) *Certified*; Tingkat *Customer*

Satisfaction yang tinggi: Memiliki enam anak usaha Penerapan protokol COVID-19 yang konsisten.

Kelemahan (*Weakness*); Utilisasi pesawat yang rendah: *Brand Awareness* Internasional belum sekuat domestik: *Liabilities* atau hutang yang tinggi: Harga tiket yang relatif lebih mahal dibanding maskapai lain: Frekuensi yang dimiliki tidak sebanyak maskapai lain.

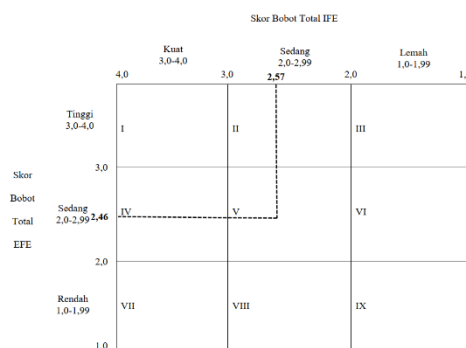
- Analisis Faktor Eksternal:
Peluang (*Opportunity*); Kenaikan pengiriman kargo pada tahun 2020: Negara Indonesia terdiri dari berbagai pulau: Kenaikan secara signifikan pada pasar

charter: Pemerintah mempersiapkan holding BUMN dari sektor pariwisata dan pendukungnya: Kemajuan dan perkembangan teknologi.

Ancaman (*Threats*); Rendahnya minat masyarakat untuk terbang: Adanya pembatasan perjalanan oleh pemerintah: Adanya regulasi pemerintah terkait tarif batas atas: Adanya produk substitusi: Kompetisi yang semakin kompetitif.

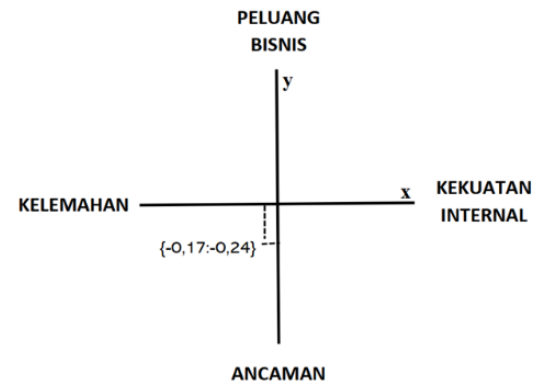
2. Posisi Pemetaan PT. Garuda Berdasarkan Matriks IE, Diagram SWOT-4K, Matriks BCG dan Matriks *Grand Strategy* serta Matriks SPACE

i. Pemetaan pada Matriks IE



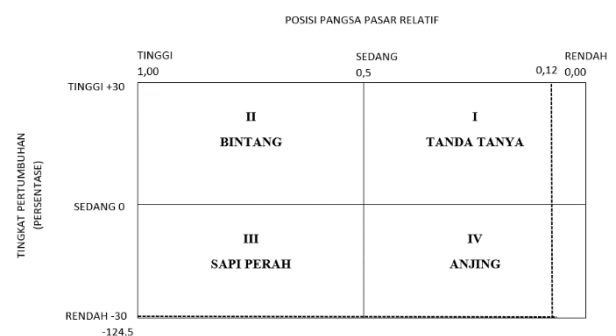
Pada matriks IE, letak posisi PT. Garuda Indonesia berada pada sel V yaitu Stabilisasi. Dengan skor faktor internal sebesar (2,57) dan skor faktor eksternal (2,46), maka dapat disimpulkan bahwa posisi Mempertahankan dan mengatur (*Hold and Maintain*) dengan menerapkan Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk.

ii. Diagram SWOT-4K



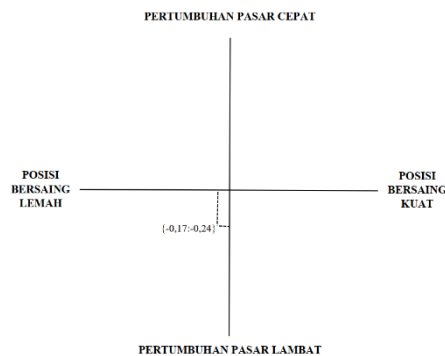
Berdasarkan analisis diagram SWOT yang dibuat penulis, dapat diketahui bahwa posisi PT. Garuda Indonesia berada pada Kuadan III, yaitu faktor internal dengan skor (-0,17) dan faktor eksternal (-0,24). Maka strategi yang harus diterapkan yaitu strategi bertahan yaitu Penciutan, Divestasi dan Likuidasi.

iii. Matriks BCG



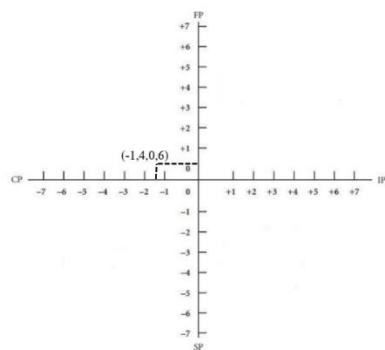
Posisi PT. Garuda Indonesia berada pada posisi IV (*Dog/Anjing*). strategi yang dapat diterapkan yakni berupa penciutan (*retrenchment*), divestasi (*divestiture*) dan likuidasi (*liquidation*).

iv. Matriks Grand Strategy



Berdasarkan analisis Matriks *Grand Strategy* PT. Garuda Indonesia berada pada kuadran III dengan koordinat $(-0,17;-0,24)$. Strategi yang dapat digunakan adalah penghematan, diversifikasi terkait, diversifikasi tak terkait, divestasi dan likuidasi.

v. Matriks SPACE



Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa PT. Garuda Indonesia saat ini berada dalam keadaan dimana industri penerbangan kurang baik karena adanya pandemi COVID-19, oleh karena itu PT. Garuda Indonesia berada pada kuadran *Conservative* dan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT. Garuda Indonesia berdasarkan matriks SPACE adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi terkait.

Formulasi Strategi Berdasarkan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang Dapat Diterapkan Untuk Bertahan Pada Masa Pandemi COVID-19 Tahun 2021

Berdasarkan analisis Matriks IE, SWOT-4K, BCG, Matriks *Grand Strategy* serta Matriks SPACE diperoleh serangkaian alternatif strategi sebagai berikut:

No.	Strategi Alternatif (Alternative Strategy)	Matriks					Total
		SWOT-4K	SPACE	IE	BCG	Grand Strategy	
1	Integrasi Ke Depan	-	-	-	-	-	-
2	Integrasi Ke Belakang	-	-	-	-	-	-
3	Integrasi Horizontal	-	-	-	-	-	-
4	Penetrasi Pasar	-	√	√	-	-	2
5	Pengembangan Pasar	-	√	-	-	-	1
6	Pengembangan Produk	-	√	√	-	-	2
7	Diversifikasi Terkait	√	√	-	-	√	3
8	Diversifikasi Tak Terkait	√	-	-	-	√	2
9	Usaha Patungan	-	-	-	-	-	-
10	Penciutan	√	-	-	√	√	3
11	Divestasi	√	-	-	√	√	3
12	Likuidasi	√	-	-	√	√	3

Sumber : Data diolah penulis
Tabel 9 Tahap Pencocokan

Hasil dari data yang telah diolah menunjukan bahwa diperoleh empat alternatif

strategi diantaranya diversifikasi terkait, penciutan, divestasi dan likuidasi serta untuk mengetahui tingkat preferensi dari strategi alternatif tersebut maka dipergunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Matriks QSPM menentukan tingkat preferensi atau prioritas penerapan strategi,

dilihat berdasarkan Jumlah Total Nilai Daya Tarik (Σ TAS) dari masing-masing strategi, dimana prioritas pertama digambarkan dengan Jumlah Total Nilai Daya Tarik terbesar dan seterusnya hingga prioritas keempat.

No.	Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi							
			Diversifikasi Terkait		Penciutan		Divestasi		Likuidasi	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Kekuatan									
1	Operational Excellence dari sisi On Time Performance	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36
2	IOSA (IATA Operational Safety Audit) Certified	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	2	0,24
3	Tingkat Costumer Satisfaction yang tinggi	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	2	0,24
4	Memiliki enam anak usaha	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
5	Penerapan protocol COVID-19 yang konsisten	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36
	Kelemahan									
1	Utilisasi pesawat yang rendah	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
2	Brand Awareness Internasional belum sekuat domestik	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09
3	Liabilities atau hutang yang tinggi	0,12	1	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12
4	Harga tiket yang relatif lebih mahal dibanding maskapai lain	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
5	Frekuensi yang dimiliki tidak sebanyak maskapai lain	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07
	Peluang									
1	Kenaikan pengiriman kargo pada tahun 2020	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22
2	Negara Indonesia terdiri dari berbagai pulau	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22
3	Kenaikan secara signifikan pada pasar charter	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16
4	Pemerintah mempersiapkan holding BUMN dari sektor pariwisata dan pendukungnya	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
5	Kemajuan dan perkembangan teknologi	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
	Ancaman									
1	Rendahnya minat masyarakat untuk terbang	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	2	0,22
2	Adanya pembatasan perjalanan oleh pemerintah	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20
3	Adanya regulasi pemerintah terkait tarif batas atas	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
4	Adanya produk substitusi	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
5	Kompetisi yang semakin kompetitif	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Jumlah Total Nilai Daya Tarik				5,82		6,73		4,17		3,71
Prioritas				II		I		III		IV

Sumber: diolah oleh penulis (2021)

Tabel 10 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Berdasarkan Matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk diterapkan PT. Garuda Indonesia yaitu strategi bertahan yaitu Strategi Penciutan merupakan prioritas alternatif strategi pertama dimana perusahaan diharapkan dapat melakukan pengurangan baik terhadap aset perusahaan hingga sumber daya manusia yang dimiliki PT. Garuda Indonesia, seperti mengurangi jumlah karyawan yang dimiliki, melakukan pengurangan gaji kepada semua pihak mulai dari komisaris, direksi dengan proporsional, Strategi Diversifikasi Terkait yang menjadi prioritas alternatif strategi kedua dimana perusahaan diharapkan dapat mengkonversi beberapa pesawat yang dimiliki menjadi pesawat kargo untuk memaksimalkan pengangkutan kargo pada

masa pandemi COVID-19, Strategi Divestasi yang menjadi prioritas alternatif strategi ketiga dimana perusahaan diharapkan dapat menerapkan Metode *Tracking Stock* dengan memperdagangkan saham secara terpisah dengan perusahaan induk maupun dengan mencabut saham-saham yang dimiliki PT. Garuda Indonesia, Strategi Likuidasi yang menjadi prioritas alternatif strategi keempat dimana perusahaan diharapkan dapat menutup departemen atau divisi yang tidak dibutuhkan dengan menjual salah satu maupun sebagian unit yang dimiliki PT. Garuda Indonesia.

Analisis Porter Five-Forces Model

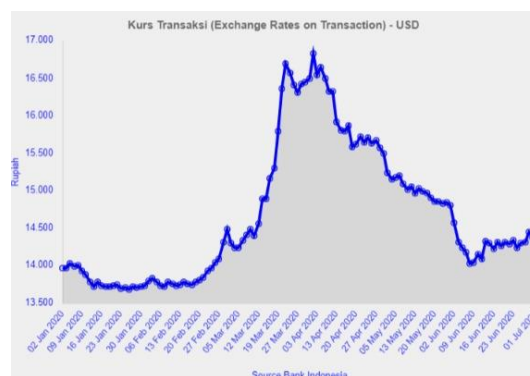
Strategi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia dalam menghadapi

ancaman produk substitusi yaitu dengan meningkatkan kepercayaan dan keyakinan bahwa terbang bersama Garuda aman dan nyaman serta mengimplementasi protokol kesehatan selama kegiatan penerbangan guna menghindari penyebaran COVID-19, pada saat penerbangan berlangsung Garuda Indonesia juga mengembangkan penyaring udara diatas pesawat yang disebut sebagai HEPA (High Efficiency Particulate Air). Strategi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia dalam menghadapi persaingan antar perusahaan sejenis yaitu dengan selalu mengutamakan safety sebagai prioritas utama, mempertahankan On Time Performance dan Service yang diberikan, penerapan protokol COVID-19 yang dilakukan secara konsisten. Dari sisi modal untuk pembelian pesawat sudah tidak menjadi hambatan, hal ini terbukti dengan munculnya perusahaan penerbangan super air jet yang memiliki 4 pesawat dengan modal dalam negeri. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pemerintah membuka kesempatan untuk pendatang baru untuk memasuki industri penerbangan di Indonesia. Strategi yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia untuk dapat membuat pelanggan menjadi loyal yaitu dengan mengembangkan produk dan service terkait destinasi dengan memastikan bahwa produk atau rute penerbangan benar-benar dibutuhkan oleh pelanggan dan melakukan

segmentasi dengan tepat dengan level of service yang dapat disesuaikan dengan segmen pasar Garuda Indonesia serta membangun ikatan yang baik dengan pelanggan, dengan menyediakan program loyalty seperti Garuda miles (frequent flyer). Strategi yang dilakukan untuk dapat memperoleh harga seminimal mungkin dari pemasok yaitu dengan menggali informasi terkait harga dipasar dan melakukan negosiasi secara berkala dengan berbasis dengan informasi dan data data yang terdapat dalam industri penerbangan.

Analisis PESTEL

Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pertama diterapkan 10 April 2020, kebijakan larangan mudik pada 6-17 Mei 2021 dan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), adanya kebijakan pembatasan dari beberapa negara untuk diakses oleh negara Indonesia serta dengan adanya peniadaan penerbangan haji dan pembatasan umroh yang berdampak bagi PT. Garuda Indonesia. Faktor ekonomi yang berdampak bagi PT. Garuda Indonesia yaitu kurs mata uang dan harga minyak dunia. Nilai tukar merupakan perbandingan nilai mata uang antara satu negara dengan negara lain. Dengan adanya ketidakstabilan nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika.



Gambar 2 Grafik Nilai Tukar Rupiah Terhadap USD

Untuk menghindari dan dapat bertahan dalam menghadapi penyakit akibat COVID-19 yaitu dengan memastikan physical distancing diterapkan oleh penumpang

selama kegiatan penerbangan mulai dari *pre-flight*, *inflight* hingga *post-flight*. Dengan adanya perkembangan teknologi PT. Garuda Indonesia dapat mengoptimalkan saluran

penjualan melalui *website* dan *mobile application* Garuda supaya penumpang dapat memesan tiket dan memiliki pengalaman ketika memesan tiket langsung menggunakan *mobile application* Garuda. Kegiatan penerbangan berpotensi menghasilkan polutan yang dikeluarkan di udara. Polutan yang dikeluarkan ini berasal dari avtur, pengatur udara dalam pesawat (AC) dan pengharum ruangan dalam pesawat. Melihat dampak potensi polusi udara dari pesawat terbang, maka PT. Garuda Indonesia membentuk divisi khusus yang menangani terkait environmental dan Garuda Indonesia juga melaporkan emisi karbondioksida (CO₂) yang disebabkan karena kegiatan penerbangan.

E. Simpulan

Dalam faktor Internal, yang menjadi kekuatan terbesar dalam bertahan pada masa pandemi COVID-19 pada PT. Garuda Indonesia adalah penerapan protokol COVID-19 yang konsisten. Sedangkan yang menjadi kelemahan terbesar PT. Garuda Indonesia adalah *liabilities* atau hutang yang tinggi. Dalam faktor eksternal, yang menjadi peluang terbesar bagi PT. Garuda Indonesia untuk dapat bertahan pada masa pandemi COVID-19 adalah negara Indonesia terdiri dari berbagai pulau. Sedangkan ancaman terbesarnya adalah rendahnya minat masyarakat untuk terbang. Dengan melakukan analisis *Porter's Five-Forces Model* maka PT. Garuda Indonesia dapat mengetahui kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Dari analisis *Porter's Five-Forces Model* yang telah dilakukan, situasi persaingan dalam industri penerbangan dapat dikatakan kecil karena hanya Garuda Indonesia yang benar-benar menerapkan *full service* pada setiap penerbangan, ancaman pendatang baru pada industri penerbangan sedang karena pemerintah membuka kesempatan untuk pendatang baru untuk memasuki industri penerbangan di Indonesia. Ancaman produk substitusi besar karena penumpang dapat dengan mudah membandingkan harga dan pelayanan dengan adanya teknologi.

Kekuatan tawar menawar pembeli tidak memiliki kekuatan yang cukup terhadap PT. Garuda Indonesia dan kekuatan tawar menawar pemasok kecil karena PT. Garuda Indonesia dapat membayar sewa pesawat sesuai dengan jam pengoprasian. Dengan melakukan analisis PESTEL maka PT. Garuda Indonesia dapat mengetahui lingkungan eksternal perusahaan yang memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung khususnya pada masa pandemi COVID-19. Berdasarkan analisis Matriks QSPM penulis memperoleh alternatif strategi bertahan dimana terdapat empat alternatif strategi diantaranya penciptaan sebagai alternatif strategi dengan prioritas pertama dan jumlah total nilai daya tarik sebesar (6,73), Diversifikasi Terkait sebagai alternatif strategi dengan prioritas kedua dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (5,82), Divestasi sebagai alternatif strategi dengan prioritas ketiga dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (4,17) serta Likuidasi sebagai alternatif strategi terakhir dengan jumlah total nilai daya tarik sebesar (3,71).

F. Daftar Pustaka

- Astuti, M. F., & Diandra, D. (2021). REKOMENDASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS “RUMAH LULUR SALON WANITA” PENDAHULUAN kompetitif (Competitive advantage) terutama kualitas. Wykof yang dikutip oleh Tjiptono pelanggan (costumer services), usaha jasa kecantikan atau lebih dikenal dengan is. 1(1).
- Cucinotta, D., & Vanelli, M. (2020). WHO declares COVID-19 a pandemic. *Acta Biomedica*, 91(1), 157–160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>
- Lois, Y. W., Linggasari, D., Linggasari, D., Angkat, H., & Angkat, H. (2021). Analisis Perilaku Penumpang Krl Bogor – Jakarta Kota Pada Masa Pandemi Dan Pengaruhnya Terhadap Pola Perjalanan. *JMTS: Jurnal Mitra Teknik Sipil*, 4(1), 43. <https://doi.org/10.24912/jmts.v0i0.104>

64

Zu, Z. Y., Di Jiang, M., Xu, P. P., Chen, W.,
Ni, Q. Q., Lu, G. M., & Zhang, L. J.
(2020). Coronavirus Disease 2019

(COVID-19): A Perspective from
China. *Radiology*, 296(2), E15–E25.
<https://doi.org/10.1148/radiol.2020200490>