

Analisa Kinerja Keuangan PT Garuda Indonesia (TBK) Sebagai Langkah Awal Identifikasi Permasalahan

Teti Chandrayanti¹, Salfadri², Rice Haryati³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Ekasakti Nama Institusi, Padang, Indonesia

Email: ¹tetichandrayanti@unespadang.ac.id, ²salfadri@unespadang.ac.id

³rice.haryatii@gmail.com

Abstract

PT Garuda Indonesia is a state-owned company that has recently experienced complex problems. Prolonged problems put PT Garuda's condition on the verge of bankruptcy. This research was conducted using 2 financial statements, namely the Financial Position Statement (Balance Sheet) and the Financial Statement of Profit and Loss for the Period 2019 and 2020. Based on the financial position report (balance sheet), it shows that starting from Q4 2019, there has been a negative recording of equity, this means that the amount of loans exceeds the amount of owned capital, with a significant increase in long-term loans. The income statement shows that in 2019 starting from the 2nd quarter there has been a decrease in profit after tax, even in Q1 of 2020, it has been recorded that the company has a loss. Restrictions on mobility and activities due to the Covid-19 pandemic have caused the company's revenue to decline. In 2019-2020, there began to be signs of financial problems detected from the balance sheet financial statements and income statements. Furthermore, alternative solutions related to debt restructuring and also company restructuring and also comparative analysis with similar industries that have experienced relatively similar problems were proposed.

Keywords: Financial Statements, problems, equity, long-term loans

Abstrak

PT Garuda Indonesia merupakan perusahaan BUMN yang akhir akhir ini mengalami permasalahan yang kompleks. Permasalahan yang berkepanjangan membuat kondisi PT Garuda di ambang kebangkrutan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 2 laporan keuangan yaitu Laporan Posisi keuangan (Neraca) dan Laporan Keuangan Laba Rugi Periode 2019 dan 2020. Berdasarkan laporan posisi keuangan, memperlihatkan mulai dari quartal 4 (Q4) 2019, sudah terjadi pencatatan ekuitas yang negatif, hal ini berarti jumlah pinjaman melebihi jumlah modal sendiri yang dimiliki, dengan peningkatan secara signifikan pada pinjaman jangka panjang. Laporan laba rugi menunjukkan pada tahun 2019 di mulai dari Q2 sudah terjadi penurunan laba setelah pajak, bahkan pada Q1 tahun 2020, sudah dicatat perusahaan memiliki kerugian. Pembatasan mobilitas dan aktivitas karena ada pandemi Covid-19 membuat pendapatan perusahaan menurun. Pada tahun 2019-2020 mulai terjadi tanda tanda permasalahan keuangan yang terdeteksi dari laporan keuangan neraca dan laporan laba rugi.

Selanjutnya diajukan alternatif solusi yang berkaitan dengan restrukturisasi hutang dan juga restrukturisasi perusahaan dan juga analisa perbandingan dengan industri yang sejenis yang pernah mengalami permasalahan yang relatif sama.

Kata Kunci: Laporan Keuangan, permasalahan, ekuitas, pinjaman jangka panjang

1. PENDAHULUAN

Industri transportasi merupakan Industri yang menjanjikan di Indonesia. Hal ini dikarenakan jumlah penduduk Indonesia yang banyak, struktur geografi yang terdiri dari kepulauan, serta aktifitas mobilitas yang tinggi penduduk Indonesia antar pulau, membuat industri transportasi menjadi industri yang menarik untuk dianalisa. Demikian juga halnya, dengan industri transportasi penerbangan. Penerbangan nasional baik penumpang maupun kargo dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Penerbangan nasional terdiri dari penerbangan milik Pemerintah dan penerbangan swasta meramaikan industri transportasi penerbangan. Keberhasilan pengembangan penerbangan nasional memiliki arti penting bagi pertumbuhan suatu negara, karena adanya kelancaran transportasi arus penumpang, barang dan jasa dapat mendukung pertumbuhan ekonomi dan juga wisata di negara tersebut.

Salah satu perusahaan penerbangan di Indonesia adalah PT Garuda Indonesia (Tbk). Perusahaan ini merupakan penerbangan milik pemerintah Indonesia. PT Garuda selama ini identik dengan maskapai yang memberikan *full service* juga dikenal sebagai maskapai kebanggaan bangsa Indonesia. Selama ini PT Garuda memiliki berbagai rute baik di dalam dan luar negeri. Menurut Kuntjoro Adi & Safitri (2009) Garuda selalu berupaya menjadi pemimpin dalam pasar penerbangan di Indonesia dengan meningkatkan kinerja melalui peningkatan pelayanan, standar keamanan penerbangan, peningkatan jumlah *passenger carried* dan meningkatkan tingkat kemampuan, serta memenuhi harapan stakeholder-nya. Namun sayangnya kondisi ini sudah berubah. Pada tahun 2020 berdasarkan rute pasar domestik, pangsa pasar perseroan Garuda turun menjadi 35,3% , padahal tahun sebelumnya (2019) masih berkisar 43,4 %. Penurunan terjadi karena pangsa pasar penumpang didominasi oleh maskapai penerbangan bertarif murah atau *low cost carrier airlines* (LCC). Hal ini menunjukkan sudah terjadi pergeseran permintaan konsumen akan jasa pelayanan udara yang diberikan, dikaitkan dengan harga yang harus dikeluarkan konsumen.

Masalah penurunan pangsa pasar pada Garuda, merupakan salah satu permasalahan yang dialami Garuda, sehingga berakibat kepada menurunnya kinerja keuangan PT Garuda Indonesia (Tbk). Disamping itu PT Garuda mengalami permasalahan lain yang rumit dalam beberapa tahun ini. Sebagai perusahaan milik pemerintah, seharusnya PT Garuda memiliki kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki penerbangan swasta dalam kegiatan operasinya. Namun sayangnya, justru PT Garuda seperti dihantam badai permasalahan, dimulai dari adanya kerugian yang dialami dalam jumlah besar, pandemi Covid yang melanda dunia dan juga Indonesia yang menyebabkan perusahaan penerbangan mengalami penurunan jumlah penumpang. Sebagai perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, permasalahan permasalahan yang dihadapi dapat tercermin dari kinerja laporan keuangan yang dipublikasikannya, sehingga dapat dideteksi sedini mungkin dan dilakukan *recovery* secepatnya. Diharapkan dengan pengidentifikasian seawal mungkin, permasalahan dapat di selesaikan sebelum usaha dinyatakan bangkrut. Selama ini penelitian penelitian tentang PT Garuda Indonesia Tbk, lebih banyak menganalisa kebangkrutan PT Garuda dengan berbagai teori yang ada, tetapi dalam artikel ini akan dibahas bagaimana menganalisa

kondisi keuangan PT Garuda Indonesia (Tbk) selama tahun 2019-2020, dengan melihat khususnya kepada struktur modal, kemudian mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi, selanjutnya alternatif solusi yang dapat dilakukan. Lebih lanjut analisa *recovery* perbandingan dengan penerbangan penerbangan di negara lain yang mengalami permasalahan yang relatif sama.

2. KAJIAN TEORI

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Kinerja yang baik menunjukkan kondisi perusahaan yang sehat. Sebaliknya kegagalan usaha akan menyebabkan kinerja perusahaan menjadi terpuruk. Menurut Darsono (2010) *business failure* (kegagalan bisnis) adalah ketidakmampuan perusahaan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Adapun sasaran perusahaan dapat berupa penjualan, laba, pendapatan, harga saham, nilai perusahaan. Ditambahkan kegagalan perusahaan yang terjadi terus menerus dapat menjadi penyebab kebangkrutan perusahaan. Kegagalan suatu usaha dapat disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat berupa ketidakmampuan manajemen untuk meningkatkan pendapatan, ketidakmampuan manajemen untuk mengikuti perubahan industry yang berkembang. Sedang faktor eksternal dapat berupa faktor alam, faktor inflasi dan lain sebagainya.

Financial distress adalah kondisi perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan dan terancam bangkrut. Menurut Nidar (2016) kemungkinan terjadinya *financial distress* semakin meningkat dengan meningkatnya penggunaan hutang. Hal ini dapat terjadi karena semakin besar jumlah hutang yang dimiliki perusahaan, maka semakin besar biaya bunga yang dibayarkan kepada kreditur, dan semakin besar kemungkinan terjadinya penurunan penghasilan yang akhirnya akan menyebabkan *financial distress*.

Kesulitan keuangan menggambarkan tingkat kesehatan suatu perusahaan. Janafi dan Halim (2016) menyatakan kesulitan keuangan jangka pendek yang bersifat sementara dan tidak begitu parah, jika dibiarkan dalam jangka panjang akan menjadikannya perusahaan tidak *solvable*. Jika hal ini terjadi maka perusahaan harus dilikuidasi atau direorganisasi. Ditambahkan, bahwa kesulitan keuangan dapat diperbaiki secara informal (apabila masalah belum begitu parah) dan secara formal (apabila masalah sudah parah). Selanjutnya laporan keuangan perusahaan dapat dipakai sebagai alat untuk memprediksi kebangkrutan ditambah dengan informasi eksternal. Adapun rasio yang dapat dipakai untuk memprediksi kebangkrutan pada model *multivariate* adalah likuiditas, solvabilitas, profitabilitas dan aktivitas (Prihadi, 2020).

Ada dua model yang biasanya dapat dipakai untuk memprediksi kebangkrutan yaitu : model univariate (pendekatan tunggal) dan model multivariate (yang variable bebasnya adalah rasio rasio yang mempengaruhi kebangkrutan). Selain itu model memprediksi kebangkrutan yang dikembangkan oleh Altman yang dikenal dengan nilai *Zi* (*Z score*).

Darsono (2010) menyatakan bahwa kegagalan usaha dapat berupa :

- (1) Kegagalan Ekonomi (*Ecnomic Failure*) adalah ketidakmampuan pendapatan (revenue) perusahaan untuk menutupi beban-bebannya (expenses), yang bisa berupa pendapatan perusahaan tidak cukup untuk menutup harga pokok penjualan, atau tidak cukup untuk menutup biaya operasi, atau tidak cukup untuk menutup seluruh beban perusahaan.
- (2) Kegagalan Keuangan (*Financial Failure*) adalah ketidakmampuan harta perusahaan untuk memenuhi kewajibannya yang bisa berupa harta lancar tidak cukup untuk memenuhi kewajibannya yang jatuh tempo, dan harta perusahaan yang tidak cukup untuk memenuhi semua kewajiban pada saat likuidasi (*technical insolvency*)

Hal yang relative sama dikemukakan oleh Andriani, Muhammad, Ruhadi (2022) yang dikutip dari Gamayumi (2011): 1. Ada beberapa klasifikasi dari financial distress yaitu :

- (1) *Economic Failure*, adalah suatu kondisi dimana beban perusahaan melebihi pendapatan perusahaan, termasuk beban biaya modal,
- (2) *Business Failure*, terjadi saat perusahaan tidak bisa menjalankan operasional bisnisnya, dikarenakan harus mengurangi kerugian pihak kreditor,
- (3) *Technical Insolvency*, ialah dimana perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk melunasi semua kewajiban atau utang-utangnya yang telah jatuh tempo.
- (4) *Insolvency in Bankruptcy*, ialah dimana total kewajiban perusahaan memiliki nilai yang lebih tinggi daripada nilai aset pasar perusahaannya, dan yang terakhir
- (5) *Legal Bankruptcy*, terjadi saat perusahaan secara hukum telah dinyatakan bangkrut.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan dipakai beberapa tahap metode yang meliputi :

1. Analisa laporan keuangan selama 2 tahun terakhir (2019-2020)

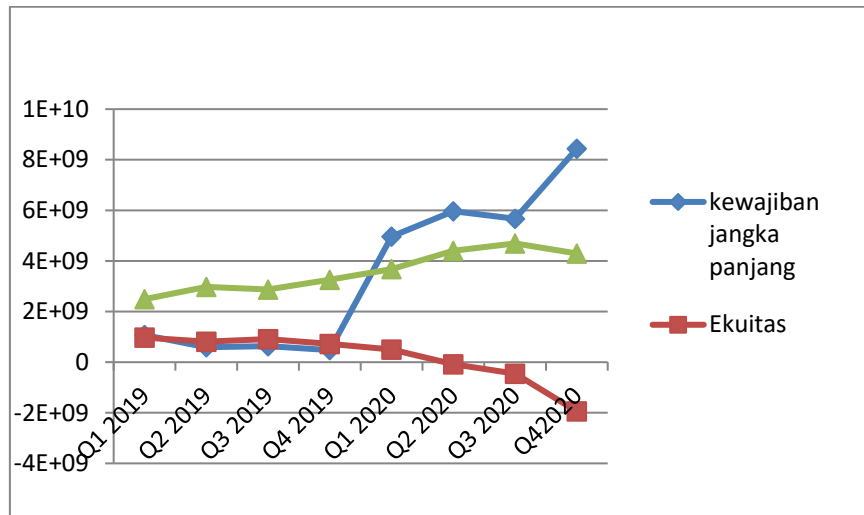
Adapun laporan keuangan yang dianalisa merupakan laporan keuangan neraca dan laporan keuangan laba rugi. Berdasarkan laporan keuangan tersebut, dapat dianalisa mulai terjadinya kesulitan keuangan dan apa penyebabnya serta alternatif solusinya. Analisa perbandingan penyelesaian yang dilakukan oleh negara-negara lain pada kasus yang relatif sama seperti yang dialami PT Garuda Indonesia,

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Prediksi Kebangkrutan

Kebangkrutan suatu perusahaan erat kaitannya dengan kondisi kesehatan keuangan perusahaan. Semakin dini tanda tanda kebangkrutan itu diidentifikasi, semakin cepat pihak manajemen perusahaan dapat melakukan tindakan perbaikan. Salah satu sumber yang bisa dipakai untuk memprediksi kebangkrutan adalah laporan keuangan perusahaan selain itu juga dapat dipakai sumber informasi eksternal seperti penurunan nilai rating perusahaan (dilakukan oleh lembaga penilai. Menurut Wakil Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Kartika Wirjoatmodjo PT Garuda Indonesia pada saat ini secara teknis adalah bangkrut, tapi secara legal belum. Per September 2021 PT Garuda memiliki ekuitas negatif sebesar 2,8 miliar USA \$ atau sekitar Rp 40 miliar. Ekuitas negatif artinya, perusahaan memiliki utang yang lebih besar ketimbang asetnya. Menurut Altman (1968), kondisi seperti ini dikategorikan sebagai kesulitan keuangan (*financial distress*) yang terjadi sebelum kebangkrutan yang disebut dengan *insolvency bankruptcy sense*, dimana kewajiban lebih besar dari nilai pasar aset perusahaan, sehingga ekuitas negatif.

Jadi sebenarnya kesulitan keuangan perusahaan bisa diidentifikasi. Persoalan keuangan yang terjadi, tidak muncul begitu saja tapi secara bertingkat. Pihak manajemen perusahaan harus berupaya mengatisipasinya, agar tidak bertambah besar dan tidak berkepanjangan. Menurut Hanafi & Halim (2018), kesulitan keuangan jangka pendek yang bersifat sementara dan belum begitu parah, kalau tidak ditangani dapat menjadi kesulitan tidak solvable. Solvabilitas adalah berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka panjangnya. PT Garuda Indonesia Tbk sudah dapat dikategorikan kepada perusahaan yang tidak solvable, karena total hutang perusahaan lebih besar dibanding total asset perusahaan.



Grafik 1. Grafik, kewajiban jangka pendek, kewajiban jangka panjang dan ekuitas pada tahun 2019 dan 2020.

Berdasarkan grafik 1, nilai ekuitas yang negatif tercatat di laporan keuangan neraca pada Q2 tahun 2020, dan terus menerus bertambah sampai dengan Q4 pada tahun yang sama. Hal ini merupakan indikasi yang kurang baik, karena jika tidak diantisipasi sehingga ekuitas negatif semakin bertambah. Sebenarnya penurunan jumlah ekuitas perusahaan sudah dapat dilihat pada laporan keuangan neraca Q3, Q4 tahun 2019 dan Q1 tahun 2020. Pada kondisi seperti ini sebenarnya menjadi perhatian manajemen perusahaan untuk menggali lebih dalam apa yang terjadi sebenarnya.

Penyebab Ekuitas Negatif

Terjadi peningkatan kewajiban jangka pendek dan kewajiban jangka panjang perusahaan. Berdasarkan grafik 1, pinjaman jangka panjang mengalami peningkatan yang signifikan, disisi lain ekuitas mengalami penurunan. Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan, bahwa asset PT Garuda Indonesia memang mengalami peningkatan, terutama asset tetap, namun sayangnya pembelian asset tetap itu sumber dananya berasal dari pinjaman jangka panjang, sementara ekuitas sudah negatif.

Suatu perusahaan dalam pemenuhan kebutuhannya dapat menggunakan sumber internal dan sumber eksternal. Walaupun begitu, kebutuhan dana yang dipenuhi dari sumber internal harus diutamakan, karena akan mengurangi ketergantungan pada pihak luar. Namun apabila kebutuhan dana sudah meningkat dan tidak dapat dipenuhi dari modal internal, maka tidak ada pilihan selain menggunakan dana dari luar baik dari hutang (*debt financing*) maupun dengan mengeluarkan saham baru (*external equity financing*). Hal inilah yang terjadi pada Garuda. Pada Q1 2020 menuju Quartal2 terjadi peningkatan jumlah kewajiban baik jangka panjang dan dan jangka pendek.

Liabilitas Terhadap Lessor

Menurut Uly (2021) Saat ini liabilitas atau kewajiban Garuda Indonesia mencapai 9,8 miliar dollar AS, sedangkan asetnya hanya sebesar 6,9 miliar dollar AS. Liabilitas Garuda mayoritas berasal dari utang kepada lessor yang nilainya mencapai 6,35 miliar dollar AS. Menurut Jelita (2021) biaya atau cost Garuda terhadap lessor berjumlah sebesar 28%, itu merupakan beban terberat hutang Garuda. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan, Garuda sebagai maskapai penerbangan milik Pemerintah, dimana core unit usahanya adalah penerbangan, memilih untuk menyewa pesawat dari berbagai lessor yang menyediakan fasilitas penyewaan pesawat.

Sebenarnya bukan hal yang asing, suatu perusahaan memiliki asset tetapnya dengan cara menyewa dari pihak lain seperti yang dilakukan oleh PT Garuda. Industri penerbangan merupakan industri yang sangat mengandalkan sewa untuk kegiatan. Menurut Prihadi (2020) sewa adalah perjanjian antara *lessor* (pemilik asset) dengan *lessee* untuk menggunakan suatu asset sewaan selama periode yang disepakati. Lessee memberikan pembayaran kepada lessor untuk manfaat sewa yang diterimanya. Dalam hal ini PT Garuda Indonesia sebagai *lessee* yang harus membayar kepada *lessor* untuk agar dapat mempergunakan pesawat tersebut. Sebagai contoh salah satu lessor atau perusahaan leasing yang memberikan penyewaan pesawat kepada PT Garuda adalah Perusahaan leasing AerCap yang menyewakan pesawat Boeing 737-800. Selanjutnya sepanjang perjanjian sewa guna usaha masih berlaku, hak milik atas barang modal objek transaksi berada pada perusahaan pembiayaan. Perusahaan hanya dibebankan biaya perawatan barang sewa apabila kerusakan disebabkan oleh pihak lessee atau peminjam sesuai perjanjian.

Harusnya kalau memang dengan menyewa pesawat mengurangi biaya operasional, seharusnya PT Garuda harus lebih selektif lagi dalam memilih lessor, sehingga walaupun jumlahnya sedikit, tapi memberikan pelayanan dan perjanjian yang profesional dengan Garuda. Sehingga permasalahan Garuda dengan lessor itu menjadi kompleks, selain banyaknya lessor dan jenis pesawat, sehingga menimbulkan biaya pemeliharaan yang tinggi juga adanya pengeluaran yang lebih tinggi untuk penyewaan tersebut dibandingkan rata-rata pasar, dan Garuda selama ini mau membayarnya karena prospek pasar Garuda selama ini bagus sehingga bisa menutupinya. Sebagai contoh salah satu biaya sewa pesawat tertinggi adalah Boeing 777 dengan harga sewa mencapai US\$1,4 juta per bulan atau setara Rp19,84 miliar (kurs Rp14.172 per dolar AS), tapi ternyata harga sewa rata-rata di pasar cuma sebesar US\$750 ribu per bulan atau Rp10,62 miliar. Artinya, harga yang diterima Garuda hampir dua kali lipat dari harga pasar.

Selanjutnya karena, hutang terbanyak adalah kewajiban kepada lessor, maka restrukturisasi hutang dan manajemen pengelolaan usaha yang berkaitan dengan lessor harus diperbaiki. Ada kecenderungan ketidaktepatan dalam mengambil keputusan kualitas dan kuantitas lessor yang berkaitan dengan harga dan jenis pesawat yang disewa. Permasalahannya, PT Garuda Indonesia memiliki perjanjian dengan banyak lessor dengan karakteristik yang berbeda-beda, di samping itu ada juga indikasi lessor koruptif memberikan tarif sewa lebih mahal kepada Garuda Indonesia dibandingkan tarif pasaran (Khadafi, 2021).

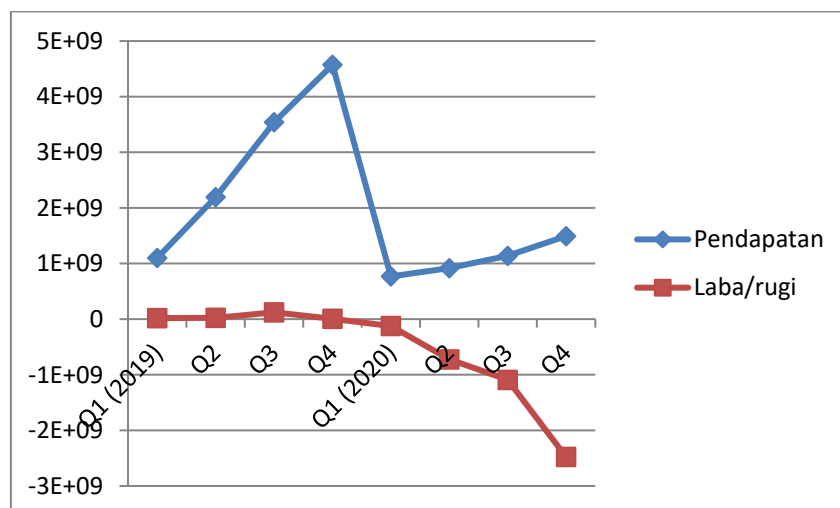
Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan di PT Garuda selama ini adanya mismanajemen penyewaan armada pesawat, mulai dari harga sewa yang lebih mahal dari rata-rata pasar sehingga membuat cost meningkat, jenis jenis pesawat yang disewa berbeda-beda sehingga menyulitkan kepada biaya dan skill yang dibutuhkan untuk operasinya, dan juga meliputi keputusan kuantitas dan kualitas lessor. Jumlah lessor pesawat yang berurusan dengan Garuda sangat banyak yaitu 32 lessor, padahal dalam kondisi normal hanya 4-5 lessor, lalu beragamnya jenis pesawat dimiliki sehingga perawatan yang dilakukan kompleks dan berakibat kepada inefisiensi keuangan.

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat, bahwa adanya hutang yang melebihi nilai asset perusahaan. Hal ini berarti PT Garuda Indonesia Tbk, sudah dalam kondisi sakit parah dilihat dari kinerja keuangannya karena jumlah hutang melebihi dari jumlah asset yang dimiliki, sehingga membebani operasional perusahaan. Dengan kata lain jika pinjamannya tersebut jatuh tempo, maka perusahaan tidak dapat membayar pinjaman tersebut. Kondisi keuangan itulah yang membuat maskapai milik negara ini secara teknis sudah dianggap bangkrut, namun belum secara legal. Sebagian besar liabilitas

yang dimiliki adalah untuk hutang kewajiban kepada pihak lessor yang jumlahnya banyak, pesawatnya beragam dan harganya relatif tinggi. Hal ini membebankan pihak perusahaan karena biaya menjadi tinggi, apalagi dimasa pandemic Covid-10 perusahaan mengalami penurunan pendapatan. Skala prioritas harus diterapkan dengan merevaluasi kembali kebijakan dan pengelolaan asset sewa yang pesawat.

Pandemi Covid-19 Terhadap Industri Penerbangan

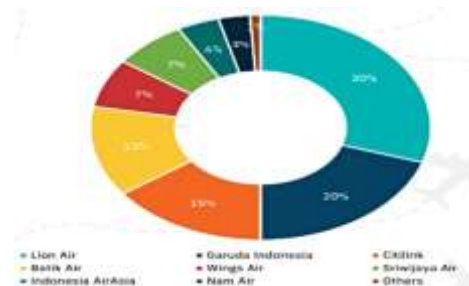
Pandemi Covid-19 yang mulai terjadi di Indonesia pada bulan Maret 2020, berpengaruh juga terhadap sektor penerbangan juga terhadap kondisi keuangan PT Garuda Indonesia. Adanya pembatasan mobilitas dan jumlah penumpang berpengaruh terhadap pendapatan, karena penumpang pesawat menyumbang 80% dari pendapatan perusahaan. Total pendapatan PT Garuda Indonesia pada periode Januari – Maret 2020 atau kuartal 1 tahun 2020 (Q1 2020) mengalami penurunan sebesar Rp.5.275.281.661.463,28 dari Q1 2019 menjadi Rp.11 triliun atau sekitar 33%. Bukan hanya itu, adanya pandemi Covid-19 di Indonesia, serta adanya pembatasan dan persyaratan khusus yang harus dimiliki penumpang pesawat udara selain berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan, juga berpengaruh terhadap harga saham PT Garuda yang diperjualbelikan di bursa efek. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Mangindaan dan Manossh (2020) yang menyatakan terjadi penurunan yang signifikan rata rata harga saham PT Garuda Indonesia, sebelum dan sesudah peristiwa pandemi.



Berdasarkan grafik 2. Dapat dilihat bahwa PT Garuda Indonesia mulai mengalami kerugian pada kuartal 1 tahun 2020, sementara Kuartal 4 tahun 2019, masih mengalami keuntungan. Rugi yang dialami terus mengalami peningkatan dari Kuartal 1 sampai dengan Kuartal 4 tahun 2020. Padahal pendapatan mulai terjadi peningkatan dari Q1 sampai Q4, walaupun pendapatan tersebut belum mencapai titik tertinggi pendapatan yang diperoleh pada Q4 2019. Ini menunjukkan hal yang menjadi titik masalah, bahwa pendapatan ada peningkatan tetapi ternyata kerugian dialami terus. Hal ini menunjukkan adanya pembayaran kewajiban perusahaan yang dialokasikan dari pendapatan yang diperoleh, padahal disisi lain pendapatan tersebut mengalami penurunan juga karena adanya pandemi Covid 19.

Berdasarkan grafik 1 dan grafik 2 yang diolah dari laporan neraca dan laporan laba rugi dapat dikatakan bahwa peralihan periode Q4 2019 ke Q1 2020 terjadi permasalahan. Pada saat itu PT Garuda Indonesia Tbk mengalami kerugian. Pada saat yang sama juga terlihat peningkatan yang signifikan dalam jumlah pinjaman jangka panjangnya. Berarti kesulitan keuangan yang dialami karena dapat disebabkan oleh

factor internal yaitu mis manajemen dalam perusahaan yang terkait dengan struktur modal dan pembayaran sewa pesawat dengan biaya tinggi dan juga adanya faktor eksternal yaitu dengan adanya pembatasan mobilitas masyarakat karena adanya pandemi.



Sumber (<https://reviewbekasi,2022>)

Gambar 3. Pasar penerbangan Domestik Indonesia pada akhir tahun 2021

Berdasarkan gambar 3 dapat dilihat market share dari penerbangan domestik Garuda sebesar 20%, sedangkan yang paling besar sebanyak 30% dimiliki oleh Lion Air. Pada tahun 2017, penerbangan Garuda internasional berada pada posisi diatas Lion Air yaitu sebanyak 39%. Hal ini berarti bahwa penerbangan domestik Lion Air, yang terdepan, sedangkan di penerbangan internasional Garuda yang paling besar. Menurut Gumiwang (2016) Garuda memang banyak melakukan penyesuaian terhadap rute internasional dalam upaya mencari pasar yang lebih sesuai. Namun sayangnya menurut pada saat ini banyak rute penerbangan internasional yang merugikan sehingga akan ditutup, kecuali rute ke Bangkok, Hongkong dan Cina karena masih memberikan keuntungan yang signifikan. Selain itu Garuda memiliki proposisi produk yang hanya memenuhi kebutuhan segmen tertentu, dan tidak masuk dalam kriteria yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan, sehingga ini pula yang menjadi pemicu anjloknya pangsa pasar Garuda. Berdasarkan rencana bisnis ke depan, Garuda Indonesia hanya akan memiliki 140 rute penerbangan di 2022, atau berkurang 97 rute penerbangan dibandingkan 2019 yang memiliki 237 rute penerbangan. Seiring dengan semakin berkurangnya rute penerbangan, perseroan pun memangkas jumlah pesawatnya.

Selanjutnya Garuda akan berfokus pada bisnis cargo internasional. Hal ini berarti sudah ada pergeseran segmen yang akan dilayani dari yang lebih terkonsentrasi pada pengangkutan barang/cargo untuk penerbangan internasional daripada angkutan penumpang. Hal ini didasarkan ada lonjakan peningkatan cargo internasional yang tadinya hanya 8,3 juta ton menjadi 20 juta ton.

Dalam positioning pasar domestik pengangkutan penumpang, saingan terberat adalah maskapai Lion yang sudah dikenal dengan memberikan harga tiket yang rendah, walaupun Lion dari segi pelayanan mengalami berbagai permasalahan. Sebaliknya Garuda selama ini dikenal memiliki ‘full service’ dengan harga premium, sehingga kompetisi persaingan di pasar penerbangan secara langsung akan sulit dilakukan, karena keduanya memiliki karakteristik yang berbeda, kecuali kalau Garuda melakukan reorientasi pada pasar yang dilayani dengan penurunan pelayanan dan harga yang diberikan. Garuda bisa juga dengan tetap mempertahankan karakteristik pelayanan yang diberikan, tapi mencari segmen yang cocok yang selama ini belum dilayani dengan baik. Selama ini PT Garuda memiliki proposisi produk yang hanya memenuhi kebutuhan segmen tertentu tanpa harus menjadi yang diinginkan oleh keseluruhan pasar. Alhasil, kondisi ini yang mengakibatkan pangsa pasar Garuda anjlok pada tahun lalu apabila dibandingkan dengan pada 2019.

Hasil penelitian Pakan (2014) yang melakukan penelitian di Bandara Haluoleo Kendari mengenai pertimbangan utama penumpang memilih maskapai mengatakan pada urutan pertama penumpang adalah harga tiket yang murah (39%), Umur dan tipe pesawat (928%), safety dan security (18%) dan yang terakhir service (15%). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan karakteristik Garuda pada saat ini justru dalam kondisi sebaliknya, harga premium (padahal yang diminati harga yang rendah), Garuda juga memiliki pelayanan prima (padahal pelayanan urutan paling bawah yang dijadikan pertimbangan penumpang dalam memilih maskapai). Konsumen Garuda sendiri terbagi atas 2 yaitu konsumen individu dan konsumen instansi.

Berdasarkan hal itu, maka dapat disimpulkan bahwa pasar sasaran dari Garuda adalah penumpang yang menginginkan pelayanan prima walaupun harus membayar tiket dengan harga tinggi. Padahal karakteristik demografi penumpang penerbangan di Indonesia di dominasi oleh penumpang yang mengutamakan harga tiket rendah. Sehingga tidak ada kesesuaian antara yang diinginkan oleh pasar, dan sumber daya (fasilitas) yang dimiliki Garuda. Persoalan lainnya, pangsa pasar internasional merupakan pasar dominan Garuda, nyatanya banyak rute internasional yang justru merugikan, sehingga ada subsidi silang dengan rute internasional yang menguntungkan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sari (2021) yang menyatakan telah terjadi inefisiensi dalam pengelolaan PT Garuda yang berkaitan dengan buruknya tata kelola perusahaan di masa lalu, seperti jumlah pesawat sewaan yang banyak, harga sewa yang mahal, rute penerbangan yang beragam dan rute yang tidak menguntungkan. Dimasa pandemi, berkurangnya jumlah penumpang mempengaruhi kondisi keuangan yang sudah dalam keadaan sulit. Sehingga perbaikan manajemen secara internal harus segera dilakukan, sementara perusahaan harus siap mengantisipasi perubahan perubahan dinamis yang mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan. Menurut Andriani, Mai & Ruhadi (2022), di masa yang akan datang, Garuda harus meningkatkan kinerja keuangannya melalui berbagai ekspansi guna mempertahankan pangsa pasar. Keputusan yang cepat dan tepat juga harus dilakukan manajemen perusahaan untuk memperbaiki kondisi keuangan perusahaan. Selain itu restrukturisasi hutang dilakukan dan juga pemangkasan rute-rute yang tidak menguntungkan.

Restrukturisasi utang adalah suatu proses menata ulang kewajiban perusahaan agar terhindar dari kesulitan keuangan dengan tujuan setelah dilakukan restrukturisasi utang ini kinerja keuangan perusahaan akan membaik. Restrukturisasi utang dapat dilakukan di pengadilan (in court), atau dilakukan di luar pengadilan (out court). Adapun tujuan dari restrukturisasi hutang adalah untuk memperbaiki kondisi perusahaan dengan cara mengatur kembali utang-utangnya dengan mengajukan syarat-syarat dan kondisi-kondisi baru yang disetujui oleh kedua belah pihak. Restrukturisasi utang dapat memberi kesempatan kepada debitur yang dinilai memenuhi ketentuan-ketentuan untuk melaksanakan program restrukturisasi, agar debitur dapat melunasi utang-utangnya kepada para kreditur, dengan memberikan syarat-syarat dan kondisi-kondisi baru kepada debitur. Restrukturisasi utang kepada lessor dan kreditur pada kasus PT Garuda harus dilakukan dengan hati-hati karena jumlah lessor yang banyak dan negosiasi di lakukan di luar pengadilan. Menurut Sari (2020) restrukturisasi utang dapat menjadi opsi mitigasi yang dapat dilakukan, terutama melalui hukum. Selanjutnya perusahaan dapat melakukan kombinasi restrukturisasi internal perusahaan untuk mencari dana baru guna meningkatkan efisiensi dan likuiditas. Hal ini juga membawa konsekwensi, jika kalah dalam menempuh jalur hukum, maka maskapai penerbangan kebanggaan Indonesia ini akan hilang. Penyuntikan dana bisa dilakukan melalui kementrian keuangan (Pemerintah) sama seperti yang dilakukan untuk Thai Airways

atau dari investor (pasar modal), baik pemegang saham lama ataupun investor baru, sama seperti yang dilakukan oleh Philippine Airlines (PAL

Alternatif Perbandingan

Di sektor penerbangan internasional, beberapa perusahaan penerbangan ada yang tidak beroperasi lagi dikarenakan kinerja yang kurang baik, apalagi diiringi dengan adanya pandemic COVID 19 yang semakin menurunkan pendapatan sector penerbangan. mengalami Pandemi COVID-19 menjadi ujian berat bagi bisnis maskapai penerbangan. Ini adalah beberapa contoh penerbangan dengan permasalahannya yaitu Trans States (AS) (Berhenti Beroperasi), Virgin Australia (Bangkrut), Air Mauritius (Bangkrut), Avianca (Kolombia) (Bangkrut), dan Thai Airways (Bangkrut) (Hamdani, 2021). Namun hal tersebut tidak bisa dijadikan pembenaran untuk kebangkrutan maskapai kebanggan Indonesia PT Garuda Indonesia Tbk.

Sebagai contoh Thai Airways, adalah maskapai penerbangan Thailand yang mengalami permasalahan yang sama dengan di Indonesia. Total kewajiban perusahaan ini mencapai 338,9 miliar baht atau setara Rp 157 triliun, terhadap total aset 298,9 miliar (Rp 139 triliun) per 30 September tahun 2020. Bahkan pemerintah Thailand sudah mengurangi kepemilikannya di hingga di bawah 50%, sebelumnya Thai Airways perusahaan BUMN. Sampai saat ini Pemerintah Thailand melalui kementerian Keuangan berupaya melakukan rehabilitasi dan restrukturisasi keuangan Thai Airways.

Salah satu contoh lain, bagaimana Japan Airlines berupaya bangkit dari kebangkrutan (pada tahun 2010) adalah cara berikut yaitu Japan Airlines melakukan perombakan besar-besaran agar keuangannya kembali pulih dengan memberhentikan banyak pekerjanya, mengurangi jatah pensiun pekerja dan mengurangi rute layanan. Selanjutnya Japan Airlines mengandangkan sementara armada pesawat berbadan lebar dan menggunakan pesawat berkapasitas lebih kecil (Agiesta, 2019). Selanjutnya ditambahkan bahwa langkah yang signifikan adalah melalui suntikan dana dari pemerintah Jepang dan pemutihan utang Japan Airlines oleh para kreditur. Japan Airlines juga bekerja sama dengan American Airlines untuk memberikan tarif murah, dan rute penerbangan di seluruh pasifik, sehingga meningkatkan pendapatan dan kinerjanya. Kerjasama itu menghasilkan pendapatan sebesar USD 156 juta, dan mampu membuat kondisi keuangan Japan Airlines membaik.

Selanjutnya contoh Maskapai Philippine Airlines (PAL) yang berhasil melakukan reorganisasi perusahaan melalui pengurangan utang sejumlah US\$ 2 miliar dan tambahan modal US\$ 505 juta dari pemegang saham, serta pembiayaan dari investor baru sebesar US\$ 150 juta. PAL juga sudah merampingkan operasi dengan armada yang ditata ulang dan dikapitalisasi lebih baik untuk pertumbuhan di masa depan.

5. PENUTUP

PT Garuda Indonesia Tbk, mengalami permasalahan dalam hal manajemen pengelolaan secara internal yang terlihat dari jumlah sewa pesawat yang mahal, beragam (dari banyak lessor), rute penerbangan yang kurang menguntungkan. Hal tersebut sudah mengurangi kinerja keuangan perusahaan, ditambah dengan adanya Covid-19 di Indonesia yang membatasi jumlah penerbangan, membuat kondisi keuangan PT Garuda semakin parah. Disisi lain PT Garuda, dalam positioningnya selama ini memberikan pelayanan yang prima dengan harga premium, padahal permintaan pasar sudah mengalami pergeseran. Adapun solusi yang diberikan untuk memecahkan permasalahan tersebut, dapat dilakukan dalam dua kelompok, yaitu secara internal dan eksternal. Restrukturisasi utang harus dilakukan terlebih dahulu, diikuti dengan perbaikan manajemen internal seperti yang juga dilakukan oleh perusahaan

penerbangan lain di luar Indonesia. Restrukturisasi utang, penyuntikan dana dari pemerintah dan juga investor, diharapkan dapat menstimulus kondisi keuangan perusahaan yang akan terlihat dari laporan keuangan yang dipublikasikan. Hal ini akan dijadikan salah satu indikator oleh investor untuk melakukan investasi di PT Garuda. Perbaikan manajemen secara internal juga harus dilakukan bersamaan dengan antisipasi perubahan eksternal yang dinamis.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Andriani, Mai & Ruhadi (2022), Prediksi Financial Distress dan Kebangkrutan (Studi Kasus pada Perusahaan Maskapai Penerbangan). *Indonesian Journal of Economics and Management*, 2(1), pp. 81 – 94. <https://doi.org/10.35313/ijem.v2i1.3100>
- Darsono (2009). *Manajemen Keuangan –Pendekatan Praktis Kajian Pengambilan Keputusan Bisnis Berbasis Analisis Keuangan*. Nusantara Consulting, Jakarta.
- Halim, Linda. (2008). “Restrukturisasi Hutang Untuk Mencegah Kepailitan”. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Sumatera Utara.
[Repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/35704/057011049.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/35704/057011049.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hanafi, Halim, A. (2018). *Analisis Laporan Keuangan Edisi Lima*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- akahiro & Alisjahbana, A.S (2002), Regional Income Inequality in Indonesia and the Initial Impact of the Economic Crisis. *Bulletin of Indonesian Economics Studies*, 38(2), 201-222. <https://doi.org/10.1080/000749102320145057>
- Khadafi, M. Mengenal Lessor, Penyebab Krisis Garuda Indonesia Menurut Erick Thohir. 2021.<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210606/98/1401891/mengenal-lessor-penyebab-krisis-garuda-indonesia-menurut-erick-thohir>.
- Mangindaan & Manossoh, H. (2020). Analisis Perbandingan Harga Saham PT Garuda sebelum dan sesudah pandemi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.Vol. 10. No. 2., 80-85. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/31281/29983>
- Nidar, Sulaeman. (2016). *Manajemen Keuangan Perusahaan Modern*.Pustaka Reka Cipta, Bandung.
- Pakan, W. (2014). Kecenderungan Pertimbangan penumpang Dalam memilih Maskapai Penerbangan. *Warta Penelitian Perhubungan*. 26(2), 111-116. <https://ojs.balitbanghub.dephub.go.id/index.php/warlit/article/view/872>
- Prihadi, Toto. (2020). *Analisa Laporan Keuangan-Konsep dan Aplikasi*. Gramedia, Jakarta.
- Sari, R. (2021). Mitigasi Penyelamatan Garuda Indonesia Melalui Restrukturisasi. *Pusat Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik*.XIII, No.22/II/Puslit/November.
https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info%20Singkat-XIII-22-II-P3DI-November-2021-230.pdf