

Krisis Garuda dan Peluang Bisnis yang Hilang

PANDEMI Covid-19 menjadi batu uji bagi semua perusahaan di seluruh dunia, khususnya di sektor penerbangan. Mobilitas manusia lintas daerah maupun negara, yang menurun drastis akibat pembatasan atau pelarangan masuk untuk mencegah penularan virus, membuat bisnis maskapai mengalami turbulensi keras. Hanya maskapai yang kreatif, inovatif, dan memiliki fondasi bisnis kukuh yang bisa bertahan di masa sulit.

Maskapai yang hanya mengandalkan nama besar karena stempel milik negara (BUMN) tak akan bisa tangguh menghadapi badai pandemi. Apalagi, di dalamnya terdapat masalah tata kelola yang berlarut-larut. Perusahaan dengan tata kelola yang bagus saja masih bisa krisis di masa Covid-19, apalagi BUMN yang acap dirundung kasus suap dan pelanggaran etika bisnis. Kondisi inilah yang rupanya terjadi pada Garuda Indonesia (GIA). Perusahaan yang sudah berbisnis dengan nama besar selama 70-an tahun ternyata ikut terempas badai Covid-19.

Utang Garuda kini menumpuk jadi USD 4,5 miliar atau sekitar Rp 70 triliun akibat pendapatan Garuda yang hanya USD 50 juta per bulan, sementara beban pengeluaran mencapai USD 150 juta per bulan. Artinya, Garuda terus merugi sekitar USD 100 juta (1,43 triliun) per bulan. Garuda juga punya utang gaji kepada karyawan sebesar USD

23 juta. Bahkan, akibat tak sanggup bayar sewa, dua pesawat terpaksa dikembalikan ke perusahaan *leasing* (*lessor*).

Garuda semakin lemah di masa pandemi karena jauh sebelum pandemi pun sudah bergelut dengan kasus tata kelola dan kasus hukum. Contohnya, kasus penyelundupan motor Harley Davidson dan sepeda Brompton serta pencopotan lima direksinya. Juga kasus suap pengadaan pesawat yang menyeret mantan Dirut (Emirsyah Satar) serta kasus kerugian yang sering dialami Garuda. Anehnya, walau sering diterpa kasus-kasus pelik, saham Garuda sebelum pandemi tetap bisa berada pada level yang stabil.

Artinya, investor/publik tidak sampai bersikap ekstrem dalam mencermati ragam ketidakberesan manajemen Garuda. Publik masih memandang posisi Garuda sebagai BUMN (terkait citra negara) yang kerugiannya sewaktu-waktu bisa saja ditangani pemerintah. Bahkan, ada asumsi bahwa harga diri Garuda merupakan harga diri bangsa. Apalagi, sejarah Garuda tidak lepas dari perjuangan kemerdekaan RI (sejak implementasi Konferensi Meja Bundar tahun 1949 di Den Haag, Belanda).

Terlena di Zona Nyaman

Posisi itulah yang membuat Garuda selama ini terlena di zona nyaman dengan ditopang konsumen khusus, yaitu para aparaturnegara dan jamaah haji. Zona



O i e h

**AUGUSTINUS
SIMANJUNTAK *)**

nyaman ini membuat Garuda tidak cukup termotivasi untuk membangun diversifikasi bisnis yang tangguh dan *sustainable* di berbagai sektor usaha. Di saat bisnis *start-up* dan *e-commerce* mulai *booming*, Garuda tidak bergerak untuk mengakuisisi atau membangun ragam *e-commerce* (sebagai anak usaha).

Padaahal, di masa pandemi ini, bisnis *start-up* dan *e-commerce* justru berjaya. Ironisnya, Garuda sampai sekarang masih bergantung pada utang *leasing* dalam pengadaan pesawat. Itu berarti Garuda belum bisa mandiri dalam pengadaan aset utamanya dan hanya fokus pada profit penjualan tiket. Para direksi terdahulu belum mampu mewariskan spirit *brand business opportunity* sebagai kekuatan untuk merambah kegiatan usaha ke ragam sektor usaha penopang.

Tingkat pengabdian Garuda kepada publik selama ini diuji

dengan harga tiket yang masih tinggi, bahkan Garuda menjadi bagian dari polemik harga tiket mahal. Anehnya, saat harga tiket Garuda masih mahal, rasio pendapatan (*revenue*) maskapai ini malah pernah dilaporkan jauh lebih rendah dibandingkan *operating expense* alias rugi. Itu berarti inefisiensi banyak terjadi dalam operasional Garuda. Idealnya, selain berperan menurunkan harga tiket di pasar, Garuda seharusnya menghapus paradigma bahwa konsumennyalah yang butuh maskapai.

Sebab, paradigma tersebut sering membuat pelayanan penerbangan tidak profesional seperti *delay* sembarangan. Fondasi kekuatan bisnis maskapai ialah integritas, efisiensi, profesional, dan terus-menerus menumbuhkan anak-anak usaha di sektor lain sebagai penopang di masa krisis. Karena itu, manajemen bisnis Garuda seharusnya tidak perlu sungkan bekerja sama bisnis dengan berbagai *stakeholders* di lingkungan bandara. Di antaranya, penyewa ritel bandara, toko ritel, restoran, *lounge*, usaha rental mobil, dan operator *parker*.

Bila perlu, citra Garuda sebagai BUMN berperan mengangkat citra ragam usaha kecil dan menengah di sekitar bandara. Garuda seharusnya menerapkan kolaborasi usaha sejak dulu karena memiliki *bargaining* untuk itu. Sebagai maskapai BUMN, kolaborasi bisnis dengan pengelola bandara pun seharusnya

membuat Garuda bisa tertolong di masa krisis. Misalnya, upaya menurunkan biaya pendaratan pesawat, keringanan biaya perbaikan dan perawatan pesawat, serta biaya aeronautika dan nonaeronautika.

Zona nyaman juga membuat Garuda lupa tentang pentingnya membangun teknologi informasi bisnis demi harga tiket yang lebih murah. Inovasi teknologi seharusnya mengintegrasikan produk layanan Garuda dengan ragam paket perjalanan. Misalnya, paket tur plus tiket penerbangan, akomodasi, dan bisnis hotel. Garuda juga seharusnya memilih pesawat yang hemat bahan bakar dan satu jenis pesawat demi efisiensi dan kemudahan mengelola kru/pilot.

Namun, ide kreatif dan inovatif seperti itu hanya bisa ditemukan dalam tim manajerial yang sangat peka melihat peluang kolaborasi bisnis yang begitu luas di sekitarnya, terutama di era *e-business*. Pemerintah (Kementerian BUMN) pun seharusnya sejak dulu melepas Garuda sebagai entitas bisnis yang lincah dan mandiri. Jadi, jika masih bisa diselamatkan, Garuda butuh pemimpin yang mampu membangun imunitas bisnis dalam menghadapi badai krisis sekaligus intuitif dalam menyusun rencana strategis jangka panjang. (*)

*) Dosen Program
Manajemen Bisnis FBE
Universitas Kristen Petra
Surabaya