

# Optimalisasi Profitabilitas Guna Memperbaiki Kinerja

## Garuda Indonesia

### Analisis : Taufiq Nur

Kinerja perusahaan Garuda Indonesia sampai dengan kuartal 1 2017 masih kurang menggembirakan. Meskipun Garuda Indonesia berhasil mencatatkan pendapatan mencapai 909,5 juta dollar AS dan pertumbuhan penumpang 8,4% pada kuartal 1 2017 (yoy), Garuda Indonesia belum berhasil memaksimalkan efisiensi operasi. Pada kuartal 1 2017, Garuda Indonesia mencatatkan ketidakseimbangan pertumbuhan pendapatan operasi, yaitu sebesar 6,2% dengan pertumbuhan biaya operasi yang mencapai 21,3%. Akibatnya, perusahaan mencatatkan kerugian bersih pada kuartal 1 2017 sebesar 99,1 juta dollar AS.

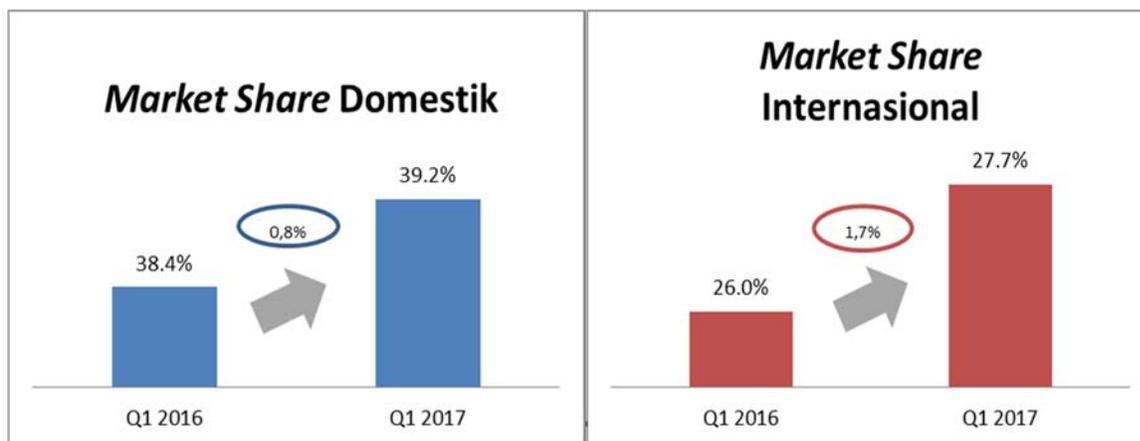
Menurunnya kinerja Garuda Indonesia ini juga dialami oleh maskapai negara tetangga, yaitu Singapore Airlines. Perusahaan penerbangan asal Singapura tersebut mencatatkan penurunan keuntungan operasional mencapai 8,5% pada tahun finansial berjalan 2016 – 2017 (yoy). Pendapatan grup perusahaan Singapore Airlines juga mengalami penurunan (yoy) sebesar 2,4% meskipun terjadi peningkatan *traffic* penerbangan sebesar 2,6%.

Tren penurunan kinerja di sektor penerbangan ini telah terjadi lima tahun ke belakang. Pada tahun 2015 (data 2014), LM FEB UI melakukan komparasi perbandingan kinerja antara Garuda Indonesia, Singapore Airlines, dan Malaysia Airlines. Hasilnya, walaupun Singapore Airlines berhasil membukukan profit margin paling baik diantara ketiga Airlines, yaitu sebesar 2,85%, hasil ini pada dasarnya menggambarkan bahwa perusahaan-perusahaan penerbangan di kawasan regional masih terbebani dengan biaya operasi yang terbilang tinggi.

Dari sisi operasi, sebenarnya pada kuartal 1 2017 Garuda Indonesia menunjukkan trend yang positif. Kapasitas produksi pada kuartal 1 2017 meningkat sebesar 10,9% dari 14,3 juta menjadi 15,8 juta seat per KM. Sementara itu, walaupun terjadi

peningkatan sebesar 2,7%, *seat load factor* Garuda Indonesia pada tahun 2017, yaitu sebesar 72,5% masih berada di bawah maskapai negara tetangga, yaitu Singapore Airlines, yang memiliki *seat load factor* pada kisaran angka 80%.

Dari portofolio lain selain penerbangan komersial umum, Garuda Indonesia sebenarnya berhasil meningkatkan kinerjanya di kuartal 1 2017 ini. Angkutan kargo udara Garuda Indonesia mencatatkan peningkatan total angkut sebesar 20,2% menjadi 108,4 ton. Selain itu, penerbangan charter yang dimiliki Garuda Indonesia juga berhasil mencatatkan peningkatan pendapatan sebesar 42,1% dari 16,7 juta dollar AS pada kuartal 1 2016 menjadi 23,8 juta dollar AS pada periode yang sama tahun 2017



Adapun pangsa pasar Garuda masih didominasi oleh penerbangan rute domestik. Namun demikian, melihat trend yang terjadi dari Q1 2016 ke 2017 (yoy) dimana pangsa pasar rute internasional tumbuh dua kali lipat dari rute domestik, optimalisasi rute-rute internasional dapat dipertimbangkan guna mencapai kinerja keuangan yang berkelanjutan. Garuda Indonesia juga dapat melakukan penjajakan pembukaan rute-rute baru dalam rangka ekspansi rute Internasional. Penghargaan "Best Cabin Crew" yang baru-baru ini didapat Garuda Indonesia selama empat tahun berturut-turut dapat menjadi *value proposition* ketika mengembangkan rute-rute internasional.

Ekspansi rute internasional juga dilakukan oleh Singapore Airlines guna meningkatkan performa bisnis perusahaan dengan meningkatkan jumlah destinasi tujuan menjadi 62 destinasi yang berada di 32 negara. Selain itu, Singapore Airlines juga mencoba meningkatkan kapasitas produksinya dengan melakukan strategi *fleet development*.

Berdasarkan rilis resmi dari Singapore Airlines, pada kuartal 1 2017 ini, Singapore Airlines telah menyepakati penambahan dua armada baru. Pada tahun 2017 – 2018, Singapore Airlines juga telah menyiapkan perencanaan penambahan beberapa armada guna menunjang kompetisi bisnis di industri penerbangan yang makin kompetitif.

Setidaknya terdapat tiga faktor utama yang menyebabkan kinerja keuangan Garuda Indonesia secara keseluruhan masih jauh dari harapan. Faktor pertama adalah pencatatan transaksi tax amnesty pada bulan April 2017 yang nilainya mencapai 137 Juta USD. Selain itu, faktor kedua adalah Garuda Indonesia harus membayar denda atas kasus hukum yang dihadapi tahun 2012 yang nilainya sebesar 8 Juta Dollar AS. Faktor terakhir adalah membengkaknya biaya bahan bakar pesawat yang diakui oleh Direktur Utama Garuda Indonesia, Pahala Mansury masih jauh lebih tinggi dengan biaya bahan bakar di Singapura.

Berdasarkan ketiga faktor di atas, ke depan hanya biaya bahan bakar yang bengkak saja yang menjadi tantangan bagi Garuda Indonesia yang menjadi tantangan utama mengingat faktor pertama dan faktor kedua sifatnya telah terjadi. Selain terus menerus meningkatkan kinerja operasional untuk mendorong peningkatan pendapatan, efisiensi biaya bahan bakar menjadi isu krusial yang harus dijawab manajemen mengingat komponen terbesar biaya operasi disumbang oleh biaya bahan bakar pesawat.

Biaya bahan bakar ini memang menjadi persoalan di industri penerbangan, tidak terkecuali maskapai negara tetangga, Singapore Airlines. Walaupun dari sisi pendapatan Singapore Airlines berhasil mencatatkan pertumbuhan total pendapatan sebesar 5,6% di kuartal I 2017 (yoy) menjadi 2,8 Miliar USD, terjadi peningkatan biaya bahan bakar bersih sebesar 3,4% (yoy) dari 555,3 Juta USD menjadi 662,9 Juta USD. Dari struktur biaya total, pengeluaran terkait bahan bakar ini mendominasi total biaya korporasi yang mencapai 25,8% dari total biaya yang dikeluarkan perusahaan. Namun demikian, Singapore Airlines tetap bisa mengelola keuangan secara baik sehingga sampai Kuartal I 2017, operating profit korporasi bisa tumbuh sebesar 45,6% (yoy) dari 142,1 Juta USD menjadi 206,9 Juta USD.

Garuda Indonesia sebagai maskapai kebanggaan negeri juga perlu bersiap menghadapi persaingan di industri penerbangan global. “Five Quick Wins Priority” yang mencakup *fleet cost optimization, route optimization, reduce cost, enhance value from subsidiary Citilink, dan Enhance Revenue Management System* yang digagas manajemen baru Garuda Indonesia menjadi suatu angin cerah restrukturisasi performa Garuda Indonesia. Hal yang perlu menjadi prioritas dalam jangka pendek ini adalah bagaimana Garuda Indonesia bisa mencatatkan kinerja keuangan yang lebih baik dari kuartal 1 2017 sembari mempersiapkan rencana jangka panjang guna mencapai kinerja keuangan yang berkelanjutan.