JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 08 Januari 2025 | **Revised:** 30 Januari 2025 | **Accepted:** 14 Februari 2025

Implikasi Implementasi Strategi Defense Industry (Military) terhadap Kinerja Keuangan PT. Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk

Alamanda Devi Maharani[1], Heffi Christya Rahayu[2], Endi Rekarti[3]
[1]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, alamandamaharani@gmail.com
[2]Universitas Pasir Pengaraian, Riau, Indonesia, heffichristyarahayu@gmail.com
[3]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, endirekarti@ecampus.ut.ac.id

Corresponding Author: alamandamaharani@gmail.com[1]

Abstract: *The COVID-19 pandemic has had a significant impact on the aviation industry, marked by flight frequency and passenger numbers declined. Airlines were compelled to implement strategic policies to survive the pandemic, including reducing aircraft maintenance costs. This situation affected the sustainability business of Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) companies, due to airlines struggled to pay for maintenance services. In response to these circumstances, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk ("GMF") embarked on defense industry (military) diversification strategy for business recovery. The objective of this study was to determine whether this diversification strategy is a suitable choice for GMF business recovery and financial performance enhancement after pandemic. This study employed two sequential research methods: qualitative research used industrial environment analysis and SWOT analysis, followed by quantitative research used financial performance analysis, revenue contribution analysis, and profitability analysis of the business segment. Data were gathered by interviews, observations, and documents analysis. The study results suggest that the defense industry (military) strategy was a suitable choice that had a positive impact on the company's financial performance, proven by the continuous profit increase in 2022 and 2023.*

Keyword: *Covid-19, MRO, Diversification Strategy, Defense Industry, Financial Performance*

Abstrak: Pandemi COVID-19 telah menyebabkan dampak yang signifikan pada industri penerbangan ditandai dengan adanya penurunan drastis pada frekuensi penerbangan dan jumlah penumpang pesawat. Maskapai penerbangan dituntut untuk menerapkan beberapa kebijakan strategis untuk dapat bertahan di masa pandemi, salah satunya dengan mengurangi biaya jasa perawatan pesawat. Kondisi ini berdampak pada keberlangsungan bisnis perusahaan Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO), karena ketidakmampuan maskapai untuk membayar jasa perawatan pesawat. Menghadapi kondisi tersebut, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk ("GMF") melakukan diversifikasi bisnis di segmen defense industry (military) untuk pemulihan bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah

strategi diversifikasi ini merupakan pilihan yang tepat untuk pemulihan bisnis dan peningkatan kinerja keuangan GMF pasca pandemi. Penelitian ini menggunakan dua metode penelitian yang berurutan yaitu penelitian kualitatif menggunakan analisis lingkungan industri dan analisis SWOT kemudian dilanjutkan dengan penelitian kuantitatif menggunakan analisis kinerja keuangan, analisis kontribusi pendapatan, dan analisis profitabilitas segmen bisnis. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan kajian dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi defense industry (military) merupakan keputusan yang tepat dan berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, terbukti dengan adanya peningkatan laba yang terus menerus pada tahun 2022 dan 2023.

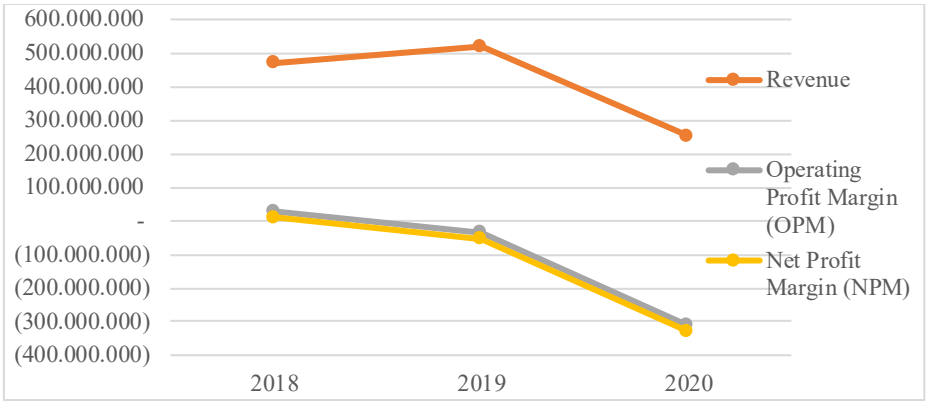
Kata Kunci: Covid-19, MRO, Strategi Diversifikasi, Defense Industry, Kinerja Keuangan

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang terjadi di tahun 2020 menyebabkan penularan virus secara cepat dan meluas di seluruh dunia. Hal ini memaksa pemerintah di seluruh dunia untuk menerapkan kebijakan pembatasan mobilitas masyarakat/lockdown guna menekan penyebarannya. Dampak signifikan dari pandemi ini terasa di berbagai sektor kehidupan, terutama ekonomi. Ekonomi global mengalami guncangan hebat akibat pandemi (Fernandes, 2020) sehingga menimbulkan krisis dan krisis ini telah memicu resesi ekonomi dunia (Arianto & Perjuangan, 2020). Kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang diterapkan pemerintah Indonesia juga berdampak besar pada perekonomian. Sesuai dengan survei dari (Badan Pusat Statistik, 2021), perekonomian Indonesia terkontraksi sebesar 2,07% pada tahun 2020, dengan Produk Domestik Bruto (PDB) turun menjadi Rp15.434,2 triliun dan PDB per kapita menjadi Rp56,9 juta, menurun dari tahun 2019.

Dampak signifikan akibat pandemi Covid-19 dialami oleh industri transportasi udara. Kebijakan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan larangan perjalanan internasional yang diberlakukan oleh pemerintah untuk menekan penyebaran virus menyebabkan penurunan drastis dalam aktivitas penerbangan. Data dari Badan Pusat Statistik (2021), menunjukkan sektor transportasi udara mengalami kontraksi hingga 80,23% pada kuartal II 2020. Penurunan ini juga tercermin dalam survei IATA Economics (2021) yang mencatatkan penurunan lalu lintas udara global sebesar 65,9% dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi yang penuh ketidakpastian akibat pandemi membuat maskapai harus mempertahankan keberlangsungan bisnisnya dan memulihkan bisnisnya walaupun sangat lambat (Dube et al., 2021). Sejumlah penyesuaian strategis seperti pengurangan jumlah armada dan penundaan pengiriman pesawat baru dilakukan oleh maskapai penerbangan dengan tujuan untuk menekan kerugian. Langkah ini menyebabkan adanya pengurangan pada permintaan jasa perawatan pesawat. Penurunan jumlah permintaan pekerjaan perawatan pesawat menimbulkan dampak yang luar biasa bagi keberlangsungan bisnis dan kinerja keuangan perusahaan Maintenance, Repair and Overhaul ("MRO") karena ketidakmampuan maskapai untuk membayar jasa perawatan pesawat. Sejalan dengan penelitian (Singh, 2020) menunjukkan bahwa perusahaan MRO terpaksa menghadapi penurunan pendapatan yang signifikan karena maskapai mengurangi frekuensi dan cakupan perawatan, meskipun biaya operasional tetap tinggi.

PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia ("GMF") yang merupakan anak usaha dari PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk adalah salah satu perusahaan Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) pesawat terbesar di Indonesia, menerima dampak langsung dari kondisi akibat pandemi dengan dibuktikan adanya penurunan kinerja keuangan di masa pandemi.



Gambar 1. Grafik Kinerja Keuangan GMF 2018-2020
Sumber : Hasil Penelitian

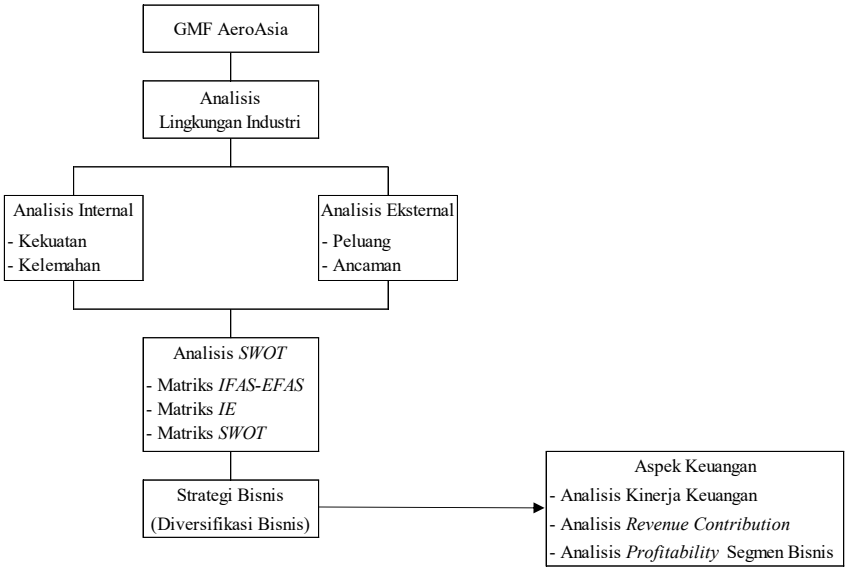
Berdasarkan gambar 1, pendapatan usaha GMF mengalami penurunan sebesar 51% di tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019 serta menunjukkan kerugian usaha yang sangat signifikan di tahun 2020. Kondisi tersebut memaksa GMF untuk menghadapi tantangan besar dalam menjaga kelangsungan bisnis dan memperbaiki kinerja keuangan, meskipun perusahaan tetap berupaya untuk menyesuaikan biaya operasional dan mempertahankan kualitas layanan yang disediakan. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, GMF dituntut untuk segera menerapkan strategi yang tepat untuk pemulihan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggali potensi bisnisnya lebih dalam untuk menjadi objek inovasi dan strategi. Strategi adalah kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Porter, 1998). Relevansi strategi mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan (Rochyawati Fety, 2012).

(Fajariansyah et al., 2021) menjelaskan bahwa MRO harus memilih strategi yang paling potensial dalam pengkajian dan perumusan strategi bisnis MRO. Rekomendasi potensial diharapkan dapat membantu perusahaan bertahan, pulih dan tumbuh sejalan dengan tujuan perusahaan. Sejalan dengan pendapat tersebut, GMF dikutip dari GMF Integrated Report 2020 mengimplementasikan beberapa strategi pemulihan bisnis sebagai berikut :

1. Cash is King, dengan menekan pengeluaran dan penghematan biaya serta memprioritaskan pelanggan dengan likuiditas yang baik.
2. Business Diversification, dengan melakukan pengembangan bisnis pada segmen bisnis yang tidak terdampak pandemi dan memiliki margin serta likuiditas yang baik, yaitu segmen bisnis defense industry (military).
3. Global Consolidation, melakukan kolaborasi strategis dengan para pelaku industri penerbangan untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas perawatan pesawat terbang.

(Azizah & Inggriantara, 2021) berpendapat bahwa terdapat dua alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh MRO yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk untuk menyikapi lingkungan yang dinamis. Seiring dengan penelitian tersebut, salah satu strategi GMF adalah melakukan pengembangan produk dengan diversifikasi ke segmen bisnis yang tidak terdampak pandemi dan dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan yaitu segmen bisnis defense industry (military).

Strategi diversifikasi bisnis diyakini akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan (Tanui & Serebemuom, 2021) tetapi di lain pendapat, strategi diversifikasi bisnis tidak mempengaruhi kinerja keuangan (Doaei et al., 2014). Berdasarkan kesenjangan (gap) dari beberapa penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan bahwa dengan dilakukannya diversifikasi segmen bisnis defense industry (military) memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan GMF serta merupakan keputusan strategi pemulihan bisnis yang tepat pasca pandemi. Berikut adalah kerangka pemikiran penelitian ini :



Gambar 2. Kerangka Pemikiran
Sumber : Hasil Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) tahap metode penelitian berurutan yaitu metode penelitian deskriptif kualitatif dan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan untuk menganalisa fenomena dan faktor-faktor yang mendorong dilakukannya strategi diversifikasi bisnis segmen defense industry (military) oleh GMF. Analisis yang digunakan dalam metode ini adalah analisis lingkungan industri dan analisis SWOT. Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan dalam melakukan analisa kinerja keuangan dengan membandingkan kinerja keuangan dalam periode sebelum pandemi, saat pandemi dan pasca pandemi. Analisa kinerja keuangan yang digunakan dalam metode ini adalah perbandingan laporan posisi keuangan, perbandingan laporan laba rugi, perbandingan rasio keuangan, perbandingan kontribusi pendapatan segmen bisnis dan perbandingan profitabilitas segmen bisnis dengan menggunakan trend analysis.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, studi dokumentasi dan wawancara. Observasi dan studi dokumentasi dilakukan dengan mengamati kondisi perusahaan dan melakukan analisis data perusahaan yang berupa laporan kinerja perusahaan. Proses wawancara dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan yang dirancang untuk memahami dan mendalami masalah penelitian kepada manajer-manajer perusahaan yang berkaitan dengan bidang strategi dan bidang keuangan. Berikut adalah daftar pertanyaan wawancara :

Tabel 1. Daftar Pertanyaan Wawancara

Strategi Perusahaan	
1	Sehubungan dengan adanya kondisi pandemi Covid-19, mohon dapat dijelaskan terkait dengan strategi pemasaran GMF pasca pandemi Covid-19 untuk pemulihan kinerja perusahaan baik jangka pendek maupun untuk jangka panjang ?
2	Apakah corporate action plan GMF pasca pandemi Covid-19 dan untuk tahun-tahun ke depannya ?
3	Terkait dengan prospek beserta tingkat permintaan terhadap industri MRO khususnya di Indonesia tahun 2021 dan tahun–tahun akan datang serta di dunia secara umum, mohon dapat dijelaskan prospek industri MRO kedepan di Indonesia, Asia dan dunia.
4	Dalam hal persaingan usaha, mohon dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut : 1. Informasi terkait dengan persaingan dalam industri MRO yang dihadapi oleh GMF saat ini khususnya di Indonesia dan dunia secara umum. 2. Informasi terkait pesaing-pesaing GMF dalam industri MRO saat ini di Indonesia dan dunia.

	3. Informasi market share GMF (dibandingkan dengan pesaing) dalam industri MRO saat ini baik yang domestik maupun internasional. 4. Informasi pangsa pasar GMF. 5. Saat ini GMF masuk peringkat berapa dalam industri MRO di Asia (dari berapa MRO) dan di dunia (dari berapa MRO).
5	Saat ini berapa persen ketergantungan GMF terhadap Garuda Indonesia dan bagaimana strategi kedepan dalam menghadapi ketergantungan tersebut ?
6	Mohon dapat dijelaskan terkait produk-produk yang dihasilkan oleh GMF beserta kualitas produknya.
7	Mohon dapat dijelaskan terkait program pengembangan bisnis ke depan untuk eksistensi, growth dan sustainable perusahaan
8	Mohon informasi bisnis atau kegiatan yang GMF lakukan selama pandemi di tahun 2020 dan 2021.
9	Bagaimana realisasi atas visi dan misi GMF ?
Keuangan	
1	Mohon dapat disampaikan terkait kebutuhan pendanaan GMF pasca pandemi Covid-19 ?
2	Mohon penjelasan terkait penurunan laba GMF di tahun 2019 dan 2020. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan penurunan laba dan kerugian tersebut dan bagaimana rencana kedepan untuk meningkatkan laba perusahaan ?

Sumber : Hasil Penelitian

Populasi penelitian ini adalah kinerja perusahaan GMF periode sebelum pandemi (2019), pandemi (2020-2021) dan pasca pandemi (2023) secara umum dan kinerja strategi diversifikasi defense industry (military) secara khusus. Sampel didapat menggunakan teknik Purposive Sampling. Penggunaan purposive sampling bertujuan untuk mengetahui implikasi diversifikasi defense industry (military) terhadap kinerja perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri dilakukan dengan menggunakan teori Porter's Five Forces sebagai acuan. Analisis lingkungan industri untuk mengidentifikasi kekuatan industri berdasarkan faktor eksternal perusahaan. Berikut adalah analisis lingkungan industri GMF :

1. Daya tawar pemasok
   Pemasok pada industri aviasi adalah perusahaan penyedia pesawat dan perusahaan MRO lainnya. Sempitnya dunia aviasi menjadikan terbatasnya pilihan pemasok untuk peralatan dan komponen pesawat sehingga menyebabkan harga yang ditawarkan pemasok sangat tinggi. GMF harus melakukan negosiasi harga kepada para pemasok agar mendapatkan harga terbaik untuk kemudian disesuaikan pada tarif jasa yang ditetapkan GMF kepada para pembeli jasanya. Para pemasok memiliki posisi yang kuat karena GMF harus menggunakan produk-produk dari pemasok untuk menjalankan bisnisnya.
2. Daya tawar pembeli
   Pembeli jasa GMF adalah maskapai penerbangan dan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang aviasi baik berasal dari domestik maupun internasional. Tingginya harga peralatan dan komponen pesawat menjadi salah satu kendala bagi GMF untuk menetapkan tarif jasa yang kompetitif. GMF sebagai salah satu perusahaan MRO pesawat terbesar di Asia dan menawarkan konsep one stop service memberikan posisi GMF menjadi tempat pilihan utama dalam perawatan pesawat dan komponennya. GMF harus selalu menjaga kualitas dan ketepatan waktu atas setiap jasa yang diberikan agar para pembeli jasa puas dan dapat mempercayai GMF sebagai satu-satunya one stop service untuk perawatan pesawatnya.
3. Persaingan industri
   Saat ini GMF telah menjadi salah satu MRO pesawat terbesar di Indonesia dan wilayah Asia dan dapat dikatakan GMF masih menjadi MRO terbaik di Indonesia saat ini

khususnya untuk perawatan pesawat-pesawat komersil dengan pengalaman lebih dari 70 tahun. Seiring dengan perkembangan industri aviasi, saat ini masuknya Original Equipment Manufacturer ("OEM") yang juga ikut dalam persaingan pada lini after sales market dari yang sebelumnya hanya mengambil porsi produksi membuat persaingan pasar MRO semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan tersebut GMF melakukan beberapa strategi dengan tidak bersaing dengan OEM tersebut melainkan melakukan kerjasama dengan OEM terbaik dunia misalnya bekerjasama dengan CFM International untuk produk perawatan engine dan Airbus untuk produk training.

4. Ancaman pendatang baru
   Saat ini banyak pendatang baru dalam industri MRO pesawat yang sedang mengembangkan bisnisnya agar setara dengan GMF seperti Batam Aero Technic milik Lion Group dan FL Technic. GMF harus terus mempertahankan kualitas jasa terbaiknya dan melakukan pembaruan serta pengembangan baik dalam segi peralatan, fasilitas maupun keterampilan SDM agar posisinya tidak tergeser oleh para pendatang baru.
5. Ancaman produk subtitusi
   Di dalam industri MRO pesawat, tidak memiliki produk substitusi. Hal ini menjadi kelebihan industri MRO. GMF harus terus sigap dan mudah beradaptasi dalam melihat peluang dan menghadapi perubahan lingkungan industri. Hal ini dikarenakan sangat ketatnya persaingan dalam industri MRO.

Analisis SWOT

Berikut adalah hasil analisis lingkungan internal GMF :

Kekuatan

1. Tarif jam orang kerja yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan MRO lainnya.
2. Cakupan kapabilitas yang luas dimiliki oleh GMF melayani untuk berbagai tipe pesawat di dunia.
3. Memiliki portfolio pelanggan yang luas dibandingkan pesaingnya.
4. Memiliki sertifikasi FAA, EASA, CASA, dan lebih dari 20 negara lainnya.
5. Memiliki image dan hubungan kerja sama dengan Pemerintah yang baik sebagai anak usaha PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Kelemahan

1. Belum banyak diperhatikan dan pemosisian perusahaan belum baik di kancah internasional.
2. Terbatasnya kapabilitas untuk high value maintenance seperti perbaikan engine dan komponen pesawat.
3. Turn Around Time (TAT) belum konsisten karena isu tenaga kerja dan Supply Chain Management (SCM) dampak penurunan likuiditas customer.
4. Kondisi keuangan perusahaan yang belum stabil sebagai dampak dari pandemi.
5. Tingginya liabilitas perusahaan, baik kepada bank dan juga vendor sebagai dampak dari pandemi.

Peluang

1. Program reaktivasi pesawat Garuda Group.
2. Kecenderungan maskapai dan OEM (Original Equipment Manufacturer) untuk mengutamakan aspek cost-competitiveness dampak dari pandemi.
3. Peluang pengembangan kapabilitas dan market di segmen Defense Industry (military), non aviasi, dan redelivery dengan lessor.
4. Program pemagangan dari pemerintah untuk pemenuhan tenaga ahli daya.

5. Pendanaan dari investor asing dengan suku bunga rendah.

Ancaman

1. Kebutuhan biaya investasi yang tinggi dalam peningkatan kapasitas.
2. Penurunan jumlah cakupan pekerjaan perawatan untuk pesawat dengan teknologi terbaru.
3. Potensi dibajaknya tenaga kerja-tenaga kerja yang ahli.
4. Rendahnya kondisi finansial Garuda Group sebagai captive market dan maskapai lain dampak dari pandemi.
5. Agresifnya penetrasi OEM (Original Equipment Manufacturer) dan maskapai dalam memasuki pasar MRO dan IGTE.

Langkah selanjutnya dilakukan pemberian bobot dan peringkat untuk menghasilkan total skor dalam evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan menggunakan matriks IFAS-EFAS sebagai berikut :

Tabel 2. Matriks IFAS GMF

No.	Faktor Internal Perusahaan	Bobot	Peringkat	Skor
1	Tarif jam orang kerja yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan *MRO* lainnya.	0.078	4.5	0.353
2	Cakupan kapabilitas yang luas dimiliki oleh GMF melayani untuk berbagai tipe pesawat di dunia.	0.118	4.5	0.529
3	Memiliki *portfolio* pelanggan yang luas dibandingkan pesaingnya.	0.078	3.5	0.275
4	Memiliki sertifikasi *FAA, EASA, CASA*, dan lebih dari 20 negara lainnya.	0.118	5.0	0.588
5	Memiliki *image* dan hubungan kerja sama dengan Pemerintah yang baik sebagai anak usaha PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	0.118	5.0	0.588
6	Belum banyak diperhatikan dan pemosisian perusahaan belum baik di kancah internasional.	0.078	2.0	0.157
7	Terbatasnya kapabilitas untuk *high value maintenance* seperti repair *engine* dan komponen pesawat.	0.078	2.0	0.157
8	*Turn Around Time (TAT)* dan kualitas belum konsisten karena isu tenaga kerja dan *Supply Chain Management (SCM)* dampak penurunan likuiditas customer.	0.098	2.0	0.196
9	Kondisi keuangan perusahaan yang belum stabil sebagai dampak dari pandemi.	0.118	1.5	0.176
10	Tingginya liabilitas perusahaan, baik kepada bank dan juga *vendor.*	0.118	1.5	0.176
	Total Evaluasi Faktor Internal	1		3.196

Sumber : Olahan Data

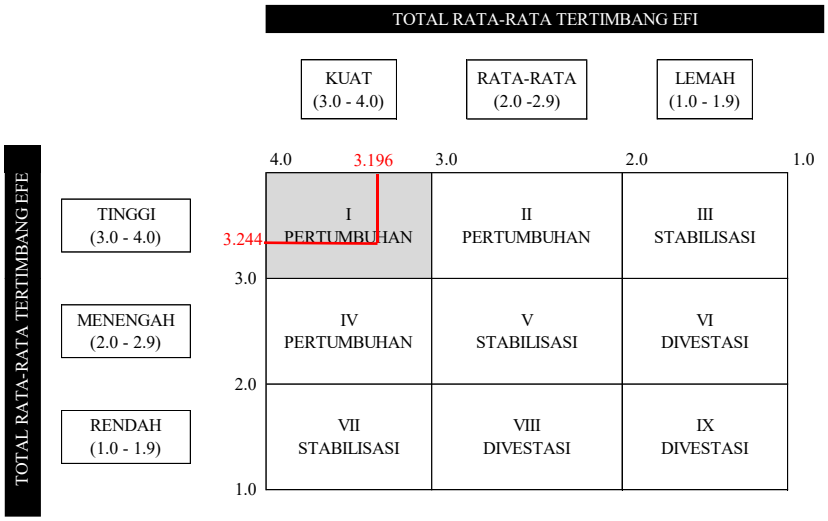
Tabel 3. Matriks EFAS GMF

No.	Faktor Eksternal Perusahaan	Bobot	Peringkat	Skor
1	Program reaktivasi pesawat Garuda *Group*	0.140	4.5	0.628
2	Kecenderungan maskapai dan *OEM (Original Equipment Manufacturer)* untuk mengutamakan aspek *cost-competitiveness* dampak dari pandemi *COVID-19*.	0.140	4.5	0.628
3	Peluang pengembangan kapabilitas dan market di segmen *Defense Industry,* non aviasi, dan *redelivery* dengan *lessor*.	0.140	3.5	0.488
4	Program pemagangan dari pemerintah untuk pemenuhan tenaga ahli daya.	0.070	5.0	0.349
5	Pendanaan dari investor asing dengan suku bunga rendah.	0.070	5.0	0.349
6	Kebutuhan biaya investasi yang tinggi dalam peningkatan kapasitas.	0.093	2.0	0.186

7	Penurunan jumlah cakupan pekerjaan perawatan untuk pesawat dengan teknologi terbaru.	0.093	2.0	0.186
8	Potensi dibajaknya tenaga kerja-tenaga kerja yang ahli.	0.093	2.0	0.186
9	Rendahnya kondisi finansial Garuda *Group* sebagai *captive market* dan maskapai lain dampak dari pandemi *COVID-19*.	0.070	1.5	0.105
10	Agresifnya penetrasi *OEM (Original Equipment Manufacturer)* dan maskapai dalam memasuki pasar *MRO* dan *IGTE*.	0.093	1.5	0.140
Total Evaluasi Faktor Eksternal		1		3.244

Sumber : Olahan Data

Langkah selanjutnya adalah melakukan penghitungan total rata-rata tertimbang menggunakan matriks IE dengan memasukkan total skor hasil dari matriks IFAS-EFAS sebagai berikut :



Gambar 3. Matriks IE GMF
Sumber : Olahan Data

Berdasarkan hasil analisis menggunakan analisis lingkungan industri dan SWOT, strategi yang dapat diterapkan pada GMF adalah strategi pertumbuhan sebagai berikut :

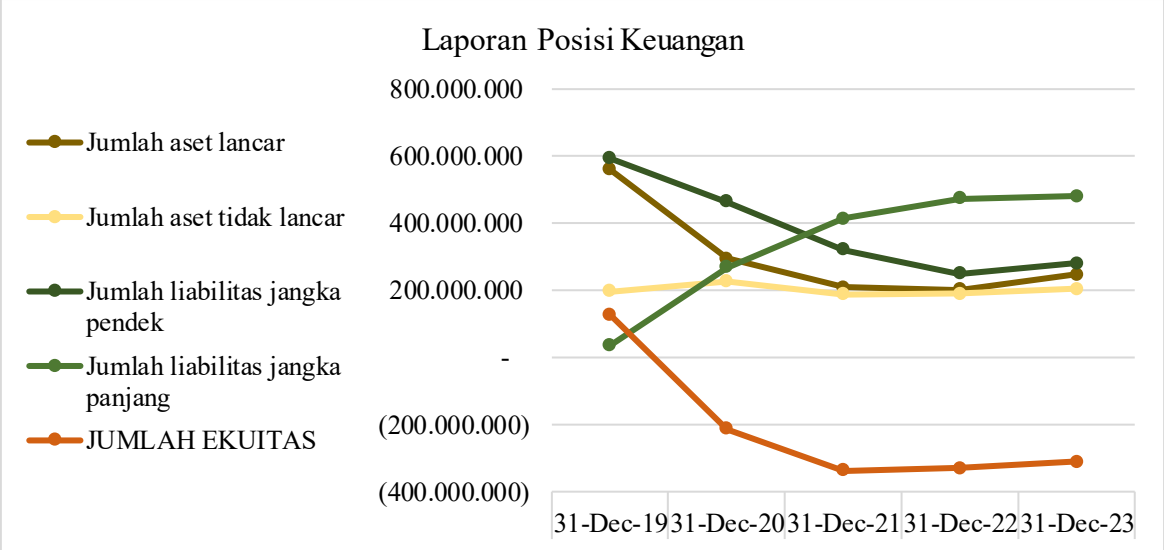
1. Strategi minimalisasi biaya untuk peningkatan profit.
2. Strategi diversifikasi bisnis untuk peningkatan keunggulan kompetitif.

Hasil analisis tersebut sejalan dengan strategi yang ditetapkan oleh manajemen GMF sebagai strategi pemulihan bisnis akibat pandemi.

Keberhasilan maupun ketidakberhasilan implementasi strategi dapat tergambar pada kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, dilakukan analisis kinerja keuangan perusahaan sebelum dilakukan implementasi strategi dan setelah dilakukan implementasi strategi. Analisis kinerja keuangan dilakukan dengan melakukan perbandingan laporan posisi keuangan, laporan laba rugi dan rasio keuangan menggunakan trend analysis. Trend analysis dilakukan dengan membandingkan kinerja keuangan dari tahun ke tahun untuk mendapatkan gambaran trend selama kurun waktu tertentu.

Berikut adalah hasil analisis kinerja keuangan sebelum dilakukan implementasi strategi di tahun 2019 – 2021 dan setelah dilakukan implementasi strategi di tahun 2022 – 2023 :

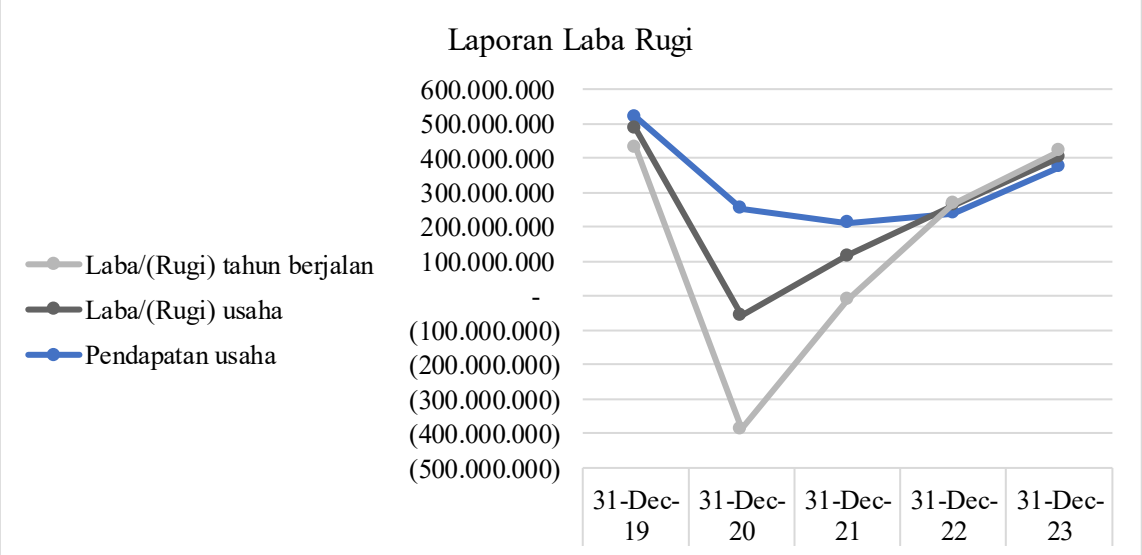
Laporan Posisi Keuangan



Gambar 4. Grafik Laporan Posisi Keuangan GMF 2019-2023
Sumber : Olahan Data

Berdasarkan yang tergambar pada grafik 2, secara keseluruhan, jumlah aset setelah dilakukan implementasi strategi mengalami penurunan dibandingkan sebelum dilakukan implementasi strategi dikarenakan adanya penurunan piutang usaha akibat pandemi dan penurunan persediaan. Jumlah aset mulai mengalami peningkatan setelah dilakukan implementasi strategi. Penurunan liabilitas jangka pendek dan peningkatan liabilitas jangka panjang terjadi akibat dilakukannya restrukturisasi utang jangka pendek menjadi utang jangka panjang sesuai dengan strategi maximize cash in dan minimize cash out. Sedikit terjadi peningkatan ekuitas setelah implementasi strategi walaupun masih negatif.

Laporan Laba Rugi



Gambar 5. Grafik Laporan Laba Rugi GMF 2019-2023
Sumber : Olahan Data

Berdasarkan yang tergambar pada grafik 3, terjadi peningkatan pendapatan dan laba setelah dilakukan implementasi strategi. Hal tersebut sejalan dengan strategi perusahaan untuk melakukan diversifikasi bisnis pada segmen bisnis yang tidak terdampak pandemi, yaitu

segmen bisnis Defense Industry (Military) dan strategi keuangan perusahaan seperti efisiensi biaya operasional.

Rasio Keuangan

Tabel 4. Rasio Keuangan GMF 2019-2023

Rasio Keuangan	2019	2020	2021	2022	2023	Rata-rata
Rasio Likuiditas :						
Rasio lancar (Current Ratio)	0.94	0.63	0.65	0.81	0.88	0.78
Rasio cepat (Quick Ratio)	0.70	0.44	0.47	0.58	0.62	0.56
Rasio kas (Cash Ratio)	0.05	0.02	0.04	0.02	0.08	0.04
Rasio Solvabilitas :						
Rasio hutang terhadap modal (Debt to Equity Ratio)	4.95	-3.43	0.00	-2.18	-2.45	-0.62
Rasio hutang terhadap aset (Debt to Asset Ratio)	0.83	1.41	1.85	1.85	1.69	1.53
Rasio Profitabilitas :						
Rasio laba/rugi terhadap jumlah aset (Return on Assets/ROA)	-7.14%	-63.12%	-32.04%	0.93%	4.48%	-19%
Rasio laba/rugi terhadap ekuitas (Return on Equity/ROE)	-42.45%	153.60%	37.64%	-1.10%	-6.48%	28%
Rasio pengembalian investasi (Return on Investment/ROI)	-2.11%	-55.48%	-16.50%	13.02%	14.16%	-9%
Marjin laba operasional (Operating Profit Margin/OPM)	-6.69%	-122.65%	-44.87%	10.42%	7.42%	-31%
Marjin laba bersih (Net Profit Margin/NPM)	-10.40%	-129.51%	-60.47%	1.52%	5.40%	-39%

Sumber : Olahan Data

Sesuai dengan rasio-rasio pada tabel 4, setelah dilakukannya implementasi strategi, rasio likudiditas mengalami peningkatan sejalan meningkatnya arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi sejalan dengan perbaikan kinerja perusahaan. Rasio profitabilitas mengalami peningkatan sejalan dengan strategi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi bisnis pasca pandemi yaitu diversifikasi bisnis pada segmen bisnis Defense Industry (Military) dan strategi keuangan perusahaan seperti efisiensi biaya operasional. Rasio solvabilitas mengalami peningkatan akibat adanya peningkatan liabilitas sejalan dengan tindakan restrukturisasi hutang jangka pendek menjadi jangka panjang dan juga adanya penurunan aset sebagai dampak dari pandemi.

Analisis kontribusi tiap-tiap segmen bisnis terhadap pendapatan usaha

Tabel 5. GMF Revenue Contribution 2019-2023

	Pendapatan Usaha									
Segmen	**2019**		**2020**		**2021**		**2022**		**2023**	
Group	298,529,376	59.04%	149,068,730	65.45%	114,577,855	58.86%	128,645,914	57.48%	276,855,536	76.95%
Others	207,141,765	40.96%	78,698,460	34.55%	53,285,191	27.37%	61,054,218	27.28%	71,140,806	19.77%
IGTE	-	-	-	-	2,982,817	1.53%	4,710,519	2.10%	3,020,527	0.84%
Military	-	-	-	-	23,816,016	12.23%	29,392,060	13.13%	8,765,879	2.44%
Total	**505,671,141**		**227,767,190**		**194,661,879**		**223,802,710**		**359,782,749**	

Sumber : Olahan Data

Berdasarkan analisis kontribusi masing-masing segmen bisnis terhadap pendapatan usaha menunjukkan bahwa pemberi kontribusi terbesar bagi pendapatan usaha GMF adalah segmen bisnis Group Maintenance. Segmen bisnis Defense Industry (Military) sebagai salah satu strategi diversifikasi bisnis memberikan kontribusi yang cukup besar pada pendapatan usaha sebanyak 12% - 13% di awal strategi diimplementasikan sehingga hal ini menunjukkan bahwa bahwa diversifikasi bisnis berhasil dikembangkan dan memberikan kontribusi yang cukup besar dan positif terhadap pendapatan usaha. Pada tahun 2023, kontribusi pendapatan usaha yang diberikan segmen bisnis Defense Industry (Military) menurun 82%. Fluktuasi pendapatan dari segmen bisnis Defense Industry (Military) dikarenakan GMF mendapatkan kontrak perbaikan pesawat Military dengan skema kontrak jangka panjang, dimana pengakuan pendapatan dilakukan pada saat perusahaan berhasil melakukan serah terima pesawat yang telah diperbaiki.

Analisis profitabilitas tiap-tiap segmen bisnis

Tabel 6. GMF Segment Profitablility 2019-2023

	Profitability				
Segmen	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Group	8%	14%	-2%	10%	38%
Others	34%	16%	-37%	6%	34%
IGTE	-7%	-42%	18%	-3%	-2%
Military	-	-	-	-6%	22%

Sumber : Olahan Data

Berdasarkan analisis profitabilitas masing-masing segmen bisnis menunjukkan bahwa segmen bisnis yang mencatat profitabilitas terbesar adalah segmen bisnis Group maintenance. Segmen bisnis Defense Industry (Military) sebagai salah satu strategi diversifikasi bisnis masih mencatat kerugian di awal strategi diimplementasikan sedangkan di tahun 2023, segmen bisnis Defense Industry (Military) mencatat profitabilitas sebesar 22% yang merupakan langkah yang baik untuk pengembangan strategi diversifikasi bisnis.

Pembahasan

Perencanaan strategi yang tepat dalam menghadapi ketidakpastian situasi dan kondisi industri sangat penting agar perusahaan dapat terus bertahan dan memperbaiki performa serta kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dalam perencanaan strategi yang tepat segala aspek perlu diperhatikan, baik aspek internal maupun aspek eksternal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pemulihan bisnis yang diimplementasikan oleh GMF mampu membuat GMF memiliki kemampuan adaptif menanggapi kondisi ketidakpastian dan pasar industri dengan tujuan akhir pemulihan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan cara mengenali dan mengidentifikasi pengaruh lingkungan internal dan eksternal perusahaan terhadap strategi sehingga diterapkan strategi yang tepat sasaran dan menciptakan keunggulan kompetitif. Faktor internal dan faktor eksternal harus selaras untuk dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Simatupang, 2013).

Strategi-strategi pemulihan bisnis GMF berhasil mendorong peningkatan signifikan dalam hal profitabilitas sekaligus memperkuat arus kas melalui strategi efisiensi biaya, diversifikasi bisnis, dan Global Consolidation, GMF tidak hanya mampu mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh pandemi, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan. Keberhasilan pemulihan bisnis dibuktikan dengan adanya implikasi positif pada perbaikan kinerja perusahaan periode pasca pandemi Covid-19 melalui peningkatan Operating Profit Margin dan Net Profit Margin sebagai berikut :

Tabel 7. GMF Segment Profitablility 2019-2023

	31-Dec-20	31-Dec-21	31-Dec-22	31-Dec-23
Operating Profit Margin/OPM	**(311,340,522)**	**(94,494,930)**	**24,867,219**	**27,701,400**
Net Profit Margin/NPM	**(328,760,804)**	**(127,351,803)**	**3,628,331**	**20,168,689**

Sumber : Olahan Data

Pemilihan strategi diversifikasi Defense Industry (Military) sebagai salah satu strategi pemulihan bisnis GMF dinilai efektif memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan dan diproyeksikan akan terus memberikan kontribusi positif kepada perusahaan seiring dengan telah ditandatanganinya beberapa kerjasama perawatan pesawat military dan segmen bisnis merupakan segmen bisnis yang tidak terkena dampak dari pandemi. Hal ini ditunjukkan dengan kontribusi tingkat profitabilitas segmen bisnis Military di tahun 2023 sebesar 22%. Implikasi positif diversifikasi terhadap kinerja keuangan sejalan dengan penelitian dari (Tanui & Serebemuom, 2021) dan (Turiastini & Darmayanti, 2017). Pengembangan segmen bisnis Defense Industry (Military) yang masih harus menjadi perbaikan ke depannya adalah upaya pengembangan kapabilitas, infrastruktur, dan sumber daya untuk menangkap lebih banyak pasar dari segmen ini.

KESIMPULAN

Ketidakpastian industri aviasi akibat pandemi Covid-19 memberikan pukulan berat bagi GMF sebagai perusahaan MRO sejalan dengan penelitian oleh (Singh, 2020). GMF dituntut untuk beradaptasi dengan cepat atas ketidakpastian kondisi industri aviasi demi mempertahankan bisnisnya. Penelitian ini berhasil memaparkan akan pentingnya bagi suatu perusahaan untuk senantiasa beradaptasi terhadap lingkungan dan segala situasi serta kondisi yang dihadapi. Langkah adaptasi yang dilakukan perusahaan dalam kajian ini adalah dengan mengenali lebih dalam dan mengkaji kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat menetapkan alternatif strategi bisnis demi keberlanjutan bisnis perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian kondisi dan situasi di dunia bisnis. Langkah ini seiring dengan penelitian oleh (Kamyabi & Devi, 2011) bahwa perusahaan dituntut untuk segera mengambil kebijakan bisnis dan menentukan strategi yang tepat menghadapi ketidakpastian kondisi industri. Salah satu strategi yang diimplementasikan oleh GMF dan dikaji dalam penelitian ini adalah strategi diversifikasi segmen bisnis Defense Industry (Military).

Berdasarkan hasil kajian dan analisis dalam penelitian ini didapatkan bahwa strategi diversifikasi segmen bisnis Defense Industry (Military) dinilai dapat menjadi salah satu langkah strategi yang tepat untuk mempertahankan perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan serta menciptakan keunggulan kompetitif. Adanya segmen bisnis Defense Industry (Military) menjadikan suatu daya tarik tersendiri di industri MRO. GMF berhasil meraih kepercayaan untuk perawatan pesawat Military khususnya milik pemerintah dan ke depannya akan dikembangkan lagi untuk pesawat Military milik komersil. Kedepannya diharapkan perusahaan diharuskan beradaptasi dan menanggapi dengan cepat perubahan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal agar perusahaan dapat terus menetapkan langkah-langkah yang tepat untuk peningkatan kinerja perusahaan dan keberlangsungan bisnis perusahaan.

REFERENSI

Arianto, B., & Perjuangan, J. E. (2020). *Dampak Pandemi COVID-19 terhadap Perekonomian Dunia*.

Azizah, A. K. N., & Inggriantara, A. (2021). PROPOSED STRATEGIES FOR PT INDO AIRCRAFT MAINTENANCE RELATED TO ENVIRONMENTAL CHANGES DUE TO THE PANDEMIC. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, *3*(7), 135–152. https://doi.org/10.35631/aijbes.370011

BPS: Angkutan Udara Anjlok 80,23 Persen pada Kuartal II/2020. Diakses pada tanggal 12 Desember 2024, dari situs Bisnis.com : https://ekonomi.bisnis.com/read/20200805/98/1275252/bps-angkutan-udara-anjlok-8023-persen-pada-kuartal-ii2020

Badan Pusat Statistik. (2021). *BPS 2021 pertumbuhan ekonomi*.

Doaei, * M, Ahmad Anuar, M., & Ismail, Z. (2014). Diversification and Financial Performance in Bursa Malaysia. In *Int. J. Manag. Bus. Res* (Vol. 4, Issue 4).

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, *92*. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102022

Fahmi, I. (2014). Manajemen Keuangan Perusahaan dan Pasar Modal. Penerbit Mitra Wacana Media.

Fajariansyah, M., Widodo, E., & Ma'ruf, B. (2021). A Conceptual Framework of Strategy Formulation for Aircraft MRO. *Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 177*, *177*. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210522.022

Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy*. https://ssrn.com/abstract=3557504

Freddy Rangkuti. (2006). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama.

GMF Integrated Report 2020. GMF AeroAsia

Harto, P. (2005). KEBIJAKAN DIVERSIFIKASI PERUSAHAAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA: STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN PUBLIK DI INDONESIA. SNA VIII Solo, 15 – 16 September 2005.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2006). Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi- Konsep (1st ed.). Salemba Empat.

Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2004). Competing for Advantage. https://www.researchgate.net/publication/235476076

IATA warns of sluggish recovery in 2021 after "catastrophic year". Diakses pada tanggal 12 Desember 2024 dari situs The Moodie Davitt Report.com : https://www.moodiedavittreport.com/iata-warns-of-sluggish-recovery-in-2021-after-catastrophic-year/

Kamyabi, Y., & Devi, S. (2011). The Impact of Accounting Outsourcing on Iranian SME Performance: Transaction Cost Economics and Resource-Based Perspectives. *World Applied Sciences Journal*, *15*(2), 244–252.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. Strategic Management Journal, 28(2), 121–146. https://doi.org/10.1002/smj.573

Pearce, J. A. ., & Robinson, R. B. . (1985). Strategic management : strategy formulation and implementation. R.D. Irwin.

Pertiwi, S. I. K., & Fajar, C. M. (2018). ANALISIS PRICE BOOK VALUE, EARNING GROWTH, RETURN ON ASSETS, DAN PRICE EARNING RATIO PADA PERUSAHAAN PEMBIAYAAN DI INDONESIA.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. The Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage*.

Rochyawati Fety. (2012). ANALISIS PENGARUH RELEVANSI STRATEGIS TERHADAP KINERJA KEUANGAN DENGAN KINERJA TIDAK BERWUJUD SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Sosio Humaniora Vol. 3 No. 4, September 2012*.

Satoto, S. H. (2009). STRATEGI DIVERSIFIKASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Vol. 13, Issue 2).

Simatupang, B. (2013). TINJAUAN KOMPLEMENTER PENGARUH TEORI MARKET-BASED VIEW (MBV) DAN RESOURCE-BASED VIEW (RBV) TERHADAP STRATEGI DAN KINERJA PERUSAHAAN. In *BINUS BUSINESS REVIEW* (Vol. 4, Issue Mei).

Singh, B. (2020). DOWNTURN IN AEROSPACE INDUSTRY AND MANAGING RECOVERY PLAN DURING AND POST COVID 19. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, *7*(4). www.ijrar.org

Sulastri, U. (2009). PENGARUH STRATEGI DIVERSIFIKASI TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN STRUKTUR MODAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Pada Perusahaan Sektor Properti dan Real Estate di Bursa Efek Indonesia).

Tanui, P. J., & Serebemuom, B. M. (2021). Corporate Diversification and Financial Performance of Listed Firms in Kenya: Does Firm Size Matter? *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, *2*(2), 65–77. https://doi.org/10.47631/jareas.v2i2.235

Turiastini, M., & Darmayanti, N. P. A. (2017). PENGARUH DIVERSIFIKASI DAN RISIKO BISNIS TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN SEKTOR ANEKA INDUSTRI DI BEI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *7*(1), 251. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i01.p10

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. In Strategic Management Journal (Vol. 5, Issue 2).

Yuliani, Zain, D., Sudarma, M., & Solimun. (2012). Diversification, Investment Opportunity Set, Envinronmental Dynamics and Firm Value (Empirical Study of Manufacturing Sectors in Indonesia Stock Exchange). In IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM (Vol. 6, Issue 4). www.iosrjournals.orgwww.iosrjournals.org

Zahara Lubis, S., Studi Akuntansi, P., Ekonomi, F., & Korespondensi, P. (2024). Diversifikasi Bisnis Astra International: Kunci Ketahanan di Tengah Fluktuasi Ekonomi. Jurnal Sistem Informasi, Akuntansi Dan Manajemen, 4(3).