



# MODEL DAN STRATEGI PEMULIHAN BISNIS PENERBANGAN PASCA PANDEMI COVID-19

Kementerian Perhubungan Republik Indonesia  
bekerjasama dengan  
Universitas Indonesia



## POLICY BRIEF

### **Penulis:**

1. Dr. Heri Fathurahman
2. Mohammed Ali Berawi, Ph.D
3. Andyka Kusuma, Ph.D
4. Dr. Yasmine Nasution
5. Dr. Komaruddin
6. Imbuh Sulistyarini, SE, MM

November 2020


## Isu Kunci

COVID-19 telah menimbulkan ketegangan yang luar biasa di seluruh dunia sebagai keadaan darurat kesehatan masyarakat. Pandemi telah mempengaruhi gaya hidup masyarakat di berbagai sektor ekonomi (Nicola, et al., 2020). Sektor penerbangan, seperti sektor lainnya juga mengalami kerugian finansial yang besar dan ketidakpastian akibat munculnya pandemik (Mhalla, 2020). Banyak negara telah memprioritaskan kesehatan publik daripada pertumbuhan ekonomi berakibat pada penurunan penerbangan yang mengurangi pendapatan aeronautika dan non aeronautika bandara (Lioutov, 2020) Industri pariwisata juga terkena dampak negatif dari pandemik karena orang menjadi sadar dan curiga untuk berpergian (Gossling, et al. 2020 dalam Mehta, 2020). Industri penerbangan di seluruh dunia dan terutama di Indonesia telah terpukul sangat parah oleh COVID-19 dengan konsekuensi yang belum pernah terjadi sebelumnya, rencana penerbangan untuk normal baru memperhitungkan skenario permintaan penerbangan dan skenario struktur pasar maskapai penerbangan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, penelitian ini mencoba membangun model dan strategi pemulihan industri penerbangan di Indonesia pasca Pandemi Covid-19. Hasil penelitian dalam membangun pemulihan industri penerbangan di Indonesia pasca Covid-19 dapat dilakukan dengan membuat beberapa skenario yaitu Optimis, Moderat, dan Konservatif. Hal ini membutuhkan konstruksi model bisnis melalui bentuk-V, bentuk-U, bentuk-U yang memanjang, bentuk-L dan-bentuk-W. Dalam melaksanakan pemulihan industri penerbangan diperlukan tiga strategi yaitu strategi bertahan hidup, strategi pertumbuhan dan strategi berkelanjutan.

## Ringkasan

Penerbangan merupakan bagian tak terpisahkan dari transportasi negara mana pun yang kini turun drastis karena pandemi COVID 19. Maskapai-maskapai yang menjadi sumber transportasi cepat bagi penumpang secara tidak sadar turut mengangkut virus melintasi perbatasan. Karena itu, banyak negara telah memprioritaskan kesehatan masyarakat daripada pertumbuhan ekonomi dan telah menghentikan penerbangannya. Namun, banyak negara telah memulai beberapa operasi penerbangan domestik bahkan internasional untuk memenuhi tujuan terbang yang mendesak bagi warganya.

Mayoritas maskapai penerbangan memiliki pesawat dalam bentuk sewa atau membeli dengan menggunakan pinjaman dengan suku bunga yang besar (Black, 2020). Oleh karena itu, banyak maskapai penerbangan yang memutuskan untuk menghentikan operasinya dan mengembalikan armada mereka ke lessor. Misalnya, Maskapai Lufthansa telah mengumumkan untuk mendaratkan 6 persen armadanya termasuk maskapai berbiaya murah - Germanwings (Ziady, 2020). Produsen utama pesawat seperti Airbus dan Boeing telah mendapatkan pembatalan pesanan pesawat baru-baru ini (Oestergaard, 2020). Banyak maskapai penerbangan bahkan berencana untuk menghentikan armada lama sebelum waktunya. Selain itu, pandemi telah menimbulkan keraguan di antara penumpang untuk melakukan perjalanan, berkurangnya kepercayaan diri dan kesediaan mereka untuk menggunakan transportasi udara. Survei IATA pada bulan April 2020 telah menjelaskan bahwa sekitar 30 persen responden tidak akan melakukan perjalanan untuk enam bulan mendatang, sedangkan 10 persen menjawab tidak melakukan perjalanan udara selama satu



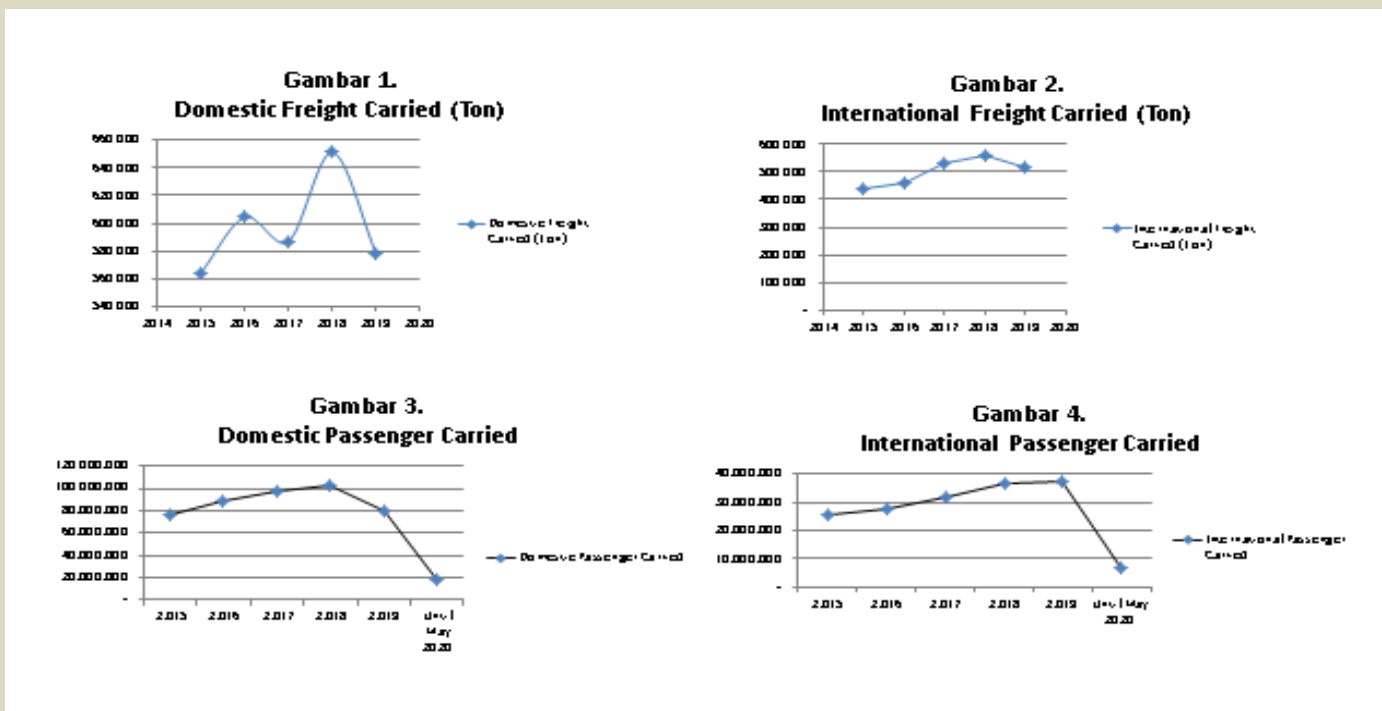
tahun. Diperkirakan bahwa karena pandemi, banyak penerbangan sebelumnya akan terbang hanya untuk tujuan penting dan itupun hanya menyumbang 30 persen dari total penerbangan. Semua penerbangan liburan, perjalanan sosial, dan pertemuan bisnis dianggap sebagai penerbangan tidak penting bagi penumpang yang tentu saja akan mengurangi kapasitas maskapai.

Kajian ini bertujuan untuk menyusun model dan strategi bisnis penerbangan dalam menghadapi gangguan akibat munculnya pandemi. Selain itu, Kajian telah menyoroti berbagai langkah yang diambil oleh pemerintah dan maskapai penerbangan untuk menghidupkan kembali sektor penerbangan. Kajian ini telah menyimpulkan bahwa pandemi telah berdampak secara luas terhadap sektor penerbangan di seluruh dunia termasuk juga Indonesia yang juga berdampak pada pertumbuhan sektor ekonomi lainnya. Kajian lebih lanjut berkaitan dengan kekuatan dan peluang industri penerbangan yang dapat digunakan oleh sektor penerbangan untuk melawan ancaman yang ditimbulkan akibat pandemi. Kajian ini juga telah menghasilkan model dan strategi bisnis untuk industri penerbangan yang akan membantu para pengambil keputusan, pemerintah dan maskapai penerbangan dalam menyusun berbagai strategi dan intervensi untuk memulihkan sektor penerbangan mereka selama dan pasca COVID-19.

## **Pendahuluan**

Sejak awal tahun 2020, banyak negara telah menutup atau mengerem frekuensi penerbangan internasional guna menekan penyebaran virus corona. Hal ini juga dirasakan di dalam negeri, maskapai penerbangan dan operator bandara terdampak serius akibat pandemi Covid-19. Berkurangnya frekuensi penerbangan terjadwal atau scheduled flight secara drastis dalam bulan Maret, April hingga Mei 2020 tanpa kejelasan waktu mengakibatkan banyak kerugian pada industri penerbangan.

Upaya pemulihan industri penerbangan global tentunya bertumpu kepada penerbangan domestik. International Air Transport Association (IATA) memprediksi kuartal ketiga tahun ini menjadi tolak awal pemulihan penerbangan domestik dengan catatan situasi kondusif. Pemulihan penerbangan internasional diperkirakan memerlukan waktu lebih lama. Salah satu tantangan memasuki masa pemulihan ialah arus kas (cashflow) maskapai. Permintaan tinggi akan pengembalian dana (refund) tiket pesawat berpotensi mengganggu strategi pemulihan. IATA menyarankan penggantian jadwal (reschedule) ketimbang pembatalan penerbangan yang berujung refund. Pandemi Covid-19 memang dapat dilihat sebagai suatu keadaan memaksa (force majeure), sehingga diperlukan model dan strategi pemulihan bisnis penerbangan pasca pandemi Covid-19.



Dunia Penerbangan di Indonesia memiliki secerah harapan untuk lebih cepat bangkit mengingat jumlah penerbangan domestik yang signifikan ketimbang penerbangan internasional. Sebagai gambaran, jumlahnya sekitar 96 juta berbanding 19 juta penumpang pada tahun 2017. Kontur geografis yang meminimalkan alternatif terhadap moda transportasi udara hingga pengembangan bandara di penjuru Nusantara belakangan ini merupakan modal. Namun Pemerintah Indonesia telah melarang sementara penerbangan domestik melalui bandara dari dan ke wilayah yang ditetapkan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) maupun zona merah hingga 31 Mei 2020. Kebijakan ini menambah beban maskapai serta operator bandara mengingat sejumlah hub besar layaknya Jakarta (CGK dan HLP), Makassar (UPG), Surabaya (SUB), dan Medan (KNO) termasuk dalam larangan.

Setelah terbit Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 25 Tahun 2020 yang mengecualikan untuk melayani wilayah yang termasuk PSBB maupun zona merah maka penerbangan domestik berjadwal akan jauh dari melayani rute gemuk. Alhasil, maskapai berupaya beralih dengan mengoptimalkan layanan kargo. Pandemi Covid-19 sendiri mengenalkan suatu 'produk' baru dalam dunia penerbangan. Salah satunya, pemisahan tempat duduk penumpang selang satu bangku diberlakukan atas dasar protokol kesehatan. Pemerintah dalam hal ini Kementerian Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Udara perlu memberikan perhatian serius terhadap upaya pemulihan industri penerbangan nasional melalui rute domestik. Hal ini penting mengingat besar kemungkinan Indonesia belum dapat bergantung kepada rute internasional seperti ke Australia dan RRC hingga akhir tahun. ASEAN Open Skies juga belum memberikan kepastian meskipun traffic rights jelas tersedia. Sangat mungkin terdapat restriksi frekuensi penerbangan menuju titik lain di Indonesia. Kekhawatiran serupa melanda maskapai nasional yang menggarap penerbangan charter

untuk haji dan umrah. Belum ada kata pasti mengingat sangat bergantung kepada perkembangan pandemi Covid-19.

Memperhatikan kondisi di atas, pemerintah Indonesia perlu mengupayakan penyelamatan maskapai nasional mengingat industri penerbangan sebagai suatu global supply chain yang harus dipertahankan yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi ketika pandemi berakhir. Upaya penyelamatan maskapai tidak hanya berbicara lingkup nasional, tetapi skala global. Setengah pesawat yang dioperasikan maskapai di dunia bukan milik sendiri, tetapi merupakan aset perusahaan leasing pesawat. Partisipasi pemerintah dibutuhkan sebagai wujud solidaritas terhadap sesama pemangku kepentingan melalui kebijakan model dan strategi pemulihan bisnis penerbangan pasca Pandemi Covid-19.

## Strategi

Strategi	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy
<b>Strategi bisnis penerbangan</b>	<p>Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona/Test Diagnosis Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;</p> <p>Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (<i>disposable income</i>) sehingga dapat meningkatkan <i>marginal propensity to consume</i> (MPC) pada sektor penerbangan;</p> <p>Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</p> <p>Upaya Pemerintah penggabungan BUMN di sektor aviasi dan pariwisata dan membentuk super hub bandara nasional dan internasional: Soekarno Hatta, Ngurah Rai, Juanda, Kualanamu, Yogyakarta, Balikpapan, Hasanuddin, Sam Ratulangi sehingga dapat memacu maskapai penerbangan tanah air untuk tumbuh dan berkembang;</p>	<p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang mendukung strategi pertumbuhan maskapai penerbangan;</p> <p>Maskapai penerbangan harus mengantisipasi biaya-biaya yang kembali ke kondisi normal (bahan bakar avtur, pajak, pelayanan jasa kebandarudaraan, capital expenditure, utang pinjaman, cicilan dan bunga, sewa pesawat/sewa mesin pesawat, biaya operasional/operational expenditure);</p>	<p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang mendukung strategi pertumbuhan maskapai penerbangan;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan rekrutmen (hiring) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;</p>

Strategi bisnis penerbangan	<p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;</p> <p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi insentif perpajakan kepada Kementerian Keuangan RI;</p> <p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi kreditur nasional maupun internasional terkait utang pinjaman termasuk cicilan dan bunga/sewa pesawat/sewa mesin pesawat;</p> <p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan kepada Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura 1, 2, Airnav Indonesia;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan <i>hedging</i> (lindung nilai) yang banyak memiliki utang valas namun pendapatannya dalam bentuk rupiah;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi (perampangan) struktur organisasi, jaringan, rasionalisasi armada;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (<i>captive market</i>) untuk angkutan penumpang/kargo;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan lay off atau dengan terpaksa melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (Firing) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;</p> <p>Jika sangat terpaksa Maskapai penerbangan melakukan merger atau diakuisisi atau mengakuisisi;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan transformasi strategi menyeluruh (perubahan model operasi): komersial, pemasaran, operasi, keuangan, SDM, dan fungsi dukungan lainnya.</p>	<p>Maskapai penerbangan memperoleh kembali sentimen dan perilaku positif dari masyarakat terhadap angkutan penerbangan;</p> <p>Maskapai penerbangan memperoleh secara berangsur-angsur mengalami kenaikan untuk kurva permintaan penerbangan dan pendapatan;</p> <p>Maskapai penerbangan mulai melakukan restrukturisasi (ekspansi) struktur organisasi, jaringan, armada;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan lay off atau rekrutmen (hiring) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan promosi yang gencar dan meningkatkan inovasi layanan untuk penerbangan domestik dan internasional yang sehat, aman, nyaman;</p> <p>Maskapai penerbangan dapat melakukan <i>horizontal integration</i> yaitu suatu strategi untuk melakukan akuisisi kepemilikan dan meningkatkan pengendalian terhadap pesaing perusahaan.</p>	<p>Maskapai penerbangan dapat meningkatkan posisi pangsa pasar (<i>market share</i>) untuk passenger carried dan cargo carried dalam struktur industri penerbangan yang sudah mencapai kondisi normal melalui <i>product development, market development, backward integration, forward integration</i> maupun <i>diversification</i>;</p> <p>Maskapai penerbangan dapat melakukan <i>ambidexterity strategy</i> dengan melakukan strategi secara simultan yaitu strategi eksploitasi dari pasar yang sudah ada (existing market dan existing product) dan strategi eksplorasi (new market dan new product).</p>
-----------------------------	---	--	--

## Kebijakan Pemerintah yang Diharapkan untuk Sektor Penerbangan

	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy
Kebijakan Pemerintah Sektor Penerbangan * *	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terwujudnya Kebijakan Pemerintah dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona (kerja sama PT Bio Farma/UNPAD dengan Sinovac; terciptanya Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan);</li> <li>Terwujudnya kebijakan Pemerintah di bidang ekonomi dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>Terwujudnya Kebijakan Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;</li> <li>Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenakan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (dengan memenuhi protokol kesehatan);</li> <li>Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;</li> <li>Terwujudnya kebijakan Pemerintah dalam penggabungan BUMN di sektor aviasi dan pariwisata dan membentuk super hub bandara nasional dan internasional: Soekarno Hatta, Ngurah Rai, Juanda, Kualanamu, Yogyakarta, Balikpapan, Hasanuddin, Sam Ratulangi sehingga dapat memacu maskapai penerbangan tanah air untuk tumbuh dan berkembang;</li> <li>Terlaksananya negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;</li> <li>Terlaksananya maskapai penerbangan memperoleh insentif perpajakan dari Kementerian Keuangan RI;</li> <li>Terlaksananya maskapai penerbangan memperoleh Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan dari Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura, Airnav Indonesia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;</li> <li>Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia terkait penciptaan persaingan yang sehat dalam industri penerbangan berjadwal domestik dan internasional serta kargo domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;</li> <li>Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia terkait penciptaan persaingan yang sehat dalam industri penerbangan berjadwal domestik dan internasional serta kargo domestik dan internasional.</li> </ul>

## Kesimpulan

- 1 Skenario Bisnis untuk pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
  - a. Optimistic
  - b. Moderate
  - c. Conservative
- 2 Model Bisnis untuk industri penerbangan pasca Covid-19:
  - a. Bentuk V
  - b. Bentuk U
  - c. Bentuk U Panjang
  - d. Bentuk L
  - e. Bentuk W
- 3 Aspek dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
  - a. Aspek Kesehatan
  - b. Aspek Ekonomi
  - c. Aspek Keuangan
  - d. Aspek Kelembagaan
  - e. Aspek Teknis
  - f. Aspek Sosial Budaya
- 4 Strategi bertahan hidup (survival strategy) dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
  - Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona/Test Diagnosis Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;
  - Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) sehingga dapat meningkatkan *marginal propensity to consume* (MPC) pada sektor penerbangan;
  - Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;
  - Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;
  - Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);
  - Upaya Pemerintah penggabungan BUMN di sektor aviasi dan pariwisata dan membentuk super hub bandara nasional dan internasional: Soekarno Hatta, Ngurah Rai, Juanda, Kualanamu, Yogyakarta, Balikpapan, Hasanuddin, Sam Ratulangi sehingga dapat memacu maskapai penerbangan tanah air untuk tumbuh dan berkembang;
  - Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;

- Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi insentif perpajakan kepada Kementerian Keuangan RI;
  - Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi kreditur nasional maupun internasional terkait utang pinjaman termasuk cicilan dan bunga/sewa pesawat/sewa mesin pesawat;
  - Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan kepada Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura 1, 2, Airnav Indonesia;
  - Maskapai penerbangan melakukan *hedging* (lindung nilai) yang banyak memiliki utang valas namun pendapatannya dalam bentuk rupiah;
  - Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;
  - Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional;
  - Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi (perampingan) struktur organisasi, jaringan, rasionalisasi armada;
  - Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (*captive market*) untuk angkutan penumpang/kargo;
  - Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo;
  - Maskapai penerbangan melakukan lay off atau dengan terpaksa melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (Firing) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;
  - Jika sangat terpaksa Maskapai penerbangan melakukan merger atau diakuisisi atau mengakuisisi;
  - Maskapai penerbangan melakukan transformasi strategi menyeluruh (perubahan model operasi): komersial, pemasaran, operasi, keuangan, SDM, dan fungsi dukungan lainnya.
- 5 Kebijakan Pemerintah terkait *survival strategy* (strategi bertahan hidup) dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
- Terwujudnya Kebijakan Pemerintah dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona (kerja sama PT Bio Farma/UNPAD dengan Sinovac; terciptanya Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;
  - Terwujudnya kebijakan Pemerintah di bidang ekonomi dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) sehingga dapat meningkatkan *marginal propensity to consume* (MPC) pada sektor penerbangan;
  - Terwujudnya Kebijakan Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;
  - Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenakan hingga 100% untuk



- penerbangan berjadwal domestik dan internasional (dengan memenuhi protokol kesehatan);
- Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;
  - Terwujudnya kebijakan Pemerintah dalam penggabungan BUMN di sektor aviasi dan pariwisata dan membentuk super hub bandara nasional dan internasional: Soekarno Hatta, Ngurah Rai, Juanda, Kualanamu, Yogyakarta, Balikpapan, Hasanuddin, Sam Ratulangi sehingga dapat memacu maskapai penerbangan tanah air untuk tumbuh dan berkembang;
  - Terlaksananya negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;
  - Terlaksananya maskapai penerbangan memperoleh insentif perpajakan dari Kementerian Keuangan RI;
  - Terlaksananya maskapai penerbangan memperoleh Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan dari Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura, Airnav Indonesia.
- 6 Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*) dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;
  - Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang mendukung strategi pertumbuhan maskapai penerbangan;
  - Maskapai penerbangan harus mengantisipasi biaya-biaya yang kembali ke kondisi normal (bahan bakar avtur, pajak, pelayanan jasa kebandarudaraan, capital expenditure, utang pinjaman, cicilan dan bunga, sewa pesawat/sewa mesin pesawat, biaya operasional/operational expenditure);
  - Maskapai penerbangan memperoleh kembali sentimen dan perilaku positif dari masyarakat terhadap angkutan penerbangan;
  - Maskapai penerbangan memperoleh secara berangsur-angsur mengalami kenaikan untuk kurva permintaan penerbangan dan pendapatan;
  - Maskapai penerbangan mulai melakukan restrukturisasi (ekspansi) struktur organisasi, jaringan, armada;
  - Maskapai penerbangan melakukan lay off atau rekrutmen (hiring) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;
  - Maskapai penerbangan melakukan promosi yang gencar dan meningkatkan inovasi layanan untuk penerbangan domestik dan internasional yang sehat, aman, nyaman;
  - Maskapai penerbangan dapat melakukan *horizontal integration* yaitu suatu strategi untuk melakukan akuisisi kepemilikan dan meningkatkan pengendalian terhadap pesaing perusahaan.
- 7 Kebijakan Pemerintah terkait strategi pertumbuhan (*growth strategy*) dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:

- Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;
  - Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia terkait penciptaan persaingan yang sehat dalam industri penerbangan baik penerbangan berjadwal domestik dan internasional serta kargo domestik dan internasional.
- 8 Strategi berkelanjutan (*Sustainability Strategy*) dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;
  - Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang mendukung strategi pertumbuhan maskapai penerbangan;
  - Maskapai penerbangan melakukan rekrutmen (hiring) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;
  - Maskapai penerbangan dapat meningkatkan posisi pangsa pasar (*market share*) untuk passenger carried dan cargo carried dalam struktur industri penerbangan yang sudah mencapai kondisi normal melalui *product development, market development, backward integration, forward integration* maupun *diversification*;
  - Maskapai penerbangan dapat melakukan *ambidexterity strategy* dengan melakukan strategi secara simultan yaitu strategi eksploitasi dari pasar yang sudah ada (existing market dan existing product) dan strategi eksplorasi (new market dan new product).
- 9 Kebijakan Pemerintah terkait strategi berkelanjutan (*sustainability strategy*) dalam pemulihan bisnis penerbangan pasca Covid-19:
- Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;
  - Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia terkait penciptaan persaingan yang sehat dalam industri penerbangan baik penerbangan berjadwal domestik dan internasional serta kargo domestik dan internasional.


## Implikasi dan Rekomendasi

- 1 Diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona/Test Diagnosis Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;
- 2 Diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) sehingga dapat meningkatkan *marginal propensity to consume* (MPC) pada sektor penerbangan;
- 3 Diperlukan upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;
- 4 Diperlukan upaya Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional
- 5 Diperlukan upaya kolaboratif maskapai penerbangan melalui INACA melakukan a) negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero; b) negosiasi insentif perpajakan kepada Kementerian Keuangan RI; c) negosiasi kreditur nasional maupun internasional terkait utang pinjaman termasuk cicilan dan bunga/sewa pesawat/sewa mesin pesawat; d) negosiasi Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan kepada Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura 1, 2, Airnav Indonesia;
- 6 Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan *hedging* (lindung nilai) yang banyak memiliki utang valas namun pendapatannya dalam bentuk rupiah;
- 7 Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan risk assessment dan transformasi *business process reengineering* secara menyeluruh: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;
- 8 Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional;
- 9 Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi (perampingan) struktur organisasi, jaringan, rasionalisasi armada.

## Daftar Pustaka

- Altman, Edward I., Hotchkiss, Edith, & Wei Wang. (2019). Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy: Analyze Leveraged Finance, Distressed Debt, and Bankruptcy. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Airports Council International. (2020). ACI Briefing to ANC Covid-19. <https://aci.aero/about-aci/priorities/health/covid-19/april2020>.
- Airports Council International. (2020). Aviation Operations During COVID-19 Business Restart and Recovery. May 2020.
- Airports Council International. (2020). COVID-19 Recovery Recommendations. June 2020.
- Altran. (2020). How You Grow Matters Post COVID-19: Aerospace. June 2020.
- Alton. (2020). Covid-19: Implications for Commercial Aviation Industry. June 2020.
- Boston Consulting Group. (2020). The Post-COVID-19 Flight Plan for Airlines by Dirk-Maarten Molenaar, Fernando Bosch, Jason Guggenheim, Pranay Jhunjhunwala, Hean Ho Loh, and Ben Wade. March 2020.
- Brian Pearce. (2020). COVID-19: Outlook for Air Travel in The Next 5 Years. [www.iata.org/economics](http://www.iata.org/economics). May 2020.
- Brian Pearce. (2020). COVID-19: Cost of Air Travel Once Restrictions Start to Lift. [www.iata.org/economics](http://www.iata.org/economics). May 2020.
- Bain & Company. (2020). A New World for Airports: Control what you can Quickly, Start preparing for the “New World”. April 2020.
- Baker McKenzie. (2020). Beyond COVID-19: Supply Chain Resilience Holds Key to Recovery. March 2020.
- Biro Pusat Statistik. (2020). Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II-2020. Agustus 2020.
- Black E. Airlines have grounded more than 16,000 planes-here’s a look a what it takes to park them. 2020.
- Commission for Aviation Regulation. (2020). Price Regulation Response Airport Charges – Dublin Airport. June 2020.
- Deloitte. (2020). COVID-19 - Aviation’s recovery flight plan: Stronger ecosystem collaboration needed. [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca). April 2020.
- EACP. (2020). Covid-19: Scenarios for Aerospace Industry. April 2020.
- ECA. (2020). Out of Covid Crisis: Pilot Flights’ Plan for Europe. April 2020.
- FTI Consulting. (2020). Airlines Today: How to Manage COVID-19 Disruption. April 2020.
- International Air Transport Association. (2013). Profitability and The Air Transport Value Chain. Switzerland
- International Air Transport Association. (2011). Vision 2050. Monteval - Geneva.
- International Air Transport Association. (2020). IATA Aviation Data & Digital Capabilities. During Crisis. May 2020.
- International Transport Forum. (2013). Airports in the Aviation Value Chain: Financing, Returns, Risk and Investment. Vancouver, Canada.
- International Civil Aviation Organization. (2020). ICAO COVID-19 Mitigation Measures. Cedex France, July 2020.

- ISG. (2020). Roaring out of a Global Pandemic: How Airlines and Hotels can Structure for Recovery. May 2020.
- IRENA. (2020). The Post Recovery, An Agenda for Resilience, Development and Equality. Abu Dhabi. April 2020.
- ILO. (2020). COVID-19 and Civil Aviation. April 2020.
- Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor KM 88 Tahun 2020 Tentang Penetapan Sementara Tarif Batas Atas Penumpang Pelayanan Kelas Ekonomi Angkutan Udara Niaga Berjadwal Dalam Negeri Selama Pelaksanaan Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 Tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19) di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi.
- KPMG. (2020). COVID-19 and The Airport Industry. Russia. April 2020.
- KGAL Real Investment. (2020). The Post-Pandemic Aviation Market Narrowbodies to Lead Postcovid-19 Aviation Recovery. Munich Germany. June 2020.
- Lufhansa Consulting. (2020). Airports in crisis: Measures to respond and recover from COVID-19. <https://www.lhconsulting.com/insights/news/april2020>.
- McKinsey&Company. (2020). Coronavirus: Airlines brace for severe turbulence: COVID-19 has brought travel to a sudden halt. Airlines need strategies for navigating the crisis and returning to the skies by Andrew Curley, Alex Dichter, Vik Krishnan, Robin Riedel, and Steve Saxon. April, 2020.
- McKinsey&Company. (2020). Navigating the post-COVID-19 era: A strategic framework for European recovery by David Chinn, Pal Erik Sjatil, Sebastian Stern, Sahil Tesfu, and Eckart Windhagen. June 2020.
- Mehta P. (2020). Aviation During and Post Pandemic COVID-19 – Impact and Strategies. Science Forecast Publication of Aviation and Aeronautical Science. July 2020.
- Oliver Wyman. (2020). Update Impact of COVID-19 on Commercial MRO. April 2020.
- Oestergaard KJ. Airbus and Boeing Report April 2020 Commercial Aircraft Orders and Deliveries. 2020.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2020 Tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Vius Disease 2019 (COVID 19)
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 25 Tahun 2020 Tentang Pengendalian Transportasi Selama Masa Mudik Idul Fitri Tahun 1441 Hijriah Dalam Rangka Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 41 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Pengendalian Transportasi Dalam Rangka Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).
- Surat Edaran Nomor HK.02.01/MENKES/335/2020 Tentang Protokol Pencegahan Penularan *Corona Virus Disease* (covid-19) di Tempat kerja Sektor Jasa dan Perdagangan (Area Publik) dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha.
- Surat Edaran Direktur Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia Nomor: SE 13 Tahun 2020 Tentang Operasional Transportasi Udara Dalam Masa Kegiatan Masyarakat Produktif dan Aman dari Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).

- 
- Sindex. (2020). The Impact of The COVID-19 on The Airline Industry and Path to Recovery. <https://unitetheunion.org/media/3054/syndx-aviation-report.pdf./april2020>.
- Sita. (2020). A New Normal: The Changing Face of Air Transportation Post Covid-19. April 2020.
- South Africa Tourism. (2020). Tourism Sector Recovery Plan. August 2020.
- Samaraweera A.S.A. (2020). Will There Be an Open Sky Again? The Impact on COVID-19 on the Airline Industry. International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR) (2020) Volume 52, No 1, pp 173-180
- U.S. Departments of Transportation, Homeland Security, and Health and Human Services. (2020). Runway to Recovery: The United States Framework for Airlines and Airports to Mitigate the Public Health Risks of Coronavirus. July 2020.
- WHO. (2020). Covid-19 Strategy Update. April 2020.
- WSN. (2020). Will The Skies Open for Airlines Post Covid-19. April 2020.
- Ziady H. Lufthansa shuts low-cost airline and says aviation won't recover for years. 2020.