



## Pengukuran Kinerja PT Garuda Indonesia Tbk Berbasis *Balanced Scorecard*

(Performance Measurement of PT Garuda Indonesia Tbk Based on *Balanced Scorecard*)

Kintan Rachmi Satyodriyani <sup>1)</sup>, Hesti Restarani <sup>\*2)</sup>, Umi Kaltum <sup>3)</sup>

Program Studi Magister Ilmu Manajemen, Universitas Padjadjaran

Jl. Hayam Wuruk No.6, Citarum, Kecamatan Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115

E-Mail: [hesti22001@mail.unpad.ac.id](mailto:hesti22001@mail.unpad.ac.id)\*

Doi: <https://doi.org/10.35606/jabm.v30i2.1280>

### Abstract

#### Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM),

Vol. 30

No. 02

Halaman 145-160

Bulan October, Tahun 2023

ISSN 0854-4190

E-ISSN 2685-3965

This research aims to analyze the application of the balanced scorecard (BSC) method as a benchmark for measuring performance at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. This research uses a qualitative descriptive method by analyzing data information that can be measured into research indicators based on the four perspectives of the BSC, financial perspective, customer perspective, internal business perspective and growth and learning perspective. Based on the BSC analysis, in 2018-2021 the company's overall performance was not good. The company's condition is getting better in the 2021-2022 period, marked by an increase in profits and a significant increase in the scores of the four BSC perspectives. This indicates that the company's overall performance is improving compared to previous years.

**Keywords:** *Balanced scorecard; Performance; Financial distress.*

### Abstrak

#### Informasi Artikel

Tanggal Masuk:

**17 September 2023**

Tanggal Revisi:

**25 September 2023**

Tanggal Diterima:

**25 Oktober 2023.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan metode balanced scorecard (BSC) sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menganalisis informasi data yang dapat diukur ke dalam indikator penelitian berdasarkan keempat perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan analisis BSC, tahun 2018-2021 kinerja keseluruhan perseroan kurang baik. Kondisi perusahaan semakin membaik pada periode tahun 2021-2022 ditandai dengan peningkatan perolehan keuntungan dan peningkatan skor keempat perspektif BSC yang signifikan. Hal ini mengindikasikan kinerja keseluruhan perseroan semakin membaik dari tahun-tahun sebelumnya.

**Kata Kunci:** *Balanced scorecard, Kinerja, Kesulitan keuangan.*

## PENDAHULUAN

Industri penerbangan termasuk ke dalam kategori industri oligopolistik yang dicirikan dengan adanya hambatan yang tinggi untuk memasuki pasar dan hanya terdapat sedikit perusahaan sejenis yang berperan sebagai produsen untuk melayani banyaknya konsumen. Industri penerbangan sendiri dianggap sebagai industri yang menghasilkan margin relatif rendah jika dibandingkan dengan kegiatan bisnis lainnya (Samunderu, 2019). Terlebih, pada tahun 2020 industri penerbangan mengalami periode kelam yang disebabkan oleh kasus pandemi COVID-19 sehingga berimplikasi pada penurunan signifikan terhadap *traffic movement* hingga 43% dan penurunan jumlah penumpang domestik hingga 64% (INACA, 2023). Semakin membaiknya kondisi pandemi COVID-19 pada tahun 2022 yang ditandai dengan dicabutnya kebijakan pembatasan perjalanan jarak jauh, memberikan indikasi pemulihan pada industri penerbangan meskipun dapat dikategorikan belum stabil dikarenakan masih rendahnya minat masyarakat untuk menggunakan kembali layanan penerbangan tetapi semakin mengarahkan untuk memperoleh profitabilitas penuh pada tahun 2023 (O'Mara, 2023).

Tak semulus yang diharapkan, industri penerbangan masih diuji dengan adanya tantangan perubahan geopolitik dan sosial akibat perang Rusia-Ukraina pada tahun 2022, mengingat berdasarkan Laporan Future of the Airline Industry 2035 yang disusun oleh International Air Transport Association (IATA) (2018) industri penerbangan memiliki beberapa tantangan masa depan diantaranya berkaitan dengan krisis energi, *cybersecurity*, perubahan cuaca ekstrem, ketidakstabilan geopolitik, pandemi, peraturan internasional mengenai emisi dan polusi udara, harga minyak, kekuatan dan ketidakstabilan ekonomi global, ancaman resesi global, hingga terorisme. Dengan adanya faktor eksternal tersebut ditambah lagi dengan semakin meningkatnya preferensi konsumen menggunakan layanan penerbangan *low-cost carrier* (LCC) dalam persaingan industri penerbangan yang kompetitif maka berdampak pada kinerja keuangan PT Garuda Indonesia. Berdasarkan laporan keuangan, diperoleh bahwasannya laba dari kegiatan operasional perusahaan menunjukkan angka negatif seperti yang disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Laporan Keuangan PT Garuda Indonesia Periode 2018-2022**

Parameter	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
Beban Usaha	4.593.782.601	4.457.045.303	3.303.826.643	(2.609.022.290)	(2.519.427.385)
Liabilitas/Kewajiban	3.148.415.343	3.395.880.889	4.294.797.755	5.771.313.185	1.681.029.672
Laba Bersih	(228.889.524)	(44.567.515)	(2.476.633.349)	(4.174.004.768)	3.736.670.304
Kas	253.074.999	299.348.853	200.979.909	54.442.439	521.682.689

Sumber: Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia

Berdasarkan Tabel 1, PT Garuda Indonesia mengalami permasalahan keuangan pada beberapa tahun terakhir dibuktikan dengan laba tahunan yang terus mengalami kerugian secara signifikan terutama tahun 2020 dan 2021 saat pandemi COVID-19 melanda, diikuti dengan adanya peningkatan atas kewajiban, dan penurunan kas perusahaan. Sebagai respon akan permasalahan-permasalahan yang dihadapi, perseroan menjalankan strategi dengan mengimplementasikan berbagai kebijakan dan kerjasama pada berbagai pihak. Menurut *Australian Competition & Consumer Commission* (2023), tercatat per Januari 2023 beberapa maskapai industri penerbangan global berhasil mencapai peningkatan kinerja dan semakin menunjukkan kemampuan operasionalnya seperti saat pra-pandemi. Maskapai penerbangan yang berhasil mencapai peningkatan dan pertumbuhan kinerja yang semakin positif salah satunya adalah PT Garuda Indonesia Tbk. Hal ini didasarkan atas adanya peningkatan pangsa pasar domestik

maupun internasional menjadi 89,52% dari 81,12% pada tahun 2021 serta peningkatan jumlah penumpang menjadi 14,85 juta jiwa dari tahun sebelumnya yaitu 10,96 juta jiwa. Peningkatan tersebut berimplikasi pada pertumbuhan perolehan laba bersih yang meningkat secara signifikan hingga menyentuh angka Rp. 3.736.670.304 setelah tahun sebelumnya mengalami kerugian besar. Selain itu, kenaikan laba ini disertai dengan penurunan jumlah kewajiban dan peningkatan kas perseroan.

PT Garuda Indonesia merupakan perusahaan di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan layanan jasa angkutan udara niaga. Layanan yang ditawarkan oleh PT Garuda Indonesia sendiri tidak hanya berupa layanan penerbangan saja namun juga didukung oleh enam anak perusahaannya yaitu PT Garuda Maintenance Facility Aeroasia, PT Aero Systems Indonesia, PT Sabre Travel Network Indonesia, PT Aero Wisata, Garuda Indonesia Holiday France, serta PT Citilink Indonesia. Dalam masa transisi dari pandemi menuju endemi, PT Garuda Indonesia selalu mengedepankan kualitas layanannya terutama yang berkaitan dengan aspek ketepatan waktu. Hal ini ditujukan sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang memfokuskan pada pengoptimalan seluruh aktivitas dan kinerja operasional penerbangan. Kinerja perusahaan harus terstruktur dan terdefinisi dengan baik meliputi visi, misi, dan strategi perusahaan sehingga setiap insan bergerak dengan berlandaskan pada fokus tujuan perusahaan melalui strategi yang telah disusun (Zuniawan et al., 2020) Dalam upaya evaluasi atas pencapaian kinerja yang telah dilakukan maka dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat merepresentasikan gambaran keseluruhan hasil kinerja perusahaan menurut aspek keuangan dan non keuangan. Untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat digunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996). BSC merupakan pendekatan manajemen untuk menginterpretasikan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran komprehensif berdasarkan empat perspektif secara berimbang untuk melakukan pengukuran dan mempraktikkan sistem manajemen strategis (Mulyadi, 2001).

Pendekatan BSC dapat diaplikasikan sebagai ukuran penilaian kinerja perusahaan mengingat PT Garuda Indonesia sempat mengalami fasa kesulitan keuangan pada tahun 2017-2021 yang ditandai dengan tingginya kewajiban pembayaran hutang dan beban operasional perusahaan yang harus dikeluarkan sementara tingkat profitabilitas yang dihasilkan tergolong rendah (Zidane & Tojibussabirin, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nandana (2023) dan Seto (2022) yang mengemukakan bahwa PT Garuda Indonesia mengalami kondisi keuangan di bawah kategori baik. Dalam upaya memperbaiki keadaan tersebut dan keluar dari kondisi kesulitan keuangan maka PT Garuda Indonesia menerapkan program restrukturisasi utang dan penerapan strategi penciutan berupa *turnaround strategy* atau upaya pembalikan arah kondisi perusahaan dari kondisi menurun menjadi kondisi yang lebih baik yang dibuktikan melalui peningkatan kinerja (Hirmanto et al., 2020) serta penerapan *captive company strategy* yang merupakan strategi peningkatan penjualan melalui produk dan layanan khusus dengan menciptakan kerja sama strategis (Bodnaruk et al., 2016). Bersamaan dengan hal tersebut, pemerintah juga melakukan penyelamatan terhadap PT Garuda Indonesia dengan memberikan penyertaan modal negara (PMN) sebanyak Rp 7,5 triliun dan terbukti pada tahun 2023 PT Garuda Indonesia berhasil mencatatkan pemulihan kinerja perseroan yang pesat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja keseluruhan perseroan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif kualitatif memfokuskan pada pencarian dan pengumpulan

informasi data yang dapat diukur untuk kemudian dikategorikan berdasarkan indikator dan dikalkulasikan menurut persamaan tertentu. Objek penelitian ini adalah kinerja PT Garuda Indonesia pada periode 2018-2022. Data yang digunakan adalah data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan PT Garuda Indonesia tahun 2018-2022. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi data sekunder yang digunakan dan studi kepustakaan dari beberapa literatur yang berhubungan dengan objek penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan BSC yang didasarkan pada penilaian terhadap perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun indikator yang digunakan dalam analisis disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2. Indikator Penilaian *Balanced Scorecard***

Variabel	Konsep	Indikator
Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan menggambarkan kemampuan kinerja perusahaan dari sisi keuangan yaitu rasio profitabilitas dan rasio aktivitas	1. $Net Profit Margin = \frac{Net Income}{Sales}$
		2. $Operating Income Margin = \frac{EBIT}{Sales}$
		3. $EBITDA = Laba sebelum pajak + Bunga + Depresiasi + Amortisasi$
		4. $Return on Equity (ROE) = \frac{Net income}{Equity}$
		5. $Return on Assets (ROA) = \frac{Net income}{Total asset}$
		6. $Total Asset Turn Over (TATO) = \frac{Net sales}{Total asset}$
Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan merepresentasikan tingkat kepuasan pelanggan atas produk yang digunakan. Indikator dalam perspektif ini didasarkan pada <i>customer core measurement</i>	1. Jumlah Penumpang
		2. Indeks Kepuasan Pelanggan
		3. Total Pendapatan dari Pelanggan
		4. Pangsa Pasar Domestik
		5. Pangsa Pasar Internasional
Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal berhubungan dengan efisiensi proses operasi dan inovasi perusahaan	1. <i>On Time Performance</i> (OTP)
		2. Frekuensi Penerbangan
		3. Jumlah Armada
		4. Jumlah Destinasi Rute Penerbangan Domestik
		5. Jumlah Destinasi Rute Penerbangan Internasional
		6. <i>Cargo Load Factor</i> (CLF)
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berhubungan dengan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Aspek yang digunakan yaitu <i>employee retention</i> dan <i>employee training</i>	1. <i>Pilot Training</i>
		2. <i>Flight Attendent Training</i>
		3. <i>Flight Operation Officer Training</i>
		4. <i>Maintenance &amp; Engineering Training</i>
		5. <i>Cargo Ground Service Training</i>
		6. Jumlah Karyawan

Sebagai bentuk evaluasi, dalam menentukan penilaian kinerja perusahaan menggunakan pendekatan BSC diperlukan perbandingan antara pencapaian kinerja perusahaan pada periode sekarang dengan periode sebelumnya sehingga dapat menunjukkan adanya peningkatan, penurunan, atau stagnansi dari kinerja periode tersebut. Perhitungan persentase penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan persamaan berikut.

$$\text{Persentase Penilaian Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Kinerja Periode (n)} - \text{Pencapaian Kinerja Periode (n - 1)}}{\text{Pencapaian Kinerja Periode (n - 1)}}$$

Masing-masing indikator diberikan penilaian dengan skala 1-4 sesuai dengan hasil persentase penilaian kinerja yang dihasilkan. *Score card* penilaian kinerja disajikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Score Card Penilaian Kinerja**

Persentase Penilaian Kinerja	Rate	Skor
< 0 %	D	1
0 % - 50 %	C	2
51% - 100%	B	3
> 100%	A	4

Sumber: Riyana, 2017

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan ditinjau berdasarkan rasio profitabilitas dan rasio aktivitas untuk mengetahui apakah perencanaan dan implementasi startegi perusahaan dapat membawa perbaikan dalam meningkatkan keuntungan perusahaan atau tidak. Penilaian perspektif keuangan mencerminkan tingkat keberhasilan kinerja keuangan dari aktivitas operasional perusahaan. Indikator pengukuran perspektif keuangan disajikan dalam Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Penilaian Indikator Perspektif Keuangan**

Tahun	Indikator					
	NPM	Operating Income Margin	EBITDA	ROE	ROA	TATO
2018	-5,29	-4,60	-0,46	-35,78	-5,51	-0,06
2019	-0,97	2,10	6,08	-7,65	-1,00	-0,01
2020	-165,96	-147,63	-34,39	-127,46	-22,95	-0,23
2021	-312,27	-296,42	-202,1	-68,31	-58,03	-0,58
2022	177,93	4,96	39,55	-243,42	59,93	0,60

Permasalahan keuangan perusahaan dapat dilihat dari nilai-nilai rasio keuangan yang masih menunjukkan angka negatif tiap tahunnya. Rasio yang dipakai dalam mengetahui perbandingan kesanggupan suatu unit bisnis untuk memperoleh keuntungan yang terkait dengan pendapatan, aset, dan ekuitas adalah rasio profitabilitas. Rasio profitabilitas merupakan rasio yang menggambarkan kinerja fundamental perusahaan yang ditinjau dari tingkat efisiensi dan efektivitas operasi yang dijalankan perusahaan untuk memperoleh laba dengan membandingkan laba yang diperoleh dan modal yang digunakan (Winarto & Suryadi, 2019). Adapun rasio-rasio untuk mengukur profitabilitas yaitu *Net Profit Margin* (NPM) yang digunakan untuk memperkirakan persentase laba bersih dikurangi pendapatan dari kegiatan operasi perusahaan. Nilai NPM tahun 2018-2021 menunjukkan angka negatif dan terus bertambah seiring dengan terjadinya pandemi COVID-19. Sejalan dengan semakin membaiknya kondisi pandemi COVID-19 memberikan dampak positif bagi perseroan berupa nilai NPM yang menunjukkan angka positif pada tahun 2022. Kondisi serupa terjadi pada *Return on Asset* (ROA) sebagai rasio profitabilitas dimana menurut penelitian Devismara et al. (2022) menyatakan bahwa ROA berpengaruh positif signifikan terhadap efisiensi perusahaan hal ini dikarenakan kenaikan efisiensi perusahaan berdampak pada pengeluaran biaya yang jauh lebih rendah

sehingga berimplikasi pada peningkatan keuangan perusahaan. Kemudian *Operating Income Margin* yang merupakan rasio untuk menggambarkan pendapatan bersih perusahaan yang diterima atas aktivitas bisnis yang dilakukan dan Marjin EBITDA, kedua rasio ini mengindikasikan kerugian untuk tahun 2018-2021. Meskipun kerugian berkurang pada tahun 2019 akan tetapi kondisi keuangan kembali terpuruk dari adanya dampak pandemi COVID-19 yang melanda pada tahun 2020-2021. Namun, perusahaan berhasil berbenah pada tahun 2022 pasca pandemi COVID-19. Rasio profitabilitas untuk menilai pengembalian atas kinerja keuangan dibandingkan dengan ekuitas yaitu *Return on Equity* (ROE) yang menunjukkan angka negatif dari tahun 2018-2022 dimana hal ini merupakan dampak dari kerugian yang terlalu besar sehingga akumulasi kerugian tahun berjalan mengurangi ekuitas dalam proporsi yang cukup besar.

Rasio aktivitas merupakan bagian dari rasio yang dimanfaatkan sebagai aspek penilaian perspektif keuangan. Adapun rasio yang digunakan yaitu *Total Asset Turn Over* (TATO) yang merupakan rasio untuk mengukur seberapa optimal kekuatan perusahaan dalam memperoleh pendapatan dari keseluruhan aktiva. Nilai TATO pada periode tahun 2018-2021 menunjukkan nilai negatif yang menandakan kegagalan perusahaan dalam memanfaatkan aktiva yang dimilikinya untuk mendapatkan *return*. Tahun selanjutnya memperlihatkan nilai yang positif yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu memperoleh keuntungan atas pemanfaatan aktivanya. Berdasarkan indikator-indikator dalam perspektif keuangan, dapat dikatakan bahwa pada periode tahun 2018-2021 perseroan mengalami permasalahan kesulitan keuangan. Hal ini sejalan dengan penelitian Seto (2022) bahwasannya PT Garuda Indonesia Tbk berada dalam kondisi kesulitan keuangan terbukti dari hasil lima metode prediksi kebangkrutan yang skor interpretasinya berada di bawah tolok ukur kesehatan keuangan yang baik. Studi ini menemukan bahwa posisi keuangan PT Garuda Indonesia secara umum memburuk selama pandemi COVID-19, yang ditunjukkan dengan skor forecast model yang lebih rendah selama pandemi. Setelah mengalami kondisi keuangan yang memprihatinkan, PT Garuda Indonesia perlahan memperbaiki kondisi keuangannya dimana pada tahun 2022 perseroan terbukti telah berhasil memperoleh keuntungan. Sebagai bentuk evaluasi dilakukan penilaian kinerja berdasarkan indikator perspektif keuangan seperti yang disajikan dalam Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Penilaian Score Card Perspektif Keuangan**

Periode Tahun	Skor Indikator						Jumlah Skor
	NPM	<i>Operating Income Margin</i>	EBITDA	ROE	ROA	TATO	
2018-2019	3	4	4	3	3	3	20
2019-2020	1	1	1	1	1	1	6
2020-2021	1	1	1	1	1	1	6
2021-2022	4	4	4	1	4	4	21

Penilaian kinerja perspektif keuangan pada periode tahun 2018-2019, 2019-2020 dan 2020-2021 mengalami penurunan poin yang signifikan yaitu sebesar 14 poin. Menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan mengalami permasalahan dan dapat dikategorikan mengalami fase kesulitan keuangan. Hal ini merupakan dampak pandemi COVID-19 yang berimplikasi pada kerugian yang dialami PT Garuda dan semakin diperparah akibat adanya ketetapan pembatasan oleh pemerintah sehingga aktivitas operasional maskapai penerbangan terganggu dan banyak yang diberhentikan. Oleh karena itu, persentase kerugian yang sebelumnya ditanggung perusahaan menjadi semakin meningkat dibuktikan dengan rasio-rasio keuangan

yang menunjukkan nilai negatif. Hasil ini sejalan dengan pernyataan bahwa pandemi COVID-19 berdampak pada penurunan permintaan layanan penerbangan yang mengakibatkan pendapatan operasional PT Garuda Indonesia mengalami penurunan drastis hingga 90% dibandingkan pendapatan untuk jangka waktu yang sama di tahun sebelumnya (Kristanti et al., 2021). Selain itu didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2022) bahwa kinerja profitabilitas perseroan mengalami kemerosotan yang signifikan pada tahun 2020 sehingga berdampak pada penurunan nilai perusahaan yang ditandai dengan turunnya harga saham PT Garuda Indonesia.

Pada periode tahun selanjutnya terdapat peningkatan jumlah skor perspektif keuangan sebanyak 15 poin. Oleh karena itu, diperoleh hasil penelitian tahun 2022 kinerja PT Garuda Indonesia dengan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan atas penerapan strategi yang tepat dalam rangka memperbaiki nilai profitabilitas perusahaan dan mengatasi permasalahan keuangan melalui restrukturisasi sebagai bagian dari strategi pemulihan kinerja keuangan. Berdasarkan penelitian Restarani et al. (2023), strategi yang diterapkan oleh PT Garuda Indonesia adalah *retrenchment strategy* berupa *turnaround strategy* dengan melakukan efisiensi terhadap aktivitas dan pengeluaran biaya yang dianggap tidak menguntungkan sebagai upaya minimalisasi biaya operasional, seperti dengan memberlakukan kebijakan pemangkasan gaji pegawai hingga tingkat direksi sampai 50%. Pemangkasan gaji ini merupakan kebijakan yang dilakukan oleh direktur utama PT Garuda Indonesia bertujuan untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan dengan mengelola biaya dan arus kas agar sesuai dengan kondisi dan tuntutan yang ada (Pratama, 2021). Melalui penerapan strategi pemulihan tersebut maka pada tahun 2022 pasca berakhirnya pandemi COVID-19, PT Garuda Indonesia berhasil memperbaiki kondisi keuangannya melalui perolehan laba bersih yang dicerminkan dengan peningkatan jumlah skor perspektif keuangan sebanyak 15 poin.

### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan ditinjau berdasarkan kesesuaian produk menurut pandangan pelanggan. Penilaian perspektif pelanggan ditujukan untuk memantau dan mengevaluasi ketercapaian kesesuaian produk dalam menjawab permintaan pasar. Indikator pengukuran perspektif pelanggan yang didasarkan pada *customer core measurement* disajikan dalam Tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Penilaian Indikator Perspektif Pelanggan**

Tahun	Indikator				
	Jumlah Penumpang (Juta Jiwa)	Indeks Kepuasan Pelanggan	Total Pendapatan dari Pelanggan (\$)	Pangsa Pasar Domestik (%)	Pangsa Pasar Internasional (%)
2018	23,61	86,20	4.330.441.061	27,05	23,54
2019	19,67	86,50	4.572.638.083	30,32	21,17
2020	5,31	83,90	1.492.331.099	18,89	23,57
2021	3,44	83,10	1.248.712.680	17,34	18,88
2022	5,56	82,40	2.100.079.558	13,82	10,48

*Customer retention* dan *customer acquisition* direpresentasikan dalam jumlah penumpang. Jumlah penumpang pada tahun 2018-2021 cenderung mengalami penurunan akibat program perseroan yang melakukan penyesuaian kapasitas produksi ketika terdapat kebijakan peningkatan tarif penerbangan domestik. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh upaya perbaikan kinerja keuangan perseroan yang sedang mengalami kesulitan. Penurunan jumlah penumpang

yang sangat signifikan terjadi ketika pandemi COVID-19 melanda yakni hingga sebesar 73%. Semakin pulihnya kasus pandemi COVID-19 dan terdapatnya penerapan strategi penciptaan yang diimplementasikan oleh PT Garuda Indonesia menunjukkan indikasi kebangkitan perseroan keluar dari tren penurunan jumlah penumpang yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan jumlah penumpang yang signifikan pada tahun 2022 sebesar 62%. Hal ini juga mendukung peningkatan total pendapatan dari pelanggan yang signifikan pada tahun 2022 sebesar 68%. Total pendapatan dari pelanggan merepresentasikan *customer profitability* untuk perusahaan yang tidak hanya diperoleh dari layanan penerbangan berjadwal dan tidak berjadwal untuk penumpang saja namun juga dari layanan penerbangan untuk kargo, pos, jasa pemeliharaan pesawat, dan jasa penunjang operasional angkutan udara niaga.

*Customer satisfaction* direpresentasikan dalam indeks kepuasan pelanggan. PT Garuda Indonesia sangat berorientasi pada kepuasan penumpangnya dengan memberikan layanan berkualitas melalui kategori layanan *full service*. Hal ini mengingat bahwasannya kualitas layanan yang diberikan akan sangat memengaruhi *feedback* dari pelanggan atas pengalaman layanan yang diberikan yang direpresentasikan dalam kepuasan pelanggan (Sentoso et al., 2021). Indeks kepuasan pelanggan sendiri merupakan salah satu *key performance indicator* (KPI) dengan target per tahunnya adalah 85,0. Indeks kepuasan pelanggan menunjukkan kecenderungan yang konsisten per tahunnya dan mendekati nilai target KPI sehingga dapat dikemukakan bahwa kualitas layanan PT Garuda Indonesia sudah cukup baik dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan penelitian Jannah & Sukmana (2022) bahwa kualitas pelayanan perseroan sangat diterima baik oleh pelanggan mulai dari aktivitas pemesanan tiket hingga *take-off* yang sangat memperhatikan kenyamanan dan keselamatan penumpang. Namun, saat terjadinya pandemi COVID-19 indeks kepuasan pelanggan menurun relatif signifikan pada tahun 2020 sehingga secara tidak langsung menuntut perseroan untuk melakukan penyesuaian layanan penerbangan seperti pada *reading material*, *cabin amenity*, dan *inflight entertainment*.

Penyesuaian dilakukan sebagai upaya diversifikasi untuk memfokuskan perseroan dalam membangun kepercayaan dan kenyamanan pelanggan serta ditujukan untuk memperoleh pangsa pasar yang besar baik skala domestik ataupun internasional. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Widodo (2015) bahwa diversifikasi produk ditujukan untuk meningkatkan keputusan pembelian pelanggan. Pangsa pasar PT Garuda Indonesia sendiri mengalami fase pasang surut tiap tahunnya mengingat pertumbuhan industri penerbangan semakin kompetitif dimana berbagai maskapai saling bersaing untuk menawarkan dan mengembangkan layanan penerbangan. Sebagai bentuk evaluasi, dilakukan penilaian kinerja berdasarkan indikator perspektif pelanggan seperti yang disajikan dalam Tabel 7.

**Tabel 7. Hasil Penilaian Score Card Perspektif Pelanggan**

Periode Tahun	Jumlah Penumpang	Indeks Kepuasan Pelanggan	Skor Indikator			Jumlah Skor
			Total Pendapatan dari Pelanggan	Pangsa Pasar Domestik	Pangsa Pasar Internasional	
2018-2019	1	2	2	2	1	8
2019-2020	1	1	1	1	2	6
2020-2021	1	1	1	1	1	5
2021-2022	3	1	3	1	1	9

Penilaian kinerja perspektif pelanggan pada periode tahun 2018-2019, 2019-2020, dan 2020-2021 mengalami penurunan hingga sebesar 3 poin akibat imbas pandemi COVID-19 dan

terjadinya permasalahan keuangan yang dihadapi perseroan yang tercermin atas nilai ekuitas yang negatif, penurunan laba setelah pajak, dan rasio profitabilitas yang berada dalam kategori tidak sehat berdasarkan SK Menteri BUMN No. Kep 100/Mbu/2002 (Muliana & Haris, 2022). Untuk mengatasi permasalahan kesulitan keuangan tersebut maka alternatif solusi yang diusulkan adalah melakukan restrukturisasi hutang dan efisiensi beban usaha melalui penerapan strategi penciutan (Chandrayanti et al., 2022; Sinaga et al., 2022). Dengan semakin terkendalinya kasus pandemi COVID-19 dan penerapan strategi penciutan yang efektif terbukti dapat meningkatkan jumlah penumpang yang signifikan sehingga berimplikasi pada peningkatan total pendapatan dari pelanggan yang signifikan pula ditunjukkan dengan peningkatan penilaian kinerja perspektif pelanggan periode tahun 2020-2021 dan 2021-2022 yang mencapai 4 poin. Hal ini sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh INACA (2023) yang mengemukakan bahwa industri penerbangan domestik akan mulai membaik pada awal tahun 2022 dan dapat kembali optimal pada tahun 2023 sedangkan industri penerbangan internasional akan mulai membaik pada akhir tahun 2023 dan dapat kembali optimal pada tahun 2026.

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ditinjau berdasarkan keberjalanan praktik operasi selama ini. Penilaian perspektif proses bisnis internal pada industri penerbangan ditujukan untuk mengevaluasi ketercapaian strategi yang diterapkan dalam memberikan layanan penerbangan yang nyaman dan aman bagi penumpang mulai dari *pre-journey* hingga *post-journey*. Indikator pengukuran perspektif proses bisnis internal disajikan dalam Tabel 8.

**Tabel 8. Hasil Penilaian Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal**

Tahun	OTP (%)	Frekuensi Penerbangan	Jumlah Armada	Indikator		CLF (%)
				Jumlah Destinasi Rute Penerbangan Domestik	Jumlah Destinasi Rute Penerbangan Internasional	
2018	86,4	290.113	145	69	22	58,49
2019	89,0	233.306	142	48	22	46,12
2020	91,2	130.362	142	48	15	61,86
2021	93,8	117.156	112	39	8	78,43
2022	83,7	105.361	68	41	18	57,50

*On time performance* (OTP) melambangkan salah satu kekuatan sisi operasi PT Garuda Indonesia. Tingkat OTP perseroan pada tahun 2018-2021 mengalami peningkatan sehingga menempatkan PT Garuda Indonesia dalam urutan kedua *Top 100 Global Airlines* dan urutan kelima sebagai OTP terbaik dari seluruh *airline global*. Aspek ketepatan waktu tersebut mengantarkan PT Garuda Indonesia menjadi maskapai domestik tunggal yang sukses memposisikan diri dalam deretan maskapai peringkat tertinggi global yaitu pada urutan ke-31 berdasarkan Skytrax World Airline Awards 2022. Oleh karena itu, perseroan terus berkomitmen untuk dapat memberikan layanan penerbangan terbaik, mengingat perseroan berlandaskan atas konsep Garuda Indonesia Experience yang mengamalkan nilai terkait produk berupa ketepatan waktu dan keamanan, nilai terkait proses berupa kecepatan dan ketepatan, nilai terkait infrastruktur berupa kebersihan dan kenyamanan, serta nilai terkait SDM berupa keandalan, profesionalitas, kompeten, dan kesiapan untuk membantu (Jannah & Sukmana, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian Sari (2022) bahwasannya pelayanan dan produk yang ditawarkan

perseroan secara signifikan memengaruhi terhadap keputusan pemakaian jasa layanan penerbangan PT Garuda Indonesia.

Frekuensi penerbangan PT Garuda Indonesia sendiri cenderung mengalami penurunan pada tahun 2018-2022. Hal ini dikarenakan adanya penyesuaian kapasitas produksi dalam strategi penyeimbangan *supply and demand* pada tahun 2019, penyesuaian kapasitas produksi dalam merespon kebijakan pembatasan sosial berskala besar akibat pandemi COVID-19 pada tahun 2020 dan 2021, serta penyesuaian jumlah armada dan kondisi periode *recovery* COVID-19 pada tahun 2022. Penurunan jumlah armada dilakukan sebagai bentuk optimalisasi dalam rangka restrukturisasi operasional berdasarkan Rencana Bisnis yang meninjau kondisi pasar industri penerbangan di masa mendatang dan kondisi keuangan perseroan yang diharapkan dapat memberikan *revenue*. Selain itu, upaya penurunan juga dilakukan terhadap jumlah destinasi rute penerbangan domestik dan internasional yang ditujukan sebagai usaha efisiensi manajemen melalui minimalisasi biaya operasional yang perlu dikeluarkan. Namun, pada tahun 2022 terdapat program pengembangan dan pembangunan bandar udara yang dilakukan oleh pemerintah sehingga memberikan kesempatan bagi PT Garuda Indonesia untuk mengoptimalkan kinerja operasionalnya melalui penambahan destinasi baru yang potensial sehingga jumlah destinasi rute penerbangan mengalami peningkatan yang signifikan.

Peluang lain yang teridentifikasi oleh PT Garuda Indonesia adalah prospek bisnis kargo pada tahun 2023. Terlebih, tren pasar *e-commerce* yang menjamur belakangan ini merupakan target utama layanan kargo perseroan sehingga diperkirakan komoditas pengiriman *e-commerce* mengalami pertumbuhan rata-rata >10% per tahunnya. Kapasitas kargo dapat direpresentasikan dalam bentuk *cargo load factor* (CLF) dimana nilai CLF PT Garuda Indonesia pada tahun 2018-2021 cenderung mengalami peningkatan dan mencapai tingkat CLF tertinggi pada tahun 2021 atas implikasi kebijakan yang ditetapkan perseroan berupa pembukaan penerbangan *cargo only* dan *freighter*. Sebagai bentuk evaluasi dilakukan penilaian kinerja berdasarkan indikator perspektif proses bisnis internal seperti yang disajikan dalam Tabel 9.

**Tabel 9. Hasil Penilaian Score Card Perspektif Proses Bisnis Internal**

Periode Tahun	Skor Indikator						Jumlah Skor
	OTP	Frekuensi Penerbangan	Jumlah Armada	Jumlah Destinasi Rute Penerbangan Domestik	Jumlah Destinasi Rute Penerbangan Internasional	CLF	
2018-2019	2	1	1	1	2	1	8
2019-2020	2	1	2	2	1	2	10
2020-2021	2	1	1	1	1	2	8
2021-2022	1	1	1	2	4	1	10

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal pada periode tahun 2018-2019 dan 2019-2020 mengalami peningkatan sebesar 2 poin yang merupakan implikasi atas penerapan prinsip 3R yang dilakukan perseroan yakni *refocus*, *rightsizing*, dan *reshaping* yang ditujukan dalam upaya perbaikan kinerja produk inti, peningkatan efisiensi organisasi, dan pertumbuhan pendapatan berkelanjutan. Penurunan jumlah armada dan jumlah destinasi rute penerbangan domestik pada tahun 2020 dilakukan perseroan berdasarkan respon manajemen terhadap penurunan permintaan penggunaan layanan penerbangan yang secara tiba-tiba dan drastis akibat kasus pandemi COVID-19. Dalam menanggapi kondisi tersebut maka perseroan menerapkan strategi untuk memperoleh pendapatan optimum yang berasal dari bisnis kargo

yang dapat berkontribusi dalam menjaga kontraksi pertumbuhan *revenue* di level 20% dan mengompensasi penurunan pendapatan dari penumpang. Hal ini sejalan dengan nilai CLF yang semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah kargo pada tahun 2020 hingga menyentuh angka 70,01% dibandingkan dengan pra-pandemi.

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal PT Garuda Indonesia pada periode tahun 2019-2020 dan 2020-2021 turun sebesar 2 poin. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Restarani et al. (2023) bahwasannya PT Garuda Indonesia dalam menjalankan strategi penciutan berjenis *turnaround strategy* dilakukan melalui implementasi strategi kontraksi. Strategi kontraksi dilaksanakan atas dasar tujuan perbaikan kondisi perusahaan dengan mengurangi ukuran operasional ataupun menekan biaya operasional. PT Garuda Indonesia sendiri mengimplementasikannya melalui pengurangan jumlah armada dan pemangkasan jumlah destinasi rute penerbangan domestik guna mengefisienkan kegiatan operasional perseroan sehingga dapat diperoleh laba yang lebih maksimal yang digunakan perseroan untuk melunasi pembebanan hutang dan keluar dari permasalahan kondisi kesulitan keuangan. Terbukti pada periode tahun 2020-2021 dan 2021-2022, PT Garuda Indonesia berhasil membukukan laba setelah pajak hingga Rp 58 triliun, pendapatan usaha hingga USD 2,10 miliar atau setara dengan peningkatan sebesar 57,11%, dan laba hingga USD 3,74 miliar atau setara dengan peningkatan sebesar 189,52% yang sejalan dengan peningkatan penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal yang mencapai 2 poin. Peningkatan jumlah destinasi rute penerbangan domestik didasarkan atas strategi *rightsizing network plan*, analisis tren pasar, promosi pariwisata dan lokasi wisata yang sedang terkenal, serta keinginan perseroan dalam meningkatkan reliabilitas dan kinerja pesawat melalui pengoperasian rute-rute yang berkontribusi positif bagi kinerja perseroan. Peningkatan jumlah destinasi rute internasional dilakukan berdasarkan analisis seleksi dan kontribusi positif dari pengoperasian rute, pertimbangan utilisasi pesawat yang intensif, dan estimasi hasil kinerja atas rute tersebut. Selain itu, peningkatan jumlah destinasi rute penerbangan internasional juga didukung atas adanya pemulihan kondisi pasca pandemi dimana Pemerintah Saudi Arabia membuka kembali pelaksanaan ibadah haji yang sebelumnya tidak dilakukan pada tahun 2020 dan 2021.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditinjau berdasarkan peningkatan kapabilitas SDM guna kesinergisan terhadap sistem dan prosedur saat ini dengan yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Dalam mengukur nilai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan aspek *employe training* dan *employe retention*. Adapun indikator yang digunakan disajikan dalam Tabel 10.

**Tabel 10. Hasil Penilaian Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tahun	Indikator					Jumlah Karyawan (Jiwa)
	<i>Pilot Training</i> (Jam Pelatihan)	<i>Flight Attendant Training</i> (Jam Pelatihan)	<i>Flight Operation Officer Training</i> (Jam Pelatihan)	<i>Maintenance &amp; Engineering Training</i> (Jam Pelatihan)	<i>Cargo Ground Service Training</i> (Jam Pelatihan)	
2018	8.094	41.003	608	714	64	7.946
2019	104.420	370.504	22.544	8.904	53.805	7.946
2020	124.327	257.426	68.022	5.013	36.857	5.946
2021	111.872	182.719	16.863	3.200	19.014	5.203
2022	93.466	162.584	12.711	926	5.143	4.459

*Employee training* merupakan program yang dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi SDM sebagai pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang bagi perusahaan. PT Garuda Indonesia menyusun program *training* dalam bentuk pembelajaran yang disampaikan melalui pelatihan formal. *Pilot training* termasuk bentuk dari program pelatihan dan pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pilot. Pelaksanaan jam pelatihan *pilot training*, *flight attendt training*, dan *flight operation officer training* pada periode tahun 2018-2020 terus meningkat pertahunnya namun pada tahun 2021-2022 cenderung menurun. Hal ini disebabkan karena penyesuaian kebutuhan pelatihan terhadap jumlah pilot *crew* maupun awak kabin yang bekerja. Pada tahun 2018-2019 jam pelatihan *maintenance and engineering training* dan *cargo ground service training* yang dilaksanakan meningkat per tahunnya namun pada pada tahun 2020-2022 jam pelatihan untuk program tersebut menurun.

*Employee retention* adalah kesanggupan perseroan pada upaya pemertahanan sumber daya manusia yang potensial untuk terus bekerja dalam periode tertentu. Jumlah karyawan PT Garuda Indonesia sendiri menurun pada periode tahun 2019-2022. Penurunan yang dikategorikan signifikan terjadi pada tahun 2020 dimana terjadi penurunan sebanyak 2000 karyawan. Pada tahun 2020 pengurangan jumlah karyawan dilakukan sebanyak 30,56% dari jumlah pegawai termasuk dengan melakukan pemangkasan terhadap sejumlah pilot (Nursyami, 2021). Sebagai bentuk evaluasi dilakukan penilaian kinerja berdasarkan indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang disajikan dalam Tabel 11.

**Tabel 11. Hasil Penilaian Score Card Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Periode Tahun	Skor Indikator					Jumlah Karyawan	Jumlah Skor
	<i>Pilot Training</i>	<i>Flight Attendent Training</i>	<i>Flight Operation Officer Training</i>	<i>Maintenance &amp; Engineering Training</i>	<i>Cargo Ground Service Training</i>		
2018-2019	4	4	4	4	4	2	22
2019-2020	2	1	4	1	1	1	10
2020-2021	2	1	1	1	1	1	7
2021-2022	2	1	1	1	1	1	7

Jumlah skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada periode tahun 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 mengalami penurunan. Penurunan signifikan yaitu sebesar 12 poin terjadi pada tahun 2019-2020 dan kemudian diikuti dengan penurunan sebanyak 3 poin pada periode 2020-2021. Penurunan ini merupakan dampak dari adanya kemunduran kegiatan operasional perusahaan akibat adanya pandemi COVID-19. Dampak pandemi mengakibatkan penurunan anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk biaya pengembangan SDM. Berdasarkan laporan tahunan PT Garuda Indonesia pada tahun 2020, biaya pelatihan yang dilakukan perusahaan untuk setiap karyawan adalah sebesar Rp9.748.239. Biaya pengembangan keterampilan mengalami penurunan pada tahun 2020 dibandingkan tahun 2019. Hal ini dikarenakan keputusan perusahaan dalam melaksanakan pengembangan kompetensi secara virtual akibat pandemi COVID-19. Penurunan anggaran ini juga berlaku untuk tahun berikutnya yang ditujukan sebagai upaya *cost efficiency* melalui penghematan komponen biaya pelatihan dengan melakukan perubahan bentuk pelatihan untuk karyawan, khususnya pelatihan yang bersifat *non-mandatory* sedangkan pelatihan yang bersifat *mandatory* tetap diselenggarakan seperti sebelumnya namun tetap menerapkan prinsip efisiensi biaya (Anugrah, 2020).

Dampak pandemi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga mengakibatkan penurunan *employee retention* yang ditandai dengan penurunan jumlah karyawan yang signifikan. Penurunan jumlah karyawan ini merupakan respon perseroan atas melemahnya kekuatan keuangan. Respon tersebut dilakukan PT Garuda Indonesia melalui penerapan *turnaround strategy* berupa strategi konsolidasi dengan melakukan efisiensi biaya operasional melalui pengurangan jumlah karyawan dan pemutusan hubungan kerja (PHK) melalui rasionalisasi terhadap jumlah sumber daya manusia secara bergantian dalam upaya penekanan tingkat *financial expenses* yang dihadapi perseroan (Restarani et al., 2023).

**Tabel 12. Total Balanced Scorecard PT Garuda Indonesia Tahun 2018-2022**

Indikator	Skor Periode Tahun			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Perspektif Keuangan	20	6	6	21
Perspektif Pelanggan	8	6	5	9
Perspektif Proses Bisnis Internal	8	10	8	10
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	22	10	7	7
<b>Total Skor</b>	58	32	26	47

Berdasarkan analisis kinerja perusahaan menggunakan pendekatan BSC yang disajikan dalam Tabel 12 menunjukkan bahwa skor keseluruhan pada periode tahun 2018-2019 adalah sebesar 58. Pada periode tahun tersebut PT Garuda Indonesia sedang mengalami kerugian keuangan namun persentase kerugian yang dialami semakin berkurang pada tahun 2019 yang menandakan bahwa kinerja perusahaan berangsur membaik. Namun, skor periode tahun 2019-2020 menurun secara drastis dari periode tahun sebelumnya dikarenakan adanya kasus pandemi COVID-19 yang membatasi kinerja perusahaan. Penurunan skor juga diikuti oleh periode tahun berikutnya yang diakibatkan dampak pandemi COVID-19 yang masih dialami perseroan pada kinerja perusahaannya yang semakin melemah sehingga dibutuhkan penyusunan strategi yang tepat untuk dapat bertahan dan memperbaiki kinerja secara keseluruhan. Pada periode tahun 2021-2022 kinerja perusahaan kembali membaik ditandai dengan peningkatan skor hingga 21 poin. Hal ini dapat terjadi dikarenakan semakin membaiknya kondisi pasca pandemi COVID-19, adanya Penyertaan Modal Negara sebesar Rp 7,5 triliun, dan keberhasilan penerapan strategi yang dilakukan oleh perseroan. Adapun strategi yang dilakukan adalah dengan melakukan restrukturisasi hutang melalui pengajuan penundaan kewajiban pembayaran utang (PKPU) kepada para kreditur (Amalia et al., 2022). Selain itu, PT Garuda Indonesia juga melakukan penerapan strategi penciutan berupa *turnaround strategy* guna menekan biaya operasional dalam upaya efisiensi manajemen sehingga melalui penerapan strategi-strategi tersebut berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan untuk periode tahun 2021-2022 (Restarani et al., 2023).

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis BSC yang dilakukan pada PT Garuda Indonesia diperoleh bahwa untuk periode tahun 2018-2021 kinerja perusahaan mengalami kondisi yang kurang baik dikarenakan perseroan sedang mengalami kesulitan keuangan sehingga melakukan pengurangan aset, pemotongan gaji karyawan hingga dewan direksi, pengurangan jumlah destinasi rute penerbangan domestik dan internasional, serta pengurangan jumlah karyawan sebagai bagian dari penerapan strategi penciutan. Penerapan strategi ini terbukti berhasil mengeluarkan PT Garuda dari fase kesulitan keuangan pada periode 2021-2022 dimana skor

penilaian menggunakan analisis BSC mengindikasikan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja menggunakan metode BSC merupakan salah satu metode yang baik untuk dilakukan karena pengukurannya ditinjau berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tolok ukur penilaian serta pemantauan terhadap tingkat keberhasilan kinerja pelaksanaan strategi perusahaan terhadap empat perspektif secara berimbang untuk kemudian dilakukan perbaikan berkelanjutan dan pengembangan jangka panjang sehingga visi dan misi perusahaan dapat terwujud. Keterbatasan penelitian ini adalah analisis yang dilakukan hanya menggunakan indikator berdasarkan data sekunder yang dihimpun melalui studi kepustakaan. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penghimpunan data primer berupa wawancara ataupun kuesioner secara langsung dengan pemangku jabatan PT Garuda Indonesia sehingga dapat mengetahui secara lebih komprehensif berbagai indikator lain yang belum dicantumkan dalam penelitian ini untuk memperluas jangkauan masing-masing perspektif dalam BSC.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, W. S., Hariyani, I., & Prakoso, B. (2022). Restrukturisasi Utang PT Garuda Indonesia, Tbk. Sebagai Upaya Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang Kepada Kreditur. *Mimbar Yustitia*, 6(2), 108-117.
- Anugrah, A. (2020). The Impact of Training and Compensation Toward Employee Performance Through Organizational Commitment as An Intervening Variable at PT. Garuda Indonesia Branch Office Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(4), 466-477.
- Australian Competition & Consumer Commission. (2023). *Airline competition in Australia*. Canberra: Commonwealth of Australia.
- Bodnaruk, A., O'Brien, W., & Simonov, A. (2016). Captive finance and firm's competitiveness. *Journal of Corporate Finance*, 37, 210-228. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.12.018>.
- Chandrayanti, T., Salfadri, S., & Haryati, R. (2022). Analisa Kinerja Keuangan PT Garuda Indonesia (Tbk) Sebagai Langkah Awal Identifikasi Permasalahan. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 1(4), 450-460. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.707>.
- Devismara, A. B., Akbar, A. H., Larasati, R. A., & Hersugondo. (2022). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Efisiensi Perusahaan. *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 29(1), 56-62.
- Hirmanto, J. S., Salim, M. A., & Khoirul, M. (2020). Pengaruh Downsizing, Free Assets, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Corporate Turnaround Studi Perusahaan Manufaktur Pada Bursa Efek Indonesia Tahun 2014-2018. *Jurnal Riset Manajemen*, 134-149.
- IATA. (2018). *Future of The Airline Industry 2035*.
- INACA. (2023). *INACA Aviation Outlook 2022-2023*. Jakarta: INACA.
- Jannah, R., & Sukmana, H. (2022). Quality of pt garuda indonesia aviation services. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 6(1), 1077-1087.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79. <http://eprints.bournemouth.ac.uk/2933/1/licence.txt>

- Kristanti, D. S., Rosestino, Y. D., Sutawijaya, I. E., Elvana, Y., Ramadhanty, D. A., & Gunarso, R. (2021). Manajemen Strategi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Di Tengah Masa Pandemi. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 5(1), 30–48.
- Muliana, & Haris, M. F. (2022). Analisis Kinerja Keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Berdasarkan SK Menteri BUMN No. Kep 100/Mbu/2002. *POINT: Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 4(1), 1–15.
- Mulyadi. (2001). *Alat manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nandana, G. (2023). Implementasi Metode Z-Score Altman, Zmijewski Dan Grover Dalam Memprediksi Financial Distress Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Periode 2017-2020. *Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 3(2), 1–24.
- Nursyami, M. (2021). Garuda Indonesia Sudah PHK 2 Ribuan Pegawai Selama Pandemi. *Ekonomi.republika.co.id*, 27(Mei). <https://ekonomi.republika.co.id/berita/r4eit7383/garuda-indonesia-sudah-phk-2-ribuan-pegawai-selama-pandemi>.
- O'Mara, J. (2023). *The Aviation Leaders Report 2023*. Trentham: Aviation News Ltd.
- Pratama, A. (2021). Gaji Karyawan Garuda Indonesia Dipotong 30-50 Persen. *Inews.id*, 4(Juni). <https://www.inews.id/finance/bisnis/gaji-karyawan-garuda-indonesia-dipotong-30-50-persen-ini-penjelasan-manajemen>.
- Rachmawati, D. (2022). Kinerja Profitabilitas Sektor Penerbangan Pada Masa Pandemi Dan Dampaknya Terhadap Nilai Perusahaan (Studi pada Garuda Indonesia dan AirAsia). *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(1), 184–192.
- Restarani, H., Satyodriyani, K. R., & Rufaidah, P. (2023). Strategi Penciutan PT Garuda Indonesia Tbk Dalam Menghadapi Kesulitan Keuangan. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 233–254.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 1(2), 42–53.
- Samunderu, E. (2019). *Air Transport Management Strategic Management in the Airline Industry*. London: Kogan.
- Sari, R. A. (2022). Analysis of the Effect of Services and Products on Decision Making on the Use of Airline Services PT Garuda Indonesia at Adi Soemarmo Airport Boyolali. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 2(4), 1833–1844.
- Sentoso, D. H., Andajani, E., & Rahayu, S. (2021). Pengaruh Kualitas Layanan dan Pengalaman Konsumen Terhadap Loyalitas Destinasi Jamaah Umroh. *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 28(2), 29–36.
- Seto, A. A. (2022). Altman Z-Score Model, Springate, Grover, Ohlson and Zmijweski to Assess the Financial Distress Potential of PT Garuda Indonesia Tbk During and After the Covid-19 Pandemic. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3819–3826.
- Sinaga, J. P. N., Siregar, H., & Fahmi, I. (2022). Customer Satisfaction And Financial Performance of PT Garuda Indonesia (PERSERO) TBK. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 56–65.
- Widodo, T. (2015). Variabel Keragaman Produk dan Lokasi yang Mempengaruhi Keputusan Berbelanja Konsumen. *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 22(1), 1–8.

- Winarto, E., & Suryadi. (2019). Return On Equity Terhadap Kinerja Perbankan Dan Nilai Emas Sebagai Variabel Moderasi. *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 26(1), 190–207.
- Zidane, M. M., & Tojibussabirin, M. (2022). An Analysis of Altman, Zmijewski, Grover, Ohlson, and Springate Models in Predicting Financial Distress (A Case Study on PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk in 2010-2020). *Reaksi: Reviu Akuntansi, Keuangan, Dan Sistem Informasi*, 1(2), 34–42.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>.