

## STRATEGI PERUSAHAAN MASKAPAI PENERBANGAN DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: PENDEKATAN AKUNTANSI MANAJEMEN

Johanes Abraham Natanael <sup>1)</sup>; Ferry Irawan<sup>2)\*</sup>

<sup>1)</sup> *johanesabrhm@gmail.com, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*

<sup>2)</sup> *ferryirawan@upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta*

\* *penulis korespondensi*

### Abstract

*The Covid-19 pandemic has caused many companies to experience a decline in revenue and profits, including airline companies. PT Garuda Indonesia is one of the companies included in the tourism industry ecosystem which has also been affected by the Covid-19 pandemic. This research aims to investigate the strategies companies choose to face the Covid-19 pandemic. This research uses a qualitative method with a case study approach. The research results show that cost efficiency and product differentiation strategies are able to increase company revenues*

**Keywords:** *Differenciation, Efficiency, Garuda Indonesia*

### Abstrak

Pandemi Covid-19 banyak menyebabkan banyak perusahaan mengalami penurunan pendapatan dan laba, termasuk perusahaan maskapai penerbangan. PT Garuda Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang masuk dalam ekosistem industri pariwisata juga terkena dampak pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi strategi yang dipilih perusahaan dalam menghadapi pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi efisiensi biaya dan diferensiasi produk mampu meningkatkan pendapatan perusahaan.

**Kata Kunci:** Diferensiasi, Efisiensi, Garuda Indonesia

## PENDAHULUAN

Badan pusat statistik (BPS) Indonesia, pada tahun 2020 mengeluarkan hasil survei yang menyatakan bahwa, sebanyak 82,85% pelaku usaha yang mengalami penurunan pendapatan, 14,6% perusahaan yang masih stabil dan bisa mempertahankan usahanya, serta 2,55% perusahaan yang ternyata mengalami kenaikan pendapatan. Salah satu sektor yang mengalami penurunan pendapatan cukup memprihatinkan adalah sektor penerbangan. Menurut laporan media, sekitar 17.000 pesawat terbang terpaksa berhenti atau parkir di berbagai bandara di seluruh dunia, serta jumlah penerbangan perhari yang turun mencapai 80% (Tude et al., 2022). Salah satu maskapai penerbangan yang terkena imbas pandemi ini adalah PT Garuda Indonesia Tbk. PT Garuda Indonesia, merupakan salah satu maskapai penerbangan terbaik milik negara ini. Maskapai ini melakukan penerbangan ke 40 tujuan domestik, serta 36 tujuan internasional. Berbagai penghargaan juga telah diterima oleh Garuda Indonesia, salah satunya penghargaan “Skytrax World Airline Awards” (Darmawan et al., 2019)).

Pada saat terjadinya pandemi, Garuda Indonesia mengalami keterpurukan dan mengalami kerugian yang cukup besar. Hal ini disampaikan oleh Garuda melalui laporan keuangan per 31 Desember 2020, dengan rugi bersih sekitar Rp 35,38 triliun pada 2020. Kerugian ini meningkat. Di tahun 2020, Garuda mencatatkan pendapatan usaha senilai sekitar Rp 21,60 triliun dan nilai ini turun 67,3 persen dibandingkan pendapatan pada 2019 sekitar Rp 66,26 triliun (Aksara et al., 2023). Berdasarkan data atas kerugian yang dialami oleh PT Garuda Indonesia, tidak membuat maskapai ini menyerah, namun mereka berusaha bangkit dan mulai menata berbagai strategi untuk mengembalikan pendapatan mereka. Menurut Mitra Piranti, VP Corporate Secretary GIAA, dari sisi biaya, perusahaan melakukan upaya renegotiasi dengan *lessor* dan menjalankan langkah strategis berupa restrukturisasi kewajiban usaha serta berbagai inisiatif strategis lainnya. Restrukturisasi kewajiban yang dimaksud perusahaan adalah berupa



utang-utang usaha, termasuk kepada BUMN dan mitra usaha lainnya. Selain itu, Direktur Utama PT Garuda Indonesia, Irfan Setiাপutra mengatakan, jika perusahaan mereka juga mengoptimalkan frekuensi dan kapasitas penerbangan baik penerbangan domestik maupun internasional. Selain itu, mengoptimalkan layanan kargo dan aktif mendukung upaya-upaya pemerintah khususnya yang terkait dengan penanganan Covid-19 melalui pengangkutan bantuan kemanusiaan, APD, obat-obatan, alat kesehatan. Permasalahan-permasalahan yang ada pada sektor penerbangan ini, memakan waktu yang cukup panjang untuk bisa kembali pulih dari keterpurukan pendapatan mereka. Namun, setelah pembatasan pergerakan dicabut pada, 7 Juni 2020. Pencabutan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) mampu memulihkan pendapatan masyarakat (Putri, 2022). aktivitas di sektor penerbangan turut mengalami peningkatan. Kegiatan di bandara mengalami kenaikan hingga 466,2%. Selama bulan Agustus 2020, jumlah pergerakan penumpang mencapai 1,90 juta orang, naik 41% dari 1,34 juta orang pada bulan Juli.

(Ozali et al., 2023) menyimpulkan bahwa untuk menghadapi kondisi ekonomi akibat pandemi Covid-19, Garuda Indonesia melakukan restrukturisasi manajemen dengan menerapkan *good governance* dalam rangka mengelola hutang usaha perusahaan. Garuda Indonesia melakukan renegotiasi dengan *lessor* terkait pembayaran hutang, dan meluncurkan unit bisnis baru yaitu “KirimAja” serta melakukan pemutusan hubungan kerja (Kristanti, 2021). Garuda Indonesia juga melakukan price setting yang tepat. Selain itu, perusahaan juga menguatkan konsep dalam memberikan pelayanan yang lebih baik (Ilmi & Zulkarnain, 2023). Garuda Indonesia memperkuat strategi *branding* pada saat pandemi dengan cara mengecat bagian hidung pesawat bermasker. Hal ini mengindikasikan keseriusan perusahaan dalam memberlakukan protokol kesehatan untuk keamanan dan keselamatan pelanggan (Aditya, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengelaborasi strategi Garuda Indonesia dalam menghadapi pandemi Covid-19 dengan pendekatan efisiensi dan diferensiasi.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Efisiensi Biaya**

Efisiensi adalah suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan penggunaan yang sebenarnya (Indrayani, 2012). Efisiensi biaya dapat dimaknasi sebagai upaya perusahaan dalam melakukan pemaksimalan biaya yang sudah ada. Dalam efisiensi biaya, terdapat setidaknya dua aspek, yaitu minimalisasi dan optimalisasi. Perusahaan harus memenuhi setidaknya satu dari dua aspek tersebut (Amshari, 2019). Efisiensi biaya yang dapat dilakukan perusahaan penerbangan sendiri banyak bentuknya. Contohnya sendiri adalah pemutusan hubungan kerja, pemotongan rute penerbangan, dan pemotongan gaji karyawan. Pemutusan hubungan kerja sendiri dilakukan oleh perusahaan untuk mengefisienkan biaya melalui pengurangan karyawan. Hal ini tentunya sangat merugikan bagi karyawan maupun perusahaan, namun hal ini perlu dilakukan dalam upaya melakukan penyelamatan pada perusahaan. Pemotongan rute penerbangan adalah salah satu strategi efisiensi dengan memotong rute-rute yang dirasa kurang potensial. Namun, nyatanya pemotongan rute penerbangan menyebabkan salah satu perusahaan penerbangan Garuda Indonesia mengalami kerugian (Novianda et al., 2023). Oleh karena itu, pemotongan rute penerbangan harus disertai dengan strategi lain seperti peningkatan kuota penerbangan ke rute yang masih ada. Pemotongan gaji karyawan adalah satu strategi yang diterapkan perusahaan untuk mengurangi biaya pengeluaran perusahaan. Pemotongan gaji ini tentunya berdampak pada karyawan karena pendapatannya yang menurun. Namun, ternyata perusahaan juga mengalami dampak karena pemotongan gaji ini. Dampak dari pemotongan gaji terhadap perusahaan adalah beban kerja karyawan yang harus dikurangi (Sampe & Dongoran, 2021). Hal tersebut tentunya harus dilakukan karena dengan berkurangnya gaji karyawan, maka perusahaan tidak bisa

menuntut kinerja lebih pada karyawan tersebut karena sudah memotong gaji para karyawan dimaksud.

### **Strategi Diferensiasi**

Kemampuan untuk menghasilkan produk dengan nilai tambah yang lebih besar yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan merupakan sebuah keunggulan dalam bersaing. Perusahaan harus memiliki strategi karena merupakan alat untuk mencapai tujuan mereka. Strategi juga menentukan bagaimana menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, ada keharusan bagi setiap organisasi untuk memiliki strategi yang dirancang dengan baik. Tahap manajemen yang sangat penting adalah perencanaan. Tahapan ini menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai apa yang mereka tuju. Untuk dapat terus mempertahankan keberlangsungan usahanya, perusahaan harus mempunyai kelebihan lain yang tidak dimiliki oleh usaha lainnya. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat melakukan strategi diferensiasi. Salah satu aspek operasional perusahaan adalah strategi diferensiasi. Strategi ini dapat mengubah target pelanggan menjadi pelanggan setia produk (Jubaidiyah, 2022). Strategi diferensiasi digunakan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan menguasai pasar, perusahaan yang memproduksi barang dan jasa serupa (Maabuat et al., 2021). Menurut Zahara et al., (2020) strategi diferensiasi merupakan salah satu cara bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan memberi konsumen nilai tambahan yang berbeda dari pengusaha lain. Perbedaan produk, pelayanan, katakteristik individu, dan citra adalah beberapa aspek strategi diferensiasi. Misalnya, menampilkan produk yang lebih unik dan menarik secara visual, pelayanan jasa yang lebih baik, sumber daya manusia yang lebih berbakat, dan menciptakan identitas merek yang berbeda di masyarakat adalah semua indikator yang dapat diukur (Wijaya, 2020). Strategi diferensiasi lebih mungkin menghasilkan lebih banyak uang atau berhasil lebih baik karena mereka menghalangi kompetitor untuk meniru produknya, memungkinkan perusahaan untuk unggul. Keunikan produk dapat berkembang menjadi ciri khas yang bisa tertanam di benak para konsumen. Ciri khas sebuah produk dapat menjadikan produk tersebut, atau perusahaan dapat menetapkan posisinya di pasar. Konsumen mengalami posisi produk sebagai perasaan yang didapatkan oleh konsumen saat mereka mengkonsumsi produk tersebut dibandingkan produk pesaing (Prayoga & Dani, 2020).

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih utuh dan komprehensif atas objek penelitian (Kusarni, 2012). Objek Penelitian adalah PT Garuda Indonesia yang merupakan maskapai penerbangan nasional sekaligus salah satu badan usaha milik negara (BUMN). Data penelitian diperoleh dari penelitian terdahulu dan data dari laman resmi perusahaan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya sebagai salah satu upaya untuk menghadapi pandemi Covid-19. Garuda Indonesia sendiri sudah melakukan beberapa upaya untuk melakukan efisiensi biaya. Berikut adalah beberapa contohnya. Pertama, efisiensi biaya melalui pemutusan hubungan kerja (PHK). PHK adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban karyawan terhadap perusahaan (Hidayani & Munthe, 2018). Pemutusan hubungan kerja dapat dikatakan merupakan salah satu upaya Garuda Indonesia untuk dapat bertahan karena adanya pemutusan hubungan kerja dapat memotong *cost* yang dikeluarkan perusahaan. Selain itu pemutusan hubungan kerja juga menjadi salah satu hal yang dapat berkontribusi dalam upaya perusahaan melakukan restrukturisasi massal (Tambunan & Widyastuti, 2022).



Kedua, Efisiensi Biaya melalui pemangkasan rute penerbangan. Pemangkasan rute penerbangan dilakukan oleh Garuda Indonesia di 2020 ke rute-rute yang sekiranya berpotensi rendah dan berdampak pada kerugian maskapai (Satyodriyani et al., 2023). Contoh rute yang dipangkas sendiri adalah seperti ke Nagoya, London, dan Amsterdam. Ketiga, efisiensi biaya melalui pemotongan gaji. Pemotongan gaji juga dapat dilakukan oleh perusahaan. Tentunya hal ini harus benar-benar dikaji dengan baik, karena jika penurunannya terlalu drastis, maka hal tersebut dapat menurunkan kinerja. Gaji merupakan penyuntik semangat seseorang dalam sebuah kepegawaian (Achiell et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus berhati-hati dalam memilih orang atau pegawai yang gajinya akan dikurangi. Garuda Indonesia sendiri sudah melakukan pemotongan gaji kepada karyawan-karyawannya. Tentunya hal ini diharapkan dapat membantu perusahaan *survive* dalam pandemi dan setelah pandemi. Keempat, strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi adalah strategi yang memiliki tujuan untuk menjadikan perusahaan unik di sektornya dengan beberapa karakteristik yang spesifik (Sunarsi et al., 2021). PT Garuda Indonesia memiliki beberapa strategi diferensiasi dalam lini usahanya. Berikut merupakan uraian beberapa contohnya.

Penerbangan Domestik dan Internasional. Lini usaha utama Garuda Indonesia adalah penerbangan domestik maupun internasional. Rute-rute yang ditawarkan oleh Garuda Indonesia sendiri cukup bervariasi. Mulai dari dalam pulau, antar pulau, sampai manca negara. Namun lini ini sangat terdampak dengan Pandemi Covid-19 karena terbatasnya rute yang diperbolehkan. Namun dengan adanya *new normal* Garuda Indonesia menerapkan peraturan tersebut agar lini usaha ini dapat berjalan. Dalam lini usaha penerbangan, Garuda Indonesia juga menerapkan strategi diferensiasi layanan. Yang pertama adalah *Full Service Carrier* yang dilayani langsung oleh Garuda Indonesia. Pada layanan ini harga yang ditawarkan pastinya akan lebih tinggi. Namun, Garuda Indonesia juga menyediakan opsi lain dengan harga yang lebih rendah. Layanan tersebut adalah *Low Cost Carrier* yang dilayani oleh PT Citilink Indonesia yang merupakan anak perusahaan dari Garuda Indonesia.

KirimAja adalah nama *brand* dari salah satu anak perusahaan PT Garuda Indonesia, yaitu PT Aerojasa Cargo. Menurut (Kristanti, 2021), KirimAja merupakan strategi intensif pengembangan dari layanan pengiriman barang yang sebelumnya sudah ada di salah satu lini usaha Garuda Indonesia. Adanya layanan KirimAja memungkinkan Garuda Indonesia menjalankan bisnis kargo dan pengiriman barang yang merupakan salah satu kebutuhan dari konsumen pada era pandemi. Karena adanya kebijakan *social distancing* pada saat pandemi, masyarakat cenderung mengandalkan kegiatan secara online yang membuat pola konsumsi yang tergolong konsumtif sehingga hal tersebut menimbulkan minat dari penyedia barang dan jasa (Hanifah & Rahadi, 2020). Berdasarkan hal tersebut, peluang besar terbuka bagi KirimAja melakukan pengembangan layanan secara besar-besaran karena kebutuhan yang tinggi atas penyedia jasa pengiriman barang. Hal tersebut tentunya juga memberi dampak yang besar bagi Garuda Indonesia karena pengiriman barang pada saat pandemi kemungkinan besar meningkat tinggi.

Garuda Shop merupakan salah satu lini usaha Garuda Indonesia yang menyediakan barang-barang seperti buku, barang-barang elektronik, dan *fashion*. Merk yang tersedia tergolong premium seperti Apple, BVLGARI, dan Timberland. Garuda Shop juga menyertakan bagian “Bangga Buatan Indonesia” untuk produk-produk dalam negeri. Selanjutnya, *corporate privilege* merupakan salah satu program dari Garuda Indonesia untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan. Nantinya, Garuda Indonesia akan memberikan layanan khusus serta promo-promo yang dapat digunakan oleh perusahaan yang bermitra dengan Garuda Indonesia.

### **Garuda Indonesia Setelah Pandemi**



Tantangan besar tentunya menanti PT Garuda Indonesia pasca pandemi COVID-19 usai. PT Garuda Indonesia memiliki berbagai masalah yang menimpa perusahaan saat pandemi terjadi. Namun, PT Garuda Indonesia perlu melakukan *improvement* berkelanjutan demi menyelamatkan perusahaan. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh PT Garuda Indonesia setelah pandemi usai adalah sebagai berikut. Pertama, efisiensi biaya. PT Garuda Indonesia harus tegas dalam melakukan efisiensi biaya. Manajemen harus jeli dalam melakukan analisis biaya demi dapat memaksimalkan biaya yang dimiliki oleh perusahaan. Biaya-biaya yang kurang diperlukan sekiranya dapat dipangkas sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Kedua, perbaikan berkelanjutan. Program maupun lini usaha yang dimiliki perusahaan sekiranya dapat dimanfaatkan dengan lebih maksimal. Hal ini tentunya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Perusahaan juga harus lebih gencar dalam melakukan marketing perusahaan demi meningkatkannya minat masyarakat dalam menggunakan layanan PT Garuda Indonesia. Hal tersebut tentunya dapat mengembalikan citra perusahaan yang sempat tercoreng melalui pemberitaan buruk perusahaan selama masa pandemi. Ketiga, menambah rute penerbangan. Jika terdapat permintaan dari pelanggan Garuda Indonesia, maka Garuda Indonesia harus mempertimbangkan kembali untuk membuka beberapa rute penerbangan yang menarik minat masyarakat dalam menggunakan Garuda Indonesia.

Laporan keuangan Garuda Indonesia menunjukkan tren positif. Pada kuartal I Tahun 2022, pendapatan Garuda Indonesia sebesar USD 603 Juta. Selanjutnya, pada kuartal II pendapatan meningkat menjadi USD 1,39 miliar. Tren peningkatan ini juga terjadi di kuartal III dan kuartal IV tahun 2022 yaitu berhasil mencatatkan pendapatan sebesar USD 2,23 miliar dan USD 2,93 miliar.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

PT Garuda Indonesia melakukan beberapa upaya dalam menyelamatkan perusahaan pada saat pandemi Covid-19. Upaya tersebut antara berupa penerapan strategi efisiensi biaya dan juga diferensiasi. Penerapan strategi perusahaan dapat membantu perusahaan *survive* dan juga dapat bangkit setelah pandemi usai. Hal ini terbukti dengan meningkatnya pendapatan perusahaan setelah pandemi dibandingkan pada saat pandemi.

### **Saran**

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk dapat melakukan pengukuran. Selain itu, dapat pula menggunakan proksi yang lebih bervariasi dalam mengukur strategi efisiensi dan diferensiasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Achiel, Y., Soffy, B., Eka, A. A., & Kumaya, J. R. (2020). Dampak Pandemi COVID-19 Bagi Pekerja “PHK, Pemotongan Gaji, dan Motivasi Kerja.” *Jurnal Psikologi Wijaya Putra (PSIKOWIPA)*, 1(2), 1–10. doi.org/10.38156/psikowipa.v1i2.34
- Aditya, B. W. (2022). Strategi Maskapai Garuda Indonesia dalam Membangun Citra Perusahaan Selama Pandemi Tahun 2020= Garuda Indonesia Airline Strategy in Building a Corporate Image During the Pandemic In 2020. Universitas Pelita Harapan.
- Aksara, R. R., Martini, R., & Hartati, S. (2023). Prediksi Potensi Kesulitan Keuangan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. 6(1), 125–136. <https://doi.org/doi.org/10.32500/jematech.v6i1.3136>
- Amshari, M. M. (2019). Analisis Biaya Dan Efisiensi Produksi Dalam Ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1). <https://doi.org/doi.org/10.35905/balanca.v1i1.1043>
- Darmawan, B., Cahyani, N., & Arisanty, M. (2019). Perencanaan Strategi Public Relations Garuda Indonesia Dalam Membangun Kepercayaan Konsumen. *Metacommunication*;



- Journal of Communication Studies, 4(2), 264–273.
- Hanifah, N., & Rahadi, D. R. (2020). Analisis Perilaku Konsumen dalam Memutuskan Pembelian Secara Online pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 8(2). <https://doi.org/doi.org/10.37403/sultanist.v8i2.206>
- Hidayani, S., & Munthe, R. (2018). Aspek Hukum Terhadap Pemutusan Hubungan Kerja yang Dilakukan oleh Pengusaha. *Jurnal Mercatoria*, 11(2), 127–140. <https://doi.org/10.31289/mercatoria.v11i2.2017>
- Ilmi, M., & Zulkarnain, C. A. (2023). Strategi Pemasaran Melalui Promosi, Harga dan Kualitas Pelayanan untuk Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi (JIMEA)*, 1(1), 66–73. <https://doi.org/doi.org/10.62017/jimea.v1i1.93>
- Indrayani, H. (2012). Penerapan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Efektivitas, Efisiensi dan Produktivitas Perusahaan. *Jurnal El-Riyasah*, 3(1), 48–56. <https://doi.org/dx.doi.org/10.24014/jel.v3i1.664>
- Jubaidiyah, R. (2022). Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing pada Lazis Muhammadiyah Surabaya. *Journal of Islamic Management*, 2(2), 131–149. <https://doi.org/doi.org/10.15642/jim.v2i2.998>
- Kristanti, D. S. (2021). Manajemen Strategi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk di tengah Masa Pandemi. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 5(1). <https://doi.org/doi.org/10.35308/jbkan.v5i1.3057>
- Kusmarni, Y. (2012). Studi kasus. *UGM Jurnal Edu UGM Press*, 2.
- Maabuat, J. O. R., Dotulong, L. O. H., & Jorie, R. J. (2021). Pengaruh Strategi Diferensiasi Produk Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Di Pt. Hasjrat Abadi Amanado Cabang (TENDEAN). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1711–1720. <https://doi.org/doi.org/10.35794/emba.v9i3.35959>
- Novianda, W., Irdhayanti, E., & Ahmadi, A. (2023). Analisis Financial Distress pada Perusahaan Sub Sektor Penerbangan (Studi Kasus Pada PT. Garuda Indonesia Tbk dan PT. AirAsia Indonesia Tbk Periode 2018-2021). *JURNAL ECONOMINA*, 2(7), 1829–1841. <https://doi.org/doi.org/10.55681/economina.v2i7.681>
- Ozali, I., Sarbanon, E., & Gugat, R. M. D. (2023). Strategi Pemasaran Garuda Indonesia Tanjungpinang dalam Menghadapi Epidemii Virus Covid-19. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(1), 387–393. <https://doi.org/doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1497>
- Prayoga, Y., & Dani, A. R. (2020). Strategi Diferensiasi dalam Menentukan Positioning Pasar (Studi Kasus Minuman Lega di Labuhanbatu). *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 1(1), 81–90. <https://doi.org/doi.org/10.36987/ebma.v1i1.1902>
- Putri, M. A. (2022). Strategi Pemulihan Perekonomian UMKM Sektor Kuliner Pasca Pandemi COVID-19 di Kota Lubuk Linggau. *Jurnal Interprof*, 8(2), 59–69.
- Sampe, P. D., & Dongoran, J. (2021). Dampak Pemotongan Gaji pada Perusahaan dan pada Karyawan Selama Masa Pandemic Covid 19. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(3), 377–381. <https://doi.org/doi.org/10.23887/jppsh.v5i3.38584>
- Satyodriyani, K. R., Restarani, H., & Rufaidah, P. (2023). Strategi Penciutan PT Garuda Indonesia Tbk Dalam Menghadapi Kesulitan Keuangan. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 233–254. <https://doi.org/dx.doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5459>
- Sunarsi, C., Djaddang, S., Ahmar, N., & Sihite, M. (2021). Peran Strategi Diferensiasi pada Pengaruh Strategi Kepemimpinan Biaya Terhadap Manajemen Laba Rill. *AkunNas*, 18(2).
- Tambunan, D., & Widyastuti, T. (2022). Menilai Kinerja Keuangan Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia di Saat Pandemi Covid-19: Studi Kasus. *JEMBA: JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, 1(1).
- Tude, M., Saerang, I. S., & Maramis, J. B. (2022). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan

Pada PT Garuda Indonesia Tbk dan PT Airasia Indonesia Tbk Sebelum dan Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 494–501. <https://doi.org/doi.org/10.35794/emba.v10i2.39628>

Wijaya, O. Y. A. (2020). *Strategi Manajemen Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar: Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur*. Penerbit Lakeisha.

