



Analisis Strategi Manajemen Biaya Terhadap Kinerja Profitabilitas PT Garuda Indonesia Tbk Tahun 2021-2023

Ari Haryanto^{1*}, Sulistia Wati², Abdilah³

^{1,2,3} Universitas Pertiwi, Indonesia

Email: 23110007@pertwi.ac.id¹, 22110024@pertwi.ac.id², abdillah@pertwi.ac.id³

Alamat: Jl. Insinyur H. Juanda No.133, Bekasi Jaya, Kec. Bekasi Tim., Kota Bks, Jawa Barat 17112

Korespondensi penulis: 23110007@pertwi.ac.id^{*}

Abstract: This study aims to analyze in depth the relationship between cost management strategies and the profitability performance of PT Garuda Indonesia Tbk during the period 2021 to 2023. This research is motivated by the prolonged crisis experienced by the global aviation industry due to the COVID-19 pandemic, which resulted in a drastic decline in revenue, cash flow, and profitability. In this context, PT Garuda Indonesia implemented several efficiency and restructuring strategies to save its financial condition. The research approach uses a descriptive quantitative method with secondary data sourced from the company's annual financial reports. The focus of cost management strategies includes reducing the aircraft fleet, renegotiating leasing and operating costs, reducing loss-making routes, restructuring debt with creditors and lessors, and strict control of operating costs and administrative expenses. Profitability performance is measured using indicators such as Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and Net Profit Margin (NPM). The results show that the implemented cost efficiency strategies have a positive impact on financial performance. The cost ratio decreased significantly from 195.19% in 2021 to 89.45% in 2023. Return on Assets (ROA) increased from -58.03% to 3.75%, while Net Operating Income (NPM) surged from -312.27% to 8.58%. Although ROE remains negative due to accumulated deficits from previous years, the trend is improving. 2022 marks a significant turning point, with significant debt restructuring and cost efficiency initiatives beginning to show tangible results, while 2023 marks a recovery phase with greater operational stability and increased passenger and cargo volumes. This study demonstrates that cost management strategies, when implemented consistently, in a structured manner, and based on sound analysis, can restore and improve a company's profitability during a crisis. These findings can serve as a practical reference for other airlines facing global economic uncertainty. Furthermore, this study contributes to the literature on financial management and operational strategy in the air transportation sector, particularly in the context of post-crisis recovery and efficiency optimization.

Keywords: Cost management strategy, NPM, Profitability, ROA, ROE

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam hubungan antara strategi manajemen biaya terhadap kinerja profitabilitas PT Garuda Indonesia Tbk selama periode 2021 hingga 2023. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh krisis berkepanjangan yang dialami industri penerbangan global akibat pandemi COVID-19, yang mengakibatkan penurunan drastis pada pendapatan, arus kas, dan profitabilitas. Dalam konteks tersebut, PT Garuda Indonesia menerapkan sejumlah strategi efisiensi dan restrukturisasi guna menyelamatkan kondisi keuangannya. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan tahunan perusahaan. Fokus strategi manajemen biaya meliputi pengurangan armada pesawat, renegosiasi biaya leasing dan operasional, pengurangan rute yang merugi, restrukturisasi utang dengan kreditur dan lessor, serta pengendalian ketat terhadap biaya operasional dan beban administrasi. Kinerja profitabilitas diukur menggunakan indikator Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Net Profit Margin (NPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi efisiensi biaya yang diterapkan memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan. Tercatat bahwa rasio biaya menurun secara signifikan dari 195,19% pada tahun 2021 menjadi 89,45% pada tahun 2023. ROA meningkat dari -58,03% menjadi 3,75%, sedangkan NPM mengalami lonjakan dari -312,27% menjadi 8,58%. Meskipun ROE masih negatif karena akumulasi defisit dari tahun-tahun sebelumnya, arah tren menunjukkan perbaikan. Tahun 2022 menjadi titik balik penting, di mana restrukturisasi utang besar-besaran dan efisiensi biaya mulai menunjukkan hasil nyata, sedangkan tahun 2023 menandai fase pemulihan dengan stabilitas operasional yang lebih baik dan peningkatan jumlah penumpang serta kargo. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen biaya, bila diterapkan secara konsisten, terstruktur, dan berbasis pada analisis yang tepat, mampu memulihkan dan meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam kondisi krisis. Temuan ini dapat menjadi rujukan praktis bagi perusahaan maskapai lain dalam menghadapi

ketidakpastian ekonomi global. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam literatur manajemen keuangan dan strategi operasional di sektor transportasi udara, khususnya dalam konteks pemulihan pasca-krisis dan optimalisasi efisiensi.

Kata kunci: NPM, Profitabilitas, ROA, ROE, Strategi manajemen biaya

1. LATAR BELAKANG

Industri penerbangan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam ekonomi global, termasuk di Indonesia. Selain memperkuat konektivitas antar daerah, sektor ini juga memegang peranan yang signifikan dalam mendukung pertumbuhan sektor pariwisata, perdagangan, dan mobilitas penduduk. Akan tetapi, sifat industri penerbangan begitu sensitif terhadap beragam faktor eksternal, seperti perubahan harga avtur, nilai tukar, bencana alam, hingga pandemi global (Sugandy & Nuryasman, 2022). Ancaman tersebut menuntut maskapai penerbangan untuk mampu menerapkan strategi bisnis yang fleksibel, terutama dalam pengelolaan dan efisiensi biaya.

Salah satu maskapai terkemuka di Indonesia, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, menghadapi masalah signifikan dalam mempertahankan kelangsungan aktivitasnya, khususnya sejak pandemi COVID-19 mulai terjadi. Berbagai sektor seperti keuangan, pariwisata dan manufaktur terdampak oleh pandemic tersebut (Agung & Susilawati, 2021). PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, menghadapi kesulitan signifikan dalam mempertahankan operasionalnya, terutama sejak pandemi COVID-19 muncul. Mulai tahun 2020, perusahaan mengalami tekanan likuiditas, penurunan pendapatan yang drastis akibat pembatasan perjalanan, serta meningkatnya beban kewajiban karena utang yang terus bertambah. Merujuk pada laporan keuangan perusahaan, pada tahun 2021 Garuda mencatatkan kerugian bersih sebesar USD 1,62 miliar, dan rasio ekuitas negatif yang memperburuk persepsi perusahaan di kalangan investor serta pemberi kredit (Garuda Indonesia, 2021)

Keadaan ini mendorong pihak manajemen untuk menerapkan strategi pengelolaan biaya, yang terdiri dari serangkaian kebijakan untuk menghemat dan meningkatkan efisiensi di berbagai aspek operasional (Astika et al., 2024). Strategi manajemen biaya dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dengan menekan beban dan mengoptimalkan sumber daya. Strategi ini mencakup efisiensi operasional, renegotiasi kontrak, optimalisasi armada, dan pengurangan aktivitas yang tidak produktif (Kasmuddin, 2022).

Strategi peningkatan efisiensi Garuda Indonesia mulai dilaksanakan pada tahun 2021 melalui berbagai tindakan, termasuk restrukturisasi utang, pengurangan rute penerbangan, pengembalian pesawat, serta penghematan dalam penggunaan tenaga kerja dan operasional. Dalam laporan tahunan, pihak manajemen menyatakan bahwa strategi penghematan biaya

adalah “dasar penting untuk pemulihan bisnis jangka panjang” (Garuda Indonesia, 2022). Menurut pendapat yang dikemukakan (Agung & Susilawati, 2021) bahwa efisiensi biaya bisa berfungsi sebagai alat utama untuk bertahan menghadapi tantangan finansial pada sektor yang membutuhkan modal besar. Keberhasilan maupun kegagalan dari strategi efisiensi dapat diukur melalui performa keuangan suatu perusahaan, terutama dari perspektif keuntungan. Rasio-rasio seperti Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Net Profit Margin (NPM) berfungsi sebagai indikator kunci untuk menilai efektivitas strategi pengurangan biaya dalam memproduksi keuntungan (Sitompul et al., 2021).

Melianti et al. (2023) menekankan bahwa ukuran keuangan seperti profitabilitas dan efisiensi operasional dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kinerja keuangan, tetapi tidak semuanya menjamin dampak yang signifikan tergantung pada biaya dan strategi yang diadopsi oleh perusahaan (Jawa et al., 2023). Sementara itu, (Disria et al., 2023) mengungkapkan bahwa ROA memiliki dampak krusial terhadap nilai perusahaan karena menunjukkan kemampuan manajemen dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan keuntungan. Sejalan dengan pendapat tersebut, (Saepudin et al., 2023) juga menyoroti bahwa rasio kinerja seperti ROA dan pendekatan efisiensi laba berkontribusi dalam meningkatkan reaksi investor terhadap perusahaan, khususnya selama masa pemulihan pasca krisis.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang penerapan strategi manajemen biaya oleh PT Garuda Indonesia Tbk selama periode krisis dan pemulihan. Penelitian ini akan menyelidiki proses, kebijakan, dan dinamika internal yang berdampak pada pelaksanaan strategi itu. Selain itu, studi ini juga bertujuan untuk mengartikan bagaimana strategi efisiensi yang diimplementasikan mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dari sudut pandang operasional maupun pandangan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memberikan pemahaman kontekstual terhadap strategi efisiensi biaya di Garuda Indonesia, tetapi juga dapat menjadi referensi berharga bagi perusahaan lain di sektor serupa dalam menyusun kebijakan yang adaptif dan berkelanjutan menghadapi tekanan eksternal.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi Manajemen Biaya

Manajemen biaya adalah suatu proses yang terstruktur dalam perencanaan dan pengawasan biaya sebuah organisasi agar tetap bersaing tanpa mengorbankan mutu produk atau layanan. Strategi manajemen biaya mencakup langkah-langkah pengendalian dan efisiensi operasional yang bertujuan untuk mengurangi pengeluaran berlebihan serta mengatur sumber

daya secara efektif (Kasmuddin, 2022). Dalam konteks perusahaan besar seperti PT Garuda Indonesia Tbk, strategi ini meliputi renegosiasi kontrak, pengurangan kegiatan yang tidak produktif, efisiensi armada, serta pengurangan jumlah karyawan.

Pengelolaan biaya dalam situasi krisis seperti pandemi perlu dilakukan secara menyeluruh, meliputi restrukturisasi, renegosiasi kontrak, dan efisiensi di seluruh aspek operasional. Garuda Indonesia, menghadapi tantangan finansial, secara bertahap menerapkan strategi ini dengan mengurangi rute, mengembalikan pesawat, serta merasionalisasi tenaga kerja (Astika et al., 2024). Efisiensi biaya bertujuan memperkokoh struktur finansial dan menjaga kesinambungan usaha, sekaligus menjadi landasan penting untuk pemulihan jangka panjang (Garuda Indonesia, 2022). Ketepatan dalam menyusun strategi ini dapat berdampak besar terhadap kinerja profitabilitas perusahaan di masa depan

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan salah satu indikator keberhasilan perusahaan dalam memperoleh laba dan mengelola sumber daya dengan efektif. Berdasarkan pendapat (Disria et al., 2023) kinerja keuangan dapat diukur dengan berbagai rasio, tetapi untuk profitabilitas adalah salah satu yang paling krusial karena mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya.

Berikut beberapa indikator yang biasanya umum digunakan untuk mengetahui tingkat profitabilitas (Sitompul et al., 2021) :

- *Return on Assets (ROA)*

Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dengan memanfaatkan aset perusahaan yang ada.

$$= \frac{\text{Laba bersih} \times 100\%}{\text{Total asset}}$$

- *Return on Equity (ROE)*

Mengukur sejauh mana perusahaan menghasilkan laba atas modal yang sebelumnya ditanamkan oleh pemilik atau pemegang saham

$$= \frac{\text{Laba bersih} \times 100\%}{\text{Total ekuitas}}$$

- *Net Profit Margin (NPM)*

Menunjukkan perbandingan antara laba yaitu penjualan setelah dikurangi dengan biaya termasuk pajak dibanding dengan penjualan (Alkafi & Aprianto, 2024).

$$= \frac{\text{Laba tahun berjalan} \times 100\%}{\text{Pendapatan bersih}}$$

Hubungan Strategi Manajemen Biaya dengan Kinerja Profitabilitas

Implementasi strategi manajemen biaya yang tepat berpotensi memperbaiki kinerja profitabilitas perusahaan. Pengendalian biaya yang efisien dapat memperbaiki ROA dan ROE karena perusahaan dapat memeroleh laba dari aset dan ekuitas yang ada. Sebaliknya, strategi biaya yang kurang efektif dapat menurunkan profitabilitas, terutama jika efisiensi diterapkan tanpa mempertimbangkan kualitas layanan atau kinerja karyawan (Jawa et al., 2023).

Saepudin et al. (2023) menyatakan bahwa efisiensi dalam biaya operasional berdampak pada kenaikan ROA dan ROE, terutama pada sektor dengan modal besar seperti penerbangan. Strategi ini sangat relevan diterapkan dalam periode pemulihan pasca-krisis untuk meminimalkan kerugian dan menstabilkan kinerja keuangan.

Strategi manajemen biaya perlu harus bersifat holistic dan adaptif, terutama dalam situasi yang penuh tekanan seperti pandemi COVID-19. Ini sejalan dengan yang dialami oleh PT Garuda Indonesia Tbk yang melakukan penghematan besar-besaran dan restrukturisasi untuk mencegah kebangkrutan (Astika et al., 2024)

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam studi ini dibuat untuk mengkaji hubungan antara strategi pengelolaan biaya dan kinerja profitabilitas perusahaan. Strategi pengelolaan biaya adalah tindakan strategis yang diambil oleh perusahaan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi demi memperbaiki kinerja finansial, terutama pada waktu krisis atau tekanan dari luar (Kasmuddin, 2022).

Berdasarkan Jawa et al. (2023), efisiensi biaya bisa menjadi solusi utama dalam mengatasi penurunan pendapatan atau kenaikan beban tetap, khususnya di industri yang membutuhkan modal besar seperti penerbangan. Strategi ini mencakup langkah-langkah seperti restrukturisasi utang, pemangkas jalur penerbangan, penjualan aset yang tidak produktif, serta pengoptimalan sumber daya manusia.

Penerapan strategi biaya diharapkan berdampak langsung terhadap indikator profitabilitas, yaitu Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Margin Laba Bersih (NPM). ROA mencerminkan efisiensi aset untuk menghasilkan keuntungan, ROE menunjukkan efektivitas ekuitas dalam menghasilkan laba, dan NPM menilai margin keuntungan dari setiap pendapatan yang diperoleh (Alkafi & Aprianto, 2024).

Selain itu, menurut Prasetyo dan Yuliana (2021), pemangkasan rute yang merugi dan renegosiasi biaya leasing menjadi langkah efektif dalam menjaga kestabilan arus kas maskapai penerbangan.

Studi yang dilakukan oleh Wijaya dan Harjanto (2022) juga menunjukkan bahwa penerapan kebijakan efisiensi operasional berdampak signifikan terhadap peningkatan ROA dan pengurangan rasio biaya terhadap pendapatan.

Menurut Kusuma (2023), dalam konteks pemulihan pasca-pandemi, strategi manajemen biaya yang adaptif menjadi salah satu faktor kunci dalam keberlanjutan bisnis perusahaan transportasi udara di tengah ketidakpastian global.

Disria et al. (2023) juga menekankan bahwa strategi efisiensi yang berkelanjutan dapat mendorong peningkatan nilai perusahaan karena mencerminkan manajemen yang tanggap terhadap tantangan keuangan. Oleh karena itu, jika strategi pengelolaan biaya diterapkan dengan baik, seharusnya ada peningkatan pada rasio profitabilitas tersebut setiap tahunnya.

Keterkaitan antara strategi manajemen biaya dan kinerja profitabilitas dalam studi ini diilustrasikan melalui jalur logika yang menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen biaya akan memacu terbentuknya efisiensi operasional di berbagai sektor aktivitas perusahaan. Efisiensi itu kemudian berdampak langsung pada pengurangan beban operasional, sebab perusahaan bisa mengelola sumber daya dan pengeluaran dengan lebih optimal. Pengurangan beban usaha selanjutnya akan mendukung peningkatan laba bersih, yang mencerminkan keberhasilan dalam pengelolaan keuangan. Peningkatan laba bersih akan memperbaiki indikator-indikator profitabilitas utama seperti *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM). Perbaikan pada rasio-ratio itu secara keseluruhan mencerminkan proses pemulihan kinerja profitabilitas perusahaan secara terus-menerus. Kerangka pemikiran ini digunakan dalam studi untuk menganalisis seberapa jauh strategi efisiensi yang diterapkan oleh PT Garuda Indonesia Tbk selama periode 2021–2023 dapat memengaruhi perubahan rasio profitabilitas, baik dari perspektif tren kinerja maupun dari sudut pandang efektivitas manajerial dalam menghadapi situasi krisis dan setelah krisis.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan antara strategi manajemen biaya dengan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan cara menguraikan pola dan

kecenderungan yang muncul dari data keuangan PT Garuda Indonesia Tbk secara logis dan terukur tahun 2021 hingga 2023.

Objek dan Waktu Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT Garuda Indonesia Tbk, sebuah perusahaan maskapai penerbangan nasional yang juga merupakan BUMN. Perusahaan ini menjadi studi kasus penelitian karena pernah mengalami krisis keuangan yang berat dan menjalani proses restrukturisasi yang cukup kompleks. Periode yang diteliti mulai dari tahun 2021 sampai 2023, yaitu masa-masa yang menggambarkan fase krisis, fase pemulihan, dan fase awal stabilisasi pasca-pandemi COVID-19.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang bersumber dari dokumen laporan keuangan tahunan PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 sampai 2023. Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti meliputi:

- Laporan Laba Rugi;
- Laporan Posisi Keuangan (Neraca); dan
- Catatan atas Laporan Keuangan (CALK)

Seluruh data sekunder dalam penelitian ini diakses melalui situs resmi perusahaan. Keandalan datanya didukung oleh fakta bahwa laporan-laporan tersebut telah diaudit oleh auditor external, yaitu PWC Indonesia.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan dengan cara menghitung dan membandingkan beberapa rasio keuangan utama. Diawali dengan rasio biaya yang dihitung dengan membagi beban usaha dengan pendapatan usaha, untuk melihat efisiensi operasional sebagai bentuk strategi manajemen biaya. Kemudian, rasio kinerja keuangan berupa *Return on Assets*, *Return on Equity*, dan *Net Profit Margin* yang dihitung dari data laba bersih dan pos-pos laporan posisi keuangan (neraca) terkait.

Tren antar tahun dianalisis untuk melihat perubahan yang terjadi dan sejauh mana strategi biaya berdampak terhadap perbaikan profitabilitas perusahaan yang dilihat dari kinerja *Return on Assets*, *Return on Equity*, dan *Net Profit Margin*. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan penekanan pada keterkaitan yang logis antar variabel.

Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagaimana tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Sumber Data
Strategi Manajemen Biaya	Rasio Beban Usaha / Pendapatan Usaha	Laporan Laba Rugi
<i>Return on Assets</i>	Laba Bersih / Total Aset	Laporan Laba Rugi & Laporan Posisi Keuangan
<i>Return on Equity</i>	Laba Bersih / Ekuitas	Laporan Laba Rugi & Laporan Posisi Keuangan
<i>Net Profit Margin</i>	Laba Bersih / Pendapatan	Laporan Laba Rugi

Teknik Penyajian Data

Data disajikan dalam bentuk tabel tren serta narasi deskriptif yang menjelaskan makna dari data secara bertahap. Penyajian visual dalam bentuk tabel dan grafik digunakan untuk membantu pembaca memahami perbandingan antar tahun dengan lebih mudah. Narasi dan interpretasi data ditulis dengan gaya analitis namun tetap komunikatif, agar pesan penelitian bisa sampai ke pembaca secara jelas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Penelitian ini menelusuri bagaimana strategi manajemen biaya yang dijalankan PT Garuda Indonesia Tbk berdampak terhadap kinerja profitabilitas perusahaan selama periode 2021 hingga 2023. Fokus penelitian adalah untuk melihat hubungan antara efisiensi biaya dan indikator kinerja profitabilitas seperti *Return on Assets*, *Return on Equity*, dan *Net Profit Margin*. Data diperoleh dari laporan keuangan dijalankan PT Garuda Indonesia Tbk yang telah diaudit, dan dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif berbasis tren.

Analisis Rasio Biaya sebagai Pendekatan Strategi Manajemen Biaya

Strategi manajemen biaya merupakan langkah penting dalam mengontrol beban pengeluaran agar tetap selaras dengan tingkat pendapatan perusahaan. Dalam konteks PT Garuda Indonesia Tbk yang menghadapi krisis keuangan selama masa pandemi, strategi ini menjadi tumpuan utama untuk bertahan hidup. Salah satu bentuk tindak nyata perusahaan yaitu melalui pengetatan operasional dan restrukturisasi hutang yang mulai dilakukan sejak tahun 2021 dan puncaknya terjadi pada 2022.

Penelitian ini menggunakan rasio beban usaha terhadap pendapatan usaha sebagai indikator untuk menilai efektivitas strategi biaya tersebut, karena rasio ini dapat mencerminkan seberapa besar biaya dikeluarkan untuk menghasilkan setiap satuan pendapatan. Adapun rasio beban usaha PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagaimana tersaji dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2. Rasio Biaya PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 - 2023

Tahun	Beban Usaha (USD)	Pendapatan Usaha (USD)	Rasio Biaya (%)
2021	2.609.022.290	1.336.678.470	195,19%
2022	2.519.427.385	2.100.079.558	119,97%
2023	2.626.771.457	2.936.631.094	89,45%

Sumber: Laporan Keuangan Garuda Indonesia, 2021–2023 (Data diolah, 2025)

Analisis rasio biaya PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagai berikut:

- Tahun 2021, rasio biaya sebesar 195,19% menunjukkan ketidakseimbangan yang sangat serius antara pendapatan dan beban usaha. Perusahaan mengeluarkan biaya hampir dua kali lipat dari pendapatan yang diperoleh, yang mencerminkan adanya tekanan keuangan yang berat akibat pandemi dan beban tetap yang tidak bisa dihindari.
- Tahun 2022, rasio menurun menjadi 119,97%. Ini merupakan tanda perbaikan yang cukup signifikan, terutama karena adanya peningkatan pendapatan. Namun ada catatan penting dimana peningkatan efisiensi pada tahun 2022 tidak sepenuhnya berasal dari penghematan operasional. Salah satu faktor penting adalah keberhasilan restrukturisasi utang melalui proses PKPU (Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang), yang menghasilkan pencatatan pendapatan sebesar USD 2,85 miliar dari penghapusan utang, serta keuntungan sebesar USD 1,38 miliar dari penjadwalan ulang kewajiban. Secara total, restrukturisasi ini berkontribusi lebih dari USD 4,2 miliar terhadap pendapatan perusahaan. Dengan berkurangnya beban kewajiban jangka pendek, rasio biaya pun ikut turun, karena struktur pengeluaran menjadi lebih ringan.
- Tahun 2023, rasio biaya turun lebih jauh menjadi 89,45%. Angka ini menandakan bahwa beban usaha sudah mulai sejalan dengan pendapatan, dan strategi efisiensi yang dijalankan perusahaan mulai memberikan hasil yang lebih stabil dan berkelanjutan dalam konteks operasional normal.

Analisis Return on Assets (ROA)

Salah satu indikator penting untuk menilai kinerja keuangan perusahaan adalah seberapa efektif aset yang dimiliki dapat menghasilkan laba. Dalam kondisi pasca-krisis, penggunaan aset yang efisien mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Bagi Garuda Indonesia, hal ini menjadi krusial mengingat sebagian besar asetnya terkait langsung dengan operasional yang padat modal.

Adapun *Return on Assets* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagaimana tersaji dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3. *Return on Assets* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021-2023

Tahun	Laba Bersih (USD)	Total Aset (USD)	ROA (%)
2021	-4.174.004.768	7.192.745.360	-58,03%
2022	3.736.670.304	6.235.010.979	59,93%
2023	251.996.580	6.727.645.053	3,75%

Sumber: Laporan Keuangan Garuda Indonesia, 2021–2023 (Data diolah, 2025)

Analisis *Return on Assets* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagai berikut:

- Tahun 2021 merupakan tahun paling berat bagi Garuda Indonesia selama kurun waktu periode yang diteliti. Perusahaan mencatatkan kerugian bersih lebih dari USD 4,1 miliar, sedangkan total asetnya sekitar USD 7,19 miliar. Kondisi ini menghasilkan ROA negatif sebesar -58,03%, yang berarti bahwa aset yang dimiliki perusahaan tidak hanya gagal menghasilkan laba, tetapi justru memicu kerugian yang besar. Kondisi ini pun terjadi karena sebagian besar aset Garuda adalah aset operasional dengan biaya yang tinggi, seperti pesawat dan infrastruktur pendukung, yang tetap menimbulkan biaya meskipun aktivitas penerbangan turun secara drastis akibat pandemi. Di sisi lain, pendapatan pun turun lebih dari setengah karena kebijakan pembatasan perjalanan. Akibatnya, beban depresiasi, biaya sewa, dan biaya tetap lainnya tidak tertutup oleh pendapatan yang diterimanya, dan hal ini menyebabkan inefisiensi penggunaan aset yang parah. ROA yang sangat rendah ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengelola aset secara produktif dalam kondisi krisis, dan menjadi titik awal perlunya penataan ulang model bisnis dan strategi biaya.
- Tahun 2022 mengalami lonjakan yang sangat drastis dalam kinerja ROA, dari negatif menjadi positif hampir 60%. Akan tetapi hal ini bukan karena perbaikan kinerja operasional melainkan karena adanya proses restrukturisasi utang yang secara akuntansi berkontribusi terhadap kenaikan laba perusahaan. Angka ROA ini sangat besar karena

adanya pengakuan laba dari restrukturisasi utang yang dilakukan lewat proses PKPU. Dalam proses ini, sebagian utang Garuda dihapuskan atau dijadwal ulang, dan selisihnya dicatat sebagai pendapatan dalam laporan keuangan.

- Tahun 2023 menjadi masa uji yang lebih rasional bagi kinerja keuangan Garuda. Tidak ada lagi pendapatan luar biasa dari restrukturisasi, sehingga angka ROA tahun ini mencerminkan hasil murni dari kegiatan operasional. Laba bersih perusahaan turun jauh menjadi sekitar USD 251 juta, tetapi aset naik menjadi USD 6,73 miliar, karena aktivitas mulai berjalan normal kembali dan nilai aset bertambah dari penguatan sisi operasional. ROA sebesar 3,75% memang tidaklah luar biasa, tetapi justru menunjukkan kondisi yang lebih realistik dan sehat dibanding tahun sebelumnya. Nilai ini menandakan bahwa Garuda mulai bisa memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan laba secara berkelanjutan, bukan karena insentif atau keuntungan luar biasa, tetapi karena manajemen mulai mampu menjaga keseimbangan antara pendapatan dan beban dalam operasional normal.

Secara tren, ROA Garuda menunjukkan perjalanan dari krisis menuju restrukturisasi, dan akhirnya ke fase pemulihan operasional. Tahun 2023 adalah titik di mana efisiensi biaya dan model bisnis baru mulai terlihat hasilnya secara nyata.

Analisis *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari modal sendiri. Namun dalam kasus Garuda Indonesia, analisis ROE menjadi sedikit berbeda karena ekuitas perusahaan berada dalam posisi negatif selama tiga tahun berturut-turut. Ini disebabkan oleh akumulasi kerugian besar yang terus menekan posisi modal, sehingga angka ROE harus dipahami secara hati-hati dan tidak bisa ditafsirkan seperti perusahaan normal dengan ekuitas positif.

Adapun *Return on Equity* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagaimana tersaji dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. *Return on Equity* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021-2023

Tahun	Ekuitas (USD)	Laba Bersih (USD)	ROE (%)
2021	-6.110.059.715	-4.174.004.768	68,31%
2022	-1.535.099.150	3.736.670.304	-243,42%
2023	-1.282.727.174	251.996.580	-19,65%

Sumber: Laporan Keuangan Garuda Indonesia, 2021–2023 (Data diolah, 2025)

Analisis *Return on Equity* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagai berikut:

- ROE di tahun 2021 tercatat positif sebesar 68,31%, padahal perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar. Ini terjadi karena ekuitas dan laba bersih sama-sama bernilai negatif, sehingga hasil pembagian secara matematis menghasilkan angka positif. Namun, secara makna ekonomi, nilai ini tidak berarti mencerminkan kinerja yang baik, melainkan menunjukkan bahwa posisi modal perusahaan sangat terpuruk dan tidak bisa menutupi kerugian yang terjadi.
- Pada tahun 2022, ROE justru menjadi sangat negatif, yaitu -243,42%, meskipun perusahaan mencetak laba besar dari restrukturisasi utang. Hal ini karena ekuitas masih dalam posisi negatif, meskipun sudah membaik dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Artinya, laba yang dicapai tidak cukup untuk menghapus negatif akumulasi yang terjadi sebelumnya. Nilai ROE ini mencerminkan bahwa struktur modal perusahaan masih sangat lemah, dan perlu waktu untuk pulih meskipun pencatatan laba pada tahun ini terlihat besar.
- Tahun 2023 menunjukkan perbaikan yang bertahap. ROE meningkat ke -19,65%, masih negatif tetapi jauh lebih kecil daripada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kerugian akumulatif mulai tertutup secara perlahan, dan kinerja laba yang diperoleh berasal dari kegiatan operasional yang lebih stabil. Penurunan nilai negatif pada ROE ini menjadi tanda bahwa struktur ekuitas perusahaan sudah mulai pulih, meskipun belum kembali ke posisi positif.

Secara keseluruhan, tren ROE Garuda mencerminkan dampak panjang dari kerugian besar di masa lalu, yang belum sepenuhnya teratas. Namun, tren yang semakin membaik setiap tahunnya menunjukkan arah pemulihan yang nyata, khususnya dari sisi kesehatan struktur modal.

Analisis Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin (NPM) digunakan untuk mengukur seberapa besar laba bersih yang bisa diperoleh dari setiap satu dolar pendapatan. Semakin tinggi margin yang dihasilkan, semakin efisien perusahaan dalam mengelola pendapatannya setelah dikurangi seluruh beban operasional dan non-operasional.

Adapun *Net Profit Margin* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagaimana tersaji dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5. Net Profit Margin PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021-2023

Tahun	Laba Bersih (USD)	Pendapatan Usaha (USD)	NPM (%)
2021	-4.174.004.768	1.336.678.470	-312,27%

2022	3.736.670.304	2.100.079.558	177,93%
2023	251.996.580	2.936.631.094	8,58%

Sumber: Laporan Keuangan Garuda Indonesia, 2021–2023 (Data diolah, 2025)

Analisis *Net Profit Margin* PT Garuda Indonesia Tbk tahun 2021 hingga 2023 adalah sebagai berikut:

- NPM tahun 2021 berada di angka -312,27%, yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kerugian jauh melebihi total pendapatannya. Artinya, untuk setiap 1 dolar pendapatan, Garuda merugi lebih dari 3 dolar. Ini menandakan tingkat inefisiensi yang sangat parah, dan menjadi indikator dari kondisi dimana beban usaha yang tidak terkendali dibanding pendapatan yang sangat terbatas akibat pandemi.
- Tahun 2022 mencatatkan lonjakan besar pada NPM hingga 177,93%. Namun, seperti halnya ROA dan ROE, angka ini tidak sepenuhnya mencerminkan keberhasilan dari kinerja operasional. Tingginya margin ini sebagian besar berasal dari pencatatan laba luar biasa yang berasal dari restrukturisasi utang. Dalam laporan keuangan 2022, Garuda mencatat pendapatan dari restrukturisasi utang sebesar USD 2.854.798.632 dan keuntungan dari perubahan persyaratan pembayaran sebesar USD 1.383.893.094, yang secara akuntansi langsung meningkatkan laba bersih tahun tersebut. Dengan total kontribusi lebih dari USD 4,23 miliar, laba bersih melonjak dan menghasilkan NPM setinggi 177,93%. Oleh karena itu, margin yang tinggi ini tidak seluruhnya mencerminkan perbaikan kinerja operasional perusahaan, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor luar biasa yang tidak berulang.
- Pada 2023, NPM turun ke angka 8,58%, yang secara nominal lebih rendah daripada tahun sebelumnya, namun terlihat lebih sehat dan realistik. Laba bersih tahun ini berasal dari aktivitas usaha biasa, tanpa ada keuntungan dari restrukturisasi. Artinya, margin yang diperoleh benar-benar mencerminkan kemampuan Garuda dalam mengelola pendapatan dan beban secara seimbang. Ini menjadi indikator bahwa strategi efisiensi mulai bekerja secara nyata.

Secara keseluruhan, tren NPM Garuda memperlihatkan transisi dari kerugian besar, ke pencatatan laba luar biasa, hingga ke laba yang benar-benar berasal dari operasional. Hal ini menjadi indikator bahwa strategi efisiensi yang dijalankan perusahaan mulai menunjukkan hasil nyata dalam konteks operasional normal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap laporan keuangan PT Garuda Indonesia Tbk selama periode 2021 sampai 2023, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen biaya yang dijalankan perusahaan memiliki dampak nyata terhadap perbaikan kinerja profitabilitas, meskipun tidak semuanya berasal dari aktivitas operasional perusahaan yang murni.

Pada tahun 2021, perusahaan berada dalam kondisi yang sangat tertekan, dengan rasio biaya mencapai 195,19%, ROA negatif sebesar -58,03%, ROE yang secara matematis tampak positif namun tidak mencerminkan kinerja keuangan yang sesungguhnya, serta NPM yang sangat rendah di angka -312,27%. Hal ini menunjukkan bahwa beban usaha begitu jauh melampaui pendapatan, aset perusahaan tidak produktif, dan struktur permodalan sangat tertekan oleh akumulasi kerugian.

Tahun 2022 mencatat perbaikan signifikan secara angka, dengan penurunan rasio biaya menjadi 119,97% dan peningkatan ROA hingga 59,93%, serta NPM yang meningkat menjadi 177,93%. Namun, perbaikan ini sebagian besar berasal dari proses restrukturisasi utang yang menyumbang pendapatan non-operasional sebesar lebih dari USD 4,2 miliar. Artinya, kinerja tahun 2022 belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi usaha, tetapi lebih merupakan hasil dari penyesuaian struktural melalui PKPU.

Tahun 2023 menjadi fase yang lebih rasional dan stabil. Rasio biaya turun ke 89,45%, ROA tercatat 3,75%, dan NPM mencapai 8,58%. Tidak ada lagi pendapatan luar biasa dari restrukturisasi, sehingga semua indikator mencerminkan kondisi usaha normal. Ini menjadi tanda bahwa strategi efisiensi yang dijalankan mulai menunjukkan hasil yang lebih berkelanjutan.

Secara keseluruhan, strategi manajemen biaya berperan penting dalam proses pemulihan Garuda Indonesia. Meskipun peran restrukturisasi utang sangat dominan di awal, namun perbaikan operasional secara bertahap mulai terlihat pada tahun terakhir yang diteliti.

Saran

Berdasarkan hasil analisa dan kesimpulan yang telah diuraikan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak-pihak yang terkait. Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

- Bagi Perusahaan (PT Garuda Indonesia Tbk)

Strategi efisiensi perlu terus dijalankan yang berfokus pada pengendalian biaya operasional inti, terutama sewa dan perawatan pesawat, serta biaya tetap lainnya. Selain itu, penting untuk meningkatkan pendapatan dari rute-rute yang lebih menguntungkan dan memperkuat manajemen risiko terhadap fluktuasi biaya usaha di masa yang akan datang.

- Bagi Investor dan Pemangku Kepentingan

Kinerja keuangan yang tampak membaik perlu dianalisis secara lebih hati-hati, terutama membedakan antara laba operasional dan pendapatan yang tidak berulang seperti dari restrukturisasi. Pemahaman yang utuh atas laporan keuangan penting untuk pengambilan keputusan yang bijak.

- Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian lanjutan dapat mengembangkan pendekatan kuantitatif dengan uji statistik untuk mengukur pengaruh yang lebih kuat antara strategi biaya dan profitabilitas. Selain itu, periode penelitian bisa diperluas hingga tahun-tahun pasca 2023 agar tren pemulihan keuangan PT Garuda Indonesia Tbk bisa terlihat lebih utuh dan terkonfirmasi secara berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Universitas Pertiwi atas dukungan fasilitas dan sumber daya yang diberikan, serta kepada PT Garuda Indonesia Tbk yang telah menyediakan data laporan keuangan sebagai bahan analisis. Kami juga berterima kasih kepada para dosen, kolega, dan rekan peneliti yang telah memberikan masukan berharga selama proses penelitian hingga penyusunan jurnal ini. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis, khususnya di sektor penerbangan.

DAFTAR REFERENSI

- Agung, J. S., & Susilawati, C. E. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Indeks 9 Sektor Industri Di Bursa Efek Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(2). [Https://Doi.Org/10.35794/Jmbi.V8i2.34049](https://Doi.Org/10.35794/Jmbi.V8i2.34049)
- Alkafi & Aprianto. (2024). Analisis Rasio Profitabilitas Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Diamond Food Indonesia Tbk Periode 2018-2022. Prosiding Seminar Nasional Manajemen, 1(2), 72–76.
- Alkafi, M. R., & Aprianto, T. A. (2024). Pengaruh efisiensi biaya terhadap kinerja keuangan perusahaan transportasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 22(1), 33–44. [Https://doi.org/10.31227/jam.v22i1.5874](https://doi.org/10.31227/jam.v22i1.5874)
- Astika, Y., Sholihah, N., Retnowati, E., Fitria, I. A., Maulidia, M., & Sofiyah, S. (2024). Literatur Review. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 4(2), 197–206. <Https://Doi.Org/10.35912/Rambis.V4i2.3774>
- Disria, R., Fitrawansyah, & Abdillah. (2023). Pengaruh Tax Planning Dan Return On Asset Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 30314–30322.

Garuda Indonesia, P. (2021). Laporan Tahunan 2021.

Garuda Indonesia, P. (2022). Laporan Tahunan 2022

Jawa, M. A., Rahmatullah, F., & Lestari, N. S. (2023). Manajemen biaya pada industri penerbangan: Strategi bertahan di tengah krisis global. *Jurnal Manajemen Strategis*, 9(2), 101–114. <https://doi.org/10.22219/jms.v9i2.2034>

Jawa, M. S. I. L., Saepudin, U., & Abdillah. (2023). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2019-2022. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 25167–25174.

Kasmuddin, K. (2022). Analisis Penerapan Manajemen Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Pada Pt. Kutai Energi Di Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Administrasi Bisnis Fisipol Unmul*, 10(4), 302. <Https://Doi.Org/10.54144/Jadbis.V10i4.9023>

Kusuma, D. R. (2023). Adaptasi strategi bisnis pasca-COVID-19: Studi pada sektor penerbangan Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 18(3), 215–229. <https://doi.org/10.14710/jieb.18.3.215-229>

Prasetyo, A. H., & Yuliana, D. A. (2021). Efektivitas efisiensi operasional dalam mempertahankan kelangsungan bisnis maskapai penerbangan. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 12(4), 55–66. <https://doi.org/10.31227/jek.v12i4.4210>

Saepudin, A., Abdillah, A., & Sopian, S. (2023). Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Agresivitas Pajak Pada Perusahaan Consumer Non Cyclical Terdaftar Bursa Efek Indonesia Tahun 2020–2022. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 23620–23628.

Sitompul, F. P. S., Siregar, F. A., & Nasution, J. (2021). Pengaruh Net Profit Margin Dan Rasio Biaya Operasional Pendapatan Operasional Terhadap Kemampuan Zakat. *Journal Of Islamic Social Finance Management*, 1(2), 174–191. <Https://Doi.Org/10.24952/Jisfim.V1i2.3580>

Sugandy, A., & Nuryasman, N. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Penerbangan Di BEI. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(3), 627–636. <Https://Doi.Org/10.24912/Jmk.V4i3.19699>

Wijaya, R. A., & Harjanto, H. (2022). Dampak efisiensi operasional terhadap kinerja profitabilitas perusahaan maskapai. *Jurnal Riset Keuangan dan Perbankan*, 13(2), 78–89. <https://doi.org/10.21009/jrkp.13.2.2022>