

INTISARI

PT Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan nasional yang terpuruk akibat wabah Covid-19 dengan kerugian sebesar \$120,2 juta pada bulan Januari-Maret 2020. Tahun 2021, kontribusi penumpang domestik dapat dicapai oleh perusahaan mencapai 78 persen, performa keuangan tidak membaik akibat utang yang semula dari Rp 20 triliun menjadi Rp 70 triliun yang disebabkan oleh peningkatan beban utang 1 triliun per tiap bulannya. Kebijakan yang diterapkan oleh negara destinasi tujuan serta kebijakan dari pemerintah Indonesia, memposisikan maskapai pada kondisi yang tidak menguntungkan. Tujuan penelitian yaitu melakukan analisis strategi melalui identifikasi portofolio bisnis menggunakan matriks Sembilan Sel guna mendeskripsikan peluang pertumbuhan masing-masing unit bisnis melalui performa keuangan dan data pendukung lainnya. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan membatasi lingkup penelitian dengan menunjuk 4 dari 25 unit bisnis. Hasil menunjukkan, PT Citilink Indonesia dan PT Aero Wisata diposisi daya tarik industri dan kekuatan bisnis yang sedang dengan rekomendasi yaitu fokus investasi pada segmen profitabilitas yang baik dan risiko relatif rendah. PT Sabre Travel Network diposisi daya tarik industri yang sedang dan kekuatan bisnis yang tinggi, direkomendasikan dengan memprioritaskan investasi melalui peningkatan kapabilitas kompetisi terhadap kompetitor serta fokus terhadap profitabilitas melalui peningkatan produktivitasnya. PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia diposisi daya tarik bisnis yang tinggi dan kekuatan bisnis yang terbilang tinggi direkomendasikan dengan fokus mempertahankan posisi melalui memaksimalkan investasi pada bisnis ini.

Kata Kunci : Biro perjalanan, Kesesuaian Strategik, Maskapai Penerbangan, Matriks Sembilan Sel, MRO, Pariwisata, Portofolio Bisnis, *Travel*.

ABSTRACT

PT Garuda Indonesia is the national airline that was hit by the Covid--19 outbreak with a loss of \$120.2 million in January-March 2020. In 2021, the company's contribution of domestic passengers can reach 78 percent, financial performance has not improved due to the original debt from Rp 20 trillion to Rp 70 trillion due to the additional debt burden of 1 trillion per month. The policies implemented by the destination countries as well as the policies of the Indonesian government, position the airline in unfavorable condition. The purpose of this research is to conduct strategic analysis through identification of business portofolios using the Nine Cells matrix to describe the growth opportunities of each business unit through financial performance and other supporting data. The research design used is a case study by limiting the scope of the research by appointing 4 out of 25 business units. The results show that PT Citilink Indonesia and PT Aero Wisata are in the position of industry attractiveness and moderate business strength with recommendations that focus on investing in the segment with good profitability and relatively low risk. PT Saber Travel Network is in the position of moderate industry attractiveness and high business strength, it is recommended to prioritize through increasing competition capability against kompetitors and focus on profitability through increasing productivity. PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia is in a position of high business attractiveness and a relatively high business strength is recommended with a focus on maintaining its position by maximizing investment in this business.

Keywords: Travel agency, Strategic Suitability, Airline, Nine Cell Matrix, MRO, Tourism, Business Portofolio, Travel.