

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi proses *turnaround* strategi yang diterapkan oleh Citilink Indonesia pada periode pandemi Covid19. Pendekatan yang dilakukan bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan kerangka konseptual *turnaround strategy* yang dikembangkan oleh Hoffman, R.C (1989) dalam melakukan kajian atas penurunan kinerja perusahaan dan strategi yang tepat. Pada tahap awal penelitian, dilakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan kinerja perusahaan, serta ancaman dan peluang dalam industri penerbangan di Indonesia. Selanjutnya dilakukan pendekatan *generic turnaround strategy proposition* dalam mengidentifikasi berbagai tindakan strategis dan juga operasional yang telah dilakukan Citilink Indonesia dalam mengantisipasi penurunan kinerja.

Dalam penelitian ini diidentifikasi beberapa faktor utama yang menjadi tantangan utama dengan adanya penurunan kinerja berasal dari lingkungan eksternal perusahaan diantaranya adalah faktor politik terkait dengan berbagai kebijakan perjalanan menggunakan transportasi udara di periode pandemi Covid19, penurunan ekonomi, dan faktor sosial atas perubahan gaya hidup masyarakat menyebabkan berkurangnya tingkat pendapatan perusahaan. Guna mengembalikan kondisi perusahaan seperti semula, Citilink Indonesia melakukan beberapa aksi strategis diantaranya adalah melakukan optimalisasi aset untuk menggarap pasar penerbangan kargo dengan merubah konfigurasi menjadi pesawat barang, fokus pada pemasaran digital, serta memperluas target untuk penerbangan *charter*, sementara itu aksi operasional yang dilakukan adalah penyederhanaan dan pengembangan produk hanya berfokus pada rute-rute yang memberikan keuntungan, mengurangi produksi, melakukan efisiensi bahan bakar, dan restrukturisasi hutang dengan pihak ketiga. Berdasarkan tindakan tersebut, perusahaan mengalami perbaikan kinerja yang ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah penumpang yang diangkut sebesar 39,01%, pendapatan yang berasal dari jasa angkut penumpang meningkat 19,06%. *Cost/ASK* menurun sebesar 21,82%, meningkatnya jumlah kargo yang diangkut sebesar 25,21%, pendapatan yang berasal dari jasa angkut kargo meningkat 38,26%, dan pendapatan yang berasal dari penerbangan *charter* meningkat 80,12%. Namun tindakan yang dilakukan oleh perusahaan secara keseluruhan belum mampu memberikan keuntungan di tengah pandemi Covid19 yang berdampak pada industri penerbangan dalam negeri.

Kata Kunci: turnaround strategy, industri penerbangan, analisis rantai nilai, analisis sumber daya, analisis PEST, analisis *Five Forces*

## ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the turnaround strategy process implemented by Citilink Indonesia during the period of Covid19 pandemic. The approach taken is descriptive qualitative by using the conceptual framework of the turnaround strategy developed by Hoffman, R.C (1989) in conducting a study on the decline in company performance with the right strategy. In the early stages of the research, an analysis of the company's internal and external factors was carried out to determine the causes of the company's decline in performance, as well as threats and opportunities in the aviation industry in Indonesia. Furthermore, a generic turnaround strategy proposition approach was carried out in identifying various action and operational strategies that have been carried out by Citilink Indonesia in anticipating a decline in performance.

In this research, several main factors were identified that caused a decrease in performance from the company's external environment, including political factors related to various travel policies using air transportation during the Covid19 pandemic, economic decline, and social factors due to changes in people's lifestyles causing a decrease in the company's income level. In order to restore the company's condition to its original state, Citilink Indonesia took several strategic actions including optimizing assets to work on the cargo flight market by changing the configuration to freight aircraft, focusing on digital marketing, and expanding the target for charter flights, meanwhile the operational actions taken were simplification. and product development focused solely on profitable routes, reduced production, improved fuel efficiency, and debt restructuring with third parties. Based on these actions, the company experienced an improvement in performance as indicated by an increase in the number of passengers transported by 39.01%, revenue from passenger transportation services increased by 19.06%. Cost/ASK decreased by 21.82%, the number of cargo transported increased by 25.21%, revenue from cargo transportation services increased by 38.26%, and revenue from charter flights increased by 80.12%. However, the actions taken by the company as a whole have not been able to provide benefits amid the Covid-19 pandemic which has an impact on the domestic aviation industry.

**Keywords:** turnaround strategy, aviation industry, value chain analysis, resource analysis, PEST analysis, Five Forces analysis