



**P**enerbangan sudah diakui sejak lama oleh pengguna di seluruh dunia sebagai moda transportasi yang bersifat cepat, selamat, efisien, borderless (tidak berbatas wilayah) dan seamless (mulus, seragam dengan standar internasional terkait dengan prosedur antar negara).

Penumpang dunia menilai maskapai dari sebuah negara (asing) pada umumnya bukan didasarkan atas kesehatan finansialnya, namun lebih kepada bagaimana maskapai tersebut memenuhi hasrat (keinginan) mereka dalam sisi keselamatan, kenyamanan, keteraturan dan efisiensi perjalanan udaranya. Sisi tersebut adalah merupakan aspek teknis operasional dalam sebuah manajemen industri penerbangan (maskapai). Manajemen Garuda sudah memiliki reputasi itu sejak lama.

Kinerja maskapai untuk memenuhi hasrat tersebut di atas, sejatinya membutuhkan 2 bentuk pengelolaan utama yaitu yang berbasis finansial, dikenal dengan sebutan padat modal (highly capitalized) dan padat standar (highly regulated). Kemelut di maskapai Garuda yang ramai diperbincangkan masyarakat Indonesia saat ini, sejujurnya harus dibatasi sebagai kondisi yang lebih dititikberatkan kepada aspek pengelolaan keuangan ketimbang keselamatan yang sudah menjadi brand image maskapai ini di dalam negeri dan dunia. Dilihat dari hubungan organisasinya, kemelut ini bukan sepenuhnya tanggungjawab hanya dari maskapai itu tapi juga badan atau lembaga terkait yang mewakili negara.



Dalam perjalanan sejarah untuk memenuhi permintaan masyarakat pengguna yang bisa berasal dari dalam dan luar negeri, maskapai Garuda sebagai sebuah badan usaha milik negara selain harus tunduk kepada aturan yang diberlakukan oleh beberapa kementerian di dalam

negeri juga oleh badan internasional. Kementerian BUMN, Kemenkeu dan Kemenhub adalah 3 lembaga negara utama yang mengatur maskapai ini dari sisi dalam negeri. Dari luar negeri badan internasional semacam ICAO, IATA, FAA, EASA dan CAA\*) adalah organisasi internasional yang aturan standarnya dipatuhi sebagai pedoman teknis operasional.

Pernyataan dari pemerintah tentang kemelut yang beredar saat ini lebih banyak terkait dengan masalah penyehatan strukturisasi maskapai ini yang disuarakan oleh Kementerian BUMN. Maskapai Garuda adalah badan usaha milik negara yang saat ini memiliki predikat sebagai maskapai yang terbaik keselamatannya di Indonesia dan satu-satunya yang masuk bergabung kelompok aliansi (SkyTeam) mewakili negeri ini.

Berbicara brand image, di kalangan masyarakat dunia ada “joke” tentang negeri ini yang mengatakan lebih mengenal di mana letak Bali ketimbang Indonesia atau Jakarta sebagai ibukota negara. Terhadap maskapai ini, masyarakat dunia pun lebih mengenal Garuda yang identik dengan Indonesia bukan sebaliknya. Pengakuan masyarakat dunia yang “fair” itu tidak terlepas karena lebih banyaknya masyarakat dunia yang menikmati perjalanan udaranya dengan maskapai ini. Pengakuan badan dunia yang turut mengawasinya juga turut mendukung pembentukan brand image itu.

Badan dunia yang turut mengawasi kinerja keselamatan yaitu IATA dengan IOSA nya dan FAA dengan IASA\*\*) nya. Selain itu EASA\*\*) pun pada 2018 telah memberikan pengakuan kepada 60 maskapai di Indonesia yang dalam prosesnya mengizinkan kepada Garuda Indonesia sebagai maskapai yang pertama untuk terbang kembali melintasi dan memasuki ruang udara Uni Eropa pada 2009. Pengakuan itu semua bila dilihat sebagai kinerja sebuah maskapai adalah sebuah langkah awal yang dapat dijadikan sebagai entry point menuju keberhasilan pasar dunia.

Pengakuan dunia itu tidak datang begitu saja dan tidak mudah didapat. Proses panjang dan ketat sudah dirintis oleh regulator atas nama semua maskapai yang ada di Indonesia sejak lama bahkan lebih 1 dekade terakhir. Perjuangan yang penuh tantangan diperoleh dengan semangat professional dari semua SDM pelaku keselamatan di maskapai Garuda itu sendiri.

Keputusan pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN yang sudah ramai diberitakan diberbagai media sosial di negeri ini menyatakan



bahwa Garuda (pemerintah Indonesia) masih sedang berjuang keras untuk bernegosiasi dengan para lessornya yang disebutkan cukup banyak (lebih dari satu), dalam rangka melakukan restrukturisasi menuju penyehatan maskapai ini. Pada 2021 tercatat maskapai Garuda merupakan BUMN yang berhutang terbanyak di urutan nomor 5 di Indonesia setelah PLN, PTPN, WK dan KRAS dan semua BUMN tersebut masih beroperasi.

Menurut IATA pada 1980 baru ada sekitar 5% pesawat yang dioperasikan maskapai berdasarkan sewa guna usaha pesawat (lessee aircraft) di pasar dunia, dan kini diperkirakan mencapai 50% armada. Terkait lessee agreement, sebenarnya IATA telah memberikan pedoman bagi maskapai anggotanya dalam melakukan sewa guna usaha tersebut secara benar agar terlindungi dari praktek yang saling merugikan (maskapai sebagai lessee dengan pihak lessor sebagai pemilik pesawat). Inilah [Guidance Material and Best Practices for Aircraft Leases](#) dari IATA.

Diwartakan di beberapa media sosial bahwa kedepannya Garuda “diharuskan” hanya fokus kepada pelayanan yang memberikan kontribusi terbesar. Pelayanan yang mencapai kontribusi pendapatan  $\pm 78\%$  adalah penerbangan domestik yang menghasilkan revenue senilai Rp. 1.400 triliun. Harus diakui bahwa pelayanan luar negeri yang sebenarnya akan menghasilkan tambahan devisa negara sebagai pos pemasukan pundi negara telah menghasilkan kontribusi sebesar 22% dengan nilai Rp. 300 triliun.

Perolehan ini dianggap “kecil” bila dibandingkan dengan pelayanan domestik. Jadi what's wrong?. Kemelut yang awalnya bersumber dari perolehan revenue dari pelayanan luar negeri bukan berarti pelayanan internasional itu harus ditinggalkan atau dijadikan scapegoat. Sejatinya, tidak ada yang salah dalam pelayanan internasional sepanjang dilakukan dengan manajemen yang professional yang mematuhi kaidah yang baik dan berhati-hati (prudent dalam bernegosiasi leasing-agreement).

Perolehan penerbangan internasional yang sedikit itu janganlah disebut sebagai penyebab kegagalan manajemen maskapai pelat merah ini sehingga menimbulkan kemelut, mungkin ada yang lain, bahkan mungkin menjadi penyebab utama. Tidak banyak maskapai Indonesia memiliki prestasi seperti Garuda dengan pelayanan full fare nya. Fokus ke pelayanan luar negeri sebaiknya bukan berarti menghilangkannya, tapi sebaiknya ditata dengan baik.

Penerbangan luar negeri dengan penumpang dalam negeri yang membayar dengan uang rupiah yang berasal dari dalam negeri berbeda dengan penumpang asing yang membayar dengan currency asing yang berasal dari negaranya masing-masing. Sekecil apapun uang segar yang berasal dari penumpang asing yang membayar dengan uang yang berasal dari negaranya adalah penambahan bagi devisa negara. Penerbangan internasional yang demikian bukan untuk gagah gubahan, tapi memang sebuah prestasi atas kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu sebaiknya pelayanan internasional diatur kembali dengan menetapkan rute tertentu yang diprediksi bakalan profitable di masa depan.

Pernyataan agar Garuda fokus ke pelayanan domestik sangat tepat, namun sebaiknya dengan catatan selama masa recovery saja. Garuda sebagai wakil pemerintah harus menjadi pemimpin industri penerbangan di dalam negeri dan sebagian luar negeri. Indonesia jangan mencontoh negara yang tidak memiliki penerbangan internasional karena tidak memiliki kemampuan, namun contohlah beberapa negara Afrika yang nama maskapainya mempergunakan nama negara seperti Ethiopian Airlines, Kenya Airways, Royal Air Maroc dan South Africa Airlines. Mereka berhasil meraup devisa dengan melayani penerbangan internasional, bukan hanya dengan membawa bendera negaranya namun nama negaranya.

Testimoni penumpang yang menyatakan kepuasan atas layanan Garuda mengharap maskapai ini tetap beroperasi dengan nama dan brand image yang tetap yaitu Garuda Indonesia. Harapan lainnya berasal dari internal Garuda sendiri dengan pernyataan, setelah penyehatan, secara bertahap berikanlah kepercayaan kepada maskapai Garuda untuk mengelola secara mandiri, jangan terus-terusan “diganggu” cukup diawasi dan dikendalikan.

Pertahankan keberlangsungan maskapai yang sudah membawa nama harum bangsa bukan saja di dalam negeri tapi di luar negeri ini. Harapan kita bersama agar proses negosiasi berjalan lancar sesuai harapan bangsa, agar Garuda Indonesia tetap terbang dan mandiri mengelola manajemennya. Sebagai pelengkap tulisan ini bacalah pernyataan Kementerian BUMN di [kutipan berikut ini.](#)

Kini, setelah melalui proses panjang dan melelahkan, sebagai upaya perdamaian (homologasi), diwartakan para kreditur yang berjumlah lebih dari 350 telah menyepakatinya. Terkait dengan berita tersebut dapat dibaca selengkapnya melalui [artikel berikut ini](#).

\*) ICAO = International Civil Aviation Organizations; IATA = International Air Transport Association; IOSA= IATA Operational Safety Audit; FAA = Federal Aviation Administration; FAA IASA Program = International Aviation Safety Assessment Program;CAA = Civil Aviation Authority.

\*\*\*) EASA = European Aviation Safety Agency.

----- Selesai -----

Sumber: IATA dan AntaraNews, disusun oleh [Dunia Menyapa Negeri](#)