



# **POLICY BRIEF** **MODEL DAN STRATEGI** **PEMULIHAN** **BISNIS PENERBANGAN PASCA** **PANDEMI COVID-19**

Tim Peneliti:

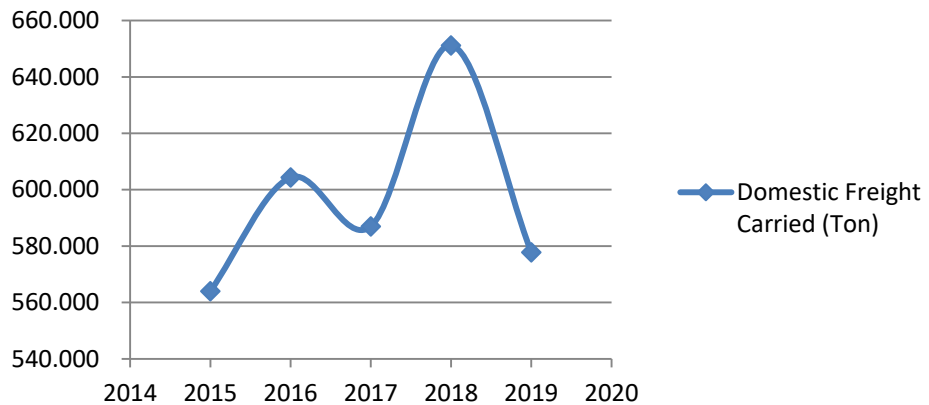
Dr. Heri Fathurahman  
Mohammed Ali Berawi, Ph.D  
Andyka Kusuma, Ph.D  
Dr. Yasmine Nasution  
Dr. Komarudin  
Imbuh Sulistyarini, SE, MM



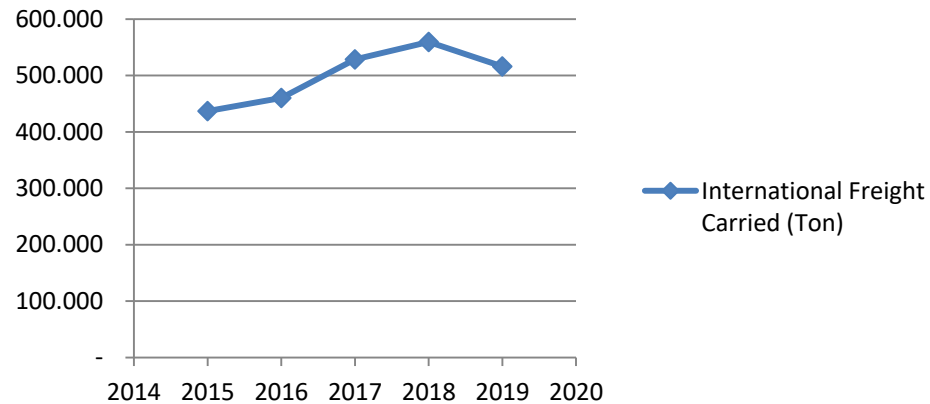
## Latar Belakang

- Perkembangan jumlah terpapar Covid-19 di Indonesia pada hari Senin tanggal 21 September 2020 dengan penambahan konfirmasi sebanyak 4.176 sehingga total menjadi 248.852.
- Dua penelitian menunjukkan virus Corona dapat menyebar pada penerbangan maskapai ([Maggie Fox, CNN September 19, 2020](https://edition.cnn.com/2020/09/18/health/coronavirus-airline-transmission-studies/index.html)  
<https://edition.cnn.com/2020/09/18/health/coronavirus-airline-transmission-studies/index.html>)
- Survei IATA pada bulan April 2020 telah menjelaskan bahwa sekitar 30 persen responden tidak akan melakukan perjalanan untuk enam bulan mendatang, sedangkan 10 persen menjawab tidak melakukan perjalanan udara selama satu tahun. Diperkirakan bahwa karena pandemi, banyak penerbangan sebelumnya akan terbang hanya untuk tujuan penting dan itupun hanya menyumbang 30 persen dari total penerbangan. Semua penerbangan liburan, perjalanan sosial, dan pertemuan bisnis dianggap sebagai penerbangan tidak penting bagi penumpang yang tentu saja akan mengurangi kapasitas maskapai.

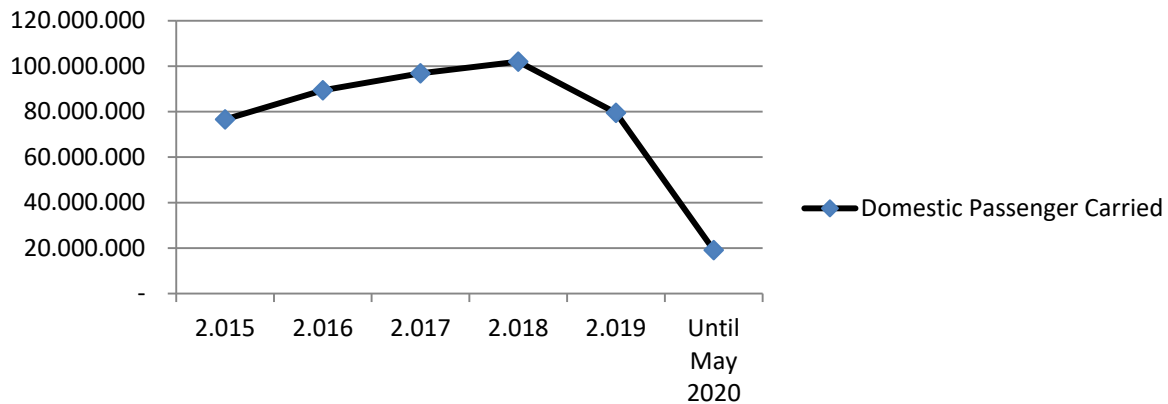
### Gambar 1. Domestic Freight Carried (Ton)



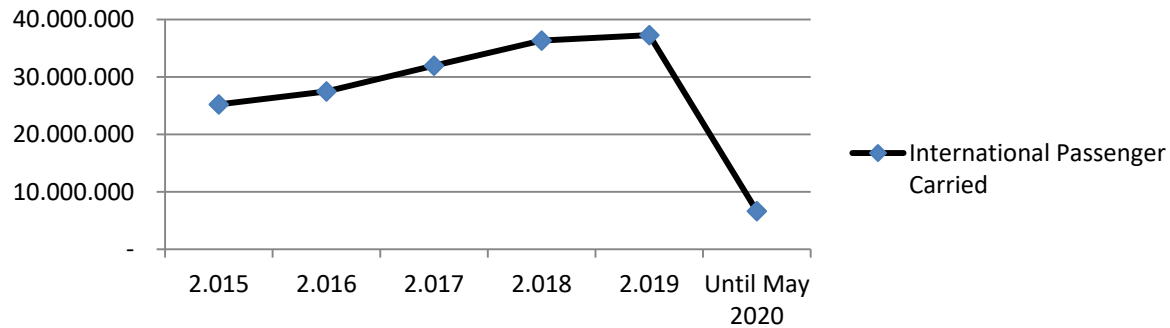
### Gambar 2. International Freight Carried (Ton)



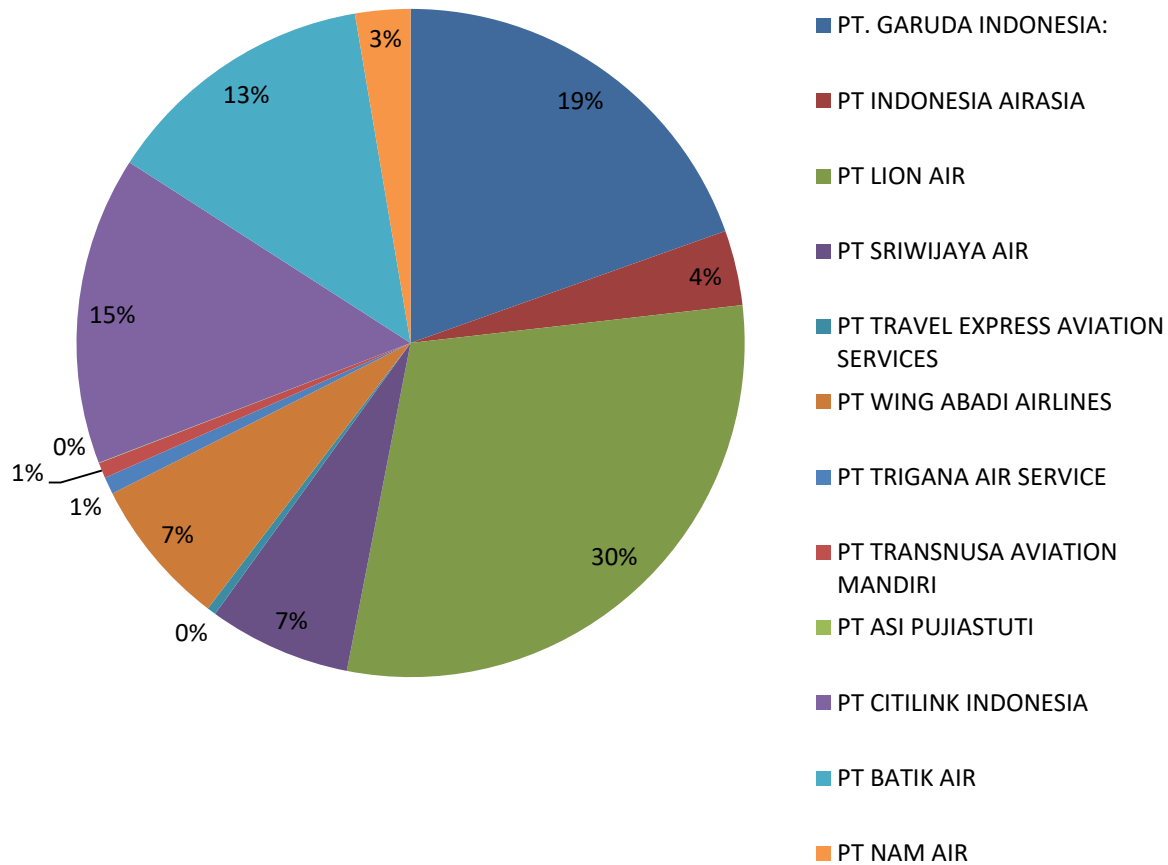
### Gambar 3. Domestic Passenger Carried



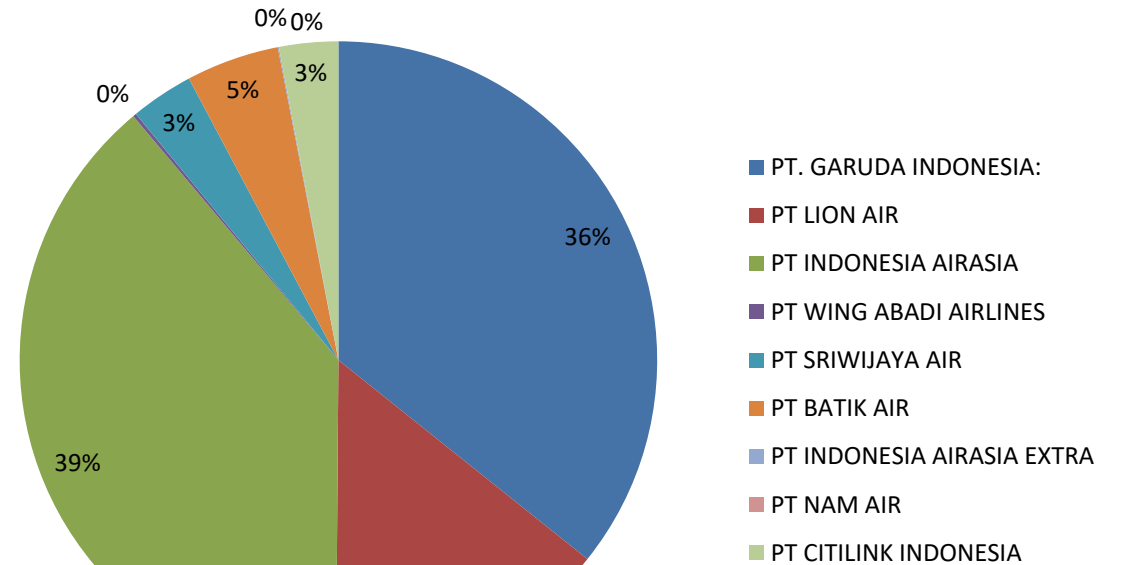
### Gambar 4. International Passenger Carried



**Gambar 5.  
Domestic Market Share 2019**



**Gambar 6.  
International Market Share 2019**



- Mayoritas maskapai penerbangan memiliki pesawat dalam bentuk sewa atau membeli dengan menggunakan pinjaman dengan suku bunga yang besar (Black, 2020). Banyak maskapai penerbangan yang memutuskan untuk menghentikan operasinya dan mengembalikan armada mereka ke lessor. Misalnya, Maskapai Lufthansa telah mengumumkan untuk mendaratkan 6 persen armadanya termasuk maskapai berbiaya murah - Germanwings (Ziady, 2020). Produsen utama pesawat seperti Airbus dan Boeing telah mendapatkan pembatalan pesanan pesawat baru-baru ini (Oestergaard, 2020).
- Kajian ini bertujuan untuk menyusun model dan strategi bisnis penerbangan dalam menghadapi gangguan akibat munculnya pandemi. Selain itu, Kajian telah menyoroti berbagai langkah yang diambil oleh pemerintah dan maskapai penerbangan untuk menghidupkan kembali sektor penerbangan. Kajian ini telah menjelaskan bahwa pandemi telah berdampak secara luas terhadap sektor penerbangan di seluruh dunia termasuk juga Indonesia yang juga berdampak pada pertumbuhan sektor ekonomi lainnya. Kajian lebih lanjut berkaitan dengan kekuatan dan peluang industri penerbangan yang dapat digunakan oleh sektor penerbangan untuk melawan ancaman yang ditimbulkan akibat pandemi. Kajian ini juga telah menghasilkan model dan strategi bisnis untuk industri penerbangan yang akan membantu para pengambil keputusan, pemerintah dan maskapai penerbangan dalam menyusun berbagai strategi dan intervensi untuk memulihkan sektor penerbangan mereka selama dan pasca COVID-19.

# Lingkup Kegiatan

- Melakukan kajian literature mengenai industri penerbangan dan pengaruh pandemic Covid-19 terhadap kegiatan bisnis;
- Mengidentifikasi *new normal* bisnis penerbangan;
- Menganalisis relaksasi operator penerbangan;
- Melakukan Patok banding (*benchmarking*) kebijakan negara lain;
- Merumuskan Model, Strategi *recovery* dan alternatif skenario kebijakan serta Analisis prioritas skenario kebijakan industri penerbangan di Indonesia.

# Jadwal pelaksanaan kegiatan

No	Kegiatan	Bulan ke-		
		1	2	3
1	Persiapan Perencanaan	■		
2	Penyusunan Laporan Pendahuluan/ Laporan Menteri	■		
3	Webinar 1	■		
4	Pra Policy Brief	■		
5	Survey Pengumpulan Data		■	
6	Analisis/ Laporan Antara		■	
7	Policy Brief/ Draft Laporan Akhir		■	
8	Penyusunan Laporan Akhir dan <i>Executive Summary</i>			■
9	Webinar 2			■
10	Jurnal			■

## SPbPU IDE-2020 submission 80

SPbPU IDE-2020 <spbpuide2020@easychair.org>

Kam, 20  
Agu 23.58

Dear authors,

We received your submission to SPbPU IDE-2020 (International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy):

Authors : Heri Fathurahman

Title : Constructing Recovery Models and Strategies of Aviation Business in Indonesia after the Covid-19 Pandemic

Number : 80

Track : Economic efficiency and social consequences of digital innovations implementation

The submission was uploaded by Heri Fathurahman <[heri.fathurahman@gmail.com](mailto:heri.fathurahman@gmail.com)>. You can access it via the SPbPU IDE-2020 EasyChair Web page

<https://easychair.com/conferences/2/conf=spbpuide2020>

Thank you for submitting to SPbPU IDE-2020.

Best regards,  
EasyChair for SPbPU IDE-2020.



# SPbPU IDE-2020 submission 81

SPbPU IDE-2020 <spbpuide2020@easychair.org>

Jum, 21  
Agu 00.02

Dear authors,

We received your submission to SPbPU IDE-2020 (International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy):

Authors : Heri Fathurahman

Title : Constructing relaxation strategy of aviation business industry in Indonesia After Covid-19

Number : 81

Track : Economic efficiency and social consequences of digital innovations implementation

The submission was uploaded by Heri Fathurahman <[heri.fathurahman@gmail.com](mailto:heri.fathurahman@gmail.com)>. You can access it via the SPbPU IDE-2020 EasyChair Web page

<https://easychair.org/conferences/?conf=sobpuide2020>

Thank you for submitting to SPbPU IDE-2020.

Best regards,  
EasyChair for SPbPU IDE-2020.

## Constructing Recovery Models and Strategies of Aviation Business in Indonesia after the Covid-19 Pandemic

Heri Fathurahman<sup>1</sup>  
Mohammed Ali Berawi<sup>2</sup>  
Imbuh Sulistyarini<sup>3</sup>  
Andyka Kusuma<sup>4</sup>  
Yasmine Nasution<sup>5</sup>  
Komarudin<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration, University of Indonesia

<sup>2</sup>Department of Civil Engineering, University of Indonesia

<sup>3</sup>Department of Management, University of Indonesia

<sup>4</sup>Department of Civil Engineering, University of Indonesia

<sup>5</sup>Department of Management, University of Indonesia

<sup>6</sup>Department of Industrial Engineering, University of Indonesia

heri.fathurahman@gmail.com  
maberawi@eng.ui.ac.id  
imbuh.salim@lmf@ui.com  
andyka.k@eng.ui.ac.id  
yasmine@lmf@ui.com  
komarudin01@gmail.com

### Abstract

The aviation industry around the world and especially in Indonesia has been hit particularly hard by the COVID-19 crisis perhaps even harder than the events of 9/11 and the 2008 global financial crisis. With unprecedented consequences, the flight plan for the new normal takes into flight demand scenario and airline market structure scenario (BCG Analysis, March, 2020). By using qualitative and quantitative approach, this research tries to construct recovery models and strategies of aviation business in Indonesia after the Covid-19 Pandemic. The results of research in constructing the recovery of the aviation industry in Indonesia after Covid-19 can be done by making several scenarios, namely Optimistic, Moderate, and Conservative. This requires the construction of a business model through the V-shape, U-shape, Prolonged U-shape, L-shape and W-shape. In implementing the aviation industry recovery, three strategies are needed, namely a survival strategy, a growth strategy and a sustainable strategy.

**Keyword:** optimistic scenario, moderate scenario, conservative scenario, V Shape Model, U Shape Model, Prolonged U Shape Model, L Shape Model, W Shape Model, Survival Strategy, Growth Strategy, Sustainable Strategy.

**Acknowledgments:** This research is collaboration between the Research & Development Agency of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia and the University of Indonesia and is financed by the Research & Development Agency of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia.

**Constructing relaxation strategy of aviation business industry in Indonesia  
After Covid-19**

Andyka Kusuma<sup>1</sup>  
Yasmine Nasution<sup>2</sup>  
Komarudin<sup>3</sup>  
Heri Fathurahman<sup>4</sup>  
Mohammed Ali Berawis<sup>5</sup>  
Imbuh Sulistyarini<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Department of Civil Engineering, University of Indonesia  
<sup>2</sup>Department of Management, University of Indonesia  
<sup>3</sup>Department of Industrial Engineering, University of Indonesia  
<sup>4</sup>Department of Business Administration, University of Indonesia  
<sup>5</sup>Department of Civil Engineering, University of Indonesia  
<sup>6</sup>Department of Management, University of Indonesia

andyka.k@eng.ui.ac.id  
yasmine@lmf@bui.com  
komarudin01@gmail.com  
heri.fathurahman@gmail.com  
moberawis@eng.ui.ac.id  
imbuh.salim@lmf@bui.com

**Abstract**

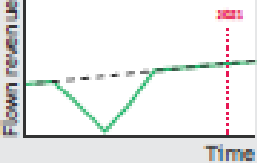
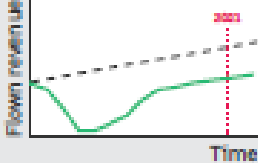
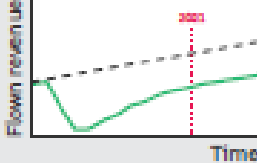
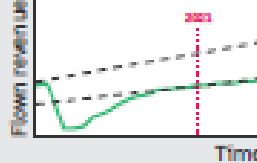
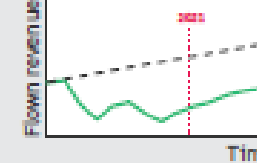
The COVID-19 crisis is still continuing; its handling depends on the success of each country's efforts in implementing health protocols, and other factors. Global aviation demand can recover but it will take time, focusing on the following two scenarios: one in which the pandemic recovers relatively quickly and another which takes a more pessimistic view. However, these two different scenarios still have to plan in the uncertainty of the development of a pandemic (McKinsey & Company, April 2020). By using qualitative and quantitative approach, this research tries to construct relaxation strategies of aviation business in Indonesia after the Covid-19 Pandemic. The results of research show that relaxation strategy can be done through negotiating the payment of Aircraft Avtur fuel, negotiating tax incentives, negotiating national and international creditors (loan debts, aircraft leases), negotiating incentives to reduce airport service tariffs.

**Keyword:** relaxation strategy, aviation business industry, payment, loan debts, aircraft leases, airport service tariffs.

**Acknowledgments:** This research is collaboration between the Research & Development Agency of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia and the University of Indonesia and is financed by the Research & Development Agency of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia.

# Kajian Literatur

## EXHIBIT 2 | Five Demand Recovery Scenarios in a Highly Uncertain Future

					
Scenario	Rapid bounce back (V-shape)	Slower, but recovery within 2020 (U-shape)	Gradual recovery stretching into 2021 (prolonged U-shape)	Structural change; industry growth rate reduced (L-shape)	Double-dip recovery stretching into 2021 (W-shape)
Likelihood	Low	Medium	High	Medium	Medium
Time to recovery	~3–6 months	~6–9 months	~12–18 months	~12 months to stabilize	~12–18 months
Virus severity and spread	Quick containment (rapid drop in new cases and deaths)	Gradual decrease in rate of new cases and deaths	Slow, gradual decrease in rate of new cases and deaths	Slow, gradual decrease in rate of new cases and deaths	Spread of virus decreases but then rapidly increases (new strain)
Government actions for citizens	Successful containment; relax policies and reassure public	Lockdown for several months; travel discouraged; borders gradually reopen	Lockdown for several months; travel discouraged; borders slowly reopen	Lockdown policies for a long period; travel discouraged; borders slowly reopen	Policies relaxed then rapidly reinstated at sign of resurgence
Consumer sentiment and behaviors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leisure and business traffic bounce back quickly</li> <li>Consumer confidence recovers quickly</li> <li>No structural change to behavior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumer confidence returns quickly</li> <li>Business and short-haul leisure travel first, followed by long-haul leisure</li> <li>Travel distributors ramp up operations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumer confidence takes time to return;</li> <li>Businesses maintain strict policies</li> <li>Economic recession</li> <li>Travel distributor failures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leisure travel reduced by fear, sustainability issues</li> <li>New ways of working persist; strict policies remain</li> <li>Economic depression</li> <li>Widespread failures in travel distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confidence returns only to be hit once more, for a more prolonged period, as safety concerns persist</li> </ul>

Source: BCG analysis.

# New Normal Bisnis Penerbangan

- Kapasitas maksimal di bandara tidak boleh lebih dari 50%;
- Kapasitas penumpang pesawat maksimal 70%;
- Operator bandar udara, AirNav dan maskapai penerbangan mengkoordinasikan slot time di bandara;
- Pedoman (SOP) kepada operator bandar udara, Airnav, maskapai penerbangan untuk memastikan protokol kesehatan (menggunakan masker, jaga jarak, cuci tangan, dsb) untuk seluruh personil yang bertugas dan penumpang dan sarana dan prasarana bersih dan higienis;
- Persyaratan calon penumpang: 1) Menunjukkan hasil pemeriksaan laboratorium Rapid Test Covid-19 dengan hasil NON REAKTIF, 2) Memperoleh validasi dari Petugas Kesehatan (Kemenkes RI) atas hasil pemeriksaan laboratorium Rapid Test Covid-19 dengan hasil NON REAKTIF, 3) Mengisi Kartu Kewaspadaan Kesehatan (*Health Alert Card*) terdiri dari dua bagian di mana satu bagian diserahkan kepada petugas kesehatan di bandara tujuan dan satu bagian lagi di bawa pulang untuk pemeriksaan kesehatan di kemudian hari) **atau** menggunakan aplikasi Indonesia Health Alert Care; 4) Mencetak tiket pesawat, 5) Melakukan protokol kesehatan saat *take off, taxi* dan *landing*.

# Relaksasi Industri Penerbangan

- Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;
- Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi insentif perpajakan kepada Kementerian Keuangan RI;
- Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi kreditur nasional maupun internasional terkait utang pinjaman termasuk cicilan dan bunga/sewa pesawat/sewa mesin pesawat;
- Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan kepada Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura 1, 2, Airnav Indonesia;
- Maskapai penerbangan melakukan *hedging* (lindung nilai) yang banyak memiliki utang valas namun pendapatannya dalam bentuk rupiah;
- Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;
- Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional dan restrukturisasi struktur organisasi, jaringan, rasionalisasi armada;

# Model, Strategi, Kebijakan Industri Penerbangan

- **Analisa Laporan Keuangan:**

- **Analisa Kebangkrutan Perusahaan (Altman, et.al, 2019)**

- **Perusahaan Jasa: Z Score = 6,56 X1 + 3,26 X2 + 6,72 X3 + 1,05 X4**

- **di mana:**

- **X1: Working Capital to Total Assets**

- **= Working Capital = Current Assets – Current Liabilities**

- **Total Assets**

- **Total Assets**

- **X2: Retained Earning to Total Assets = Retained Earning**

- **Total Assets**

- **X3: Earning Before Interest and Taxes to Total Assets = EBIT**

- **Total Assets**

- **X4: Market Value of Equity to Book Value to Total Liabilities**

- **= M V to Equity = Nilai Pasar Modal = Total Ekuitas**

- **B V of Liabilities Nilai Buku Utang Total Utang**

- **Kriteria:**
- **Z Score > 2,6 : Sehat**
- **1,1 < Z Score < 2,6 : Grea Area (daerah abu-abu sehat/tidak bangkrut)**
- **Z Score < 1,1 Potensial Bankrut**
- **Laporan Keuangan Konsolidasian PT "X" Laporan Tahunan 2019 dalam US Dollar:**
- **X1: Current Assets –Current Liabilities = 1,133,892,533 – 3,257,836,267 = -0.47**
- **Total Assets 4,455,675,774**
- **X2: Retained Earning = 6,081,861 = 0.0036**
- **Total Assets 4,455,675,774**
- **X3: EBIT = 147,014,670 = 0.03**
- **Total Assets 4,455,675,774**
- **X4: Total Ekuitas = 720,622,891 = 0.19**
- **Total Utang 3,735,052,883**
- **Z Score = 6.56 X1 + 3.26 X2 + 6.72 X3 + 1.05 X4**
- **Z Score : 6.56 (-0.47) + 3.26 (0.0036) + 6.72 (0.03) + 1.05 (0.19) = -2.6**
- **Maka Z Score < 1,1 Potensial Bankrut**



- **Faktor-faktor yang mempengaruhi Industri Penerbangan Tanah Air Pasca Pandemi Covid-19 (Berdasarkan simulasi data terbatas + data dummy)**

- **Faktor yang mempengaruhi permintaan Industri Penerbangan**

- **$DIx = f(Y1-, Y2-, Y3+, Y4+, Y5+, Y6+, Y7+, Y8+, Y9+, Y10+)$**

- **dimana:**

- **$DIx$  = Permintaan Industri Penerbangan Tanah Air Pasca Pandemi Covid-19**

- **$Y1-$  = Harga Tiket Pesawat**

- **$Y2-$  = Penderita Virus Corona**

- **$Y3+$  = Obat/Vaksin Virus Corona/Test Diagnosis Virus Corona**

- **$Y4+$  = Sentimen dan Perilaku Konsumen**

- **$Y5+$  = Kapasitas penumpang yang diperkenankan oleh Pemerintah**

- **$Y6+$  = Rasa Aman Penerbangan (terhadap Covid-19) dalam: Bandara Asal,**

- **Pesawat, Bandara Tujuan**

- **$Y7+$  = Layanan Penerbangan dalam: Bandara Asal, Pesawat, Bandara Tujuan**

- **$Y8+$  = Pendapatan Konsumen**

- **$Y9+$  = Jumlah Penduduk**

- **$Y10+$  = Promosi Perusahaan Penerbangan**

- **Faktor yang mempengaruhi Penawaran Industri Penerbangan Tanah Air Pasca Pandemi Covid-19**

- $$S_{IX} = f(Q1+, Q2-, Q3-, Q4+, Q5+, Q6\pm, Q7-)$$

- **dimana:**

- $S_{IX}$  = **Penawaran Industri Penerbangan Tanah Air Pasca Pandemi Covid-19**

- $Q1+$  = **Harga Tiket Pesawat**

- $Q2-$  = **Harga Faktor Produksi**

- $Q3-$  = **Beban Usaha**

- $Q4+$  = **Teknologi Produksi: Sistem dan Teknologi Informasi**

- $Q5+$  = **Jumlah Maskapai Penerbangan**

- $Q6\pm$  = **Kebijakan Pemerintah di sektor penerbangan**

- $Q7-$  = **Tujuan Maspakai Penerbangan: pembukaan rute perintis, menghubungkan pulau-pulau terluar nusantara, penugasan**

- **Harga Pokok Produksi:**

- **$Q_x = f(W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7, W_8, W_9)$**

- $Q_x$  = Quantity (Passenger Carried Domestik + Passenger Carried Internasional + Freight Carried Domestik + Freight Carried Internasional)
- $f$  = fungsi
- $W_1$  = Harga Avtur
- $W_2$  = Biaya Maintenance: biaya overhaul/pemeliharaan/perbaikan, biaya suku cadang, bea masuk suku cadang
- $W_3$  = Pembelian, Penyewaan Pesawat (Leasing Pesawat), Penyusutan, Pinjaman berikut Bunga Pinjaman, deviden
- $W_4$  = Tarif Pelayanan Jasa Kebandarudaraan: *ground handling* atau operasional
- $W_5$  = Biaya SDM: Gaji Pilot, Crew, Teknisi, Personel, Pelatihan, Simulasi, Lisensi, Sertifikasi: Pilot, Crew, Teknisi, Manajemen, biaya tunjangan crew
- $W_6$  = Biaya Asuransi: Asuransi pesawat, Asuransi Crew/Pilot Pesawat, Asuransi Crew Darat
- $W_7$  = Biaya Organisasi atau Manajemen: Kantor, Gaji, administrasi umum, Operasional Hotel; Operasional Transportasi; Operasional Jaringan; Biaya Catering
- $W_8$  = Biaya Marketing: promosi, tiket online, penjualan
- $W_9$  = Biaya Pajak: PPh Pasal 4, PPh Pasal 21, Pasal 22, Pasal 23, Pasal 26, Pasal 29, Pajak Pertambahan Nilai (PPn), Pajak Pembangunan, Pajak Lainnya

- **Pendapatan Maskapai dan Keuntungan**

- Pendapatan Maskapai Penerbangan =  $(PCD + PCI + FCD + FCI) \times \text{Tarif Pesawat}$

- Pendapatan =  $Q \times P$

- Keuntungan ( $\Pi$ ) =  $[(PCDN + PCLN + FCDN + FCLN) \times \text{Tarif Pesawat}] - (W1 + W2 + W3 + W4 + W5 + W6 + W7 + W8 + W9)$

- Keuntungan ( $\Pi$ ) =  $(Q \times P) - (FC + VC)$

- Keuntungan ( $\Pi$ ) =  $TR - TC$

- Syarat keuntungan maksimum:  $\Pi^1 = TR^1 - TC^1 = 0$

- $$\frac{\Delta \Pi}{\Delta Q} = \frac{\Delta TR}{\Delta Q} - \frac{\Delta TC}{\Delta Q} = 0$$

- $$= MR - \Delta MC = 0$$

- $$= MR - \Delta MC = 0$$

- Syarat keuntungan maksimum:  $MR = MC^*$

- \*Rumus ini juga berlaku untuk rugi minimum, dan titik impas (break event point)

## • Forecasting Industri Penerbangan Domestik Menggunakan VAR

Regression Statistics	
Multiple R	0,8216
R Square	0,675
Adjusted R Square	0,6641
Standard Error	830177
Observations	63

	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	2	8,58714E+13	4,3E+13	62,2984	2,279E-15
Residual	60	4,13516E+13	6,9E+11		
Total	62	1,27223E+14			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	883816	658717,6558	1,34172	0,18474	-433815,8	2201447,2	-433815,79	2201447,2
Y t-1 (X1)	0,8983	0,128427163	6,99449	2,6E-09	0,6413896	1,1551748	0,6413896	1,15517479
Yt-2 (X2)	-0,027	0,144015869	-0,1851	0,85374	-0,314738	0,2614117	-0,3147376	0,26141165

- Berdasarkan hasil pengolahan statistik dari Microsoft Excel dihasilkan data yaitu:
- Nilai  $r^2 = 0,675$  menunjukkan koefisien determinasi yang cukup kuat (67,5%)
- Terdapat korelasi seluruh variabel (lag1, lag2) terhadap variabel Y ( $H_0$  ditolak) dengan nilai  $F = 62,2984$  dengan  $\text{Sig. F} = 0,00000000000000002279$
- Persamaan Regresi:  $Y = 883.816 + 0,8983Y_{t-1} - 0,027 Y_{t-2}$
- Jika dirinci hubungan per variabel maka:
- P-Value  $X_1 = 0,0000000026 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak
- P-Value  $X_2 = 0,85374 > 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak
- Persamaan Regresi Baru:  $Y = 883.816 + 0,8983Y_{t-1}$

- Forecasting Industri Penerbangan Internasional Menggunakan VAR

Regression Statistics	
Multiple R	0,86155417
R Square	0,74227559
Adjusted R Square	0,73368478
Standard Error	280469,112
Observations	63

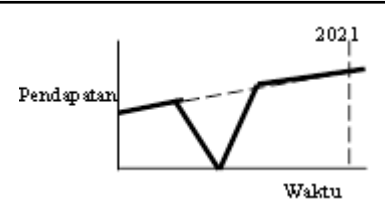
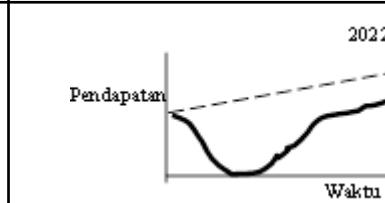
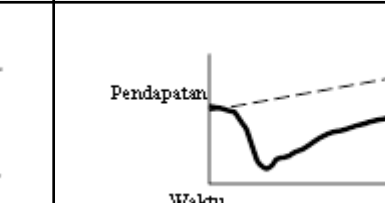
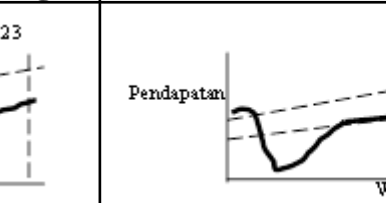
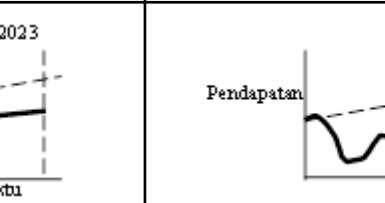
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	2	1,3593E+13	6,797E+12	86,403411	2,16106E-18
Residual	60	4,7198E+12	7,866E+10		
Total	62	1,8313E+13			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	184073,3	192645,5	0,9555	0,343158	-201275,1	569422	-201275,1	569421,6
Y t-1 (X1)	0,808544	0,128737	6,2806	4,16E-08	0,5510321	1,06606	0,551032	1,066056
Yt-2 (X2)	0,114524	0,135039	0,8481	0,399764	-0,155594	0,38464	-0,155594	0,384642

- Berdasarkan hasil pengolahan statistik dari Microsoft Excel dihasilkan data yaitu:
- Nilai  $r^2 = 0,742$  menunjukkan koefisien determinasi yang cukup kuat (74,2%)
- Terdapat korelasi seluruh variabel (lag1, lag2) terhadap variabel Y (H0 ditolak) dengan nilai  $F = 86,403411$  dengan  $\text{Sig. F} = 0,0000000000000000000216106$
- Persamaan Regresi:  $Y = 184.073 + 0,808544Y_{t-1} + 0,114524 Y_{t-2}$
- Jika dirinci hubungan per variabel maka:
- P-Value X1 =  $0,0000000416 < 0,05$  maka H0 ditolak
- P-Value X2 =  $0,399764 > 0,05$  maka H0 tidak ditolak
- Persamaan Regresi Baru:  $Y = 184.073 + 0,808544Y_{t-1}$

# Model, Strategy, Kebijakan Pemulihan Bisnis Penerbangan Tanah Air Pasca Pandemi Covid-19

**Tabel 1.**  
**Ringkasan Matriks Model dan Strategy Pemulihan Bisnis Penerbangan Tanah Air Pasca Pandemi Covid-19**

Scenario	Optimistic			Moderate			Conservative								
Model	1. Bentuk V			2.a. Bentuk U		2.b. Bentuk U Panjang		3.a. Bentuk L		3.b. Bentuk W					
															
Karakteristik	Cepat Pulih Kembali			Sedang		Lambat dengan pemulihan secara bertahap		Lambat kurva pendapatan tidak langsung kembali normal namun menurun bergeser ke kanan		Lambat terjadi dua kali lonjakan dan pemulihan					
Perkiraan Pemulihan	Hingga tahun 2021			Bertahap hingga tahun 2022		Hingga tahun 2023		Hingga tahun 2023		Hingga tahun 2023					
Syarat Pemulihan	a) Mematuhi protokol kesehatan pemerintah; b) Ditemukan vaksin/obat			a) Mematuhi protokol kesehatan pemerintah; b) Ditemukan vaksin/obat		a) Mematuhi protokol kesehatan pemerintah; b) Ditemukan vaksin/obat		a) Mematuhi protokol kesehatan pemerintah; b) Ditemukan vaksin/obat		a) Mematuhi protokol kesehatan pemerintah; b) Ditemukan vaksin/obat					
Strategy	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy
Perkiraan Waktu	Juni – Des 2020	Jan – Juni 2021	Juli – Des 2021	Juni – Des 2020	Jan – Des 2021	Jan –Des 2022	Juni 2020 – Des 2021	Jan – Des 2022	Jan – Des 2023	Juni 2020 – Des 2021	Jan – Des 2022	Jan – Des 2023	Juni 2020 – Des 2021	Jan – Des 2022	Jan – Des 2023

\* FGD tanggal 31 Agustus 2020: Kurva Pendapatan Perusahaan Lion Group menunjukkan Kurva Pendapatan berbentuk L

# MODEL SKENARIO





**Tabel 2.  
Bentuk V**

<b>Strategi</b>	<b>Survival Strategy</b>	<b>Growth Strategy</b>	<b>Sustainability Strategy</b>
<b>Perkiraan Waktu</b>	Juni – Des 2020	Jan – Juni 2021	Juli –Des 2021
<b>Tingkat Penanganan Virus</b>	Penanganan cepat (kasus positif dan kematian baru drastis menurun)	Penanganan cepat (kasus positif dan kematian baru drastis menurun)	Penanganan cepat (kasus positif dan kematian baru drastis menurun)
<b>Resiko Kesehatan</b>	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular sedang	Kemungkinan tertular rendah
<b>Protokol Kesehatan</b>	Ketat	Ketat	Standar
<b>Skenario pemulihan Aspek Kesehatan</b>	Penanganan berhasil; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan publik	Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan	Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan publik public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan
<b>Skenario pemulihan Aspek Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>

<p>Skenario pemulihan Aspek Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>
<p>Skenario pemulihan Aspek Teknis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>

Skenario pemulihan Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>
Skenario pemulihan Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>
Resiko Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 50% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> <li>• Dapat terjadi Cabotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 40% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>	Grounded 25% Industri mendekati kondisi normal – pengaruh promosi tiket pesawat, paket wisata mempengaruhi permintaan dan pemilihan maskapai penerbangan
Pendapatan Maskapai	50% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal
Skenario operasi penerbangan	50% armada beroperasi	60% armada beroperasi	75% armada beroperasi
Tingkat Okupansi Penumpang	50% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal

Peluang Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan bisnis kargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>• Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>• Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>
Sentimen dan Perilaku Konsumen Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerbangan bisnis dan pariwisata bangkit kembali dengan cepat</li> <li>• Kepercayaan konsumen pulih dengan cepat</li> <li>• Tidak ada perubahan signifikan pada perilaku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerbangan bisnis dan pariwisata bangkit kembali dengan cepat</li> <li>• Kepercayaan konsumen pulih dengan cepat</li> <li>• Tidak ada perubahan signifikan pada perilaku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerbangan bisnis dan pariwisata bangkit kembali dengan cepat</li> <li>• Kepercayaan konsumen pulih dengan cepat</li> <li>• Tidak ada perubahan signifikan pada perilaku</li> </ul>
Skenario Pemulihan Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>• meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>• meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>• meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>
Skenario Pasar Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>• Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>• Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>• Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>

**Tabel 3.  
Bentuk U**

<b>Strategi</b>	<b>Survival Strategy</b>	<b>Growth Strategy</b>	<b>Sustainability Strategy</b>
<b>Perkiraan Waktu</b>	Juni – Des 2020	Jan – Des 2021	Jan –Des 2022
<b>Tingkat Penanganan Virus</b>	Penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap	Penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap	Penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap
<b>Resiko Kesehatan</b>	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular sedang	Kemungkinan tertular sedang
<b>Protokol Kesehatan</b>	Ketat	Ketat	Standar
<b>Skenario pemulihan Aspek Kesehatan Nasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penutupan (lockdown) atau PSBB selama beberapa bulan hingga bulan Mei/Juni 2020;</li> <li>• Mulai diberlakukan pelaksanaan Normal Baru dengan pengawasan yang ketat</li> </ul>	Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan	Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan publik public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan
<b>Skenario pemulihan Aspek Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>

<p>Skenario pemulihan Aspek Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>
<p>Skenario pemulihan Aspek Teknis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>

Skenario pemulihan Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>
Skenario pemulihan Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>
Resiko Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 60% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> <li>• Sebagian besar maskapai mengalami collapse</li> <li>• Dapat terjadi Cabotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 40% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 25% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>
Pendapatan Maskapai Penerbangan	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal
Skenario operasi penerbangan	40% armada beroperasi	60% armada beroperasi	75% armada beroperasi
Tingkat Okupansi Penumpang	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal

Peluang Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintas dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintas dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>
Sentimen dan Perilaku Konsumen Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan konsumen berangsur-angsur pulih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan konsumen berangsur-angsur pulih</li> <li>Bisnis dan pariwisata jarak pendek mulai bangkit, diikuti oleh pariwisata jarak jauh</li> <li>Agen Perjalanan mulai beroperasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan konsumen berangsur-angsur pulih</li> <li>Bisnis dan pariwisata jarak pendek mulai bangkit, diikuti oleh pariwisata jarak jauh</li> <li>Agen Perjalanan mulai beroperasi</li> </ul>
Skenario Pemulihan Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>
Skenario Pasar Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>



**Tabel 4.  
Bentuk U Panjang**

<b>Strategi</b>	<b>Survival Strategy</b>	<b>Growth Strategy</b>	<b>Sustainability Strategy</b>
<b>Perkiraan Waktu</b>	Jun 2020 – Des 2021	Jan – Des 2022	Jan – Des 2023
<b>Tingkat Penanganan Virus</b>	penurunan kasus dan kematian baru secara membutuhkan waktu yang lebih lama	penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap	penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap
<b>Resiko Kesehatan</b>	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular sedang
<b>Protokol Kesehatan</b>	Ketat	Ketat	Ketat
<b>Skenario pemulihan Aspek Kesehatan Nasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penutupan (lockdown) atau PSBB selama beberapa bulan hingga bulan Mei/Juni 2020;</li> <li>• Mulai diberlakukan pelaksanaan Normal Baru dengan pengawasan yang ketat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan publik; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan</li> </ul>
<b>Skenario pemulihan Aspek Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>

<p>Skenario pemulihan Aspek Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>
<p>Skenario pemulihan Aspek Teknis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>

Skenario pemulihan Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>
Skenario pemulihan Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>
Resiko Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 60% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> <li>• Sebagian besar maskapai mengalami collapse</li> <li>• Dapat terjadi Cabotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 40% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 25% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>
Pendapatan Maskapai	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal
Skenario operasi	40% armada beroperasi	60% armada beroperasi	75% armada beroperasi
Tingkat Okupansi Penumpang	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal

Peluang Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>
Sentimen dan Perilaku Konsumen Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan pelanggan membutuhkan waktu lama untuk pulih kembali</li> <li>Bisnis mempertahankan kebijakan ketat</li> <li>Resesi Ekonomi</li> <li>Agen perjalanan mengalami masa sulit/kegagalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan pelanggan membutuhkan waktu lama untuk pulih kembali</li> <li>Bisnis mempertahankan kebijakan ketat</li> <li>Resesi Ekonomi</li> <li>Agen perjalanan mengalami masa sulit/kegagalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan pelanggan membutuhkan waktu lama untuk pulih kembali</li> <li>Bisnis mempertahankan kebijakan ketat</li> <li>Resesi Ekonomi</li> <li>Agen perjalanan mengalami masa sulit/kegagalan</li> </ul>
Skenario Pemulihan Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>
Skenario Pasar Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>

**Tabel 5.  
Bentuk L**

<b>Strategi</b>	<b>Survival Strategy</b>	<b>Growth Strategy</b>	<b>Sustainability Strategy</b>
<b>Perkiraan Waktu</b>	Juni 2020 – Des 2021	Jan – Des 2022	Jan – Des 2023
<b>Tingkat Penanganan Virus</b>	penurunan kasus dan kematian baru secara membutuhkan waktu yang lebih lama	penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap	penurunan kasus dan kematian baru secara bertahap
<b>Resiko Kesehatan</b>	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular sedang
<b>Protokol Kesehatan</b>	Ketat	Ketat	Ketat
<b>Skenario pemulihan Aspek Kesehatan Nasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penutupan (lockdown) atau PSBB selama beberapa bulan hingga bulan Mei/Juni 2020;</li> <li>• Mulai diberlakukan pelaksanaan Normal Baru dengan pengawasan yang ketat</li> </ul>	Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan	Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan publik public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan
<b>Skenario pemulihan Aspek Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>

<p>Skenario pemulihan Aspek Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>
<p>Skenario pemulihan Aspek Teknis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>

Skenario pemulihan Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>
Skenario pemulihan Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>
Resiko Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 60% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> <li>• Sebagian besar maskapai mengalami collapse</li> <li>• Dapat terjadi Cabotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 40% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 25% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>
Pendapatan Maskapai	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal
Skenario operasi	40% armada beroperasi	60% armada beroperasi	75% armada beroperasi
Tingkat Okupansi Penumpang	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal

Peluang Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>
Sentimen dan Perilaku Konsumen Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perjalanan wisata dikurangi khawatir akan rasa takut; masalah keberlanjutan</li> <li>Cara kerja baru dalam normal baru; kebijakan ketat tetap diberlakukan</li> <li>Depresi ekonomi</li> <li>Semakin banyak agen perjalanan mengalami masa sulit/kegagalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perjalanan wisata dikurangi khawatir akan rasa takut; masalah keberlanjutan</li> <li>Cara kerja baru dalam normal baru; kebijakan ketat tetap diberlakukan</li> <li>Depresi ekonomi</li> <li>Semakin banyak agen perjalanan mengalami masa sulit/kegagalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perjalanan wisata dikurangi khawatir akan rasa takut; masalah keberlanjutan</li> <li>Cara kerja baru dalam normal baru; kebijakan ketat tetap diberlakukan</li> <li>Depresi ekonomi</li> <li>Semakin banyak agen perjalanan mengalami masa sulit/kegagalan</li> </ul>
Skenario Pemulihan Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>
Skenario Pasar Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>



**Tabel 6.  
Bentuk W**

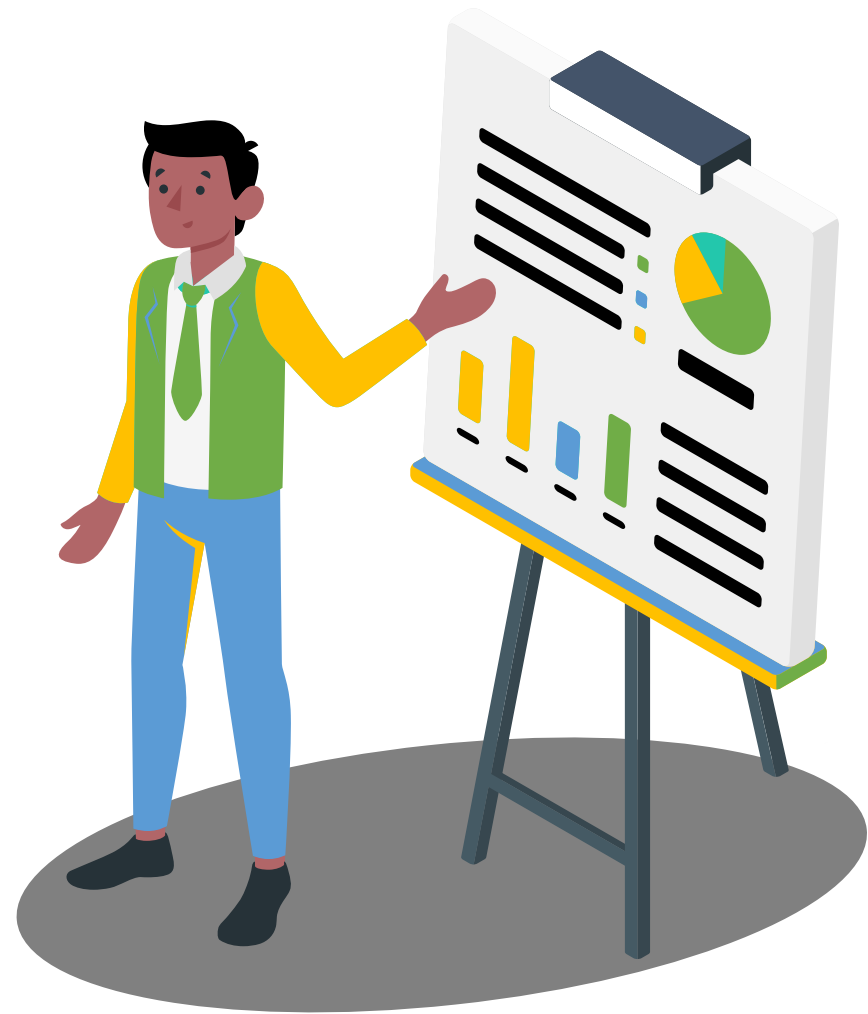
<b>Strategi</b>	<b>Survival Strategy</b>	<b>Growth Strategy</b>	<b>Sustainability Strategy</b>
<b>Perkiraan Waktu</b>	Jun 2020 – Des 2021	Jan – Des 2022	Jan – Des 2023
<b>Tingkat Penanganan Virus</b>	Penyebaran virus menurun tetapi kemudian meningkat dengan cepat (trend baru)	Penyebaran virus menurun tetapi kemudian meningkat dengan cepat (trend baru)	Penyebaran virus menurun tetapi kemudian meningkat dengan cepat (trend baru)
<b>Resiko Kesehatan</b>	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular tinggi	Kemungkinan tertular sedang
<b>Protokol Kesehatan</b>	Ketat	Ketat	Ketat
<b>Skenario pemulihan Aspek Kesehatan Nasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penutupan (lockdown) atau PSBB selama beberapa bulan hingga bulan Mei/Juni 2020;</li> <li>• Mulai diberlakukan pelaksanaan Normal Baru dengan pengawasan yang ketat</li> </ul>	<p>Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan public; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan</p>	<p>Penanganan berhasil; ditemukan vaksin/obat; kebijakan relaksasi dan meningkatkan kepercayaan publik; tersedianya fasilitas kesehatan dan sanitasi yang higienis yang mendukung protokol kesehatan</p>
<b>Skenario pemulihan Aspek Ekonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan;</li> <li>• Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional</li> </ul>

<p>Skenario pemulihan Aspek Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional.</li> </ul>
<p>Skenario pemulihan Aspek Teknis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (captive market) untuk angkutan penumpang/kargo;</li> <li>• Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo.</li> </ul>

Skenario pemulihan Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimen dan perilaku masyarakat positif terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Secara psikologis masyarakat tidak merasa takut untuk berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap industri penerbangan;</li> <li>• Masyarakat turut berpartisipasi dalam mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat</li> </ul>
Skenario pemulihan Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlunya kerja sama antar pemangku kepentingan di sektor penerbangan untuk turut serta mengkampanyekan rasa 'sehat', 'aman', 'nyaman' dan selamat dalam berpergian menggunakan pesawat;</li> <li>• Perlunya pemberian insentif relaksasi bagi industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic;</li> <li>• Perlunya kerja sama untuk membantu restrukturisasi keuangan industri penerbangan agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang menghadapi badai pandemic.</li> </ul>
Resiko Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 60% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> <li>• Sebagian besar maskapai mengalami collapse</li> <li>• Dapat terjadi Cabotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 40% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grounded 25% armada pesawat menimbulkan opportunity loss</li> </ul>
Pendapatan Maskapai	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal
Skenario operasi	40% armada beroperasi	60% armada beroperasi	75% armada beroperasi
Tingkat Okupansi Penumpang	40% sama dengan kondisi normal	60% sama dengan kondisi normal	75% sama dengan kondisi normal

Peluang Bisnis Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan bisnis kargo</li> <li>Membangun penerbangan perintis dengan dua scenario harga: standard dan komersial</li> </ul>
Sentimen dan Perilaku Konsumen Penerbangan	Kepercayaan kembali pulih namun terus menurun seiring dengan terjadi peningkatan kasus	Kepercayaan kembali pulih namun terus menurun seiring dengan terjadi peningkatan kasus	Kepercayaan kembali pulih namun terus menurun seiring dengan terjadi peningkatan kasus
Skenario Pemulihan Permintaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karakteristik permintaan baru yang berlaku di seluruh segmen pasar (bisnis dengan wisata, jarak pendek dengan jarak panjang)</li> <li>meningkatkan kepercayaan, keamanan dan kenyamanan penerbangan</li> </ul>
Skenario Pasar Penerbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perubahan permintaan dan penawaran pasar dan bagaimana merumuskan fungsi operasi dan komersial</li> <li>Merumuskan kembali rantai nilai bisnis penerbangan</li> </ul>

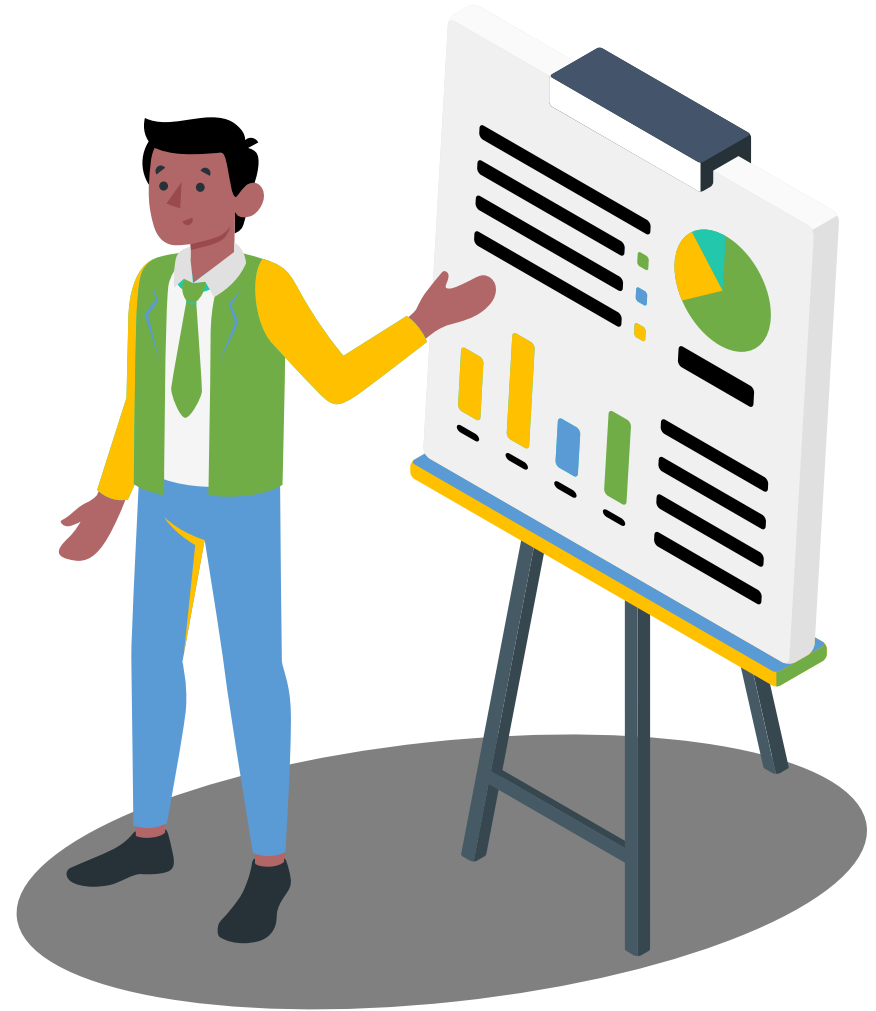
# STRATEGY



Strategi	Survival Strategy	Growth Strategy	Sustainability Strategy
<b>Strategi bisnis penerbangan</b>	<p>Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona/Test Diagnosis Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;</p> <p>Upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (<i>disposable income</i>) sehingga dapat meningkatkan <i>marginal propensity to consume</i> (MPC) pada sektor penerbangan;</p> <p>Upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (KM 88 Tahun 2020);</p> <p>Upaya Pemerintah penggabungan BUMN di sektor aviasi dan pariwisata dan membentuk super hub bandara nasional dan internasional: Soekarno Hatta, Ngurah Rai, Juanda, Kualanamu, Yogyakarta, Balikpapan, Hasanuddin, Sam Ratulangi sehingga dapat memacu maskapai penerbangan tanah air untuk tumbuh dan berkembang;</p>	<p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang mendukung strategi pertumbuhan maskapai penerbangan;</p> <p>Maskapai penerbangan harus mengantisipasi biaya-biaya yang kembali ke kondisi normal (bahan bakar avtur, pajak, pelayanan jasa kebandarudaraan, capital expenditure, utang pinjaman, cicilan dan bunga, sewa pesawat/sewa mesin pesawat, biaya operasional/operational expenditure;</p>	<p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI mengembalikan kapasitas angkut yang diperkenankan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional;</p> <p>Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang mendukung strategi pertumbuhan maskapai penerbangan;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan rekrutmen (hiring) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;</p>

Strategi bisnis penerbangan	<p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;</p> <p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi insentif perpajakan kepada Kementerian Keuangan RI;</p> <p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi kreditur nasional maupun internasional terkait utang pinjaman termasuk cicilan dan bunga/sewa pesawat/sewa mesin pesawat;</p> <p>Maskapai penerbangan melalui INACA melakukan negosiasi Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan kepada Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura 1, 2, Airnav Indonesia;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan <i>hedging</i> (lindung nilai) yang banyak memiliki utang valas namun pendapatannya dalam bentuk rupiah;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan risk assessment: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi (perampingan) struktur organisasi, jaringan, rasionalisasi armada;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan optimalisasi penerbangan berjadwal/tidak berjadwal domestik dan internasional (<i>captive market</i>) untuk angkutan penumpang/kargo;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan identifikasi rute baru penerbangan domestik dan internasional yang memiliki prospek bagus untuk angkutan penumpang/kargo;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan lay off atau dengan terpaksa melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (Firing) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;</p> <p>Jika sangat terpaksa Maskapai penerbangan melakukan merger atau diakuisisi atau mengakuisisi;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan transformasi strategi menyeluruh (perubahan model operasi): komersial, pemasaran, operasi, keuangan, SDM, dan fungsi dukungan lainnya.</p>	<p>Maskapai penerbangan memperoleh kembali sentimen dan perilaku positif dari masyarakat terhadap angkutan penerbangan;</p> <p>Maskapai penerbangan memperoleh secara berangsur-angsur mengalami kenaikan untuk kurva permintaan penerbangan dan pendapatan;</p> <p>Maskapai penerbangan mulai melakukan restrukturisasi (ekspansi) struktur organisasi, jaringan, armada;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan lay off atau rekrutmen (hiring) pilot/crew pesawat, petugas darat, karyawan kontrak dan honorer;</p> <p>Maskapai penerbangan melakukan promosi yang gencar dan meningkatkan inovasi layanan untuk penerbangan domestik dan internasional yang sehat, aman, nyaman;</p> <p>Maskapai penerbangan dapat melakukan <i>horizontal integration</i> yaitu suatu strategi untuk melakukan akuisisi kepemilikan dan meningkatkan pengendalian terhadap pesaing perusahaan.</p>	<p>Maskapai penerbangan dapat meningkatkan posisi pangsa pasar (<i>market share</i>) untuk passenger carried dan cargo carried dalam struktur industri penerbangan yang sudah mencapai kondisi normal melalui <i>product development, market development, backward integration, forward integration</i> maupun <i>diversification</i>;</p> <p>Maskapai penerbangan dapat melakukan <i>ambidexterity strategy</i> dengan melakukan strategi secara simultan yaitu strategi eksploitasi dari pasar yang sudah ada (existing market dan existing product) dan strategi eksplorasi (new market dan new product).</p>
-----------------------------	---	--	--

# Kebijakan Pemerintah Sektor Penerbangan





	<b>Survival Strategy</b>	<b>Growth Strategy</b>	<b>Sustainability Strategy</b>
<b>Kebijakan Pemerintah Sektor Penerbangan</b> * *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terwujudnya Kebijakan Pemerintah dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona (kerja sama PT Bio Farma/UNPAD dengan Sinovac; terciptanya Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;</li> <li>• Terwujudnya kebijakan Pemerintah di bidang ekonomi dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;</li> <li>• Terwujudnya Kebijakan Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;</li> <li>• Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk mengembalikan kapasitas angkut yang dikenakan hingga 100% untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional (dengan memenuhi protokol kesehatan);</li> <li>• Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;</li> <li>• Terwujudnya kebijakan Pemerintah dalam penggabungan BUMN di sektor aviasi dan pariwisata dan membentuk super hub bandara nasional dan internasional: Soekarno Hatta, Ngurah Rai, Juanda, Kualanamu, Yogyakarta, Balikpapan, Hasanuddin, Sam Ratulangi sehingga dapat memacu maskapai penerbangan tanah air untuk tumbuh dan berkembang;</li> <li>• Terlaksananya negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero;</li> <li>• Terlaksananya maskapai penerbangan memperoleh insentif perpajakan dari Kementerian Keuangan RI;</li> <li>• Terlaksananya maskapai penerbangan memperoleh Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan dari Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura, Airnav Indonesia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;</li> <li>• Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia terkait penciptaan persaingan yang sehat dalam industri penerbangan baik penerbangan berjadwal domestik dan internasional serta kargo domestik dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional yang tidak memberatkan penumpang/masyarakat;</li> <li>• Terwujudnya Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia terkait penciptaan persaingan yang sehat dalam industri penerbangan baik penerbangan berjadwal domestik dan internasional serta kargo domestik dan internasional.</li> </ul>

# Rekomendasi

Diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan kurva permintaan industri penerbangan melalui penemuan dan tersedianya Obat/Vaksin Virus Corona/Test Diagnosis Virus Corona, Sentimen dan Perilaku Konsumen terhadap penerbangan, Rasa Aman Penerbangan (aspek kesehatan, keamanan, keselamatan) dari bandara asal, dalam pesawat dan bandara tujuan;

Diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat/warga negara dalam memulihkan pendapatan nasional yang mempengaruhi pendapatan individu yang dapat dibelanjakan (disposable income) sehingga dapat meningkatkan marginal propensity to consume (MPC) pada sektor penerbangan;

Diperlukan upaya Pemerintah melakukan peningkatan belanja pemerintah pada sektor penerbangan domestik dan internasional;

Diperlukan upaya Kementerian Perhubungan Republik Indonesia menerbitkan KM Menteri Perhubungan RI untuk Penyesuaian (kenaikan) Tarif Batas Atas (TBA) dan Tarif Batas Bawah (TBB) untuk penerbangan berjadwal domestik dan internasional

Diperlukan upaya kolaboratif maskapai penerbangan melalui INACA melakukan a) negosiasi pembayaran bahan bakar Avtur Pesawat kepada Kementerian ESDM RI dan PT Pertamina Persero; b) negosiasi insentif perpajakan kepada Kementerian Keuangan RI; c) negosiasi kreditur nasional maupun internasional terkait utang pinjaman termasuk cicilan dan bunga/sewa pesawat/sewa mesin pesawat; d) negosiasi Insentif pengurangan tarif pelayanan jasa kebandarudaraan kepada Dirjen Perhubungan Udara, Angkasa Pura 1, 2, Airnav Indonesia;

Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan hedging (lindung nilai) yang banyak memiliki utang valas namun pendapatannya dalam bentuk rupiah;

Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan risk assessment dan transformasi business process reengineering secara menyeluruh: strategis, keuangan: cashflow, capital expenditure; operational expenditure; revenue enhancement;

Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi pinjaman/manajemen likuiditas, stabilisasi neraca keuangan, efisiensi biaya penerbangan berjadwal: domestik dan internasional;

Diperlukan upaya Maskapai penerbangan melakukan restrukturisasi (perampingan) struktur organisasi, jaringan, rasionalisasi armada.



THANK  
you

