

ANALISIS PROFITABILITAS BERDASARKAN BIAYA, LABA, DAN PROFITABILITAS
PELANGGAN PADA PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBKAprilia Aries Tanty¹, Risma Dwi Kurniawati², Risky Budianto³Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya
apriliaariestanty@gmail.com, rismadwi606@gmail.com, riskybudianto@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the profitability of PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk for the 2021-2025 period based on three dimensions: costs, profit, and customer profitability. This study employs a quantitative descriptive method with a case study approach. The data used are secondary data obtained from the company's financial statements and annual reports. The results indicate that the company's profitability fluctuated and remained unstable. Operational efficiency improved until 2023 but declined again in 2024-2025, with an OER of 96.5% in 2025. The company recorded profits in 2022-2023 but returned to losses in 2024-2025. In terms of segments, the passenger segment was the largest revenue contributor, cargo revenue remained relatively stable, Hajj revenue declined after reaching its peak in 2023, while charter revenue showed positive growth through 2025. Therefore, improving profitability requires controlling operating costs, strengthening revenue performance, and implementing management strategies tailored to the characteristics of each customer segment.

Keywords: Profitability, Operating Costs, Profitability Ratios, Customer Profitability Analysis, Garuda Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis profitabilitas PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk periode 2021-2025 berdasarkan tiga dimensi, yaitu biaya, laba, dan profitabilitas pelanggan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profitabilitas perusahaan berfluktuasi dan belum stabil. Efisiensi operasional membaik hingga 2023, tetapi menurun kembali pada 2024-2025, dengan OER sebesar 96,5% pada 2025. Perusahaan memperoleh laba pada 2022-2023, tetapi kembali merugi pada 2024-2025. Dari sisi segmen, penumpang menjadi kontributor pendapatan terbesar, kargo relatif stabil, haji mengalami penurunan setelah mencapai puncak pada 2023, sedangkan charter tumbuh positif hingga 2025. Dengan demikian, peningkatan profitabilitas memerlukan pengendalian biaya operasional, penguatan pendapatan, dan strategi pengelolaan sesuai karakteristik setiap segmen pelanggan.

Kata Kunci: Profitabilitas, Biaya Operasional, Rasio Profitabilitas, Customer Profitability Analysis, Garuda Indonesia

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Pendahuluan

Profitabilitas merupakan indikator krusial yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari kegiatan operasional dan sumber daya yang digunakan. Dalam industri penerbangan, kemampuan untuk mengendalikan biaya operasional tanpa menurunkan

kualitas produk atau jasa memberikan peluang yang lebih besar bagi perusahaan untuk meningkatkan profitabilitasnya. Namun, kondisi empiris menunjukkan adanya tantangan kelangsungan operasional yang signifikan. Berdasarkan data historis, profitabilitas PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan kondisi yang sangat fluktuatif dan tidak stabil selama periode 2021-2025. Pada tahun 2021, perusahaan mengalami kerugian, kemudian berbalik mencatatkan laba pada tahun 2022 akibat pengaruh restrukturisasi utang, namun kembali menghadapi tekanan dan mencatat kerugian pada tahun 2024 dan 2025 (PT Garuda Indonesia, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025).

Ketidakstabilan laba ini membawa konsekuensi nyata bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Bagi investor dan kreditor, pola ini menyulitkan prediksi kinerja ke depan dan meningkatkan persepsi risiko terhadap keberlangsungan investasi. Fenomena ini juga mengindikasikan bahwa perusahaan belum menemukan keseimbangan yang tepat antara pendapatan yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan. Sebagai gambaran, pendapatan perusahaan sempat meningkat hingga tahun 2024, namun kembali menurun pada tahun 2025. Sebaliknya, komponen beban usaha seperti *flight operations* serta *maintenance and repairs* tetap mendominasi struktur biaya, yang mengakibatkan rasio beban usaha terhadap pendapatan membengkak hingga 96,5% pada tahun 2025. Kondisi ini menegaskan urgensi dilakukannya evaluasi mendalam terhadap struktur keuangan dan operasional perusahaan.

Penelitian terdahulu mengenai profitabilitas PT Garuda Indonesia telah banyak dilakukan dengan berbagai pendekatan analisis. Saerang et al. (2023) telah melakukan analisis komparasi profitabilitas perusahaan sebelum dan saat pandemi menggunakan rasio margin seperti GPM, NPM, ROA, dan ROE. Sejalan dengan hal tersebut, Juliana dan Hadistia (2026) mengevaluasi kinerja keuangan menggunakan rasio likuiditas dan profitabilitas selama rentang waktu 2014-2024, yang menyoroti tantangan berat dalam efisiensi operasional perusahaan. Selain itu, Indah (2023) juga mengukur kinerja keuangan perusahaan menggunakan rasio profitabilitas dan metode *Economic Value Added* (EVA) yang membuktikan pentingnya efisiensi biaya dalam menciptakan nilai ekonomi.

Meskipun penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar perhitungan rasio laba dan evaluasi kinerja keuangan yang komprehensif, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam literatur yang ada. Kajian-kajian sebelumnya cenderung hanya berfokus pada analisis angka agregat dari laporan keuangan. Masih sangat terbatas kajian yang mengintegrasikan evaluasi profitabilitas dari tiga dimensi secara bersamaan—yaitu biaya, laba, dan pelanggan—khususnya pada industri penerbangan dalam fase pemulihan pasca-pandemi hingga tahun 2025.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan membedah profitabilitas tidak hanya dari angka agregat neraca dan laba rugi, tetapi juga menganalisis profitabilitas pelanggan secara spesifik berdasarkan segmennya, seperti penumpang berjadwal, kargo, haji, dan layanan *charter*. Pemisahan analisis segmen ini penting karena masing-masing memiliki pola kontribusi dan risiko yang berbeda terhadap pendapatan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis profitabilitas PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk periode 2021-2025 berdasarkan dimensi biaya, laba, dan pelanggan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman teoretis mengenai dinamika efisiensi perusahaan penerbangan, serta memberikan implikasi

praktis bagi manajemen dalam menemukan format operasional yang menopang laba secara berkelanjutan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk periode 2021-2025. Penelitian bertujuan menganalisis profitabilitas perusahaan berdasarkan tiga dimensi, yaitu biaya, laba, dan profitabilitas pelanggan. Objek penelitian berupa data keuangan dan data pelanggan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk selama periode pengamatan.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui teknik dokumentasi dan studi pustaka dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan periode 2021-2025. Data yang dikumpulkan meliputi pendapatan usaha, beban usaha, laba atau rugi tahun berjalan, total aset, total ekuitas, jumlah pelanggan atau aktivitas penerbangan, volume kargo, serta pendapatan berdasarkan segmen pelanggan.

Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menghitung Operating Expense Ratio (OER) untuk menganalisis profitabilitas berdasarkan biaya, serta Net Profit Margin (NPM), Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE) untuk menganalisis profitabilitas berdasarkan laba. Profitabilitas pelanggan dianalisis menggunakan Customer Profitability Analysis (CPA) dengan pendekatan berbasis pendapatan (*revenue-based proxy*) karena perusahaan tidak mengungkapkan biaya pelayanan secara terpisah untuk setiap segmen pelanggan. Selanjutnya, hasil perhitungan dibandingkan antarperiode untuk menggambarkan perkembangan profitabilitas perusahaan selama 2021-2025.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan data laporan keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk periode 2021-2025, berikut adalah hasil analisis profitabilitas yang dibagi kedalam dimensi biaya, laba, dan profitabilitas pelanggan.

a. Analisis Profitabilitas Berdasarkan Biaya

Analisis profitabilitas berdasarkan biaya dilakukan dengan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan komponen beban usaha yang dikeluarkan oleh perusahaan. Efisiensi pengeluaran diukur menggunakan *Operating Expense Ratio* (OER) untuk melihat sejauh mana pendapatan usaha mampu menutupi seluruh total beban operasional yang berjalan (Lianty et al., 2026).

$$\text{Operating Expense Ratio (OER)} = \frac{\text{Beban Usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Komponen Keuangan (dalam jutaan USD)	Tahun				
	2025	2024	2023	2022	2021
Beban Usaha	3.102,9	3.107,9	2.626,8	2.626,8	2.609,0
Pendapatan Usaha	3.216,6	3.416,5	2.936,6	2.100,1	1.336,7
OER	96,5%	91,0%	89,5%	125,1%	195,2%

Perbandingan rasio beban usaha terhadap pendapatan (*Operating Expense Ratio*) memperlihatkan perubahan efisiensi perusahaan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2021, OER tercatat sangat tinggi yaitu 195,2%, yang berarti setiap USD 1 pendapatan disertai dengan pengeluaran beban usaha sebesar USD 1,95. Kondisi ini berangsur membaik hingga mencapai titik terendahnya pada tahun 2023 dengan rasio 89,5%. Namun, rasio kembali meningkat menjadi 91,0% pada tahun 2024 dan naik lagi menjadi 96,5% pada tahun 2025. Hal ini mengindikasikan bahwa pengendalian beban belum cukup kuat dalam menghadapi penurunan pendapatan, sehingga ruang perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dari kegiatan operasional menjadi semakin terbatas

b. Analisis Profitabilitas Berdasarkan Laba

Analisis profitabilitas berdasarkan laba merupakan analisis untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan melalui kegiatan usahanya. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dengan laba atau rugi yang dihasilkan selama periode tertentu. Hasil analisis dapat menunjukkan apakah peningkatan pendapatan diikuti oleh peningkatan laba atau justru disertai dengan kenaikan beban yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.

1) *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini mencerminkan persentase keuntungan bersih yang dihasilkan dari setiap aktivitas penjualan. Kenaikan nilai rasio mengindikasikan semakin optimalnya kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba yang tinggi (Nadia et al., 2019).

$$\text{Net Profit Margin (NPM)} = \frac{\text{Laba Tahun Berjalan}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Komponen Keuangan (dalam jutaan USD)	Tahun				
	2025	2024	2023	2022	2021
Laba Tahun Berjalan	(319,4)	(69,8)	252,0	3.736,7	(4.174,0)
Pendapatan Usaha	3.216,6	3.416,5	2.936,6	2.100,1	1.336,7
NPM	-9,9%	-2,0%	8,6%	177,9%	-312,3%

Berdasarkan perkembangan *Net Profit Margin* (NPM), kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih dari setiap aktivitas penjualan menunjukkan fluktuasi yang sangat tajam selama periode pengamatan. Pada tahun 2021, NPM tercatat sangat rendah dan negatif sebesar -312,3% akibat kerugian bersih yang masif di tengah tekanan pandemi. Angka ini sempat melonjak drastis secara tidak normal menjadi positif 177,9% pada tahun 2022, yang utamanya didorong oleh keuntungan restrukturisasi utang. Selanjutnya pada tahun 2023, NPM kembali berada di jalur positif yang wajar sebesar 8,6%, sebelum akhirnya kembali tertekan dan mencatatkan angka negatif masing-masing sebesar -2,0% pada tahun 2024 dan -9,9% pada tahun 2025 seiring kembalinya perusahaan mengalami kerugian tahun berjalan.

2) *Return on Assets* (ROA)

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas perusahaan dalam

memanfaatkan seluruh aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba, yang diperoleh dengan membandingkan laba tahun berjalan terhadap total aset perusahaan (Suharto et al., 2024).

$$\text{Return on Assets (ROA)} = \frac{\text{Laba Tahun Berjalan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Komponen Keuangan (dalam jutaan USD)	Tahun				
	2025	2024	2023	2022	2021
Laba Tahun Berjalan	(319,4)	(69,8)	252,0	3.736,7	(4.174,0)
Total Aset	7.431,6	6.618,6	6.727,6	6.235,0	7.192,7
ROA	-4,3%	-1,1%	3,7%	59,9%	-58,0%

Pada perhitungan rasio *Return on Assets* (ROA) mencerminkan tingkat efektivitas manajemen dalam memanfaatkan total aset untuk mendatangkan laba bersih. Kinerja ROA terpukul hebat pada tahun 2021 di angka -58,0%, lalu mengalami pemulihan luar biasa hingga mencapai puncak tertingginya di angka 59,9% pada tahun 2022 akibat keuntungan restrukturisasi. Pada tahun 2023, perusahaan berhasil mempertahankan pengembalian aset yang positif meski melandai di level 3,7%, namun kembali merosot ke zona negatif pada tahun 2024 sebesar -1,1% dan tahun 2025 sebesar -4,3% akibat penurunan perolehan laba di tengah ekspansi total aset.

3) *Return on Equity* (ROE)

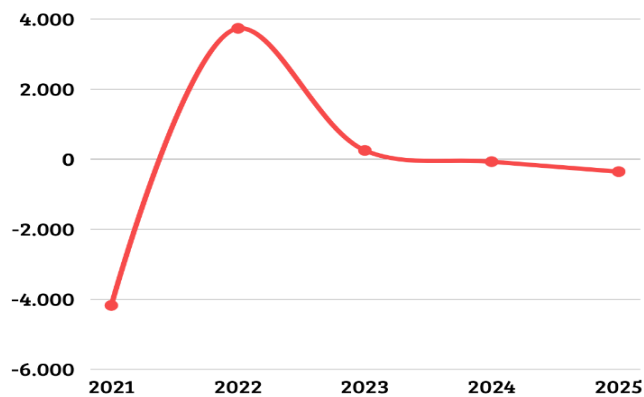
Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian investasi bagi pemegang saham, yang diperoleh dengan membandingkan laba bersih setelah pajak terhadap total modal sendiri (Nadia et al., 2019).

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba Tahun Berjalan}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Komponen Keuangan (dalam jutaan USD)	Tahun				
	2025	2024	2023	2022	2021
Laba Tahun Berjalan	(319,4)	(69,8)	252,0	3.736,7	(4.174,0)
Total Ekuitas	91,9	(1.352,9)	(1.282,7)	(1.535,1)	(6.110,1)
ROE	-347,6%	5,2%	-19,6%	-243,4%	68,3%

Pada rasio *Return on Equity* (ROE) memerlukan perhatian khusus karena total ekuitas perusahaan berada dalam posisi negatif sepanjang tahun 2021 hingga 2024. Nilai persentase ROE yang fluktuatif ekstrem selama periode tersebut—seperti 68,3% pada tahun 2021 dan -243,4% pada tahun 2022—merupakan dampak matematis dari pembagian laba atau rugi terhadap basis modal yang negatif, sehingga tidak mencerminkan tingkat pengembalian normal. Pada tahun 2025, ketika ekuitas perusahaan akhirnya berhasil dipulihkan ke posisi positif sebesar USD 91,9 juta, perusahaan masih mencatatkan kerugian tahun berjalan sebesar USD 319,4 juta, sehingga menghasilkan ROE negatif yang sangat besar yaitu -347,6% akibat beban kerugian yang jauh melampaui kapasitas modal yang tersedia.

4) Analisis Tren Laba



Profitabilitas PT Garuda Indonesia sepanjang 2021-2025 sangat fluktuatif dan tidak stabil. Pada 2021 Garuda mencatat rugi tahun berjalan USD4.174 juta. Ini merupakan kondisi profitabilitas paling buruk selama periode 2021-2025 karena selama pandemi COVID-19 aktivitas penerbangan yang masih sangat terbatas sehingga pendapatan belum mampu menutup beban yang dikeluarkan perusahaan. Pada 2022 perusahaan membukukan laba USD3.737 juta, tetapi angka ini perlu dibaca hati-hati karena dipengaruhi proses restrukturisasi utang, bukan semata kinerja operasi penerbangan. Laba 2023 turun menjadi USD251,9 juta, namun tetap positif, yang menunjukkan pemulihan operasional dan menegaskan bahwa laba 2022 merupakan kondisi tidak biasa.

Pada 2024 dan 2025 Garuda kembali rugi dengan nominal meningkat, masing-masing sebesar USD69,8 juta dan USD319,4 juta. Laporan tahunan menyebut penyebabnya adalah penurunan pendapatan operasional dan non-operasional neto serta meningkatnya beban keuangan. Pola ini berdampak pada beberapa pihak, investor dan kreditor sulit memprediksi kinerja dari tren historis sehingga persepsi risiko meningkat, manajemen perlu menyadari bahwa perbaikan 2022-2023 belum menjadi solusi struktural jangka panjang, dan kelangsungan operasional terancam selama keseimbangan antara pendapatan dan biaya belum ditemukan. Secara keseluruhan, profitabilitas Garuda bersifat rapuh dan reaktif terhadap kondisi eksternal maupun kebijakan finansial, sehingga perbaikan pada efisiensi biaya, optimalisasi pendapatan, dan loyalitas pelanggan perlu dilakukan konsisten agar laba ke depan lebih berkualitas dan berkelanjutan.

c. Analisis Profitabilitas Berdasarkan Profitabilitas Pelanggan

Analisis profitabilitas berdasarkan pelanggan (*Customer Profitability Analysis/CPA*) adalah metode yang digunakan untuk mengukur laba yang dihasilkan oleh setiap pelanggan atau segmen pelanggan (Nugroho & Basuki, 2026). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui segmen pelanggan yang memberikan kontribusi laba terbesar bagi perusahaan. CPA juga berperan dalam mengidentifikasi segmen yang merugi, yang membebani biaya lebih besar dibanding pendapatan yang dihasilkan oleh segmen tersebut. Selain itu, analisis ini membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis dengan menentukan segmen mana yang perlu diperbesar, dipertahankan, dan dikurangi (Odang, 2021).

Secara laba per segmen pelanggan dihitung dengan rumus:

$$\text{Laba per Segmen} = \text{Pendapatan Segmen} - \text{Beban Segmen}$$

Biaya pelanggan mencakup seluruh biaya yang terkait langsung dengan segmen tersebut (Sudaryati & Basuki, 2025). Melalui perhitungan ini perusahaan dapat mengetahui apakah suatu segmen menghasilkan laba atau justru merugi, sehingga Keputusan strategis mengenai segmen didasarkan pada angka laba riil.

Dalam praktiknya, rumus tersebut tidak dapat diterapkan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk akibat keterbatasan data. Laporan yang dipublikasikan oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk tidak mengungkapkan biaya untuk melayani segmen secara terpisah per segmen pelanggan. Sebagai penyesuaian, CPA pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dilakukan dengan pendekatan berbasis pendapatan (*revenue-based proxy*), yaitu menilai kualitas profitabilitas setiap segmen melalui kontribusi pendapatan, tren pertumbuhan, dan volatilitas. Berdasarkan data laporan tahunan Garuda Indonesia periode 2021-2025, terdapat empat segmen pelanggan yang dapat dianalisis dengan rincian sebagai berikut:

1) Jumlah Penumpang

Keterangan	Jumlah Penumpang				
	2025	2024	2023	2022	2021
Penumpang berjadwal	21,2 juta	23,7 juta	20 juta	14,9 juta	11 juta
Haji	90,9 ribu	109,1 ribu	110,5 ribu	47,7 ribu	-
Charter	1.953	1.365	1.284	3.309	3.837
Kargo (ton)	226.546	229.518	170.939	187.305	283.636

a) Penumpang Berjadwal

Pada 2021 jumlah penumpang sebanyak 11 juta, terus naik hingga 2024. Namun pada tahun 2025 mengalami penurunan jumlah penumpang sebesar 10,5% menjadi 21,2 juta penumpang.

b) Haji

Tahun 2021 penyelenggaraan ibadah haji dihentikan sementara akibat pandemi COVID-19. Pada tahun 2024 jumlah jemaah haji mencapai 109,1 ribu sebagai puncak pemulihan pasca pandemi, sementara pada 2025 jumlahnya menurun 16,7% menjadi 90,9 ribu jemaah, sejalan dengan penurunan kuota haji Indonesia.

c) Charter

Pada tahun 2024, volume penerbangan charter tercatat sebanyak 1.365 penerbangan, meningkat 6,3% dibandingkan tahun 2023. Tren positif terus berlanjut pada 2025 dengan total 1.953 penerbangan. Peningkatan tersebut menunjukkan pemulihan aktivitas charter yang didorong oleh stabilitas operasional dan penambahan kapasitas armada.

d) Kargo

Tahun 2022-2023 layanan kargo terus mengalami penurunan dibandingkan tahun 2021, tahun 2024 meningkat 34,27% dari tahun 2023. Pada tahun 2025 mengangkut 226.546 ton

kargo, menurun 1,3% dari tahun 2024.

2) Pendapatan Pelanggan

Keterangan (dalam jutaan USD)	2025	2024	2023	2022	2021
Penumpang	2.348,8	2.577,7	2.218,2	1.462,1	702,9
Kargo	165,9	164,7	159,8	227,9	338,3
Total penerbangan berjadwal	2.514,7	2.742,4	2.378,0	1.690,0	1.041,1
Haji	180,2	227,5	235,2	92,5	-
Charter	160,7	106,3	52,9	82,3	88,1
Total penerbangan tidak berjadwal	340,9	333,8	288,0	174,8	88,1
Total Pendapatan Pelanggan	2.855,6	3.076,2	2.666,0	1.864,8	1.129,2

Pendapatan pelanggan Garuda naik dari USD1.129,2 juta (2021) ke puncak USD3.076,2 juta (2024), lalu turun 7,2% menjadi USD2.855,6 juta (2025), sejalan dengan penurunan total pendapatan usaha sebesar 5,9%. Penumpang, yang menyumbang sekitar 93% dari total penerbangan berjadwal, naik dari USD702,9 juta menjadi USD2.577,7 juta pada 2024, lalu turun 8,9% ke USD2.348,8 juta pada 2025. Penurunan ini disebabkan keterbatasan kapasitas akibat pesawat dalam perawatan dan menurunnya yield. Kargo bergerak berlawanan, mencapai pendapatan tertinggi pada 2021 (USD338,3 juta), lalu turun ke USD159,8 juta pada 2023 dan stabil sekitar USD165 juta pada 2024 dan 2025.

Pada penerbangan tidak berjadwal, pendapatan haji dari nihil (2021) naik ke puncak USD235,2 juta (2023), lalu turun ke USD180,2 juta (2025), yang mencerminkan alokasi kuota pemerintah. Charter sempat jatuh ke USD52,9 juta (2023), lalu naik tajam ke USD160,7 juta (2025), tertinggi dalam periode ini. Kenaikan charter pada 2025 hampir seluruhnya diimbangi penurunan haji, sehingga total tidak berjadwal hanya tumbuh 2,1%.

3) Analisis Profitabilitas Pelanggan

Analisis profitabilitas pelanggan adalah pengukuran yang digunakan perusahaan untuk mengetahui persentase keuntungan yang dihasilkan dari setiap pelanggan. Garuda tidak mempublikasikan biaya per segmen pelanggan. Analisis ini menggunakan tiga hal yaitu porsi pendapatan setiap segmen, tren pertumbuhannya, dan kestabilan segmen dari tahun ke tahun.

Tabel kontribusi pendapatan setiap segmen:

Keterangan	2025	2024	2023	2022	2021
Penumpang	82,3%	83,8%	83,2%	78,4%	62,2%
Kargo dan dokumen	5,8%	5,4%	6,0%	12,2%	30,0%
Haji	6,3%	7,4%	8,8%	5,0%	0,0%
Charter	5,6%	3,5%	2,0%	4,4%	7,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

a) Penumpang merupakan kontributor terbesar penyumbang pendapatan. Sejak 2021 jumlah penumpang tumbuh sangat kuat. Namun pada 2025 sejak pemulihan pandemi, jumlah penumpang mengalami penurunan. Akibat porsinya yang dominan, penurunan kecil di segmen ini langsung berdampak besar terhadap pendapatan Perseroan. Dapat disimpulkan segmen ini memiliki keuntungan paling besar dari sisi skala, namun juga paling berisiko jika terus melemah.

b) Layanan kargo dan dokumen sempat memiliki pendapatan yang tinggi di 2021, saat penerbangan penumpang dibatasi akibat pandemi, kapasitas kargo menjadi langka dan tarifnya meningkat. Saat penerbangan penumpang kembali normal, pendapatan kargo menurun drastis sampai tahun 2023. Namun hingga saat ini segmen ini sudah stabil di kisaran yang sama selama tiga tahun terakhir. Meskipun kontribusi layanan kargo dan dokumen relatif kecil, pendapatannya stabil dan dapat diprediksi sehingga tidak menimbulkan kenaikan atau penurunan drastis.

c) Segmen penerbangan haji menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Pada 2023 segmen ini menjadi salah satu penopang pendapatan, namun mengalami penurunan selama dua tahun berturut-turut. Karena sifatnya bergantung pada penunjukan kuota dari pemerintah, penurunan ini tidak disebabkan oleh lemahnya permintaan jemaah haji, tetapi karena berkurangnya porsi kuota yang dialokasikan ke Garuda dibanding maskapai lain. Hal ini menjadikan haji sebagai segmen paling lemah dalam portofolio saat ini.

d) Charter memiliki tren paling positif. meskipun sempat turun di tahun 2023, pendapatannya terus melonjak lebih dari 50% hingga tahun 2025. Lonjakan ini terjadi bersamaan dengan penurunan segmen haji, yang mengindikasikan kemungkinan Garuda mengalihkan sebagian kapasitas pesawatnya ke kontrak-kontrak charter yang lebih fleksibel dan menguntungkan per penerbangannya. Meskipun kontribusinya masih kecil terhadap pendapatan, pertumbuhannya yang paling menjanjikan diantara semua segmen.

4) Strategi Meningkatkan Profitabilitas Pelanggan

Berdasarkan pola yang ditemukan pada masing-masing segmen, strategi peningkatan profitabilitas setiap segmen juga berbeda.

a) Penumpang

- Penurunan pendapatan tidak disebabkan oleh lemahnya permintaan, melainkan akibat keterbatasan kursi. Strategi paling mendesak adalah perusahaan harus mempercepat pemulihan armada yang *unserviceable*.
- Penerapan manajemen pendapatan yang lebih presisi, dengan melakukan penyesuaian harga per rute dan musim untuk menjaga yield.
- Perkuat program loyalitas GarudaMiles untuk mempertahankan penumpang bernilai tinggi agar tetap loyal dan tidak berpindah ke kompetitor. Penumpang yang loyal biasanya memberi margin yang lebih baik dibanding penumpang sekali jalan yang sensitif terhadap harga.

b) Kargo

- Perbesar volume dengan menambah kapasitas atau menambah rute baru, bukan dengan menurunkan tarif secara agresif untuk mengejar volume.

- Melakukan perluasan kemitraan dengan platform digital kargo yang sudah mulai dirintis Garuda.
- Sasar segmen e-commerce dan logistik yang permintaannya terus tumbuh secara struktural.
- Optimalkan ruang pesawat yang sebelumnya tidak termanfaatkan penuh, dan tidak bersaing dengan kapasitas penumpang.

c) Haji

- Perkuat hubungan kelembagaan dengan kementerian untuk mengamankan porsi kuota yang lebih besar di tahun mendatang.
- Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan haji agar tetap menjadi pertimbangan utama saat alokasi kuota haji diputuskan.

d) Charter

- Membentuk tim penjualan khusus yang aktif untuk melakukan kerja sama dengan korporasi besar, instansi pemerintah, dan *event organizer* untuk kontrak charter jangka menengah.
- Manfaatkan negosiasi harga langsung untuk menegosiasi margin yang lebih baik dibandingkan tiket penumpang reguler yang harganya ditentukan pasar terbuka.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis periode 2021-2025, profitabilitas PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan pemulihan yang belum stabil. Pendapatan usaha meningkat hingga 2024, tetapi menurun pada 2025. Pada tahun yang sama, perusahaan kembali mencatat kerugian dan rasio beban usaha terhadap pendapatan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya perlu diperkuat dan peningkatan pendapatan perlu diikuti kemampuan menghasilkan laba.

Dari sisi biaya, beban operasional penerbangan serta pemeliharaan dan perbaikan menjadi komponen utama yang perlu dievaluasi. Dari sisi laba, perubahan hasil usaha menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan belum selalu menghasilkan laba bersih yang berkelanjutan. Sementara itu, analisis pelanggan menunjukkan bahwa penumpang merupakan kontributor pendapatan terbesar, sedangkan kargo, haji, dan charter memiliki pola kontribusi yang berbeda.

Oleh karena itu, manajemen PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk disarankan memperkuat pengendalian biaya operasional dan meningkatkan efisiensi agar profitabilitas lebih stabil. Perusahaan juga perlu mengoptimalkan setiap segmen pelanggan, yaitu mempertahankan kontribusi segmen penumpang, menjaga kestabilan pendapatan kargo, mengantisipasi perubahan kuota haji, serta memperluas kerja sama pada segmen charter. Selain itu, pencatatan biaya setiap segmen perlu ditingkatkan agar *Customer Profitability Analysis* (CPA) dapat mengukur laba atau rugi secara akurat. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan dengan memperpanjang periode pengamatan, membandingkan perusahaan penerbangan lain, serta menggunakan data biaya dan pendapatan per segmen untuk memperoleh analisis profitabilitas yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Indah, E. N. P. (2023). Analisis rasio profitabilitas dan metode Economic Value Added (EVA) untuk mengukur kinerja keuangan PT. Garuda Indonesia Tbk periode 2019-2022. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 357-367.
- Juliana, & Hadistia. (2026). Evaluasi kinerja keuangan menggunakan rasio likuiditas dan profitabilitas PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk periode 2014-2024. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi (JEBAKU)*, 5(2), 207-219.
- Lianty, F., Djajadikerta, H., & Setiawan, A. (2026). Pengaruh Intangible Assets Ratio, Operating Expense Ratio, dan Gross Profit Margin terhadap harga saham pada perusahaan e-commerce yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Journal of Innovative and Creativity*, 6(1), 2026.
- Nadia, H., Dewi, D. N., Rini, L., & Wijaya, P. (2019). Analisis profitabilitas pada PT Grahaloka Healthcare [Laporan Tugas Akhir/Skripsi, Politeknik Negeri Lampung]. *Repositori Politeknik Negeri Lampung*.
- Nugroho, C. B., & Basuki, H. (2026). Analisis penerapan akuntansi pelanggan untuk optimalisasi laba perusahaan: Studi pada PT X. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 14(1), 70-80.
- Odang, N. K. (2021). Analisis profitabilitas customer berdasarkan pendekatan time-driven activity-based costing. *Jurnal Ekonomi Perjuangan (JUMPER)*, 3(1), 28-38.
- PT Garuda Indonesia. (2021). *Annual Report PT Garuda Indonesia (Persero) 2021 "Strengthening Base to Move Forward."* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
- PT Garuda Indonesia. (2022). *Annual Report PT Garuda Indonesia (Persero) 2022 Tbk "Growing with Resilience, Ready to Fly Higher."* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
- PT Garuda Indonesia. (2023). *Annual Report PT Garuda Indonesia (Persero) 2023 "Moving Towards a Sustainable Future."* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
- PT Garuda Indonesia. (2024). *Annual Report PT Garuda Indonesia (Persero) 2024 "Expanding Horizons, Elevating the Nation."* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
- PT Garuda Indonesia. (2025). *Annual Report PT Garuda Indonesia (Persero) 2025 "Sustainable Transformation for the Future, Flying as the Nation's Pride."* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
- Saerang, E., Mangindaan, J. V., & Punuindoong, A. Y. (2023). Analisis perbandingan kinerja profitabilitas PT. Garuda Indonesia Tbk sebelum dan saat pandemi Covid-19. *Productivity*, 4(5), 591-599.
- Sudaryati, & Basuki, H. (2025). Analisis profitabilitas pelanggan menggunakan Activity-Based Costing dalam meningkatkan manajemen hubungan pelanggan (Studi kasus pada SP Aluminium Yogyakarta). *ABIS: Accounting and Business Information Systems*, 13(2), 142-169.
- Suharto, A. B., Subiyantoro, E., Cahyaningsih, D. S., Zuhroh, D., & Sitinjak, N. D. (2024). Pengaruh pengungkapan ESG dan net foreign flow terhadap nilai perusahaan sektor manufaktur. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 8(2), 495-506.