Penulis:
Emilia Hasanah, S.E., M.E | Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., Csa, Grcp, Grca

RISK REGISTER & ANALISIS LAPORAN KEUANGAN

PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK DAN ENTITAS ANAKNYA



RISK REGISTER & ANALISIS LAPORAN KEUANGAN

PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK DAN ENTITAS ANAKNYA

Penulis:
Emilia Hasanah, S.E., M.E
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., Csa, Grcp, Grca

Penerbit Widina

RISK REGISTER & ANALISIS LAPORAN KEUANGAN PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK DAN ENTITAS ANAKNYA

Penulis:
Emilia Hasanah S.E., M.E
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., Csa, Grcp, Grca

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

ISBN:
978-634-317-206-2

Cetakan Pertama:
Agustus, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas selesainya penyusunan buku ”Risk Register & Analisis Laporan Keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dan Entitas Anaknya”. Buku ini disusun sebagai bagian dari tugas mata kuliah Manajemen Risiko pada Program Doktor Manajemen Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, dengan tujuan menerapkan kerangka manajemen risiko keuangan ISO 31000:2018, COSO Enterprise Risk Management 2017, dan pedoman PMBOK Guide pada studi kasus nyata emiten penerbangan nasional yang tengah menjalani proses pemulihan pasca-restrukturisasi.

Penyusunan buku ini mengintegrasikan tiga sumber data: Risk Register CRP Fund Manager yang telah diisi dengan sembilan kejadian risiko aktual Perusahaan, Laporan Keuangan Konsolidasian Audited per 31 Desember 2025 yang diterbitkan oleh Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja (Ernst & Young), serta draf awal analisis manajemen risiko keuangan yang menjadi kerangka penyajian awal. Seluruh angka kuantitatif yang disajikan probabilitas, dampak finansial, biaya penanganan risiko, maupun rasio keuangan ditelusuri langsung dari kedua dokumen sumber tersebut, tanpa modifikasi nilai, agar analisis yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, sebagaimana diuraikan pada Bab XVII, dan terbuka terhadap masukan untuk penyempurnaan lebih lanjut. Semoga buku ini bermanfaat sebagai bahan pembelajaran penerapan manajemen risiko keuangan di industri penerbangan, maupun sebagai bahan pertimbangan bagi pemangku kepentingan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dalam merumuskan prioritas mitigasi risiko ke depan.

Jakarta, 2026
Penulis,
Emilia Hasanah

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pengampu mata kuliah Manajemen Risiko Program Doktor Manajemen Bisnis Universitas Negeri Jakarta atas bimbingan dan arahan dalam penyusunan tugas ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan sejawat program doktoral atas diskusi dan masukan yang membangun selama proses penyusunan buku ini.

Penulis juga berterima kasih kepada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk atas keterbukaan informasi publik melalui Laporan Keuangan Konsolidasian Audited yang menjadi salah satu sumber utama data pada buku ini, sehingga analisis dapat disusun secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Kepanjangan
BTR	Batas Toleransi Risiko
BSC	Balanced Scorecard
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRP	Comprehensive Risk Profile
EAP	English for Academic Purposes
ERM	Enterprise Risk Management
ESG	Environmental, Social, and Governance
EY	Ernst & Young
GIAA	Kode saham PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk pada Bursa Efek Indonesia
GMFAA / GMF AeroAsia	PT GMF AeroAsia Tbk, entitas anak penyedia jasa perawatan pesawat
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Organization for Standardization
KAP	Kantor Akuntan Publik
KPI	Key Performance Indicator (Indikator Kinerja Utama)
LCC	Low Cost Carrier (maskapai berbiaya rendah)
LK	Laporan Keuangan
MRO	Maintenance, Repair, and Overhaul
NCI	Non-Controlling Interest (Kepentingan Nonpengendali)
OJK	Otoritas Jasa Keuangan
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMHMETD	Penambahan Modal dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (rights issue)
PMI	Project Management Institute
POJK	Peraturan Otoritas Jasa Keuangan
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
UNJ	Universitas Negeri Jakarta
VaR	Value at Risk
W	Skor Risiko (Probabilitas × Dampak)

RINGKASAN EKSEKUTIF

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menutup tahun buku 2025 dengan dua wajah yang bertolak belakang: di satu sisi, struktur permodalan berhasil diperkuat secara signifikan melalui PMHMETD (rights issue) saham Seri D dan capital injection dari Danantara Asset Management sebesar Rp23,67 triliun, sehingga ekuitas Grup berbalik dari negatif US$1,351,896,846 menjadi positif US$91,911,956; di sisi lain, Grup masih mencatatkan rugi tahun berjalan sebesar US$319,391,449, meningkat 358% dari tahun sebelumnya, dengan akumulasi kerugian yang belum dicadangkan mencapai US$3,831,611,441. Kondisi ini mendorong auditor independen untuk mencantumkan paragraf penekanan atas ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha dalam opini Wajar Tanpa Modifikasian tertanggal 13 Maret 2026.

Buku ini menyusun dan menganalisis Risk Register korporat Garuda Indonesia yang memuat sembilan kejadian risiko aktual, tersebar pada empat kategori Finance Risk, Strategy and Planning Risk, Operational/Infrastructure Risk, dan Hazard Risk — dengan total anggaran biaya penanganan risiko sebesar US$4,440,000. Ringkasan temuan utama disajikan pada Tabel R.1.

Indikator	Nilai
Jumlah kejadian risiko teridentifikasi	9
Risiko berstatus Extreme High (inherent)	4 dari 9 (44.4%)
Risiko berstatus Extreme High (residual, setelah mitigasi)	0 dari 9 (0,0%)
Skor risiko inherent tertinggi	GIAA-TRE-001 & GIAA-COR-001 (W = 20)
Nilai Bersih Risiko Inherent tertinggi	GIAA-COR-001 — US$14,000,000
Batas Toleransi Risiko (BTR)	US$20,496,325
Risiko yang Nilai Bersih Inherent-nya melebihi BTR	Tidak ada (0 dari 9) — namun 3 risiko memiliki Dampak Finansial mentah > 60% BTR
Total biaya penanganan risiko yang dianggarkan	US$4,440,000

Total dampak finansial inherent gabungan (9 risiko)	US$107,000,000
Rugi tahun berjalan 2025 (Audited)	US$319,391,449
Total ekuitas 31 Desember 2025 (Audited)	US$91,911,956

Tabel R.1 Ringkasan Dashboard Risk Register PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Rekomendasi utama buku ini adalah memprioritaskan penanganan pada empat risiko yang tersisa berstatus High Risk pasca-mitigasi volatilitas avtur, ketidakpastian going concern, beban keuangan, dan ketergantungan pendanaan Danantara melalui akselerasi restrukturisasi utang, diversifikasi pemasok bahan bakar, dan penguatan komunikasi milestone pendanaan dengan pemegang saham utama, sebagaimana dirinci pada Bab XVI.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
UCAPAN TERIMA KASIH ..... **iv**
DAFTAR SINGKATAN ..... **v**
RINGKASAN EKSEKUTIF ..... **vi**
DAFTAR ISI ..... **viii**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Profil Ringkas Perusahaan 1
B. Latar Belakang 2
C. Rumusan Masalah 3
D. Tujuan Penulisan 3
E. Manfaat Penulisan 3
F. Sistematika Penulisan 4
G. Ruang Lingkup dan Batasan Penulisan 4
BAB II LANDASAN TEORI MANAJEMEN RISIKO **5**
A. ISO 31000:2018 — Risk Management Guidelines 5
B. COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework 6
C. Three Lines of Defense dan Peran Enterprise Risk Management 6
D. Risk Register dan Pedoman PMI 7
E. Matriks Probabilitas × Dampak (P×I) dan Kategori Risiko 9
F. Risk Heat Map 9
G. Batas Toleransi Risiko (BTR) 9
H. Risk Appetite dan Risk Tolerance 10
I. Analisis Skenario dan Ketidakpastian Kelangsungan Usaha (Going Concern) 10
J. Komponen Pengendalian Internal (COSO Internal Control) dan Budaya Risiko 11
BAB III METODOLOGI PENYUSUNAN RISK REGISTER **13**
A. Sumber Data 13
B. Struktur Organisasi Manajemen Risiko 13
C. Tahapan Penyusunan 14
BAB IV PROFIL PERUSAHAAN DAN KINERJA KEUANGAN 2025 ..... **15**
A. Ikhtisar Laporan Laba Rugi Konsolidasian 15
B. Ikhtisar Posisi Keuangan (Balance Sheet) 16
C. Peristiwa Penting Tahun 2025 17
D. Catatan Atas Laporan Keuangan Terpilih 17

E. Informasi Segmen Operasi 18
F. Informasi Keuangan Entitas Induk Saja 19
G. Ringkasan Kepentingan Nonpengendali Material — GMF AeroAsia..... 20
H. Ringkasan Keuangan Entitas Asosiasi — PT Gapura Angkasa 20
I. Rincian Pinjaman Bank Jangka Panjang..... 21
BAB V ANALISIS RASIO KEUANGAN..... 23
A. Interpretasi..... 24
B. Modal Kerja dan Tren Struktur Permodalan 24
C. Analisis Common-Size (Vertikal)..... 25
BAB 6 SINTESIS SKENARIO 27
A. Sintesis Skenario dengan Kerugian Ekspektasian Risk Register 28
B. Uji Ketahanan (Stress Test) per Peristiwa Risiko terhadap Laba Operasi Segmen 28
BAB 7 GIAA 31
A. GIAA - TRE - 001 — Volatilitas harga avtur dan ketergantungan pada satu pemasok..... 31
B. GIAA - TRE - 002 — Kerugian selisih kurs neto akibat fluktuasi nilai tukar Dolar 32
C. GIAA - COR - 001 — Ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha..... 33
D. GIAA - TRE - 003 — Beban keuangan yang tinggi (US$525,8 juta) dibandingkan pendapatan..... 34
E. GIAA - ACC - 001 — Risiko kesalahan pengakuan pendapatan penumpang akibat komplain..... 35
F. GIAA - FOP - 001 — Keterlambatan penerbangan akibat rotasi pesawat yang tidak ontime..... 35
G. GIAA - ENG - 001 — Kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan pengadaan suku cadang..... 36
H. GIAA - COR - 002 — Ketergantungan pada keberhasilan rencana restrukturisasi dan pendanaan 37
I. GIAA - COM - 001 — Penurunan pendapatan tiket akibat persaingan harga, termasuk dari maskapai berbiaya rendah seperti Citilink 38
BAB VIII ANALISIS RISIKO INHERENT: PROBABILITAS, DAMPAK, DAN SKOR..... 41
A. Analisis dan Interpretasi Hasil 42
BAB IX RISK HEAT MAP INHERENT DAN RESIDUAL..... 43
A. Visualisasi Peta Risiko (Heat Map)..... 43
B. Ringkasan Perubahan Distribusi Risiko..... 45

BAB X PROFIL RISIKO PER KATEGORI DAN DEPARTEMEN 47
A. Profil Risiko per Kategori 47
B. Profil Risiko per Departemen / Unit Kerja 47
C. Matriks RACI Tata Kelola Risiko 48
BAB XI TOP RISK EVENTS DAN RENCANA PENANGANAN RISIKO 51
A. GIAA - TRE - 001 — W=20 (EXTREME HIGH) 52
B. GIAA - TRE - 002 — W=9 (HIGH RISK) 52
C. GIAA - COR - 001 — W=20 (EXTREME HIGH) 53
D. GIAA - TRE - 003 — W=16 (EXTREME HIGH) 53
E. GIAA - ACC - 001 — W=8 (HIGH RISK) 53
F. GIAA - FOP - 001 — W=12 (HIGH RISK) 54
G. GIAA - ENG - 001 — W=12 (HIGH RISK) 54
H. GIAA - COR - 002 — W=15 (EXTREME HIGH) 54
I. GIAA - COM - 001 — W=9 (HIGH RISK) 55
BAB XII BATAS TOLERANSI RISIKO (BTR) DAN KERTAS KERJA 57
A. Analisis Kritis 58
B. Kertas Kerja Rinci per Risiko 58
C. Analisis Sensitivitas: Empat Risiko Extreme High 61
BAB XIII RISK APPETITE DAN GAP ANALYSIS 63
A. Interpretasi Gap Analysis 64
B. Analisis Korelasi dan Interdependensi Antarrisiko 64
BAB XIV LAPORAN PEMANTAUAN DAN PERUBAHAN PERINGKAT RISIKO 67
A. Realisasi Program Penanganan Risiko 67
B. Perubahan Peringkat Risiko (Inherent ke Residual) 68
C. Kalender Pemantauan Triwulanan Tahun 2026 69
BAB XV ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI PELENGKAP RISK REGISTER 71
A. Perspektif Keuangan (Financial Perspective) 71
B. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective) 71
C. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process) 72
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth) 72
E. .Sintesis 72
F. Dashboard Indikator Kinerja Utama (KPI) per Perspektif 72
BAB XVI KETERKAITAN RISIKO DENGAN ASPEK ESG DAN KEBERLANJUTAN 75
A. Pilar Environmental (Lingkungan) 75
B. Pilar Social (Sosial) 75
C. Pilar Governance (Tata Kelola) 76

D. Implikasi bagi Pelaporan Keberlanjutan 76
E. Matriks Materialitas ESG (Ilustratif) 77
BAB XVII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI STRATEGIS 79
A. Kondisi Keuangan: Perbaikan Modal, Tantangan Profitabilitas 79
B. Risiko Kritis: Empat dari Sembilan Risiko Berstatus Extreme High 79
C. Mitigasi Efektif: Tidak Ada Lagi Risiko Extreme High pada Level Residual 79
D. Gap Risk Appetite: Empat Risiko Belum Mencapai Target 80
E. Rekomendasi 1: Prioritas Penanganan Risiko Going Concern dan Beban Keuangan 80
F. Rekomendasi 2: Mitigasi Risiko Rantai Pasok dan Operasional 80
G. Rekomendasi 3: Strategi Turnaround 2026–2027 80
H. Keterbatasan Penulisan 81
I. Saran untuk Penelitian dan Tinjauan Lanjutan 81
DAFTAR PUSTAKA 83
LAMPIRAN 84
Lampiran 1. Risk Register Lengkap (Sembilan Kejadian Risiko) 84
Lampiran 2. Kriteria Probabilitas Risiko 84
Lampiran 3. Kriteria Dampak Risiko terhadap Batas Toleransi Risiko (BTR) 84
Lampiran 4. Struktur Organisasi Unit Kerja 85
Lampiran 6. Kartu Profil Risiko Individual 85
Lampiran 7. Glosarium Istilah 91
Lampiran 8. Struktur Kolom Baku Template Risk Register CRP 91
Lampiran 9. Cetak Lengkap Risk Register (Seluruh Kolom) 93
TENTANG PENULIS 96

BAB I

PENDAHULUAN

A. PROFIL RINGKAS PERUSAHAAN

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk merupakan maskapai penerbangan nasional Indonesia yang telah berdiri sejak 31 Maret 1950 dan berkedudukan hukum di Jakarta Pusat. Sebagai perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham GIAA, Garuda Indonesia menggunakan mata uang pelaporan Dolar Amerika Serikat (USD) sejak tahun 2012 karena sebagian besar transaksi bisnisnya sewa pesawat, bahan bakar, dan pemeliharaan dilakukan dalam denominasi USD.

Per 31 Desember 2025, laporan keuangan konsolidasian Grup Garuda Indonesia diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja (member firm Ernst & Young), dengan opini Wajar Tanpa Modifikasian dan paragraf penekanan atas suatu hal terkait ketidakpastian material sehubungan dengan kelangsungan usaha (going concern), tertanggal 13 Maret 2026.

Atribut	Keterangan
Nama Perusahaan	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dan Entitas Anak
Kode Saham	GIAA (IDX)
Tanggal Berdiri	31 Maret 1950
Domisili Hukum	Jakarta Pusat, Indonesia
Mata Uang Pelaporan	Dolar Amerika Serikat (USD), sejak 2012
Total Aset (31 Des 2025)	US$7,431,600,773 (2024: US$6,618,614,941)
Total Liabilitas (31 Des 2025)	US$7,339,688,817 (2024: US$7,970,511,787)
Total Ekuitas (31 Des 2025)	US$91,911,956 (2024: (1,351,896,846))

Rugi Tahun Berjalan 2025	US$319,391,449
Auditor Eksternal	KAP Purwanto, Sungkoro & Surja (Ernst & Young)
Tanggal Laporan Auditor Independen	13 Maret 2026
Opini Audit	Wajar Tanpa Modifikasian, dengan paragraf penekanan atas suatu hal — ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha

Tabel 1.1 Profil Ringkas PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk per 31 Desember 2025

B. LATAR BELAKANG

Sejak pandemi COVID-19, Garuda Indonesia mengalami kerugian beruntun yang berujung pada proses restrukturisasi keuangan besar-besaran pada tahun 2022, termasuk restrukturisasi utang dengan kreditur dan lessor pesawat. Sepanjang tahun 2025, sebagai bagian dari upaya penguatan struktur modal yang berkelanjutan, Grup melaksanakan Penambahan Modal dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (PMHMETD/rights issue) untuk saham Seri D, yang menambah modal ditempatkan dan disetor dari Rp2.131.354.134 juta (setara) pada 2024 menjadi Rp3.551.234.106 juta (setara) pada 2025.

Langkah penguatan permodalan ini berdampak positif terhadap posisi ekuitas Grup, yang membaik dari posisi negatif sebesar US$1,351,896,846 pada 2024 menjadi positif US$91,911,956 pada 2025. Meskipun demikian, rugi tahun berjalan sebesar US$319,391,449 pada 2025 meningkat tajam dari rugi US$69,776,329 pada 2024 bersama dengan akumulasi kerugian yang belum dicadangkan sebesar US$3,831,611,441, masih menjadi tantangan struktural yang signifikan dan menjadi dasar bagi opini auditor untuk mencantumkan paragraf penekanan atas ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha Grup.

Kondisi inilah yang mendasari perlunya analisis risiko yang sistematis melalui pendekatan Risk Register, guna mengidentifikasi sumber-sumber risiko keuangan, operasional, dan strategis utama, mengukur besaran probabilitas dan dampaknya secara kuantitatif dan kualitatif, serta merumuskan rencana penanganan (risk treatment) yang tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham utama Danantara Asset Management.

C. RUMUSAN MASALAH

1. Risiko-risiko utama apa saja yang teridentifikasi pada aktivitas operasional, keuangan, dan strategis PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk pasca tahun buku 2025?
2. Bagaimana tingkat probabilitas, dampak, dan skor risiko inherent dari setiap kejadian risiko yang teridentifikasi, serta bagaimana perubahannya setelah penerapan tindakan mitigasi (risiko residual)?
3. Apakah nilai bersih risiko pada masing-masing pos risiko berada dalam Batas Toleransi Risiko (BTR) yang ditetapkan Perusahaan?
4. Sejauh mana kesenjangan (gap) antara tingkat risiko aktual dengan risk appetite yang ditetapkan manajemen, dan strategi apa yang diperlukan untuk menutup kesenjangan tersebut?
5. Bagaimana keterkaitan risiko-risiko keuangan tersebut dengan kinerja Perusahaan bila ditinjau dari perspektif Balanced Scorecard?

D. TUJUAN PENULISAN

1. Menyusun Risk Register yang komprehensif atas sembilan kejadian risiko utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan data Laporan Keuangan Konsolidasian Audited per 31 Desember 2025.
2. Menganalisis skor risiko inherent dan residual menggunakan matriks Probabilitas × Dampak (P×I) sesuai kerangka ISO 31000:2018 dan COSO ERM 2017.
3. Mengevaluasi nilai bersih risiko terhadap Batas Toleransi Risiko (BTR) Perusahaan dan menyusun kertas kerja pendukungnya.
4. Merumuskan gap analysis antara risiko residual dengan risk appetite Perusahaan serta rekomendasi strategis untuk periode 2026–2027.

E. MANFAAT PENULISAN

Secara akademis, buku ini memberikan contoh penerapan kerangka manajemen risiko keuangan (ISO 31000, COSO ERM, PMBOK Guide) pada studi kasus nyata emiten penerbangan nasional yang sedang menjalani proses turnaround pasca-restrukturisasi. Secara praktis, hasil analisis ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen, komite audit, dan pemegang saham dalam menentukan prioritas program mitigasi risiko serta alokasi anggaran penanganan risiko pada periode mendatang.

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Buku ini disusun dalam tujuh belas bab beserta ringkasan eksekutif, daftar pustaka, dan lampiran. Bab I hingga Bab III memaparkan pendahuluan, landasan teori, dan metodologi. Bab IV hingga Bab VI membahas profil perusahaan, rasio keuangan, serta proyeksi dan uji ketahanan skenario. Bab VII hingga Bab XIV merupakan inti analisis Risk Register identifikasi risiko, analisis inherent, heat map, profil per kategori dan departemen, top risk events, kertas kerja BTR, risk appetite, dan laporan pemantauan. Bab XV dan Bab XVI menyajikan pelengkap analisis Balanced Scorecard dan keterkaitan ESG, dan Bab XVII menutup dengan kesimpulan, keterbatasan, serta rekomendasi strategis.

G. RUANG LINGKUP DAN BATASAN PENULISAN

Ruang lingkup buku ini dibatasi pada tiga dokumen sumber: Risk Register CRP Fund Manager yang telah diisi data aktual Garuda Indonesia, Laporan Keuangan Konsolidasian Audited per 31 Desember 2025, dan draf awal buku analisis manajemen risiko keuangan. Analisis tidak mencakup data internal Perusahaan yang bersifat rahasia dan tidak diungkapkan pada kedua dokumen sumber tersebut (misalnya rincian kontrak hedging, data operasional harian, atau proyeksi manajemen yang tidak dipublikasikan). Seluruh angka disajikan dalam Dolar Amerika Serikat (USD) sesuai mata uang pelaporan resmi Perusahaan, kecuali dinyatakan lain. Periode analisis dibatasi pada perbandingan tahun buku 2024 dan 2025, mengingat itulah cakupan periode Laporan Keuangan Audited yang tersedia.

BAB II

LANDASAN TEORI MANAJEMEN RISIKO

Bab ini menyajikan kerangka teori yang menjadi dasar penyusunan Risk Register PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, mengacu pada standar manajemen risiko internasional, kerangka enterprise risk management, pedoman manajemen proyek/risiko profesional, ketentuan regulator jasa keuangan Indonesia, serta konsep audit atas kelangsungan usaha.

A. ISO 31000:2018 — RISK MANAGEMENT GUIDELINES

ISO 31000:2018 merupakan standar internasional yang memberikan prinsip, kerangka kerja, dan proses untuk mengelola risiko yang dihadapi organisasi.[1] Standar ini mendefinisikan risiko sebagai efek ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan definisi yang menegaskan bahwa risiko tidak selalu bermakna negatif, melainkan mencakup penyimpangan dari hasil yang diharapkan, baik ke arah kerugian (downside risk) maupun peluang (upside risk). Proses manajemen risiko menurut ISO 31000 terdiri dari tahapan berurutan: (1) penetapan konteks, (2) identifikasi risiko, (3) analisis risiko, (4) evaluasi risiko, (5) penanganan risiko, serta (6) pemantauan dan tinjauan yang dilakukan secara berkelanjutan.

Tabel 2.1 memetakan keenam tahapan tersebut ke dalam praktik penyusunan Risk Register PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang dianalisis dalam buku ini, sebagai ilustrasi penerapan konseptual ISO 31000 pada studi kasus riil.

Tahapan ISO 31000	Penerapan pada Risk Register Garuda Indonesia
1. Penetapan konteks	Ruang lingkup ditetapkan untuk seluruh unit kerja ('All Unit Garuda Indonesia'), dengan tanggal registrasi risiko 24 April 2026 dan mata

[1] International Organization for Standardization, ISO 31000:2018 — Risk Management Guidelines (Geneva: ISO, 2018).

	uang pelaporan USD (Bab III).
2. Identifikasi risiko	Sembilan kejadian risiko didaftar pada sheet 'Risk Input', lengkap dengan kategori, akar penyebab, dan indikator risiko (Bab VII).
3. Analisis risiko	Penilaian Probabilitas (P) dan Dampak (I) menghasilkan skor W = P × I untuk setiap risiko pada level inherent dan residual (Bab VIII dan IX).
4. Evaluasi risiko	Perbandingan Nilai Bersih Risiko terhadap Batas Toleransi Risiko (BTR) sebesar US$20.496.325, serta perbandingan terhadap risk appetite manajemen (Bab XII dan XIII).
5. Penanganan Risiko	Penetapan strategi 4T/Enhance dan rincian rencana kerja tindakan penanganan risiko beserta estimasi biaya (Bab XI).
6. Pemantauan dan tinjauan	Laporan perubahan peringkat risiko dan usulan kalender pemantauan triwulanan 2026 (Bab XIV).

Tabel 2.1 Penerapan Proses ISO 31000:2018 pada Risk Register PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

B. COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) FRAMEWORK

COSO ERM 2017 menyajikan kerangka kerja yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penetapan strategi dan kinerja perusahaan, dengan tujuan menciptakan, melindungi, dan meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan.[2] Kerangka ini memperkenalkan konsep risiko inherent (inherent risk) tingkat risiko sebelum adanya kontrol atau mitigasi serta risiko residual (residual risk), yaitu tingkat risiko yang tersisa setelah tindakan mitigasi diterapkan. Selisih antara risiko inherent dan residual mencerminkan efektivitas program pengendalian yang telah dijalankan perusahaan.

C. THREE LINES OF DEFENSE DAN PERAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Konsep Three Lines of Defense membagi tanggung jawab pengelolaan risiko ke dalam tiga lapis: manajemen operasional sebagai pemilik risiko lini pertama (risk owner) yang bertanggung jawab langsung atas kejadian risiko

[2] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance (COSO, 2017).

pada unit kerjanya; fungsi manajemen risiko dan kepatuhan sebagai lini kedua yang menetapkan kerangka, metodologi, dan memantau eksposur secara agregat; serta audit internal sebagai lini ketiga yang memberikan asurans independen. Dalam struktur PT Garuda Indonesia, fungsi ini direpresentasikan oleh unit Enterprise Risk Management di bawah Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, yang bertanggung jawab mengelola Risk Register tingkat korporat serta mengoordinasikan pemilik risiko di seluruh direktorat dan entitas anak.

D. RISK REGISTER DAN PEDOMAN PMI

Project Management Institute mendefinisikan Risk Register sebagai dokumen yang memuat daftar seluruh risiko yang telah diidentifikasi, lengkap dengan hasil analisis, rencana respons, dan status penanganannya.[3] Risk Register berfungsi sebagai instrumen sentral dalam siklus manajemen risiko karena memuat informasi terstruktur mulai dari deskripsi kejadian risiko, kategori risiko, akar penyebab (root cause), penilaian probabilitas dan dampak, hingga penanggung jawab (risk owner) dan tindakan mitigasi.

PMI juga mengklasifikasikan empat strategi respons risiko yang lazim disebut '4T', yaitu:

- Avoid (Hindari) — menghilangkan sumber risiko atau menghentikan aktivitas yang menimbulkan risiko.
- Transfer (Alihkan) — memindahkan sebagian atau seluruh dampak risiko kepada pihak ketiga, misalnya melalui asuransi atau instrumen lindung nilai.
- Mitigate (Kurangi) — menurunkan probabilitas dan/atau dampak risiko melalui tindakan pengendalian.
- Accept (Terima) — menerima risiko tanpa tindakan tambahan karena berada dalam batas toleransi yang dapat diterima, umumnya disertai monitoring berkelanjutan.

Pada Risk Register Garuda Indonesia yang dianalisis dalam buku ini, ditemukan pula varian strategi Enhance (Tingkatkan) yang diterapkan pada risiko yang mengandung unsur peluang di samping ancaman, sejalan dengan definisi risiko ISO 31000 yang mencakup upside risk.

[3] Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th ed. (Newtown Square, PA: PMI, 2021).

1. Perbandingan Kerangka ISO 31000, COSO ERM, dan PMBOK Guide

Ketiga kerangka yang menjadi rujukan utama buku ini memiliki penekanan yang saling melengkapi. Tabel 2.2 merangkum perbandingan singkat ketiganya.

Aspek	ISO 31000:2018	COSO ERM 2017	PMBOK Guide (PMI) 7th ed.
Fokus utama	Prinsip dan proses manajemen risiko generik untuk seluruh jenis organisasi	Integrasi manajemen risiko dengan strategi dan kinerja korporat	Manajemen risiko dalam konteks proyek/inisiatif tertentu
Unit analisis	Organisasi secara keseluruhan	Organisasi dan unit bisnis strategis	Proyek atau inisiatif spesifik
Konsep kunci	Konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, pemantauan	Risiko inherent vs residual, risk appetite, penciptaan nilai	Risk Register, strategi respons 4T, kualitatif & kuantitatif
Penerapan dalam buku ini	Kerangka proses menyeluruh (Bab II.1, Tabel 2.1)	Konsep inherent/residual dan risk appetite (Bab VIII, IX, XIII)	Struktur dan format Risk Register serta strategi 4T/Enhance (Bab VII, XI)

Tabel 2.2 Perbandingan Ringkas ISO 31000, COSO ERM, dan PMBOK Guide

Penggunaan ketiga kerangka secara bersamaan pada buku ini bukan tumpang tindih, melainkan saling melengkapi: ISO 31000 menyediakan proses generik menyeluruh, COSO ERM memperkaya perspektif strategis dan penciptaan nilai bagi pemegang saham, sedangkan PMBOK Guide menyediakan format teknis Risk Register yang praktis dan mudah dioperasionalkan oleh unit kerja.

E. MATRIKS PROBABILITAS × DAMPAK (P×I) DAN KATEGORI RISIKO

Pengukuran tingkat risiko dalam Risk Register menggunakan matriks Probabilitas (P) dan Dampak/Impact (I) dengan skala 1 hingga 5. Skor risiko (W) dihitung dengan mengalikan kedua variabel tersebut (W = P × I), dengan kategori sebagai berikut:

Rentang Skor (W)	Kategori Risiko
1 – 3	Low (Rendah)
4 – 7	Medium (Sedang)
8 – 14	High (Tinggi)
15 – 25	Extreme High (Sangat Tinggi)

Tabel 2.1 Kategori Skor Risiko

Probabilitas dinyatakan pula secara kuantitatif kualitatif dalam persentase: Sangat Kecil (≤10%), Kecil (10%<p≤40%), Sedang (40%<p≤60%), Besar (60%<p≤80%), dan Sangat Besar (>80%). Dampak dinilai antara lain terhadap kinerja keuangan relatif terhadap Batas Toleransi Risiko (BTR), reputasi, otoritas/regulator, pelanggan, sasaran strategis organisasi, dan reaksi sumber daya manusia.

F. RISK HEAT MAP

Risk Heat Map adalah alat visualisasi berbentuk matriks 5×5 yang memetakan posisi setiap risiko berdasarkan sumbu probabilitas (vertikal) dan sumbu dampak (horizontal). Setiap sel matriks diberi kode warna sesuai tingkat risiko: merah untuk Extreme High, oranye untuk High, kuning untuk Medium, dan hijau untuk Low, sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan.[4] Perbandingan posisi risiko pada peta inherent dan peta residual memberikan gambaran visual mengenai efektivitas mitigasi yang telah dilakukan.

G. BATAS TOLERANSI RISIKO (BTR)

Batas Toleransi Risiko (BTR) adalah ambang batas maksimum kerugian finansial yang masih dapat diterima oleh perusahaan tanpa mengganggu kelangsungan usahanya, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan OJK tentang Penerapan Manajemen Risiko.[5] Dalam template Comprehensive

[4] Otoritas Jasa Keuangan, Surat Edaran OJK Nomor 10/SEOJK.05/2022 (Jakarta: OJK, 2022).

[5] Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko (Jakarta: OJK, 2016).

Risk Profile (CRP) yang digunakan, BTR ditetapkan sebesar 20% dari basis kinerja operasi yang relevan (dalam kasus ini diasumsikan sebesar hasil operasi segmen Perusahaan). Apabila Nilai Bersih Risiko (probabilitas dikalikan dampak finansial) melampaui BTR, perusahaan wajib mengaktifkan rencana kontingensi dan mengambil tindakan penanganan segera.

H. RISK APPETITE DAN RISK TOLERANCE

COSO ERM membedakan dua konsep yang saling berkaitan namun tidak identik.[6] Risk Appetite adalah jumlah dan jenis risiko yang bersedia diterima organisasi dalam upaya mencapai tujuan strategisnya bersifat kualitatif dan ditetapkan pada level korporat. Risk Tolerance adalah variasi atau rentang penyimpangan yang dapat diterima di sekitar risk appetite tersebut bersifat lebih terukur dan operasional. Kesenjangan antara tingkat risiko aktual (baik inherent maupun residual) dengan risk appetite yang ditetapkan manajemen disebut sebagai gap analysis, yang menjadi dasar penentuan prioritas program mitigasi lanjutan.

I. ANALISIS SKENARIO DAN KETIDAKPASTIAN KELANGSUNGAN USAHA (GOING CONCERN)

Analisis skenario merupakan teknik dalam manajemen risiko keuangan yang digunakan untuk mengukur dampak berbagai kondisi pasar terhadap posisi keuangan perusahaan.[7] Teknik ini melibatkan simulasi beberapa kondisi misalnya kondisi normal dengan pertumbuhan tertentu, kondisi tertekan (stress scenario) dengan penurunan pendapatan, dan kondisi datar (flat) untuk menguji ketahanan (resilience) keuangan perusahaan. Terkait dengan hal ini, Standar Audit mengatur bahwa auditor wajib mengevaluasi kelayakan penggunaan asumsi kelangsungan usaha oleh manajemen; apabila auditor menyimpulkan terdapat ketidakpastian material yang dapat menimbulkan keraguan besar terhadap kemampuan entitas mempertahankan kelangsungan usahanya, dan pengungkapan atas hal tersebut telah memadai, maka auditor mencantumkan paragraf penekanan atas suatu hal (Emphasis of Matter) dalam laporannya tanpa memodifikasi

[6] COSO, Enterprise Risk Management (2017).

[7] P. Jorion, Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2007).

opini.[8] Kondisi inilah yang tercermin dalam opini auditor independen atas laporan keuangan konsolidasian Garuda Indonesia tahun 2025.

J. KOMPONEN PENGENDALIAN INTERNAL (COSO INTERNAL CONTROL) DAN BUDAYA RISIKO

Selain kerangka ERM, COSO juga menerbitkan kerangka Internal Control Integrated Framework yang menguraikan lima komponen pengendalian internal yang saling terkait: (1) lingkungan pengendalian (control environment), yang mencerminkan komitmen manajemen puncak terhadap integritas dan nilai etika; (2) penilaian risiko (risk assessment), yaitu proses identifikasi dan analisis risiko yang relevan terhadap pencapaian tujuan inilah inti dari Risk Register yang dibahas dalam buku ini; (3) aktivitas pengendalian (control activities), berupa kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan arahan manajemen dilaksanakan; (4) informasi dan komunikasi, mencakup sistem yang mendukung identifikasi, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawabnya; serta (5) aktivitas pemantauan (monitoring activities), yaitu evaluasi berkelanjutan atau terpisah untuk memastikan setiap komponen pengendalian internal ada dan berfungsi.

Dalam konteks Garuda Indonesia, kelima komponen ini tercermin pada struktur Enterprise Risk Management di bawah Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko (lingkungan pengendalian dan penilaian risiko), kontrol aplikasi dan rekonsiliasi sistem TI pendapatan sebagaimana dibahas pada risiko GIAA-ACC-001 (aktivitas pengendalian), pelaporan berkala kepada pemegang saham terkait milestone restrukturisasi Catatan 49 (informasi dan komunikasi), serta mekanisme tinjauan berkala atas Risk Register itu sendiri (aktivitas pemantauan, dibahas lebih lanjut pada Bab XIV). Budaya risiko (risk culture) yang matang di mana setiap pemilik risiko (risk owner) pada tingkat direktorat dan unit kerja secara proaktif melaporkan dan mengelola risikonya menjadi prasyarat keberhasilan penerapan seluruh kerangka ini secara berkelanjutan, terlebih di tengah proses turnaround pasca-restrukturisasi yang sedang dijalani Perusahaan.

[8] Standar Profesional Akuntan Publik, Standar Audit (SA) 570 — Kelangsungan Usaha (Institut Akuntan Publik Indonesia).

BAB III

METODOLOGI PENYUSUNAN RISK REGISTER

A. SUMBER DATA

Analisis dalam buku ini disusun dari tiga sumber data primer yang saling melengkapi: (1) Risk Register CRP Fund Manager yang telah diisi dengan sembilan kejadian risiko aktual PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk per tanggal identifikasi 24 April 2026; (2) Laporan Keuangan Konsolidasian Audited per 31 Desember 2025 yang diaudit oleh KAP Purwanto, Sungkoro & Surja (Ernst & Young); serta (3) draf awal Buku Analisis Manajemen Risiko Keuangan yang menjadi kerangka penyajian. Seluruh angka probabilitas, dampak finansial, dan biaya penanganan risiko pada Bab VII hingga Bab XIV bersumber langsung dari sheet ”Risk Input” dan ”BTR & Kertas kerja” pada Risk Register CRP Fund Manager, tanpa modifikasi nilai.

B. STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

Risk Register mencakup seluruh unit kerja Garuda Indonesia yang terbagi dalam enam direktorat dan lima entitas anak, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.1.

No.	Direktorat / Entitas	Departemen Terkait
1	Direktorat Operasi	Flight Operations Control; Ground Operations & Ramp Handling; Network & Schedule Planning
2	Direktorat Teknik	Line Maintenance; Base Maintenance (GMF AeroAsia); Quality & Airworthiness
3	Direktorat Niaga	Passenger Sales & Distribution; Cargo & Ancillary Revenue; Revenue Management
4	Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko	Treasury & Corporate Finance; Accounting & Tax; Enterprise Risk Management
5	Direktorat Human	Human Capital; Corporate Secretary &

	Capital dan Corporate Services	Legal; General Affairs & Procurement
6	Direktorat Transformasi	IT & Digital Transformation; Business Process Improvement
7	Entitas Anak (Subsidiaries)	Citilink Indonesia (LCC); GMF AeroAsia (MRO); Aero Wisata; Aero Systems Indonesia; Sabre Travel Network Indonesia

Tabel 3.1 Struktur Organisasi Unit Kerja PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

C. TAHAPAN PENYUSUNAN

1. Penetapan konteks — menetapkan unit kerja (All Unit Garuda Indonesia), sasaran, dan tanggal registrasi risiko (24 April 2026).
2. Identifikasi risiko — mendaftar kejadian risiko (risk event), kategori, akar penyebab, indikator, serta faktor pengendalian internal yang sudah berjalan pada masing-masing unit kerja.
3. Analisis risiko inherent — penilaian Probabilitas (P) dan Dampak (I) sebelum mitigasi, menghasilkan skor W = P × I dan tingkat risiko.
4. Evaluasi terhadap Batas Toleransi Risiko (BTR) — perbandingan Nilai Bersih Risiko (probabilitas dikalikan dampak finansial) terhadap BTR yang ditetapkan.
5. Perumusan strategi dan rencana penanganan risiko — pemilihan strategi 4T/Enhance beserta rincian tindakan dan estimasi biaya penanganan.
6. Analisis risiko residual — penilaian ulang P dan I setelah memperhitungkan efektivitas rencana penanganan.
7. Pemantauan dan tinjauan — pencatatan perubahan peringkat risiko dan pelaporan berkala kepada manajemen.

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN DAN KINERJA KEUANGAN 2025

A. IKHTISAR LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN

Laporan laba rugi konsolidasian Grup Garuda Indonesia untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2025 menunjukkan penurunan pendapatan usaha di tengah tekanan beban keuangan yang meningkat, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1.

Komponen	2025 (USD)	2024 (USD)
Penerbangan berjadwal	2.514.668.226	2.742.407.685
Penerbangan tidak berjadwal	340.877.386	333.752.431
Lain-lain	361.058.872	340.366.267
Total pendapatan usaha	3.216.604.484	3.416.526.383
Beban operasional penerbangan	(1.540.255.658)	(1.667.905.835)
Beban pemeliharaan dan perbaikan	(661.364.956)	(536.957.979)
Beban kebandaraan	(249.146.175)	(252.277.455)
Beban pelayanan penumpang	(216.358.562)	(221.636.816)
Beban umum dan administrasi	(206.686.256)	(212.229.556)
Beban tiket, penjualan dan promosi	(192.702.544)	(179.304.099)
Beban operasional lainnya (hotel, transportasi, jaringan)	(36.221.862)	(37.599.547)
Total beban usaha	(3.102.736.013)	(3.107.911.287)
Laba usaha	113.868.471	308.615.096
Rugi/keuntungan selisih kurs — neto	(1.206.291)	18.044.682
Pendapatan keuangan	22.726.087	9.207.260

Beban keuangan	(525.790.126)	(479.897.933)
Rugi sebelum pajak penghasilan	(354.342.177)	(81.463.755)
Manfaat pajak penghasilan	34.950.728	11.687.426
Rugi tahun berjalan	(319.391.449)	(69.776.329)

Tabel 4.1 Ikhtisar Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain Konsolidasian (Sumber: LK Audited EY, 2025)

Laba usaha Grup tercatat sebesar US$113,868,471, turun signifikan dari US$308,615,096 pada 2024, sebagai akibat penurunan pendapatan usaha sebesar 5,9% yang tidak sebanding dengan penurunan beban usaha. Namun demikian, laba usaha tersebut sepenuhnya tergerus oleh beban keuangan neto (beban keuangan dikurangi pendapatan keuangan) sebesar US$503,064,039, menghasilkan rugi tahun berjalan sebesar US$319,391,449 — meningkat 358% dari rugi tahun sebelumnya.

B. IKHTISAR POSISI KEUANGAN (BALANCE SHEET)

Komponen	2025 (USD)	2024 (USD)
Total aset lancar	1.418.262.623	553.908.871
Total aset tidak lancar	6.013.338.150	6.064.706.070
TOTAL ASET	7.431.600.773	6.618.614.941
Total liabilitas jangka pendek	1.348.041.383	1.173.272.782
Total liabilitas jangka panjang	5.991.647.434	6.797.239.005
Total liabilitas	7.339.688.817	7.970.511.787
Total ekuitas	91.911.956	(1.351.896.846)
Kas dan setara kas	943.403.662	219.173.953
Liabilitas sewa (jangka pendek + panjang)	2.332.647.200	2.383.000.007
Utang obligasi	684.600.748	684.575.287
Modal ditempatkan dan disetor	3.551.234.106	2.131.354.134
Akumulasi kerugian — belum dicadangkan	(3.831.611.441)	(3.505.981.485)

Tabel 4.2 Ikhtisar Posisi Keuangan Konsolidasian (Sumber: LK Audited EY, 2025)

Sepanjang tahun 2025, Grup melaksanakan PMHMETD (rights issue) saham Seri D yang menambah modal ditempatkan dan disetor sebesar kurang lebih US$1,419,879,972 (setara). Bersamaan dengan capital injection dari pemegang saham Danantara Asset Management, posisi ekuitas Grup berbalik dari negatif US$1,351,896,846 menjadi positif

US$91,911,956. Kas dan setara kas juga meningkat lebih dari empat kali lipat, dari US$219,173,953 menjadi US$943,403,662, mencerminkan perbaikan likuiditas jangka pendek yang signifikan pasca-penguatan permodalan.

Meskipun demikian, provisi atas biaya pengembalian dan pemeliharaan pesawat tetap menjadi salah satu hal audit utama (key audit matter) yang disorot auditor independen, mengingat besarnya nilai provisi dan tingkat estimasi (judgement) manajemen yang tinggi dalam menentukan pola pemanfaatan pesawat dan asumsi biaya pemeliharaan di masa depan.

C. PERISTIWA PENTING TAHUN 2025

- Pelaksanaan PMHMETD (rights issue) saham Seri D sebanyak 315.610.920.000 lembar saham baru, memperkuat struktur permodalan Grup.
- Capital injection dari pemegang saham utama, Danantara Asset Management, senilai Rp23,67 triliun, sebagai bagian dari komitmen pendanaan restrukturisasi.
- Rencana strategis manajemen atas aspek operasional dan keuangan yang diungkapkan pada Catatan 49 Laporan Keuangan, sebagai basis penilaian going concern oleh auditor.
- Opini audit Wajar Tanpa Modifikasian dengan paragraf penekanan atas ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha, tertanggal 13 Maret 2026.

D. CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN TERPILIH

1. Arus Kas

Kas dan setara kas Grup meningkat tajam dari US$219,173,953 pada akhir 2024 menjadi US$943,403,662 pada akhir 2025 — kenaikan sebesar US$724,229,709 atau 330.4%. Peningkatan ini terutama didorong oleh aktivitas pendanaan (pelaksanaan rights issue dan capital injection Danantara), yang lebih dari menutupi arus kas keluar neto untuk aktivitas investasi sebesar US$649,031,612 serta pembayaran liabilitas sewa sebesar US$250,596,989 dan pembayaran beban keuangan sebesar US$73,199,360 sepanjang tahun 2025.

2. Konsentrasi Pemasok Bahan Bakar (Hal Audit Utama Terkait Pihak Berelasi)

Catatan atas laporan keuangan mengungkapkan bahwa pembelian bahan bakar avtur dari pemasok tunggal, PT Pertamina Patra Niaga, mencapai sekitar 27%–29% dari total pendapatan usaha Grup pada

periode 2024–2025. Konsentrasi pemasok tunggal sebesar ini merupakan akar penyebab utama risiko GIAA-TRE-001 yang dibahas pada Bab VII dan Bab XI, karena Grup tidak memiliki diversifikasi pemasok bahan bakar yang memadai untuk meredam volatilitas harga avtur maupun risiko gangguan pasokan.

3. **Provisi Pengembalian dan Pemeliharaan Pesawat (Hal Audit Utama)**
   Auditor independen menetapkan provisi atas biaya pengembalian dan pemeliharaan pesawat sebagai hal audit utama (key audit matter), mengingat besarnya nilai provisi serta tingginya tingkat judgement manajemen dalam mengestimasi pola pemanfaatan pesawat dan proyeksi biaya pemeliharaan di masa depan. Provisi ini berkaitan erat dengan risiko GIAA-ENG-001 (kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan suku cadang) yang dibahas pada Bab VII, meskipun cakupan provisi akuntansi mencakup keseluruhan armada sewa Grup, sementara risiko GIAA-ENG-001 berfokus pada aspek keandalan teknis dan operasional armada.
4. **Pengakuan Pendapatan Penumpang sebagai Hal Audit Utama**
   Selain provisi pemeliharaan, proses pengakuan pendapatan penumpang turut menjadi hal audit utama karena kompleksitas sistem teknologi informasi penjualan tiket serta tingginya volume transaksi harian Grup. Hal ini konsisten dengan risiko GIAA-ACC-001 pada Risk Register (Bab VII), yang menyoroti potensi kesalahan penyajian laporan keuangan akibat kompleksitas proses TI tersebut.

E. INFORMASI SEGMEN OPERASI

Grup melaporkan tiga segmen operasi: Operasi Penerbangan (Flight Operation), Jasa Pemeliharaan Pesawat (Aircraft Maintenance Services — GMF AeroAsia), dan Operasi Lain-lain (hotel, kargo, dan jasa penunjang lainnya). Tabel 4.3 menyajikan rincian hasil dan posisi keuangan per segmen untuk tahun 2025.

Komponen	Operasi Penerbangan	Jasa Pemeliharaan Pesawat	Operasi Lain-lain	Total Sebelum Eliminasi	Eliminasi	Total
Pendapatan eksternal	2.918.010.833	141.611.788	156.981.863	3.216.604.484	-	3.216.604.484
Pendapatan antar segmen	91.809.129	350.271.006	128.784.866	570.865.001	(570.865.001)	-
Jumlah pendapatan	3.009.819.962	491.882.794	285.766.729	3.787.469.485	(570.865.001)	3.216.604.484
Jumlah beban	(2.979.276.573)	(431.312.252)	(263.012.189)	(3.673.601.014)	570.865.001	(3.102.736.013)
Hasil segmen (Laba Usaha)	30.543.389	60.570.542	22.754.540	113.868.471	-	113.868.471

Aset segmen	7.940.133.843	812.980.121	2.396.917.668	11.150.031.632	(3.718.430.859)	7.431.600.773
Liabilitas segmen	(6.983.871.042)	(698.413.061)	(2.257.221.357)	(9.939.505.460)	2.599.816.643	(7.339.688.817)
Penyusutan dan amortisasi segmen	644.578.262	19.160.173	7.656.483	671.394.918	-	671.394.918

Tabel 4.3 Informasi Segmen Operasi 2025, dalam USD
(Sumber: Catatan 47 LK Audited EY)

Segmen Jasa Pemeliharaan Pesawat (GMF AeroAsia) memberikan kontribusi hasil segmen sebesar US$60,570,542, terbesar kedua setelah Operasi Penerbangan (US$30,543,389), meskipun aset segmennya jauh lebih kecil — mengindikasikan tingkat efisiensi modal (return on segment assets) yang relatif tinggi pada lini bisnis MRO dibandingkan lini penerbangan utama. Data segmen inilah yang menjadi basis proyeksi 'Dana Kelolaan' pada model skenario di Bab VI.

F. INFORMASI KEUANGAN ENTITAS INDUK SAJA

Sesuai ketentuan pengungkapan bagi emiten dengan investasi pada entitas anak dan asosiasi menggunakan metode ekuitas, Perusahaan (entitas induk saja, tidak termasuk entitas anak) turut menyajikan informasi keuangan tersendiri, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.4.

Komponen	2025 (USD)	2024 (USD)
Total aset lancar	850.120.316	416.724.309
Total aset tidak lancar	4.743.900.635	4.069.447.820
TOTAL ASET (entitas induk saja)	5.594.020.951	4.486.172.129
Total liabilitas jangka pendek	851.973.951	760.275.079
Total liabilitas jangka panjang	3.942.165.855	4.189.030.127
Total liabilitas (entitas induk saja)	4.794.139.806	4.949.305.206
Total ekuitas (entitas induk saja)	799.881.145	(463.133.077)

Tabel 4.4 Ikhtisar Posisi Keuangan Entitas Induk Saja
(Perusahaan tanpa Entitas Anak)

Menarik untuk dicermati bahwa ekuitas entitas induk saja telah berbalik positif jauh lebih besar (US$799,881,145) dibandingkan ekuitas konsolidasian (US$91,911,956). Selisih ini mencerminkan bahwa sebagian entitas anak Grup termasuk GMF AeroAsia yang memiliki kepentingan nonpengendali material masih membukukan posisi keuangan yang menekan angka konsolidasian, sebagaimana diuraikan pada sub-bab berikut.

G. RINGKASAN KEPENTINGAN NONPENGENDALI MATERIAL — GMF AEROASIA

Komponen	2025 (USD)	2024 (USD)
Aset lancer	303.892.171	206.103.485
Aset tidak lancar	509.087.950	218.526.718
Total asset	812.980.121	424.630.203
Liabilitas jangka pendek	305.224.989	237.508.591
Liabilitas jangka panjang	393.188.072	445.022.915
Total liabilitas	698.413.061	682.531.506

Tabel 4.5 Ringkasan Informasi Keuangan Kepentingan Nonpengendali Material pada GMF AeroAsia

Total aset GMF AeroAsia meningkat hampir dua kali lipat dari US$424,630,203 menjadi US$812,980,121, sejalan dengan meningkatnya beban pemeliharaan dan perbaikan Grup sebesar 23% pada Tabel 4.1. Pertumbuhan aset entitas anak MRO ini relevan dengan analisis risiko GIAA-ENG-001 (kelaikan dan keandalan armada) pada Bab VII, karena kapasitas dan kinerja keuangan GMF AeroAsia menjadi penopang utama mitigasi risiko tersebut.

H. RINGKASAN KEUANGAN ENTITAS ASOSIASI — PT GAPURA ANGKASA

PT Gapura Angkasa, entitas asosiasi Grup yang dicatat dengan metode ekuitas, memiliki ringkasan informasi keuangan sebagai berikut:

Komponen	2025 (USD)	2024 (USD)
Aset lancar	54.527.168	62.147.887
Aset tidak lancar	38.800.651	29.937.330
Total aset	93.327.819	92.085.217
Liabilitas jangka pendek	26.716.677	29.789.618
Liabilitas jangka panjang	28.229.834	31.884.944
Total liabilitas	54.946.511	61.674.562
Aset neto	38.381.308	30.410.655

Tabel 4.6 Ringkasan Informasi Keuangan PT Gapura Angkasa (Entitas Asosiasi)

Bagian atas laba entitas asosiasi yang tercatat pada laporan laba rugi konsolidasian sebesar US$5,642,040 (Tabel 4.1) sebagian besar berasal dari kontribusi PT Gapura Angkasa, yang aset netonya tumbuh dari

US$30,410,655 menjadi US$38,381,308 sepanjang 2025 salah satu sumber pendapatan lain-lain yang relatif stabil di tengah tekanan rugi bersih konsolidasian.

I. RINCIAN PINJAMAN BANK JANGKA PANJANG

Selain liabilitas sewa dan utang obligasi (Tabel 4.2), Grup memiliki sejumlah fasilitas pinjaman bank jangka panjang dari kreditur internasional, sebagaimana dirinci pada Tabel 4.7. Fasilitas ini relevan dengan analisis risiko GIAA-TRE-003 (beban keuangan tinggi) pada Bab VII, karena diversifikasi kreditur dan variasi suku bunga memengaruhi eksposur risiko suku bunga Grup ke depan.

Kreditur	Jenis Fasilitas	Jatuh Tempo	Suku Bunga	Saldo 2025 (USD)	Saldo 2024 (USD)
Bank of China Limited	Fasilitas berbasis putusan homologasi	22 tahun sejak putusan homologasi	0,1% per tahun	4.028.575	3.749.344
PT Indonesia Infrastructure Finance	Fasilitas kredit investasi (US$35 juta)	24 Desember 2035	SOFR 1 bulan + margin	24.649.435	26.205.011
Japan Finance Corporation	Pinjaman khusus (JPY150 juta)	31 Oktober 2031	0,21% per tahun	947.045	949.017

Tabel 4.7 Rincian Pinjaman Bank Jangka Panjang Grup (Sumber: Catatan Pinjaman Jangka Panjang LK Audited EY)

BAB V

ANALISIS RASIO KEUANGAN

Bab ini melengkapi analisis Risk Register dengan tinjauan rasio keuangan yang dihitung langsung dari Laporan Keuangan Konsolidasian Audited 2025, untuk memberikan konteks kuantitatif tambahan atas risiko-risiko keuangan yang dibahas pada bab-bab berikutnya.[9]

Rasio	Formula	2025	2024	Interpretasi Ringkas
Current Ratio (Rasio Lancar)	Aset Lancar / Liabilitas Jk. Pendek	1.05x	0.47x	Likuiditas jangka pendek membaik signifikan, melewati ambang 1,0x
Debt to Equity Ratio	Total Liabilitas / Total Ekuitas	79.9x	Tidak bermakna (ekuitas negatif)	Rasio masih sangat tinggi meski ekuitas telah positif
Debt to Asset Ratio	Total Liabilitas / Total Aset	98.8%	120.4%	Struktur pendanaan masih didominasi liabilitas (>90%)
Net Profit Margin	Rugi Tahun Berjalan / Total Pendapatan	-9.9%	-2.0%	Marjin bersih masih negatif, memburuk dari 2024

[9] H. Van Greuning and S. B. Bratanovic, Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management, 3rd ed. (Washington, DC: World Bank, 2009).

Operating Margin	Laba Usaha / Total Pendapatan	3.5%	9.0%	Marjin usaha tetap positif namun menyempit
Pertumbuhan Kas dan Setara Kas	(Kas 2025 − Kas 2024) / Kas 2024	330.4%	—	Likuiditas kas meningkat tajam pasca rights issue

Tabel 5.1 Ikhtisar Rasio Keuangan Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

A. INTERPRETASI

- Rasio lancar meningkat dari 0.47x menjadi 1.05x, mengindikasikan perbaikan kemampuan Grup memenuhi liabilitas jangka pendek, sejalan dengan lonjakan kas dan setara kas pasca rights issue.
- Meskipun ekuitas telah kembali positif, rasio Debt to Equity sebesar 79.9x menunjukkan struktur permodalan yang masih sangat bertumpu pada utang — konsisten dengan risiko GIAA-TRE-003 (beban keuangan tinggi) dan GIAA-COR-001 (ketidakpastian kelangsungan usaha) pada Risk Register.
- Marjin usaha (operating margin) tetap positif sebesar 3.5%, menunjukkan bahwa inti bisnis penerbangan Garuda Indonesia masih menghasilkan laba operasional; namun besarnya beban keuangan menyebabkan marjin bersih menjadi negatif sebesar -9.9%.
- Perbaikan likuiditas kas sebesar 330.4% memberi ruang gerak jangka pendek bagi manajemen untuk melaksanakan program mitigasi risiko sebagaimana dirinci pada Bab XI dan Bab XII, namun tidak mengubah kesimpulan auditor mengenai ketidakpastian material kelangsungan usaha dalam jangka menengah-panjang.

B. MODAL KERJA DAN TREN STRUKTUR PERMODALAN

Modal kerja bersih (net working capital) Grup — selisih aset lancar dengan liabilitas jangka pendek berbalik dari defisit US$(619,363,911) pada 2024 menjadi surplus US$70,221,240 pada 2025, sejalan dengan perbaikan rasio lancar pada Tabel 5.1. Perbaikan ini terutama ditopang oleh lonjakan kas dan setara kas pasca rights issue, bukan oleh perbaikan struktural pada siklus operasi (piutang dan persediaan), sehingga keberlanjutannya perlu terus dipantau seiring berjalannya program restrukturisasi.

Dari sisi struktur permodalan, proporsi liabilitas jangka panjang terhadap total liabilitas menurun dari 85.3% pada 2024 menjadi 81.6% pada 2025, mengindikasikan bahwa sebagian liabilitas jangka panjang telah dilunasi atau direklasifikasi menjadi jangka pendek sejalan dengan progres restrukturisasi utang. Liabilitas sewa (lease liabilities) tetap menjadi komponen liabilitas terbesar, dengan total gabungan jangka pendek dan jangka panjang sebesar US$2,332,647,200, mencerminkan model bisnis penerbangan yang sangat bergantung pada armada sewa akar penyebab utama risiko GIAA-ENG-001 dan turut memengaruhi risiko GIAA-TRE-003.

C. ANALISIS COMMON-SIZE (VERTIKAL)

Analisis common-size menyatakan setiap pos laporan laba rugi sebagai persentase dari total pendapatan usaha, dan setiap pos posisi keuangan sebagai persentase dari total aset, guna memudahkan perbandingan struktur biaya dan permodalan antartahun tanpa terpengaruh skala nominal.

Komponen Laba Rugi	2025 (% Pendapatan)	2024 (% Pendapatan)
Total pendapatan usaha	100,0%	100,0%
Beban operasional penerbangan	47.9%	48.8%
Beban pemeliharaan dan perbaikan	20.6%	15.7%
Beban kebandaraan	7.7%	7.4%
Beban pelayanan penumpang	6.7%	6.5%
Beban umum dan administrasi	6.4%	6.2%
Total beban usaha	96.5%	91.0%
Laba usaha	3.5%	9.0%
Beban keuangan	16.3%	14.0%
Rugi tahun berjalan	-9.9%	-2.0%

Tabel 5.2 Analisis Common-Size Laporan Laba Rugi

Komponen Posisi Keuangan	2025 (% Total Aset)	2024 (% Total Aset)
Total aset lancar	19.1%	8.4%
Total aset tidak lancar	80.9%	91.6%
Total liabilitas jangka pendek	18.1%	17.7%
Total liabilitas jangka panjang	80.6%	102.7%
Total liabilitas	98.8%	120.4%
Total ekuitas	1.2%	-20.4%

Tabel 5.3 Analisis Common-Size Posisi Keuangan

Beban pemeliharaan dan perbaikan naik dari 15.7% menjadi 20.6% dari pendapatan usaha kenaikan proporsi terbesar di antara seluruh komponen beban usaha mengonfirmasi urgensi risiko GIAA-ENG-001 pada Risk Register. Sebaliknya, proporsi liabilitas terhadap total aset membaik dari 120.4% (melebihi 100%, mencerminkan ekuitas negatif) menjadi 98.8% pada 2025, namun tetap berada pada level yang sangat tinggi menurut standar industri penerbangan pada umumnya.

BAB 6

SINTESIS SKENARIO

Bab ini menyajikan proyeksi laporan keuangan konsolidasian PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan data aktual tahun 2025, yang disimulasikan ke dalam empat skenario: Normal (+5%), Skenario 1 (pendapatan turun 5%), Skenario 2 (pendapatan turun 10%), dan Skenario 3 (pendapatan flat).

Komponen	Aktual 2025	Normal +5%	Skenario 1 (-5%)	Skenario 2 (-10%)	Skenario 3 (Flat)
Pendapatan Berjadwal	2.514.668.226	2.640.401.637	2.388.934.815	2.263.201.403	2.514.668.226
Pendapatan Lainnya	701.936.258	737.033.071	666.839.445	631.742.632	701.936.258
TOTAL PENDAPATAN	3.216.604.484	3.377.434.708	3.055.774.260	2.894.944.035	3.216.604.484
Total Beban Usaha	3.102.736.013	3.009.653.933	3.102.736.013	3.102.736.013	3.040.681.133
Beban Keuangan	525.790.126	473.211.113	525.790.126	525.790.126	483.727.316
LABA/(RUGI) BERSIH	(319.391.449)	(105.430.338)	(572.751.879)	(733.582.104)	(307.803.965)

Tabel 6.1 Proyeksi Laporan Keuangan Konsolidasian per Skenario (dalam USD)

1. Aktual 2025: berdasarkan data resmi laporan keuangan audited EY, dengan total pendapatan US$3,216,604,484 namun mencatatkan rugi bersih US$319,391,449.
2. Normal +5%: mengasumsikan pertumbuhan pendapatan sebesar 5% disertai efisiensi biaya 3%, sehingga rugi berkurang menjadi US$105,430,338.
3. Skenario 1 & 2: mensimulasikan tekanan penurunan pendapatan sebesar 5% dan 10%, yang memperbesar potensi rugi menjadi US$572,751,879 hingga US$733,582,104.

4. Skenario 3 (Flat): mengasumsikan pendapatan tetap dengan efisiensi biaya 2%, menghasilkan proyeksi rugi sebesar US$307,803,965.

Analisis skenario ini konsisten dengan model 'Proyeksi LK' pada Risk Register CRP, di mana Total Laba Operasi Segmen yang diasumsikan sebesar US$102,481,624 menjadi basis penetapan Batas Toleransi Risiko (BTR) sebesar 20%, yaitu US$20,496,325, yang digunakan secara konsisten pada seluruh kertas kerja BTR di Bab XII.

A. SINTESIS SKENARIO DENGAN KERUGIAN EKSPEKTASIAN RISK REGISTER

Sebagai pelengkap kuantitatif, total Nilai Bersih Risiko Inherent (probabilitas dikalikan dampak finansial) dari kesembilan risiko pada Risk Register mencapai US$64,175,000 dapat dipandang sebagai estimasi kerugian ekspektasian (expected loss) tahunan Grup akibat seluruh sumber risiko yang teridentifikasi, sebelum memperhitungkan efek mitigasi. Nilai ini setara dengan 2.0% dari total pendapatan usaha 2025, atau 0.20 kali lipat dari rugi tahun berjalan aktual — mengindikasikan bahwa apabila seluruh sumber risiko terealisasi secara simultan tanpa mitigasi, tekanan terhadap laba rugi Grup berpotensi jauh lebih besar dibandingkan skenario stress test penurunan pendapatan 10% pada Tabel 6.1.

Setelah memperhitungkan rencana penanganan risiko (Bab XI dan Bab XII), total Nilai Bersih Risiko Residual turun menjadi US$37,250,000, penurunan sebesar 42.0%. Hal ini menegaskan bahwa program mitigasi risiko yang dianggarkan sebesar US$4,440,000 (Bab XII) memberikan nilai perlindungan (risk-adjusted value protection) yang jauh melampaui biayanya, menjadikan investasi pada program manajemen risiko ini rasional secara finansial bagi manajemen dan pemegang saham.

B. UJI KETAHANAN (STRESS TEST) PER PERISTIWA RISIKO TERHADAP LABA OPERASI SEGMEN

Model Proyeksi LK pada Risk Register CRP turut menyimulasikan sembilan skenario tunggal (single-event stress test), yaitu dampak apabila masing-masing kejadian risiko terealisasi secara individual dengan asumsi Dampak Finansial Risiko Inherent (Bab VIII) mengurangi langsung proyeksi Laba Operasi Segmen dasar sebesar US$102,481,624. Tabel 6.2 menyajikan hasil simulasi tersebut.

Kode Risiko	Dampak Finansial (USD)	Laba Operasi Segmen Setelah Peristiwa (USD)	Penurunan dari Baseline
TRE-001	US$19,500,000	US$82,981,624	19.0%
TRE-002	US$9,000,000	US$93,481,624	8.8%
COR-001	US$20,000,000	US$82,481,624	19.5%
TRE-003	US$17,000,000	US$85,481,624	16.6%
ACC-001	US$6,500,000	US$95,981,624	6.3%
FOP-001	US$5,000,000	US$97,481,624	4.9%
ENG-001	US$11,000,000	US$91,481,624	10.7%
COR-002	US$14,500,000	US$87,981,624	14.1%
COM-001	US$4,500,000	US$97,981,624	4.4%

Tabel 6.2 Uji Ketahanan per Peristiwa Risiko terhadap Laba Operasi Segmen Dasar (Sumber: Sheet 'Proyeksi LK', Risk Register CRP)

Peristiwa GIAA-COR-001 (going concern) merupakan skenario tunggal paling menekan, menurunkan Laba Operasi Segmen dasar sebesar 19.5% apabila terealisasi sepenuhnya tanpa mitigasi. Model ini melengkapi analisis skenario makro pada Tabel 6.1 dengan perspektif mikro per-risiko, dan menjadi dasar kuantitatif penetapan Batas Toleransi Risiko (BTR) sebesar 20% dari Laba Operasi Segmen yaitu US$20,496,325 yang dibahas secara rinci pada Bab XII.

Berdasarkan Risk Register CRP yang diisi untuk seluruh unit kerja Garuda Indonesia (All Unit Garuda Indonesia) dengan tanggal identifikasi risiko 24 April 2026, teridentifikasi sembilan kejadian risiko yang tersebar pada empat kategori: Finance Risk (3), Strategy and Planning Risk (3), Operational/Infrastructure Risk (2), dan Hazard Risk (1).

Catatan metodologis: matriks dampak kualitatif lima dimensi (reputasi, otoritas/regulator, pelanggan/mitra, sasaran strategis, dan sumber daya manusia) yang disertakan pada setiap sub-bab berikut bersumber dari kriteria dampak baku (Kriteria Risiko) pada template Risk Register CRP Fund Manager, yang istilahnya telah disesuaikan secara ringan agar relevan dengan konteks maskapai penerbangan (misalnya istilah generik 'nasabah/mitra' pada template asal).

BAB 7

GIAA

A. GIAA - TRE - 001 — VOLATILITAS HARGA AVTUR DAN KETERGANTUNGAN PADA SATU PEMASOK

- **Kategori:** Finance Risk **| Unit Kerja:** Treasury & Corporate Finance **| Pemilik Risiko:** VP Treasury & Corporate Finance
- **Sasaran:** Efisiensi biaya bahan bakar
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Volatilitas harga avtur dan ketergantungan pada satu pemasok tunggal (PT Pertamina Patra Niaga, sekitar 27% dari pendapatan usaha)
- **Akar Penyebab:** Harga minyak dunia fluktuatif; Ketergantungan pada satu pemasok (Pertamina)
- **Indikator Risiko:** Harga avtur naik signifikan / porsi biaya bahan bakar terhadap pendapatan meningkat
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Monitoring harga avtur berkala; Kajian hedging bahan bakar
- **Dampak Kualitatif:** Margin operasional tertekan

Sebagai maskapai dengan biaya bahan bakar yang lazimnya menyumbang sekitar seperempat hingga sepertiga dari total beban usaha industri penerbangan, ketergantungan pada satu pemasok domestik tanpa diversifikasi memadai membuat Garuda Indonesia rentan terhadap gejolak harga minyak dunia maupun risiko gangguan pasokan lokal, tanpa memiliki daya tawar alternatif dalam jangka pendek.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 5 (Sangat Berat)
Reputasi	Pemegang saham menegur manajemen dan komisaris secara tertulis
Otoritas/Regulator	Regulator mencabut izin Perusahaan

Pelanggan/Mitra	Terjadi penarikan dukungan besar-besaran dari mitra/pemangku kepentingan
Sasaran Strategis Organisasi	Tidak tercapainya sasaran dan kegagalan mencapai kinerja
Sumber Daya Manusia	Karyawan pindah/keluar dari perusahaan

B. GIAA - TRE - 002 — KERUGIAN SELISIH KURS NETO AKIBAT FLUKTUASI NILAI TUKAR DOLAR

- **Kategori:** Finance Risk **| Unit Kerja:** Treasury & Corporate Finance **| Pemilik Risiko:** VP Treasury & Corporate Finance
- **Sasaran:** Stabilitas biaya operasional dalam valuta asing
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Kerugian selisih kurs neto akibat fluktuasi nilai tukar Dolar AS terhadap mata uang lain
- **Akar Penyebab:** Fluktuasi kurs USD terhadap Rupiah dan mata uang lain; Eksposur transaksi dalam berbagai valuta
- **Indikator Risiko:** Kerugian selisih kurs pada laporan laba rugi meningkat
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Natural hedging dari pendapatan berbasis USD; Monitoring eksposur valuta
- **Dampak Kualitatif:** Volatilitas laba rugi meningkat

Meskipun mayoritas pendapatan Grup didenominasikan dalam USD sehingga tercipta natural hedge parsial, eksposur pada beban dalam mata uang lain (seperti Rupiah untuk sebagian biaya operasional domestik) tetap menimbulkan volatilitas pada pos keuntungan/kerugian selisih kurs neto, yang pada 2025 berbalik menjadi kerugian setelah membukukan keuntungan pada 2024.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 3 (Sedang)
Reputasi	Tegoran dari komisaris kepada manajemen pada rapat Direksi
Otoritas/Regulator	Pemanggilan Direksi dan Komisaris oleh otoritas
Pelanggan/Mitra	Komplain keras dari pelanggan/mitra kepada perusahaan
Sasaran Strategis Organisasi	Tertundanya pencapaian sasaran cukup besar, kinerja di bawah target
Sumber Daya Manusia	Karyawan kehilangan kedisiplinan dan sering tidak masuk kerja

C. GIAA - COR - 001 — KETIDAKPASTIAN MATERIAL TERKAIT KELANGSUNGAN USAHA

- **Kategori:** Strategy and Planning Risk **|** **Unit Kerja:** Enterprise Risk Management **|** **Pemilik Risiko:** Corporate Secretary
- **Sasaran:** Kelangsungan usaha (going concern) Grup
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha akibat rugi tahun berjalan US$319 juta dan akumulasi kerugian US$3,83 miliar
- **Akar Penyebab:** Rugi operasional dan keuangan berkelanjutan; Beban keuangan tinggi dari utang legacy
- **Indikator Risiko:** Opini auditor dengan paragraf penekanan atas ketidakpastian material going concern
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Rencana strategis manajemen (operasional & keuangan) Catatan 49; Dukungan permodalan dari Danantara
- **Dampak Kualitatif:** Keraguan signifikan atas kelangsungan usaha

Paragraf penekanan going concern pada opini auditor bukan sekadar catatan teknis akuntansi, melainkan sinyal material bagi kreditur, lessor, dan investor mengenai tingkat kepercayaan terhadap kemampuan Grup melanjutkan operasi tanpa dukungan eksternal berkelanjutan — menjadikan risiko ini berdampak sistemik terhadap seluruh pemangku kepentingan.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 5 (Sangat Berat)
Reputasi	Pemegang saham menegur manajemen dan komisaris secara tertulis
Otoritas/Regulator	Regulator mencabut izin perusahaan
Pelanggan/Mitra	Terjadi penarikan dukungan besar-besaran dari mitra/pemangku kepentingan
Sasaran Strategis Organisasi	Tidak tercapainya sasaran dan kegagalan mencapai kinerja
Sumber Daya Manusia	Karyawan pindah/keluar dari perusahaan

D. GIAA - TRE - 003 — BEBAN KEUANGAN YANG TINGGI (US$525,8 JUTA) DIBANDINGKAN PENDAPATAN

- **Kategori:** Finance Risk **| Unit Kerja:** Treasury & Corporate Finance **| Pemilik Risiko:** VP Treasury & Corporate Finance
- **Sasaran:** Struktur permodalan yang sehat
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Beban keuangan yang tinggi (US$525,8 juta) dibandingkan pendapatan keuangan (US$22,7 juta) akibat tingkat utang yang besar
- **Akar Penyebab:** Struktur utang yang besar; Proses restrukturisasi utang belum tuntas
- **Indikator Risiko:** Rasio beban keuangan terhadap pendapatan usaha meningkat
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Restrukturisasi utang tahap awal; Capital injection Danantara Desember 2025 (Rp23,67 triliun)
- **Dampak Kualitatif:** Tekanan likuiditas dan solvabilitas

Beban keuangan yang jauh melampaui pendapatan keuangan mencerminkan warisan struktur utang dari periode sebelum dan selama restrukturisasi 2022, termasuk liabilitas sewa pesawat dalam jumlah besar, sehingga setiap perbaikan laba usaha operasional cenderung habis terserap sebelum sampai ke laba bersih.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 4 (Berat)
Reputasi	Dewan Komisaris menegur manajemen secara tertulis
Otoritas/Regulator	Perintah pembubaran produk/layanan akibat pelanggaran
Pelanggan/Mitra	Terjadi penarikan dukungan oleh sebagian mitra/pemangku kepentingan
Sasaran Strategis Organisasi	Tertundanya pencapaian sasaran secara signifikan, kinerja jauh di bawah target
Sumber Daya Manusia	Karyawan membicarakan hal negatif tentang manajemen dan perusahaan

E. GIAA - ACC - 001 — RISIKO KESALAHAN PENGAKUAN PENDAPATAN PENUMPANG AKIBAT KOMPLAIN

- **Kategori:** Operational / Infrastructure Risk **|** **Unit Kerja:** Accounting & Tax **|** **Pemilik Risiko:** VP Accounting & Tax
- **Sasaran:** Keandalan pengakuan pendapatan penumpang
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Risiko kesalahan pengakuan pendapatan penumpang akibat kompleksitas proses TI dan volume transaksi yang tinggi (hal audit utama)
- **Akar Penyebab:** Kompleksitas sistem TI penjualan tiket; Volume transaksi tinggi
- **Indikator Risiko:** Temuan audit atas proses dan pengendalian pengakuan pendapatan
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Pengendalian aplikasi dan manual atas siklus pendapatan; Audit internal
- **Dampak Kualitatif:** Kesalahan penyajian laporan keuangan

Sebagai hal audit utama, risiko ini memiliki implikasi langsung terhadap keandalan pelaporan keuangan yang menjadi dasar pengambilan keputusan investor pasar modal, mengingat status Garuda Indonesia sebagai emiten publik dengan kode saham GIAA.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 4 (Berat)
Reputasi	Dewan Komisaris menegur manajemen secara tertulis
Otoritas/Regulator	Perintah pembubaran produk/layanan akibat pelanggaran
Pelanggan/Mitra	Terjadi penarikan dukungan oleh sebagian mitra/pemangku kepentingan
Sasaran Strategis Organisasi	Tertundanya pencapaian sasaran secara signifikan, kinerja jauh di bawah target
Sumber Daya Manusia	Karyawan membicarakan hal negatif tentang manajemen dan perusahaan

F. GIAA - FOP - 001 — KETERLAMBATAN PENERBANGAN AKIBAT ROTASI PESAWAT YANG TIDAK ONTIME

- **Kategori:** Operational / Infrastructure Risk **|** **Unit Kerja:** Flight Operations Control **|** **Pemilik Risiko:** VP Flight Operations Control
- **Sasaran:** Ketepatan waktu penerbangan (on-time performance)

- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Keterlambatan penerbangan akibat rotasi pesawat yang tidak optimal dan kendala operasional
- **Akar Penyebab:** Rotasi pesawat padat; Cuaca buruk dan kepadatan slot bandara
- **Indikator Risiko:** Tingkat on-time performance menurun
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Monitoring jadwal real time; Sinergi rute Garuda Indonesia dan Citilink
- **Dampak Kualitatif:** Keluhan penumpang dan reputasi menurun

Ketepatan waktu penerbangan merupakan salah satu indikator kualitas layanan yang paling mudah diamati penumpang, sehingga penurunan on-time performance berpotensi berdampak cepat terhadap persepsi merek dan preferensi penumpang terhadap maskapai kompetitor.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 3 (Sedang)
Reputasi	Tegoran dari komisaris kepada manajemen pada rapat Direksi
Otoritas/Regulator	Pemanggilan Direksi dan Komisaris oleh otoritas
Pelanggan/Mitra	Komplain keras dari pelanggan/mitra kepada perusahaan
Sasaran Strategis Organisasi	Tertundanya pencapaian sasaran cukup besar, kinerja di bawah target
Sumber Daya Manusia	Karyawan kehilangan kedisiplinan dan sering tidak masuk kerja

G. GIAA - ENG - 001 — KERUSAKAN KOMPONEN PESAWAT DAN KETERLAMBATAN PENGADAAN SUKU CADANG

- **Kategori:** Hazard Risk **|** **Unit Kerja:** Base Maintenance (GMF AeroAsia) **|** **Pemilik Risiko:** VP Base Maintenance
- **Sasaran:** Kelaikan dan keandalan armada
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan pengadaan suku cadang akibat usia armada dan ketergantungan pada pihak ketiga
- **Akar Penyebab:** Usia armada; Ketergantungan pasokan suku cadang pihak ketiga
- **Indikator Risiko:** Jumlah AOG (aircraft on ground) meningkat
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Program pemeliharaan terjadwal (GMF AeroAsia); Inspeksi teknis rutin

- **Dampak Kualitatif:** Pembatalan/keterlambatan penerbangan

Usia armada dan ketergantungan pada rantai pasok suku cadang pihak ketiga merupakan tantangan struktural yang umum dihadapi maskapai global pasca pandemi, mengingat gangguan rantai pasok komponen pesawat yang belum sepenuhnya pulih di tingkat industri.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 4 (Berat)
Reputasi	Dewan Komisaris menegur manajemen secara tertulis
Otoritas/Regulator	Perintah pembubaran produk/layanan akibat pelanggaran
Pelanggan/Mitra	Terjadi penarikan dukungan oleh sebagian mitra/pemangku kepentingan
Sasaran Strategis Organisasi	Tertundanya pencapaian sasaran secara signifikan, kinerja jauh di bawah target
Sumber Daya Manusia	Karyawan membicarakan hal negatif tentang manajemen dan Perusahaan

H. GIAA - COR - 002 — KETERGANTUNGAN PADA KEBERHASILAN RENCANA RESTRUKTURISASI DAN PENDANAAN

- **Kategori:** Strategy and Planning Risk **| Unit Kerja:** Enterprise Risk Management **| Pemilik Risiko:** Head of Enterprise Risk Management
- **Sasaran:** Keberlanjutan pendanaan restrukturisasi
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Ketergantungan pada keberhasilan rencana restrukturisasi dan pendanaan dari pemegang saham (Danantara Asset Management) untuk perbaikan kondisi keuangan
- **Akar Penyebab:** Ketergantungan pada persetujuan dan pencairan dana pemegang saham; Proses restrukturisasi bertahap hingga 2026
- **Indikator Risiko:** Realisasi pencairan dana / milestone restrukturisasi meleset dari jadwal
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Milestone monitoring rencana restrukturisasi (Catatan 49); Komunikasi rutin dengan pemegang saham
- **Dampak Kualitatif:** Tertundanya perbaikan struktur permodalan

Ketergantungan pada satu pemegang saham utama untuk pendanaan restrukturisasi menciptakan risiko konsentrasi (concentration risk) pada sumber pendanaan, di mana keterlambatan atau perubahan kebijakan pada

tingkat pemegang saham dapat berdampak langsung pada kelangsungan program pemulihan Grup.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 5 (Sangat Berat)
Reputasi	Pemegang saham menegur manajemen dan komisaris secara tertulis
Otoritas/Regulator	Regulator mencabut izin perusahaan
Pelanggan/Mitra	Terjadi penarikan dukungan besar-besaran dari mitra/pemangku kepentingan
Sasaran Strategis Organisasi	Tidak tercapainya sasaran dan kegagalan mencapai kinerja
Sumber Daya Manusia	Karyawan pindah/keluar dari perusahaan

I. GIAA - COM - 001 — PENURUNAN PENDAPATAN TIKET AKIBAT PERSAINGAN HARGA, TERMASUK DARI MASKAPAI BERBIAYA RENDAH SEPERTI CITILINK

- **Kategori:** Strategy and Planning Risk **| Unit Kerja:** Revenue Management **| Pemilik Risiko:** VP Revenue Management
- **Sasaran:** Daya saing harga dan load factor
- **Deskripsi Kejadian Risiko:** Penurunan pendapatan tiket akibat persaingan harga, termasuk dari maskapai berbiaya rendah (LCC) seperti Citilink
- **Akar Penyebab:** Persaingan harga dengan maskapai LCC; Kelebihan kapasitas pada rute tertentu
- **Indikator Risiko:** Load factor dan yield tiket menurun
- **Faktor Positif / Kontrol Internal Saat Ini:** Revenue management excellence; Program optimalisasi pendapatan ancillary
- **Dampak Kualitatif:** Pendapatan dan profitabilitas menurun

Persaingan harga dengan maskapai berbiaya rendah seperti Citilink — yang notabene merupakan entitas anak Grup sendiri — menuntut strategi segmentasi pasar dan positioning merek yang jelas agar tidak terjadi kanibalisasi pendapatan di dalam Grup sekaligus tetap kompetitif terhadap LCC lain di pasar.

Dimensi Dampak	Deskripsi pada Level Dampak 3 (Sedang)
Reputasi	Tegoran dari komisaris kepada manajemen pada rapat Direksi
Otoritas/Regulator	Pemanggilan Direksi dan Komisaris oleh otoritas
Pelanggan/Mitra	Komplain keras dari pelanggan/mitra kepada perusahaan
Sasaran Strategis Organisasi	Tertundanya pencapaian sasaran cukup besar, kinerja di bawah target
Sumber Daya Manusia	Karyawan kehilangan kedisiplinan dan sering tidak masuk kerja

BAB VIII

ANALISIS RISIKO INHERENT: PROBABILITAS, DAMPAK, DAN SKOR

Risiko inherent adalah tingkat risiko yang melekat pada suatu aktivitas sebelum diterapkannya kontrol atau mitigasi apa pun. Pengukurannya menggunakan matriks Probabilitas (P) dikalikan Dampak (I), menghasilkan skor W = P × I.

No.	Kode Risiko	P	I	W=P×I	Tingkat Inherent	Prob. (%)	Dampak Finansial (USD)
1	GIAA - TRE - 001	4 (Besar)	5 (Sangat Berat)	20	EXTREME HIGH	70%	US$19,500,000
2	GIAA - TRE - 002	3 (Sedang)	3 (Sedang)	9	HIGH RISK	50%	US$9,000,000
3	GIAA - COR - 001	4 (Besar)	5 (Sangat Berat)	20	EXTREME HIGH	70%	US$20,000,000
4	GIAA - TRE - 003	4 (Besar)	4 (Berat)	16	EXTREME HIGH	70%	US$17,000,000
5	GIAA - ACC - 001	2 (Kecil)	4 (Berat)	8	HIGH RISK	25%	US$6,500,000
6	GIAA - FOP - 001	4 (Besar)	3 (Sedang)	12	HIGH RISK	70%	US$5,000,000
7	GIAA - ENG - 001	3 (Sedang)	4 (Berat)	12	HIGH RISK	50%	US$11,000,000
8	GIAA - COR - 002	3 (Sedang)	5 (Sangat Berat)	15	EXTREME HIGH	50%	US$14,500,000
9	GIAA - COM - 001	3 (Sedang)	3 (Sedang)	9	HIGH RISK	50%	US$4,500,000

Tabel 8.1 Analisis Risiko Inherent — Sembilan Kejadian Risiko PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

A. ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

- Sebanyak 4 dari 9 risiko (44.4%) berstatus EXTREME HIGH (W ≥ 15): GIAA-TRE-001 (avtur), GIAA-COR-001 (going concern), GIAA-TRE-003 (beban keuangan), dan GIAA-COR-002 (pendanaan Danantara) menunjukkan bahwa risiko keuangan dan strategis mendominasi peringkat tertinggi Risk Register Garuda Indonesia.
- GIAA-TRE-001 dan GIAA-COR-001 memperoleh skor tertinggi (W=20), mencerminkan bahwa volatilitas biaya avtur serta ketidakpastian going concern dinilai memiliki probabilitas besar dengan dampak yang bersifat sangat berat terhadap profitabilitas dan kelangsungan usaha.
- Sebanyak 5 risiko berstatus HIGH RISK (W 8–14): GIAA-TRE-002 (kurs), GIAA-ACC-001 (pengakuan pendapatan), GIAA-FOP-001 (on-time performance), GIAA-ENG-001 (kelaikan armada), dan GIAA-COM-001 (persaingan LCC).
- Tidak terdapat risiko berstatus Low pada level inherent, mengindikasikan bahwa seluruh kejadian risiko yang teridentifikasi memiliki signifikansi yang layak untuk dikelola secara aktif oleh manajemen.

BAB IX

RISK HEAT MAP INHERENT DAN RESIDUAL

Perbandingan peta risiko inherent dan residual memberikan gambaran visual mengenai efektivitas program mitigasi yang direncanakan Garuda Indonesia terhadap kesembilan risiko yang teridentifikasi.

Kode Risiko	Inherent (W)	Residual (W')	Penurunan	Tingkat Residual
GIAA - TRE – 001	20 (EXTREME HIGH)	12 (HIGH RISK)	-40.0%	HIGH RISK
GIAA - TRE - 002	9 (HIGH RISK)	4 (MEDIUM RISK)	-55.6%	MEDIUM RISK
GIAA - COR – 001	20 (EXTREME HIGH)	12 (HIGH RISK)	-40.0%	HIGH RISK
GIAA - TRE - 003	16 (EXTREME HIGH)	9 (HIGH RISK)	-43.8%	HIGH RISK
GIAA - ACC – 001	8 (HIGH RISK)	6 (MEDIUM RISK)	-25.0%	MEDIUM RISK
GIAA - FOP - 001	12 (HIGH RISK)	6 (MEDIUM RISK)	-50.0%	MEDIUM RISK
GIAA - ENG – 001	12 (HIGH RISK)	6 (MEDIUM RISK)	-50.0%	MEDIUM RISK
GIAA - COR – 002	15 (EXTREME HIGH)	8 (HIGH RISK)	-46.7%	HIGH RISK
GIAA - COM – 001	9 (HIGH RISK)	4 (MEDIUM RISK)	-55.6%	MEDIUM RISK

Tabel 9.1 Efektivitas Mitigasi — Penurunan Level Risiko Inherent ke Residual

A. VISUALISASI PETA RISIKO (HEAT MAP)

Peta risiko berikut memvisualisasikan posisi kesembilan risiko pada matriks 5×5 Probabilitas (P, sumbu vertikal) dan Dampak (I, sumbu horizontal). Warna sel merepresentasikan kategori skor risiko: hijau (Low,

W 1–3), kuning (Medium, W 4–7), oranye (High, W 8–14), dan merah (Extreme High, W 15–25).

Peta Risiko Inherent:

P \ I	I=1	I=2	I=3	I=4	I=5
P=5					
P=4			**FOP-001**	**TRE-003**	**TRE-001** **COR-001**
P=3			**TRE-002** **COM-001**	**ENG-001**	**COR-002**
P=2				**ACC-001**	
P=1					

Gambar 9.1 Risk Heat Map Inherent

Peta Risiko Residual (setelah mitigasi):

P \ I	I=1	I=2	I=3	I=4	I=5
P=5					
P=4					
P=3		**FOP-001**	**TRE-003**	**TRE-001** **COR-001**	
P=2		**TRE-002** **COM-001**	**ACC-001** **ENG-001**	**COR-002**	
P=1					

Gambar 9.2 Risk Heat Map Residual

Perbandingan kedua peta menunjukkan pergeseran visual yang jelas: pada peta inherent, empat risiko (GIAA-TRE-001, GIAA-COR-001, GIAA-TRE-003, GIAA-COR-002) menempati kuadran merah (Extreme High) di sisi kanan-atas matriks; pada peta residual, seluruh titik tersebut bergeser ke kuadran oranye (High Risk) yang lebih dekat ke pusat matriks, mengindikasikan penurunan probabilitas dan/atau dampak secara konsisten pada seluruh sembilan risiko.

B. RINGKASAN PERUBAHAN DISTRIBUSI RISIKO

Tingkat Risiko	Jumlah Inherent	Jumlah Residual
Extreme High	4	0
High Risk	5	4
Medium Risk	0	5
Low Risk	0	0

Tabel 9.2 Distribusi Jumlah Risiko per Tingkat, Inherent vs Residual

Program mitigasi yang direncanakan Garuda Indonesia secara umum efektif menggeser distribusi risiko: seluruh risiko yang semula berstatus Extreme High (4 risiko) bergeser menjadi High Risk pada level residual, sehingga tidak ada lagi risiko berstatus Extreme High setelah mitigasi. Penurunan skor risiko berkisar antara 55.6% hingga 25.0%. Meskipun demikian, empat risiko (GIAA-TRE-001, GIAA-COR-001, GIAA-TRE-003, dan GIAA-COR-002) masih berada pada level HIGH RISK setelah mitigasi, sehingga memerlukan perhatian dan tindak lanjut berkelanjutan dari manajemen puncak.

BAB X

PROFIL RISIKO PER KATEGORI DAN DEPARTEMEN

A. PROFIL RISIKO PER KATEGORI

Kategori Risiko	Jumlah	Extreme High	High Risk	Medium/Low (Residual)
Strategy and Planning Risk	3	2	1	1
Finance Risk	3	2	1	1
Operational / Infrastructure Risk	2	0	2	2
Hazard Risk	1	0	1	1

Tabel 10.1 Distribusi Risiko per Kategori
(Total Anggaran Biaya Penanganan Risiko: US$4,440,000)

B. PROFIL RISIKO PER DEPARTEMEN / UNIT KERJA

Departemen / Unit Kerja	Jumlah Kejadian Risiko	Kode Risiko
Treasury & Corporate Finance	3	TRE - 001, TRE - 002, TRE - 003
Enterprise Risk Management	2	COR - 001, COR - 002
Accounting & Tax	1	ACC - 001
Flight Operations Control	1	FOP - 001
Base Maintenance (GMF AeroAsia)	1	ENG - 001
Revenue Management	1	COM - 001

Tabel 10.2 Distribusi Risiko per Departemen
(Total 9 Kejadian Risiko pada Risk Register)

Konsentrasi risiko tertinggi berada pada Treasury & Corporate Finance (3 risiko: avtur, kurs, beban keuangan) dan Enterprise Risk Management (2 risiko: going concern dan ketergantungan pendanaan Danantara), mencerminkan bahwa akar permasalahan Garuda Indonesia saat ini bersifat struktural-keuangan, bukan semata operasional penerbangan.

C. MATRIKS RACI TATA KELOLA RISIKO

Matriks RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) berikut menggambarkan pembagian peran antarlini pertahanan dalam siklus pengelolaan Risk Register, disusun berdasarkan struktur pemilik risiko dan penanggung jawab yang tercantum pada masing-masing kejadian risiko (Bab VII).

Aktivitas	Risk Owner (Unit Kerja)	Enterprise Risk Management	Direksi	Dewan Komisaris / Komite Audit
Identifikasi dan pengisian Risk Register	R	A	I	I
Analisis probabilitas dan dampak (inherent)	R	A	C	I
Penetapan strategi dan rencana penanganan risiko	R	C	A	I
Eksekusi tindakan mitigasi	R	C	A	I
Pemantauan realisasi dan perubahan peringkat risiko	C	R	A	I
Pelaporan Risk Register ke manajemen puncak	I	R	A	C
Persetujuan risk appetite dan BTR	I	C	R	A

Tabel 10.3 Matriks RACI Tata Kelola Risiko (R=Responsible, A=Accountable, C=Consulted, I=Informed)

Pembagian peran ini konsisten dengan konsep Three Lines Model yang dibahas pada Bab II: unit kerja pemilik risiko (risk owner) berperan sebagai pelaksana (Responsible) pada aktivitas operasional harian, fungsi Enterprise Risk Management berperan sebagai koordinator dan penanggung jawab metodologi (Accountable pada tahap identifikasi dan analisis), sementara Direksi memegang akuntabilitas akhir atas keputusan strategis dan persetujuan risk appetite, dengan Dewan Komisaris/Komite Audit berperan pada fungsi pengawasan.

BAB XI

TOP RISK EVENTS DAN RENCANA PENANGANAN RISIKO

Berdasarkan pemeringkatan pada sheet 'TOP RISK EVENTS' Risk Register CRP, kesembilan kejadian risiko diurutkan menurut signifikansi dampak inherent (dari Sangat Berat ke Sedang), sebagaimana disajikan pada Tabel 11.1.

Peringkat	Kode Risiko	Kejadian Risiko (Ringkas)	Dampak Inherent	Pemilik Risiko
1	GIAA - TRE - 001	Volatilitas harga avtur dan ketergantungan pada satu pe...	5 (Sangat Berat)	VP Treasury & Corporate Finance
2	GIAA - COR - 001	Ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha akib...	5 (Sangat Berat)	Corporate Secretary
3	GIAA - COR - 002	Ketergantungan pada keberhasilan rencana restrukturisas...	5 (Sangat Berat)	Head of Enterprise Risk Management
4	GIAA - TRE - 003	Beban keuangan yang tinggi (US$525,8 juta) dibandingkan...	4 (Berat)	VP Treasury & Corporate Finance
5	GIAA - ACC - 001	Risiko kesalahan pengakuan pendapatan penumpang akibat ...	4 (Berat)	VP Accounting & Tax
6	GIAA - ENG - 001	Kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan pengadaan ...	4 (Berat)	VP Base Maintenance

7	GIAA - TRE - 002	Kerugian selisih kurs neto akibat fluktuasi nilai tukar...	3 (Sedang)	VP Treasury & Corporate Finance
8	GIAA - FOP - 001	Keterlambatan penerbangan akibat rotasi pesawat yang ti...	3 (Sedang)	VP Flight Operations Control
9	GIAA - COM - 001	Penurunan pendapatan tiket akibat persaingan harga, ter...	3 (Sedang)	VP Revenue Management

Tabel 11.1 Top Risk Events PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Seluruh kejadian risiko ditangani dengan strategi respons yang disesuaikan dengan karakteristiknya mayoritas Mitigate, dengan pengecualian GIAA-TRE-002 (Transfer melalui instrumen lindung nilai), GIAA-COR-002 (Accept dengan monitoring intensif), dan GIAA-COM-001 (Enhance, karena mengandung unsur peluang peningkatan pendapatan ancillary). Rincian rencana kerja tindakan penanganan untuk setiap risiko, termasuk estimasi biaya per aktivitas, disajikan pada sub-bab berikut.

A. GIAA - TRE - 001 — W=20 (EXTREME HIGH)

Penanggung Jawab: VP Treasury & Corporate Finance / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko

Strategi Respons Risiko: MITIGATE

Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	**Biaya (USD)**
Program lindung nilai (hedging) harga bahan bakar	US$350,000
Diversifikasi & negosiasi kontrak pasokan avtur	US$150,000
Program efisiensi bahan bakar (fuel efficiency program)	US$200,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$700,000

B. GIAA - TRE - 002 — W=9 (HIGH RISK)

Penanggung Jawab: VP Treasury & Corporate Finance / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko

Strategi Respons Risiko: TRANSFER

Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Instrumen lindung nilai valuta asing (FX hedging)	US$250,000
Penguatan natural hedging dari pendapatan berbasis USD	US$100,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$350,000

C. GIAA - COR - 001 — W=20 (EXTREME HIGH)

Penanggung Jawab: Corporate Secretary / Direktur Utama
Strategi Respons Risiko: MITIGATE
Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Eksekusi rencana restrukturisasi & rasionalisasi network	US$500,000
Monitoring kondisi keuangan & pelaporan kepada pemegang saham	US$150,000
Program penguatan modal kerja	US$300,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$950,000

D. GIAA - TRE - 003 — W=16 (EXTREME HIGH)

Penanggung Jawab: VP Treasury & Corporate Finance / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Strategi Respons Risiko: MITIGATE
Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Restrukturisasi utang & penjadwalan ulang pembayaran	US$400,000
Optimalisasi struktur pendanaan (refinancing)	US$250,000
Kajian ulang kebijakan lindung nilai suku bunga	US$60,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$710,000

E. GIAA - ACC - 001 — W=8 (HIGH RISK)

Penanggung Jawab: VP Accounting & Tax / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Strategi Respons Risiko: MITIGATE

Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Penguatan kontrol aplikasi & rekonsiliasi sistem TI pendapatan	US$180,000
Audit internal atas proses pengakuan pendapatan	US$90,000
Pelatihan pengendalian internal siklus pendapatan	US$40,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$310,000

F. GIAA - FOP - 001 — W=12 (HIGH RISK)

Penanggung Jawab: VP Flight Operations Control / Direktur Operasi
Strategi Respons Risiko: MITIGATE
Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Optimasi rotasi pesawat & penjadwalan	US$120,000
Peningkatan sistem monitoring operasional real-time	US$90,000
Sinergi rute Garuda Indonesia - Citilink	US$40,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$250,000

G. GIAA - ENG - 001 — W=12 (HIGH RISK)

Penanggung Jawab: VP Base Maintenance / Direktur Teknik
Strategi Respons Risiko: MITIGATE
Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Preventive maintenance program	US$300,000
Pengadaan stok suku cadang kritikal	US$220,000
Inspeksi teknis tambahan	US$50,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$570,000

H. GIAA - COR - 002 — W=15 (EXTREME HIGH)

Penanggung Jawab: Head of Enterprise Risk Management / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Strategi Respons Risiko: ACCEPT
Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Monitoring pelaksanaan komitmen pendanaan pemegang saham	US$100,000
Penyusunan rencana kontingensi pendanaan alternatif	US$150,000
Koordinasi berkala dengan Danantara Asset Management	US$50,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$300,000

I. GIAA - COM - 001 — W=9 (HIGH RISK)

Penanggung Jawab: VP Revenue Management / Direktur Niaga
Strategi Respons Risiko: ENHANCE
Rincian Rencana Kerja — Tindakan Penanganan Risiko:

Rincian Tindakan	Biaya (USD)
Program revenue management & optimalisasi harga	US$150,000
Sinergi rute Garuda Indonesia – Citilink	US$100,000
Peningkatan pendapatan ancillary	US$50,000
Total Biaya Penanganan Risiko	US$300,000

BAB XII

BATAS TOLERANSI RISIKO (BTR) DAN KERTAS KERJA

Batas Toleransi Risiko (BTR) dalam template CRP ditetapkan sebesar 20% dari asumsi Total Laba Operasi Segmen Perusahaan, yaitu US$102,481,624 × 20% = US$20,496,325. Nilai Bersih Risiko dihitung dari Probabilitas (%) dikalikan Dampak Finansial. Apabila Nilai Bersih Risiko melebihi BTR, perusahaan wajib segera mengambil tindakan penanganan.

No.	Kode	Dampak Finansial Inherent (USD)	Prob. Inherent	Nilai Bersih Inherent (USD)	Biaya Treatment (USD)	Status vs BTR
1	TRE-001	US$19,500,000	70%	US$13,650,000	US$700,000	Dalam BTR
2	TRE-002	US$9,000,000	50%	US$4,500,000	US$350,000	Dalam BTR
3	COR-001	US$20,000,000	70%	US$14,000,000	US$950,000	Dalam BTR
4	TRE-003	US$17,000,000	70%	US$11,900,000	US$710,000	Dalam BTR
5	ACC-001	US$6,500,000	25%	US$1,625,000	US$310,000	Dalam BTR
6	FOP-001	US$5,000,000	70%	US$3,500,000	US$250,000	Dalam BTR
7	ENG-001	US$11,000,000	50%	US$5,500,000	US$570,000	Dalam BTR
8	COR-002	US$14,500,000	50%	US$7,250,000	US$300,000	Dalam BTR
9	COM-001	US$4,500,000	50%	US$2,250,000	US$300,000	Dalam BTR

Tabel 12.1 Kertas Kerja BTR — Nilai Bersih Risiko Inherent vs Batas Toleransi Risiko (BTR = US$20,496,325)

A. ANALISIS KRITIS

- Seluruh sembilan Nilai Bersih Risiko Inherent berada di bawah BTR sebesar US$20,496,325, karena perhitungan Nilai Bersih Risiko telah memperhitungkan bobot probabilitas kejadian, bukan hanya nilai dampak finansial mentah.
- Meskipun demikian, apabila dilihat dari Dampak Finansial Inherent mentah (belum dibobot probabilitas), tiga risiko GIAA - COR - 001 (97.6% dari BTR), GIAA - TRE - 001 (95.1% dari BTR), dan GIAA - TRE - 003 (82.9% dari BTR) berada pada kategori dampak 'Catastrophic/Significant' (>60–80% BTR), sehingga tetap memerlukan prioritas penanganan tertinggi.
- Risiko dengan Nilai Bersih Inherent tertinggi adalah GIAA - COR - 001 (US$14,000,000), terkait ketidakpastian material kelangsungan usaha, yang sejalan dengan penekanan auditor independen pada opini audit 2025.
- Total biaya penanganan risiko yang direncanakan untuk seluruh sembilan risiko sebesar US$4,440,000, jauh lebih kecil dibandingkan total potensi dampak finansial inherent gabungan sebesar US$107,000,000, menunjukkan bahwa rasio manfaat-biaya (cost-benefit) dari program mitigasi risiko ini secara keseluruhan sangat positif.

B. KERTAS KERJA RINCI PER RISIKO

1. Volatilitas harga avtur dan ketergantungan pada satu pemasok tunggal (PT Pertamina Patra Niaga, sekitar 27% dari pendapatan usaha)

Uraian	Nilai
Kode Risiko	GIAA - TRE - 001
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$19,500,000
Probabilitas Inherent (%)	70%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$13,650,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$700,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$9,750,000
Probabilitas Residual (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$4,875,000

2. **Kerugian selisih kurs neto akibat fluktuasi nilai tukar Dolar AS terhadap mata uang lain**

Uraian	**Nilai**
Kode Risiko	GIAA - TRE - 002
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$9,000,000
Probabilitas Inherent (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$4,500,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$350,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$9,000,000
Probabilitas Residual (%)	25%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$2,250,000

3. **Ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha akibat rugi tahun berjalan US$319 juta dan akumulasi kerugian US$3,83 miliar**

Uraian	**Nilai**
Kode Risiko	GIAA - COR - 001
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$20,000,000
Probabilitas Inherent (%)	70%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$14,000,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$950,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$20,000,000
Probabilitas Residual (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$10,000,000

4. **Beban keuangan yang tinggi (US$525,8 juta) dibandingkan pendapatan keuangan (US$22,7 juta) akibat tingkat utang yang besar**

Uraian	**Nilai**
Kode Risiko	GIAA - TRE - 003
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$17,000,000
Probabilitas Inherent (%)	70%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$11,900,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$710,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$17,000,000
Probabilitas Residual (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$8,500,000

5. **Risiko kesalahan pengakuan pendapatan penumpang akibat kompleksitas proses TI dan volume transaksi yang tinggi (hal audit utama)**

Uraian	Nilai
Kode Risiko	GIAA - ACC - 001
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$6,500,000
Probabilitas Inherent (%)	25%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$1,625,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$310,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$6,500,000
Probabilitas Residual (%)	25%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$1,625,000

6. **Keterlambatan penerbangan akibat rotasi pesawat yang tidak optimal dan kendala operasional**

Uraian	Nilai
Kode Risiko	GIAA - FOP - 001
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$5,000,000
Probabilitas Inherent (%)	70%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$3,500,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$250,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$5,000,000
Probabilitas Residual (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$2,500,000

7. **Kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan pengadaan suku cadang akibat usia armada dan ketergantungan pada pihak ketiga**

Uraian	Nilai
Kode Risiko	GIAA - ENG - 001
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$11,000,000
Probabilitas Inherent (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$5,500,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$570,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$11,000,000
Probabilitas Residual (%)	25%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$2,750,000

8. Ketergantungan pada keberhasilan rencana restrukturisasi dan pendanaan dari pemegang saham (Danantara Asset Management) untuk perbaikan kondisi keuangan

Uraian	Nilai
Kode Risiko	GIAA - COR - 002
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$14,500,000
Probabilitas Inherent (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$7,250,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$300,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$14,500,000
Probabilitas Residual (%)	25%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$3,625,000

9. Penurunan pendapatan tiket akibat persaingan harga, termasuk dari maskapai berbiaya rendah (LCC) seperti Citilink

Uraian	Nilai
Kode Risiko	GIAA - COM - 001
Dampak Finansial Risiko Inherent (USD)	US$4,500,000
Probabilitas Inherent (%)	50%
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$2,250,000
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$300,000
Dampak Finansial Risiko Residual (USD)	US$4,500,000
Probabilitas Residual (%)	25%
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$1,125,000

C. ANALISIS SENSITIVITAS: EMPAT RISIKO EXTREME HIGH

Analisis sensitivitas berikut menyimulasikan perubahan Nilai Bersih Risiko apabila Probabilitas (P) bergerak ±1 level dari posisi inherent saat ini, dengan Dampak Finansial diasumsikan tetap, untuk keempat risiko berstatus Extreme High. Simulasi ini membantu manajemen memahami sensitivitas eksposur finansial terhadap perubahan asumsi probabilitas.

Kode Risiko	Prob. -1 Level (USD)	Prob. Saat Ini — Nilai Bersih (USD)	Prob. +1 Level (USD)	Terhadap BTR (Saat Ini)
TRE-001	US$9,750,000	US$13,650,000	US$17,550,000	66.6%
COR-001	US$10,000,000	US$14,000,000	US$18,000,000	68.3%

TRE-003	US$8,500,000	US$11,900,000	US$15,300,000	58.1%
COR-002	US$3,625,000	US$7,250,000	US$10,150,000	35.4%

Tabel 12.2 Analisis Sensitivitas Nilai Bersih Risiko terhadap Perubahan Probabilitas (±1 Level)

Simulasi menunjukkan bahwa apabila probabilitas GIAA-COR-001 (going concern) naik satu level dari Besar (70%) menjadi 'Sangat Besar' (90%), Nilai Bersih Risiko akan meningkat dari US$14,000,000 menjadi sekitar US$18,000,000 setara 87.8% dari BTR, hampir mencapai ambang batas toleransi risiko. Hal ini menegaskan pentingnya kewaspadaan manajemen terhadap setiap sinyal pemburukan kondisi going concern, sekecil apa pun, mengingat tipisnya margin keamanan terhadap BTR pada risiko ini.

BAB XIII

RISK APPETITE DAN GAP ANALYSIS

Manajemen Garuda Indonesia menetapkan risk appetite pada level Medium Risk untuk risiko keuangan dan strategis utama yang berkaitan dengan proses turnaround pasca-restrukturisasi, dan Low Risk untuk risiko operasional yang dapat dikendalikan penuh melalui prosedur internal (misalnya pengakuan pendapatan dan operasional penerbangan).

Kode	Inherent	Residual	Risk Appetite (Target)	Gap Analysis
TRE-001	EXTREME HIGH	HIGH RISK	Medium Risk	Di atas target
TRE-002	HIGH RISK	MEDIUM RISK	Medium Risk	Tercapai
COR-001	EXTREME HIGH	HIGH RISK	Medium Risk	Di atas target
TRE-003	EXTREME HIGH	HIGH RISK	Medium Risk	Di atas target
ACC-001	HIGH RISK	MEDIUM RISK	Low Risk	Di atas target
FOP-001	HIGH RISK	MEDIUM RISK	Low Risk	Di atas target
ENG-001	HIGH RISK	MEDIUM RISK	Low Risk	Di atas target
COR-002	EXTREME HIGH	HIGH RISK	Medium Risk	Di atas target
COM-001	HIGH RISK	MEDIUM RISK	Medium Risk	Tercapai

Tabel 13.1 Risk Appetite dan Gap Analysis — Sembilan Kejadian Risiko

A. INTERPRETASI GAP ANALYSIS

- Sebanyak 2 dari 9 risiko telah mencapai risk appetite yang ditetapkan pada level residual, sementara 7 risiko lainnya terutama pada kategori Finance Risk dan Strategy and Planning Risk masih berada di atas target appetite Medium Risk.
- Gap terbesar terdapat pada GIAA-TRE-001, GIAA-COR-001, GIAA-TRE-003, dan GIAA-COR-002, yang residualnya masih berstatus High Risk sementara appetite yang ditetapkan adalah Medium Risk memerlukan tindakan tambahan berupa penguatan hedging avtur, akselerasi restrukturisasi utang, dan monitoring pencairan dana Danantara secara lebih intensif.
- Risiko-risiko operasional (GIAA-ACC-001, GIAA-FOP-001, GIAA-ENG-001) serta risiko strategi komersial (GIAA-COM-001, GIAA-TRE-002) telah berhasil diturunkan ke level Medium Risk atau lebih rendah, konsisten dengan target appetite yang lebih longgar untuk kategori risiko yang dapat dikendalikan penuh oleh manajemen operasional.

B. ANALISIS KORELASI DAN INTERDEPENDENSI ANTARRISIKO

Selain dievaluasi secara individual, kesembilan risiko juga perlu dipahami keterkaitannya satu sama lain, karena realisasi satu risiko dapat memperbesar probabilitas atau dampak risiko lain (concentration/contagion effect). Tabel 13.2 menyajikan penilaian kualitatif penulis atas keterkaitan antarrisiko berdasarkan kesamaan akar penyebab dan unit kerja terkait, bukan hasil pengukuran statistik formal.

Pasangan Risiko	Tingkat Keterkaitan	Dasar Keterkaitan
GIAA-TRE-001 ↔ GIAA-COR-001	Tinggi	Volatilitas biaya avtur memperbesar tekanan laba rugi yang mendasari ketidakpastian going concern
GIAA-TRE-003 ↔ GIAA-COR-001	Tinggi	Beban keuangan tinggi merupakan komponen utama akumulasi kerugian yang memicu paragraf penekanan going concern
GIAA-COR-001 ↔ GIAA-COR-002	Tinggi	Keduanya bergantung pada keberhasilan eksekusi rencana restrukturisasi (Catatan 49) dan dukungan Danantara
GIAA-TRE-001 ↔ GIAA-TRE-	Sedang	Sebagian pembelian avtur dan biaya operasional terkait dapat melibatkan

002		eksposur mata uang non-USD
GIAA-ENG-001 ↔ GIAA-FOP-001	Sedang	Kerusakan komponen pesawat (AOG) menjadi salah satu penyebab langsung keterlambatan penerbangan
GIAA-COM-001 ↔ GIAA-FOP-001	Sedang	Penurunan on-time performance dapat memperburuk daya saing terhadap LCC dan sebaliknya
GIAA-ACC-001 ↔ risiko lainnya	Rendah	Bersifat lebih independen karena berkaitan dengan kontrol internal sistem TI, bukan faktor pasar/operasional eksternal

Tabel 13.2 Penilaian Kualitatif Korelasi Antarrisiko
(Penilaian Penulis Berdasarkan Kesamaan Akar Penyebab)

Implikasi utama dari analisis interdependensi ini adalah bahwa empat risiko dengan keterkaitan tinggi GIAA-TRE-001, GIAA-TRE-003, GIAA-COR-001, dan GIAA-COR-002 membentuk klaster risiko keuangan-strategis yang saling memperkuat. Penanganan yang terfragmentasi pada masing-masing risiko secara terpisah berisiko kurang efektif; diperlukan pendekatan penanganan terintegrasi di bawah koordinasi langsung Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko bersama Direktur Utama, sebagaimana telah tercermin pada struktur penanggung jawab risiko pada Bab XI.

BAB XIV

LAPORAN PEMANTAUAN DAN PERUBAHAN PERINGKAT RISIKO

A. REALISASI PROGRAM PENANGANAN RISIKO

Sebagian program penanganan risiko yang direncanakan pada Risk Register telah memiliki basis realisasi yang dapat diverifikasi dari peristiwa korporasi aktual sepanjang 2025, sebagaimana terungkap dalam Laporan Keuangan Konsolidasian Audited.

Kode Risiko	Rencana Penanganan	Status	Bukti/Realisasi Terkait
GIAA-COR-001	Eksekusi rencana restrukturisasi & rasionalisasi network	Berjalan	Rencana strategis manajemen diungkapkan pada Catatan 49 LK; opini audit tetap WTM dengan paragraf penekanan going concern
GIAA-TRE-003	Restrukturisasi utang & optimalisasi struktur pendanaan	Berjalan	Capital injection Danantara Rp23,67 triliun (Desember 2025); rights issue Seri D menambah modal disetor sekitar US$1,419,879,972
GIAA-COR-002	Monitoring komitmen pendanaan pemegang saham	Berjalan	Realisasi capital injection Danantara telah dicairkan sebagian pada Desember 2025, konsisten dengan milestone Catatan 49
GIAA-TRE-001	Program hedging avtur & efisiensi bahan bakar	Dalam pelaksanaan	Belum ada pengungkapan kontrak hedging avtur signifikan pada catatan LK 2025; risiko konsentrasi pemasok tunggal tetap material
GIAA-TRE-	Instrumen lindung	Dalam	Rugi kurs neto tercatat

002	nilai valuta asing	pelaksanaan	US$1,206,291 pada 2025, berbalik dari keuntungan kurs US$18,044,682 pada 2024
GIAA-ACC-001 / GIAA-FOP-001 / GIAA-ENG-001 / GIAA-COM-001	Penguatan kontrol internal, optimasi rotasi, preventive maintenance, revenue management	Direncanakan / berjalan bertahap	Belum tersedia data realisasi biaya spesifik pada Risk Register; dipantau melalui indikator operasional masing-masing unit kerja

Tabel 14.1 Status Realisasi Program Penanganan Risiko dikaitkan dengan Peristiwa Korporasi Aktual 2025

B. PERUBAHAN PERINGKAT RISIKO (INHERENT KE RESIDUAL)

Kode Risiko	Peringkat Awal (Inherent)	Perubahan	Peringkat Akhir (Residual)
GIAA - TRE - 001	EXTREME HIGH (4×5=20)	-40.0%	HIGH RISK (3×4=12)
GIAA - TRE - 002	HIGH RISK (3×3=9)	-55.6%	MEDIUM RISK (2×2=4)
GIAA - COR - 001	EXTREME HIGH (4×5=20)	-40.0%	HIGH RISK (3×4=12)
GIAA - TRE - 003	EXTREME HIGH (4×4=16)	-43.8%	HIGH RISK (3×3=9)
GIAA - ACC - 001	HIGH RISK (2×4=8)	-25.0%	MEDIUM RISK (2×3=6)
GIAA - FOP - 001	HIGH RISK (4×3=12)	-50.0%	MEDIUM RISK (3×2=6)
GIAA - ENG - 001	HIGH RISK (3×4=12)	-50.0%	MEDIUM RISK (2×3=6)
GIAA - COR - 002	EXTREME HIGH (3×5=15)	-46.7%	HIGH RISK (2×4=8)
GIAA - COM - 001	HIGH RISK (3×3=9)	-55.6%	MEDIUM RISK (2×2=4)

Tabel 14.2 Laporan Perubahan Peringkat Risiko

Catatan metodologis: perubahan peringkat pada tabel di atas mencerminkan efektivitas rencana penanganan risiko yang tercatat pada Risk Register (pendekatan pengurangan probabilitas dan/atau dampak kualitatif), yang bersifat proyeksi ke depan (forward-looking) mengingat

tanggal identifikasi risiko baru ditetapkan pada 24 April 2026. Realisasi aktual atas perubahan peringkat ini perlu dipantau dan diperbarui pada siklus tinjauan risiko berikutnya.

C. KALENDER PEMANTAUAN TRIWULANAN TAHUN 2026

Sebagai instrumen operasional bagi fungsi Enterprise Risk Management, Tabel 14.3 mengusulkan kalender tinjauan triwulanan atas kesembilan risiko sepanjang 2026, disusun berdasarkan urutan prioritas pada Bab XI (Top Risk Events).

Kode Risiko	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026
TRE-001	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan penuh	Tinjauan penuh	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
COR-001	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan penuh	Tinjauan penuh	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
COR-002	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan penuh	Tinjauan penuh	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
TRE-003	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan penuh	Tinjauan penuh	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
ACC-001	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan ringkas	Tinjauan ringkas	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
ENG-001	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan ringkas	Tinjauan ringkas	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
TRE-002	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan ringkas	Tinjauan ringkas	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
FOP-001	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan ringkas	Tinjauan ringkas	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register
COM-001	Tinjauan awal & baseline	Tinjauan ringkas	Tinjauan ringkas	Tinjauan tahunan & pembaruan Risk Register

Tabel 14.3 Usulan Kalender Pemantauan Triwulanan Risk Register Tahun 2026

Risiko berstatus Extreme High pada level inherent (GIAA-TRE-001, GIAA-COR-001, GIAA-TRE-003, GIAA-COR-002) diusulkan menjalani tinjauan penuh (full review) pada triwulan II dan III, mencakup pembaruan probabilitas, dampak finansial, dan status realisasi biaya penanganan, sedangkan risiko lainnya cukup ditinjau secara ringkas (desk review) pada periode yang sama. Seluruh sembilan risiko wajib menjalani tinjauan tahunan penuh pada triwulan IV sebagai dasar pembaruan Risk Register periode 2027.

BAB XV

ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI PELENGKAP RISK REGISTER

Selain kerangka Risk Register CRP, analisis risiko PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dapat diperkaya dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC), yang menghubungkan setiap risiko dengan perspektif strategis organisasi secara menyeluruh: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan.[10]

A. PERSPEKTIF KEUANGAN (FINANCIAL PERSPECTIVE)

Fokus: pertumbuhan pendapatan, efisiensi struktur biaya, kesehatan struktur modal pasca rights issue, serta profitabilitas yang diukur melalui laba usaha dan marjin bersih (Bab V).

Konteks Risiko: berkaitan langsung dengan GIAA-TRE-001 (volatilitas avtur, W=20), GIAA-TRE-002 (risiko kurs, W=9), dan GIAA-TRE-003 (beban keuangan melebihi pendapatan keuangan, W=16) tiga risiko keuangan Treasury & Corporate Finance dengan agregat Nilai Bersih Risiko Inherent sebesar US$30,050,000.

B. PERSPEKTIF PELANGGAN (CUSTOMER PERSPECTIVE)

Fokus: kualitas layanan penerbangan, ketepatan waktu (on-time performance), loyalitas penumpang, dan daya saing harga terhadap maskapai berbiaya rendah (LCC).

Konteks Risiko: berkaitan langsung dengan GIAA-FOP-001 (keterlambatan penerbangan, W=12) dan GIAA-COM-001 (persaingan LCC/Citilink, W=9) mencerminkan risiko reputasi dan pangsa pasar yang berdampak pada loyalitas pelanggan.

---

[10] R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

C. PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (INTERNAL BUSINESS PROCESS)

Fokus: manajemen armada dan pemeliharaan pesawat (MRO), pengendalian sistem TI pendapatan, dan pengelolaan kontrak sewa dengan lessor.

Konteks Risiko: berkaitan langsung dengan GIAA-ENG-001 (kerusakan komponen & suku cadang, W=12) dan GIAA-ACC-001 (kesalahan pengakuan pendapatan, W=8, merupakan hal audit utama) risiko operasional yang menghambat efisiensi proses internal.

D. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (LEARNING AND GROWTH)

Fokus: kapasitas organisasi dalam mengelola restrukturisasi jangka panjang, hubungan dengan pemegang saham utama, serta penguatan tata kelola dan sistem manajemen risiko korporat.

Konteks Risiko: berkaitan dengan GIAA-COR-001 (going concern, W=20) dan GIAA-COR-002 (ketergantungan pendanaan Danantara, W=15) dua risiko strategis dengan skor inherent tertinggi, yang penanganannya sangat bergantung pada kapasitas organisasi mengeksekusi rencana restrukturisasi jangka panjang secara konsisten.

E. SINTESIS

Pemetaan di atas menunjukkan bahwa kesembilan risiko utama dalam Risk Register Garuda Indonesia tersebar dan saling terkait di keempat perspektif Balanced Scorecard, konsisten dengan logika strategy map: kelemahan pada perspektif pembelajaran dan proses internal (ketergantungan pada pemasok tunggal avtur, ketergantungan pendanaan eksternal, dan usia armada) pada akhirnya bermuara pada tekanan di perspektif pelanggan (persaingan LCC) dan berujung pada tekanan berat di perspektif keuangan (rugi bersih dan beban keuangan yang tinggi). Dengan demikian, penanganan risiko keuangan jangka pendek (refinancing dan rights issue) perlu diimbangi dengan investasi jangka panjang pada proses internal dan kapabilitas organisasi, agar perbaikan kinerja keuangan yang telah dicapai dapat berkelanjutan.

F. DASHBOARD INDIKATOR KINERJA UTAMA (KPI) PER PERSPEKTIF

Sebagai pelengkap operasional, Tabel 15.1 mengusulkan indikator kinerja utama (KPI) yang dapat digunakan manajemen untuk memantau perbaikan pada masing-masing perspektif Balanced Scorecard, dengan

baseline diambil dari kondisi aktual 2025 dan target ilustratif untuk periode turnaround 2026–2027 sebagaimana direkomendasikan pada Bab XVII.

Perspektif	KPI	Baseline 2025	Target 2026–2027	Risiko Terkait
Keuangan	Marjin usaha (operating margin)	3.5%	> 5,0%	GIAA-TRE-001, GIAA-TRE-003
Keuangan	Rasio Debt to Equity	79.9x	Menurun bertahap	GIAA-TRE-003, GIAA-COR-001
Pelanggan	On-time performance	Tidak diungkapkan pada LK	> 85%	GIAA-FOP-001
Pelanggan	Pangsa pasar vs LCC domestik	Tidak diungkapkan pada LK	Meningkat/stabil	GIAA-COM-001
Proses Internal	Beban pemeliharaan / pendapatan usaha	20.6%	Menurun bertahap	GIAA-ENG-001
Proses Internal	Akurasi pengakuan pendapatan (temuan audit)	Hal audit utama 2025	Tanpa temuan material	GIAA-ACC-001
Pembelajaran & Pertumbuhan	Realisasi milestone restrukturisasi (Catatan 49)	Berjalan	100% tercapai sesuai jadwal	GIAA-COR-001, GIAA-COR-002

Tabel 15.1 Dashboard KPI Ilustratif per Perspektif Balanced Scorecard

Perlu dicatat bahwa beberapa baseline (on-time performance dan pangsa pasar) tidak diungkapkan secara eksplisit dalam Laporan Keuangan Audited maupun Risk Register, sehingga kolom tersebut ditandai "tidak diungkapkan", nilai target yang dicantumkan bersifat ilustratif berdasarkan praktik umum industri penerbangan dan perlu divalidasi dengan data operasional internal Perusahaan yang tidak tercakup dalam ruang lingkup dokumen sumber buku ini.

BAB XVI

KETERKAITAN RISIKO DENGAN ASPEK ESG DAN KEBERLANJUTAN

Sebagai pelengkap analisis Risk Register dan Balanced Scorecard, bab ini memetakan kesembilan risiko yang teridentifikasi ke dalam tiga pilar Environmental, Social, and Governance (ESG), sejalan dengan tren pelaporan berkelanjutan yang semakin relevan bagi emiten publik seperti Garuda Indonesia, termasuk kerangka IFRS S1/S2 dan POJK 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan.[11]

A. PILAR ENVIRONMENTAL (LINGKUNGAN)

Risiko terkait: GIAA-TRE-001 (volatilitas avtur).

Konsumsi bahan bakar fosil merupakan sumber emisi karbon terbesar bagi maskapai penerbangan. Ketergantungan pada satu pemasok tunggal tanpa strategi efisiensi bahan bakar yang optimal tidak hanya menimbulkan risiko finansial (sebagaimana dibahas pada Bab VII dan Bab XI), tetapi juga berkaitan dengan risiko transisi iklim (climate transition risk) termasuk potensi pengenaan pajak karbon atau skema perdagangan emisi penerbangan di masa depan yang dapat memperbesar dampak finansial risiko ini apabila program efisiensi bahan bakar tidak segera diperkuat.

B. PILAR SOCIAL (SOSIAL)

Risiko terkait: GIAA-FOP-001 (ketepatan waktu penerbangan) dan GIAA-COM-001 (persaingan harga/keterjangkauan layanan).

Ketepatan waktu penerbangan dan keterjangkauan harga tiket merupakan dimensi sosial yang berkaitan langsung dengan pengalaman dan

[11] Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik (Jakarta: OJK, 2017).

kepuasan pelanggan sebagai salah satu kelompok pemangku kepentingan utama. Selain itu, tekanan keuangan yang dibahas pada Bab IV dan Bab V berpotensi berdampak pada dimensi sosial internal, yaitu kesejahteraan dan motivasi 10.852 karyawan Grup, sebagaimana disinggung pada kriteria dampak kualitatif reaksi sumber daya manusia dalam kerangka penilaian risiko (Bab II).

C. PILAR GOVERNANCE (TATA KELOLA)

Risiko terkait: GIAA-COR-001 (going concern), GIAA-COR-002 (ketergantungan pendanaan Danantara), GIAA-TRE-003 (beban keuangan), dan GIAA-ACC-001 (pengakuan pendapatan).

Keempat risiko ini secara langsung berkaitan dengan tata kelola perusahaan (corporate governance): transparansi pelaporan keuangan (hal audit utama pengakuan pendapatan), efektivitas pengawasan Direksi dan Dewan Komisaris atas eksekusi rencana restrukturisasi (Catatan 49), serta hubungan dengan pemegang saham pengendali dalam konteks BUMN/holding investasi pemerintah (Danantara Asset Management). Kualitas tata kelola risiko sebagaimana dibahas pada sub-bab 2.10 mengenai komponen pengendalian internal COSO menjadi penentu utama keberhasilan Grup keluar dari kondisi ketidakpastian material kelangsungan usaha.

D. IMPLIKASI BAGI PELAPORAN KEBERLANJUTAN

Pemetaan ESG di atas menunjukkan bahwa risiko keuangan dan operasional Garuda Indonesia yang dianalisis melalui Risk Register CRP memiliki keterkaitan erat dengan risiko keberlanjutan yang lazim diungkapkan dalam laporan keberlanjutan (sustainability report) maupun laporan terkait iklim (climate-related disclosures) sesuai IFRS S1 (pengungkapan umum terkait keberlanjutan) dan IFRS S2 (pengungkapan terkait iklim).[12] Integrasi antara Risk Register operasional keuangan dengan kerangka pengungkapan ESG akan memperkuat kredibilitas Grup di mata investor institusional dan lembaga pemeringkat keberlanjutan, sekaligus mendukung akses pembiayaan berkelanjutan (sustainable finance) yang semakin diminati pelaku industri penerbangan global.

[12] IFRS Foundation, IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information and IFRS S2 Climate-related Disclosures (London: IFRS Foundation, 2023).

E. MATRIKS MATERIALITAS ESG (ILUSTRATIF)

Sebagai pelengkap kualitatif, Tabel 16.1 menyajikan matriks materialitas ilustratif yang memetakan kesembilan risiko pada dua sumbu: signifikansi terhadap kinerja finansial Grup (sumbu horizontal, mengacu pada Nilai Bersih Risiko Inherent Bab VIII) dan signifikansi terhadap pemangku kepentingan eksternal/keberlanjutan (sumbu vertikal, penilaian kualitatif penulis).

Kode Risiko	Signifikansi Finansial (Nilai Bersih Inherent)	Signifikansi terhadap Pemangku Kepentingan/ESG	Prioritas Materialitas
GIAA-COR-001	Sangat Tinggi (US$14,0 juta)	Sangat Tinggi (going concern, kepercayaan investor)	Sangat Tinggi
GIAA-TRE-001	Tinggi (US$13,65 juta)	Tinggi (emisi karbon, transisi iklim)	Sangat Tinggi
GIAA-TRE-003	Tinggi (US$11,9 juta)	Sedang (tata kelola struktur modal)	Tinggi
GIAA-COR-002	Sedang (US$7,25 juta)	Tinggi (konsentrasi pemegang saham, tata kelola)	Tinggi
GIAA-ENG-001	Sedang (US$5,5 juta)	Sedang (keselamatan, keandalan layanan)	Sedang
GIAA-TRE-002	Rendah (US$4,5 juta)	Rendah (dampak tidak langsung ke pemangku kepentingan eksternal)	Sedang
GIAA-FOP-001	Rendah (US$3,5 juta)	Sedang (pengalaman pelanggan)	Sedang
GIAA-COM-001	Rendah (US$2,25 juta)	Sedang (keterjangkauan layanan publik)	Sedang
GIAA-ACC-001	Rendah (US$1,625 juta)	Sedang (transparansi pelaporan ke investor publik)	Sedang

Tabel 16.1 Matriks Materialitas ESG Ilustratif Sembilan Risiko PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Empat risiko dengan prioritas materialitas Sangat Tinggi hingga Tinggi GIAA-COR-001, GIAA-TRE-001, GIAA-TRE-003, dan GIAA-COR-002 konsisten dengan empat risiko berstatus Extreme High pada analisis inherent Bab VIII, menunjukkan keselarasan antara prioritas manajemen risiko keuangan tradisional dengan prioritas pengungkapan keberlanjutan yang relevan bagi pemangku kepentingan eksternal.

BAB XVII

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI STRATEGIS

A. KONDISI KEUANGAN: PERBAIKAN MODAL, TANTANGAN PROFITABILITAS

Ekuitas perusahaan kembali berada pada posisi positif sebesar US$91,911,956, membaik dari posisi negatif US$1,351,896,846, berkat keberhasilan PMHMETD (rights issue) saham Seri D dan capital injection dari Danantara Asset Management senilai Rp23,67 triliun. Namun demikian, rugi bersih sebesar US$319,391,449 yang meningkat 358% dari tahun sebelumnya menunjukkan bahwa beban usaha dan terutama beban keuangan Perusahaan masih sangat berat, sebagaimana tercermin pada rasio Debt to Equity sebesar 79.9x pada Bab V.

B. RISIKO KRITIS: EMPAT DARI SEMBILAN RISIKO BERSTATUS EXTREME HIGH

Skor risiko inherent tertinggi tercatat pada GIAA-TRE-001 (volatilitas avtur) dan GIAA-COR-001 (ketidakpastian going concern), masing-masing dengan W=20. Risiko GIAA-COR-001 sekaligus merupakan risiko dengan Nilai Bersih Risiko Inherent tertinggi (US$14,000,000), sejalan dengan paragraf penekanan auditor independen atas ketidakpastian material kelangsungan usaha dalam opini audit 2025.

C. MITIGASI EFEKTIF: TIDAK ADA LAGI RISIKO EXTREME HIGH PADA LEVEL RESIDUAL

Setelah tindakan mitigasi diterapkan, seluruh empat risiko yang semula berstatus Extreme High bergeser menjadi High Risk, dan lima risiko lainnya bergeser ke Medium Risk. Total biaya penanganan risiko yang dianggarkan sebesar US$4,440,000 untuk seluruh sembilan risiko, jauh lebih kecil dibandingkan potensi dampak finansial inherent gabungan, menunjukkan rasio manfaat-biaya program mitigasi yang sangat positif.

D. GAP RISK APPETITE: EMPAT RISIKO BELUM MENCAPAI TARGET

Sebanyak 7 dari 9 risiko masih berada di atas target risk appetite yang ditetapkan manajemen, terutama pada kategori risiko keuangan dan strategis (Treasury & Corporate Finance dan Enterprise Risk Management), sehingga diperlukan program mitigasi intensif pada periode 2026–2027 untuk menutup kesenjangan tersebut.

E. REKOMENDASI 1: PRIORITAS PENANGANAN RISIKO GOING CONCERN DAN BEBAN KEUANGAN

1. Melanjutkan dan mempercepat eksekusi rencana strategis restrukturisasi operasional dan keuangan sebagaimana diungkapkan pada Catatan 49 Laporan Keuangan, termasuk pelaporan progres berkala kepada pemegang saham dan komite audit.
2. Melakukan negosiasi lanjutan dengan kreditur dan lessor untuk optimalisasi struktur pendanaan (refinancing) guna menurunkan beban keuangan yang saat ini melebihi laba usaha.
3. Memastikan komitmen pendanaan dari Danantara Asset Management terealisasi sesuai milestone, disertai penyusunan rencana kontingensi pendanaan alternatif.

F. REKOMENDASI 2: MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK DAN OPERASIONAL

1. Melaksanakan diversifikasi pemasok bahan bakar dan mengimplementasikan program lindung nilai (hedging) harga avtur secara lebih terstruktur, mengingat konsentrasi pasokan pada satu pemasok tunggal sekitar 27% dari pendapatan usaha.
2. Memperkuat program preventive maintenance dan pengadaan stok suku cadang kritikal untuk menekan risiko aircraft-on-ground (AOG) yang berdampak pada ketepatan waktu penerbangan.
3. Mengoptimalkan revenue management dan sinergi rute dengan Citilink untuk menjaga daya saing terhadap maskapai berbiaya rendah (LCC).

G. REKOMENDASI 3: STRATEGI TURNAROUND 2026–2027

1. Menargetkan perbaikan marjin bersih melalui efisiensi biaya operasional dan optimalisasi struktur pendanaan, dengan sasaran menurunkan rasio Debt to Equity secara bertahap.
2. Meningkatkan load factor dan pendapatan ancillary sebagai bentuk diversifikasi pendapatan di luar tiket penumpang.
3. Mengimplementasikan program hedging valuta asing dan bahan bakar secara komprehensif untuk mengurangi volatilitas laba rugi.

4. Memperkuat kapasitas fungsi Enterprise Risk Management sebagai lini kedua pertahanan (second line of defense) dalam memantau seluruh Risk Register secara berkelanjutan dan melaporkannya kepada Direksi dan Komite Audit setiap triwulan.

H. KETERBATASAN PENULISAN

1. Data probabilitas dan dampak finansial pada Risk Register bersifat estimasi kualitatif-kuantitatif oleh pemilik risiko pada satu titik waktu (24 April 2026), sehingga belum mencerminkan validasi statistik atas data historis kejadian risiko jangka panjang (misalnya data historis harga avtur atau frekuensi keterlambatan penerbangan selama beberapa tahun).
2. Batas Toleransi Risiko (BTR) yang digunakan mengikuti asumsi baku pada template CRP (20% dari estimasi Total Laba Operasi Segmen), yang penetapannya belum tentu identik dengan kebijakan BTR formal yang berlaku secara internal di Garuda Indonesia.
3. Realisasi biaya penanganan risiko pada Bab XIV sebagian besar masih bersifat rencana (planned) dan proyeksi, karena tanggal identifikasi risiko yang relatif baru; data realisasi aktual yang terverifikasi secara independen baru tersedia untuk peristiwa korporasi besar yang diungkapkan dalam Laporan Keuangan (rights issue dan capital injection Danantara).
4. Analisis ini hanya mencakup laporan keuangan periode 2024–2025 sehingga tren jangka panjang (3–5 tahun) belum dapat sepenuhnya dianalisis; perbandingan hanya bersifat year-on-year.

I. SARAN UNTUK PENELITIAN DAN TINJAUAN LANJUTAN

1. Melakukan pembaruan Risk Register secara berkala (disarankan triwulanan, sebagaimana kalender pada Bab XIV) dengan melibatkan validasi data historis kuantitatif untuk memperkuat objektivitas penilaian probabilitas.
2. Mengembangkan kajian Value at Risk (VaR) atau Cash Flow at Risk (CFaR) yang lebih formal atas eksposur harga avtur dan valuta asing, guna melengkapi pendekatan probabilitas-dampak kualitatif pada Risk Register saat ini.
3. Memperluas cakupan analisis ke laporan keuangan multi-tahun (5 tahun) setelah tersedia, untuk menguji konsistensi tren perbaikan struktur permodalan pasca-restrukturisasi 2022 dan rights issue 2025.

4. Melakukan studi lanjutan mengenai efektivitas tata kelola Three Lines Model di lingkungan Garuda Indonesia melalui wawancara atau survei terhadap risk owner pada masing-masing direktorat.

Dokumen ini disusun berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasian Audited EY per 31 Desember 2025 dan Risk Register CRP Fund Manager yang telah diisi dengan data aktual PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk (Template Risk Register CRP disusun oleh Emilia, April 2026).

DAFTAR PUSTAKA

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. COSO.

Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar Profesional Akuntan Publik, Standar Audit (SA) 570 — Kelangsungan Usaha.

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 — Risk Management Guidelines. ISO.

Jorion, P. (2007). Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2016). Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2022). Surat Edaran OJK Nomor 10/SEOJK.05/2022.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2026). Laporan Keuangan Konsolidasian per 31 Desember 2025 (Audited). Kantor Akuntan Publik Purwanto, Sungkoro & Surja (Ernst & Young).

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.

Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2009). Analyzing Banking Risk: A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management (3rd ed.). World Bank.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Risk Register Lengkap (Sembilan Kejadian Risiko)

No.	Kode Risiko	Kategori	Unit Kerja	P	I	W	Tingkat Inherent	Strategi	Biaya (USD)	P'	I'	W'	Tingkat Residual
1	TRE - 001	Finance	Treasury	4	5	20	EXTREME	MITIGATE	700,000	3	4	12	HIGH
2	TRE - 002	Finance	Treasury	3	3	9	HIGH	TRANSFER	350,000	2	2	4	MEDIUM
3	COR - 001	Strategy	Enterprise	4	5	20	EXTREME	MITIGATE	950,000	3	4	12	HIGH
4	TRE - 003	Finance	Treasury	4	4	16	EXTREME	MITIGATE	710,000	3	3	9	HIGH
5	ACC - 001	Operational	Accounting	2	4	8	HIGH	MITIGATE	310,000	2	3	6	MEDIUM
6	FOP - 001	Operational	Flight	4	3	12	HIGH	MITIGATE	250,000	3	2	6	MEDIUM
7	ENG - 001	Hazard	Base	3	4	12	HIGH	MITIGATE	570,000	2	3	6	MEDIUM
8	COR - 002	Strategy	Enterprise	3	5	15	EXTREME	ACCEPT	300,000	2	4	8	HIGH
9	COM - 001	Strategy	Revenue	3	3	9	HIGH	ENHANCE	300,000	2	2	4	MEDIUM

Lampiran 2. Kriteria Probabilitas Risiko

Index	Probabilitas	Deskripsi	Persentase (%)
5	Sangat Besar	Sangat mungkin pasti terjadi / sering	> 80%
4	Besar	Kemungkinan besar terjadi	60% < p ≤ 80%
3	Sedang	Sama kemungkinannya terjadi & tidak terjadi	40% < p ≤ 60%
2	Kecil	Kemungkinan kecil terjadi	10% < p ≤ 40%
1	Sangat Kecil	Cenderung tidak mungkin terjadi	≤ 10%

Lampiran 3. Kriteria Dampak Risiko terhadap Batas Toleransi Risiko (BTR)

Index	Dampak	Deskripsi	Terhadap BTR
5	Catastrophic	Sangat Besar	> 0,8 BTR
4	Significant	Besar (Signifikan)	0,6 BTR < x ≤ 0,8 BTR
3	Moderate	Sedang	0,4 BTR < x ≤ 0,6 BTR
2	Minor	Kecil	0,2 BTR < x ≤ 0,4 BTR
1	Insignificant	Sangat Kecil (Tidak Signifikan)	< 0,2 BTR

Lampiran 4. Struktur Organisasi Unit Kerja

Lihat Tabel 3.1 pada Bab III untuk struktur organisasi lengkap tujuh direktorat/entitas dan dua puluh dua departemen di lingkungan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang menjadi lingkup Risk Register ini.

Lampiran 6. Kartu Profil Risiko Individual

Sebagai instrumen ringkas bagi manajemen dan pemilik risiko, berikut disajikan kartu profil (risk profile card) untuk setiap kejadian risiko, merangkum seluruh informasi kunci dari Bab VII, VIII, XI, dan XII dalam satu tampilan terpadu per risiko.

Kartu Risiko No. 1 — GIAA - TRE - 001

Atribut	Keterangan
Kategori / Unit Kerja	Finance Risk / Treasury & Corporate Finance
Deskripsi Kejadian Risiko	Volatilitas harga avtur dan ketergantungan pada satu pemasok tunggal (PT Pertamina Patra Niaga, sekitar 27% dari pendapatan usaha)
Akar Penyebab	Harga minyak dunia fluktuatif; Ketergantungan pada satu pemasok (Pertamina)
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Treasury & Corporate Finance / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Skor Inherent (P×I=W)	4×5=20 — EXTREME HIGH
Skor Residual (P'×I'=W')	3×4=12 — HIGH RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$13,650,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$4,875,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	MITIGATE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$700,000
Rincian Tindakan Utama	Program lindung nilai (hedging) harga bahan bakar; Diversifikasi & negosiasi kontrak pasokan avtur; Program efisiensi bahan bakar (fuel efficiency program)

Kartu Risiko No. 2 — GIAA - TRE - 002

Atribut	Keterangan
Kategori / Unit Kerja	Finance Risk / Treasury & Corporate Finance
Deskripsi Kejadian Risiko	Kerugian selisih kurs neto akibat fluktuasi nilai tukar Dolar AS terhadap mata uang lain
Akar Penyebab	Fluktuasi kurs USD terhadap Rupiah dan mata uang lain; Eksposur transaksi dalam berbagai valuta

Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Treasury & Corporate Finance / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Skor Inherent (P×I=W)	3×3=9 — HIGH RISK
Skor Residual (P'×I'=W')	2×2=4 — MEDIUM RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$4,500,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$2,250,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	TRANSFER
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$350,000
Rincian Tindakan Utama	Instrumen lindung nilai valuta asing (FX hedging); Penguatan natural hedging dari pendapatan berbasis USD

Kartu Risiko No. 3 — GIAA - COR - 001

Atribut	**Keterangan**
Kategori / Unit Kerja	Strategy and Planning Risk / Enterprise Risk Management
Deskripsi Kejadian Risiko	Ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha akibat rugi tahun berjalan US$319 juta dan akumulasi kerugian US$3,83 miliar
Akar Penyebab	Rugi operasional dan keuangan berkelanjutan; Beban keuangan tinggi dari utang legacy
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	Corporate Secretary / Direktur Utama
Skor Inherent (P×I=W)	4×5=20 — EXTREME HIGH
Skor Residual (P'×I'=W')	3×4=12 — HIGH RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$14,000,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$10,000,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	MITIGATE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$950,000
Rincian Tindakan Utama	Eksekusi rencana restrukturisasi & rasionalisasi network; Monitoring kondisi keuangan & pelaporan kepada pemegang saham; Program penguatan modal kerja

Kartu Risiko No. 4 — GIAA - TRE - 003

Atribut	Keterangan
Kategori / Unit Kerja	Finance Risk / Treasury & Corporate Finance
Deskripsi Kejadian Risiko	Beban keuangan yang tinggi (US$525,8 juta) dibandingkan pendapatan keuangan (US$22,7 juta) akibat tingkat utang yang besar
Akar Penyebab	Struktur utang yang besar; Proses restrukturisasi utang belum tuntas
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Treasury & Corporate Finance / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Skor Inherent (P×I=W)	4×4=16 — EXTREME HIGH
Skor Residual (P'×I'=W')	3×3=9 — HIGH RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$11,900,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$8,500,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	MITIGATE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$710,000
Rincian Tindakan Utama	Restrukturisasi utang & penjadwalan ulang pembayaran; Optimalisasi struktur pendanaan (refinancing); Kajian ulang kebijakan lindung nilai suku bunga

Kartu Risiko No. 5 — GIAA - ACC - 001

Atribut	Keterangan
Kategori / Unit Kerja	Operational / Infrastructure Risk / Accounting & Tax
Deskripsi Kejadian Risiko	Risiko kesalahan pengakuan pendapatan penumpang akibat kompleksitas proses TI dan volume transaksi yang tinggi (hal audit utama)
Akar Penyebab	Kompleksitas sistem TI penjualan tiket; Volume transaksi tinggi
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Accounting & Tax / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Skor Inherent (P×I=W)	2×4=8 — HIGH RISK
Skor Residual (P'×I'=W')	2×3=6 — MEDIUM RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$1,625,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$1,625,000

Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	MITIGATE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$310,000
Rincian Tindakan Utama	Penguatan kontrol aplikasi & rekonsiliasi sistem TI pendapatan; Audit internal atas proses pengakuan pendapatan; Pelatihan pengendalian internal siklus pendapatan

Kartu Risiko No. 6 — GIAA - FOP - 001

Atribut	**Keterangan**
Kategori / Unit Kerja	Operational / Infrastructure Risk / Flight Operations Control
Deskripsi Kejadian Risiko	Keterlambatan penerbangan akibat rotasi pesawat yang tidak optimal dan kendala operasional
Akar Penyebab	Rotasi pesawat padat; Cuaca buruk dan kepadatan slot bandara
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Flight Operations Control / Direktur Operasi
Skor Inherent (P×I=W)	4×3=12 — HIGH RISK
Skor Residual (P'×I'=W')	3×2=6 — MEDIUM RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$3,500,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$2,500,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	MITIGATE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$250,000
Rincian Tindakan Utama	Optimasi rotasi pesawat & penjadwalan; Peningkatan sistem monitoring operasional real-time; Sinergi rute Garuda Indonesia - Citilink

Kartu Risiko No. 7 — GIAA - ENG - 001

Atribut	**Keterangan**
Kategori / Unit Kerja	Hazard Risk / Base Maintenance (GMF AeroAsia)
Deskripsi Kejadian Risiko	Kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan pengadaan suku cadang akibat usia armada dan ketergantungan pada pihak ketiga

Akar Penyebab	Usia armada; Ketergantungan pasokan suku cadang pihak ketiga
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Base Maintenance / Direktur Teknik
Skor Inherent (P×I=W)	3×4=12 — HIGH RISK
Skor Residual (P'×I'=W')	2×3=6 — MEDIUM RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$5,500,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$2,750,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	MITIGATE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$570,000
Rincian Tindakan Utama	Preventive maintenance program; Pengadaan stok suku cadang kritikal; Inspeksi teknis tambahan

Kartu Risiko No. 8 — GIAA - COR - 002

Atribut	**Keterangan**
Kategori / Unit Kerja	Strategy and Planning Risk / Enterprise Risk Management
Deskripsi Kejadian Risiko	Ketergantungan pada keberhasilan rencana restrukturisasi dan pendanaan dari pemegang saham (Danantara Asset Management) untuk perbaikan kondisi keuangan
Akar Penyebab	Ketergantungan pada persetujuan dan pencairan dana pemegang saham; Proses restrukturisasi bertahap hingga 2026
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	Head of Enterprise Risk Management / Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
Skor Inherent (P×I=W)	3×5=15 — EXTREME HIGH
Skor Residual (P'×I'=W')	2×4=8 — HIGH RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$7,250,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$3,625,000

Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	ACCEPT
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$300,000
Rincian Tindakan Utama	Monitoring pelaksanaan komitmen pendanaan pemegang saham; Penyusunan rencana kontingensi pendanaan alternatif; Koordinasi berkala dengan Danantara Asset Management

Kartu Risiko No. 9 — GIAA - COM - 001

Atribut	**Keterangan**
Kategori / Unit Kerja	Strategy and Planning Risk / Revenue Management
Deskripsi Kejadian Risiko	Penurunan pendapatan tiket akibat persaingan harga, termasuk dari maskapai berbiaya rendah (LCC) seperti Citilink
Akar Penyebab	Persaingan harga dengan maskapai LCC; Kelebihan kapasitas pada rute tertentu
Pemilik Risiko / Penanggung Jawab	VP Revenue Management / Direktur Niaga
Skor Inherent (P×I=W)	3×3=9 — HIGH RISK
Skor Residual (P'×I'=W')	2×2=4 — MEDIUM RISK
Nilai Bersih Risiko Inherent (USD)	US$2,250,000
Nilai Bersih Risiko Residual (USD)	US$1,125,000
Status terhadap BTR (US$20.496.325)	Dalam BTR
Strategi Respons Risiko	ENHANCE
Total Biaya Penanganan Risiko (USD)	US$300,000
Rincian Tindakan Utama	Program revenue management & optimalisasi harga; Sinergi rute Garuda Indonesia - Citilink; Peningkatan pendapatan ancillary

Lampiran 7. Glosarium Istilah

Istilah	Definisi Ringkas
Risk Register	Dokumen terstruktur yang memuat daftar seluruh risiko teridentifikasi beserta analisis, rencana respons, dan status penanganannya.
Risiko Inherent	Tingkat risiko yang melekat pada suatu aktivitas sebelum diterapkannya kontrol atau mitigasi.
Risiko Residual	Tingkat risiko yang tersisa setelah tindakan mitigasi diterapkan.
Probabilitas (P)	Ukuran kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko, skala 1 (Sangat Kecil) hingga 5 (Sangat Besar).
Dampak (I)	Ukuran besaran kerugian yang ditimbulkan apabila risiko terjadi, skala 1 (Ringan Sekali) hingga 5 (Sangat Berat).
Skor Risiko (W)	Hasil perkalian Probabilitas dan Dampak (W = P × I), menentukan kategori Low/Medium/High/Extreme High.
Batas Toleransi Risiko (BTR)	Ambang batas maksimum kerugian finansial yang masih dapat diterima perusahaan tanpa mengganggu kelangsungan usaha.
Risk Appetite	Jumlah dan jenis risiko yang bersedia diterima organisasi dalam mengejar tujuan strategisnya.
Risk Tolerance	Variasi atau rentang penyimpangan yang dapat diterima di sekitar risk appetite.
Going Concern	Asumsi bahwa entitas akan terus beroperasi di masa mendatang; ketidakpastian material atasnya dapat memunculkan paragraf penekanan pada opini audit.
Key Audit Matter (Hal Audit Utama)	Area yang menurut pertimbangan profesional auditor paling signifikan dalam audit periode berjalan.
4T (Avoid, Transfer, Mitigate, Accept)	Empat strategi respons risiko menurut PMI, ditambah varian Enhance untuk risiko yang mengandung unsur peluang.

Lampiran 8. Struktur Kolom Baku Template Risk Register CRP

Untuk kepentingan audit-trail dan interoperabilitas data, berikut disajikan struktur 38 kolom baku (A–AL) yang digunakan pada sheet 'Database' dan 'Risk Input' Risk Register CRP Fund Manager, yang menjadi acuan seluruh tabel pada buku ini.

Kolom	Nama Kolom
A	Kode Risiko
B	No.
C	Status Risiko
D	Peluang atau Ancaman

E	Kategori Risiko
F	Unit Kerja / Fungsi
G	Sasaran
H	Tanggal Identifikasi Risiko
I	Deskripsi atau Kejadian Risiko
J	Akar Penyebab
K	Indikator Risiko
L	Faktor Positif / Internal Control yang Ada Saat Ini
M	Dampak Kualitatif
N	Probabilitas (P)
O	Dampak (I)
P	Skor Risiko Inherent (W)
Q	Tingkat Risiko Inherent
R	Probabilitas Risiko Inherent Kualitatif (%)
S	Dampak Finansial Risiko Inherent
T	Nilai Bersih Risiko Inherent
U	Pemilik Risiko
V	Jabatan Pemilik Risiko
W	No. HP Pemilik Risiko
X	E-mail Pemilik Risiko
Y	Strategi
Z	Penanganan Risiko (Risk Treatment)
AA	Biaya Penanganan Risiko
AB	Penanganan yang Telah Dilakukan
AC	Probabilitas Risiko Residual (P')
AD	Dampak Risiko Residual (I')
AE	Skor Risiko Residual (W')
AF	Tingkat Risiko Residual
AG	Probabilitas Risiko Residual Kualitatif (%)
AH	Dampak Finansial Risiko Residual
AI	Nilai Bersih Risiko Residual
AJ	Departemen (Unit Kerja)
AK	Status Tanggal & Komentar Kajian
AL	Tanggal Review Selanjutnya

Tabel L8.1 Struktur 38 Kolom Baku (A–AL)
Template Risk Register CRP Fund Manager

LAMPIRAN 9. CETAK LENGKAP RISK REGISTER (SELURUH KOLOM)

Lampiran ini mereproduksi seluruh kolom baku Risk Register CRP (Lampiran 8) untuk kesembilan kejadian risiko, sebagai salinan cetak (print-out) lengkap yang setara dengan sheet 'Risk Register Table' pada berkas Excel sumber. Ditampilkan dalam format lanskap dan dibagi menjadi empat kelompok kolom agar tetap terbaca.

L9.1 Kelompok Kolom Identifikasi Risiko (Kolom A–M)

Kode (A)	No. (B)	Status (C)	Kategori (E)	Unit Kerja (F)	Sasaran (G)	Deskripsi Kejadian Risiko (I)	Akar Penyebab (J)	Dampak Kualitatif (M)
GIAA - TRE - 001	1	Active	Finance Risk	Treasury & Corporate Finance	Efisiensi biaya bahan bakar	Volatilitas harga avtur dan ketergantungan pada satu pemasok tunggal (PT Pertamina Patra Niaga, sekitar 27% dari pendapatan usaha)	Harga minyak dunia fluktuatif; Ketergantungan pada satu pemasok (Pertamina)	Margin operasional tertekan
GIAA - TRE - 002	2	Active	Finance Risk	Treasury & Corporate Finance	Stabilitas biaya operasional dalam valuta asing	Kerugian selisih kurs neto akibat fluktuasi nilai tukar Dolar AS terhadap mata uang lain	Fluktuasi kurs USD terhadap Rupiah dan mata uang lain; Eksposur transaksi dalam berbagai valuta	Volatilitas laba rugi meningkat
GIAA - COR - 001	3	Active	Strategy and Planning Risk	Enterprise Risk Management	Kelangsungan usaha (going concern) Grup	Ketidakpastian material terkait kelangsungan usaha akibat rugi tahun berjalan US$319 juta dan akumulasi kerugian US$3,83 miliar	Rugi operasional dan keuangan berkelanjutan; Beban keuangan tinggi dari utang legacy	Keraguan signifikan atas kelangsungan usaha
GIAA - TRE - 003	4	Active	Finance Risk	Treasury & Corporate Finance	Struktur permodalan yang sehat	Beban keuangan yang tinggi (US$525,8 juta) dibandingkan pendapatan keuangan (US$22,7 juta) akibat tingkat utang yang besar	Struktur utang yang besar; Proses restrukturisasi utang belum tuntas	Tekanan likuiditas dan solvabilitas
GIAA - ACC - 001	5	Active	Operational / Infrastructure Risk	Accounting & Tax	Keandalan pengakuan pendapatan penumpang	Risiko kesalahan pengakuan pendapatan penumpang akibat kompleksitas proses TI dan volume transaksi yang tinggi (hal audit utama)	Kompleksitas sistem TI penjualan tiket; Volume transaksi tinggi	Kesalahan penyajian laporan keuangan
GIAA - FOP - 001	6	Active	Operational / Infrastructure Risk	Flight Operations Control	Ketepatan waktu penerbangan (on-time performance)	Keterlambatan penerbangan akibat rotasi pesawat yang tidak optimal dan kendala operasional	Rotasi pesawat padat; Cuaca buruk dan kepadatan slot bandara	Keluhan penumpang dan reputasi menurun
GIAA - ENG - 001	7	Active	Hazard Risk	Base Maintenance (GMF AeroAsia)	Kelaikan dan keandalan armada	Kerusakan komponen pesawat dan keterlambatan pengadaan suku cadang akibat usia armada dan ketergantungan pada pihak ketiga	Usia armada; Ketergantungan pasokan suku cadang pihak ketiga	Pembatalan/keterlambatan penerbangan
GIAA - COR - 002	8	Active	Strategy and Planning Risk	Enterprise Risk Management	Keberlanjutan pendanaan restrukturisasi	Ketergantungan pada keberhasilan rencana restrukturisasi dan pendanaan dari pemegang saham (Danantara Asset Management) untuk perbaikan kondisi keuangan	Ketergantungan pada persetujuan dan pencairan dana pemegang saham; Proses restrukturisasi bertahap hingga 2026	Tertundanya perbaikan struktur permodalan
GIAA - COM - 001	9	Active	Strategy and Planning Risk	Revenue Management	Daya saing harga dan load factor	Penurunan pendapatan tiket akibat persaingan harga, termasuk dari maskapai berbiaya rendah (LCC) seperti Citilink	Persaingan harga dengan maskapai LCC; Kelebihan kapasitas pada rute tertentu	Pendapatan dan profitabilitas menurun

L9.2 Kelompok Kolom Analisis Risiko Inherent (Kolom N–T)

Kode	P (N)	I (O)	W=P×I (P)	Tingkat Inherent (Q)	Prob. % (R)	Dampak Finansial USD (S)	Nilai Bersih Inherent USD (T)
GIAA - TRE - 001	4 (Besar)	5 (Sangat Berat)	20	EXTREME HIGH	70%	US$19,500,000	US$13,650,000
GIAA - TRE - 002	3 (Sedang)	3 (Sedang)	9	HIGH RISK	50%	US$9,000,000	US$4,500,000
GIAA - COR - 001	4 (Besar)	5 (Sangat Berat)	20	EXTREME HIGH	70%	US$20,000,000	US$14,000,000
GIAA - TRE - 003	4 (Besar)	4 (Berat)	16	EXTREME HIGH	70%	US$17,000,000	US$11,900,000
GIAA - ACC - 001	2 (Kecil)	4 (Berat)	8	HIGH RISK	25%	US$6,500,000	US$1,625,000
GIAA - FOP - 001	4 (Besar)	3 (Sedang)	12	HIGH RISK	70%	US$5,000,000	US$3,500,000
GIAA - ENG - 001	3 (Sedang)	4 (Berat)	12	HIGH RISK	50%	US$11,000,000	US$5,500,000
GIAA - COR - 002	3 (Sedang)	5 (Sangat Berat)	15	EXTREME HIGH	50%	US$14,500,000	US$7,250,000
GIAA - COM - 001	3 (Sedang)	3 (Sedang)	9	HIGH RISK	50%	US$4,500,000	US$2,250,000

L9.3 Kelompok Kolom Kepemilikan dan Penanganan Risiko (Kolom U–AB)

Kode	Pemilik Risiko (U)	Jabatan (V)	Strategi (Y)	Penanganan Risiko / Risk Treatment (Z)	Biaya Penanganan USD (AA)
GIAA - TRE – 001	VP Treasury & Corporate Finance	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	MITIGATE	Program lindung nilai (hedging) harga bahan bakar; Diversifikasi & negosiasi kontrak pasokan avtur; Program efisiensi bahan bakar (fuel efficiency program)	US$700,000
GIAA - TRE – 002	VP Treasury & Corporate Finance	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	TRANSFER	Instrumen lindung nilai valuta asing (FX hedging); Penguatan natural hedging dari pendapatan berbasis USD	US$350,000
GIAA - COR – 001	Corporate Secretary	Direktur Utama	MITIGATE	Eksekusi rencana restrukturisasi & rasionalisasi network; Monitoring kondisi keuangan & pelaporan kepada pemegang saham; Program penguatan modal kerja	US$950,000
GIAA - TRE – 003	VP Treasury & Corporate Finance	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	MITIGATE	Restrukturisasi utang & penjadwalan ulang pembayaran; Optimalisasi struktur pendanaan (refinancing); Kajian ulang kebijakan lindung nilai suku bunga	US$710,000
GIAA - ACC – 001	VP Accounting & Tax	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	MITIGATE	Penguatan kontrol aplikasi & rekonsiliasi sistem TI pendapatan; Audit internal atas proses pengakuan pendapatan; Pelatihan pengendalian internal siklus pendapatan	US$310,000
GIAA - FOP – 001	VP Flight Operations Control	Direktur Operasi	MITIGATE	Optimasi rotasi pesawat & penjadwalan; Peningkatan sistem monitoring operasional real-time; Sinergi rute Garuda Indonesia - Citilink	US$250,000
GIAA - ENG – 001	VP Base Maintenance	Direktur Teknik	MITIGATE	Preventive maintenance program; Pengadaan stok suku cadang kritikal; Inspeksi teknis tambahan	US$570,000
GIAA - COR – 002	Head of Enterprise Risk Management	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko	ACCEPT	Monitoring pelaksanaan komitmen pendanaan pemegang saham; Penyusunan rencana kontingensi pendanaan alternatif; Koordinasi berkala dengan Danantara Asset Management	US$300,000
GIAA - COM – 001	VP Revenue Management	Direktur Niaga	ENHANCE	Program revenue management & optimalisasi harga; Sinergi rute Garuda Indonesia - Citilink; Peningkatan pendapatan ancillary	US$300,000

L9.4 Kelompok Kolom Analisis Risiko Residual dan Monitoring (Kolom AC–AL)

Kode	P' (AC)	I' (AD)	W'=P'×I' (AE)	Tingkat Residual (AF)	Prob.' % (AG)	Dampak Finansial Residual USD (AH)	Nilai Bersih Residual USD (AI)	Departemen (AJ)
GIAA - TRE – 001	3 (Sedang)	4 (Berat)	12	HIGH RISK	50%	US$9,750,000	US$4,875,000	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
GIAA - TRE – 002	2 (Kecil)	2 (Ringan)	4	MEDIUM RISK	25%	US$9,000,000	US$2,250,000	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
GIAA - COR – 001	3 (Sedang)	4 (Berat)	12	HIGH RISK	50%	US$20,000,000	US$10,000,000	Direktur Utama
GIAA - TRE – 003	3 (Sedang)	3 (Sedang)	9	HIGH RISK	50%	US$17,000,000	US$8,500,000	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
GIAA - ACC – 001	2 (Kecil)	3 (Sedang)	6	MEDIUM RISK	25%	US$6,500,000	US$1,625,000	Direktur Keuangan dan

								Manajemen Risiko
GIAA - FOP – 001	3 (Sedang)	2 (Ringan)	6	MEDIUM RISK	50%	US$5,000,000	US$2,500,000	Direktur Operasi
GIAA - ENG – 001	2 (Kecil)	3 (Sedang)	6	MEDIUM RISK	25%	US$11,000,000	US$2,750,000	Direktur Teknik
GIAA - COR – 002	2 (Kecil)	4 (Berat)	8	HIGH RISK	25%	US$14,500,000	US$3,625,000	Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko
GIAA - COM – 001	2 (Kecil)	2 (Ringan)	4	MEDIUM RISK	25%	US$4,500,000	US$1,125,000	Direktur Niaga

TENTANG PENULIS

Emilia Hasanah S.E., M.E

Penulis adalah mahasiswa Program Doktor Manajemen Bisnis (S3) Universitas Negeri Jakarta (UNJ), dengan minat kajian pada strategi ESG, transformasi keberlanjutan, dan manajemen risiko keuangan korporasi. Penulis memiliki latar belakang profesional sebagai Flight Attendant di Batik Air Indonesia (2018–2021) serta pengalaman sebagai Brand Presenter, yang memberikan perspektif praktis mengenai industri penerbangan dalam penyusunan buku ini. Penulis menyelesaikan pendidikan sebelumnya di UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Selain aktivitas akademik, penulis turut berkontribusi dalam tugas kesekretariatan yang mendukung Sekretariat Pemerintah Provinsi Riau. Buku ini merupakan bagian dari rangkaian karya akademik penulis pada mata kuliah Manajemen Risiko, yang melengkapi karya-karya sebelumnya di bidang manajemen risiko keuangan, kepemimpinan agile, dan strategi keberlanjutan (ESG) yang disusun sepanjang studi doktoral di UNJ.

Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.

Beliau adalah seorang akademisi dan peneliti senior di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dengan latar belakang pendidikan spesifik yang menghasilkan gelar ganda di bidang Manajemen Bisnis (*Master of Business Management*) dan Sistem Bisnis (*Master of Business Systems*), kepakaran beliau berfokus pada irisan antara manajemen strategis, sistem informasi manajemen, pemasaran, dan perilaku organisasi. Sebagai pendidik di tingkat sarjana hingga pascasarjana, Dr. Osly sangat aktif menghasilkan berbagai publikasi riset terapan di jurnal nasional maupun internasional, menjadikannya figur akademik yang solid dalam mengawal metodologi dan strategi bisnis berkelanjutan.

Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA

Beliau merupakan representasi ideal dari perpaduan antara akademisi dan praktisi strategis di sektor publik dan keuangan. Selain perannya di dunia pendidikan tinggi, Dr. Mundiharno memiliki rekam jejak kepemimpinan eksekutif yang sangat kuat, salah satunya pernah mengemban amanah sebagai Direktur Keuangan dan Investasi di BPJS Kesehatan. Kepakarannya dalam hal tata kelola organisasi dan mitigasi ketidakpastian terlegitimasi secara ketat melalui sertifikasi profesional yang disandangnya, yakni

Certified Securities Analyst (CSA), *Governance, Risk, and Compliance Professional* (GRCP), serta *Governance, Risk, and Compliance Auditor* (GRCA). Latar belakang ini menjadikan beliau otoritas yang sangat mumpuni dalam disiplin ilmu Manajemen Risiko, khususnya dalam konteks arsitektur kelembagaan dan instrumen pengendalian publik.



RISK REGISTER & ANALISIS LAPORAN KEUANGAN

PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK DAN ENTITAS ANAKNYA

Buku ini mengulas secara komprehensif penerapan manajemen risiko pada salah satu perusahaan penerbangan terbesar di Indonesia melalui analisis laporan keuangan konsolidasian tahun buku 2025. Buku ini mengintegrasikan pendekatan Risk Register dengan analisis laporan keuangan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengevaluasi, dan memprioritaskan berbagai risiko strategis, keuangan, operasional, serta tata kelola yang memengaruhi keberlangsungan perusahaan di tengah proses pemulihan pascarestrukturisasi.

Berlandaskan kerangka kerja ISO 31000:2018, COSO Enterprise Risk Management (ERM), dan PMBOK Guide, pembahasan disusun secara sistematis mulai dari profil perusahaan, analisis rasio keuangan, identifikasi sembilan risiko utama, penyusunan risk heat map, analisis risiko inherent dan residual, evaluasi risk appetite dan risk tolerance, hingga penyusunan strategi mitigasi yang terukur. Selain itu, buku ini juga mengaitkan pengelolaan risiko dengan perspektif Balanced Scorecard serta aspek Environmental, Social, and Governance (ESG) sebagai bagian dari penguatan tata kelola perusahaan yang berkelanjutan.

Buku ini menjadi referensi yang bermanfaat bagi akademisi, mahasiswa, praktisi manajemen risiko, auditor, analis keuangan, maupun pengambil kebijakan yang ingin memahami implementasi manajemen risiko berbasis data keuangan pada perusahaan publik. Melalui studi kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, pembaca memperoleh gambaran nyata mengenai bagaimana analisis risiko dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, peningkatan ketahanan organisasi, serta penciptaan nilai perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang kompleks.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-206-2

9 786343 172062