

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak yang sangat dahsyat bagi seluruh Industri tak terkecuali Industri penerbangan. Berdasarkan data dari Direktorat Jendral Perhubungan Udara, penumpang pesawat mengalami penurunan sebanyak 61% dibanding tahun 2019. Hal itu membuat maskapai di dunia mengalami kerugian dari perkembangan bisnis. sebanyak 43 maskapai penerbangan komersil mengalami pailit sepanjang 2020 akibat Covid-19. International Air Transport Association (IATA) memperkirakan Industri Penerbangan harus menanggung kerugian hingga US\$ 77 miliar atau setara Rp. 1.128 Triliun (kurs Rp. 14.661) selama kuartal-II 2020. Angka pemulihan COVID-19 ini, sangat memungkinkan juga melampaui recovery SARS yaitu selama 6 bulan. Hal ini menyebabkan seluruh airlines di dunia, harus menyikapi dengan menyiapkan beragam scenario.

Penelitian ini akan membahas bagaimana PT. XYZ menyikapi fenomena tersebut dengan menggunakan pendekatan scenario planning untuk melahirkan fleksibilitas strategis dan membahas masalah kondisi apa yang harus diterapkan dan apa yang harus dilakukan untuk memungkinkan perusahaan menerapkan perubahan strategi. Perubahan tersebut terjadi ketika perusahaan merumuskan dan menerapkan strategi baru. Metode penelitian ini bersifat kualitatif dengan studi kasus *annual report* maupun wawancara dengan melibatkan *expertise* pada bidang sosial, ekonomi, teknologi, lingkungan, dan politik.

Berdasarkan analisis scenario, dapat diidentifikasi 2 kekuatan perubahan yang sangat berdampak bagi Industri Penerbangan yakni Sumberdaya manusia dan transformasi digital, juga peran regulasi bagi perkembangan Industri. Sehingga lahirlah 4 skenario yang terdiri dari satu *baseline futures* serta tiga *alternative futures*, yang akan membawa PT. XYZ kedalam model baru dalam setiap skenarionya guna menghindari kesalahan model bisnis di masa mendatang.

Kata Kunci: *Industri Penerbangan Indonesia, Scenario Thinking, PT. XYZ, pandemi COVID-19*