

Analisis Biaya dan Implikasi Etis Dalam Keputusan Pengurangan Tenaga Kerja
Pada PT. AirAsia Indonesia Tbk Tahun 2020

¹Novita Safitri, ²Fatma Amalia, ³Muhamad Wahyudi

¹Manajemen, Universitas Tidar, novita3455@gmail.com

²Manajemen, Universitas Tidar, fatmaamalia2674@gmail.com

³Akuntansi, Universitas Tidar, wahyudi_arridho@untidar.ac.id

Corresponding Mail Author : fatmaamalia2674@gmail.com

Abstract

This study analyzes the workforce reduction policy undertaken by PT AirAsia Indonesia Tbk in 2020 in response to the COVID-19 pandemic, as well as its impact on operational costs and ethical implications. Using the method of qualitative descriptive analysis, this study examines data from the company's annual report and various secondary sources. The results showed that the company took a multilevel approach in reducing the workforce by laying off 9 employees, laying off 873 employees, and reducing the working hours of 328 employees. This decision resulted in a decrease in employee expenses by 45% compared to 2019. To maintain productivity, companies are implementing various strategies including workload optimization, digitization of business processes, multiskilling training programs, and hybrid work systems. In terms of ethical implications, the company seeks to balance business interests with the well-being of employees through an approach that pays attention to the principles of distributive justice, Corporate Social Responsibility, and communication transparency.

Keywords : Cost, Termination, Productivity.

Pendahuluan

Dalam dunia kerja, aktivitas proses produksi memerlukan keterlibatan tenaga kerja yang memiliki keterampilan di setiap bagian atau departemen perusahaan. Berdasarkan Undang-Undang Pokok Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, untuk menghasilkan barang atau jasa demi memenuhi kebutuhan individu maupun masyarakat. Pengelolaan tenaga kerja ini berkaitan erat dengan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai perencana, ahli strategi, dan motivator untuk mencapai tujuan organisasi (Sulistiyowati, 2021). Dalam konteks ekonomi global kontemporer, mutu SDM menjadi penentu utama keunggulan kompetitif. Namun, dalam menghadapi tantangan ekonomi global, seperti peningkatan suku bunga, inflasi, ketidakstabilan pasar, dan potensi resesi, perusahaan sering kali harus mengambil langkah strategis seperti pengurangan tenaga kerja atau PHK demi keberlanjutan bisnis.

Keputusan pengurangan tenaga kerja ini memunculkan berbagai pertanyaan strategis dan etis, seperti bagaimana perusahaan menentukan keputusan tersebut, apa saja implikasi etis yang timbul, serta strategi apa yang dapat diterapkan untuk menjaga produktivitas setelah pengurangan tenaga kerja. Selain itu, penting untuk mengevaluasi dampaknya terhadap biaya, produktivitas, profitabilitas, dan harga produk. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis langkah-langkah pengambilan keputusan pengurangan tenaga kerja, mengidentifikasi implikasi etis dari keputusan

tersebut, merumuskan strategi untuk menjaga produktivitas, serta mengevaluasi dampaknya terhadap aspek keuangan perusahaan. Pengelolaan biaya yang cermat dan analisis rinci diperlukan untuk memastikan bahwa langkah ini dapat mengurangi potensi kerugian finansial tanpa mengorbankan produktivitas dan kualitas operasional perusahaan.

Keputusan pengurangan tenaga kerja sering kali tidak hanya berdampak pada stabilitas keuangan perusahaan, tetapi juga membawa konsekuensi sosial dan psikologis bagi karyawan yang terdampak maupun yang tetap bekerja. Karyawan yang mengalami PHK menghadapi ketidakpastian ekonomi dan emosional, sedangkan karyawan yang tetap bekerja sering kali harus menangani beban kerja yang lebih besar dengan tingkat stres yang meningkat. Hal ini dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi yang baik, transparansi, serta pemberian dukungan kepada karyawan terdampak dan yang tersisa menjadi elemen penting dalam mempertahankan moral kerja dan suasana organisasi yang positif.

Di sisi lain, pengurangan tenaga kerja juga dapat memengaruhi citra perusahaan di mata masyarakat, investor, dan pelanggan. Perusahaan yang dianggap kurang bertanggung jawab dalam menangani PHK mungkin kehilangan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial melalui program-program pendukung, seperti pelatihan ulang bagi karyawan terdampak atau penyediaan layanan konseling. Dengan pendekatan yang etis dan strategis, perusahaan tidak hanya dapat mengurangi dampak negatif dari keputusan pengurangan tenaga kerja tetapi juga menunjukkan bahwa mereka tetap berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang baik dari segi ekonomi maupun sosial.

Landasan Teori

Pengelolaan Biaya

Dalam akuntansi manajemen pengelolaan biaya merupakan proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi pengeluaran yang digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan operasional dan strategis. Dalam akuntansi manajemen pengelolaan biaya dapat dikatakan sebagai proses perencanaan, pengendalian, serta evaluasi biaya yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional. Pengelolaan biaya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dengan mengidentifikasi, mengalokasikan, dan mengurangi biaya yang tidak memberi manfaat. Metode yang sering digunakan dalam pengelolaan biaya meliputi Activity-Based Costing (ABC), Target Costing, dan Lean Management. Activity-Based Costing berfokus pada pengalokasian biaya dengan aktivitas utama sebagai dasarnya. Target Costing berfokus pada biaya produksi yang menyesuaikan dengan harga pasar dan margin laba. Sedangkan Lean Management biasanya diterapkan untuk menghilangkan pemborosan (non-value-added activities) dan memperbaiki aliran secara berkelanjutan.

Activity-Based Costing (ABC) merupakan metode akuntansi manajemen yang mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas utama yang menyebabkan munculnya biaya dalam proses produksi atau penyediaan jasa. Menurut (Rahmawati, A., & Fadli, 2022), ABC memberikan pendekatan yang lebih akurat disbanding yang lainnya dalam menghitung biaya produksi dengan memanfaatkan cost driver sebagai dasar dalam pengalokasian biaya. Sehingga perusahaan dapat menentukan biaya yang sebenarnya dikeluarkan untuk setiap produk atau jasa. (Syafitri, A., & Hartono, 2021)

menambahkan bahwa penerapan ABC dapat membantu manajemen dalam merancang strategi pengelolaan biaya yang efektif, terutama dalam mengidentifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Hal tersebut mendukung proses pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Target costing merupakan metode strategis dalam akuntansi manajemen yang berorientasi pada pasar biasanya digunakan untuk mengelola biaya produk agar sesuai dengan harga pasar dan margin laba yang diinginkan. Menurut (Syafitri, A., & Hartono, 2021) target costing diawali dengan menentukan harga jual berdasarkan analisis pasar dilanjutkan dengan menetapkan target biaya maksimal yang memungkinkan perusahaan mencapai laba yang diharapkan. Metode ini melibatkan tim lintas fungsi untuk menemukan cara inovatif dalam merancang produk atau jasa yang efisien dari segi biaya, tanpa mengorbankan kualitas. (Rahmawati, A., & Fadli, 2022) menunjukkan bahwa pendekatan ini mendukung perusahaan manufaktur dalam merancang biaya produksi secara lebih terkendali dengan mempertimbangkan penggerak biaya utama yang relevan. Sementara itu, Yuliawati & Kusumawati (2023) menekankan bahwa target costing berkontribusi pada efisiensi operasional dengan meminimalkan pemborosan dan menyesuaikan proses produksi agar lebih hemat sumber daya. Dengan demikian, target costing menjadi alat penting bagi manajemen untuk mencapai keseimbangan antara efisiensi biaya dan kepuasan pelanggan.

Lean management dapat dikatakan sebagai pendekatan dalam akuntansi manajemen yang bertujuan meningkatkan efisiensi operasional dengan menghilangkan pemborosan (non-value-added activities) dalam proses bisnis. Menurut (Rahmawati, A., & Fadli, 2022) pengelolaan aktivitas dan pengalokasian biaya yang tepat, seperti dalam Activity-Based Costing, mendukung lean management dengan mengidentifikasi aktivitas yang relevan. (Syafitri, A., & Hartono, 2021) menambahkan bahwa pendekatan strategis seperti target costing dapat membantu merancang proses yang lebih efisien sesuai dengan tujuan biaya dan nilai pelanggan. Yuliawati dan Kusumawati (2023) menegaskan bahwa lean management berfokus pada perbaikan berkelanjutan, optimalisasi sumber daya, dan peningkatan efisiensi operasional, sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan profitabilitas. Pendekatan ini mengintegrasikan prinsip-prinsip perencanaan biaya dan analisis proses untuk menciptakan aliran kerja yang lebih ramping, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pasar.

Pengurangan Tenaga Kerja

Dalam akuntansi manajemen, pengurangan tenaga kerja dapat dikatakan sebagai strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Langkah ini sering diambil sebagai respons terhadap tekanan keuangan atau untuk mencapai target profitabilitas tertentu. Menurut (Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, 1993) downsizing adalah upaya yang disengaja untuk mengurangi jumlah karyawan secara permanen guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dimana hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan daya saing perusahaan maupun organisasi. Downsizing biasanya dilakukan secara terencana sebagai salah satu bagian dari kebijakan yang digunakan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di eksternal maupun internal. Downsizing berfokus pada efisiensi dengan cara meminimalkan biaya dan memaksimalkan hasil yang diperoleh dari mengurangi sumber daya yang dianggap tidak efisien. Meskipun downsizing berdampak pada jangka pendek namun

downsizing tetap dirancang dan digunakan untuk mendukung keberlanjutan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sari, D., & Suryandari, 2019) menunjukkan bahwa kondisi keuangan perusahaan berhubungan dengan pengurangan karyawan, dan implikasinya terhadap kinerja keuangan perusahaan masih ambigu. Meskipun pengurangan karyawan sering dianggap sebagai langkah efisiensi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tindakan tersebut tidak selalu meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, pengurangan tenaga kerja dapat berdampak pada aspek psikologis karyawan yang tersisa. Penelitian oleh (Wibowo, S., & Supriyadi, 2018) mengungkap bahwa pengurangan jumlah tenaga kerja dapat meningkatkan rasa tidak aman dalam pekerjaan (*job insecurity*) yang berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan akuntansi manajemen, keputusan untuk mengurangi tenaga kerja harus dipertimbangkan secara matang, dengan analisis menyeluruh terhadap dampak finansial dan non-finansial, serta mempertimbangkan kesejahteraan karyawan yang tersisa.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai metodologi. Pendekatan kualitatif adalah proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam bentuk kata-kata tertulis, lisan, maupun perilaku individu yang diamati. Melalui perspektif partisipan, penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam tentang realitas sosial. Metode kualitatif memungkinkan analisis proses sosial dan perilaku manusia secara menyeluruh.

Salah satu teknik umum dalam pendekatan ini adalah studi kasus, yang berfokus pada pemeriksaan mendalam terhadap contoh spesifik dalam lingkungan nyata. Studi kasus merupakan metode empiris yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami topik atau fenomena tertentu dalam konteks tertentu, terutama ketika batasan antara fenomena dan konteksnya tidak jelas. Penelitian ini mengandalkan referensi dari buku, jurnal, dan artikel untuk mengumpulkan data yang relevan.

Dengan demikian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai realitas sosial, berdasarkan sudut pandang partisipan, dan berfokus pada analisis menyeluruh terhadap fenomena dalam lingkungan aktual.

Hasil Dan Pembahasan

Pandemi COVID-19 yang berdampak besar pada sektor penerbangan pada tahun 2020, membuat PT Air Asia Indonesia Tbk menghadapi banyak kesulitan. Dalam upaya menekan biaya operasional, perusahaan mengambil keputusan sulit dengan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap pegawainya. Berdasarkan data, perusahaan tersebut telah melakukan PHK terhadap 873 orang pegawai, pengurangan jam kerja terhadap 328 orang pegawai, dan melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap 9 orang pegawai.

Dalam menganalisis keputusan tersebut, perusahaan mempertimbangkan beberapa faktor kunci. Pertama, aspek finansial dimana terjadi penurunan pendapatan yang drastis akibat pembatasan penerbangan dan penurunan jumlah penumpang. Menurut laporan keuangan PT AirAsia Indonesia Tbk tahun 2020, perusahaan mengalami kerugian operasional yang signifikan sehingga memerlukan langkah-langkah penghematan biaya yang agresif (Laporan Tahunan AirAsia, 2020).

Kedua, perusahaan menerapkan prinsip proporsionalitas dalam pengambilan keputusan pengurangan tenaga kerja. Hal ini terlihat dari pendekatan bertingkat yang diterapkan, dimana sebagian besar karyawan (873 orang) dirumahkan sementara dibandingkan dengan PHK permanen yang hanya dilakukan terhadap 9 karyawan. Strategi ini sejalan dengan pendapat (Dessler, 2020) yang menyatakan bahwa dalam situasi krisis, perusahaan sebaiknya mengutamakan opsi-opsi yang masih memungkinkan karyawan untuk kembali bekerja ketika kondisi membaik.

Implikasi etis dari keputusan ini juga perlu dipertimbangkan. Menurut teori etika bisnis yang dikemukakan oleh (Carroll, 2016), perusahaan memiliki tanggung jawab ekonomi sekaligus etis. PT AirAsia Indonesia telah berupaya menyeimbangkan kedua aspek ini dengan memberikan kompensasi sesuai peraturan ketenagakerjaan dan memilih opsi merumahkan dibanding PHK massal.

Pengurangan tenaga kerja yang dilakukan oleh PT AirAsia Indonesia Tbk pada tahun 2020 memiliki berbagai implikasi etis yang perlu dianalisis secara mendalam. Keputusan perusahaan untuk melakukan PHK terhadap 9 karyawan, merumahkan 873 karyawan, dan melakukan pemotongan jam kerja terhadap 328 karyawan merupakan langkah yang diambil sebagai respons terhadap dampak pandemi COVID-19 terhadap industri penerbangan (Wareza, 2020).

Implikasi etis pertama berkaitan dengan prinsip keadilan distributif, dimana beban krisis ekonomi harus ditanggung secara proporsional. AirAsia Indonesia menerapkan pendekatan bertahap dengan mengutamakan pemotongan jam kerja dan merumahkan karyawan sebelum melakukan PHK, yang menunjukkan upaya meminimalkan dampak negatif terhadap karyawan (Suryarandika, 2020). Kedua, terdapat implikasi terkait tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Meskipun pengurangan tenaga kerja dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan usaha, perusahaan tetap memiliki kewajiban moral untuk memastikan kesejahteraan karyawan yang terdampak. AirAsia Indonesia memberikan kompensasi sesuai ketentuan hukum dan membantu karyawan yang di-PHK untuk mendapatkan peluang kerja baru (Rahman, 2020). Ketiga, transparansi dan komunikasi menjadi aspek etis yang crucial. Perusahaan perlu menjelaskan secara terbuka mengenai kondisi bisnis dan kriteria pengambilan keputusan PHK kepada seluruh pemangku kepentingan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan dan menjaga hubungan industrial yang konstruktif di masa depan (Widyastuti, 2020).

Pandemi COVID-19 pada tahun 2020 menghadirkan sejumlah kendala yang signifikan bagi PT AirAsia Indonesia Tbk, sehingga memerlukan langkah-langkah pengelolaan sumber daya manusia yang proaktif. Perusahaan menerapkan beberapa strategi untuk mempertahankan produktivitas setelah melakukan pengurangan tenaga kerja yang signifikan, di mana 9 karyawan mengalami PHK, 873 karyawan dirumahkan, dan 328 karyawan mengalami pemotongan jam kerja.

Strategi pertama yang diterapkan adalah optimalisasi beban kerja melalui sistem kerja yang lebih efisien. Perusahaan melakukan redistribusi tugas dan tanggung jawab kepada karyawan yang tersisa, dengan mempertimbangkan kompetensi dan kapasitas masing-masing individu. Hal ini sejalan dengan penelitian Cascade (2021) yang menyatakan bahwa reorganisasi kerja pasca pengurangan tenaga kerja dapat meningkatkan efisiensi operasional jika dikelola dengan baik.

Kedua, perusahaan menerapkan digitalisasi dan otomatisasi proses bisnis untuk mengkompensasi berkurangnya tenaga kerja. Sistem reservasi online yang lebih terintegrasi dan penggunaan artificial intelligence untuk layanan pelanggan menjadi

fokus utama. Menurut Rahman et al. (2022), transformasi digital dalam industri penerbangan dapat meningkatkan produktivitas hingga 35% meski dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit.

Ketiga, AirAsia mengimplementasikan program pelatihan multiskilling bagi karyawan yang tersisa. Program ini memungkinkan karyawan untuk menguasai berbagai kompetensi yang diperlukan sehingga dapat menjalankan beragam fungsi dalam operasional perusahaan. Hal ini didukung oleh studi (Wijaya, 2021) yang menemukan bahwa pengembangan kompetensi multiskilling dapat meningkatkan fleksibilitas operasional dan produktivitas karyawan sebesar 25%.

Keempat, perusahaan menerapkan sistem kerja hybrid dan flexible working arrangement untuk mengoptimalkan produktivitas dengan jumlah tenaga kerja yang ada. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya manusia secara lebih efektif sesuai dengan kebutuhan operasional. Penelitian Santoso (2023) menunjukkan bahwa implementasi sistem kerja hybrid dapat mempertahankan produktivitas hingga 90% dari level sebelum pengurangan tenaga kerja.

Pada tahun 2020, PT AirAsia Indonesia Tbk mengambil keputusan untuk melakukan pengurangan tenaga kerja sebagai respons terhadap dampak pandemi COVID-19. Perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap 9 karyawan, merumahkan 873 karyawan, dan mengurangi jam kerja 328 karyawan. Keputusan ini memiliki dampak signifikan terhadap aspek biaya dan kinerja perusahaan.

Dari sisi produktivitas, pengurangan tenaga kerja ini mengakibatkan penurunan kapasitas operasional perusahaan. Namun, hal ini sejalan dengan turunnya permintaan jasa penerbangan akibat pembatasan perjalanan selama pandemi. Menurut laporan keuangan PT AirAsia Indonesia Tbk tahun 2020, jumlah penumpang mengalami penurunan hingga 75% dibandingkan tahun sebelumnya. Pengurangan tenaga kerja membantu perusahaan menyesuaikan kapasitas operasional dengan permintaan yang ada.

Dalam hal profitabilitas, langkah pengurangan tenaga kerja berkontribusi pada penghematan biaya operasional perusahaan. Beban gaji dan tunjangan karyawan merupakan salah satu komponen biaya tetap yang signifikan bagi maskapai penerbangan. Berdasarkan data laporan keuangan, beban karyawan PT AirAsia Indonesia Tbk tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 45% dibandingkan tahun 2019. Meski demikian, perusahaan tetap mencatatkan kerugian bersih akibat anjloknya pendapatan operasional.

Terkait harga produk, pengurangan tenaga kerja tidak memberikan dampak langsung terhadap penetapan harga tiket pesawat. Hal ini karena harga tiket lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti biaya bahan bakar, persaingan pasar, dan regulasi pemerintah. Namun, efisiensi biaya yang dicapai melalui pengurangan tenaga kerja membantu perusahaan mempertahankan tingkat harga yang kompetitif di tengah kondisi pasar yang sulit.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa PT AirAsia Indonesia Tbk menghadapi situasi yang kompleks dalam pengambilan keputusan pengurangan tenaga kerja pada tahun 2020 sebagai dampak pandemi COVID-19. Keputusan ini didasarkan pada pertimbangan yang komprehensif, meliputi aspek finansial, operasional, dan etis. Perusahaan menerapkan pendekatan bertingkat dalam

pengurangan tenaga kerja dengan lebih mengutamakan opsi merumahkan karyawan dibandingkan PHK permanen, yang mencerminkan upaya menyeimbangkan kebutuhan efisiensi bisnis dengan tanggung jawab sosial.

Implikasi etis dari keputusan tersebut meliputi aspek keadilan distributif, tanggung jawab sosial perusahaan, dan transparansi komunikasi. Perusahaan berupaya meminimalkan dampak negatif terhadap karyawan melalui pemberian kompensasi sesuai ketentuan hukum dan bantuan dalam mencari peluang kerja baru. Untuk mempertahankan produktivitas, perusahaan mengimplementasikan berbagai strategi seperti optimalisasi beban kerja, digitalisasi proses bisnis, program pelatihan multiskilling, dan penerapan sistem kerja hybrid.

Dari segi dampak terhadap biaya, pengurangan tenaga kerja berkontribusi pada penurunan beban operasional perusahaan, terutama dari sisi beban gaji dan tunjangan yang menurun sebesar 45%. Meskipun terjadi penyesuaian kapasitas operasional, hal ini sejalan dengan penurunan permintaan jasa penerbangan akibat pandemi. Harga produk tidak terpengaruh secara langsung karena lebih ditentukan oleh faktor eksternal, namun efisiensi biaya yang dicapai membantu perusahaan mempertahankan daya saing di pasar. Meski demikian, perusahaan tetap mencatatkan kerugian akibat penurunan pendapatan yang signifikan selama masa pandemi.

Daftar Pustaka

- Cameron, K., Freeman, S., & Mishra, A. (1993). Organizational downsizing: Its process and consequences. *Research in Organizational Behavior*, 185–229.
- Carroll, A. B. (2016). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Boston: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Rahmawati, A., & Fadli, M. (2022). Penerapan Activity-Based Costing dalam Pengelolaan Biaya Produksi. *Jurnal Akuntansi Manajemen*, 34–45.
- Sari, D., & Suryandari, N. (2019). Analisis Hubungan Keuangan dan Pengurangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 45–60.
- Sulistyowati, R. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 12–25.
- Syafitri, A., & Hartono, E. (2021). Target Costing sebagai Strategi Efisiensi Biaya Produksi. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 123–135.
- Wareza, M. (2020). Implikasi Pengurangan Tenaga Kerja pada Kinerja PT AirAsia Indonesia. *Majalah Bisnis Indonesia*, 15–20.
- Wibowo, S., & Supriyadi, H. (2018). Dampak Psikologis dari Pengurangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisa*, 33–44.
- Widyastuti, R. (2020). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Situasi Krisis. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 85–92.
- Wijaya, T. (2021). Multiskilling untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 98–112.
- D-19 Terhadap Kinerja Keuangan Industri Penerbangan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 15(2), 45-60.