

**STRATEGI KOMUNIKASI KORPORASI
DALAM REPOSISI BISNIS PT. GARUDA
INDONESIA TBK.
Menjadi Five Star Airline 2015-2020**



Oleh:

**Nama : Gloria Angelita Tomasowa
NIM : 201731701
Prodi : Doktor Ilmu Komunikasi (DIK)
Promotor : Prof. Dr.Ir. Kholil, M. Kom
Co-Promotor 1 : Dr. Titi Widaningsih
Co-Promotor 2 : Dr. Jamalullail**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS SAHID JAKARTA
2019**

Strategi Komunikasi Korporasi

**Dalam Reposisi Bisnis PT. Garuda Indonesia Tbk
Menjadi Five Star Airline 2015-2018**

**Oleh :
Gloria Angelita Tomasowa
201731701**

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Kata Pengantar	iv
Abstrak	vii
BAB I	8
1.1 Latar Belakang	8
1.2 Identifikasi masalah	14
1.3 Pembatasan dan Perumusan masalah	15
1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	16
1.4.1 Tujuan Penelitian	16
1.4.2. Kegunaan Penelitian	16
BAB II Kerangka Berpikir	18
2.1 Sejarah dan kondisi PT Garuda Indonesia Saat ini	18
2.2 Tinjauan Pustaka	25
2.3 Pengertian Komunikasi	33
2.3.1 Komunikasi dalam Organisasi sebagai sebuah korporasi	37
2.4 Strategi Komunikasi Korporasi	40
2.4.1 Pengertian Strategi	40
2.4.2 Komunikasi Korporasi	42
2.4.3 Pengertian Strategi Komunikasi.....	42
2.4.4 Tujuan Strategi Komunikasi	43
2.4.5 Proses Perencanaan Strategi Komunikasi.....	44
2.4.6 Pelaksanaan Perencanaan Strategi Komunikasi	44
2.4.7 Evaluasi Pelaksanaan Perencanaan Strategi Komunikasi.....	45
2.5 Korporasi	45
2.5.1 Pengertian Korporasi	45

2.5.2 Jenis Korporasi	48
2.5.3 Kegiatan Komunikasi dalam Korporasi	48
2.5.4 Kegiatan Strategi Komunikasi Korporasi.....	55
2.5.5 Manajemen Strategi Komunikasi Korporasi	56
2.5.6 Komponen Manajemen strategi Komunikasi Korporasi.....	59
2.5.7 Pelaksanaan Strategi Komunikasi Korporasi	61
2.6. Strategi Analisa Internal (ALI) & Eksternal (ALE)	64
2.7 Corporate Communication & Public Relation	66
2.7.1 Tugas Utama Corporate Communication	69
2.7.2 Kegiatan Internal Corporate Communication	69
2.7.3. Kegiatan Externasl Corporate Communication... ..	71
2.7.4 Fungsi Fungsi Komunikasi Korporasi	73
2.7.5 Fungsi Internal & Eksternal Corporate Communication.....	75
2.8 Pengertian Public Relation	77
2.8.1 Fungsi Public Relation	80
2.9 Pengertian Reposisi	82
2.9.1 Tujuan Reposisi	86
2.9.2 Langkah langkah Reposisi.....	88
2.9.3 Faktor Faktor yang memepngaruhi reposisi	92
2.9.4 Alasan Perlunya Reposisi.....	94
2.9.5 Implikasi & Impact Reposisi	97
2.9.5.1 Implikasi Reposisi (Outcome).....	98
2.9.5.2 Impact Reposisi (Output).....	100
2.11 Kerangka Berpikir	102
BAB III Metodologi Penelitian.....	104
3.1 Metode Penelitian	104
3.2. Paradigma Penelitian	105

3.3 Subyek & Objek Penelitian	107
3.4 Sumber Data	108
3.5 Teknik Pengumpulan data	112
BAB IV Hasil Penelitian	114
4.1 Kondisi Existing Garuda Indonesia	114
4.2 Demografi Narasumber	115
4.3 Transformasi garuda Indonesia dari awal s.d tahun 2016	117
4.4 Penerapan Strategi Komunikasi PT GA untuk Reposisi	118
4.5 Fungsi Komunikasi korporasi dalam Reposisi PT GA	133
4.6 Faktor pendukung & penghambat proses Reposisi PT GA	146
4.7 Implikasi & manfaat komunikasi terhadap reposisi	149
4.8 Pengembangan Visi Misi PT Garuda Indonesia	162
4.8.1 Pengembangan Misi	162
4.8.2 Pengembangan Visi	164
4.9 Analisis Penelitian	164
BAB V Kesimpulan & Saran	175
5.1 Kesimpulan	175
5.2 saran	176
Daftar Pustaka	178
Lampiran	185

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Tuhan Yesus Kristus, Allah yang memberikan Kasih Karunia dan Kemurahan untuk penulis dapat menyelesaikan disertasi sebagai tugas akhir studi program Doktor Komunikasi di Sekolah Pasca sarjana Sahid-Jakarta.

Ucapan terima kasih dan penghargaan tertinggi kepada Prof. Dr. Ir Kholil, M. Kom (Promotor), Dr. Titi Widaningsih (Co- Promotor 1), Dr Jamallullail (Co-Promotor 2), sebagai pengajar, pembimbing dan panutan serta memiliki andil besar untuk mendukung dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian disertasi ini. Serta para dosen penguji yang turut memberikan ilmu dalam setiap proses perjalanan disertasi ini, Prof. Sunarto, Dr. Mikael Dua, Dr. Ecip Sinarsari, Dr. Dewi, Dr. Frengki Napitupulu (Sekretaris sidang).

Terima kasih dan penghargaan kepada Dr. Melinda (Direktur Sekolah Pasca Sarjana Usahid Jakarta) serta para dosen dan segenap staff kampus berikut teman teman yang setia dan tidak putus putusya selalu memberikan sokongan moril, DIK 1 dan DIK 2, mereka turut berperan aktif dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghormatan kepada narasumber yang dengan terbuka memberikan banyak input serta data data penelitian, Capt. Tri Supri (POI DKPPU HUBUD for Garuda Indonesia), Bapak Burhanuddin (Ketua Inaca Indonesia), Bapak Nicodemus (Dir Service PT Garuda Indonesia), Bapak Arya Mulyana (Staff ahli Dir Service), Bapak Hengky Hendryandono (Sekretaris korporat PT Garuda Indonesia), Ibu Febri (staff Ahli Humas), Bpk Ipung (Staff Ahli Team Aliansi) serta PT Garuda Indonesia Tbk, perusahaan tercinta yang sudah 30 tahun penulis bergabung dan berkarya. Tanpa dukungan dari pihak pihak narasumber yang terhormat, disertasi ini tidak akan terselesaikan dengan baik.

Akhir dari rangkaian ucapan terima kasih serta puji syukur ini tak lupa penulis juga menyampaikan untuk keluarga terkasih, Alm Carolina Tartina Subadi (Ibunda tercinta) dan Alm. Kol. (laut) Benny Tomasowa (Ayahanda tercinta) sebagai orang tua yang dengan setia mendoakan sampai akhir hayatnya. Penulis menyakini, ketulusan dan kecintaan orangtua sebagai wakil Tuhan di dunia tidak lekang dimakan oleh

waktu dan jarak maupun tempat. Penulis tetap diberikan kekuatan dan dukungan penuh oleh Tuhan Yesus dari putri tercinta Rebecca Marshella Cristabel, Msi serta kakak dan adik saudara sekandung.

Mengakhiri semua ungkapan ini, dengan segala kerendahan hati dan ketidaksempurnaan yang dimiliki penulis sebagai insan ciptaan Tuhan, ijin penulis mempersembahkan disertasi ini menjadi salah satu bagian pustaka ilmu Komunikasi dan semoga bermanfaat. *Initium Sapientiae timor Domini, Soli Deo Gloria.*

Gloria Angelita Tomasowa

Jakarta, 2019

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah

Perkembangan peradaban kehidupan masyarakat dunia di era ini semakin pesat dan bahkan melampaui suatu deret ukur. Abad ini merupakan pintu keterbukaan atas pasar bebas, di mana kesempatan sangat terbuka bagi dunia usaha, yang meliputi kebutuhan hidup manusia, seperti: pendidikan, kebudayaan, kesehatan teknologi dan lain sebagainya (Naisbit, 1997).

Seperti yang tertulis oleh Harley (2010), bahwa modernisasi adalah sebagai gerakan artistik dan kesusasteraan terkait dengan reaksi intelektual dan artistik terhadap perkembangan. Modernisasi merupakan sebuah perburuan terhadap cita-cita modern, baik itu kemajuan teknologi, ilmu pengetahuan, kebenaran, masyarakat terbuka dan komunikasi.

Komunikasi memiliki peran sangat penting di era pasar bebas ASEAN tahun 2013-2015, persaingan diantara maskapai dunia semakin ketat dan saling berpacu dalam *business track competition*, dan hal ini membuat setiap perusahaan manapun dengan jenis usaha apapun berupaya melakukan terobosan baru dalam upaya perbaikan maupun perubahan serta mengantisipasi keadaan krisis sekalipun. Sementara komunikasi memiliki makna luas, beberapa pakar dan ahli komunikasi menyebutkan dan memberikan pemikirannya tentang komunikasi.

Menurut Lasswell (1948) bahwa cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindak komunikasi adalah menjawab pertanyaan “siapa yang menyampaikan, apa yang disampaikan, melalui saluran apa, kepada siapa dan apa pengaruhnya? (Cangara, 2007).

Byker dan Anderson dalam Mulyana (2000) memberikan pengertian komunikasi adalah “manusia membagi informasi antara dua orang atau lebih” Kemudian Rogers dalam Marhaeni (2009) mengemukakan pengertian tentang komunikasi adalah “Proses di mana suatu ide di alihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”. Dan pengertian komunikasi seperti di kemukakan oleh Hovland, Janis dan Kelley dalam Sendjaja (1993) adalah “suatu proses melalui mana seseorang (komunikator menyampaikan stimulus biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya (khalayak).

Banyak kegiatan ataupun aktifitas manusia untuk menuangkan karyanya atau idenya dengan menggunakan komunikasi dalam interaksinya yang melibatkan berbagai aspek, seperti kegiatan dalam kelompok/perkumpulan/organisasi dan memiliki tujuan yang saling menguntungkan.

Di dalam sebuah organisasi, strategi dan proses komunikasi jelas sangat berperan, menjadi hal yang mustahil di era yang serba muktahir sebuah usaha/organisasi dibentuk tanpa ada strategi komunikasi. Seperti halnya dengan PT. Garuda Indonesia Tbk, yang sempat mengalami stagnan dalam usahanya dan proses komunikasi di dalam organisasinya tidak berjalan baik, yang mengakibatkan maskapai ini lemah, tidak berdaya dan sempat tertidur lama (mati suri) di tahun 1998-2005.

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penerbangan ini, memilih menggunakan strategi *Corporate Communication* dalam menyampaikan tujuan perusahaan kepada publik sebagai penerbangan kelas dunia melalui konsep Indonesian Hospitality.

Garuda Indonesia Tbk (GIA) setelah melakukan IPO mengubah badan usahanya bersifat dan berbentuk korporasi. PT Garuda Indonesia dalam menjalankan usahanya di payungi dengan Undang-undang serta peraturan peraturan pemerintah dalam hal ini di bawah kementerian Departemen Perhubungan.

Diantara peraturan peraturan tersebut, yakni : 1). PP No. 101/1961 perpindahan PT Garuda Indonesia yang sebelumnya perusahaan gabungan antara Indonesi Hindia Belanda, 2). UU No1/2009 tentang tata ijin penerbangan dan KM 82/2004 , 3). PP No. 3 dan No. 4/2001 tentang keamanan dan keselamatan penerbangan, 4). PM No. 77/2011 tentang pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia, 5). PP No. 6/2009 tentang tarif dan jenis angkutan.

Pada tahun 2016 Garuda mengalami penurunan keuntungan sampai 89% hal ini karena ketatnya persaingan bisnis penerbangan, khususnya di kawasan Asia. Namun Garuda dapat me-recover (mengatasi) sebagian dari projected loss (perkiraan kerugian) itu, sehingga masih ada sisa untung.

Pada kuartal pertama 2016 Garuda mengalami kerugian besar sekali, sedangkan pada kuartal dua, tiga dan empat itu mereka me-recover sebagian besar dari loss-nya dan masih ada sisa net profit (keuntungan bersih) sedikit, karena penurunan daripada *yield* (pendapatan) di semua jenis penerbangan Garuda, baik itu yang *low cost carrier* (maskapai murah) dan yang *full service* (maskapai dengan layanan penuh). Penurunan keuntungan tahun 2016 menjadi US\$9,07 juta atau Rp120 miliar dari US\$76.48 juta atau Rp1 triliun pada tahun sebelumnya.

Sementara kondisi penerbangan Internasional terjadi persaingan yang cukup ketat, masing masing maskapai berebut rute yang dipandang dapat memberikan nilai jual lebih dan diminati oleh banyak penumpang. Sebagai contoh Singapore Airlines sangat tergantung pada pasar long haul-nya (jarak jauh) dengan armada yang muktahir. Untuk pasar dari Australia ke Eropa merupakan pasar dengan persaingan ketat antara airline airline Timur Tengan seperti maskapai Qatar, Etihad dan Emirates.

Jadi dapat dipahami market Internasional untuk airline business sangat sangat bersaing dan bertumbuh pesat, masing masing maskapai memiliki sepak terjang dan kesulitannya sendiri dalam memenangkan kompetisi ini. Menjadi nilai lebih bagi Garuda Indonesia masih dapat market di pekarangannya sendiri dengan pasar domestic yang bervariasi dan menjanjikan keuntungan bagi Garuda sehingga dapat bertahan, di saat sulit bersaing di pasar Internasional.

Kasali (2014:07) menyebutkan bahwa pada Maret 2009, The Wall Street Journal menyebutkan bahwa Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan terlemah di Asia, "the weakness airline in Asia" akibat dari pelayanannya yang buruk ditambah dengan kondisi perusahaan yang sedang terlilit utang. Selain itu, berdasarkan daftar maskapai Asia yang ada di Hongkong, nama Garuda Indonesia juga tidak tercantum di dalamnya.

Selain itu, Garuda memiliki kesulitan finansial yang belum dapat dipulihkan secara total kondisinya. Terlebih setelah perusahaan melakukan IPO, kondisi apapun yang dialami, perusahaan harus terbuka dan merespon tanggapan tanggapan serta pertanyaan publik eksternal dan internal baik yang diinginkan ataupun tidak sebagai stake holder. Menyikapi hal ini, sangat dibutuhkan sumber daya yang handal dan berdedikasi serta memiliki kemampuan dalam merespon dan mengelola

alur komunikasi seperti ini. Sumber daya ini yang sering kali dikenal dengan istilah *corporate communication*.

Keberadaan Corcom sangat menunjang kinerja perusahaan dalam menghadapi tantangan maupun tuntutan perubahan lingkungan internal dan eksternal, seperti perubahan visi dan misi, pergantian pimpinan atau bahkan melakukan restrukturisasi dalam perusahaan serta menyikapi alur persaingan bisnis, terkadang berujung perusahaan harus melakukan *repositioning*.

Dalam konteks ini, Garuda Indonesia melakukannya, kondisi sekeliling mengharuskan terjadi sebuah perubahan besar pada badan usaha maskapai ini, agar kembali memiliki daya saing dan kompetitif serta kuat secara finansial, melalui reposisi bisnis yang didukung oleh para stake holder.

Menghadapi kondisi demikian, maka perusahaan perlu membuat sebuah agenda besar yang tersusun dan tersistem dengan baik agar program reposisi dapat berlangsung dan berjalan sesuai track yang diinginkan. Upaya ini tidak lain untuk memenuhi beragam tuntutan publik sebagai kalayak yang peduli atas kondisi Garuda Indonesia sebagai maskapai milik Negara agar tetap terjaga reputasi/citranya.

Garuda menjadikan fungsi *Corporate communication* sebagai sentral dalam menjalankan strategi perubahan dan ikut bertanggung jawab terhadap alur komunikasi yang berlangsung di dalam proses ini, selain akses informasi yang dimiliki dan kedekatan dengan beragam publik perusahaan. Pemetaan strategi yang terkait dengan perubahan dan reposisi yang terjadi, tabel berikut:

Tabel 1.1. Matriks Komunikasi Dan Reposisi Garuda

No.	Atribut	Posisi Lama	Posisi Baru
1.	Komunikasi	Komunikasi organisasi dan komunikasi pemerintahan	Komunikasi korporasi
2.	Jaringan kelembagaan	Bagian dari BUMN	Bisnis sejenis dan internasional karena sudah go public (IPO)
3.	Branding	Perusahaan Nasional	Bagian dari jaringan /network internasional SKYTEAM

4.	Product awareness and loyalty	follower	Enabler dan leader bagi perusahaan nasional lain penerbangan
5.	Award (Pengakuan)	lokal	internasional

(Sumber: Peneliti, 2018)

Melihat begitu penting keberadaan Corcom di dalam sebuah usaha yang bersifat koporat, hal ini tersebut dari hasil penelitian Ayu et al., (2014) yang pernah meneliti mengenai strategi corporate communication PT Garuda Indonesia dalam mempertahankan citra Garuda Indonesia sebagai maskapai terbaik di Asia tahun 2013-2014. Ayu et al., (2014) menemukan bahwa komunikasi korporasi menjadi penting dalam membangun organisasi atau perusahaan agar menghasilkan citra positif di benak publik.

Sangat jelas dari uraian penelitian sebelumnya, keberadaan Corcom memiliki keterkaitan yang erat dengan citra/reputasi perusahaan. Sedangkan dalam penelitian Hardjana, (2008) menyatakan bahwa reputasi adalah konsep penting bagi strategi komunikasi korporasi. Pernyataan pernyataan ini sudah terlebih dahulu dikuatkan oleh Foreman dan Argenti, (2005) yang menemukan adanya keterkaitan antara fungsi komunikasi perusahaan dengan reputasi perusahaan, hal ini di dapat dari hasil studi lapangan kualitatif dari lima perusahaan berbagai industri.

Untuk itu dalam menghadapi era yang kompetitif ini, reputasi sebuah perusahaan harus dikelola dengan menciptakan komunikasi strategi yang tepat. Menurut Pace dan Faules (1998), menyatakan bahwa perusahaan yang ingin melakukan reposisi harus melakukan komunikasi yang baik dari segi bisnis, pemasaran dan organisasi itu sendiri. Perusahaan harus mempersiapkan proses interaksi dan langkah-langkah komunikasi yang efektif melalui: penciptaan pesan, penafsiran, dan pengelolaan pesan agar pesan menjadi bermakna sesuai harapan perusahaan.

Sedangkan menurut Juanita (2013) ada tiga tahapan utama dalam proses *repositioning* yang mencakup faktor latar belakang, proses, dan hasil dari *repositioning* dan *rebranding*. Proses *repositioning* yang dijalankan diharapkan akan meningkatkan daya saing perusahaan karena memiliki posisi yang jelas dalam

persaingan di lingkungan bisnis dengan brand yang diharapkan akan memberikan sebuah pengetahuan dan pengalaman yang baru bagi publik internal dan eksternal perusahaan.

Tahun 2008 menjadi awal Garuda (GA) membangun brand baru dalam komunikasi korporasinya, bersamaan dengan itu Garuda juga mereposisi di bagian internal dan eksternal mencakup, aspek internal: (1) komunikasi korporasi di dalam organisasi, (2) struktur kelembagaan perusahaan, dan aspek eksternal, (3) produk dan pasar, (4) sarana prasarana. Langkah ini diputuskan dalam rapat pemegang saham, agar PT. Garuda Indonesia dapat berjaya kembali dan mampu bersaing di pasar bebas dalam era globalisasi yang penuh dengan tuntutan pasar yang beragam.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu (Ayu et al., 2014; Hardjana,2008; Foreman dan Argenti, 2005; Pace dan Faules,1998), tidak menyebutkan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dalam perubahan guna mempertahankan reputasinya, menjadi tugas tunggal dari komunikasi korporat perusahaan, tetapi hal ini merupakan kekuatan tiga dimensi, komunikasi bisnis, pemasaran dan organisasi. Kondisi ini dialami Garuda dalam melaksanakan rangkaian program reposisinya, kekuatan tiga dimensi ini turut berperan dan mendukung.

Dari tinjauan literatur terdahulu, beberapa penelitian mengusulkan bahwa reposisi dimulai dari membangun kepercayaan publik, karyawan dan mitra melalui kegiatan sosial, financial dan lingkungan. Fungsi-fungsi semacam ini telah dilakukan oleh Garuda namun belum diungkapkan dalam penelitian teori reposisi. Perlu mengembangkan teori-teori komunikasi korporat yang dijumpai oleh teori reposisi perusahaan hingga tercapai keberlangsungan perusahaan.

Dari uraian di atas peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi *Corporate Communications* PT. Garuda Indonesia dalam melewati masa sulitnya, bangkit dan merebut kembali performa serta *image* Garuda Indonesia sebagai maskapai terbaik dengan melakukan reposisi dan menghantarkan PT Garuda Indonesia Tbk berhasil menjadi *five star airline* di jajaran bisnis penerbangan Dunia.

1.2. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, terdapat masalah pada perkembangan teori komunikasi korporat yang tidak mampu

menjelaskan mengenai keberhasilan penerapan reposisi oleh Garuda. Garuda telah mampu melaksanakan program reposisi di mulai dari (1) IPO, (2) melakukan restrukturisasi struktur organisasi, (3) pengurangan pegawai dengan program pensiun dini, (4) peremajaan/pembelian armada baru berbadan lebar, (5) perbaikan maupun penambahan rute, (6) melakukan aliansi dan (7) menerapkan pokok pokok strategi komunikasi korporat (*Corporate Communication*). Keberhasilan program reposisi Garuda belum banyak diteliti meskipun perusahaan tersebut memiliki tampilan kinerja perusahaan yang mengagumkan.

Dari sisi definisi teori, terdapat kekosongan pada definisi reposisi ke dalam *Corporate Communication* sebagai perluasan proses komunikasi perusahaan yang. Kotler dalam Argenti (2010:60) mendefinisikan *Corporate Communication* sebagai segala bentuk komunikasi yang digunakan oleh perusahaan. Hal ini bertentangan dengan definisi umum *marketing communication*. Namun, Garuda mampu menggabungkan kedua konsep tersebut ke dalam program reposisi mereka dengan pembuktian terkait dengan produk perusahaan tersebut yang dapat diterima oleh konsumen dan juga dipertahankan oleh karyawan mereka.

Program reposisi Garuda mampu menjadikan produk Garuda sangat dibutuhkan oleh konsumen dan juga diterima dengan baik oleh karyawan melalui strategi komunikasi internal dan eksternal. Proses reposisi ini menerapkan strategi komunikasi korporasi yang jarang diteliti dan dapat menjadi rencana dan metode baru untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan di atas, judul yang ingin di teliti adalah :

Strategi Komunikasi Korporasi dalam Reposisi PT. Garuda Indonesia, Tbk.

1.3. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini peneliti hanya fokus pada strategi komunikasi korporat yang dilakukan Garuda melalui program reposisi di perusahaan tersebut. Untuk itu, populasi penelitian difokuskan pada bagian Dept. *Services* dan Humas yang bertempat di Garuda Management Centre lantai 3, Cengkareng. Selain kedua Unit ini sebagai PIC (*Pilot project In Command*) dalam reposisi, dari tahap menyusun

rencana dan pelaksanaan, monitoring oleh CEO dan evaluasi dilakukan oleh Skytrax melalui *yearly audit*.

Penelitian ini dibatasi agar peneliti dapat lebih fokus, dan mempermudah dalam melakukan penelitian, mengingat PT Garuda Indonesia Tbk (PT GA) memiliki banyak unit unit yang tersebar di seluruh perwakilan Nusantara, dan keterbatasan waktu, dana yang dimiliki peneliti serta keterbatasan wawasan, dan menghindari terjadi perluasan pembahasan yang tidak ada sangkut pautnya dengan masalah yang di teliti.

Masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: karena PT.GA ingin berkompetisi di lingkungan bisnis global maka diperlukan strategi komunikasi korporasi yang tepat untuk memenangkan persaingan tersebut hingga berkelanjutan. Strategi komunikasi korporasi PT. GA itu berupa komunikasi dalam kerangka reposisi produk maupun citra PT. GA di pasar domestik maupun Internasional.

Agar penelitian ini lebih sistematis dan terstruktur, maka perlu dibuat pertanyaan penelitian yakni:

Bagaimana Strategi komunikasi korporasi PT Garuda Indonesia di dalam melakukan reposisi perusahaan.

1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Setiap penelitian di buat untuk sebuah tujuan yang baik dan arah yang positif serta dapat diterima baik oleh masyarakat (*universal mind*). Setidak tidaknya dengan pengaplikasian ilmu yang telah didapatkan pada tataran praktis.

Penelitian ini secara imperatif dan obligatif diterapkan untuk lebih meningkatkan peran komunikasi korporate bagi perusahaan dalam konteks keilmuan penelitian ini mencakup tujuan ontology, aksiologi dan epistemology. Oleh sebab itu sesuai pokok pembatasan di atas, maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut, untuk mengetahui:

1. Fungsi komunikasi korporasi dalam reposisi
2. Faktor faktor pendukung dan penghambat reposisi

3. Strategi komunikasi korporasi yang diimplementasikan di PT. Garuda Indonesia, Tbk untuk mencapai tingkat reposisi yang ditetapkan.
4. Implikasi dan manfaat komunikasi korporasi terhadap reposisi

1.4.2. Kegunaan Penelitian

Diharapkan penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktisi, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

- a) Memberikan kontribusi pada pengembangan penelitian di bidang disiplin ilmu komunikasi, khususnya berkaitan dengan komunikasi korporasi
- b) Dapat dijadikan acuan sebuah penelitian dengan mengaplikasikan teori-teori komunikasi tentang proses komunikasi korporasi dan dampaknya terhadap iklim komunikasi di dalam sebuah lembaga/organisasi yang modern dan terintegritas dengan baik.

2. Manfaat Praktis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan atau evaluasi bagi PT. Garuda Indonesia Tbk dalam meningkatkan *profesionalisme* kerja melalui langkah langkah strategi komunikasi korporasi yang lebih tepat dan benar, serta sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan maskapai ataupun usaha jasa penerbangan melalui program reposisi.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang keorganisasian dan strategi komunikasi korporasi PT. Garuda Indonesia Tbk, sehingga sistem keorganisasian secara korporasi dalam bisnis *airline* dapat lebih teratur dan terarah, terkhusus di dunia penerbangan yang sarat dengan teknologi modernisasi dan daya saing yang tidak pernah ada kata akhir.

BAB II

Tinjauan Pustaka, Kajian Teori dan Objek Penelitian

2.1 Sejarah dan kondisi PT.Garuda Indonesia Tbk saat ini

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah PT.Garuda Indonesia Tbk. Sebuah perusahaan milik Negara yang bergerak di bidang jasa penerbangan. Perusahaan ini merupakan perusahaan korporasi karena di dalamnya terdapat anak perusahaan.

Untuk memahami kondisi Garuda sekarang ini tidak lepas dari fakta historis yang telah dibuatnya, sejarah penerbangan komersial Indonesia dimulai saat bangsa Indonesia sedang mempertahankan kemerdekaannya. Penerbangan komersial pertama menggunakan pesawat DC-3 Dakota bernama Seulawah yang dibeli dengan sumbangan rakyat Aceh, dan beregistrasi RI 001 dari Calcutta ke Rangoon dan diberi nama “Indonesian Airways” dilakukan pada 26 Januari 1949.

Pada tahun yang sama, 28 Desember 1949, pesawat tipe Douglas DC-3 Dakota dan sudah dicat dengan logo “Garuda Indonesian Airways”, terbang dari Jakarta ke Yogyakarta untuk menjemput Presiden Soekarno. Inilah penerbangan yang pertama kali dengan nama Garuda Indonesian Airways (Putra dan Jamaan, 2014). Setahun kemudian di tahun 1950 Garuda Indonesia resmi menjadi perusahaan Negara. Pada masa itu, Perusahaan memiliki 38 buah pesawat yang terdiri dari 22 jenis DC-3, 8 pesawat Catalina, dan 8 pesawat jenis Convair 240 (Setyawan, 2015).

Armada perusahaan terus berkembang, dimana untuk pertama kalinya PT. Garuda Indonesia membawa penumpang jamaah Haji ke Mekkah pada tahun 1956. Perjalanan terbang ke kawasan Eropa dimulai PT. Garuda Indonesia pada tahun 1965 dengan tujuan akhir di Amsterdam. Armada PT. Garuda Indonesia dan kegiatan operasionalnya mengalami revitalisasi dan restrukturisasi besar-besaran di sepanjang tahun 1980-an. Hal ini menuntut perusahaan merancang pelatihan yang menyeluruh bagi karyawannya dan mendorong perusahaan mendirikan Pusat Pelatihan Karyawan, PT. Garuda Indonesia Training Center di Jakarta Barat.

Selain itu, PT. Garuda Indonesia juga membangun Pusat Perawatan Pesawat di Bandara Internasional Soekarno- Hatta pada masa itu. Di awal tahun 1990,

strategi jangka panjang PT. Garuda Indonesia disusun hingga tahun 2000. Jumlah armada juga terus ditingkatkan sehingga PT. Garuda Indonesia menjadi salah satu dari 30 besar maskapai penerbangan di dunia.

Seiring dengan upaya pengembangan usaha, di awal tahun 2005, PT. Garuda Indonesia memiliki tim manajemen baru, yang kemudian membuat perencanaan baru bagi masa depan perusahaan. Manajemen baru PT. Garuda Indonesia melakukan evaluasi ulang dan restrukturisasi perusahaan secara menyeluruh dengan tujuan meningkatkan efisiensi kegiatan operasional, membangun kembali kekuatan keuangan yang mencakup keberhasilan perusahaan dalam menyelesaikan restrukturisasi utang, menambah tingkat kesadaran para karyawan dalam memahami pelanggan, dan yang terpenting memperbarui dan membangkitkan semangat karyawan Garuda Indonesia.

PT. Garuda Indonesia mencatatkan sahamnya ke publik pada 11 Februari 2011. Perusahaan resmi menjadi perusahaan publik setelah penawaran umum perdana atas 6.335.738.000 saham perusahaan kepada masyarakat. Saham tersebut telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (IPO) pada tanggal 11 Februari 2011 dengan kode GIAA.

Transformasi bisnis yang dilakukan PT. Garuda Indonesia melalui kerja keras serta dedikasi berbagai pihak. Per 31 Desember 2013, struktur kepemilikan saham PT. Garuda Indonesia sebagai Emiten dan Perusahaan publik adalah Negara Republik Indonesia (69,14%), karyawan (0,4%), investor domestik (24,34%), dan investor Internasional (6,12%) (Wijayanto, 2015).

Untuk mendukung kegiatan operasionalnya, Garuda Indonesia memiliki 5 (lima) Entitas Anak yang fokus pada produk/jasa pendukung bisnis perusahaan induk, yaitu: PT Abacus Distribution Systems Indonesia, PT Aero Wisata, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia, PT Aero Systems Indonesia, dan PT Citilink Indonesia.

Dalam menjalani kegiatan operasionalnya, Perusahaan didukung oleh 7.861 orang karyawan yang tersebar di Kantor Pusat dan Kantor Cabang. Garuda Indonesia group pada 31 Desember 2013 mengoperasikan 140 pesawat yang terdiri dari 2 pesawat Boeing 747-400, 7 pesawat Airbus A330-300, 11 pesawat Airbus A330-200, 7 pesawat Boeing 737 Classic (seri 300/500), 65 pesawat Boeing 737-

800NG, 12 pesawat CRJ1000 NextGen, 2 pesawat ATR72-600, 4 pesawat Boeing 777-300ER. Sampai di tahun 2017 total armada yang di miliki PT. Garuda Indonesia mencapai **196 buah** pesawat, akan bertambah terus sampai pada tahun 2020 menjadi 250 armada (sumber: Annual report GA 2015).

Untuk mewujudkan kualitas layanan dalam industri *air travel*, PT. Garuda Indonesia saat ini melayani penerbangan ke 84 destinasi pilihan yang terdiri dari 64 kota di area Domestik dan 20 kota di area Internasional. Seiring dengan semakin meningkatnya permintaan akan jasa industri penerbangan, PT. Garuda Indonesia terus mengembangkan jaringan penerbangannya hingga ke kota-kota pertumbuhan ekonomi dan wisata baru di wilayah Timur Indonesia.

Selain melayani penerbangan di rute-rute tujuan yang dioperasikan, saat ini PT Garuda Indonesia juga melaksanakan perjanjian “*code share*” dengan 14 maskapai Internasional. Mulai tanggal 5 Maret 2014, PT. Garuda Indonesia resmi bergabung dengan aliansi penerbangan SkyTeam, sebagai bagian dari program pengembangan jaringan Internasionalnya.

Dengan bergabung dalam SkyTeam, pengguna jasa PT. Garuda Indonesia dapat terhubung ke 1.064 destinasi di 178 negara yang dilayani oleh seluruh maskapai penerbangan anggota SkyTeam dengan total lebih dari 15.700 penerbangan per hari. Para pengguna jasa Garuda Indonesia juga dapat memperoleh akses ke 564 *lounges* terbaik SkyTeam di seluruh dunia. Selain itu, masuknya Garuda Indonesia ke dalam SkyTeam juga akan menguatkan Indonesia dalam peta “*Air Travel*” dunia.

Sebagai bagian dari upaya reposisi perusahaan, PT. Garuda Indonesia terus meningkatkan layanan kepada pengguna jasa, dengan memperkenalkan layanan khas “*Garuda Indonesia Experience*”, yang menghadirkan keramah-tamahan, budaya, dan segala hal terbaik dari Indonesia melalui kelima panca indera, yaitu *sight, sound, taste, scent, dan touch*, untuk diimplementasikan dalam layanan *pre-journey, preflight, in-flight, post-flight, dan post-journey*.

Layanan tersebut di atas ditampilkan melalui *lay out interior cabin* pesawat dengan dinding kabin dekorasi ayaman bambu, presentasi layanan kuliner (*meals and drinks*), keramah-tamahan serta *professional* awak kabin (Pramugari/a) dengan seragamnya bercorak Parang Gondosuli batik Nusantara dengan warna lembut

seperti: biru, hijau toska, jingga, lila yang menarik (*eye catching*), masing-masing warna batik tersebut memiliki arti sebagai keberagaman perilaku adat istiadat dan ini merupakan hasil karya seorang desainer anak bangsa : Obien. (sumber: Colours GA Magazine, 2015)

Tidak hanya pada sentuhan *services*, namun dalam segi *security* dan *safety* tetap menjadi strategi utama yang diberikan Garuda Indonesia, dengan kesiapan dan handal para penerbang dan armada yang tersertifikasi, hal ini merupakan totalitas pelayanannya kepada konsumen. Garuda Indonesia menjadi salah satu maskapai yang terdaftar sebagai *IATA Operational Safety Audit* (IOSA) Operator dan menerapkan standar keamanan dan keselamatan yang setara dengan maskapai *Internasional* besar anggota IATA lainnya. Garuda Indonesia menerima sertifikat IOSA pada tahun 2008 lalu. (Sebayang dan Jamaan, 2015)

Sky Team, sebagai salah satu dari 3 *Worldwide Management Global Airline* yang dipilih oleh Garuda, berdiri pada tahun 2000 dan berkantor pusat di Amsterdam dengan CEO bernama Edward Plaosted. Pada tanggal 22 Juni 1999, maskapai Air France dan Delta Air Lines menandatangani kerjasama jangka panjang untuk mendirikan aliansi. Pada tanggal 22 Juni 2000, CEO dari Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines dan Korean Air bertemu untuk membicarakan tentang rencana pembentukan aliansi di New York, mereka setuju untuk membentuk aliansi yang bernama "*Skyteam*" yang pada waktu itu menghubungkan 6,402 penerbangan harian ke 451 destinasi di 98 negara dunia dan pengenalan *brand* organisasi secara gencar ke seluruh dunia.

Skyteam sekarang ini beranggotakan 19 maskapai penerbangan *International* dari seluruh belahan Dunia, dengan jumlah armada 4467 buah pesawat, 15.723 jadwal keberangkatan (*departure*) setiap hari, yang sudah mengangkut 590 juta penumpang setiap tahun ke dan dari 178 Negara serta 1064 kota kota tujuan. Total Negara di dunia ada 199 kota tujuan, belum termasuk pulau pulau kecil dan 208 Negara yang memiliki *Airline* (Sky Team Hands book, 2000). Dukungan ini semua, membuat SkyTeam siap menjadi salah satu aliansi maskapai penerbangan terkemuka dan terdepan didunia selain Star Alliance dan Oneworld. Berikut ini adalah nama-nama maskapai yang bergabung dengan Garuda.

Tabel 2.1. Nama-nama maskapai yang bergabung dengan Skyteam

No	Airlines Anggota Skyteam	Bergabung
1	Aeroflot	14 April 2006
2	Aerolines Argentinas	29 Agustus 2012
3	Aero Mexico	22 Juni 2000
4	Air Europa	4 September 2007
5	Air France	22 Juni 2000
6	Alitalia	13 Januari 2009
7	China Airline	28 September 2011
8	China Eastern Airlines	21 Juni 2011
9	China Southern Airlines	15 November 2007
10	Chezh Airlines	25 Maret 2001
11	Delta Airlines	22 Juni 2000
12	Garuda Indonesia	05 Maret 2014
13	Kenya Airlines	04 September 2007
14	KLM	13 September 2004
15	Korean Air	22 Juni 2000
16	Middle east Airline	28 Juni 2012
17	Saudia	29 Mei 2012
18	Tarom	28 Mei 2012
19	Vietnam Air	27 Mei 2012

(Sumber : Skyteam Profil, 2014)

SkyTrax, adalah perusahaan Britania Raya yang melakukan riset mengenai maskapai penerbangan. Perusahaan ini melakukan survei untuk menentukan maskapai, bandar udara, hiburan dalam pesawat, staff, dan elemen perjalanan udara terbaik lainnya. Selain survei ini, Skytrax juga memiliki forum maskapai penerbangan tempat penumpang pesawat dapat memberikan kajian untuk dilihat oleh calon penumpang lain. Skytrax juga dikenal dengan Penghargaan Maskapai Dunia dan Penghargaan Bandar Udara Dunia secara tahunan (Ketaren, 2017).

SKYTRAX adalah Penasehat Penelitian spesialis untuk industri transportasi udara. Didedikasikan untuk meningkatkan *Customer Experience* untuk penerbangan dan bandara di seluruh dunia, spesialis konsultan yang memberikan nasehat dan pengetahuan, yang keahlian dalam pemikiran inovatif untuk membantu

membuat perubahan terjadi.

SKYTRAX, berperan untuk mendukung agar reputasi di industri maskapai penerbangan dan bandara menjadi lebih baik. Ketentuan yang ketat untuk prinsip-prinsip ketidak-berpihakan dan kejujuran adalah kekuatan utama di balik kesuksesannya yang dapat dirasakan oleh pelanggan di seluruh dunia. Setiap program di lakukan dengan aturan ketat dan terikat dengan perjanjian, untuk memberikan keleluasaan kepada pengguna jasanya.

SKYTRAX, mengoperasikan *Airline global* dan Bandara, ulasan panduan *online*, salah satu forum maskapai independen yang paling populer dan situs web informasi perjalanan udara. Dalam situs resminya (*skytraxresearch.com*) perusahaan ini mendeklarasikan bahwa telah menyediakan format terpercaya dan terbukti pada analisis kualitas dunia industri transportasi udara. Skytrax adalah suatu perusahaan yang menilai maskapai, bandar udara, hiburan dalam pesawat, staff, dan elemen perjalanan udara terbaik lainnya (Goklas,2017).

VISI PERUSAHAAN

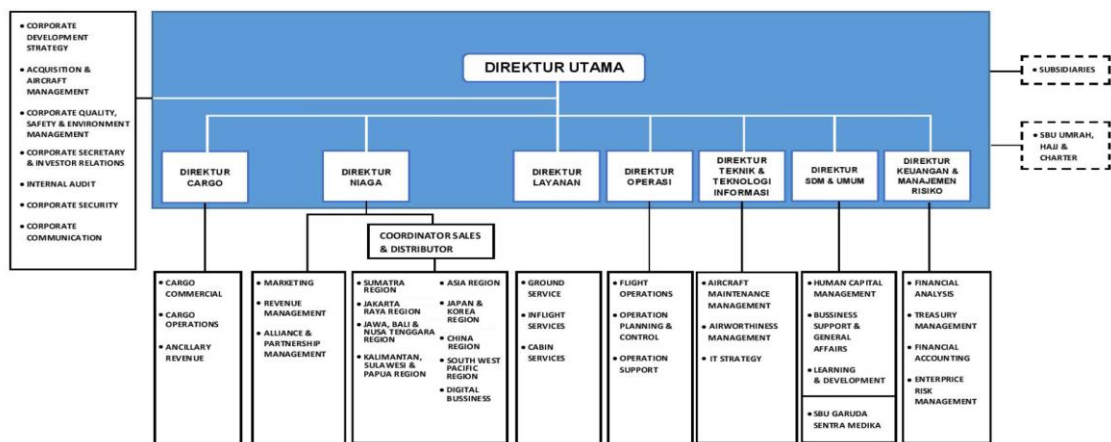
Menjadi perusahaan penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas serta turut mendukung pembangunan bangsa Indonesia . Mendorong kapasitas pelayanan kepada seluruh pelanggan dan meningkatkan nilai sinergitas Garuda Indonesia Group dalam mempersembahkan keramahtamahan bangsa Indonesia kepada dunia.

MISI PERUSAHAAN

Sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang professional. Memaksimalkan nilai kelompok pemegang saham, memberikan kesempurnaan dalam pelayanan yang prima disertai keramahtamahan budaya bangsa Indonesia dan bangga mempersembahkan pengalam kelas duni kepada pelanggan. Menerapkan konsep pembiayaan sebagai ujung tombak dan memperkuat sinergi kelompok serta menciptakan keeratan diantara sesama karyawan dan setiap karyawan berbakti, kagum, bangga menjadi bagian dari perusahaan dan hanya akan bekerja di Indonesia.



Gambar 2.1. Logo Garuda (sumber : Garuda Magazine 2017)



Gambar 2.2. Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia, Tbk

Anak perusahaan PT. Garuda Indonesia, Tbk:

1. PT. Aerowisata
2. PT. Aero System Indonesia
3. PT. Garuda Maintenance Facility Aero Asia
4. PT. Citilink Indonesia
5. PT. Abacus Distribution System Indonesia
6. PT. Gapura Indonesia
7. GIH France SAS

Pemegang Saham PT. Garuda Indonesia, Tbk :

1. Pemerintah Republik Indonesia
2. Credit Suisse AG Singapore TR AC CL-PT. Trans Airways
3. Publik

SBU (Strategic Business Unit),

Unit Bisnis Strategis atau *Strategic Business Unit* (SBU) adalah unit bisnis independen di bawah perusahaan yang bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya dan memaksimalkan nilai perusahaan. SBU menyediakan produk dan pelayanan kepada pelanggan internal maupun pihak ketiga. SBU yang berada di bawah Garuda Indonesia tersebut adalah Unit Bisnis Garuda Sentra Medika (GSM) dan Unit Bisnis Garuda Cargo.

Kedua unit bisnis ini bertanggung jawab pada Dewan Direksi.

1. Garuda Sentra Medika bisnis unit:
Jalan Angkasa Blok B15 Kav.1, Kemayoran Jakarta Pusat, Indonesia 10610.
2. Cargo Garuda bisnis unit, kompleks perkantoran Bandara Intl' Soekarno Hatta Cengkareng.



Gambar 2.3. GA address card (sumber : Garuda Magazine 2016)

2.2. Tinjauan Pustaka

Sebuah penelitian tidak pernah mulai dari titik nol. Ada penelitian-penelitian sebelumnya yang ikut membentuk dan menjadi referensi penelitian baru. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa referensi majalah, jurnal dan tulisan dari penelitian sebelumnya yang memiliki kemiripan dalam inti permasalahan penelitian, juga didukung dengan buku-buku teori komunikasi korporasi dan tulisan-tulisan tentang bisnis *Airline* serta berbagai reposisi yang juga dilakukan oleh perusahaan pemberi jasa.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Identitas Jurnal	Metode	Kesimpulan dan Hasil
1	Immanuel Lakatua	Studi hermeneutika tipe kepemimpinan Emirsyah Satar di PT Garuda Indonesia, Tbk Jakarta	Jurnal Penelitian Internasional Ilmu Komunikasi/2016/Indonesia	Kualitatif	Bahwa sangat penting seorang pimpinan handal melihat peluang serta memiliki visi kuat untuk keberhasilan sebuah perusahaan.
2	Monalisa Ayu	Strategi <i>corporate communication</i> PT Garuda Indonesia (wilayah DPS) dalam mempertahankan citra Garuda Indonesia sebagai maskapai terbaik di Asia tahun 2013-2014	Jurnal Internasional Ilmu Social dan Ilmu Politik /2016 / Indonesia	kualitatif	Kebutuhan dalam citra sangat penting dan harus serius, yang dalam hal ini menjadi salah satu tujuan dari strategi corporate communication dari perusahaan manapun apalagi yang berbasis standar mutu dunia
3	Nur Cholisah	Strategi komunikasi korporasi dan citra positif organisasi, study peran PR pada RS medistra di jakarta	Jurnal Penelitian Ilmu Komunikasi/2012/Indonesia	kualitatif	Sangat di perlukan sebuah rencana strategi (renstra) yang menjadi salah satu perangkat bagi manajemen dari sebuah organisasi public, yang memandu dan mengendalikan gerak arah serangkaian prioritas

						pengembangan organisasi, termasuk didalamnya visi dan misi perusahaan dan sinergitas SDM.
4	Susanti	Strategi <i>Public Relation</i> dalam membangun dan meningkatkan brand R.S Royal Surabaya	Jurnal Ilmu Komunikasi/2014	Deskriptif kualitatif		Bahwa untuk mendapatkan perhatian dari kalayak tentang citra sebuah perusahaan dalam hal ini layanan di sebuah rumah sakit, maka RS Royal Surabaya, banyak mengadakan event-event kemanusiaan yang sifatnya mendekati kepada kebutuhan masyarakat.
5	Annisa	Strategi <i>Public Relation</i> dalam membentuk opini masyarakat, studi deskriptif tentang	Jurnal Ilmu Komunikasi/2013	Interpratif kualitatif		PR membantu keberhasilan perusahaan dalam membentuk opini masyarakat terhadap produk PLN dengan memanfaatkan

		kajian komunikasi korporat PT PLN Wilayah Sumatra Utara			konsep swot
6	Ferguson Wallace dan Chandler	<i>Rehabilitating Your Organization Image</i>	<i>School of Communication/Journal 2012/USA</i>	Qualitatif	Mengatakan bahwa relevansi krisis dan para praktisi PR terletak pada fungsi dan mengidentifikasi factor –faktor yang mempengaruhi persepsi para pemangku kepentingan dari pre-in-post serta mengidentifikasi proses dan strategi yang tepat dalam memulihkan citra dan reputasi.
7	Puspo Kusumo	Peranan <i>management Public Relation</i> dalam mempertahankan	Jurnal Ilmu Komunikasi/2011/Indonesia	Deskriptif kualitatif	Bahwa peran public relation untuk membangun sebuah citra perusahaan jasa hotel, sangat penting dengan

		citra perusahaan jasa hotel, study komunikasi korporasi Hotel Mandarin Jakarta			menggunakan strategi situasi analisis internal dan eksternal
8	Monami	Aktifitas <i>public relation</i> dalam strategi komunikasi korporasi di Mal Ciputra Seraya Pekanbaru agar meningkatkan citra perusahaan	Jurnal Ilmu Komunikasi/2014/Indonesia	kualitatif	Menunjukkan bahwa tugas PR pada Mal Ciputra, juga dapat dilihat sebagai teknisi jika saat publikasi dan event-event yang berlangsung dan sekaligus dapat sebagai manager yang menangani kasus –kasus kecelakaan di Mal Ciputra
9	Macmillan	<i>Corporate communication approach to nation branding</i>	<i>School of Communication Journal/2010 USA</i>	Qualitative	Menyatakan bahwa fungsi komunikasi korporasi dalam hal ini public relation, tidak hanya membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan yang

					menjadi focus utama pemasaran tetapi juga melakukan pendekatan dengan para stakeholder sekalipun tidak terlibat langsung dengan perusahaan.
10	Huang and Su	<i>Public relation autonomy, legal dominance and strategic orientation as predictor of crisis communicative</i>	<i>School of Communication Journal/2009</i>	Intepretif kualitatif	mengatakan bahwa strategi dalam komunikasi korporasi yang lebih dikenal orang sebagai PR, memiliki cakupan luas dan bermanfaat, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, dan selama berlangsungnya kehidupan perusahaan di masa mendatang
11	Paula Anggarini dan Yugih	<i>Public relation</i> : membangun	Ilmu Komunikasi dan Social Politik/2017	Kualitatif	Komunikasi internal adalah penunjang manajemen

	Setyanto	komunikasi internal			perusahaan yang harus memperhatikan, peran PR menjadi bagian penting dalam manajemen perusahaan, yang menjalankan fungsi internal dalam mengkomunikasikan kebijakan manajemen kepada seluruh karyawan.
12	Salihul	Strategi program komunikasi korporasi	Ilmu Komunikasi/2011	Deskriptif kualitatif	Keberhasilan perusahaan untuk memperoleh kepuasan stakeholder dapat menjadikan indikator keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang gagal umumnya mengalami kehilangan kepercayaan dari konsumen, pemerintah, komunitas, karyawan, dan para unsur stakeholder

					lainnya. Oleh karena itu tugas corporate communication dalam hal ini ditangani oleh public relation adalah merawat dan mengembangkan kepercayaan unsur-unsur tersebut.
--	--	--	--	--	--

Tabel 2.2. Tinjauan Pustaka Penelitian Terdahulu

Sumber: Peneliti (2018)

Benang merah antar penelitian terdahulu adalah bahwa komunikasi organisasi dapat berbentuk komunikasi korporasi. Sedangkan komunikasi korporasi itu sendiri dapat dimanfaatkan untuk kebijakan strategik korporat dalam rangka “mereposisi” bisnisnya. Terdapat beberapa tahapan dalam komunikasi korporasi dan cakupannya baik internal maupun eksternal. Komunikasi korporasi merupakan instrumen bagi tercapainya goal yang ditetapkan dalam reposisi sebuah korporasi.

Korporasi di dalam kamus besra Bahasa Indonesia (KBBI) di artikan sebagai organisasi atau badan usaha yang besar atau terdiri dari beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar. Dalam pengelolaannya perusahaan dengan jaringan yang besar, komunikasi adalah alat kendali utama untuk menghubungkan masing masing jaringan ini.

2.3 Pengertian Komunikasi Korporasi

Dalam bahasa Inggris disebut *Communication* berasal dari bahasa Latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang artinya "membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih". Pengertian secara khusus mengenai komunikasi itu menurut Hovland (1960), sebagai pakar psikologi komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain.

Komunikasi dapat menciptakan kepuasan bagi orang-orang yang melakukannya, seperti yang diungkapkan Carnegie (2000) bahwa kepuasan bisnis, sosial, dan pribadi tergantung pada kemampuan seseorang berkomunikasi dengan jelas pada orang lain, apa pekerjaannya, apa yang diinginkannya, dan apa yang dipercayainya.

Cornelissen (2010, p. 90) dalam bukunya *Communication Corporate in theory and practice*, menyebutkan : Komunikasi korporasi dapat dikarakteristikkan sebagai:

1. Fungsi manajemen yang mengharuskan praktisi komunikasi untuk melihat semua komunikasi secara holistik, dan untuk menghubungkan strategi komunikasi dengan strategi perusahaan dan tujuan perusahaan. Komunikasi dengan demikian tidak terlihat sebagai suatu pemetaan bidang Manajemen operasional khusus dan taktis yang dipandu secara rutin dan terprogram (melaksanakan dan menyempurnakan strategi yang ada).
 - 1) Implikasi jangka pendek
 - Praktis dan taktis

- Pengelolaan strategi
- Organisasi-lebar / fundamental (strategis)
- Berubah dan bervariasi (dalam menanggapi lingkungan) dan mengubah tujuan perusahaan)

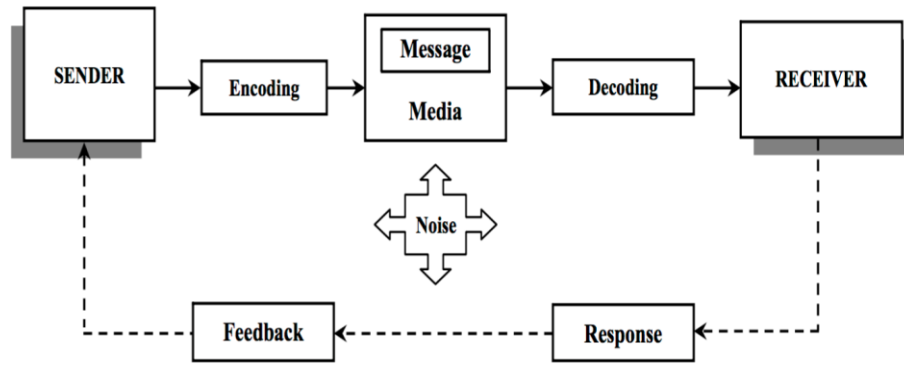
2) Implikasi jangka panjang

- Sefektif dan strategis, peran praktisi manajemen strategis dan manajemen operasional, berbagai taktik yang digunakan secara spontan, tetapi sebagai serangkaian tindakan strategis dan terencana yang mengikuti dari keseluruhan strategi perusahaan.
- Kerangka kerja manajerial untuk mengelola semua komunikasi yang digunakan oleh suatu organisasi untuk membangun reputasi dan hubungan dengan para pemangku kepentingan di lingkungannya. Ini tidak harus berarti bahwa disiplin ilmu komunikasi, dan para praktisi yang bertanggung jawab untuknya, diintegrasikan ke dalam satu departemen yang sama.

Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut.

Menurut Robbins dan Jones (1982), mengatakan bahwa: “Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna. Kim dan Hazil (1981) menyatakan bahwa komunikasi sesungguhnya, adalah lebih luas dari pada hubungan menghubungi saja, juga meliputi cara penyampaian maksud manajemen, mengatakan sesuatu atau menunjukkan bagaimana sesuatu tersebut harus dikerjakan dan sebaliknya ia juga, meliputi syarat bahwa manajemen itu harus mendengarkan pula pendapat orang lain yang dikatakan dan juga untuk merubah tingkah laku orang lain.

Shannon dan Weaver (1948) menyatakan bahwa komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yg saling pengaruh mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni, dan teknologi. Ross (1970) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator.

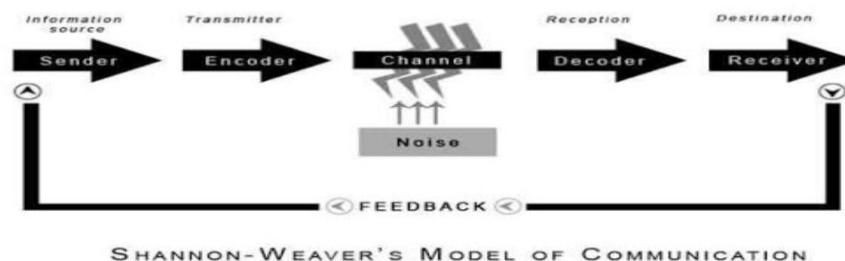


Gambar 2.3. Model Proses Komunikasi (Kotler, 2000)

Berdasarkan pada apa yang dipetakan dalam Gambar tersebut, suatu pesan, sebelum dikirim, terlebih dahulu disandikan (*encoding*) ke dalam simbol-simbol yang dapat menggunakan pesan yang sesungguhnya ingin disampaikan oleh pengirim (Kotler, 2000). Hasil akhir yang diharapkan dari proses komunikasi adalah agar tindakan atau perubahan sikap pada penerima sesuai dengan keinginan pengirim.

Akan tetapi arti suatu pesan akan dipengaruhi oleh bagaimana penerima merasakan pesan itu sesuai dengan konteksnya. Oleh karena itu, adanya tindakan atau perubahan sikap selalu didasarkan atas pesan yang dirasakan.

Teori komunikasi juga disampaikan Shanon-weaver (1949) yang menjadi pencetus teori komunikasi antar manusia (*human communication*), focus utama teori ini untuk menentukan cara dimana saluran komunikasi dapat digunakan secara efisien dan tepat guna. Pada saat itu Shanon-Weaver mengasumsikan teori ini layaknya interaksi manusia menyampaikan pesan dengan menggunakan media telepon dan gelombang radio. Seperti pada gambar dibawah:



Gb. Model alur Komunikasi (Shanon-Weaver,1949)

Shanon-Weaver menyebutkan pesan sebagai source information (sumber informasi/pesan/isi), komunikator sebagai encoding, komunikan sebagai *receiver*, media

adalah *channel*, dan *feedback* sebagai respon/tanggapan. *Noise* adalah gangguan, yang dapat menyebabkan isi pesan tidak tersampaikan dengan baik kepada receiver.

Dapat dilihat model komunikasi dari pernyataan Kotler sangat memiliki kesamaan, sekalipun kedua tokoh ini memiliki latarbelakang ilmu yang berbeda. Namun mereka melihat kesamaan, bahkan memiliki kecenderungan identic mengenai proses dari model komunikasi dasar di dalam kehidupan manusia sebagai kebutuhan keseharian dan ini menjadi budaya masyarakat.

Menurut Liliweri (2015) dalam bukunya budaya komunikasi, komunikasi merupakan pengalihan suatu pesan dari satu sumber kepada penerima agar dapat dipahami. Berelson dan Steiner (1952), komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, ketrampilan, dan sebagainya, dengan menggunakan simbol-simbol-kata-kata, gambar, figur, grafik dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yg disebut dengan komunikasi.

Komunikasi memiliki fungsi antara lain yaitu menginformasikan, mendidik, menghibur, dan mempengaruhi komunikasi merupakan alat utama bagi para anggota organisasi (*stakeholders*) untuk bekerjasama. Komunikasi membantu menyatukan organisasi dengan memungkinkan para anggota organisasi mempengaruhi satu sama lain dengan harmonis dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang diharapkan sekaligus menjadi kekuatan organisasi (Poerwanto, 2014).

Hal ini mengingat dalam suatu organisasi sebagai tempat atau wadah kegiatan serta sarana pemenuhan kebutuhan individu, maka tiap individu akan mempunyai sikap dan karakteristik yang berbeda-beda sehingga seringkali timbul kesalahpahaman yang menghambat kelancaran pelaksanaan kerja. Untuk menghindari kesalahpahaman tersebut dapat diatasi dengan mengembangkan suatu bentuk dan jalur komunikasi yang baik dalam berorganisasi.

Walaupun perusahaan-perusahaan tidak memiliki strategi spesifik untuk sistem komunikasi, mereka harus sering memberikan respons kepada publik internal dan eksternal. Oleh karena perusahaan harus berkomunikasi, *Corporate Communication* memiliki definisi yang sama dengan *Public Relation* (PR). Tugas dari *Corporate Communication* menjalankan juga fungsi-fungsi PR.

Dari beberapa pengertian komunikasi dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari suatu pihak ke pihak yang lain dengan tujuan tercapai persepsi atau pengertian yang sama, dan memberikan

solusi dari interaksi tersebut.

2.3.1 Komunikasi dalam Organisasi sebagai sebuah korporasi

Komunikasi merupakan nafas dari keberlangsungan sebuah organisasi. Suatu organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya komunikasi. Hal tersebut yang melatarbelakangi studi mengenai komunikasi organisasi. Dimana komunikasi organisasi sendiri merupakan suatu jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung satu sama lain dalam konteks organisasi.

Dalam sebuah organisasi di dalamnya terdiri atas orang-orang (organ) yang memiliki tugas masing-masing serta saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem tentu memerlukan komunikasi yang baik agar kinerja organisasi berjalan dengan baik pula, sehingga apa yang menjadi tujuannya dapat tercapai. Organisasi sendiri merupakan suatu unit sosial yang terdiri atas organ-organ yang memiliki tugas dan pembagian kerja masing-masing namun saling berhubungan dan berkaitan satu sama lain guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Arnold dan Feldman (1986) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi diantara orang-orang dalam suatu organisasi. Dimana didalamnya terdapat empat tahapan komunikasi yang meliputi.

1. attention (Atensi/Perhatian)
2. comprehension (Komprehensi)
3. acceptance as true (Kebenaran/Fakta)
4. retention (Retensi)

Pendapat lain dikemukakan oleh Pace dan Faules (2001), mereka berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan perilaku pengatur organisasi yang terjadi diantara orang-orang dalam organisasi. Dan juga bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Sementara itu, menurut Wiryanto (2005) komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan organisasi di dalam suatu kelompok baik itu formal maupun informal dari suatu organisasi.

Oleh karena komunikasi di dalam organisasi merupakan sebuah pendekatan dan sekaligus penghubungan atas unit terkait di dalamnya (pegawai, pimpinan, regulasi, korporasi/unit-unit). Lebih jauh Karl Weick memberikan penjelasan keberlangsungan peran komunikasi dan fungsinya. Ia menganggap bahwa komunikasi di dalam organisasi adalah **sistem** secara hierarki, garis komunikasi, dan prosedur operasi standar merupakan musuh dari sebuah organisasi.

Hal ini jelas untuk mempertegas fungsi dan peran dari masing masing yang terlibat di dalam organisasi, hirarki yang dimaksud adalah posisi pimpinan (atasan/leader), pegawai/karyawan, alur dari unit unit yang di kelola dalam organisasi, keterkaitan/hubungan dari masing masing unit dalam organisasi.

Semua ini harus memiliki posisi yang jelas dan tidak saling tumpang tindih dalam kegiatan kehidupan bisnis organisasi. Selain itu, Weick berpandangan bahwa organisasi sebagai suatu sistem kehidupan organis, organisasi harus mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi dan perubahan dalam menjaga hubungan terhadap lingkungan internal (vertical) maupun eksternal (horizontal).

Pernyataan dari Weick ini dikuatkan juga oleh Katz and Rosenzweig bahwa organisasi sebagai sub system dari tindakan kegiatan sekumpulan manusia yang melibatkan banyak unsur usaha, contoh dalam organisasi: sub sistem menajerial, sub sistem teknik, sub sistem structural. Teori organisasi dalam sejarahnya berkembang dengan pesat mengikuti tuntutan jaman dan kebutuhan manusia, yakni: (1) **teori organisasi klasik**, yang di dalamnya tercakup teori teori yang sampai saat ini masih ada beberapa organisasi melakukannya: teori birokrasi (legalitas), teori admisnistrasi (kepegawaian), teori manajemen ilmiah (menajerial).

Teori organisasi klasik (tradisional) ini berkembang dari abad 19, pada era ini organisasi digambarkan sebagai lembaga yang tersentralisasi yang memiliki tugas tugas terspesialisasi tidak mengandung kreatifitas, sehingga semua mengikuti pakem pakem yang sudah ditetapkan, teori ini dianggap kaku, pekerja di dalamnya dianggap mesin yang setiap saat dapat diganti ketika pimpinan sudah tidak menghendaki.

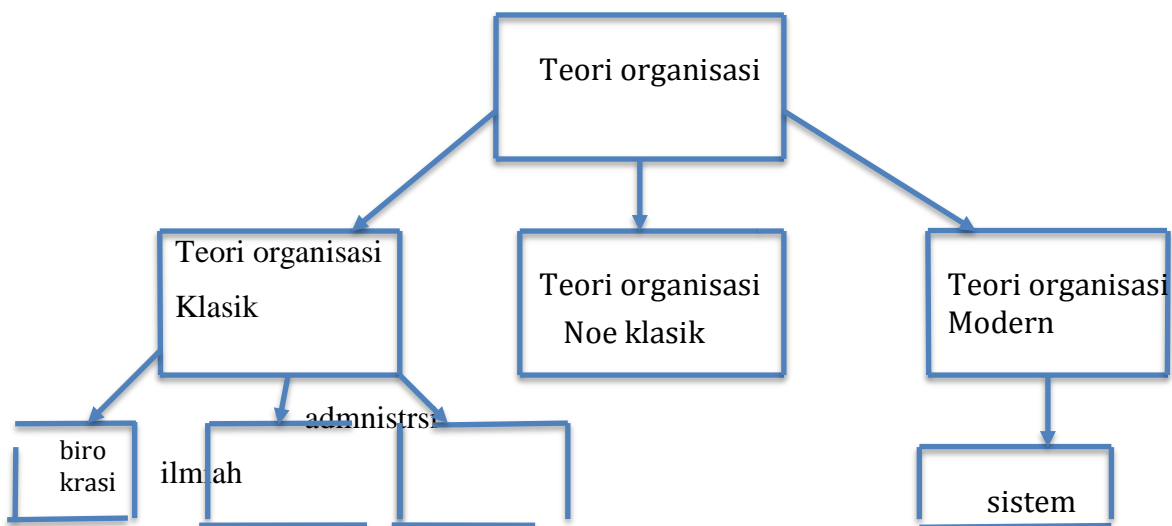
Lingkup dari teori ini organisasi hanya bermuatan hal yang bersifat formal diantaranya : kegiatan yang sudah di setting (terkoordinasi), sekelompok kumpulan orang, kerjasama yang bersifat keuntungan internal, kekuasaan & kepemimpinan, (2). **Teori organisasi Neoklasik**, disebut juga dengan “teori Hubungan manusiawi”, teori ini muncul akibat ketidakpuasan dengan teori klasik dan teori ini merupakan penyempurnaan teori klasik. Teori ini menekankan pada “pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu ataupun kelompok kerja”.

Munculnya teori neoklasik diawali dengan inspirasi percobaan yang dilakukan di Pabrik Hawthorne tahun 1924 milik perusahaan Western Elektric di Cicero yang disponsori oleh Lembaga Riset Nasional Amerika. Percobaan yang dilakukan Elton Mayo (1924) riset dari Western Electric menyimpulkan bahwa pentingnya memperhatikan

insentif upah dan kondisi kerja karyawan dipandang sebagai faktor penting. Dalam teori ini organisasi menekankan bahwa perlukan adanya: partisipasi, perluasan kerja (pengembangan karier) dan manajemen bottom-up, (3). **Teori Modern**, muncul di tahun 1950, teori ini juga merupakan penyempurnaan terhadap teori neoklasik, yang sudah dianggap tidak cukup kompetibel untuk mengelola organisasi dengan perkembangan jaman yang terus melaju cepat, teori ini memadukan kedua teori sebelumnya, dan teori ini lebih dikenal dengan teori analisa sistem/teori terbuka, disebutkan demikian karena organisasi dalam teori ini merupakan sebuah kesatuan yang saling bergantung antara lingkungan organisasi dan sekitarnya yang menunjang dari kegiatan organisasi tersebut (kalayak).

Dalam teori ini organisasi di haruskan dapat beradaptasi cepat dan bukan merupakan sistem yang tutup lagi dengan dunia luar (eksternal), tetapi sudah harus menjadi sistem terbuka dengan dasar analisa konseptual serta berdasarkan data empiris yang bersifat sintesa dan integratif, dan tata kelola yang lebih fleksibel dan tetap menjaga stabilitasnya agar dapat bertahan hidup.

Teori sistem, di dalam sebuah organisasi terdapat 3 unsur; unsur bersifat makro, unsur proses bersifat makro, perilaku anggota organisasi bersifat makro. Teori sistem merupakan suatu aspek analisis organisasi yang berusaha untuk menemukan kaidah kaidah umum organisasi yang berlaku universal. Tujuan teori sistem umumnya adalah penciptaan suatu ilmu pengetahuan organisasional universal (*world wide*).



Gbr 2. 3 bagan perkembangan sejarah teori organisasi (peneliti)

Menghadapai tantangan jaman yang terus melaju, membuat sebuah organisasi tidak

cukup di kelola dengan menggunakan teori-teori klasik, dengan lahirnya teori sistem, banyak pelaku bisnis saat ini lebih menerapkan konsep ini, mereka lebih memilih keterbukaan serta transparansi terhadap kalayak (eksternal dan internal) atas apa yang mereka lakukan.

Sedarmayanti (2004:24), dalam bukunya *Good Governance*, menjelaskan bahwa prosnsip sebuah bisnis ataupun organisasi yang bergerak diberbagai usaha akan maju ketika mereka berani menerapkan prinsip prinsip pengelolaan organisasi yang transparan berdasarkan kaidah kaidah manajemen yang baik (*Good Corporate Governance*).

Di jelaskan Hery (2010;11), bahwa *Good Corporate Governance* adalah konsep untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dengan tujuan untuk menjamin agar tujuan (visi-misi) perusahaan/organisasi tercapai dengan penggunaan sumberdaya (*resourcement*) se efektif dan se efisien mungkin, tanpa mengurangi *value* dari mutu.

Dalam KKBI, *Good Corporate Governance* (GCG) di artikan sebagai konsep pengelolaan perusahaan yang baik. Lebih jauh Kurniawan (2012;27) ungkapkan, pencapaian keberhasilan sebuah visi misi organisasi/perusahaan dengan konsep GCG, perlu ditekankan terhadap tiga hal besar sebagai prinsip, yakni : (1) pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan akurat (terukur/akuntable) dengan tepat sesuai waktu yang ditentukan melalui rapat umum pemegang saham (RUPS), (2) kewajiban sebuah organisasi untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan stakeholder melalui, (3) laporan berkala (*Annual Report*).

Jika dikatakan perlunya sebuah transparansi (keterbukaan) dan pemberdayaan sumberdaya yang efisien dan efektif agar GCG terwujud hal ini menjadi wajib untuk sebuah perusahaan/organisasi memiliki sebuah strategi yang handal di dalam menjalankan tata kelola usaha secara korporasi/*corporate*, dengan mengikuti prinsip dan kaidah yang ada.

Dapat dikatakan bahwa setiap perusahaan yang menerapkan konsep transparansi (keterbukaan) di dalam menjalankan kegiatan/tata kelola usahanya, organisasi ini memberlakukan prinsip teori organisasi modern yang cenderung membentuk sebuah sistem korporasi, agar konsep keterbukaan yang di usung dapat terwujud, perusahaan tidak hanya focus pada strategi, tetapi juga dibutuhkan alat pamungkas yakni komunikasi.

2.4 Strategi Komunikasi Korporasi

2.4.1 Pengertian Strategi

Sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis sebaiknya mempunyai strategi-strategi yang diterapkan agar perusahaan tersebut bisa bertahan dan mampu bersaing dengan para pesaing bisnisnya. Selain itu dengan menetapkan sebuah strategi perusahaan juga memperhatikan beberapa faktor agar bisa menetapkan kebijakan perusahaan dengan benar. Istilah strategi berasal dari kata Yunani untuk ahli militer atau memimpin pasukan.

Anoraga (2004) mendefinisikan strategi adalah kebijakan dan keputusan kunci yang digunakan oleh manajemen, yang memiliki dampak besar pada kinerja keuangan. Kebijakan dan keputusan ini biasanya melibatkan sumber daya yang penting dan tidak dapat diganti dengan mudah.

Strategi menurut Andrew yang dikutip oleh Anoraga (2004) adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini.

Menurut Mintzberg (1998), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas 5 definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai perpesktif:

1. Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita cita yang telah ditentukan; sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.
2. Pengertian strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).
3. Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor faktor eksternal.
4. Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh atau menandingi lawan (*competitor*).

Pengertian strategi menurut peneliti sebagai perspektif yakni mengeksekusi strategi

berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting (naluri) alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis.

Strategi merupakan kumpulan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah; pengertian strategi adalah seni dan ilmu perencanaan dan memanfaatkan sumber daya untuk penggunaan yang paling efisien dan efektif dan sekaligus menaungi keseluruhan program program yang dicanangkan dalam visi misi perusahaan. Sehingga tidaklah heran banyak orang menggunakan pengertian strategi diberbagai bidang atau aspek sebagai formulasi untuk memenangkan suatu kompetisi, seperti: strategi negosiasi, strategi kompetisi, *lobbying* strategi dan lain sebagai.

Anoraga (2004) tegaskan di dalam strategi dibutuhkan perencanaan, pelaksanaan rencana, pengawasan pelaksanaan rencana dan evaluasi rencana. Demikian di dalam teori komunikasi yang disampaikan Kotler (2000) sangat identik dengan Shanon-Weaver (1949) bahwa proses komunikasi ditentukan dengan adanya pesan sebagai ide (produk), yang disampaikan oleh komunikator (individu/organisasi) kepada komunikan (kalayak) dengan menggunakan media (cetak, elektronik) dengan berbagai gangguan yang menyebabkan pesan tidak tersampaikan dengan baik (noise) dan respon seperti apa yang akan diberikan oleh komunikan (feedback/dampak/efek) sebagai evaluasi terhadap proses komunikasi tersebut. Sehingga jika dilihat dari konsep utama sebuah strategi sangat berintegrasi dengan teori dasar komunikasi yang disampaikan oleh Kotler dan Shanon, rencana adalah isi pesan (produk, merk, visi, misi), pelaksanaan rencana menjadi 2 (dua) tahapan:

1. Proses komunikator (organisasi, perusahaan, individu) menyampaikan isi pesan kepada komunikan (kalayak, organisasi bisnis partner),
2. Menggunakan media/saluran/channel dalam menyampaikan isi pesan (cetak, elektronik), pengawasan pelaksanaan rencana: ada tidak gangguan dalam penyampaian pesan sehingga hasil dari proses mempengaruhi respon dari komunikan terhadap isi pesan/ide/informasi produk, dengan feedback/dampak/implikasi yang diinginkan dan sesuai dengan isi pesan sebagai bahan evaluasi perencanaan.

2.4.2 Komunikasi korporasi

Telah disebutkan di atas bahwa untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan suatu strategi komunikasi yang baik. Strategi merujuk pada pendekatan komunikasi menyeluruh yang akan diambil dalam rangka menghadapi tantangan yang akan dihadapi

selama berlangsungnya proses komunikasi. Berbagai pendekatan dapat dilakukan tergantung pada situasi dan kondisi, misalnya pendekatan kesehatan masyarakat, pendekatan pasar bebas, model pendidikan, atau pendekatan konsorsium. Salah satu dari pendekatan-pendekatan itu dapat dianggap sebagai dasar dari sebuah strategi dan berfungsi sebagai sebuah kerangka kerja untuk perencanaan komunikasi selanjutnya. Sebuah strategi hendaknya menyuguhkan keseluruhan arah bagi inisiatif, kesesuaian dengan berbagai sumber daya yang tersedia, meminimalisir resistensi, menjangkau kelompok sasaran, dan mencapai tujuan inisiatif komunikasi.

Dan uraian singkat di atas, apa yang dimaksud dengan strategi. Menurut Onong Uchjana Effendy (1984: 35), intinya strategi adalah perencanaan atau *planning* dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang hanya dapat dicapai melalui taktik operasional. Sebuah strategi komunikasi hendaknya mencakup segala sesuatu yang dibutuhkan untuk mengetahui bagaimana berkomunikasi dengan khalayak sasaran. Strategi komunikasi mendefinisikan khalayak sasaran, berbagai tindakan yang akan dilakukan, mengatakan bagaimana khalayak sasaran akan memperoleh manfaat berdasarkan sudut pandangnya, dan bagaimana khalayak sasaran yang lebih besar dapat dijangkau secara lebih efektif.

Sementara itu, menurut Mohr dan Nevin mendefinisikan sebuah strategi komunikasi sebagai penggunaan kombinasi faset-faset komunikasi dimana termasuk di dalamnya frekuensi komunikasi, formalitas komunikasi, isi komunikasi, saluran komunikasi (Kulvisaechana, 2001: 17-18).

Untuk mengimplementasikan strategi komunikasi dibutuhkan taktik atau metode yang tepat. Taktik dan strategi memiliki keterkaitan yang kuat. Jika sebuah strategi yang telah kita susun dengan hati-hati adalah strategi yang tepat untuk digunakan, maka taktik dapat dirubah sebelum strategi. Namun, jika kita merasa ada hal yang salah pada tataran taktik maka kita harus mengubah strategi.

2.4.3 Tujuan Strategi Komunikasi

Dalam dunia bisnis, tujuan strategi pada umumnya adalah untuk menentukan dan mengkomunikasikan gambaran tentang visi perusahaan melalui sebuah sistem tujuan utama dan kebijakan. Strategi komunikasi menggambarkan sebuah arah yang didukung oleh berbagai sumber daya yang ada. Sementara itu, menurut yang di tuliskan kembali dalam (Effendy 1984: 35-36) R. Wayne Pace, Brent D. Peterson, dan M. Dallas Burnett menyatakan bahwa strategi komunikasi memiliki 3 (tiga) tujuan, yaitu

1. *To secure understanding* - memastikan pesan diterima oleh komunikan.
2. *To establish acceptance* - membina penerimaan pesan.
3. *To motivate action* - kegiatan yang dimotivasikan.

Strategi komunikasi yang dilakukan bersifat makro dan proses strategi komunikasi berlangsung secara vertikal piramidal.

Demikian dengan strategi komunikasi khususnya di bidang korporasi yang di kerjakan oleh Public Relation, menyebutkan dalam kegiatan sebuah korporasi sangat dibutuhkan sebuah strategi komunikasi yang tepat dalam pendekatan dengan pemecahan masalah perusahaan baik secara internal dan eksternal. Disebutkan dalam proses management PR berarti melakukan serangkaian kegiatan yang diawali dari penelitian, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

2.4.4 Proses Perencanaan Program Strategi Komunikasi

Secara garis besar, terdapat 4 (empat) tahapan dalam proses strategi komunikasi yaitu analisa situasi, mengembangkan tujuan serta strategi komunikasi, mengimplementasikan strategi komunikasi, dan mengukur hash! usaha yang telah dilakukan. Perlu dipahami bahwa strategi komunikasi yang diterapkan dalam berbagai konteks komunikasi mungkin tidak sama namun secara garis besar memiliki alur yang sama.

1. Analisis situasi yaitu menggunakan penelitian untuk melakukan analisis situasi yang secara akurat dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan serta peluang yang dimiliki.
2. Mengembangkan rencana tindakan strategis yang ditujukan kepada berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hal ini mencakup tujuan umum, tujuan yang dapat diukur, identifikasi khalayak sasaran dengan jelas, target strategi, serta taktik yang efektif.
3. Menjalankan perencanaan dengan alat-alat komunikasi dan tugas yang memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan.
4. Mengukur kesuksesan strategi komunikasi dengan menggunakan alat-alat evaluasi.

2.4.5. Pelaksanaan Perencanaan Strategi komunikasi

Di dalam sebuah korporasi dalam kaitan dengan tugas tanggung jawab PR, merupakan suatu proses berkesinambungan dan selalu akan memerlukan suatu peninjauan agar setiap tindakan yang dijalankan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Dan ketentuan tersebut dapat terlihat pada saat proses pelaksanaan program

terimplementasikan dalam sebuah bentuk kegiatan ataupun aktifitas nyata. Pelaksanaan program tersebut dapat berupa program tindakan maupun kegiatan proses komunikasi yang keseluruhannya berujung untuk pencapaian tujuan dari perencanaan program dan ini di lakukan pada tahap evaluasi.

2.4.6 Evaluasi terhadap Pelaksanaan Perencanaan Strategi Komunikasi

Merupakan suatu tahapan yang harus dilaksanakan untuk menentukan ataupun memperlihatkan nilai suatu program termasuk pengelolaan maupun hasil ataupun dampak pelaksanaannya. Melalui tahapan ini PR akan mendapatkan masukan adanya kegagalan atau ketidakberhasilan dalam programnya. Dari hasil temuan ini di jadikan output sekaligus input untuk ide program kelanjutan langkah berikutnya sampai pada situasi sustainable perusahaan. Pada dasarnya PR di dalam proses komunikasi sebuah korporasi menjadi titik sentral guna menunjang semua tujuan dan program program perusahaan. Wasesa (2006), memberikan tanggapan meskipun tujuan setiap organisasi atau perusahaan berbeda tergantung dari sifat /jenis usaha sebuah organisasi.

Namun dalam kegiatan humas terdapat kesamaan yakni membina hubungan yang harmoni secara internal maupun eksternal untuk membentuk citra/image yang positif. Sangat diharapkan seorang yang bergelut di bidang PR memiliki sikap serta perilaku yang menyenangkan, memiliki itikad baik, memiliki pengertian, toleransi serta perilaku yang dapat dipercaya baik dari tuturkata dalam penyampaian maupun kemampuan dalam melakukan pendekatan secara positif *human relation (enlightening)*.

2.5 Korporasi

2.5.1 Pengertian Korporasi

Pada awalnya korporasi atau badan hukum (*rechtsperson*) adalah subjek yang hanya dikenal di dalam hukum perdata, apa yang dinamakan badan hukum itu sebenarnya adalah ciptaan hukum, yaitu dengan menunjuk kepada adanya suatu badan yang diberi status sebagai subjek hukum, disamping subjek hukum yang berwujud manusia alamiah (*natuurlijk persoon*).

Dalam pasal 1654 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata disebutkan bahwa korporasi di definisikan sebagai: "perseroan perdata adalah suatu persetujuan antara dua orang atau lebih, yang berjanji untuk memasukkan sesuatu ke dalam perseroan itu dengan maksud supaya keuntungan yang diperoleh dari perseroan itu dibagi di antara mereka".

Korporasi dapat terdiri dari satu orang atau sekelompok orang, yang lantas membuat

perusahaan tunggal atau perusahaan *private* masing-masing. Korporasi ada yang berupa sebagai orang virtual atau fiktif, pemberian perlindungan terbatas kepada orang-orang yang sebenarnya terlibat dalam bisnis korporasi. Ada batasan tanggung jawab di mana korporasi memberikan sekian dari banyak keuntungan untuk memberikan efek penggabungan, dan akan menarik bagi usaha kecil misalnya aspirasi keuntungan berupa pasar yang lebih luas; khususnya lagi bagi mereka yang terlibat dalam upaya produksi.

Dan perusahaan yang tergabung di suatu negara tertentu, seringkali terjebak dalam batas-batas subset kecil dari suatu peraturan, seperti peraturan pada pemerintahan maupun provinsi atau kabupaten. Dengan membentuk korporasi aturan itu akan terlewati karena diatur oleh hukum langsung dari Negara. Dalam kebanyakan jenisnya, perusahaan jenis korporasi dapat menerbitkan saham, baik swasta maupun publik, atau dapat diklasifikasikan sebagai sebuah perusahaan non-saham.

Jika saham dikeluarkan, korporasi biasanya akan diatur oleh pemegang saham, baik secara langsung maupun tidak langsung. Model yang paling umum adalah dewan direksi yang memutuskan semua keputusan besar bagi keberlangsungan korporasi, dalam teori yang melayani kepentingan terbaik para pemegang saham individual. Perusahaan tertutup di sisi lain juga menerbitkan saham, tetapi jumlah pemegang saham sangat terbatas, biasanya untuk kurang dari tiga puluh. Mengingat sejumlah kecil pemegang saham, biasanya semua yang terlibat dalam pengambilan keputusan ada pada tingkatan *board of direction*.

Transfer dan penjualan saham juga dikontrol dengan ketat. Korporasi adalah suatu gabungan orang yang dalam pergaulan hukum bertindak bersama-sama sebagai subjek hukum tersendiri sebagai suatu personifikasi (Mark, 1987). Korporasi adalah badan usaha yang keberadaannya dan status hukumnya disamakan dengan manusia (orang), tanpa melihat bentuk organisasinya (Dan-Cohen, 2016).

Meskipun sebenarnya *corporate* adalah salah satu bentuk perusahaan, tetapi ada perbedaan Kata “perusahaan” biasanya digunakan untuk mendeskripsikan satu entitas perusahaan tanpa mengikutsertakan asumsi adanya anak perusahaan. Sedangkan Birkinshaw, Hood dan Jonsson, (1998) “korporat” biasanya digunakan untuk mendeskripsikan satu entitas perusahaan dengan mengasumsikan adanya anak perusahaan yang dimiliki perusahaan tersebut, seperti: PT Indofood Tbk, PT. Adhi Karya Tbk, PT. Garuda Indonesia Tbk, dan beberapa perusahaan BUMN lainnya.

Menurut Prodjodikoro (2010), pengertian korporasi adalah suatu perkumpulan

orang. Dalam korporasi ini biasanya yang mempunyai kepentingan yaitu orang-orang yang merupakan anggota dari korporasi itu, setiap anggota mempunyai kekuasaan dalam peraturan korporasi berupa rapat anggota sebagai alat kekuasaan yang tertinggi dalam peraturan korporasi.

Abdurachman (2013), menyebutkan korporasi adalah suatu kesatuan menurut hukum atau suatu badan susila yang diciptakan menurut UU suatu negara, untuk menjalankan suatu usaha atau kegiatan atau aktivitas lainnya yang sah. Korporasi ini dapat dibentuk untuk selama-lamanya atau untuk sesuatu jangka waktu yang terbatas, memiliki nama dan identitas yang dengan nama dan identitas itu dapat dituntut di muka pengadilan, serta berhak untuk mengadakan suatu persetujuan menurut kontrak dan melaksanakan semua fungsi lainnya yang seseorang dapat melaksanakannya menurut UU suatu negara. Pada umumnya suatu korporasi dapat merupakan suatu organisasi pemerintah yang terstruktur atau memiliki sistem setengah pemerintah atau *tikelir*.

Jika disebutkan bahwa organisasi memiliki sistem atau susunan sebagai hirarki agar segala tujuan kegiatannya (visi-misi) tercapai dan terorganisir dengan baik melalui proses komunikasi yang tepat, demikian halnya dengan kegiatan yang ada di dalam sebuah perusahaan. Bernard (1938) seorang sosiologi dan juga seorang pimpinan perusahaan di New Jersey di dalam bukunya teori organisasi dan perilakunya menyebutkan bahwa: *define organization as a system cooperative of two or more persons with the same puporse and objective*.

Sementara perusahaan merupakan sebuah kegiatan organisasi yang kegiatannya memiliki tujuan komersial, ataupun profit dari sebuah nilai/produk. Menelaah dari uraian di atas, peneliti melihat terdapat kesamaan pengertian perusahaan dan organisasi, selain dari itu juga memiliki perbedaan diantara keduanya. Persamaan keduanya, diantaranya memiliki: sistem, bekerja tim, memiliki pimpinan, memiliki aturan, memiliki visi-misi, memiliki bagan organisasi. Sedangkan perbedaannya: perusahaan terstruktur dengan kekuatan hukum (UU perseroan), nilai visi/ misi mengarah kepada profit/komersial, memiliki sistem ketetapan pengajian/remunerasi, anggota terikat kontrak kerja dengan UU ketenagakerjaan, memiliki penilaian kinerja (reward-punishment), sementara di organisasi untuk visi misi tidak mengarah kepada profit/komersial, anggota tidak terikat kontrak kerja dengan UU ketenagakerjaan, tidak diberikan gaji tetap.

Pengertian korporasi yang diuraikan di atas, peneliti menegaskan bahwa korporasi merupakan sebuah badan usaha yang terstruktur dan terbentuk dengan landasan kekuatan

hukum dan memiliki aturan di dalam sebuah sistem kerjasama (*corporate*) yang mengakomodir kepentingan strukturasi (stakeholder, pekerja dan manager).

2.5.2 Jenis Korporasi

Korporasi menurut Abidin (2010), Korporasi ialah sekumpulan manusia yang diberikan hak sebagai unit hukum, di mana diberikan pribadi hukum untuk tujuan tertentu. Menurut Subekti dan Tjitrosudibio (2012), korporasi ialah suatu perseroan yang merupakan badan hukum. Korporasi sebagai badan hukum keperdataan dapat diperinci dalam beberapa golongan, dilihat dari cara mendirikan dan peraturan perundang-undangan sendiri, yaitu :

1. Korporasi Egoistis

Pengertian Korporasi Egoistis adalah korporasi yang menyelenggarakan kepentingan para anggotanya, terutama kepentingan harta kekayaan. Contoh korporasi ini: PT (Perseroan Terbatas), Serikat Kerja. Jenis korporasi ini yang dikenal dengan perusahaan bersifat publik.

2. Korporasi Altruistis

Pengertian Korporasi Altruistis adalah korporasi yang tidak menyelenggarakan kepentingan para anggotanya, seperti perhimpunan yang memerhatikan nasib orang-orang tunanetra, tunarungu dan sebagainya. Jenis korporasi demikian yang dikenal dengan perusahaan/organisasi bersifat privat.

Apapun jenis dari korporasi, di dalam pergerakan kegiatannya (internal dan eksternal) akan selalu membutuhkan alat komunikasi agar tujuan tujuan korporasi dapat tercapai. Besarnya sebuah perusahaan publik maupun privat, sangat membutuhkan sarana dalam menyampaikan penawaran dan menampung permintaan dari kustomer maupun karyawannya. Untuk menjawab kebutuhan tersebut, *communication corporate* atau komunikasi korporasi sebagai jembatannya.

2.5.3 Strategi Komunikasi Korporasi

Menurut Jackson (1987) corporate communication is "*the total communication activity generated by a company to achieve it's planned objective*". Atau kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan secara terencana dan terorganisir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi korporasi adalah cara-cara organisasi berkomunikasi dengan bermacam kelompok orang. Komunikasi korporasi merupakan cara untuk membangun komunikasi dalam organisasi-organisasi.

Dalam komunikasi korporat menghubungkan antara aplikasi teori komunikasi yang membuat hubungan komunikasi korporat dan strategi korporat perusahaan keseluruhan (Argenti, 2010). Komunikasi korporat harus bertautan erat dengan keseluruhan visi dan strategi dari suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang sukses menghubungkan komunikasi dengan strategi melalui struktur dan tersistem, seperti meminta kepala komunikasi korporat untuk melapor langsung kepada CEO.

Keuntungan dari hubungan melaporkan seperti ini adalah para profesional komunikasi dapat mengambil strategi perusahaan langsung dari orang-orang yang berada di level atas dari organisasi. Sebagai hasilnya, semua sistem komunikasi perusahaan akan menjadi lebih strategis dan terfokus.

Dari bagan di atas dapat dibuat penjelasan bahwa strategi komunikasi korporasi bergantung kepada pemikiran matang mengenai ketiga bagian yang sama seperti Argenti memaparkan bahwa *Corporate Communication* sendiri terdiri dari citra dan identitas perusahaan yang dimiliki perusahaan tersebut. Identitas yang dibangun oleh perusahaan, akan menghasilkan persepsi yang dilihat oleh orang luar yang disebut sebagai khalayak atau audience sebagai penerima pesan tersebut.

Perusahaan, melalui divisi *Corporate Communication* merupakan bagian pertama dari sebuah strategi komunikasi yang efektif bekerja, di mana akan dimulai dari (a) Menentukan tujuan perusahaan, di mana *Corporate Communication* akan membentuk visi dan misi perusahaan bersama dengan pimpinan perusahaan dan manajemen lainnya untuk selanjutnya menjadi proses kerja publik internal (b) Menentukan sumber daya yang tersedia, di mana untuk dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan sebuah pemberdayaan di dalam perusahaan.

Corporate Communication akan memutuskan alokasi sumber daya yang tersedia di dalam perusahaan baik sumber daya manusianya (SDM), biaya atau pendanaan, serta waktu yang merupakan solusi jangka pendek atau panjang. Alokasi waktu, serta alokasi sumber daya harus ditentukan oleh apa yang benar-benar dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pembentukan identitas perusahaan jangka panjang daripada hanya mencari solusi jangka pendek, (c) Menentukan kredibilitas citra yang diinginkan perusahaan, di mana perusahaan harus menentukan citra macam apa yang ingin mereka miliki dengan konstituen (publik utama).

Dalam pendekatan strategi, fungsi komunikasi korporasi meliputi banyak subfungsi, yang meliputi : komunikasi pemasaran, citra, reputasi, komunikasi keuangan, komunikasi

kearyawan, media, pemerintah, komunikasi politik, iklan maupun advokasi, juga menangani hal yang berkaitan dengan komunikasi krisis. Kesemuanya menuntut agar strategi strategi komunikasi di kembangkan agar dapat menjawab permasalahan perusahaan. Argenti (1998: 11) menyebutkan sebagai terapan strategi strategi komunikasi yang berkaitan dengan strategi perusahaan dan komunikasi korporasi sangat menentukan sebuah keunggulan dalam persaingan bisnis, terlebih di era globalisasi ini.

Kredibilitas citra didasarkan pada persepsi konstituen dari perusahaan akan realitas yang ditampilkan sebagai identitas perusahaan. Penentuan sumber daya yang benar akan menentukan bagaimana *Corporate Communication* membentuk citra positif sehingga terhindar dari tindakan “salah langkah” yang merugikan perusahaan.

Pesan sendiri ialah visi, misi dan tujuan perusahaan serta kredibilitas citra yang diinginkan perusahaan, selanjutnya akan dikomunikasikan secara lisan maupun tulisan kepada publik. Menyampaikan pesan dengan tepat melibatkan analisis dua langkah bagi perusahaan yakni, (a) Bentuk pesan, perusahaan perlu memikirkan cara terbaik dalam membentuk pesan sehingga dapat sampai kepada publik. Menurut Argenti (2010), bentuk pesan terdiri dari dua hal yakni, langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*).

Bentuk langsung artinya mengungkapkan poin utama terlebih dahulu, kemudian menjelaskan mengapa; bentuk tidak langsung artinya menjelaskan mengapa terlebih dahulu, selanjutnya mengungkapkan poin utama. Kedua hal ini sangat berkaitan dengan saluran komunikasi yang dipilih masing-masing perusahaan (b) Saluran komunikasi, di mana setelah pemilihan cara membentuk pesan, maka sebuah perusahaan harus memutuskan bagaimana pesan tersebut ingin disampaikan (memilih sebuah saluran komunikasi).

Menentukan saluran komunikasi yang pantas merupakan hal yang lebih sulit bagi perusahaan daripada bagi individu. Pilihan saluran individu umumnya dibatasi hanya pada menulis atau berbicara, namun bagi perusahaan terdapat banyak saluran yang tersedia untuk menyampaikan pesan.

Konstituen, di mana perusahaan perlu untuk menentukan dan menganalisis target audience yaitu publik yang menjadi sasaran dalam berkomunikasi yang terdiri dari (a) Menentukan konstituen (publik) yang relevan bagi perusahaan, di mana terdapat dua jenis kelompok publik yang diungkapkan Argenti (2010:38), dalam ilmu komunikasi konstituen yaitu konstituen dari kelompok primer yang terdiri dari: karyawan, konsumen, pemegang saham, komunitas; serta kelompok sekunder terdiri dari: media, pemasok, pemerintah daerah dan nasional, serta kreditor yang memiliki kepentingan dalam keputusan

perusahaan/*bargaining position*.

Di setiap perusahaan kelompok-kelompok ini dapat berubah seiring waktu dan sasaran *audience* perusahaan, sehingga perlu diperhatikan secara luas dan dekat agar dapat membangun kesepahaman dengan konstituen yang dimaksud (b) Sikap konstituen terhadap perusahaan sendiri juga perlu mendapat penilaian dari divisi *Corporate Communication*, karena sikap tersebut akan menentukan pemahaman karyawan sebagai publik internal terhadap tujuan perusahaan serta membangun kepercayaan pada konsumen terhadap perusahaan.

Sikap sendiri adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir, dan merasa dalam menghadapi situasi atau objek tertentu (c) Persepsi akan muncul setelah perusahaan mengetahui dan mencoba merespon sikap yang ditunjukkan oleh publik internal dan eksternal terhadap perusahaan melalui komunikasi. *Corporate Communication* masuk dengan cara mempengaruhi konstituen untuk melakukan apa yang perusahaan inginkan dalam hal pesan yang sudah dibentuk divisi sebelumnya.

Respon konstituen, merupakan hasil penilaian *Corporate Communication* setelah proses komunikasi berlangsung dengan konstituen. Respon atau umpan balik dapat dikumpulkan dengan cepat setelah pengiriman sebuah pesan melalui persepsi langsung atau tindakan langsung maupun melalui hasil jangka panjang yakni reputasi perusahaan. Respon konstituen pada umumnya dibagi menjadi dua, yakni (a) Pro, merupakan kelompok memihak (*proponents*) pada pesan dan mendukung tercapainya target perusahaan (b) Kontra ialah kelompok yang menentang (*opponents*) pada pesan yang disampaikan oleh perusahaan.

Kelompok ini sekaligus tantangan bagi divisi *Corporate Communication* untuk mampu mengubah reaksi yang dimunculkan oleh publik.

Semua proses di atas akan kembali pada perusahaan, dalam hal ini *Corporate Communication* akan melihat respon terbanyak melalui grafik penjualan dan pendapatan perusahaan sebagai bentuk yang nyata. Apabila grafik menuju pada titik teratas atau seimbang, maka respon konstituen dapat dikatakan sudah sesuai dengan target perusahaan bahkan melampauinya.

Namun jika tidak, perusahaan perlu untuk kembali mengevaluasi strategi awal kerja *Corporate Communication* sehingga proses ini dapat berjalan sesuai dengan visi awal perusahaan.

Van Riel (2010) menyebutkan *Corporate Communication* sebagai cara komunikasi yang digunakan oleh organisasi selain *marketing communication*. Di sini Van Riel membedakan antara *Corporate Communication* dengan *marketing communication*. Hal ini dengan jelas diutarakan Van Riel di bukunya "*Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management*", dengan pernyataannya sebagai berikut :

“Corporate Communication encompasses marketing communications, organizational communications, and management communications. By “Corporate Communication”, we mean a coherent approach to the development of communications in organizations, one that communication specialists can adopt to streamline their own communications activities by working from a centrally coordinated strategic framework. Corporate Communication adopts a “corporate” point of view. Derived from the latin “corpus” meaning “body” or “the whole”, it invites communication specialists to focus, first and foremost, on the problems of the organization as a whole. Corporate Communication therefore addresses the fulfilment of organizational objectives. Developing a Corporate Communication perspective does not require establishing a new function in organizations.”

Corporate Communication termasuk juga *marketing communication*, manajemen komunikasi. Dengan "*Corporate Communication*", berarti kita melakukan pendekatan yang koheren untuk pembangunan komunikasi dalam organisasi, spesialis komunikasi dapat mengadopsi untuk merampingkan kegiatan mereka sendiri komunikasi dengan bekerja dari kerangka kerja strategis pusat terkoordinasi. *Corporate Communication* mengadopsi kata dengan sudut pandang "*corporate*". Berasal dari bahasa Latin "*corpus*" yang berarti "tubuh" atau "keseluruhan", yang membuat spesialis komunikasi untuk fokus, pertama dan terutama, masalah organisasi secara keseluruhan.

Corporate Communication menunjukkan atas pemenuhan tujuan organisasi. Mengembangkan perspektif komunikasi perusahaan tidak memerlukan membangun fungsi baru dalam organisasi” (Van Riel, 2010:22)

Sedangkan menurut Grunig dan Hunt (1984) dalam bukunya, *Four Models of Public relations* yang dikutip dari buku Strategi *Public relations* Wasesa dan Macnamara (2010) menjelaskan *Corporate Communication* adalah “mengenai komunikasi dua arah asimetris atau simetris untuk memersuasi/membujuk audiensi (misalnya untuk mengubah sikap, pembelian barang atau jasa, hidup sehat, dan lain lain) atau untuk membentuk *relationship/hubungan*”. Perkembangan terhadap fungsi/peran *Public Relation*, yang saat ini dilakukan oleh *Corporate Communication*, memiliki histori tersendiri.

Pada mulanya *Public Relation* muncul di tahun 1902, alkisah seorang pelopor bernama Ivy Ledbetter Lee yang berhasil menaggulangi kelumpuhan terhadap sebuah

perusahaan industri batu bara. Keberhasilan ini mengangkat Ivy menjadi pejabat tinggi yang langsung bertanggung jawab kepada pucuk pimpinan. Selama 2 abad PR terus dipakai dengan konsep sebagai *technique of communication* dan sekaligus *method of communication* (Abdurahmann, 1993: hal.10).

Hingga saat ini PR terus mengalami perkembangan pesat dan sangat berperan di industri industri besar milik swasta ataupun pemerintah, namun dengan kemajuan era dan tuntutan perusahaan yang tinggi serta pertarungan bisnis yang kuat dibarengi kebijakan pemerintahan yang terus berubah guna mengakomodate tuntutan pasar terbuka, mengharuskan beberapa perusahaan milik pemerintah melakukan *public share*, sesuai Peraturan Pemerintah No. 41/2003 tentang perusahaan Persero, UU No 19/2003 tentang tata kelola BUMN, menyebutkan bahwa perusahaan yang akan melakukan perubahan tata kelola dari persero menjadi TBK, salah satunya harus memiliki *corporate communication* dan dikepalai oleh seorang *corporate secretary*.

Atas dasar ini beberapa perusahaan yang semula berbentuk persero kemudian menjadi perusahaan dengan status TBK, mengikuti aturan tersebut, yang semula PR berperan namun kemudian seluruh fungsi PR di jalani oleh CC, dan perusahaan juga diharuskan memiliki Corporate Secretary yang pada bagan organisasi letaknya berada di bawah CEO.

Dari uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *Corporate Communication* merupakan wadah untuk pengiriman pesan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap khalayaknya, tentunya dengan beberapa khalayak yang dimilikinya seperti yang telah disebutkan di atas, perusahaan dapat memilih ingin mempublikasikan dirinya terhadap konstituen yang mana yang dituju.

Kegiatan komunikasi yang diselenggarakan untuk korporasi pada dasarnya dimaksudkan untuk mendukung keberadaan perusahaan secara sosial. Untuk itu tujuan utamanya adalah untuk membangun citra sosial (*social image*) atas korporasi, sehingga langkah-langkah yang diambil manajemen dalam masyarakat akan mendapat dukungan. Komunikasi korporasi bertujuan untuk citra sosial ini perlu dibedakan dari tujuan pragmatis seperti dalam pemasaran, dsb.

Selain itu untuk mendapatkan citra dan membangun *image*, maka khalayak yang dituju adalah publik di luar perusahaan. Akan tetapi, apabila ingin membangun identitas yang kuat di dalam perusahaan maka khalayak yang dituju adalah yang ada di dalam

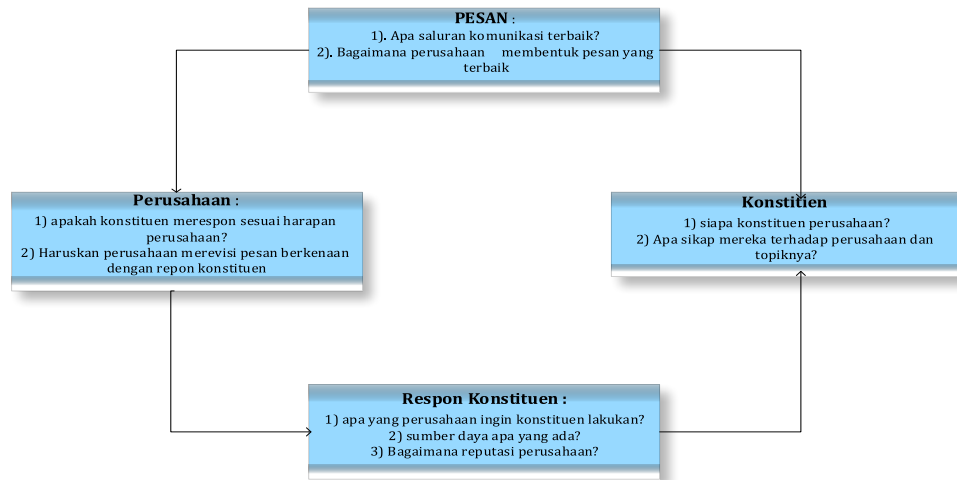
perusahaan, dan untuk demikian diperlukan sistem komunikasi internal yang baik dalam proses penyampaian pesan, agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

Kegiatan komunikasi internal dengan sendirinya dimaksudkan bersifat fungsional dalam membangun sistem internal dalam perusahaan. Sedang komunikasi bersifat eksternal dimaksudkan untuk membangun citra sosial atas perusahaan. Ada kalanya citra sosial terhadap perusahaan membawa dampak dalam sistem internal, dan terhadap pribadi personal.

Setiap pengelola media massa memiliki politik keredaksian (*editorial policy*) yang menjadi dasar dalam memilih dan menyajikan informasi. Dalam mewujudkan produk media, biasanya pengelola menetapkan lebih dulu paduan keredaksian (*editorial mix*). Paduan keredaksian disusun dengan rumusan atas dasar substansi isi media, dan atas dasar bentuk isi media.

Substansi dilihat dari komposisi sifat, fungsi, dan format informasi dan sebagainya. Bentuk diwujudkan melalui rubrikasi dan desain visual. Seluruh paduan keredaksian ini dijalankan dengan bertolak dari orientasi terhadap tujuan sosial yang dianut oleh pengelola media.

Biasanya arus informasi yang masuk jauh lebih banyak dari yang dapat dimuat dalam media massa. Untuk itulah pengelola media menjalankan fungsi *gate keeper*, yang menentukan mana informasi yang layak diteruskan kepada khalayaknya, mana yang harus di buang. Berdasarkan pemikiran serta pemaparan dari para pendahulu sebagai ahli, mengatakan banyak hal tentang komunikasi di dalam sebuah korporasi dan berpijak pada bagan yang sudah di sampaikan oleh Paul Argenti, peneliti menjabarkan rangka kerja komunikasi korporasi.



Gambar 2.9. Kerangka kerja komunikasi korporasi (Argenti, 2009)

2.5.4 Kegiatan Strategi Komunikasi Korporasi

Korporasi adalah fungsi manajemen yang menawarkan kerangka kerja untuk koordinasi yang efektif dari semua komunikasi internal dan eksternal dengan tujuan keseluruhan membangun dan mempertahankan reputasi yang menguntungkan dengan kelompok pemangku kepentingan organisasi, (lissen, 2004). Konsep Korporasi dapat dilihat sebagai struktur komunikasi integratif yang menghubungkan para pemilik kepentingan kepada organisasi atau perusahaan. Struktur korporasi adalah sebuah sistem yang memungkinkan perusahaan untuk mengatur segala bentuk dan jenis komunikasi secara strategis.

Sebenarnya fungsi keduanya sama saja antara PR dan komunikasi korporat dimasa kini, hanya saja PR dimasa lalu diberi peran hanya menangani media internal, klipng koran, membuat *press release* ke media massa. Menurut Grunig dan Hunt (1984), definisi *Public Relations* adalah "manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya". Strategi *public relations* dapat difokuskan kepada *corporate brand* atau *product brand*. Pada level ini, komunikasi strategis dari pengelolaan antara persepsi dan masalah dasar, kombinasi yang menghasilkan momentum bagi *brand*.

Banyak orang awam melihat *Public Relations* (PR) atau Hubungan Masyarakat (Humas) sampai saat ini sebagai suatu alat perkantoran, akan tetapi dalam kenyataan korporasi dan perkembangan sosial media. PR merupakan pendahulu dari fungsi *Corporate Communication* (Komunikasi Korporat) yang tumbuh karena adanya kebutuhan (Morissan, 2014).

Eksekutif Public Relations yang bekerja pada tingkat senior di perusahaan dan memberikan nasihat kepada manajemen puncak tentang bagaimana organisasi mewakili

dirinya disebut *Corporate Communication* (Rompis, 2009). Hal lainnya adalah manajemen isu dan membangun opini publik. Karena opini publik sangat kuat maka organisasi harus mempertimbangkan dampaknya pada setiap langkah. Melalui PR, manajemen berharap muncul opini positif dan sikap positif terhadap langkah perusahaan. Perkembangan PR dari waktu ke waktu telah banyak didefinisikan oleh para ahli, mengkaji PR sebagai konsep ataupun profesi kerap kali menjadi argumentasi akademik yang menarik.

PR merupakan serangkaian proses strategis dalam manajemen komunikasi korporat dengan publiknya. Menurut Riel dan Fombrun (2011), menyatakan bahwa komunikasi Korporasi dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi: (1) manajemen strategi, (2) pelaksanaan strategi dan (3) pengaturan strategi analisa lingkungan internal (ALI) dan eksternal (ALE) yang ditujukan untuk menciptakan titik awal yang menguntungkan dengan para pemilik kepentingan, tempat di mana perusahaan bergantung, melalui sebuah (4) evaluasi strategi.

Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksudkan adalah merupakan suatu sistem. Setiap organisasi memerlukan koordinasi supaya masing-masing bagian dari organisasi bekerja dengan semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Tanpa koordinasi akan menyulitkan organisasi itu untuk berfungsi dengan baik.

Stoner (2006) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama. Mooney (1947) dalam bukunya *principles of organization* mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Robbins (2003) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan dengan menggunakan berbagai strategi korporasi.

2.5.5 Manajemen Strategi Komunikasi Korporasi

Manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang umumnya adalah “kemenangan”. Asal kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*.

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata

“*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana atau ketata laksanaan (Keller, et al.,2011). Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang digarap dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen strategi korporasi adalah suatu cara bagaimana perusahaan mengkomunikasikan ciptaannya melalui konfigurasi dan kordinasi dari aktivitas multi pasarnya (Collis dan Montgomery,1998). Manajemen strategi korporasi menitik beratkan kepada kepentingan angka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang di inginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002).

Menurut penelitian banyak perusahaan yang gagal menetapkan manajemen strategi korporasinya, karena banyak strategi korporasi yang ditetapkannya (dipilihnya) tidak menciptakan nilai tambah terhadap aktivitas multi bisnisnya atau unit bisnis yang ada dalam kendalinya.

Akibatnya banyak manajemen strategi korporasi menjadi sumber petaka bagi perusahaannya terdapat beberapa kasus strategi (aksi) korporasi yang sering mengakibatkan kemunduran bisnis, seperti: melakukan akuisisi atau merger maupun aliansi dengan biaya yang terlalu mahal, menggantikan CEO yang handal, melakukan diversifikasi yang tidak sesuai dengan kapabilitas bisnisnya dan melakukan kontrol yang tidak pas dengan seluruh unit bisnisnya. (Foreman dan Argenti, 2005).

Hugh (2014) menjelaskan bentuk strategi korporasi terbagi ke dalam dua jenis kegiatan bisnis, yaitu korporasi yang hanya melakukan (1) satu kegiatan bisnis (*single business*) dan korporasi yang melakukan, (2) banyak aktivitas bisnis (*multi business*) sebagai contoh: perusahaan Coca Cola (*singlebusiness*) hanya bergerak dalam bisnis minuman saja ataupun operasi pasarnya mendunia sedangkan pesaingnya Pepsi Co, memiliki berbagai ragam unit bisnis, mulai dari minuman Pepsi, Makanan ringan dengan Merk Pizza Hut dan Tacco Bell.

Sebenarnya realisasi manajemen strategi korporasi dilaksanakan oleh unit bisnis perusahaan melalui kemampuannya dalam memproduksi dan menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan oleh karena itu manajemen strategi korporasi harus mampu: (1) mengintegrasikan dan (2) sekaligus mensinergikan seluruh aktivitas berbagai bisnisnya sehingga memperoleh keunggulan kompetitif dari masing masing unit bisnisnya, manajemen strategi komunikasi korporasi perlu penguasaan strategi komunikasi marketing & bisnis, hubungan antarbagian dengan keseluruhan perusahaan, konfigurasi ruang lingkup

pasar, dan kordinasi antar unit bisnis yang dimiliki perusahaan (Collis dan Montgomery, 1998) dikutip dari Kuncoro (2005).

Coulter (2002), mengatakan ada 4 (empat) model manajemen strategi korporasi yang dapat di gunakan oleh setiap perusahaan tergantung dari kebutuhan yang telah di analisa sebelumnya dan itu menjadi hal mendesak dalam menyelamatkan kondisi perusahaan pada saat itu atau melakukan perubahan/reposisi, yakni :

1. Manajemen strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Strategi yang diarahkan oleh korporasi untuk menggerakkan perusahaan lebih maju dengan kata lain mengupayakan agar organisasi ke depan bisa meningkat pada level bisnis yang lebih baik, upaya yang dilakukan dalam strategi pertumbuhan sangat beragam, mulai dengan melakukan diversifikasi usaha, fokus mengembangkan unit bisnisnya dan melakukan ekspansi bisnis, contoh pembentukan SBU (strategi bisnis unit).

2. Manajemen strategi stabilitas (*stability strategy*)

Saat perkembangan bisnis yang semakin tidak menentu, banyak perusahaan mengambil strategistabilitas, agar perusahaan tidak tergoncang dengan berbagai isu-isu bisnis yang mengancam kelangsungan usahanya, contoh dengan terjadinya krisis keuangan di Negara Eropa, banyak perusahaan menjaga kinerja bisnisnya dengan melakukan upaya stabilitas bisnisnya, melalui pengelolaan asset secara lebih berhati-hati dan cenderung tidak melakukan langkah agresi, tetapi lebih berusaha kepada melakukan konsolidasi bisnisnya agar perusahaan tidak mengalami kemunduran atau bangkrut sebagai akibat dari tidak menentunya pasar.

3. Manajemen strategi pembaharuan

Upaya perusahaan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan penurunan kinerjanya dan untuk mengembalikan organisasi ke kinerja yang diinginkan strategi pembaruan terdiri dari dua bentuk, yaitu: (a) strategi pengurangan (*retrenchment*); biasanya ini sebagai strategi sementara untuk mengatasi kondisi keuangan perusahaan yang kurang baik.

Bisa juga strategi pengurangan dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, dimana perusahaan mengurangi bentuk-bentuk bisnis yang tidak produktif atau tidak memberikan kontribusi secara signifikan terhadap kinerja korporasi secara keseluruhan, sebagai contoh: pengurangan pegawai, pengurangan BO, (b) strategi putar haluan (*turnaround*): strategi putar haluan yang menekankan perbaikan efisiensi operasional dan sangat tepat digunakan ketika masalah yang dihadapi perusahaan sudah

menjalar, tetapi belum kritis, contoh: melakukan konsolidasi.

4. Strategi kombinasi, adalah strategi yang dilakukan perusahaan apabila:
 - 1) Keputusan strategi utamanya (*grand strategy*) difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, pertumbuhan, atau pengurangan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai unit bisnis perusahaan.
 - 2) Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa yang akan datang (secara bertahap).
 - 3) Penerapan strategi kombinasi ini memang tidak mudah tetapi strategi ini sangat tepat bagi perusahaan yang menghadapi banyak lingkungan dan lingkungan mengalami perubahan dengan kecepatan yang tidak sama, serta produk perusahaan itu berada dalam tingkatan daur hidup produk (*product life cycle*) yang berbeda.

2.5.6 Komponen manajemen strategi komunikasi korporasi

Strategi korporasi menitik beratkan kepada kepentingan □ angka dan luas bisnis yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang di inginkan dalam bisnis tersebut.

Kuncoro (2005) menyebutkan:

1. Misi perusahaan (Company Mission)

Tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya.
2. Profil perusahaan (Company Profile)

Menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, fisik perusahaan.
3. Lingkungan Ekstern (External Environment)

Terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strateginya dan menentukan situasi persaingannya.
4. Analisis dan Pilihan Strategi (Strategik Analysis and Choice)

Proses penyaringan yang menghasilkan kumpulan opsi yang nantinya akan menghasilkan pilihan strategi.
5. Sasaran Jangka Panjang (Long-Term Objectives)

Profitabilitas, laba atas investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.
6. Strategi Umum (Grand Strategy)

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjang.

7. Sasaran Tahunan (Annual Objectives)

Hasil yang ingin dicapai organisasi dalam kurun waktu satu tahun.

8. Strategi Fungsional (Functional Strategies)

Fungsi bisnis atau divisi membutuhkan rencana tindakan yang spesifik dan terpadu.

9. Kebijakan (policies)

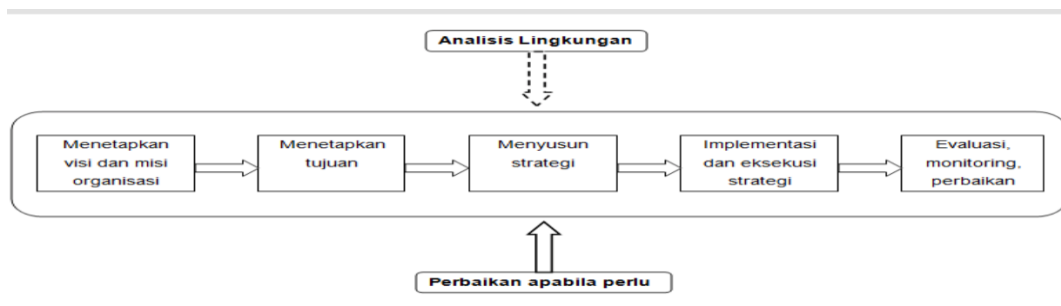
Keputusan yang bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang).

10. Melembagakan Strategi

Strategi keseluruhan harus meresap ke dalam kehidupan sehari-hari perusahaan agar dapat terimplementasi secara efektif.

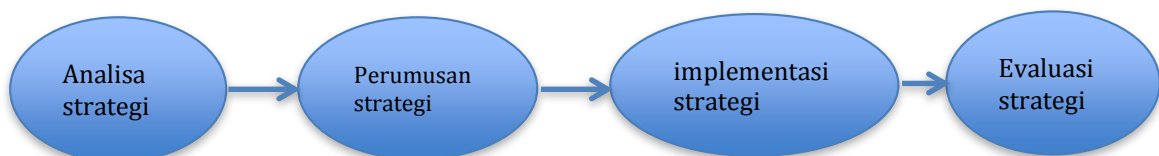
11. Pengendalian dan Evaluasi

Menyiapkan metode pemantauan dan pengendalian untuk memastikan bahwa rencana strategi diikuti seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.6. Proses manajemen strategi korporasi (Kuncoro, 2005)

Coutler (2002) dalam Kuncoro (2005), justru menyebutkan hal yang lebih singkat dalam menyusun manajemen strategi korporasi hanya terdapat 4 komponen yang menjadi bagian di dalam menjalankan manajemen strategi korporasi dan komponen ini saling berkaitan, yakni: (a) analisa strategi, (b) perumusan strategi, (c) implementasi strategi, (d) evaluasi strategi.



Gambar 2.7. Proses manajemen strategi korporasi (Coulter, 2002)

2.5.7 Pelaksanaan Strategi Komunikasi Korporasi

Pelaksanaan Strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strateginya dalam bentuk program, prosedur, anggaran serta pengembangan strategi dalam bentuk tindakan. Untuk memastikan keberhasilan, strategi harus diterjemahkan kedalam tindakan-tindakan yang di laksanakan secara hati-hati. Hal ini berarti :

1. Strategi harus diterjemahkan ke dalam panduan aktifitas para anggota perusahaan.
2. Strategi dan perusahaan harus menjadi satu yang di cerminkan dalam :
 - 1) Cara dimana perusahaan mengatur aktifitasnya
 - 2) Para pemimpin organisasi
 - 3) Budaya Organisasi
3. Para manager perusahaan harus menjalankan pengendalian “penentu arah” yang menghasil akan pengendalian strategis dan kemampuan untuk menyesuaikan strategis, komitmen, dan tujuan sebagai respon terhadap kondisi-kondisi masa depan yang terus bertambah.
4. Organisasi harus semakin membuat komitmen yang serius untuk menjadi inovatif dan mempertimbangkan untuk membawa proses kewirausahaan dalam perusahaan agar perusahaan dapat bertahan, tumbuh, dan makmur dalam arena bisnis global yang lebih kompetitif serta berubah pesat.

Pelaksanaan strategi bertumpu pada alokasi dan pengorganisasian SDM yang ditampakkan melalui penetapan struktur organisasi, mekanisme kepemimpinan yang di jalankan berikut budaya perusahaan.

1. Struktur Organisasi

Dalam manajemen strategi, struktur organisasi pada hakikatnya merupakan cermin miniatur organisasi. Mencakup pengertian proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertical, penetapan struktur organisasi sebagaimana disebutkan di atas memerlukan pemenuhan tujuh prinsip organisasi yang dinilai penting, yaitu: a) Perumusan tujuan, b) Kesatuan arah, c) Pembagian kerja, d) Pendelegasian

wewenang dan Tanggung jawab, e) Koordinasi, f) Tingkat Pengawasan, g) Rentang Manejemen.

Dalam kaitannya dengan struktur organisasi tersebut di atas (Robbins, 2007) jenis organisasi publik adalah organisasi yang kompleks struktur dengan formalisasi aturan yang ketat dan sangat prosedural yang disertai oleh minimnya pelimpahan kewenangan (desentralisasi) menjadikan organisasi publik dijangkiti penyakit birokrasi *red-tape*, bertele-tele, *high cost* dan tidak adaptif terhadap tuntutan atau dukungan publik. Kondisi tersebut menuntut dilakukannya evaluasi yang dilanjutkan dengan merancang kembali terhadap struktur organisasi pemerintah daerah agar lebih tanggap perubahan-perubahan lingkungan, contoh:

2. **Kepemimpinan**, terdapat empat gaya kepemimpinan secara umum, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan administrator

1) Kurang inovatif dan terlalu kaku terhadap peraturan

2) Sikapnya konservatif, dan terlihat takut untuk mengambil resiko (mencari aman)

2. Gaya kepemimpinan analitis

Pembuatan keputusan dibuat berdasarkan pada proses analisa, terutama analisa logika, berorientasi pada hasil, rencana-rencana rinci dan jangka panjang.

3. Gaya kepemimpinan asertif

Sifatnya agresif dan mempunyai perhatian sangat besar terhadap pengendalian personal, lebih terbuka terhadap konflik dan kritik.

4. Gaya kepemimpinan entrepreneur

Sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir, kurang menekankan kerjasama.

Tiga unsur kepemimpinan yang saling terkait: tanggung Jawab, keputusan dan wewenang. Dapat dikatakan apapun gaya kepemimpinan seorang atasan sangat menentukan implementasi strategi korporasi dan itu tidak terlepas dari gaya komunikasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan, terlebih dalam membentuk iklim kerja. *“If culture consists of webs of meaning that people have spun, and if spun webs imply the act of spinning, that we need to concern ourselves not only with the structures of cultural webs, but with the process of their spinning as well. The process is communication (Pacanowsky dan O'Donnel, 1983).*

Untuk itu kita harus memperhatikan tidak hanya pada struktur dari jaringan-jaringan di dalam struktur organisasi tersebut, namun proses dari pemintalan jaring tersebut yang jauh lebih penting sebagai bentuk keterkaitan antara atasan dan bawahan. Proses seperti

demikian dinamakan komunikasi, dan komunikasi menciptakan realita kepada dunia. (Pacanowsky dan O'Donnel, 1983).

Jika disebutkan bahwa organisasi memiliki struktur atau susunan sebagai hirarki agar segala tujuan kegiatannya (visi-misi) tercapai dan terorganisir dengan baik melalui proses komunikasi yang tepat, demikian halnya dengan kegiatan yang ada di dalam sebuah perusahaan. Bernard (1938) seorang sosiologi dan juga seorang pimpinan perusahaan di New Jersey di dalam bukunya teori organisasi dan perilakunya menyebutkan bahwa: *define organization as a system cooperative of two or more persons with the same puporse and objective*. Organisasi merupakan sebuah sistem korporative dari dua atau lebih individu yang memiliki maksud dan tujuan yang sama.

Sementara perusahaan merupakan sebuah kegiatan organisasi yang kegiatannya memiliki tujuan komersial, ataupun profit dari sebuah nilai/produk. Menelaah dari uraian di atas, peneliti melihat terdapat kesamaan pengertian perusahaan dan organisasi, selain dari itu juga memiliki perbedaan diantara keduanya. Persamaan keduanya, diantaranya memiliki: terstruktur, bekerja tim, memiliki pimpinan, memiliki aturan, memiliki visi-misi, memiliki bagan organisasi.

Sedangkan perbedaannya: perusahaan terstruktur dengan kekuatan hukum (UU perseroan), nilai visi/ misi mengarah kepada profit/komersial, memiliki sistem ketetapan pengajian/remunerasi, anggota terikat kontrak kerja dengan UU ketenagakerjaan, memiliki penilaian kinerja (reward-punishment), sementara di organisasi untuk visi misi tidak mengarah kepada profit/komersial, anggota tidak terikat kontrak kerja dengan UU ketenagakerjaan, tidak diberikan gaji tetap.

3. Budaya Organisasi

Menurut Pearce dan Robinson, budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting (keyakinan dan nilai-nilai) yang mempengaruhi opini dan tindakan dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya, keberadaan kebudayaan organisasi berfungsi untuk menguatkan kemampuan organisasi. Bahkan, budaya yang kuat dalam suatu organisasi, disebutkan Peters dan Waterman (1982) sebagai kunci kesuksesan suatu organisasi.

Dalam pendekatan teori *Organizations Culture* atau budaya organisasi, Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo (1982) mengacu kepada pemikiran Clifford Geertz yang mengatakan bahwa budaya merupakan jaringan-jaringan dari berbagai makna yang signifikan (atasan-bawahan, bawahan-atasan, sesama rekan kerja) dan bertujuan untuk berbagi nilai.

Secara internal kelembagaan, fungsi ini di lahirkan melalui proses integrasi seluruh komponen SDM organisasi, khususnya terhadap dua hal mendasar. Pertama, tentang hakikat kerja yang tengah dilakukan organisasi dan kedua, bahwa keberadaan SDM organisasi adalah dalam kerangka 'keluarga besar atau team yang solid'. Secara eksternal, fungsi ini dimunculkan pada proses adaptasi organisasi terhadap lingkungannya. Proses adaptasi yang produktif akan menghasilkan daya saing organisasi yang signifikan bagi kelangsungan organisasi.

Pada tataran penerapan budaya organisasi, penguatan kemampuan organisasi identik dengan terwujudnya strategi induk organisasi. Karenanya, agar budaya organisasi dapat benar-benar larut dalam seluruh denyut nadi kehidupan organisasi, sangat dibutuhkan peran strategis management puncak dan peran aktif anggota (karyawan).

Maka para manager perusahaan harus menjalankan pengendalian strategis dan kemampuan untuk menyesuaikan strategi, komitmen, dan tujuan sebagai respon terhadap kondisi-kondisi masa depan. Organisasi harus semakin membuat komitmen yang serius untuk menjadi inovatif dan mempertimbangkan untuk membawa proses kewirausahaan dalam perusahaan.

Budaya organisasi adalah semua ciri yang menunjukkan kepribadian bersama, yang meliputi antara lain keyakinan bersama, nilai-nilai, dan perilaku yang dianut oleh semua organisasi. Menurut Schein dalam Robbins dan Barnwell (2002) budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar dimana organisasi tersebut mengetahui bahwa ia dapat memecahkan masalah dalam melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah berjalan dengan baik serta diyakini sebagai hal yang benar.

2.5.8 Strategi Analisa Internal (ALI) dan Eksternal (ALE)

Pearce dan Robinson (2003), analisis eksternal atau di sebut dengan PEST (political, economy, social and technology) membantu seorang manajer perusahaan maupun pemimpin organisasi untuk menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan mereka dari berbagai aspek. Lingkungan Eksternal menjadi tiga kategori lingkungan yaitu:

- 1) Lingkungan terpencil (*remote environment*), seperti politik domestik dan global, serta faktor teknologi dan sosial.
- 2) Lingkungan industri (*environment industry*) atau kekuatan kompetitif.
- 3) Lingkungan operasi (*operating environment*), yang terdiri atas gabungan grup dari penyedia bahan baku dan konsumen.

Faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal antara lain:

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana perusahaan berada. Setiap perusahaan harus mempertimbangkan trend ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya karena pola konsumen dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar. Faktor ekonomi yang harus dipantau oleh manajer adalah kecenderungan konsumsi, tingkat pendapatan bersih, ketersediaan kredit, tingkat inflasi serta trend pertumbuhan produk nasional bruto.

2. Faktor Sosial dan Demografi

Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnis. Ketika sikap sosial berubah, permintaan akan berbagai jenis pakaian, hiburan, makanan dan bukupun berubah. Kekuatan sosial bersifat dinamis, salah satu perubahan sosial adalah masuknya sejumlah besar wanita kepasar tenaga kerja. Faktor demografi yang penting diperhatikan adalah ukuran populasi, struktur usia, distribusi geografis, bauran etnis, dan distribusi pendapatan.

Dalam menganalisis faktor demografi ini perusahaan harus menganalisis dengan basis global, bukan hanya dengan basis domestik.

3. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas dari faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam merumuskan struktur perusahaan. Faktor politik menentukan parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi. Faktor politik yang berpengaruh kepada perusahaan berupa keputusan perdagangan, undang-undang anti monopoli, pengenaan pajak, penentuan upah minimum, kebijakan polusi, penetapan harga, dan tindakan lain yang bertujuan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat, dan lingkungan. Keadaan situasi politik, ekonomi, hukum dan keamanan roda pemerintahan suatu Negara juga memegang peran.

4. Faktor Teknologi

Suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi bisnisnya. Kemajuan teknologi dapat menciptakan produk baru, perkembangan produk, serta membuat barang/jasa menjadi cepat usang. Segmen

teknologi meliputi Institusi-institusi dan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan itu ke output, produk, proses, dan materi-materi baru.

Dengan adanya perubahan teknologi yang begitu cepat, menjadi penting sekali bagi perusahaan untuk mempelajari segmen teknologi dengan cepat dan menyeluruh. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras, kompleks, dan membuat penafsiran semakin sulit. Untuk menangani data-data lingkungan yang tidak lengkap dan sering kali ambigu dan untuk meningkatkan pemahaman mereka akan lingkungan umum, perusahaan melibatkan diri dalam suatu proses yang disebut sebagai analisis lingkungan eksternal.

Kasali (2008), menanggapi perubahan lingkungan masyarakat, alam dan dunia pada umumnya yang demikian tinggi mengikuti bertambahnya tahun berjalan, semakin banyak faktor eksternal lainnya yang mengikuti, seperti (1) faktor global; meliputi pasar global baru yang relevan, pasar global yang sedang berubah, peristiwa-peristiwa politik yang penting, dan karakteristik kultural dan institusional yang menentukan pasar global, dan (2) faktor ekologi/lingkungan hidup masyarakat.

Sedangkan untuk faktor faktor internal yang dapat mempengaruhi manajemen strategi korporasi, seperti: (1) visi misi perusahaan, (2) budaya perusahaan, (3) kelemahan dan kekuatan serta kapabilitas SDM dan (4) filosofi bisnis serta (5) ambisi para pimpinan.

2.6 Corporate Communication dan Public Relations

Oleh karena kata *Public Relations* sangat umum, tidak heran kalau organisasi/perusahaan/instansi yang berbeda menamai fungsinya secara berbeda pula. Kata *communication* dan *Corporate Communication* (komunikasi korporasi) sekarang sering digunakan untuk menyebut fungsi *Public Relations* di banyak organisasi/perusahaan/instansi.

Komunikasi Korporat adalah "*...a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organisation is dependent.*" (Cornelissen: 2008:5)

Kunci untuk memiliki strategi komunikasi perusahaan adalah gagasan tentang

identitas perusahaan: profil dasar yang ingin diproyeksikan organisasi ke semua kelompok pemangku kepentingan yang penting dan bagaimana tujuannya diketahui oleh berbagai kelompok ini dalam hal citra dan reputasi perusahaan.

Untuk memastikan bahwa para pemangku kepentingan yang berbeda benar-benar memahami suatu organisasi dengan cara yang menguntungkan dan konsisten secara luas, dan juga sejalan dengan identitas perusahaan yang diproyeksikan, organisasi harus berusaha keras untuk mengintegrasikan semua komunikasi mereka, dari brosur dan kampanye iklan ke situs web, di nada, tema, visual, dan logo (Cornelissen, 2017).

Pendorong lebih lanjut untuk mengintegrasikan komunikasi di tingkat organisasi adalah kesadaran bahwa komunikasi secara umum harus digunakan secara lebih strategis untuk 'memposisikan' organisasi dalam pikiran kelompok pemangku kepentingan yang penting. Sejak awal 1990-an dan hingga awal 2000-an, organisasi menjadi terutama memusatkan perhatian pada ide-ide seperti 'identitas perusahaan', 'reputasi perusahaan' dan 'branding perusahaan', yang menekankan pentingnya penentuan posisi ini.

Fokus utama ini, sebagaimana telah disebutkan, juga diciptakan oleh fakta bahwa ini adalah hasil utama. Posisi reputasi yang menguntungkan di benak para pemangku kepentingan mendorong apakah para pemangku kepentingan ingin bertransaksi dengan suatu organisasi dan secara efektif memilih organisasi daripada perusahaan pesaing lainnya (Cornelissen, 2017).

Corporate Communication menghasilkan dan mempromosikan sebagai berikut: budaya perusahaan yang kuat, identitas korporat, filosofi perusahaan, *corporate citizenship*. Sebuah hubungan yang sesuai dan profesional terhadap pers, termasuk respons yang cepat dan bertanggung jawab terutama saat terjadi krisis, memahami alat komunikasi dan teknologinya.

Istilah *Corporate communication* pertama kali digunakan di AS oleh kalangan pebisnis. Andre (2008) dalam *jurnalnya vol.5 nomor 1*, menyebutkan perubahan lingkungan yang dramatis dan tidak mungkin surut, para eksekutif organisasi bisnis membutuhkan informasi yang memadai untuk menghadapi ambiguitas yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan kompleksitas di masa mendatang oleh karena itu dengan bantuan para konsultan yang sebagian dari para akademisi di Graduate School of Business, menghendaki agar fungsi PR ditingkatkan menjadi fungsi korporasi (*corporate strategy*). Buku-buku yang membahas *corporate communication* dan *the Power of corporate communication* oleh Argeti (2002) dan Goodman (1995), dengan gamblang menjelaskan bagaimana para eksekutif dan

konsultan komunikasi mengembangkan fungsi PR menjadi fungsi korporasi.

Kemudian ini dikembangkan oleh School of Journalism dan Departement of Speech Communication, yang kemudian baru mendapat sambutan dari Ilmu Komunikasi. Pendekatan ini dimaksud untuk menjawab tantangan global, bagaimana organisasi berkomunikasi dengan karyawannya, pers, dan pelanggan dalam menjaga dan menghidupkan nilai perusahaan itu sendiri. Strategi komunikasi perusahaan merupakan segala hal tentang mengelola persepsi dan memastikan: efektif dan tepat waktu dalam penyebaran informasi citra perusahaan yang positif hubungan yang lancar dan sejalan dengan *stakeholder*.

Baik itu tubuh perusahaan, organisasi, lembaga, organisasi non-pemerintah atau badan pemerintah, semua memerlukan citra dan reputasi positif. Dalam kompetisi yang semakin meningkat saat ini, akses mudah terhadap informasi dan media, manajemen reputasi telah menjadi semakin penting. Oleh karena itu, *Corporate Communication* telah menjadi aset yang signifikan untuk kelangsungan hidup perusahaan. *Corporate Communication* kini telah muncul sebagai suatu ilmu dan seni manajemen persepsi.

Banyak orang awam melihat *Public Relations* (PR) atau Hubungan Masyarakat (Humas) sampai saat ini sebagai suatu alat perkantoran, akan tetapi dalam kenyataan korporasi dan perkembangan sosial media. PR merupakan pendahulu dari fungsi *Corporate Communication* (Komunikasi Korporat) yang tumbuh karena adanya kebutuhan.

Eksekutif Public Relations yang bekerja pada tingkat senior di perusahaan dan memberikan nasihat kepada manajemen puncak tentang bagaimana organisasi mewakili dirinya disebut *Corporate Communication*. Hal lainnya adalah manajemen isu dan membangun opini publik.

Karena opini publik sangat kuat maka organisasi harus mempertimbangkan dampaknya pada setiap langkah. Melalui PR, manajemen berharap muncul opini positif dan sikap positif terhadap langkah perusahaan.

Perkembangan PR dari waktu ke waktu telah banyak didefinisikan oleh para ahli, mengkaji PR sebagai konsep ataupun profesi kerap kali menjadi argumentasi akademik yang menarik. PR merupakan serangkaian proses strategis dalam manajemen komunikasi korporat dengan publiknya.

2.6.1 Tugas utama *Corporate Communication*

Komunikasi perusahaan adalah fungsi atau departemen manajemen, seperti pemasaran, keuangan, atau operasi, yang didedikasikan untuk penyebaran informasi kepada

para pemilih utama, pelaksanaan strategi perusahaan dan pengembangan pesan untuk berbagai keperluan di dalam dan di luar organisasi.

Tanggung jawab *Corporate Communication* adalah:

1. Untuk menyempurnakan profil dari perusahaan (*corporate branding*);
2. Untuk meminimalkan perbedaan antara identitas perusahaan yang diinginkan dan fitur merek;
3. Untuk mendelegasikan tugas-tugas dalam komunikasi;
4. Untuk merumuskan dan melaksanakan prosedur yang efektif untuk membuat keputusan mengenai urusan komunikasi;
5. Untuk menggerakkan dukungan internal dan eksternal demi tujuan-tujuan perusahaan;
6. Untuk berkoordinasi dengan perusahaan-perusahaan bisnis internasional.

2.6.2 Kegiatan *Internal Corporate Communication*

1. Pengumuman-pengumuman, melalui papan penerangan bisa diumumkan setiap program kerja atau kebijaksanaan pimpinan dalam perusahaan itu. Juga bisa dikemukakan hasil-hasil yang telah dicapai perusahaan dan yang masih harus diusahakan pencapaiannya. Biasanya terbatas pada peristiwa-peristiwa yang bersifat insidental saja, seperti kapan diadakan rapat kerja.

2. Buku pegangan pegawai, program kerja secara rinci bisa dipelajari masing-masing pegawai melalui buku pegangan pegawai. Buku ini menjelaskan mengenai tujuan pokok perusahaan, kebijaksanaan pimpinan untuk mencapai tujuan itu, pembagian kerja tiap sektor usaha dalam perusahaan.
3. Kontak pribadi, komunikasi antar pegawai, baik vertikal maupun horizontal perlu dilakukan untuk lebih mengenal dan mendalami isi hati masing-masing.
4. Pertemuan-pertemuan berkala, secara berkala hendaknya diadakan pertemuan-pertemuan dimana masing-masing dapat mengeluarkan pendapat dan isi hatinya. Dalam forum tersebut atasan mengemukakan segala kebijaksanaan yang ditempuh dalam melaksanakan program kerja perusahaan, serta menjelaskannya. Demikian pula masing-masing pegawai lainnya di beri kesempatan untuk memberikan tanggapan dan pendapatnya. Pertemuan berkala tersebut biasanya terbatas pada rapat kerja rutin (perencanaan kerja, kesejahteraan karyawan, hasil penjualan, dsb). Di dalamnya dibicarakan laporan mengenai kegiatan kerja yang sudah dan yang

akan dilaksanakan. Kemudian mengadakan penilaian-penilaian yang dapat dijadikan bahan acuan dalam membuat rencana kerja selanjutnya.

5. Kotak suara, untuk menampung pendapat para bawahan yang tidak berani mengemukakan pendapatnya dalam forum pertemuan, bisa diadakan kotak suara yang setiap saat bisa diisi oleh suara-suara pegawai secara tertulis.
6. laporan kepada pemegang saham, khusus mengenai pertanggungjawaban dalam bidang keuangan, perlu dilaporkan melalui pertemuan antara pimpinan perusahaan dengan para pemegang saham. Pertemuan itu sudah tentu diatur Public Relations.
7. Hiburan dan darmawisata, pertemuan lain yang bersifat rileks perlu pula diselenggarakan petugas Public Relations. Untuk memupuk rasa akrab dan setia kawan, serta relasi kekeluargaan di antara para pegawai dan keluarganya perlu diadakan pertemuan-pertemuan dalam bentuk hiburan dan darmawisata.
8. Olah raga, kekompakan dalam suatu tim kerja perlu dikembangkan, antara lain dengan penyaluran bakat masing-masing pegawai ke dalam suatu tim kerja yang bersifat rekreasi, seperti olah raga. Disamping membawa efek keakraban, tim-tim olahraga juga dapat membawa nama perusahaan ke tengah-tengah masyarakat.
9. Study tour dan pelatihan, guna meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, para pegawai perusahaan pun perlu diberi pendidikan tambahan. Bagi para petugas operasional, pendidikan bisa diberikan dalam bentuk study tour atau peninjauan ke tempat-tempat atau perusahaan lain yang lebih tinggi mutunya daripada perusahaan sendiri.
10. Hadiah-hadiah dan penghargaan, terhadap para pegawai yang menunjukkan prestasi dan atau kondite terbaik, baik dalam tugas tanggung jawab mereka maupun dalam kegiatan lainnya yang menguntungkan perusahaan.
11. Klinik kesehatan dan kesejahteraan pegawai, ada baiknya di kompleks perusahaan yang dilengkapi dengan apotek maupun mobil ambulan.
12. Tempat-tempat ibadah dan transportasi, bagi penanaman moral dan mental yang baik pada para pegawainya, hendaknya perusahaan menyediakan pula tempat-tempat ibadah. Di mana siraman rohani melalui agama dapat diselenggarakan secara rutin atau pun insidental. Demikian dengan ketepatan waktu bekerja, dan keselamatan karyawan dengan system kerja shift sehingga perlu penyediaan transportasi bagi mereka yang di kelola oleh perusahaan.

2.6.3 Kegiatan *External Corporate Communication*

Hubungan dengan publik di luar perusahaannya merupakan suatu keharusan yang mutlak. Sesuai dengan sifatnya, dalam masyarakat modern tidak akan ada kemungkinan bagi seorang insan atau suatu badan bisa hidup menyendiri. Masing-masing akan saling membutuhkan satu sama lain, seperti halnya suatu perusahaan, tidak akan mungkin bisa hidup kalau dia tidak bisa mendatangkan bahan baku, kemudian menyalurkan dan memasarkan hasil produksinya.

Mengenai komunikasi langsung dengan publik di luar perusahaan, dapat dilakukan melalui publisitas, periklanan, demonstrasi, propaganda, promosi penjualan, pameran, penerbitan, pamflet dan brosur, mengisi siaran radio ataupun televisi dan film.

Konferensi pers, penerbitan majalah, *open house* (menerima atau mengundang tamu), dan usaha publikasi lainnya yang mengarah pada pengenalan, penerimaan dan simpati publik (luar) terhadap perusahaan sehingga rasa kekeluargaan dan kesediaan hidup bersama serta kerja sama, antara masyarakat umumnya dan publik khususnya dengan perusahaan, serta dapat tercapai. Kegiatan tersebut meliputi:

1. Publisitas (*publicity*)

Publisitas merupakan komunikasi kepada publik melalui media massa atau langsung secara *face to face*, dan tidak memerlukan suatu bayaran. Baik dari pihak komunikator maupun dari pihak media massa yang bersangkutan. Berbeda dengan berita, publisitas dibuat (dalam bentuk berita) berdasarkan keinginan seseorang atau badan (perusahaan) untuk memberitahukan kegiatan usahanya. Sedangkan berita (*news*) adalah pemberitahuan atas dasar keinginan orang-orang untuk diberitahu. Karenanya, publisitas pun harus mengandung kegiatan unsur- unsur berita yang menarik sehingga semua media massa menyiarkannya. Redaksi tidak dibenarkan memotong pesan iklannya, sebab pemasang iklan membayar ongkos pemasangan iklannya itu.

2. Periklanan (*Advertising*)

Periklanan merupakan salah satu teknik untuk memperluas pasar dan meningkatkan penjualan, sehingga menguntungkan produsen atau penjual. Sedangkan dalam bidang komunikasi, periklanan merupakan suatu proses atau kegiatan komunikasi yang melibatkan pihak-pihak sponsor (pemasang iklan), media massa, agen periklanan (biro iklan).

Periklanan merupakan salah satu teknik komunikasi massa dengan membayar ruangan atau waktu yang disediakan media oleh si pemasang iklan (perorangan, perusahaan, atau organisasi) untuk memperkenalkan barang, jasa, gagasan kepada publik.

1. Demonstrasi, hal yang bisa mempercepat pengaruh terhadap khalayak sasaran adalah demonstrasi. Dalam hal ini penglihatan, pendengaran, dan pemikiran publik bisa terkonsolidasi seketika sehingga menimbulkan suatu penilaian yang bisa mendorong ke arah tindakan publik yang positif atau pun negatif dengan cepat. Karenanya, demonstrasi yang baik sudah tentu akan membangkitkan perhatian publik, kemudian menimbulkan rasa tertarik dan publik memberikan dukungan.
2. Propaganda, merupakan kegiatan persuasif untuk mempengaruhi seseorang, suatu kelompok, atau orang banyak, dengan dasar-dasar psikologis agar menerima suatu ide atau hal yang pada waktu tertentu belum diterima, atau belum dianggap bermanfaat, untuk kemudian menggerakkan mereka agar bertindak laku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan.
3. Pameran ,tujuan utama dari pameran adalah mengundang publik untuk mengenal, melihat, dan mengerti akan hal-hal mengenai kegiatan perusahaan, terutama sekali hasil produksinya. Meningkatkan pengetahuan publik berarti pula ikut menciptakan kesejahteraan hidupnya dalam masyarakat, seperti: pameran domestic/internasional, fair promo ticket atau produk, bazar untuk kemanusiaan, festival (music, demo masak, dsb)
4. Promosi Penjualan, Sales promotion memberi keuntungan dengan merangsang laju penjualan barang-barang yang lama tidak terjual. Pada dasarnya, promosi dimaksud ditujukan pada konsumen terakhir (pemakai produknya), atau perantara (pengecer, grosir, atau distribusi), atau kedua-duanya. Bagi konsumen terakhir program promosi dilakukan melalui media massa.
5. Konferensi Pers, Pers merupakan media massa yang efektif untuk komunikasi dengan banyak orang. Di samping itu pers juga dikenal juga sebagai media kontrol sosial dari masyarakat. Karena itu untuk berhubungan dengan masyarakat atau publik di luar perusahaan, pers merupakan salah satu media yang paling ampuh untuk dipakai, seperti: pers conference produk baru, pembukaan rute baru, dsb.
6. Penerbitan Buku/majalah perusahaan tentang kegiatan perusahaan kepada publik di luar perusahaan dapat juga disampaikan melalui majalah khusus yang diterbitkan oleh perusahaan, dan biasa disebut house organ. Tentunya isi majalah tersebut berkaitan dengan kondisi perusahaan tercurrent, produk baru ataupun layanan baru yang berkaitan untuk kenyamanan customer.

7. Menerima tamu, memperkenalkan perusahaan dapat pula dilaksanakan dengan cara mengundang dan menerima tamu untuk keperluan perniagaan. Dari proses produksinya sampai ke keadaan gedungnya, mendatangkan pelajar sekolah melihat training center, mengundang joint simulator, dsb.

2.6.4 Fungsi-fungsi Komunikasi Korporasi

Sampai 1970-an, lingkungan bisnis membutuhkan lebih dari sekadar fungsi humas sederhana. Fungsi PR tidak mampu menampung berita-berita seiring banyaknya media yang semakin canggih. Fokus PR mulai bergeser kepada membentuk departemen-departemen komunikasi korporat secara efektif untuk memenuhi infrastruktur perusahaan seperti desain, periklanan, komunikasi internal, hubungan media, pemerintah, manajemen krisis, dsb. Menurut survei- survei terakhir, *Corporate Communication* mengawasi fungsi-fungsi komunikasi yang terdiri dari:

1. Komunikasi internal/ eksternal
2. Mengatur reputasi dan merek perusahaan
3. Merekrut dan mempertahankan bakat-bakat unggul
4. Meluncurkan produk
5. Mengembangkan strategi perusahaan
6. Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)
7. Menaikkan persepsi investor/ analis
8. Mengatasi krisis

Argenti (2010) menjelaskan fungsi-fungsi *Corporate Communication* sebagai berikut

1. Identitas, Citra, Reputasi

Identitas perusahaan adalah manifestasi aktual dari realita perusahaan seperti yang disampaikan melalui nama perusahaan, logo, moto, produk, layanan, bangunan, alat-alat tulis, seragam, dan barang-barang bukti nyata yang diciptakan secara terorganisasi dan dikomunikasikan kepada beragam konstituen. Citra adalah sebuah cerminan perusahaan di mata para konstituen dan Reputasi adalah hasil dari bagaimana seluruh konstituen melihat organisasi tersebut.

2. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan / CSR

Corporate Social Responsibility adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas, dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. CSR berhubungan erat dengan “pembangunan

berkelanjutan”. Ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

3. Hubungan Media, media merupakan sebuah konstituen sekaligus saluran yang memberikan investor, karyawan, dan konsumen informasi mengenai dan membentuk citra dari sebuah perusahaan.

4. Komunikasi Pemasaran

Departemen komunikasi pemasaran mengkoordinasi dan mengatur publisitas yang berhubungan dengan produk baru atau yang telah ada dan juga berurusan dengan aktivitas yang berhubungan dengan konsumen. Departemen komunikasi pemasaran juga dapat mengatur iklan korporat.

5. Sistem Komunikasi Internal komunikasi korporat dan sumber daya manusia.

Topik-topik ini meliputi paket tunjangan karyawan hingga tujuan strategis perusahaan. Tipe komunikasi ini memerlukan keahlian para komunikator korporat yang kuat dan memiliki koneksi baik dengan manajemen senior dan proses strategi korporat.

6. Hubungan investor.

Hubungan investor saat ini telah mengambil alih fungsi finansial, dari sekedar angka menjadi cara angka-angka tersebut dikomunikasikan kepada berbagai konstituen.

7. Hubungan Pemerintah

Hubungan pemerintah berkonsentrasi khususnya pada efek-efek positif dan negatif dari kebijakan dan perubahan kebijakan. Juga memonitor pergeseran-pergeseran dalam ideologi dan agenda pemerintah. Dengan mengetahui pemerintah dan terlibat di dalam perkembangan kebijakan peraturan, bisnis dapat melindungi diri mereka dengan lebih baik dari regulasi-regulasi yang merusak, di sisi lain mengambil keuntungan dari peluang positif yang dibentuk oleh regulasi pemerintah.

8. Komunikasi Krisis

Saat ini banyak perubahan dalam teknologi dan kemajuan media, krisis korporat apapun diliput dalam hitungan beberapa jam oleh media Nasional dan Internasional, web/internet, yang mendokumentasikan dan mengkritik tiap gerak-gerik perusahaan. Semakin canggihnya lingkungan media, juga tekanan baru pada

teknologi dalam bisnis, telah menciptakan kebutuhan akan respon yang semakin canggih terhadap krisis.

2.6.5 Fungsi Internal dan Eksternal *Corporate Communication*

Menurut Wasesa (2010; 128) perbedaan fungsi internal dan eksternal PR adalah:

Internal :

1. Mengkomunikasikan kebijakan direksi dan manajemen kepada karyawan.
2. Menjelaskan perubahan kebijakan direksi dan manajemen agar karyawan memahami dasar pengambilan keputusan yang diambil.
3. Membangun jaringan komunikasi interaktif antara karyawan, manajemen, dan direksi.
4. Membantu proses restrukturisasi, mulai dari sosialisasi kebijakan hingga pelatihan untuk mengurangi dampak buruk restrukturisasi.
5. Membantu peningkatan rasa memiliki karyawan terhadap Perusahaan. Membantu terciptanya budaya perusahaan yang sesuai dengan visi Organisasi.

Eksternal :

1. Mensosialisasikan kebijakan perusahaan kepada publik.
2. Menjelaskan hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
3. Menjelaskan hasil dan dasar diadakannya Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham.
4. Membantu pemasaran untuk menciptakan *brand image*.
5. Mensosialisasikan prestasi yang dicapai oleh perusahaan.
6. Mengembangkan program-program pengembangan masyarakat, sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan kepada publik.
7. Menyiapkan sarana bagi publik untuk melihat perusahaan secara langsung.
8. Menyiapkan sarana bagi pemerintah dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) untuk melihat kinerja perusahaan.

Dari perbedaan fungsi internal dan eksternal PR, internal PR sangat berperan dalam proses meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan melalui kegiatan event gathering. Sehingga dari kegiatan event gathering tersebut karyawan dapat menggambarkan citra yang baik terhadap perusahaan.

Wayne, Faules, Don, (1993;184) pada buku *Organizational Communication*, menjelaskan ada dua jenis komunikasi dalam organisasi yang selalu di gunakan dalam

komunikasi korporasi yakni:

1. Komunikasi Internal:

Komunikasi Internal adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi itu sendiri. Misalnya, pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan, dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan, sehingga pekerjaan berjalan (operasi dan manajemen).

Salah satu kebutuhan pokok manusia, seperti dikatakan Langer (1995), adalah kebutuhan simbolisasi atau penggunaan lambang. Lambang atau simbol adalah sesuatu yang digunakan untuk menunjuk sesuatu yang lainnya, berdasarkan kesepakatan sekelompok orang. Lambang atau simbol inilah yang menjadi sebuah tanda yang digunakan untuk mengkomunikasikan sebuah makna. Lambang meliputi kata-kata (pesan verbal), perilaku non-verbal, dan objek yang maknanya disepakati bersama.

2. *Komunikasi Eksternal*

Komunikasi yang dilakukan antara pimpinan organisasi (perusahaan) dengan khalayak umum di luar organisasi, di antaranya :

- a. *Management Information System*, misalnya: dengan menggunakan komputer, data, informasi.
- b. *Telecommunication*, komunikasi dengan peralatan yang mana komunikator dan komunikan tidak berhadapan langsung, misalnya: telepon, TV, e-mail, voice messaging, electronic bulletin board.
- c. *Non verbal communication*, pralinguistic, proxemics, kinesics, chronemics, olfaksi, tactile, artifactual.
- d. *Interpersonal communication*, komunikasi yang terjadi antar individu.
- e. *The organizational communication process*instruksi atau komando - laporan, pertanyaan, permintaan.

2.7 Pengertian Public Relation

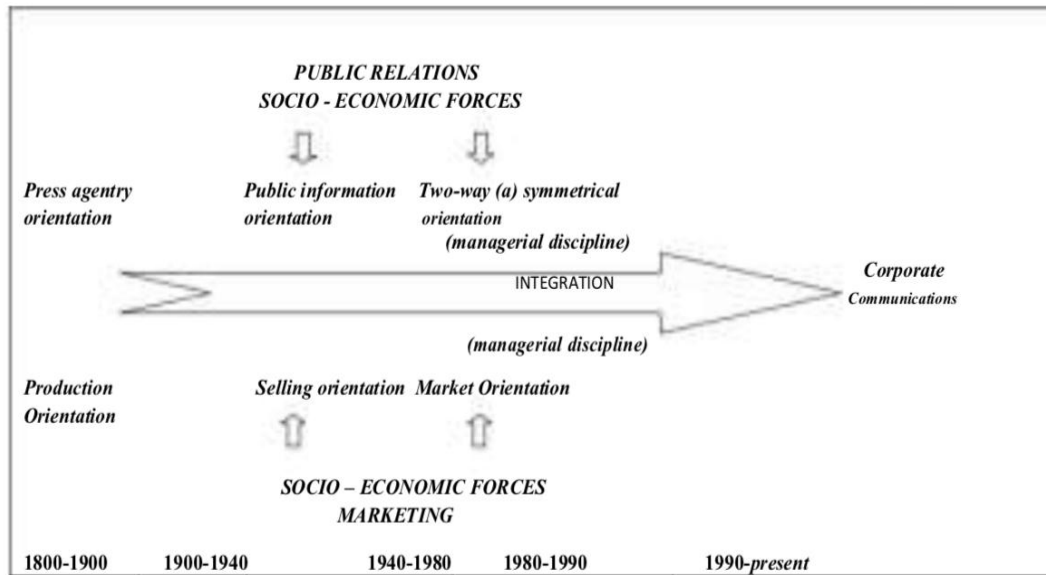
Public Relations (PR) atau Hubungan Masyarakat, pendahulu dari fungsi komunikasi korporat (KomKorp), tumbuh karena kebutuhan. Walaupun perusahaan-perusahaan tidak memiliki strategi spesifik untuk sistem komunikasi, mereka sering harus merespons kepada konstituen eksternal apakah mereka mau atau tidak. Sejarah ini di ungkap

oleh Cornelissen (2004: 34) dalam bukunya *Corporate communication and theory* edisi ke 4, dengan berkembang waktu serta tuntutan perusahaan sebagai korporasi untuk mengakomodir kebutuhan para stakeholder; *whenever people have depended on one another to complete tasks or meet their needs they have formed organization.*

Perkembangan jaman menuntut sebuah perusahaan tidak melulu mengurus produksi dan kebutuhan (*supply and demand*) namun lebih jauh lagi perusahaan harus juga terlibat di dalam sistem yang lebih kompleks, yang kaitannya dengan peraturan/undang undang pemerintah serta kerjasama pesaing usaha lainnya dengan tingkat *world class*, sehingga sangat perlu untuk membentuk model komunikasi yang lebih tepat dengan penanganan yang dapat mengakomodir kebutuhan korporasi.

Hal ini juga di sebutkan oleh Lippmann (1922) dalam Cornelissen (2004;35); *the modernization of society first through farming and trade, and later through industrialization, created ever more complex organization with more complicated communication need.* Modernisasi masyarakat terjadi pertama tama melalui dunia pertanian dan perdagangan yang kemudian proses ini terus berlanjut sampai di dunia industrialisasi menciptakan organisasi yang semakin kompleks dengan kebutuhan komunikasi yang lebih rumit sesuai dengan tren muncul saat itu (*pattern*).

Cornelissen menggambarkan keadaan ini sebagai perjalanan peralihan PR ke *Corporate Communication*, yang saat ini keberadaannya sangat dibutuhkan oleh perusahaan besar ataupun multi bisnis dalam menangani hal hal yang lebih kompleks tidak hanya masalah internal dan keperluan promosi. Tren dunia bisnis di bidang industri menjadi sorotan bagi para pengusaha dunia, pergeseran kondisi moderenisasi masyarakat demikian, dengan cepat di identifikasi para pelaku bisnis dan mereka tanggap untk bebenah diri dan mempersiapkan diri untuk dapat memenuhi tantangan baru.



Gambar 2.8. The historical development of public relation and marketing (sumber: Cornelissen, 2004)

Dari Gambar di atas, Cornelissen (2004:36) berusaha menyampaikan proses integrasi adanya dua fungsi yang dari tahun 1800 sudah di jalani dan itu berlangsung sampai di era tahun 1990 dan kedua fungsi tersebut disatukan dan di tangani oleh satu fungsi saja (corporate communication), walaupun CC tetap memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan atas dua task (bisnis/marketing dan public relation) ini dalam mempertahankan citra/image perusahaan. Bahkan lebih jauh di sebut CC harus mampu mengelola arus komunikasi yang berlangsung baik secara dua arah yang di harapkan atau simetris (symmetrical) dan tidak di harapkan atau asimetris (asymmetrical).

Karena aturan aturan baru memaksa perusahaan untuk berkomunikasi di banyak situasi dengan para konstituennya yang dulu mereka tidak biasa dikonfrontasi, sebab pada tugas dan tanggung jawabnya masih di kerjakan oleh PR, sementara tren saat ini konstituen/kalayah sangat berperan dengan berbagai kebutuhan. Sehingga kondisi ini harus dapat di mitigasi dengan segera, arus modernisasi terus menerus akan merespons tantangan tren yang berlaku.

Maka perlu perusahaan menyiapkan sumber daya yang berdedikasi dibutuhkan untuk mengatur aliran sistem komunikasi di dalam perusahaan dalam tugasnya mempertahankan citra dan visi misi perusahaan. CC dan PR merupakan kegiatan organisasi atau perusahaan yang terencana dan berkesinambungan (Rahadhini, 2012).

PR harus dapat membangun dan menjaga image positif suatu perusahaan. Walaupun saat ini masih banyak perusahaan dalam manajemennya tetap memepertahankan PR sesuai dengan kebutuhan usahanya. Posisi PR di dalam sebuah korporasi saat ini yang juga memiliki unit CC, merupakan alat untuk mengatur komunikasi internal, tidak hanya sebatas memepertahankan citra perusahaan dimata konsumennya, namun harus menjadi tonggak kerangka perusahaan/organisasi yang kuat. Sementara beberapa tugas dari PR di kerjakan dan menjadi tanggung jawab CC.

Korporasi dalam hal ini sebagai perusahaan/entitas yang sudah *well establish*, segala kegiatan manajemennya melalui PR berusaha untuk menampilkan itikad baik dan pengertian dari komunitas dan para pengawainya dan sekaligus merupakan kelanjutan proses penetapan kebijakan pihak manajemen dalam memberikan masukan dan saran perbaikan untuk memepertahankan citra. Definisi di atas menegaskan bahwa setiap kegiatan PR merupakan fungsi manajemen, artinya apapun kegiatan PR, apakah rutin, proaktif, reaktif, ataupun antisipatif harus senantiasa dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen.

Harlow (2009) mendefinisikan merupakan fungsi manajemen yang khas yang mendukung pembinaan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya mengenai komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerjasama. Selain itu mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam membantu mengantisipasi kecenderungan, dan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.

Public Relations menurut Jeffkins, yang dituliskan kembali oleh Munandar (1996), adalah sesuatu kegiatan yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

Kedudukan PR dalam menjalin komunikasi dan hubungan dengan publik, dalam hal ini adalah menilai sikap masyarakat (publik) agar tercipta keserasian antara publik dan kebijakan organisasi. PR membantu memelihara aturan bermain bersama melalui saluran komunikasi ke dalam dan keluar ataupun sebaliknya.

2.7.1 Fungsi Public Relation

Public Relations (PR) merupakan fungsi manajemen dan dalam struktur organisasi PR merupakan salah satu bagian atau divisi dari organisasi ataupun perusahaan. Karena itu, fungsi dari PR sebagai bagian struktural organisasi tidak terlepas dari tujuan organisasi itu sendiri. Anggoro (2000), menyebutkan fungsi fungsi PR tersebut, diantaranya:

1. Untuk mengubah citra umum di mata khalayak sehubungan dengan adanya kegiatan-kegiatan baru yang dilakukan oleh perusahaan. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang semula hanya menangani transportasi truk tapi kemudian mulai menjual mesin pemanas ruangan. Guna menyesuaikan diri atas adanya kegiatan-kegiatan yang baru tersebut maka dengan sendirinya perusahaan yang bersangkutan harus berusaha mengubah citranya supaya kegiatan bisnis dan produk barunya itu diketahui dan mendapatkan sambutan positif dari khalayaknya.
2. Untuk meningkatkan bobot/kualitas para calon pegawai (perusahaan) atau anggota (organisasi) yang hendak direkrut.
3. Untuk menyebarkan suatu cerita sukses yang telah dicapai oleh perusahaan kepada masyarakat dalam rangka mendapatkan pengakuan.
4. Untuk memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat luas serta membuka pasar-pasar baru.
5. Untuk mempersiapkan dan mengkondisikan masyarakat bursa saham atas rencana perusahaan untuk menerbitkan saham baru atau saham tambahan.
6. Untuk memperbaiki hubungan antara perusahaan itu dengan khalayaknya, sehubungan dengan telah terjadinya suatu peristiwa yang mengakibatkan kecaman, kesangsian, atau salah paham di kalangan khalayak terhadap niat baik perusahaan.
7. Untuk mendidik para pengguna atau konsumen agar mereka lebih efektif dan mengerti dalam memanfaatkan produk-produk perusahaan.
8. Untuk meyakinkan khalayak bahwasanya perusahaan mampu bertahan atau bangkit kembali setelah terjadi suatu krisis.
9. Untuk meningkatkan kemampuan dan ketahanan perusahaan dalam rangka menghadapi risiko pengambilalihan (take-over) oleh pihak-pihak lain di bursa saham.

10. Untuk menciptakan identitas perusahaan atau citra lembaga yang baru, yang tentunya lebih baik daripada sebelumnya, atau yang lebih sesuai dengan kenyataan yang ada.
11. Untuk menyebarluaskan aneka informasi mengenai aktivitas dan partisipasi para pimpinan perusahaan/organisasi dalam kehidupan sosial sehari-hari.
12. Untuk mendukung keterlibatan suatu perusahaan sebagai sponsor dari suatu acara.
13. Untuk memastikan bahwasanya para politisi atau pihak pemerintah benar-benar memahami kegiatan-kegiatan atau produk perusahaan yang positif, agar perusahaan yang bersangkutan terhindar dari aneka peraturan, undang-undang, dan kebijakan pemerintah yang bisa merugikan.
14. Untuk menyebarluaskan kegiatan-kegiatan riset yang telah dilakukan oleh perusahaan, agar masyarakat luas mengetahui betapa perusahaan itu mengutamakan kualitas dalam berbagai hal.

Jika di lihat secara keseluruhan terdapat kesamaan antara Fungsi PR maupun CC, maka seperti yang dikatakan oleh Frank Jefkins dan Harlow keduanya memiliki cakupan tanggungjawab dalam hal interkasi komunikasi, yang berkenaan dengan keluar masuk pesan dari internal ke eksternal ataupun sebaliknya (*in out message dan out in message*) dan ini harus dikelola dengan baik agar menjadi sinergitas yang solid untuk perusahaan dan konsumennya.

Dari uraian yang demikian panjang tentang komunikasi di dalam sebuah korporasi, mulai dari tujuan hingga mengatasi hambatan, peneliti berpendapat bahwa pada prinsipnya komunikasi adalah cara penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan sehingga pesan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik. Hal ini juga yang diperlukan dalam suatu organisasi yang sudah berlabel dalam kekuatan hukum dan *well establish* (korporasi), tanpa adanya komunikasi yang baik maka perusahaan tersebut akan sulit mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengkajian terhadap komunikasi dalam sebuah korporasi memiliki arti penting mengingat bahwa ilmu komunikasi merupakan suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat. Dalam arti pengkajian akan memberikan manfaat tidak hanya bagi siapa saja yang ingin memahami perilaku organisasi secara lebih baik, tapi juga memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya sebagai peserta/anggota suatu perusahaan/organisasi.

Studi komunikasi korporasi dapat memberikan landasan kuat bagi karier dalam manajemen, pengembangan sumber daya manusia, dan komunikasi perusahaan, serta tugas-tugas lainnya yang berorientasikan kepada manusia dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut.

2.8 Pengertian Reposisi

Reposisi memiliki definisi dengan beberapa referensi dari ahli yang memiliki latar belakang (*background*) komunikasi reposisi diperlakukan dalam literatur pemasaran sebagai sebuah proses yang diterapkan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mentransformasikan citra dan kepercayaan konsumen mereka mengenai *brand* atau atribut-atribut produk.

Perlu untuk dilakukan segera oleh maskapai ini guna mengembalikan citranya sebagai salah satu maskapai besar di belahan bumi Selatan (*the Biggest Airline in South Hemisphere*) pada tahun 1985. Proses reposisi juga harus diikuti dengan aturan dan terstruktur dengan baik, agar reposisi berhasil sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sekarang di era globalisasi, PT. Garuda Indonesia Tbk, melihat peluang yang besar untuk menjadi *Five Star Airlines*, inilah *Global brand* bergengsi di dunia penerbangan, dan hal ini sangat dimungkinkan untuk menjawab tantangan besar di mana maskapai ini dapat meraih kembali kejayaannya, dan sekaligus menjadi perusahaan yang *profitable* dan berpredikat *global performance*.

Seperti yang diungkap oleh Kotler (2001), Ia mendefinisikan *repositioning* sebagai tindakan untuk mengembalikan citra produk/*image product* dari sebuah perusahaan yang ditawarkan kepada konsumen, sehingga mendapatkan perhatian khusus dalam pikiran sasarannya/*goal setting*.

Upaya reposisi dianggap sangat penting selain untuk menyelamatkan, menyelamatkan juga untuk menguatkan dalam ekspansinya. Dapat disimpulkan bahwa tindakan ini serius dan terencana dengan baik dari manajemen maskapai ini, bahkan hal ini tercatat dalam agenda kerja Kementerian BUMN (sumber: www.bumn.co.id).

Reposisi dilakukan semata mata tidak hanya untuk mengubah kondisi suatu perusahaan secara fisik luar/eksternal (1) saja seperti: teknologi, produk, strategi pemasaran dan aspek aspek layanannya, namun kondisi internal (2) juga harus diubah secara menyeluruh, yakni: sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, kultur budaya serta bagan organisasinya, perubahan ini harus dilakukan secara bersamaan/beriringan/*simultaneously*.

Myers dalam Kasali (1998), reposisi adalah strategi komunikasi, komunikasi dilakukan untuk menjembatani produk, merek atau nama perusahaan dengan calon konsumen. Meski reposisi bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap produk, komunikasi berhubungan dengan atribut- atribut yang secara fisik maupun non fisik melekat pada produk perusahaan, seperti: warna, desain, tulisan yang tertera di label, kemasan dan nama merek.

Kasali (1998), menjelaskan reposisi merupakan strategi terobosan dalam komunikasi pemasaran yang mengandung serangkaian tindakan untuk melakukan 1) perubahan, 2) perbaikan dan 3) mengembalikan persepsi publik dari sebuah nama/brand/produk.

Jack dan Rivkin (2010: 3) menyebutkan *repositioning* dilakukan dengan 3 alasan besar yang melatarbelakangi, yakni: 1) kompetisi, 2) perubahan dan 3) krisis (*competition, change and crisis*), ketiga aspek ini tidak dapat dihindari pada masa globalisasi ini, dan keadaan ini akan terus berkembang mengikuti perubahan baik secara evolusi maupun revolusi, sehingga sangat diperlukan kemampuan untuk bersaing dan beradaptasi dengan cepat agar perusahaan dapat tetap eksis dan maju lebih positif lagi.

Bahkan Weber (1922) seorang sosiolog German, dalam bukunya *Economy and Society*, mengatakan tentang perubahan merupakan sebuah proses reposisi dalam masyarakat yang dapat bersifat linier, dari segala aspek seperti: ekonomi, politik, teknologi, social yang bergerak mengikuti tuntutan kehidupan manusia di jamannya, yang dimulai primitif, tradisional, hingga modern.

Demikian kondisi terkini di era globalisasi ini, arus dari dunia bisnis begitu deras, masing masing perusahaan berjuang menghadapi persaingan dengan kompetisi yang kuat, seperti yang diutarakan oleh Spencer, yang tangguh akan tetap sedangkan yang lemah akan sirna, menjadi pemenang dalam arti sesungguhnya bukan sebuah prinsip dalam era pasar bebas saat ini, namun bagaimana masing masing yang bersaing dapat saling membangun dan memenangkan kompetisi bersama sama, dan bukan untuk saling mematikan usaha dari *competitor/pesaing* sejawat.

Singarimbun (2004), menyebutkan bahwa konsep reposisi adalah; generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, dan dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Semakin dekat suatu konsep terhadap realita, semakin mudah tersebut di ukur dan diartikan.

Pengukuran mengenai reposisi diperlukan untuk mengoreksi defisiensi yang terjadi setiap waktu, berkaitan dengan *image* dan kepercayaan konsumen terhadap *brand*, menggarisbawahi atribut-atribut *brand* yang dielu-elukan oleh konsumen, atau mengembangkan model baru, dengan kinerja yang unggul, yang mana akan mencocokkan kapabilitas perusahaan terhadap permintaan pasar (Hooley, Broderick dan Moller, 1998; Turner, 2003) dalam Rafijevas, Saidas dan Todiras. (2010).

Reposisi merupakan proses yang berbeda dari *posisioning*. Pembeda yang paling kuat adalah adanya elemen “perubahan” yang melekat pada proses *repositioning* (Porter, 1996; Turner, 2003; Zikmund dan D’Amico, 1992; Ryan, Moroney, Geoghegan dan Cunningham, 2007) dalam Rafijevas, Saidas dan Todiras (2010).

Tergantung pada lingkungannya, elemen perubahan dapat berdampak baik pada desain produk, *brand image*, *brand name*, segmen target, posisi kompetitif produk pada pasar, dan lain sebagainya. Ryan et al. (2007) berpendapat bahwa *repositioning* mungkin bermakna perubahan strategis (*strategic change*), yang sifatnya lebih intelektual ketimbang transformasional. Dengan demikian dalam proses transformasi identitas *brand* tersebut dimodelkan ulang, sementara hanya perubahan kecil yang dilakukan untuk produk perusahaan itu sendiri.

Kumar (1999), sebagai tambahan, menilai bahwa dalam lingkungan pemasaran yang dinamis, reposisi adalah kepentingan yang sama pada perusahaan sebagai perumusan strategi *posisioning* awal. Di sisi lain, Temporal (1995) Rafijevas, Saidas dan Todiras (2010) memiliki pandangan kontroversial berkaitan dengan hal ini. Menurutnya, sebagian besar dari *posisioning* kenyataannya adalah konsep atau produk yang sepenuhnya baru.

Salah satu strategi reposisi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan adalah mempengaruhi pasar pada akses ke pasar yang lebih tinggi, sehingga hal ini menjanjikan margin yang lebih tinggi, memunculkan segmen *high-end* dan lebih sedikit kompetitor. Dalam pertukaran *benefit* penggunaan strategi reposisi ini, perusahaan menawarkan tingkat kualitas yang lebih tinggi dan juga proposisi nilai yang lebih besar pada konsumen akhir.

Reposisi (*Repositioning*) adalah sumber *competitive advantage* yang memberikan nilai bagi konsumen /pelanggan pada tahapan pemasaran yang berbeda dan pada titik kontak yang berbeda (Lindberg-Repo, 2005:80) dalam Sundus dan Raja (2014). Menurut Keller (2008:98) dalam Sundus dan Raja (2014), reposisi dilakukan untuk mengubah citra perusahaan sehingga dapat menggunakan tempat dan nilai baru dalam benak konsumen. Rosenthal (2003) dalam Sundus dan Raja (2014) mengatakan bahwa *repositioning* berbeda

dari *rebranding* karena *reposition* dilakukan dalam benak konsumen. Dalam *repositioning*, brand tidak berubah tetapi *brand image* berubah dalam persepsi konsumen. Ketika terdapat perubahan dalam permintaan dan produk konsumen, maka reposisi menjadi strategi terbaik bagi perusahaan untuk memposisikan dirinya sendiri lagi di pasar.

Aaker (1982), Ries dan Trout (1979), dan Wind (1982) dalam Filppo dan Reppo (2011) mengemukakan ciri-ciri alami dari *brand positioning* sebagai *sustainable competitive advantage* atau “*unique selling reposition*” yang memberikan konsumen alasan yang tepat untuk membeli *brand* tertentu.

Keller (2008:98) mendefinisikan *brand positioning* sebagai “tindakan mendesain penawaran dan citra perusahaan sehingga mencerminkan diferensiasi dan nilai yang ditempatkan pada benak target konsumen”. *Brand positioning*, secara lebih tepat, dianggap menjadi sumber *competitive advantage* yang menggerakkan nilai bagi konsumen di semua tahap pemasaran dan titik kontak dengan pelanggan (Lindberg-Repo, 2005:80) dalam Filppo dan Reppo (2011).

Menurut Temporal (1999: 55) dalam Rafijevas dan Todiras (2010) sebagian besar *posisioning* sebenarnya adalah reposisi, baik pada perusahaan, konsep, atau produk yang sepenuhnya baru. Ini merupakan respon pada perubahan lingkungan pasar, dan diperangkan oleh perubahan mendasar pada proposisi nilai perusahaan (Porter, 1996; Turner, 2003) dalam (Rafijevas dan Todiras, 2010).

Usaha *strategic repositioning* merupakan alat (*tool*) bagi implementasi strategi *enterprenurial* dapat membantu merevitalisasi perusahaan tersebut, sehingga menciptakan lebih banyak pekerjaan dan stabilitas di dunia. *Strategic repositioning* dapat menjadi tindakan yang diinisiasi oleh perusahaan sebagai cara untuk beradaptasi dalam perubahan yang terjadi di sekitar pasar yang mengelilinginya (Turner, 2003; Porter, 1996) dalam Georgi dan Philip (2013).

Perubahan-perubahan strategis tersebut seringkali merepresentasikan peralihan penting dalam proposisi nilai mendasar perusahaan ketika perusahaan berusaha mengubah pasar yang ditargetkan atau dasar dari diferensiasi kompetitifnya (Porter, 1996) dalam Georgi dan Philip (2013).

Atas uraian yang tersebut di atas, reposisi menurut peneliti adalah ide yang datang dari sebuah pemikiran/harapan yang tersusun/terstruktur dan ditimbulkan oleh individu/kelompok sebagai agen/unit serta di munculkan terus menerus dan di tuangkan di

dalam perilaku kegiatan sosial/usaha untuk mendapatkan keberhasilan sesuai dengan ide/harapan tersebut.

2.8.1 Tujuan Reposisi

Reposisi yang efektif merupakan proses yang saling menguntungkan baik bagi pemasar maupun bagi konsumen. Reposisi yang efektif menawarkan *benefit* bagi pelanggan yang disesuaikan dengan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan mereka, dengan cara yang berbeda dari pesaingnya (Chacko, 1996). Park, Jaworski, and MacInnis (1986) dalam Rafijevas dan Todiras (2010) berpendapat bahwa produk dapat diposisikan melalui cara-ara yang akan mempertemukan kebutuhan fungsional atau simbolis dari konsumennya.

Kebutuhan fungsional mengarah pada konsumsi praktis, sedangkan kebutuhan simbolik harus seiring dengan citra diri dan identifikasi sosial pada sisi pelanggannya. Perusahaan dapat bertujuan untuk menarik pelanggan yang mereka ditargetkan bukan pada tempat pertama (Jobber, 2001) dalam Rafijevas dan Todiras, (2010).

Menurut Doyle dan Stern (2006) dalam (Rafijevas dan Todiras, 2010) terdapat tiga alasan utama mengapa perusahaan mereposisi dirinya sendiri.

1. Pertama, target segmen mungkin tidak lagi aktif, baik dalam hal ukuran, kompetitivitas, kemampuan profit, dan stabilitasnya.
2. Alasan lainnya adalah karena kualitas atau fiturnya tidak nampak bagi target segmen
3. Biaya produk tinggi sehingga harganya kurang kompetitif.

Trout (1996) dalam Rafijevas dan Todiras (2010) kemudian menyediakan tiga alasan yang mengganggu perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen dan sebagai konsekuensinya memperjuangkannya untuk mengadopsi strategi reposisi tertentu.

Beberapa alasan diantaranya: langkah cepat dalam mengubah teknologi, peralihan yang tidak diharapkan pada sikap konsumen, meningkatnya persaingan dalam ekonomi global (Trout, 1996) dalam Rafijevas dan Todiras (2010).

Temporal (1999:60-68) dalam Rafijevas dan Todiras (2010) menyajikan penjelasan faktor-faktor yang memaksa perusahaan untuk melakukan reposisi. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. **Citra yang buruk atau usang**, ketika citra perusahaan atau produknya tidak sesuai dengan persepsi konsumen
2. **Citra yang kabur**, yang disebabkan oleh identitas *brand* yang buruk atau tidak jelas, dimana perusahaan gagal mengutarakan untuk apakah produk diciptakan dan apa yang membuatnya berbeda dari *brand* lain dalam kategori yang sama

3. **Perubahan dalam kebutuhan dan keinginan target market**, dikarenakan perubahan dalam kebutuhan basis pelanggan atau alterasi struktural dalam pasar atau industri yang memaksa perusahaan untuk mereposisi agar dapat sejalan dengan perubahan tersebut.
4. **Perubahan dalam arah strategis**, biasanya dalam kasus ketika kategori produk menjadi terlalu ramai dikarenakan meningkatnya persaingan yang secara berangsur-angsur mengarah pada erosi penjualan dan margin.
5. **Identitas korporat baru atau baru direvitalisasi**, untuk mengatasi beberapa masalah dari masa lalu atau mengejar peluang masa depan, perusahaan berusaha untuk mereposisi identitas mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui perubahan dalam *brand personality*, nama, logo, atau struktur
6. **Perubahan dalam positioning pesaing**, ketika posisi persaingan hampir mirip, reposisi dapat menjadi strategi yang baik untuk bergerak dari pesaingnya.
7. **Peristiwa sesaat**, beberapa produk mungkin mengalami “krisis citra” dikarenakan “peristiwa traumatik”
8. **Penemuan kembali nilai-nilai yang hilang**, ketika dilakukan pertimbangan, strategi yang berhasil di masa lalu dapat menjadi lebih cocok ketimbang membentuk posisi baru.

Temporal (1999) dalam Rafijevas dan Todiras (2010), menyebutkan *multiple repositioning* dalam contoh ketika perusahaan ingin menyesuaikan kebutuhan konsumen saat ini dan juga mempenetrasikan segmen pasar baru. Satu alasan lain untuk melakukan reposisi adalah ketika *brand* dianggap membosankan dan monoton bagi konsumen, walaupun dengan komunikasi pemasaran yang beragam. Hal ini dapat mengarah pada menurunnya minat konsumen terhadap *brand* dan pada akhirnya daya tarik iklan untuk menjangkau konsumen yang dituju juga menurun.

Kemudian, posisi baru juga dapat ditemukan pada pasar dan identitasnya harus tepat dan *fresh* sekali lagi. Satu cara untuk membawa *brand* pada jalur yang tepat dapat dilakukan dengan mengizinkan selebriti, olahragawan, aktor atau penyanyi untuk menjadi juru bicara bagi sebuah merek.

Menurut Bernstein (1984) dalam Bjorkdahl (2004) terdapat kebutuhan yang tepat untuk berubah ketika identitas saat ini salah. Beberapa kebutuhan perubahan berbeda dalam industri, seperti penurunan pasar, teknologi baru, peningkatan biaya, persaingan yang baru dan lebih kuat, perubahan kebutuhan pasar, dan lain lain.

Secara garis besar reposisi adalah sebuah proses dengan tahapan yang terstruktur dan memiliki tujuan untuk memperbaiki citra atau brand atau merek perusahaan dengan melakukan langkah langkah pembaharuan, dari aspek teknologi, pemasaran dan komunikasi, agar perusahaan dapat dipercaya kembali oleh konsumennya dan dapat bersaing secara kompetitif, terlebih dapat memberikan nilai *revenue* yang lebih tinggi serta memperoleh *profit*.

Demikian halnya PT Garuda Indonesia, Tbk memberanikan diri untuk melakukan reposisi di era pasar terbuka, agar dapat bersaing secara kompetitif tidak hanya sebagai perusahaan milik pemerintah tetapi juga perusahaan yang mendunia (*global*).

2.8.2 Langkah langkah Reposisi

Reposisi merupakan sebuah strategi moderen dalam dunia pemasaran, untuk melakukan perubahan dari sebuah brand/merek/citra, dari sebelum menjadi sesudah (*before and after*) dengan tujuan akan lebih baik. Tindakan ini dilakukan dengan pendekatan komunikasi yang terintegrasi dengan ilmu marketing.

Menurut Fandy Tjiptono (1997:69) inti komunikasi pemasaran strategis modern terdiri atas tiga langkah pokok, yaitu (1) *Segmenting*, (2) *Targeting* dan (3) *Positioning* atau yang sering disebut dengan STP. Selain itu, suatu perusahaan perlu mengidentifikasi segmen pasarnya sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan konsumennya dengan lebih efektif (Kotler, 2003)

Komunikasi dalam reposisi menjadi instrumen atau alat untuk menyampaikan pesan atau ide, dari pengirim (sender) kepada penerima (receiver) yang dapat berisikan, produk, visi misi ataupun budaya perusahaan, dengan arus komunikasi dari internal (organisasi) ke eksternal (konsumen) atau sebaliknya.

Interaksi ini merupakan proses komunikasi organisasi yang di lakukan oleh seorang PR atau era saat ini lebih banyak dilakukan oleh unit Humas (*Corporate Communication*), khususnya perusahaan yang memiliki stakeholders (PT Astra, PT Indofood, dll) cakupan tugas dan tanggungjawab CC sangat luas yang saling terintegrasi.

Jeffkins dalam Munandar (2010) menyebutkan bahwa *Corporate Communication* dalam tugas tanggung jawabnya harus diberikan ruang yang strategis dalam manajemen agar dapat memelihara komunikasi internal dan eksternal. Hal ini dilakukan sebab salah satu tugas *Corporate Communication* adalah melakukan aspek bisnis yang berkaitan dengan profit.

Garuda Indonesia sebagai perusahaan *well established* yang memiliki stakeholder cukup banyak, sangat mengandalkan kekuatan *Corporate Communication* dalam merealisasikan aspek aspek reposisi di beberapa bidang, seperti: SDM, Investasi, branding produk dan Aliansi Skyteam

Menurut Kotler dan Armstrong (2008), (1) segmentasi pasar (*market segmentation*) didefinisikan sebagai pembagian pasar menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan kebutuhan, karakteristik, atau sifat yang membutuhkan produk dan strategi pemasaran masing-masing secara berbeda satu sama lain. Sehingga sangat diperlukan kekuatan komunikasi secara eksternal, tugas ini menjadi tanggung jawab CC, dalam hal ini PT Garuda Indonesia membagi beban ini antara Humas dan Niaga.

Tujuan segmentasi pasar adalah membuat para pemasar mampu menyelesaikan bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan satu atau lebih segmen pasar tertentu. Segmentasi pasar merupakan suatu aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup.

Sementara itu Kotler, Kartajaya, Huan dan Liu (2003) menyatakan bahwa segmentasi adalah melihat pasar secara kreatif, segmentasi merupakan seni mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang muncul di pasar. Pada saat yang sama segmentasi merupakan ilmu (*science*) untuk memandang pasar berdasarkan variabel geografis, demografis, psikografis dan perilaku.

Perusahaan juga perlu mempertimbangkan apakah berinvestasi dalam segmen tersebut masuk akal dengan mempertimbangkan tujuan dan sumber daya perusahaan. Pengertian dari, (2) *targeting* itu sendiri merupakan sebuah sasaran, siapa yang dituju. Dalam menentukan targeting maka dilakukan beberapa survey untuk dapat mengetahui keadaan pasar nantinya, agar ketika proses pemasaran tidak salah sasaran.

Demikian halnya untuk segmen targeting PT Garuda Indonesia juga membebani tugas ini pada Humas dan Niaga, kedua department bekerja sama saling memberikan input maupun output dan berposes secara stimulant yang kemudian di laporkan kepada *Board of director*. Humas akan mengkomunikasikan ke dalam dan keluar semua program ataupun rancangan perusahaan yang *current* maupun kedepannya.

Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang dipilih sehingga memberikan *value* bagi konsumen. Untuk menghasilkan *value* yang unggul tidak

cukup hanya memiliki sumber daya yang memadai tetapi harus didukung dengan kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif untuk melaksanakan diferensiasi yang ditujukan untuk memenangkan kompetisi tersebut.

Beberapa faktor yang dipertimbangkan disini antara lain intensitas persaingan segmen, potensi masuknya pemain baru, hambatan masuk industri, keberadaan produk-produk pengganti, kehadiran produk-produk komplementer serta pertumbuhan kekuatan tawar menawar pembeli maupun pemasok.

Dengan menggunakan beberapa kriteria di atas perusahaan dapat menemukan kesesuaian perusahaan dengan segmen pasar yang tepat. Setelah menentukan segmen pasar dan target pasar, selanjutnya masuk pada (3) *Positioning* merupakan langkah selanjutnya setelah menetapkan sasaran pasar yang dipilih oleh perusahaan. Langkah inilah yang kemudian nantinya kemudian berkembang menjadi *repositioning*.

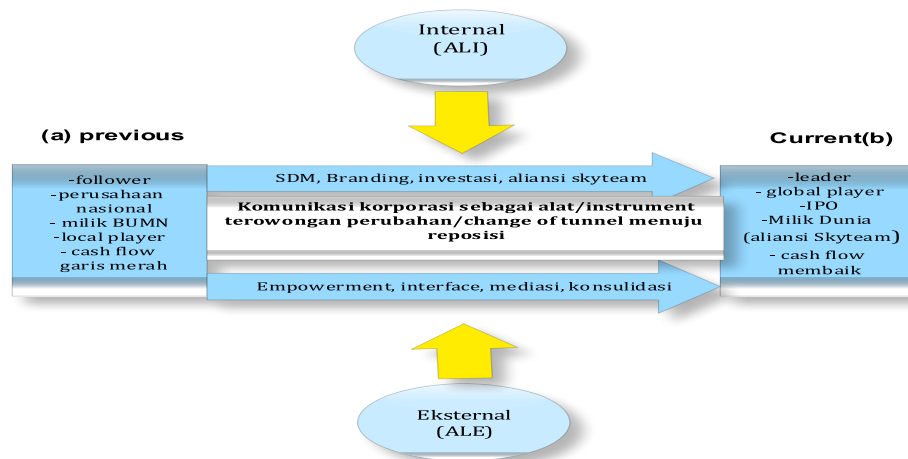
Inilah alasan kenapa konsumen memilih produk suatu perusahaan bukan produk pesaing. Seperti halnya diungkapkan Milton M. Presley et al dalam *Advertising procedure*: "*Positioning product is the place your product occupies in consumers' minds relative to competing products. Think brand image, benefit promise, and competitive advantage. It's how you plan to compete in the marketplace. It's the reasons customers should buy your product, and not the competitors*".

Tujuan *positioning* adalah untuk menanamkan persepsi ke dalam benak konsumen akan posisi suatu produk. Berdasarkan pengertian yang ditulis oleh Kasali (1998), *positioning* adalah strategi komunikasi untuk memasuki pikiran konsumen, agar suatu perusahaan/produk/merek/nama memiliki arti.

Dari beberapa pemaparan para ahli pemasaran, dapat dikatakan bahwa selain reposisi merupakan strategi bisnis dan pemasaran modern yang dibaur dengan pendekatan ilmu komunikasi korporasi, yang kemudian dikenal dapat disebutkan pada era saat ini menjadi integrasi komunikasi korporasi (*integrated corporate communication*). Strategi ini sangat menguntungkan dan bermanfaat dalam meningkatkan pertumbuhan dan kemajuan sebuah perusahaan menjadi lebih baik tidak hanya pada aspek finansial tetapi meliputi aspek sosial di masyarakat sebagai konsumen.

Hal ini juga yang saat ini dirasakan oleh perusahaan PT. Garuda Indonesia Tbk, satu persatu permasalahan di dalam perusahaan maupun kebutuhan di masyarakat/market di rinci dan di telaah untuk di perbaiki maupun di recovery secara menyeluruh.

Semenjak melakukan reposisi dengan mengembangkan segmen pasar tidak hanya pada tingkat regional ataupun Eropa tetapi sudah sampai benua Afrika dan Amerika, target pasar ikut juga meluas dengan *networking* yang menyebar keseluruh dunia setelah bergabung dalam aliansi *global airlines* (SKYTEAM), prestasinya juga meningkat dan diakui sebagai maskapai yang mendunia. Dalam hal ini peneliti menggambarkan langkah langkah reposisi PT Garuda Indonesia Tbk.



Gambar 2.11. Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal PT Garuda Indonesia, Tbk

Keinginan suatu perusahaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan, tidak hanya PT Garuda Indonesia yang mengalami, demikian beberapa instansi di BUMN lainnya seperti: BNI46, BRI, Mandiri, Pertamina yang sudah lebihdulu menjalani reposisi ini bahkan sudah dengan logo baru sebagai.

Melakukan reposisi memerlukan Persiapan yang matang dan harus melakukan analisa secara internal maupun eksternal. Jika dilihat pada gambar tentang kebutuhan analisa internal dan eksternal PT Garuda Indonesia, hal ini juga pernah dilakukan perusahaan waralaba fast food terbesar di dunia, yakni McDonald. Strategi reposisi McDonald adalah bagian dari pemikiran dan visinya (Sameer, 2012).

Jalan menuju sukses bagi bagi McDonald's tidak selalu mulus karena mereka mendapatkan hambatan dari media. Ada isu yang dihembuskan secara internal bahwa McDonalds tidak memperlakukan karyawannya dengan baik. Oleh karenanya, perusahaan membentuk strategi dan objektif baru yang memperkuat maksud sebelumnya untuk memberikan arah baru dengan baik.

Hal ini di alami oleh Turkish Airline di tahun 1994 mengalami krisis karena perang teluk yang berkepanjangan. Negara Turki berada di tengah teritori konflik (Gulf War, SARs epedemi), sehingga Turki mengalami kesulitan mendapat akses untuk berhubungan dengan

Negara luar untuk dapatkan pasokan sandang pangan, capital ekonomi krisis, dan posisi Turkish Air mulai ditinggalkan oleh kustomernya, menyebabkan kondisi internal maskapai ini ikut tergoncang, hingga melakukan rasionalisasi keseluruhan.

Setelah perang berakhir dan di tahun 2010 Turkish Air sudah bangkit kembali dengan armada mutakhir dan sudah bergabung dengan aliansi Star Alliance di tahun 2008 dan menjadi salah satu maskapai yang diperhitungkan di Negara Negara Timur Tengah. (Turkish Air, Annual Report 2011)

2.8.3 Faktor-faktor positif yang mempengaruhi reposisi

Proses reposisi menuntut karena selalu memakan waktu dan biaya investasi bagi sebuah perusahaan. Lebih lagi, upaya pemasaran yang tidak berhasil dianggap dapat memperlemah *brand value* dan gagal meningkatkan citra perusahaan atau *market share* perusahaan secara keseluruhan (Copeland, 2001; Gotsi dan Andriopoulos, 2007; Wong dan Merrilees, 2007) dalam Fillpo dan Reepo (2011).

Lebih lagi, *brand* perusahaan seringkali dirasakan lebih strategis daripada *brand* produk serta dikelola oleh *Top Management* (Hatch dan Schultz, 2003) dalam Fiilpo dan Reppo (2011). Ini jelas bahwa reposisi pada tingkat korporat adalah tugas yang kompleks. Manajemen perusahaan menghadapi beragam tantangan ketika berusaha mengelola persepsi konsumen sementara mendesain dan mengimplementasikan upaya agar dapat merefleksikan citra perusahaan yang lebih bertanggungjawab.

Pada sektor pariwisata yang diteliti oleh Tkaczynski, et al (2006), destinasi pariwisata di seluruh dunia diperhadapkan dengan tantangan reposisi diri mereka sendiri melalui alternasi atau re-klasifikasi produk pariwisata dalam strategi reposisi mereka saat ini (Buhalis 2000; Cooper dan Ruhanen 2001) dalam Tkaczynski, et al (2006).

Alasan-alasan untuk reposisi, termasuk meningkatnya persaingan di seluruh dunia untuk pariwisata (Manente dan Cerato 1999; Pechlaner 1999), atau citra tetap yang tidak mempromosikan destinasi secara efektif. Reposisi diperlukan karena memungkinkan destinasi memudahkan kembali diri mereka sendiri untuk berfokus pada penegasan atribut dan citra mereka saat ini untuk menarik turis dalam menghadap persaingan yang kuat (Brackenbury 1999; Pechlaner 1999) dalam Tkaczynski, et al (2006).

Sementara itu, beberapa penulis seperti (Botha, Crompton dan Kim,1999; Jawardena,2002; Ibrahim dan Gill, 2005) dalam Tkaczynski, et al (2006) baru-baru ini memperkenalkan pemasar untuk mereposisi destinasi, dan praktisioner seperti French

(1999) dan Levy (1999) menggunakan kampanye promosional agar dapat secara efektif mereposisi destinasi mereka.

French (1999) dalam Tkaczynski, et al (2006) berpendapat bahwa sebelum mereposisi destinasi, manajer pertama-tama perlu menentukan bagaimana pasar pariwisata saat ini disegmentasikan dan kemudian menentukan bagaimana diposisikan untuk menentukan apabila manajer memposisikan destinasi secara efektif untuk target segmen tersebut.

Brand repositioning tidak akan berlanjut apabila pemilihan identitas inti tidak sesuai dengan realitas, walaupun identitas dapat diterjemahkan suatu tujuan yang diarahkan. Bahkan komunikasi pemasaran yang bagus pun akan gagal dalam menciptakan *image* yang dimaksud apabila basis tingkat nilai inti dan substansinya kabur (Rainisto, 2003). Dengan perkembangan dan perubahan yang cepat pada perilaku konsumen, kebutuhan untuk menegaskan strategi reposisi muncul secara luas, hal ini memberikan batas kompetitif bagi perusahaan.

Elemen visual dari *brand* didefinisikan kembali dalam usaha untuk mereposisi *brand* secara keseluruhan. Biasanya, logo, warna, dan *taglines* diubah atau diperbaiki. Ketika perusahaan melakukan reposisi dirinya sendiri, mereka mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan.

Ryan, et al. (2007) dalam Georgi dan Philips (2013) mengajukan kerangka kerja untuk keberhasilan *strategic repositioning* berdasarkan pada 6 (enam) elemen: *corestrategic values*, *strategic flexibility/learning capabilities*, *customer awareness and sensitivity*, *external orientation*, *management commitment*, dan kepercayaan pada *brand* dan produk. Ryan, et al. (2007) dalam Georgi dan Philips (2013) berpendapat *core strategic values* perusahaan harus menjadi pusat dari proses *repositioning* tanpa memodifikasi struktur organisasional, *strategic architecture* dan manajemen.

Dengan demikian, satu-satunya perubahan signifikan dapat dibuat dalam *strategic thinking* tim manajemen. *Learning capability* juga dapat menjadi batu penjurur dari bagaimana strategi reposisi yang efektif. Lebih lagi, *high customer awareness and sensitivity* seharusnya dapat membant manajemen dalam mentargetkan konsumen yang tepat dan memberikan manajemen sebuah kepercayaan dan *insight* untuk membuat gerakan *entrepreneurial* yang diperlukan untuk mereposisi bisnis (Ryan, et al., 2007) dalam Georgi dan Philips (2013).

Critical external orientation perusahaan juga akan memberikan *insight* yang berharga untuk manajemen dalam mengambil keputusan strategis dan meyakinkan *stakeholder* bahwa perusahaan melakukan gerakan yang tepat.

Untuk mencapai hal ini, *top management commitment* adalah kunci untuk reposisi di mana fokusnya dapat menjadi sesuatu yang baik bagi perusahaan dalam melangkah ke depan. Manajemen juga memiliki kewajiban untuk menunjukkan dukungan yang kuat dan *belief* dalam produk dan *brand* bahkan apabila *venture* tidak dapat berjalan untuk beberapa periode ke depan.

2.8.4 Alasan Melakukan Reposisi

Menurut Kertajaya (2004:96–105), Ada beberapa alasan mengapa perusahaan perlu melakukan reposisi:

1. Reaksi atas posisi baru pesaing

Rasanya pasti tidak enak jika merek Anda terus diserang oleh pesaing. Kalau anda tetap berdiam diri terhadap pergerakan pesaing, anda mungkin akan dikesankan tidak mampu atau kalah bersaing. *Repositioning* dilakukan saat *positioning* Anda menjadi tidak unik dan tidak menunjukkan “kenapa“ harus memilih merek anda dibanding pesaing.

2. Menggapai pasar baru

Sebuah merek seringkali telah memiliki pasar yang bagus, tetapi pasar yang bagus tersebut justru sering memancing masuknya pesaing – pesaing baru yang ramai – ramai menyerang pemain yang sudah ada. Atau bisa saja sebuah merek merasa pasar yang selama ini dilayani sudah sulit berkembang, untuk itu perlu dipikirkan untuk menyasar segmen baru. Jika ingin menyasar segmen baru, apakah selalu harus menggunakan reposisi. Pertimbangannya sederhana, setiap segmen tentu memiliki karakteristik yang berbeda, jika Anda tetap menggunakan *positioning* lama untuk menyasar segmen baru, apakah cocok? Dapat dikatakan tidak. Untuk itu, jika berniat masuk ke pasar baru, lakukanlah *repositioning*.

3. Menangkap tren baru

Pasar tidak ada yang statis, selalu ada trend – trend baru yang muncul. Perkembangan ini tentu merubah preferensi dan perilaku konsumen. Hal ini tentu saja sering memaksa kita memikirkan kembali keberadaan/posisi merek kita saat ini. Analisa dengan baik apakah tren tersebut bertahan lama dan yang paling penting adalah apakah trend tersebut akan merubah perilaku konsumen terhadap keputusan

pembeliannya, jika ya, maka anda harus melakukan reposisi.

4. Mengubah *value offering*

Reposisi bisa dilakukan bila sebuah merek mencoba menawarkan value yang berbeda. Value disini menunjukkan perbandingan antara apa yang didapatkan konsumen (*total get*) dengan apa yang diberikan (*total give*). Dengan perubahan *value* yang ditawarkan ke konsumen, tentu sebuah merek mau tidak mau harus melakukan reposisi, karena yang ditawarkan sudah berbeda. Kalau masih tetap mempertahankan posisi yang lama, maka tidak menunjang perubahan *value* yang ditawarkan ke konsumen.

Tidak berbeda jauh dengan diutarakan oleh Jack Trout mengatakan bahwa reposisi, memerlukan” *need 3(three) points of view in competition era; change, crisis and competition (Repositioning vs positioning, 2010)*, yang dapat diartikan reposisi memiliki 3 (tiga) kondisi yang mempengaruhi untuk melakukan hal ini, yakni adanya perubahan (*change*), krisis dan kompetisi.

Perubahan (*change*), bahwa kebutuhan akan produk mengikuti permintaan dan pengadaan, bagaimana konsumen melihat suatu produk di lihat dari tingkat kebutuhan serta fungsi produk tersebut, seiring dengan perkembangan jaman dan era saat ini, maka perubahan tidak dapat dihindari.

Bagaimanapun juga perubahan akan terus ada sampai pada masa mendatang. Trout (2008) menyebutkan bahwa dengan adanya perubahan membuat usaha itu semakin inovatif dan fleksibel, namun dapat juga perubahan itu sebagai musuh besar bagi suatu usaha, tetapi kita tidak dapat egois untuk menanggapi hal ini.

Richard Rumlet, seorang Professor dari Anderson School Management University California, menjelaskan terkait tentang perubahan, bahwa ikuti saja perubahan yang ada secara dinamik dan fokus layaknya aliran air mengalir, sehingga jangan karena perubahan itu sendiri yang akan menyulitkan usaha kita.

Namun bagaimana caranya agar usaha kita tetap eksis mengikuti perubahan, yakni dengan melakukan inovasi inovasi produk agar dapat diterima oleh konsumen sesuai dengan kebutuhan pada era ini dan di kemudian hari.

Krisis (*crisis*), tidak ada usaha yang tidak masuk pada masa masa seperti ini, banyak hal yang menyebabkan usaha tidak sehat dan diambang kepailitan. Ketidak pastian akan pasar maupun pertumbuhan ekonomi dapat menjadi salah satu

penyebab dari sekian banyak kemungkinan, seperti terjadinya: bencana alam, perang, situasi politik.

Jack Trout menyebutkan ada 2 (dua) situasi krisis, yaitu : mikro dan makro. Mikro lebih kepada krisis secara internal : penurunan asset, peralihan pimpinan, manajemen yang melakukan tindakan korupsi. Sedangkan makro lebih ke hal hal eksternal atau global : perang, bencana alam, epidemi, dst. Tetapi situasi krisis ini sesungguhnya tidak menjadi nilai mati, sehingga suatu usaha tidak dapat bangkit lagi untuk melakukan perbaikan ataupun pemulihan (*recovery*).

Kompetisi (*Competition*), tanpa kita sadari kehidupan ini merupakan lahan persaingan, kata pesaing jalan dilihat dari sisi negatif, namun agar sebuah proses menjadi hidup, diperlukan suatu persaingan. Kita tempatkan pesaing itu pada tempat yang kita mau, sehingga kita akan mudah untuk melakukan reposisi diri terhadap persaingan tersebut. Kompetisi juga memiliki arti kata kerja intransitive yang artinya tidak membutuhkan objek sebagai korban kecuali di tambah dengan pasangan kata lain seperti : melawan (*against*), terhadap (*over*), dengan (*with*).

Seperti yang dikatakan Deaux, Dane dan Wrightsman (1993), kompetisi adalah aktifitas mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok. Individu atau kelompok memilih untuk bekerja sama atau berkompetisi tergantung dari struktur *reward* dalam suatu situasi. Sementara Chaplin (1999) mengatakan bahwa kompetisi adalah saling mengatasi dan berjuang antara 2 (dua) individu, atau antara beberapa kelompok untuk merebutkan objek yang sama.

Dapat di garis bawahi bersaing membidik pada sasaran yang sama yang memiliki nilai tinggi bagi pihak yang menginginkan dalam dunia bisnis apapun, menjadi sarana menguji dan mengukur kekinian (*up date*), kelayakan (*reliable*), kesesuaian (*acceptable*) dari produk yang dimiliki ataupun yang akan di hasilkan oleh usaha tersebut.

Selain dari tuntutan kebutuhan manusia yang semakin kritis dengan keberadaan sekitarnya, baik di lingkungan kantor, masyarakat, keluarga maupun organisasi. Masyarakat saat ini tumbuh dan berkembang dekat dengan kehidupan modernisasi, yang sarat dengan kebutuhan berbasis teknologi, baik kebutuhan primer maupun sekunder.

Bourdiue (2004), mengatakan bahwa modernisasi berangkat dari konsep modal budaya, bahwa seperti hanya kemakmuran ekonomi, akses dan kepemilikan

budaya dan kekuatan simbolik bekerja untuk memproduksi dan memperkuat perbedaan kelas dunia, teori ini juga mengungkapkan bahwa pola pendidikan, selera dan pola sistematis konsumsi benda budaya tidak hanya terstratifikasi secara sosial, namun merupakan sumber kekuatan produktif.

Maka dapat dipertegas oleh peneliti, sebuah krisis dapat bermula dari ketidaksiapan sebuah usaha untuk mengikuti perkembangan jaman dengan segala perubahan yang cepat, sehingga dia tidak dapat bertahan bahkan kalah dalam kompetisi tersebut.

Krisis akan terus tumbuh seiring waktu berjalan dan menjadi bahaya laten bagi perusahaan manapun jika usahanya sudah berhenti berinovasi untuk melakukan pembaharuan terhadap produknya. Kompetisi menjadi wadah pengujian atas inovasi inovasi tersebut mengikuti perubahan yang akan terus ada mengikuti jaman yang juga terus bergulir.

Sesungguhnya reposisi merupakan jalan keluar yang terbaik untuk menata ulang kondisi perusahaan yang sedang mengalami krisis atau perusahaan yang produk-produknya sudah tidak lagi diminati konsumennya karena ada produk unggulan lain.

Semakin tinggi mobilitas manusia untuk berinteraksi di masa yang moderen ini, akan semakin besar tantangan terhadap perubahan dan persaingan. Reposisi tidak hanya berlaku untuk perusahaan swasta tetapi juga dapat dilakukan oleh perusahaan milik pemerintah (BUMN). Tentunya proses reposisi juga harus mengikuti kaidah kaidah serta tahapan tahapan yang berlaku.

2.8.5 Implikasi dan Impact Reposisi

2.8.5.1 Implikasi Reposisi (*Outcomes*)

Rosenthal (2003) dalam Zahid dan Raja (2014) mengatakan reposisi berbeda dari *rebranding* karena reposisi dilakukan dalam benak konsumen, dalam reposisi *brand* tidak berubah tetapi citra dari *brand* berubah pada persepsi konsumen. Ketika terdapat perubahan dalam permintaan dan produk konsumen, maka reposisi merupakan : **(1)** strategi terbaik bagi perusahaan untuk mereposisikan dirinya sendiri lagi di dalam pasar.

Penelitian telah menunjukkan reaksi orang-orang terhadap reposisi bahwa mereka bereaksi ketika perusahaan mereposisi dirinya sendiri lagi (Norlander, 2007) dalam Zahid dan Raja (2014). Alasan untuk *rebranding* juga dapat apabila konsumen mempertimbangkan brand membosankan dan mereka kurang tertarik dengan brand walaupun bahkan terdapat perbedaan *integrated marketing communications* tetapi mengurangi kekuatan untuk menyampaikan pesannya pada konsumen potensial mereka, maka dalam situasi ini reposisi perlu dilakukan untuk mendapatkan: (2) konsumen dan menemukan cara dan perbaikan identitas dalam pasar. (Bjorkdhal, 2004) dalam Zahid dan Raja (2014)

Reposisi yang efektif merupakan proses yang menguntungkan bagi pemasar dan konsumen karena menawarkan *benefit* yang baik untuk: (3) memecahkan masalah berkaitan dengan kebutuhan mereka, dengan cara yang berbeda dari pesaingnya (Chacko, 1996). Reposisi merupakan usaha memposisikan ulang citra yang terbentuk pada suatu organisasi setelah sekian waktu berjalan dan berinteraksi dengan masyarakat.

Myer (1996) reposisi merupakan upaya yang dilakukan dari dalam organisasi, untuk: (4) membentuk citra tertentu dari organisasi yang berkaitan dengan kemampuan serta tujuan perusahaan dengan iklim yang ada di luar perusahaan. Dalam kaitannya dengan mengubah citra organisasi, maka reposisi sebagai usaha untuk memperbaiki atau bahkan memperkuat citra organisasi, diantaranya adalah mengubah tampilan wajah atau logo organisasi.

Penggunaan logo bagi suatu organisasi adalah pencerminan dari hal-hal yang ideal, meliputi antara lain ruang lingkup kerja, visi dan misi, serta budaya organisasi. Logo merupakan penterjemahan dari ide-ide yang abstrak disingkat menjadi sesuatu yang nyata, dan berperan sebagai wajah dari organisasi tersebut. Oleh karena itu, sebuah logo biasanya mengandung nilai-nilai simbol yang baik.

Kegiatan ini mengandalkan kekuatan komunikasi internal yang baik dan tepat guna. Dalam hal ini Garuda Indonesia juga menggiatkan dengan melakukan pertemuan berkala yang rutin diadakan setiap akhir minggu oleh setiap direktorat dan awal bulan oleh para Kabag berikut BOD yang disebut *coffee morning*. Hasil dari pembicaraan dalam coffee morning ini dituangkan dalam bentuk notice dan pengumuman yang di blast secara serempak melalui *email address company cooperate mail* yakni @garuda mail.

Selain dibentuk oleh upaya dari dalam organisasi, citra suatu organisasi juga dibentuk oleh respon dari masyarakat yang menggunakan atau berkaitan dengan produk

atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Jadi citra organisasi hanya akan muncul ketika penampilan, kantor, produk, lingkungan, sistem informasi dan perilaku dipersepsi oleh sasarannya (konsumen atau pemangku kepentingan), yang akan menilai organisasi melalui salah satu dari komponen tersebut. (Wardono dan Prabu, 1995)

Dari paparan para ahli yang menganalisa tentang reposisi beberapa perusahaan mendapatkan banyak hal yang positif secara internal maupun eksternal, di aspek produk hingga pengguna produk, dari segi finansial sampai nonfinansial.

Dampak positif ini diharapkan akan terus berkelanjutan pada peningkatan layanan dan daya beli pelanggan, sehingga kedua belah pihak diuntungkan secara menyeluruh. Myer (1996) reposisi dilakukan untuk: **(5)** menjawab tantangan maupun kebutuhan saat ini dan yang akan datang, sangat sulit untuk menyelesaikan masalah atau kebutuhan jaman sekarang dengan cara cara lama.

Reposisi yang efektif dengan menggunakan strategi aliansi dapat membantu memandu strategi pemasaran dengan mengklarifikasikan esensi *brand*, tujuan apa yang dicapai oleh konsumen, dan bagaimana dilakukan lewat cara yang unik (Chowdury, 2013). Reposisi merupakan sumber keunggulan kompetitif yang penting dan bertindak sebagai dukungan bagi *competitive advantage*.

Strategi reposisi, sama halnya dengan strategi *positioning*, termasuk strategi produk, strategi distribusi, strategi penetapan harga, dan strategi internet mengemukakan bagaimana menentukan bauran produk (*product mix*), lini produk atau *brand* diposisikan pada target market dan dengan demikian tercapai *targeting* dan *positioning* yang efektif dan mencapai kinerja yang unggul (Kotler dan Keller, 2009).

Bergabung dengan Aliansi *Airline* berbasis dunia menjadi jawaban bagi PT. Garuda Indonesia Tbk, untuk merealisasikan proses reposisi dalam bersaing di pasar bebas serta memenangkan kompetisi dengan mendapatkan *global brand* di dunia penerbangan. Mimpinya itu menjadi kenyataan pada tanggal 05 Maret 2014 sebagai anggota ke 20.

2.8.5.2 Impact Reposisi (Output)

Onalapo (2000) dalam *impact of repositioning in marketing*, dalam Kasali (2008), reposisi merek yang berhasil adalah : **(1)** ketika bisnis melihat arus pelanggan meningkat, ini berarti basis pelanggan telah menerima perubahannya, **(2)** Perombakan menyeluruh agar sukses sebuah merek harus memastikan semua bagian bekerja sama. Ini termasuk perubahan yang dilakukan dan setiap potongan yang tetap sama, meskipun biasanya ada beberapa potong merek yang tetap sama, **(3)** Investasi perusahaan harus bersedia berinvestasi dalam

perubahan. Ini melibatkan persiapan dan investasi di masa depan perusahaan. Jika perencanaannya tidak berjalan, perubahannya tidak akan efektif dan (4) perubahan pemasaran hasil dari perubahan pemasaran diharapkan akan mendapatkan konsumen baru yang sebelumnya belum terjangkau dengan cara lama, selain mengubah tampilan dan nuansa perusahaan, dan harus mengubah strategi, tujuannya adalah untuk berhubungan kembali dengan arus kalayak dari berbagai lapisan dan tingkatan, bahkan keluar dari area jangkauan yang lama, sebagai contoh perlu memposisikan ulang strategi pemasaran dari radio ke televisi atau ke media sosial jika ingin mencapai generasi muda sebagai kustomer baru.

Boehm (2006) dalam *repositioning organization theory*, yang dituliskan oleh Kasali dalam *Change* (2008) menjelaskan setiap rencana bagus dalam proses reposisi agar dapat memberikan hasil baik, harus berdasarkan:

1. Analisis biaya-manfaat.

Sejauh ini, kami telah mampu memeriksa keinginan untuk mempertahankan strategi *repositioning* serta prospek dan konsekuensinya. Untuk mengoptimalkan posisi organisasi, upaya harus dilakukan untuk menganalisis apa yang dibelanjakan oleh organisasi dan pesaing untuk penentuan posisi.

2. Pengeluaran yang tepat pada posisinya seperti iklan, promosi, distribusi dan tenaga penjualan.

Terkadang, mungkin ada kendala dalam cara manajemen dalam menelan anggaran besar yang biasanya menyertai beberapa pengeluaran posisi yang disorot. Dalam keadaan seperti itu, jalan yang terbuka bagi organisasi cerdas bisa menjadi brosur seperti "Big Bang" (tepat sasaran) di mana organisasi tersebut akan melakukan tembakan dramatis satu kali untuk mendapatkan,

3. Perhatian pasar.

Meskipun perusahaan tidak dapat mempertahankan ketiga point tersebut di atas, tidak akan membuang-buang uang untuk melakuakn reposisi yang sia sia.

Berdasarkan paparan yang tersebut di atas, peneliti berpendapat bahwa reposisi merupakan tindakan dari strategi komunikasi korporasi yang berangkat dari keinginan/cita cita perusahaan.

Isi **pesan** (ALI & ALE) dari perusahaan/komunikator yang disampaikan kepada komunikan/**konstituen**/kalayak/stakeholder dan menggunakan channel/media/saluran, dengan cara direct verbal maupun non direct verbal, seperti melakukan: focus group

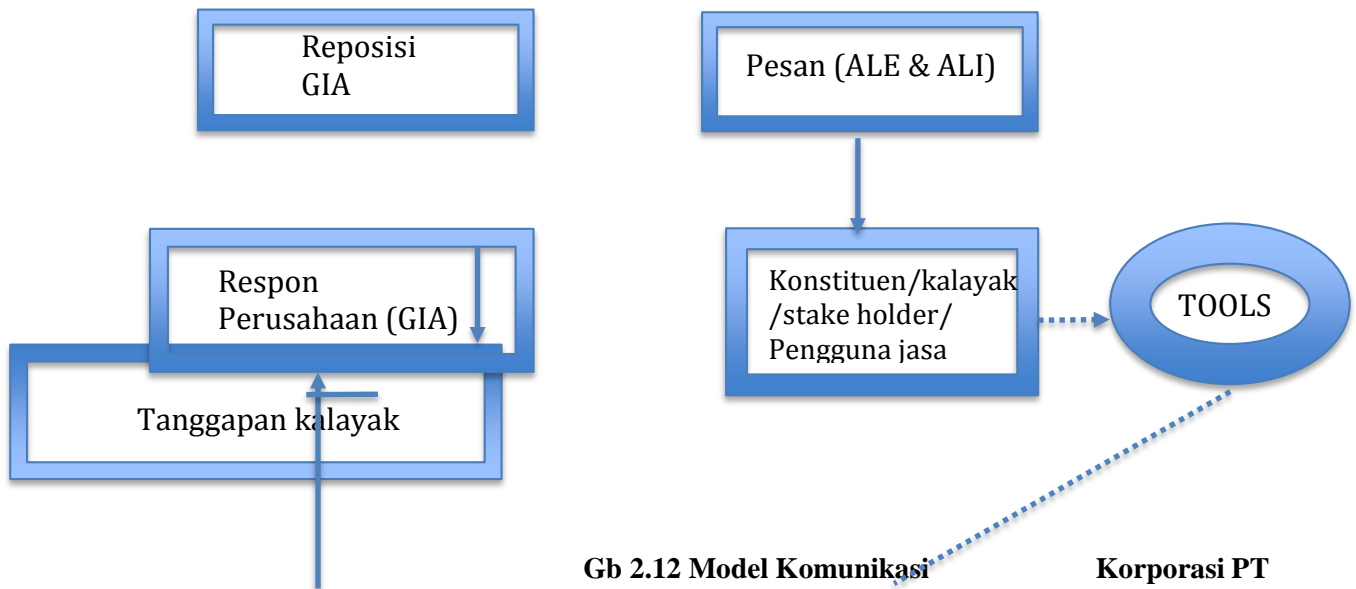
discussion, tatap muka, gathering family, funwalk, travel fair promotion, surel, sosial media information. Secara operasional fungsi komunikasi korporasi sebagai proses yang digunakan oleh organisasi/perusahaan dalam penyampaian berbagai pesan kepada public/kalayah.

Agar mendapatkan feedback/tanggapan/**respon konstituen**/kalayah atas pesan yang disampaikan oleh **perusahaan**, namun pada tataran perusahaan yang memiliki anak perusahaan maupun cucu perusahaan dengan tata kelola yang *world class* dan sudah pada posisi tidak cukup dengan satu tipe usaha (*shifting of business*), tanggapan ini dapat menjadi input bagi perusahaan dalam menentukan persiapan untuk melakukan reposisi sebagai impact dari respon kalayah, dan reposisi sekaligus sebagai outcomes/output terhadap reputasi dan citra perusahaan dimata para konstituen.

Dalam menjalankan model strategi komunikasi ini, ada yang berbeda yang peneliti dapat, manajemen GA menambahkan langkah/step sebagai media/saluran yang berisikan: TOOLS (*team work, orientation market, ontime, legitimate standart*) lain agar mendukung keberhasilan dari isi pesan (reposisi). *Team work (tanggung jawab bersama yang di kendalikan oleh CEO)*, *Orientation market (customer centered)*, *Ontime (reposisi dilakukan dalam jangka waktu 5 tahun)*, *Legitimate standart* (UU, PP, Kep kementerian BUMN/HUBUD).

Dengan demikian peneliti merumuskan dalam kerangka berpikir bahwa dalam proses reposisi dengan menggunakan strategi komunikasi korporasi seperti yang sudah di sebutkan dan di gambarkan oleh Argenti dalam model strategi komunikasi korporasi, mengalami pengembangan yang menyesuaikan dengan keadaan saat itu (*patterned situation*)

2.9 Kerangka Berfikir dalam Penelitian



Gb 2.12 Model Komunikasi Korporasi PT Garuda Indonesia
(Sumber: Peneliti, 2018)

Dari gambar di atas, peneliti memposisikan reposisi muncul sebagai kesepakatan manajemen perusahaan yang di tuangkan dalam visi misi perusahaan, untuk menjawab tanggapan dari pengguna jasa GA (kalayak) yang merasakan langsung dan menginginkan GA menjadi maskapai yang lebih baik serta memiliki kredibilitas *world class* sebagai maskapai pembawa bendera bangsa.

Pesan sebagai *source* yang juga di timbulkan dari analisa kebutuhan internal yang meliputi: kesulitan finansial, restrukturisasi jumlah karyawan, perbaikan gaji, jenjang karir, dan eksternal meliputi: peremajaan armada, penambahan rute, persaingan bisnis, ketepatan waktu, layanan prima, harga ticket yang lebih *representative*. Kebutuhan kebutuhan ini hal yang harus diakomodir manajemen GA yang kemudian disampaikan kepada kalayak/*stake holder*.

Media yang digunakan oleh GA dalam menyampaikan ALI dan ALE sebagai aspek pesan tersistem di dalam: **TOOLS** = *Team work, Orientation market, Ontime operating, Legitimate Standart*. Yang di maksud dengan team work, GA melakukan penyampaian terhadap kebutuhan ALI & ALE kepada kelompok kelompok yang memiliki kepentingan (konstituen) bersama sama, dari pucuk pimpinan sebagai tampuk tertinggi berkoordinasi dengan unit maketing bisnis dan PR serta karyawan.

Memilah milih market yang tepat sehingga informasi dapat langsung mendapat tanggapan sekaligus melakukan pendekatan *direct verbal (head to head communication)*. Sebab tanggapan dari para kalayak merupakan kunci ataupun input yang menentukan

langkah GA terhadap keberlangsungan usahanya untuk meningkatkan dan mengembalikan reputasi serta citra sebagai maskapai *flag carrier* sekaligus *leading carrier* milik Republik Indonesia.

Dalam menyampaikan informasi tersebut manajemen GA juga sudah menargetkan waktu yang dibutuhkan, karena ini menyangkut kesiapan dana dan tenaga. Karena GA masih dimiliki oleh pemerintah seutuhnya saat itu (pattern), ketentuan dan aturan seperti UU dan Keputusan Menteri, maupun dari regulator harus di penuhi dan diikuti dengan taat. Dalam hal ini TOOLS yang digunakan oleh GA sebagai klu baru dari terobosan model strategi komunikasinya, jika Argeti hanya menyatakan dengan empat komponen (pesan, konstituen, respon konstituen, perusahaan). Model strategi komunikasi seperti yang demikian mungkin dapat diterapkan oleh perusahaan lainnya bila ingin melakukan tindak reposisi seperti GA lakukan, namun bisa saja tidak tepat, semuanya tergantung dari visi misi, kondisi/era/jamannya, serta market dan jenis usahanya.

BAB III. Metodologi Penelitian

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu cara atau prosedur yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2013:2), Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan.

Menurut Darmadi (2013:153), Metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri- ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diteliti dengan memandang subjek dan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagai mana adanya.

Data yang dikumpulkan dari penelitian deskriptif kualitatif berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka (Moleong, 2010:11).Selanjutnya dijelaskan oleh **Williams (1995)** seperti yang dikutip Moleong (2007:5) kemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah.

Pelaksanaan metode penelitian deskriptif tidak terbatas sampai pada pengumpulan dan penyusunan data tetapi meliputi analisis dan interpretasi tentang data tersebut selain itu semua yang dikumpulkan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti.

Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian intepratif konstruktif, yaitu dengan menggambarkan fakta dan peristiwa yang terjadi di PT. Garuda Indonesia, Tbk Cengkareng melalui wawancara, catatan lapangan, dan hasil dokumentasi, kemudian peneliti mendeskripsikan dan menganalisis satu demi satu kejadian yang terjadi di tempat penelitian untuk dianalisis lebih lanjut sebagai prosedur memecahkan masalah.

Penelitian jenis ini didasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan strategi komunikasi korporasi yang dijalankan PT Garuda Indonesia, Tbk dalam melaksanakan program reposisi.

3.2. Paradigma penelitian

Peneliti ingin melihat lebih kongkrit tentang pokok permasalahan yang diteliti dengan menggunakan sudut pandang (*world view*), metode, sumber data lapangan dan teori. Dan melihat kondisi kelembagaan PT Garuda Indonesia Tbk, sebelum melakukan reposisi dan kondisi setelah melakukan reposisi.

Sudut pandang yang dimaksud lazim dalam kajian ilmiah dimaknai sebagai paradigma. Dalam proses keilmuan, paradigma keilmuan merupakan hal yang penting. Fungsi paradigma ilmu adalah memberikan kerangka, mengarahkan, bahkan menguji konsistensi dari proses keilmuan. Menurut Thomas Kuhn, paradigma sebagai seperangkat keyakinan mendasar yang memandu tindakan-tindakan kita, baik tindakan keseharian maupun dalam penyelidikan ilmiah.

Denzin dan Lincoln (1994:105) mendefinisikan paradigma sebagai: *“Basic belief system or worldview that guides the investigator, not only in choices of method but in ontologically and epistemologically fundamental ways”*. Pengertian tersebut mengandung makna paradigma adalah sistem keyakinan dasar atau cara memandang dunia yang membimbing peneliti tidak hanya dalam memilih metoda tetapi juga cara-cara fundamental yang bersifat ontologis dan epistemologis.

Sedangkan Guba (1990:18) menyatakan suatu paradigma dapat dicirikan oleh respon terhadap tiga pertanyaan mendasar yaitu pertanyaan ontologi, epistemologi, dan metodologi. Miller (2005) menjelaskan bahwa paradigma dengan sebutan perspektif *“seek an understanding of how we construct meaningful worlds through interaction and how we behave in those worlds we have created”*. Dalam hal ini perspektif adalah mencari pemahaman tentang bagaimana kita membangun dunia lebih berarti melalui interaksi dan bagaimana kita bersikap di dunia yang sudah kita ciptakan.

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan paradigma postpositivisme. Salim (2001:40) menjelaskan Postpositivisme sebagai berikut: paradigma postpositivisme merupakan aliran yang ingin memperbaiki kelemahan-kelemahan Positivisme yang hanya mengandalkan kemampuan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.

Secara ontologi postpositivisme bersifat *critical realism* yang memandang bahwa realitas memang ada dalam kenyataan sesuai dengan hukum alam, tetapi suatu hal, yang mustahil bila suatu realitas dapat dilihat secara benar oleh manusia (peneliti). Oleh karena itu secara metodologi pendekatan eksperimental melalui metode *triangulation* yaitu penggunaan bermacam-macam metode, sumber data, peneliti dan teori.

Secara epistemologis hubungan antara pengamat atau peneliti dengan objek atau realitas yang diteliti tidaklah bisa dipisahkan, tidak seperti yang diusulkan aliran Positivisme. Aliran ini menyatakan suatu hal yang tidak mungkin mencapai atau melihat kebenaran apabila pengamat berdiri di belakang layar tanpa ikut terlibat dengan objek secara langsung. Oleh karena itu, hubungan antara pengamat dengan objek harus bersifat interaktif, dengan catatan bahwa pengamat harus bersifat senetral mungkin, sehingga tingkat subjektivitas dapat dikurangi secara minimal (Salim, 2001:40).

Satu sisi Postpositivisme sependapat dengan Positivisme bahwa realitas itu memang nyata ada sesuai hukum alam. Tetapi pada sisi lain Postpositivisme berpendapat manusia tidak mungkin mendapatkan kebenaran dari realitas apabila peneliti membuat jarak dengan realitas atau tidak terlibat secara langsung dengan realitas.

Hubungan antara peneliti dengan realitas harus bersifat interaktif, untuk itu perlu menggunakan prinsip triangulasi yaitu penggunaan bermacam-macam metode, sumber data, data, dan lain-lain. Salah satu bentuk paradigma postpositivisme adalah paradigma interpretatif. Pendekatan interpretatif menitikberatkan pada peranan bahasa, interpretasi dan pemahaman dalam ilmu sosial.

Pendekatan ini memfokuskan pada sifat subjektif dari dunia social dan berusaha memahaminya dari kerangka berpikir objek yang sedang dipelajarinya. Manusia secara terus menerus menciptakan realitas sosial mereka dalam rangka berinteraksi dengan yang lain (Schutz, 1967 dalam Ghozali dan Chariri, 2007). Tujuan pendekatan interpretatif tidak lain adalah menganalisis realita sosial semacam ini dan bagaimana realita sosial itu terbentuk (Ghozali dan Chariri, 2007).

Hubungan antara peneliti dengan realitas harus bersifat interaktif, oleh karena itu, secara metodologis pendekatan eksperimental melalui observasi tidaklah cukup, tetapi harus menggunakan metode *triangulation*, yaitu penggunaan bermacam-macam metode, sumber data, peneliti, dan teori.

3.3. Subyek dan Objek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah PT. Garuda Indonesia, Tbk. Gedung Management Centre Cengkareng dengan menunjuk orang-orang yang dirasa penting dan mampu memberikan informasi yang relevan tentang penelitian ini. Setelah mendapatkan persetujuan dan rekomendasi dari pihak PT. Garuda Indonesia Tbk, pada unit **Services dan Humas** beserta jajarannya, teknik ini menggunakan teknik sampling purposive. Yakni mendapatkan sumber data dari orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria tertentu yang di buat peneliti berdasarkan tujuan penelitian (Kriyantono, 2006; 154).

Sedangkan obyek penelitannya adalah strategi komunikasi korporasi yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia, Tbk, dalam upayanya melakukan reposisi, hingga menjadi maskapai bintang lima dan data yang dituju ada pada unit *Services* dan Humas. Sedangkan aspek yang akan diteliti antara lain; (1) internal komunikasi yang meliputi kebutuhan analisis lingkungan internal, (2) eksternal komunikasi yang meliputi kebutuhan analisis lingkungan eksternal, yang mencakup semua tahapan reposisi Garuda Indonesia, yakni: (a) IPO, (b) melakukan restrukturisasi struktur organisasi, (c) pengurangan pegawai dengan program pensiun dini, (d) peremajaan/pembelian armada baru berbadan lebar, (e) perbaikan maupun penambahan rute, (f) melakukan aliansi dan (g) menerapkan pokok-pokok strategi komunikasi korporasi (*Corporate Communication*), (h) pencapaian yang dirasakan masyarakat.

3.4 Sumber data

Data yang diperoleh untuk menjelaskan penelitian ini di ambil dari beberapa narasumber yang berkaitan langsung dengan objek penelitian, yang menjelaskan masing-masing butir aspek yang diteliti yang tertera sub bab tersebut di atas. Data ini digunakan dalam menunjang hasil penelitian agar akurat yang diungkap pada Bab berikutnya. Narasumber utama PT. Garuda Indonesia (bag service dan humas), yang di lengkapi data dari narasumber tambahan: 1). Dephub (Hubud/DKUPPU) berkaitan dengan audit safety aspek, 2). Inaca berkaitan dengan tariff, 3). YLKI dan 4). Masyarakat pengguna Jasa Garuda Indonesia.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sutopo (2006:9), metode pengumpulan data kualitatif secara umum dikelompokkan dalam dua jenis cara, yaitu: interaktif dan non interaktif. Metode interaktif meliputi interview dan observasi, berperan serta sementara metode noninteraktif, meliputi, tidak berperan serta, teknik kuesioner, mencatat dokumen dan partisipasi tidak berperan. Sedangkan Sugioyo (2008:63), menyatakan ada empat macam teknik pengumpulan data, yaitu melalui: observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan/triangulasi.

Setelah melihat uraian para ahli, peneliti fokus pada aspek variabel penelitian yakni: (1) strategi komunikasi korporasi, (2) reposisi dan menyesuaikan dengan metode penelitian deskriptif kualitatif, agar mendapatkan data yang akurat dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan tahapan tahapan dalam pengumpulan data dengan metode sebagai berikut :

- a. **Observasi**, atau disebut juga dengan pengamatan dan riset partisipatif (Sutopo, 2006:75) dalam proses penelitian teknik ini tujuannya untuk melihat langsung situasi penelitian, pengamatan dapat dilakukan secara bebas dan terstruktur, dengan didukung alat pengamatan seperti : checklist, catatan, camera dan lain lain. Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang/tempat, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian/peristiwa, waktu dan perasaan. Tujuan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perlakuan atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk mengerti perilaku manusia dan untuk melakukan evaluasi/pengukuran.

Dalam hal ini peneliti melakukan dan pengamatan dengan sistematis terhadap fenomena yang diteliti, dan peneliti mendatangi langsung pada objek penelitian dengan membawa surat pengantar dari Usahid Pasca, objek penelitian yakni PT. Garuda Indonesia Tbk, pada unit Services dan Humas, yang beralamat di Gedung Management Centre lantai 3, perkantoran Bandara Intl' Soekarno Hatta-Cengkareng.

Hal ini dilakukan untuk memperkecil kemungkinan adanya hambatan dalam proses pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih empat bulan, untuk proses wawancara secara detail terhadap pokok permasalahan penelitian ini, mendatangi langsung kepada unit unit yang disebutkan dalam penelitian ini, serta berjumpa dengan para atasan beserta jajaran terkait. Hal ini dilakukan agar peneliti mendapatkan data langsung dan peneliti dapat merasakan suasana/iklim komunikasi di dalam organisasi maskapai ini.

- b. **Wawancara**, merupakan alat pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang sudah diperoleh sebelumnya. (Sutopo 2006:72) teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam (*in dept interview*), adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau nara sumber, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara.

Dalam penelitian ini ditetapkan 5 orang sebagai narasumber. Ke 5 orang tersebut memenuhi persyaratan obyektif, memiliki otoritas, memiliki kemampuan *ekspert judgment* yang tinggi, dan bagian tak terpisahkan dari reposisi Garuda sejak 2014-2017, ke lima narasumber tersebut adalah 1) Ibu Stephanie jabatan staf ahli Internal Corporate Communication, div. eksternal komunikasi/narasumber 1, 2) staff ahli Dir Services, div. service development/ narasumber 2, 3) staff ahli bidang kerjasama dan aliansi/narasumber 3, 4) pjs. Corporate Communication GA/narasumber 4, 5) staff ahli Corporate Communication div. internal komunikasi/narasumber 5. Ditambah narasumber di luar GA dari Hubud sebagai narasumber ke 6, dan dari Inaca sebagai narasumber 7

Rangkaian pertanyaan dalam wawancara, sudah dipersiapkan oleh peneliti secara terstruktur yang diangkat dari kajian teori yang sudah di paparkan oleh peneliti pada BAB sebelumnya, sehingga akan didapat data yang *up to date* dan relevan untuk menjawab masalah penelitian di bab I.

Lampiran daftar pertanyaan untuk depth interview sebagai panduan untuk pengumpulan dan sistematika data reposisi Garuda sejak 2008-2017. Selain itu juga data yang diperoleh dari wawancara langsung tatap muka dengan Hubud, Inaca, Penumpang, dan YLKI melalui email koresponden

- c. **Dokumentasi**, kata ini berasal dari bahasa Latin, yakni :*docere* artinya sumber yang tertulis (Louis Gottschalk, 1986 :38), Ia juga mengatakan bahwa dokumen (dokumentasi) dalam pengertiannya yang lebih luas berupa setiap proses, lisan, gambaran atau arkeologis. GJ Reiner, seorang sejarawan dari *University college London*, menjelaskan istilah dokumen dalam tiga pengertian, yakni; pertama: semua sumber (tertulis dan lisan), kedua : merupakan semua sumber tertulis, ketiga : sumber tertulis yang resmi, seperti surat surat Negara atau surat perjanjian dan sebagainya.

Dalam hal ini peneliti menganalisis berbagai informasi dari majalah, buku, tulisan, leaflet dan artikel pada internet yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, bisnis penerbangan dan reposisi. Ini dilakukan agar peneliti mendapatkan tambahan data, referensi dan pengayaan terhadap pokok permasalahan peneliti, sekaligus mempermudah dan mendukung penelitian ini berjalan dengan baik.

Dokumen yang dipergunakan oleh peneliti diantaranya : (1) annual report Garuda Indonesia tahun 2008 s.d 2015 (2) referensi buku-buku terkait dengan reposisi bisnis,(3) jurnal, ataupun data pendukung lainnya dari (4) data dari media internet. Sedangkan pengumpulan data penelitian di laksanakan pada bulan Agustus 2016 sampai dengan bulan Maret 2017.

- d. **Analisis data**, analisis data ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu setelah data diklarifikasikan sesuai aspek data penelitian yang didapat dan dikumpulkan, lalu diinteprestasikan secara logis.

Dengan demikian akan tergambar sejauh manakah penerapan strategi komunikasi korporasi dalam reposisi pada maskapai ini dengan melihat data observasi, hasil wawancara, setelah itu dianalisis yang selanjutnya disusun dalam laporan penelitian.

Analisis data menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2012:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya (Moleong, 2012:247).

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data dari Miles dan Huberman, yaitu:

1. PengumpulanData

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan mencari, mencatat, dan mengumpulkan data melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi yang terkait dengan penerapan strategi komunikasi korporasi dalam reposisi PT. Garuda Indonesia,Tbk.

2. Reduksidata

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak dan variasi, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2008:247). Dalam penelitian ini setelah melakukan pengumpulan data, data-data yang terkait dengan penerapan strategi komunikasi korporasi dalam reposisi PT Garuda Indonesia, Tbk. Yang kemudian direduksi untuk digolongkan kedalam tiap permasalahan sehingga data dapat ditarik kesimpulan kesimpulannya.

3. Penyajian Data, setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penyajian data, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Display data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2008:249). Penyajian data dilakukan untuk mempermudah peneliti untuk dapat mendeskripsikan data sehingga akan lebih mudah dipahami mengenai penerapan strategi komunikasi korporasi dalam reposisi pada maskapai milik Negara ini.

4. Kesimpulan dan Verifikasi
Tahap selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya (Sugiyono, 2008:252). Pada penelitian ini, kesimpulan awal yang dikemukakan oleh peneliti akan didukung oleh data-data yang diperoleh peneliti di lapangan. Jawaban dari hasil penelitian akan memberikan penjelasan dan kesimpulan atas permasalahan penelitian yang diteliti dalam penelitian ini.

3.6. Metode Keabsahan Data

Metode yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini adalah Triangulasi Data, Rekam Jejak (*Audit Trail*) dan Deskripsi Padat (*Thick Description*) (Daymon dan Holloway, 2008).

Pertama, Triangulasi Data, hal berkenaan dengan penelitian yang menggunakan beragam sumber data, seperti; mengumpulkan data dari kelompok, lokasi atau latar, atau waktu yang berbeda-beda sesuai dengan fakta autentik yang ada di lapangan.

Triangulasi adalah “teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya” (Moleong, 2005:330).

Triangulasi sumber adalah langkah pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari informan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi kepada informan yang satu dengan informan yang lainnya, agar data yang diperoleh benar benar sah.

Dalam mengecek keabsahan atau validitas data menggunakan teknik triangulasi, Nasution (2010) mengungkapkan bahwa data atau informasi dari satu pihak harus di cek kebenarannya dengan cara memperoleh data itu dari sumber lain, misalnya dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya dengan menggunakan metode yang berbeda-beda. Triangulasi memiliki tujuan ialah membandingkan informasi tentang hal yang sama yang diperoleh dari berbagai pihak, agar ada jaminan tentang tingkat kepercayaan data.

Triangulasi waktu, penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2016-Maret 2017, data yang di peroleh peneliti pada penelitian, adalah : data data terbaru dari PT Garuda Indonesia Tbk, yang melakukan program reposisi pada periode Tahun 2010-2016 di Jakarta, Kantor Pusat PT GIA, Gedung Management Centre Lantai 2, kompleks Perkantoran Bandara Intl Soeta.

Kedua, Rekam Jejak (*Audit Trail*), merupakan metode realibilitas dalam riset kualitatif yakni catatan terperinci berisi dokumen data, keputusan, metode yang telah dibuat selama proyek penelitian berlangsung serta deskripsi tentang penelitian tersebut. Hal ini mulai dari mengumpulkan data, transkrip yang lengkap, catatan lapangan yang ekstensif, catatan pemikiran yang reflektif dan analitik, dan *database* riset.

Ketiga, deskripsi padat (*Thick Description*) adalah uraian terperinci tentang proses, konteks, dan orang-orang yang terlibat dalam riset, makna inklusif dan maksud partisipan, metode ini dimunculkan oleh Geertz (1973).

Dalam hal ini peneliti berusaha untuk mendapatkan data kebenaran sebagai pembanding dari data yang sudah di dapat dari observasi, wawancara dan dokumentasi: melalui info berita media cetak dan datang langsung ke lembaga yang menaungi PT. Garuda Indonesia Tbk, sebagai perusahaan milik Negara, kementerian BUMN sebagai pemegang saham mayoritas

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Kondisi Exiting Garuda Indonesia

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. salah satunya, di mana Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penerbangan ini, memilih menggunakan strategi Corporate Communication dalam menyampaikan tujuan perusahaan kepada publik sebagai penerbangan kelas dunia melalui konsep Indonesian Hospitality dengan program berjangka, yakni Quantum leap (2010-2015), Millestone (2015-2018) dan Sky beyond Sky Dominate (2019-2022).

Di tahun 1949 maskapai ini belum menjadi milik NKRI yang saat itu di kelola oleh pemerintah Belanda. Kemudian di tahun 1950 diserahkan ke NKRI oleh Hindia Belanda dan pesawat pertama yang dimiliki type Dakota DC-3 dengan nama Seulawah. Pesawat ini dibeli atas sumbangan dari rakyat Aceh, Seulawah memiliki arti “gunung emas”, dan pesawat ini di gunakan diberikan registerisasi RI-001 oleh Presiden RI pertama Bung Karno, dan gunakan oleh beliau untuk mendeklarasi kemerdekaan NKRI dengan mengunjungi kota kota di Indonesia dari pulau Jawa sampai Sumatra dan juga Negara tetangga seperti Kalkuta dengan Kapten Pilot seorang perwira AU Wiweko Supeno, yang kemudian beliau sebagai Direktur Utama PT Garuda pertama setelah peralihan dari pemerintah Hindia Belanda kepada NKRI tahun 1950.

Saat ini Seulawah diabadikan di museum Satria Mandala Dakota DC-3 pesawat jenis propeller atau baling baling, buatan 1935 Mc Donald Douglas USA, yang sampai ini masih di operasikan oleh FASI (Federasi Aero Sport Indonesia). Seiring tahun berjalan, PT Garuda Indonesia berkembang pesat memiliki banyak 34 pesawat pesawat jet dengan variasi narrow maupun wide body dan rute Internasional yang diterbang secara point to point, di tahun 1986 dinobatkan sebagai The Biggest Airline in South Hemisphere.

Pergantian pucuk pimpinan terus bergulir dari tahun ke tahun hingga di tahun 1998 pada saat peristiwa reformasi maskapai ini ikut bergejolak dan mengalami keterpurukan, dan sempat mendapat predikat penerbangan terburuk di Asia, bahkan sering mengalami delay dan juga mendapat larangan untuk masuk ke rute rute Eropa oleh konsorsium Negara Negara Eropa.

Setelah menjalani Public Share (IPO) di tahun 2011 tepatnya di bulan Februari dengan seijin pemerintah sebagai pemilik maskapai ini, saham PT Garuda Indonesia sudah

masuk di BEJ dan berubah juga nama perseronya menjadi PT Garuda Indonesia Tbk (GA). Kemudian di tahun 2014 maskapai ini bergabung di dalam konsorsium seluruh penerbangan dunia SKYTEAM yang bersamaan juga dibuka ijin untuk GA masuk ke Negara Negara di Eropa.

Di tahun 2018 ini GA sebagai “5 star Airline” sudah memiliki 132 pesawat jet dengan teknologi kekinian yang menjelajah di rute rute domestic maupun internasional dari short, medium, long dan ultra long haul. Menyandang The Best Ten World Airline dan The Best Cabin Crew in World sebanyak 5 kali secara berturut turut (2014-2018). Hingga tahun 2022 mendatang maskapai ini mencanangkan akan memiliki 196 armada dengan rute rute yang lebih bervariasi baik domestim maupun internasional.

Membaiknya citra Garuda di mata Internasional juga sejalan dengan meningkatnya nilai kepuasan pelanggan dari tahun 2011 sebesar 46,08 persen menjadi 88,41 persen di akhir tahun 2014 dari 68.509.483 penumpang yang dilayani Garuda. Berdasarkan catatan dari Divisi Marketing PT. Garuda Indonesia, perusahaan ini juga mengalami peningkatan penjualan (cash flow) sebagai salah satu respon yang terus diberikan oleh publik eksternal yakni sebesar 74,89 persen sampai dengan kuartal awal tahun 2015 (sumber: annual report Garuda 2015).

Sebagai maskapai berbasis full service, tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan sangat diperhatikan, survey lapangan oleh INACA (Indonesian National Air Carrier Association) mencatat meningkat 35 % dari 42 % sangat puas di tahun 2008, menjadi 62 % di tahun 2016.

Tingkat kesetiaan penumpang ikut meningkat terutama domestik yang cenderung pelanggan captive, mereka terdaftar sebagai anggota GFF (Garuda Frequent Flyer/Garuda Milles) dari hanya 271 ribu orang tahun 2008, menjadi 1.726 juta orang tahun 2016, yang sebelumnya mereka sempat meninggalkan maskapai ini, dengan mencoba beberapa maskapai nasional berbasis LCC (low cost carrier). Dengan kekuatan karyawan hampir mencapai 8500 orang, PT Garuda Indonesia Tbk, berusaha keras untuk maju dan berjaya di kelasnya, sebagai maskapai milik Bangsa Indonesia secara utuh.

4.2 Demografi Narasumber

Penelitian ini difokuskan pada bagian Dept. Services dan Humas yang bertempat di Garuda Management Centre lantai 3, Cengkareng. Penelitian ini di fokuskan di bagian Dept. Services dan Humas karena selain kedua Unit ini sebagai PIC (Pilot project In Command)

dalam reposisi, dari tahap menyusun rencana dan pelaksanaan, monitoring oleh CEO dan evaluasi dilakukan oleh Skytrax melalui yearly audit.

Berikut adalah data narasumber *ekspert judgment* yang berperan sebagai sumber data primer dalam penelitian ini.

Tabel 1. 4.2. Rincian Daftar Informan

No	Nama	Jabatan	Topik Diskusi
1	Ibu Stephanie	Staff ahli of Public Relation PT. Garuda Indonesia	Membahas mengenai peran komunikasi ke dalam (internal), komunikasi di dalam organisasi PT Garuda Indonesia TBK
2	Pak Arya	Staff ahli Dir Services, div. service development	Penjelasan dan sekaligus data mengenai isi visi misi dan budaya perusahaan yang saat ini di jalani GA
3	Pak Ipung	Staff ahli bidang kerjasama dan aliansi	Menjelaskan dengan memperlihatkan langkah langkah jangka panjang yang dirintis setelah IPO
4	Pak Hengky	pjs. Coorporate Communication GIA	Menjelaskan mengenai Internal Coorporate Communication
5	Ibu Febri	Staff ahli Coorporate Communication div. internal komunikasi	Peran Coorporate Communication dalam mempertahankan citra PT. Garuda Indonesia
6	Capt. Tri Supri	POI Garuda Indonesia DKUPPU (HUBUD)	Menjelaskan kredibilitas safety aspek GA (Sebelum maupun setelah reposisi)
7	Bpk Tengku Burhanudin	Sekjen INACA	Bicara tentang kebijakan harga tiket maskapai di Indonesia, termasuk GA

Sumber : Hasil wawancara dan studi dokumentasi peneliti (2018)

Berdasarkan tabel di atas, ke 5 orang tersebut memenuhi persyaratan obyektif, memiliki otoritas, memiliki kemampuan *ekspert judgment* yang tinggi, dan bagian tak terpisahkan dari reposisi Garuda sejak 2014-2017, ke tujuh narasumber tersebut adalah 1) Ibu Stephanie jabatan staf ahli Internal Coorporate Communication, div. eksternal komunikasi/narasumber 1, 2) staff ahli Dir Services, div. service development/ narasumber 2, 3) staff ahli bidang kerjasama dan aliansi/narasumber 3, 4) pjs. Coorporate Communication GIA/narasumber 4, 5) staff ahli Coorporate Communication div. internal

komunikasi/narasumber 5, 6) POI PT Garuda Indonesia dalam aspek safety audit DKUPPU- Hubudsebagai narasumber 6, 7) Sekjen Inaca (*ticketing price policy*) sebagai narasumber 7.

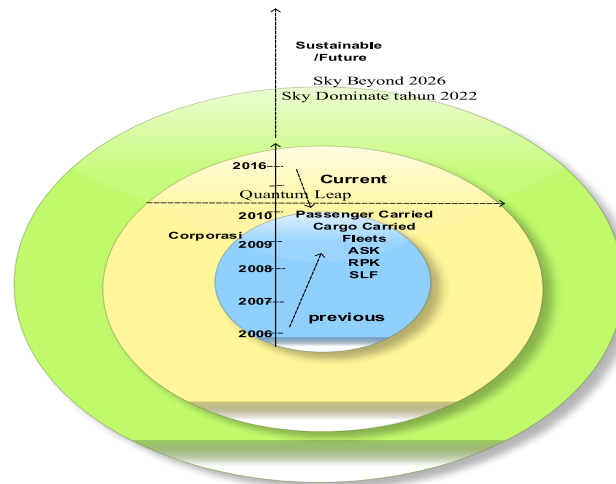
4.3 Transformasi Garuda Indonesia dari awal s/d th 2016

Strategi Corporate Communication yang dilakukan oleh maskapai Garuda dalam upayanya melakukan reposisi bahkan meraih perangkat bintang lima, dengan menjalankan semua tujuan perusahaan yang telah dituangkan dalam visi misi perusahaan.

Sebelumnya maskapai ini sempat berjaya di era Presiden ke 2, kemudian mengalami masa sulit hingga harus melakukan tahapan reposisi yang dilakukan dalam 3 tahapan program, yakni: *Quantum leap*, *Milestone* dan *Sky Dominate* yang akan berkelanjutan sampai *Sky Beyond*. Diawali dengan sidang luar biasa bersama antara pihak management Garuda (BOD) dengan Pemerintah, yang dibuka dengan IPO di tahun 2011. Setelahnya Garuda langsung menjadikan program pertamanya yang berdurasi 5 tahun kedepan (*Quantum Leap*), kemudian di lanjutkan dengan tahapan *Milestone* tahun 2016 dengan durasi 3 tahun.

Dilanjut dengan program *Sustainable Sky Dominate* tahun 2022 dan *Sky Beyond* 2026. Di sampaikan oleh Nicodemus selaku Dir Service PT Garuda Indonesia Tbk Jakarta, perusahaan menginginkan menjadi maskapai yang memiliki standart internasional dan berbasis dunia yang tetap menonjolkan *diversity of Indonesia hospitality, Garuda Expierience to inspiring human spirit*.

Dari informasi yang di berikan oleh pihak Humas, menyebutkan juga Garuda sudah banyak melakukan langkah langkah perubahan, namun hasil yang paling terlihat adalah pada saat ini, menjadi maskapai berbintang lima dan masuk menjadi 10 terbaik maskapai Dunia, juga terbaik dunia untuk *Cabin Crewnya*.



Gambar 4.3. Transformasi PT Garuda Indonesia (Sumber : Peneliti,2018)

Sudah 5 tahun sejak Garuda Indonesia mengumumkan rencana ekspansi agresif yang disebut "*Quantum Leap*". Program *Quantum Leap* adalah rencana ekspansi lima tahun (2011-2015) dari program strategi bisnis Garuda Indonesia, yang mencakup transformasi perusahaan dalam semua aspek bisnis; mulai dari keuangan, manajemen, operasi, kualitas layanan, hingga sumber daya manusia yang ditargetkan akan dilakukan pada tahun 2015.

Strategi lompatan kuantum ini telah diatur untuk memastikan dan mempertahankan pertumbuhan menguntungkan Garuda Indonesia yang berkelanjutan dengan memfokuskan strategi pengembangan jaringan karena Garuda Indonesia saat ini memiliki ditransformasikan menjadi salah satu maskapai yang diperhitungkan di dunia, terutama di era *ASEAN Open Sky* saat ini diberlakukan.

Prinsip timbal balik juga harus dijalankan oleh Garuda Indonesia karena kementerian telah menyediakan infrastruktur pengaturan; Strategi *Quantum Leap* harus dapat mendukung peraturan ini dalam memenangkan ASEAN Open Sky 2015. Oleh karena itu, program *Quantum Leap* dapat membantu Garuda Indonesia memenangkan persaingan ketat antara maskapai penerbangan di Asia Tenggara pada ASEAN Open Sky 2015 melalui berbagai program ekspansi bisnis mereka.

4.4 Penerapan strategi komunikasi korporasi PT Garuda Indonesia untuk program reposisi perusahaan

Penelitian ini menitikberatkan pada strategi komunikasi korporasi PT. Garuda Indonesia Tbk dalam upaya melakukan reposisi yang sudah dirintis sejak melakukan *Public Share*. Komunikasi korporasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, idealnya

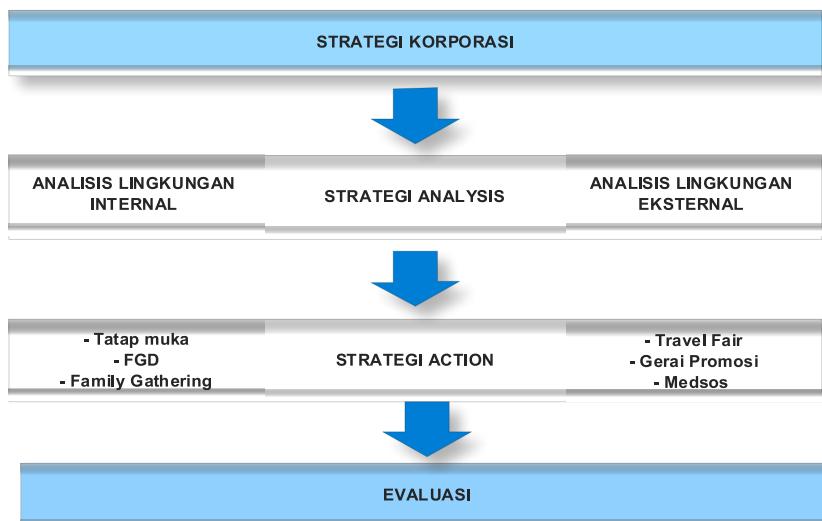
didukung oleh strategi komunikasi dalam korporasi yang baik untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis baik dalam internal organisasi maupun dalam hubungan organisasi dengan *stake holder*-nya. Demikian halnya dengan Garuda Indonesia Tbk, setiap karyawan harus terlibat aktif dalam jaringan komunikasi korporasi guna hubungan kerja dan tercapainya cita cita perusahaan.

Pada bab ini, dipaparkan semua hasil penelitian dalam 2 (dua) bagian besar sebagai variabel, yakni: (1) strategi komunikasi korporasi dan (2) proses reposisi, data data ini mencakup hasil wawancara langsung, interview dan perolehan data *hardcopy* seperti: *annual report*, buku buku serta beberapa refensensi media cetak. Setelahnya peneliti mencari informasi dari pihak ketiga yakni Kemen BUMN yang memiliki kaitan dekat dengan objek penelitian, untuk mendapatkan akurasi data melalui metode triangulasi.

Seperti yang disebutkan oleh Katz dan Kahn dalam (Pace dan Faules, 2010:66), bahwa hubungan antara orang orang, jauh di pahami sebagai hubungan orang orang dalam sebuah jaringan yang disebut organisasi. Katz dan Kahn menerangkan bahwa kebanyakan dari interaksi antara orang orang di dalam jaringan sebuah organisasi, merupakan tindakan komunikatif.

PT. Garuda Indonesia, Tbk, sejak melakukan IPO, dalam organisasinya tidak lagi memiliki PR (Public Relation), sebagai sentral pembentukan aliran komunikasi dalam organisasinya, namun semua dikelola oleh divisi Humas (*Company Corporate Communication*), di bawah pimpinan Bpk Hengki, beliau dalam tugasnya di bantu oleh 20 orang dengan 5 staff ahlinya, yang terbagi dua deputi: untuk menangani komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Pada kesempatan wawancara, peneliti meyiapkan pertanyaan yang berkenaan dengan hal hal yang perlu digali dalam kaitan dengan strategi komunikasi korporasi dan reposisi, diantaranya:

Tahap pertama memetakan situasi internal dan eksternal perusahaan Garuda: 1). Kondisi Eksisting PT Garuda dan ekspektasi (reposisi) dengan dielaborasi dalam model matriks swot (ALI dan ALE) untuk reposisi; 2) tentang *inside* dan *outside* program reposisi; 3) tentang implementasi dan agenda tindak dari reposisi; 4) monitoring dan evaluasi (*monev*) tentang performance reposisi.



Gambar 4.4. Strategi Korporasi Komunikasi PT GA (Sumber : Peneliti,2018)

Pada wawancara dengan Narasumber (1), yang lebih banyak menangani komunikasi ke dalam (internal), menyebutkan ;

“bahwa semua komunikasi di dalam organisasi PT Garuda Indonesia TBK, terkoordinir dengan baik, perusahaan telah membuat jaringan komunikasi vertikal yang terintegrasi dengan system internal Corporate Communication, dan menjelaskan beberapa hal yang berkaitan dengan kelemahan dan kekuatan internal GA:

Tabel 2, 4.4. Matriks SWOT Reposisi Garuda

ALI	Strengthness	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> • Maskapai penerbangan dengan full service pertama di Indonesia • Komunikasi eksternal dalam bentuk Garuda (GA) bergabung dalam aliansi bisnis penerbangan dunia ,yakni: SKY TEAM • Maskapai Penerbangan yang memberikan pelayanan dan fasilitas terbaik sesuai dengan standar maskapai full service. • Pesan yang telah 	<ul style="list-style-type: none"> • cost effieciency Corporate Communication Garuda Indonesia dikembangkan dengan berinisiatif tidak melakukan kegiatan branding terlampau banyak • PT. Garuda Indonesia, Tbk, dalam organisasinya tidak memiliki PR (Public Relation), sebagai sentral pembentukan aliran komunikasi dalam

	<p>dikemas dan dibentuk sedemikian rupa oleh divisi Corporate Communication terbukti berjalan efektif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsep layanan yang selalu menempatkan pelanggan sebagai fokus utama yang didasarkan keramahtamahan dan keunikan Indonesia yang disebut dengan “Garuda Indonesia Experience” yang didasarkan pada 5 senses yaitu sight, sound, smell, taste, and touch, menyebabkan Garuda Indonesia mempunyai ciri khas tersendiri dibandingkan dengan maskapai penerbangan lain. • Bekerja sama dengan lembaga perbankan untuk menciptakan logo kartu kredit dengan logo GA sebagai bagian dari komunikasi bisnis GA. • Maskapai Penerbangan yang memiliki layanan “Immigration on Board” yang merupakan inovasi Garuda dan merupakan satu-satunya di dunia, yaitu layanan pemberian visa di atas pesawat. • Tujuan bersama menjadi maskapai “terbaik dari yang terbaik” pada semua kategori dengan mengedepankan satu konsep layanan yakni Diversity of Indonesian Hospitality 	<p>organisasinya, namun semua dikelola oleh divisi Humas (Internal Corporate Communication)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beban keuangan meningkat hingga 100 % ditahun 2014. • Rencana pengambilan pesawat baru hingga berjumlah 198 buah yang harus tetap dilaksanakan untuk menunjang rute rute baru dan penerbangan haji di tahun 2015, 2016, 2017. Dan sudah terikat dengan kontrak leasing yang sudah di tanda tangani Garuda dengan pihak Boeing dan Airbus pada tahun 2010. • Belum terealisasi pembaharuan license dalam bentuk training kerjasama dengan badan Skytrax untuk petugas darat (ticketing staff, ground handling, ramp staf, greeting staf, cargo staf) dalam menunjang penggunaan bandara Ultimate terminal 3 yang berbasis Skytrax.
--	--	---

<p>Opportunity</p> <p>Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan saluran komunikasi diimplementasikan divisi Corporate Communication melalui information machine • Perkembangan internet dan media social memberikan GA kemudahan untuk menyebarkan perkembangan-perkembangan yang ada di GA sebagai bentuk korporate komunikasi GA • Respon positif yang diberikan oleh pelanggan Garuda ini, sejalan dengan target perusahaan yang menurut narasumber 3 telah mencapai 90%. 	<p>Strategi SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perluasan jejaring melalui members SKYTEAM - Pengembangan Sumber daya manusia dikembangkan Corporate Communication Garuda Indonesia melalui sebuah bentuk pelayanan yang mampu menjadi identitas Garuda Indonesia yaitu Indonesian Hospitality. - Kegiatan evaluasi yang dilakukan sendiri berupa survey guna mengetahui kepuasan pelanggan baik internal dan eksternal dengan menyebarkan kuisisioner penilaian atau biasa disebut “door to door” yakni menyebarkan formulir penilaian kepuasan kepada seluruh publik utama Garuda 	<p>Strategi WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persaingan yang makin ketat di antara pelaku jasa layanan penerbangan - Investasi di bidang IT yang sangat terbatas - Intregirasi vertikal dan horizontal yang sangat tergantung pemilik saham mayoritas yaitu pemerintah.
<p>Threats:</p> <p>Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber utama pasokan bahan bakar pesawat Garuda Indonesia berasal dari Pertamina, sehingga harga bahan bakar pesawat, persediaan bahan bakar sangat tergantung dengan Pertamina. • Adanya bencana alam seperti letusan gunung merapi, wabah penyakit dsb yang dapat mengakibatkan 	<p>Strategi ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan Pertamina soal penyediaan bahanbakar • Melakukan program manajemen resiko yang berkesinambunan dan terkontrol • Penerapan dari sistem cost efficiency dikembangkan Corporate Communication Garuda dengan tidak melakukan terlalu banyak kegiatan branding sehingga biaya dapat difungsikan 	<p>Strategi WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliansi strategis dengan perusahaan penerbangan lain • Memanfaatkan jaringan e-ticketing dan smart airline services

<p>penurunan permintaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya peningkatan kapasitas, penurunan harga tiket dan semakin banyaknya rute penerbangan baru yang dibuka oleh maskapai penerbangan lain. • Maskapai asing yang melakukan penetrasi pasar ke Indonesia untuk mengimbangi penurunan penumpang Internasional akibat adanya krisis global. 	<p>untuk pengembangan saluran komunikasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penerapan dari tujuan perusahaan dengan menggerakkan tiga potensi besar Garuda Indonesia dikomunikasikan kepada dua pelanggan Garuda yakni seluruh karyawan Garuda Indonesia dan para penumpang terlebih pelanggan Garuda (Garuda Frequent Flyer) sebagai target audience. 	
---	--	--

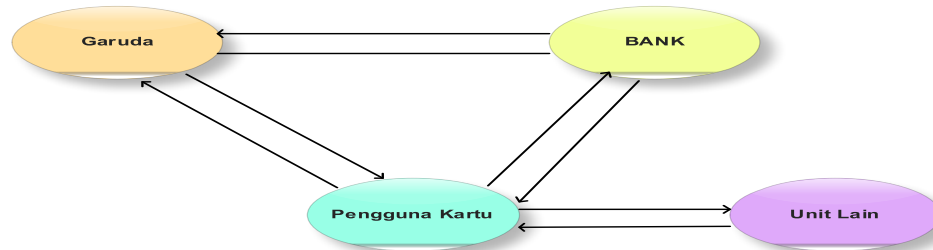
Sumber: (Peneliti, 2018)

Pada matrix yang di sebutkan di atas tentang SWOT Garuda Indonesia, untuk menjawab pada bagan SSA (strategi situasi analisis) dan ADAP (analisis, decision, action, performance). Humas sebagai divisi yang ditugaskan untuk memelihara jaringan komunikasi korporasi perusahaan, dapat berproses dengan baik, terkontrol dan dapat mencapai niat baik (*goodwill*) organisasi (Jefkins, 2004:10), demikian Keith Davis, dalam buku *Human Interaction at Work* menyebutkan humas menjaga interaksi antara orang orang di dalam lingkup pekerjaan yang mendorong mereka untuk bekerja secara produktif, kooperatif dan selektif (Suhandang, 2004: 187). Narasumber 1 juga mendikte alur kegiatan komunikasi korporasi dalam program reposisi ini, dari isi pesan, komunikator, media, kalayak dan respon (data dalam lampiran).

Dari penjelasan yang disampaikan, Narasumber (1) berkomentar bahwa semua faktor kelemahan, kekuatan maupun tantangan yang harus di tuntaskan, sangat penting mengajak semua karyawan terlibat dalam menyelesaikan tantangan dan memperkuat yang sudah menjadi titik kekuatan dan menjawab semua faktor kelemahan agar menjadi *feedback* yang positif agar GIA tidak cukup puas sampai pada pencapaian sebagai *Best World Airlines*.

Membangun kekuatan juga dilakukan GIA dengan mengandeng beberapa perusahaan BUMN lainnya, seperti kerjasama dengan beberapa Bank Bank plat merah, seperti: BNI, BRI dan Mandiri. Fiestapoin sendiri merupakan poin reward yang diberikan kepada Nasabah berdasarkan perhitungan saldo rata-rata tabungan dan transaksi melalui jaringan e-Channel (ATM, internet banking dan mandiri SMS), maupun melalui Cabang Mandiri.

Fiestapoin tersebut dapat ditukarkan dengan berbagai macam hadiah langsung sesuai keinginan Nasabah. Sedangkan GarudaMiles adalah bentuk apresiasi Garuda atas loyalitas pelanggan Garuda Indonesia. Anggota GarudaMiles akan memperoleh Mileage GarudaMiles untuk setiap kegiatan yang tercantum dalam program *frequent flyer* tersebut.



Gambar 4.4. Kerja sama yang di lakukan GA (Sumber : Penulis)

Kerjasama *Stand By Letter of Credit* (SBLC) dan Forex line bersama BRI ini merupakan fasilitas SBLC dari BRI ke Garuda Indonesia yang akan sangat membantu perseroan dalam pengelolaan dana *maintenance reserve* dan *security deposit* untuk menunjang arus kas perseroan. Dengan dukungan penambahan fasilitas SLBC sebesar US\$ 170 juta (dengan nilai total fasilitas menjadi US\$ 200 juta) ini, memungkinkan perseroan melakukan replacement dana *maintenance reserve* dan *security deposit* yang mengendap pada lessor. Sehingga dana mengendap pada lessor dapat diminimalisir dan diutilisasi untuk mendukung kebutuhan operasional perusahaan tanpa adanya peningkatan beban hutang.

Selain itu kerjasama antara PT Garuda Indonesia dengan BRI (penerbitan kartu kredit dengan logo GA), keuntungan dapat diberikan kepada konsumen yang memiliki salah satu kredit card pada Bank BUMN diberikan kemudahan pembayaran, potongan harga lebih dan kesempatan menjadi Garuda member (GFF) dst.

Menurut beliau, ini merupakan jalan untuk dapat berkomunikasi dengan konsumen dan membrikan informasi services yang dimiliki oleh GA pada *event fair/promo ticket* (GATF, Garuda Travel Fair) yang rutin dilakukan, setiap 3 bulan sekali. Berdasarkan harga tiket GA tergolong mahal di banding dengan harga dari maskapai swasta lainnya di Indonesia yang berkonsep *low cost carrier*, sedangkan GA maskapai berkonsep *full service*, namun harga yang di canangkan sesuai dengan ketentuan INACA (Indonesia National Air Carrier Association) yakni lembaga di Indonesia yang mengurus hal hal berkenaan dengan tariff transportasi udara.

PT Garuda Indonesia Tbk yang memiliki hampir 8500 orang karyawan, strategi *Corporate Communication* yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia dalam mencapai *Best*

World Airline dan meningkatkan citranya tahun 2010-2016 ialah dengan menjalankan tujuan perusahaan yang telah dibentuk. Tujuan perusahaan ditentukan melalui Sidang Luar Biasa bersama dengan seluruh divisi dan CEO PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Serta para pemegang saham pada tahun 2011 yang kemudian berkembang menjadi tujuan bersama selama 5 tahun kedepan. Menurut Narasumber 1 selaku *staff ahli of Public Relation* PT. Garuda Indonesia, perusahaan sendiri memiliki satu tujuan bersama yaitu, ingin menjadi maskapai “terbaik dari yang terbaik” pada semua kategori dengan mengedepankan satu konsep layanan yakni *Diversity of Indonesian Hospitality*, di mana konsep ini sejalan dengan visi dan misi perusahaan yang telah dibentuk.

Hal ini di perkuat oleh Maria (2005) yang menyatakan bahwa public relations erat kaitannya dengan komunikasi internal maupun eksternal, public relations sebagai jalan tengah bagi suatu perusahaan dengan kliennya dalam hal informasi. Selain itu menurut Maria (2005) dalam bukunya dasar-dasar public relations bahwasanya public relations menjadi pihak terciptanya sebuah proses, dan menjadi pihak yang berperan bagi manajemen perusahaan dalam hal pencapaian organisasi

Maskapai terbaik di regional Indonesia, bahkan Asia hingga dunia merupakan satu arah yang ingin dituju perusahaan sejauh ini. Selanjutnya, tujuan perusahaan ini akan disampaikan kepada seluruh sasaran perusahaan melalui divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia yang juga disebarluaskan kepada karyawan melalui sarana blast email (*garuda mail/corporate internal communication*) yang setiap karyawan memiliki *address* sesuai masing- masing nama. Agar memudahkan penyampaian pesan maupun berita terbaru mengenai semua program dengan isi/konten yang sama sehingga tujuan perusahaan dapat cepat terwujud, hal ini di tuangkan dalam visi misi perusahaan dan diperkuat dengan tekad seluruh insan GA dalam butir butir budaya perusahaan.

Budaya perusahaan menjadi pusran bagi setiap insan PT Garuda Indonesia secara kedinasaan dalam bertindak, berperilaku dan pondasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Geertz, Pacanowsky, dan O'Donnell-Trujillo (1982) menjelaskan bahwa inti dari kehidupan berorganisasi dapat ditemukan dalam budayanya. Dalam hal ini, budaya bukan berarti mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, agama, latar belakang pendidikan, dan lainnya.

Narasumber (5) mengatakan bahwa untuk mencapai arah tujuan tersebut, Garuda Indonesia memilih menggerakkan 3 (tiga) potensi yang dimiliki perusahaan yakni Sumber Daya Manusia (SDM), biaya serta waktu. Saat ini, Garuda Indonesia tengah didukung oleh hampir 8500 orang karyawan dalam menjalankan operasional perusahaan sehari-hari. Hal

ini di perkuat oleh penelitian Boudreau, (1990) yang menyatakan bahwa keputusan manajemen sumber daya manusia melibatkan penggunaan sumber daya organisasi (seperti uang, waktu dan fasilitas) dengan harapan mempengaruhi produktivitas karyawan (atau hasil lain yang diinginkan).

Walaupun Garuda memiliki SDM yang besar, namun perusahaan ini selama 3 tahun (2010-2013) memilih menerapkan sistem *cost efficiency* dan *simplicity of management* bagi operasional perusahaan guna menunjang pelaksanaan operasional armada yang setiap tahunnya bertambah tanpa mengurangi kualitas pelayanan sendiri. Cara ini dipilih sebagai strategi jangka panjang perusahaan untuk dapat menekan nilai pengeluaran dan meningkatkan nilai pendapatan.

Divisi Corporate Communication Garuda Indonesia sendiri menggerakkan SDM dalam bentuk pelayanan yang mampu menjadi identitas Garuda yaitu *Indonesian Hospitality*. Identitas ini merupakan sebuah realitas bagi perusahaan yang mampu dikomunikasikan secara aktual, sehingga dapat direspon oleh target audience. Penerapan dari sistem *cost efficiency* dikembangkan *Corporate Communication* Garuda dengan tidak melakukan terlalu banyak kegiatan branding sehingga biaya dapat difungsikan untuk pengembangan saluran komunikasi.

Narasumber (5) mengaku alasan tidak banyak kegiatan *branding* yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia mengingat brand perusahaan sendiri telah kuat di masyarakat. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Passikoff, (2006) yang menyatakan bahwa brand yang kuat dipercaya akan membangun *perceived value* dari *customer* dan berdampak terhadap bisnis karena akan mendorong bisnis berulang kembali. Dimensi penting dalam *brand image* terdiri dari brand strength (kekuatan brand), brand *favorability* (kesukaan brand), dan brand uniqueness/keunikan brand (Keller, 2003).

Narasumber (5) menambahkan hal ini terbukti setiap kami melakukan promo promo ticket di acara travel fair, auditorium yang kami gunakan langsung di booked oleh berbagai pameran travel agent dan semua stand stand yang ada di penuh peserta pameran, bahkan para pengunjung ini rela mengantri dari jam 4 Wib sementara pameran baru di mulai di jam 8.30 Wib.

Rata rata setiap 4 bulan sekali dalam kalender tahunan kami lakukan kegiatan ini dengan durasi setiap event 3-4 hari dan di lakukan serempak di setiap BO. Kami pun selalu membuka pintu dan ruang untuk tanya jawab (Q & A) dengan para pengguna jasa, baik secara langsung ataupun melalui media elektronik (medsos, surel), bahkan kami sediakan

form penilaian yang ada di setiap penerbangan, sehingga penumpang sebagai pengguna jasa dapat langsung menilai bagaimana perilaku layanan oleh pramugari/a kami dan taste dari makanan yang disediakan, higienitas dan kebersihan cabin maupun layanan di ticketing staff (pre-in-post flight) apakah sudah sesuai dengan janji perusahaan, GA sebagai Best Cabin Crew in the World dan menyandang Five Star Airline sekaligus, sebagai maskapai ter-ontime sedunia, dari penilaian Skytrax.

Setelah itu setiap bulannya akan menjadi laporan (monthly report). Compliment dan complain dari pengguna jasa akan kami langsung sampaikan kepada manajemen, untuk complain akan di kelola dan di mitigasi jika itu arahnya mengancam citra perusahaan.

Selain itu, kegiatan *Focus Group Discussion* yang juga rutin diadakan setiap tiga bulan sekali dengan mengundang seluruh insan media baik lokal maupun nasional di tiap-tiap daerah ini, digunakan divisi *Corporate Communication* untuk menyampaikan informasi secara langsung terkait pencapaian- pencapaian dan rencana kedepan yang akan dilakukan Garuda melalui *press release* sekaligus sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan citra di masyarakat.

Topik Focus Group Discussion yang telah dilakukan Garuda salah satunya mengenai rencana Garuda untuk melaksanakan konsep layanan *diversity of Indonesian Hospitality*, di mana tahap implementasi dijelaskan secara langsung oleh divisi *Corporate Communications* Garuda Indonesia kepada para awak media. Sehingga kedepan Garuda mampu bekerja sama dengan baik untuk mempertahankan dan meningkatkan citra Garuda di lingkup Asia maupun Dunia. Unit *Public Relations* Garuda Indonesia bertanggung jawab dalam tahap implementasi yakni melaksanakan dan memantau proses penyampaian pesan di setiap kantor perwakilan GA.

Pesan yang telah dikemas dan dibentuk sedemikian rupa oleh divisi *Corporate Communication* terbukti berjalan efektif dan mendapat respon positif dari publik utama Garuda khususnya pelanggan setia Garuda Indonesia. Respon positif yang diberikan oleh pelanggan Garuda ini, sejalan dengan target perusahaan yang menurut narasumber 3 telah mencapai 90%.

Indikator keberhasilan Garuda mempertahankan citra terlihat pula dari data yang dihimpun oleh divisi *Marketing Communication* PT. Garuda Indonesia, mengenai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan nilai penjualan perusahaan (*cash flow*) yang bergerak kearah positif. Data menunjukkan, sejak tahun 2015 hingga awal 2017 nilai kepuasan pelanggan akan pelayanan dan inovasi yang diberikan perusahaan mengalami peningkatan.

Selain itu, kepercayaan yang semakin meningkat di masyarakat pun, sangat mempengaruhi nilai penjualan perusahaan (*cash flow*) yang bergerak ke arah positif. Hal ini di perkuat dengan hasil penghargaan yang diberikan kepada Garuda Indonesia berdasarkan 'Survei Kepuasan Pelanggan Global' yang dilakukan oleh Skytrax dengan lebih dari 18 juta penumpang. Skytrax adalah tolok ukur global keunggulan maskapai penerbangan dan diakui sebagai salah satu survei kepuasan pelanggan paling komprehensif di industri penerbangan. *Skytrax World Airline Awards* adalah penghargaan berkualitas yang didambakan untuk industri penerbangan dunia.

Wisatawan dari seluruh dunia ambil bagian setiap tahun dalam survei kepuasan penumpang maskapai terbesar di dunia untuk menentukan pemenang penghargaan. *World Airline Awards* adalah tolok ukur global keunggulan maskapai penerbangan, dan secara luas dikenal sebagai penghargaan Penumpang.

Tahapan terakhir yang dilakukan oleh divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia yaitu dengan melakukan kegiatan evaluasi setiap akhir tahun.

Kegiatan evaluasi yang dilakukan sendiri berupa survey guna mengetahui kepuasan pelanggan baik internal dan eksternal dengan menyebarkan kuisioner penilaian atau biasa disebut “*door to door*” yakni menyebarkan formulir penilaian kepuasan kepada seluruh publik utama Garuda. Menurut Narasumber (1), hal ini akan berbeda dengan kegiatan evaluasi pada sebuah program yang baru selesai diadakan perusahaan.

Kegiatan evaluasi dapat berupa sebuah forum atau meeting dengan insan media sesaat apabila program telah selesai diadakan strategi yang dilakukan PT. Garuda Indonesia dalam mempertahankan dan meningkatkan citra Garuda Indonesia sebagai maskapai terbaik Dunia tahun 2015-2017 versi *Skytrax* dan *Traveller choice* di posisi 9 dari 10 besar maskapai dunia serta nomor 1 Airline seasia untuk on time airline Agustus 2018. Hal ini di perkuat oleh Rini, (2017) yang menyatakan bahwa Brand Image suatu persepsi yang bertahan lama, dibentuk melalui pengalaman, dan bersifat relatif konsisten, sikap dan tindakan konsumen terhadap suatu brand image merupakan unsur penting yang mendorong konsumen untuk membeli sebuah produk.

Namun untuk *cabin crew performance* Garuda Indonesia adalah yang terbaik di dunia 2013-2018 hal ini di perkuat dengan penghargaan 5 kali berturut-turut (*consecutive*). Penghargaan “*The Best Cabin Staff 2018* ” merupakan suatu kehormatan bagi semua karyawan Garuda yang berdedikasi khususnya awak kabin yang telah berkomitmen dengan sepenuh hati untuk kemajuan Garuda Indonesia dan telah merangkul tantangan bersama

untuk mencapai level dari "Layanan Keunggulan".

Penghargaan ini akan menjadi inspirasi lebih lanjut bagi Garuda dan karyawannya untuk tetap berkomitmen dan bahkan meningkatkan lebih lanjut, sementara itu juga akan menandai tonggak sejarah lain sebagai pengakuan tegas atas pengembangan berkelanjutan yang telah dilakukan selama beberapa tahun terakhir, bukan hanya dari segi layanan, tetapi juga di seluruh aspek perusahaan.

Tujuan perusahaan sendiri dirumuskan pada tahun 2011 bersama dengan seluruh tim manajemen dan CEO Garuda Indonesia serta para pemegang saham melalui sidang luar biasa. Tujuan perusahaan dibentuk sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang dijalankan bersama oleh seluruh divisi yang terdapat di Garuda Indonesia. Tujuan perusahaan sendiri yaitu, ingin menjadi maskapai "terbaik dari yang terbaik" pada semua kategori dengan mengedepankan satu konsep layanan yakni *Indonesian Hospitality*.

Pada sidang tersebut, tim juga sepakat untuk menggerakkan tiga potensi besar yang dimiliki perusahaan, yakni SDM (Sumber daya Manusia), biaya dalam bentuk penerapan sistem *cost efficiency*, dan waktu untuk mampu mempertahankan citra dan reputasi Garuda Indonesia jangka panjang. Divisi *Corporate Communication* sendiri, selanjutnya Narasumber (1) menjelaskan bagaimana mengembangkan tujuan perusahaan sebagai pesan yang harus disampaikan kepada *target audience* perusahaan dengan menggerakkan potensi yang telah ditentukan.

Sumber daya manusia dikembangkan *Corporate Communication* Garuda Indonesia melalui sebuah bentuk pelayanan yang mampu menjadi identitas Garuda Indonesia yaitu *Indonesian Hospitality*. Hal ini diperkuat oleh Steyn, (2004) *Corporate Communication* (Komunikasi Korporat), menjadi salah satu ujung tombak dalam menjaga citra perusahaan di mata publik.

Dimana strategi atau sistem komunikasi yang disusun secara baik oleh seorang *Corporate Communication* dapat membangun citra yang positif terhadap perusahaan. Sehingga dengan membangun kepercayaan publik yang cukup besar dapat memberikan efek positif bagi kelanjutan usaha sebuah perusahaan.

Selain itu, dalam hal penerapan sistem *cost efficiency Corporate Communication* Garuda Indonesia dikembangkan dengan berinisiatif tidak melakukan kegiatan branding terlampau banyak, sehingga biaya dapat difungsikan untuk pengembangan saluran komunikasi.

Penerapan dari sistem *cost efficiency* dikembangkan *Corporate Communication*

Garuda dengan tidak melakukan terlalu banyak kegiatan branding sehingga biaya dapat difungsikan untuk pengembangan saluran komunikasi. Alasan tidak banyak kegiatan branding yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia mengingat brand perusahaan sendiri telah kuat di masyarakat.

Tahap perencanaan ini guna mempertahankan dan meningkatkan citra yang ada sehingga tetap prima dengan melakukan reposisi dan mengimplementasikan sebagai anggota dari Skyteam. Penerapan dari tujuan perusahaan dengan menggerakkan tiga potensi besar Garuda Indonesia dikomunikasikan kepada dua pelanggan Garuda yakni seluruh karyawan Garuda Indonesia dan para penumpang terlebih pelanggan Garuda (*Garuda Frequent Flyer*) sebagai target *audience*.

Divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia memilih membentuk pesan secara direct melalui kegiatan Focus Group Discussion bersama para awak media dan *indirect* dengan pengembangan mesin informasi sebagai saluran komunikasi berbasis teknologi milik perusahaan.

Pengembangan saluran komunikasi diimplementasikan divisi *Corporate Communication* melalui *information machine* yang berisikan informasi terbaru mengenai harga tiket, kegiatan Garuda yang tengah dilakukan maupun informasi mengenai pencapaian Garuda Indonesia yang bersifat terbaru. Mesin ini ditempatkan di seluruh kantor Garuda Indonesia sehingga dapat diakses seluruh pelanggan Garuda.

Kegiatan *Focus Group Discussion* dilakukan salah satunya untuk selalu mengenalkan identitas Garuda dan tujuan perusahaan kepada masyarakat melalui media massa yang sangat baik. Respon positif audience kepada perusahaan dapat selalu dijaga dengan pemberitaan-pemberitaan di media yang mampu mempertahankan citra Garuda sebagai maskapai terbaik Dunia tahun 2015- 2016.

Tahapan implementasi dalam penyampaian pesan tidak terlepas dari peran Public Relations sebagai fungsi pelaksanaan divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia yang bertanggung jawab untuk melaksanakan dan memantau proses penyampaian pesan yang dilakukan dalam bentuk *direct* maupun *indirect* di setiap kantor Garuda. Narasumber (3), Selain itu GA juga menerapkan kegiatan “walk to talk” yang ini dilakukan oleh segenap insan GA disetiap lini, yang di kenal juga dengan sebutan *mouth to mouth Information* sebagai bentuk pendekatan kepada customer.

Setelah tahap implementasi, respon atau *feedback* dari penyampaian pesan dilakukan divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia dengan melakukan tahap

evaluasi secara keseluruhan melalui kegiatan “*door-to-door*”, setelah sebelumnya *Public Relations Garuda* telah melakukan tahapan evaluasi terhadap kegiatan atau program yang menjadi tanggung jawab PR dalam hal ini unit Humas (*Internal Corporate Communication*) melalui *weekly meeting*.

Rensis (1961) dalam bukunya *New Pattern of Management*, yang dituliskan dikutip oleh Andre dalam bukunya *Komunikasi Organisasi Strategi* (2016, hal 103), bahwa ada pergeseran pola komunikasi manajemen, yang semula tertutup berkembang menjadi semakin terbuka, hal ini yang membangun jaringan komunikasi internal yang efektif. Jabatan seorang atasan menjadi bawahan bagi atasan langsung atau manager di atasnya, yang sekaligus menjadi atasan bagi semua karyawan di bawahnya, jadi saling terkait. Pola komunikasi organisasi ini yang menjadikan PR ditiadakan dalam struktur keorganisasian PT Garuda Indonesia Tbk.

Sebagaimana diketahui bahwa dengan adanya PR, yang salah satu fungsinya menangani masalah ataupun kendala komunikasi baik secara internal maupun eksternal, seperti yang di sebutkan oleh Bertrand R. Canfield dalam bukunya *Public Relations, Principles and Problems* yang dituliskan oleh Maria (2003, hal 4) mengemukakan tiga fungsi *Public Relations*, yakni:

1. Mengabdikan kepada kepentingan umum.
2. Memelihara komunikasi yang baik.
3. Menitikberatkan moral dan tingkah laku yang baik.

Namun PT Garuda Indonesia Tbk, lebih memilih untuk menangani permasalahan komunikasi organisasinya baik secara internal dan eksternal dengan fungsi humas saja. Hal ini juga disebutkan oleh Maria (2003) PR adalah suatu seni untuk menciptakan pengertian publik yang lebih baik, yang dapat memperdalam kepercayaan publik terhadap seseorang atau suatu lembaga atau badan. PR merupakan satu bagian dari satu nafas yang sama dalam lembaga tersebut, dan harus memberi identitas lembaganya dengan tepat dan benar serta mampu mengkomunikasikannya sehingga publik menaruh kepercayaan dan mempunyai pengertian yang jelas dan benar terhadap lembaga tersebut.

Terlihat tidak wajar jika perusahaan besar seperti PT Garuda Indonesia Tbk, yang sudah menjadi maskapai berbasis International dan sudah mencapai maskapai berbintang lima, namun tidak memiliki PR, jelas fungsi humas terbatas sedang fungsi PR lebih luas narasumber (4) juga menyadari hal ini, beliau sebagai Kabid *Internal Communication*, menjelaskan: jobdes di unitnya, yakni:

1. Siaran pers berupa informasi yang mengandung berita dan disampaikan publik melalui media massa.
2. Latar belakang (*Backgrounder*)
3. Media internal
4. Laporan tahunan
5. Advetorial
6. Profil perusahaan
7. Lembaran berita (*Newsletter*)
8. Prospektus
9. Penulisan komentar pembaca
10. Penulis naskah pidato
11. Iklan layanan masyarakat.

Dari paparan yang disampaikan beliau, yang menjadi catatan bahwa humas di perusahaan ini sangat memegang peran komunikasi korporasi di dalam organisasi terlebih dalam segmen bisnis *airline*, sebagai perusahaan yang sudah memiliki nama dan kepercayaan khalayak luas, fungsi PR maupun fungsi Humas dikerjakan langsung di unit *Company Corporate Communication*.

Hal ini di perkuat oleh hasil penelitian Anggara dan Tulasi, (2012) yang menyatakan bahwa Peran Public Relations (PR) bukan hanya sekedar menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat luas, namun juga harus menjalin komunikasi yang sangat baik dengan seluruh karyawan di dalam perusahaan. Perusahaan yang mampu mendapatkan keberhasilan adalah perusahaan yang di dalamnya terdapat hubungan kerja yang baik antara sesama karyawan dengan atasannya. Bahkan Narasumber (4) memberikan gambar struktur organisasi GA.

Pada Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia Tbk, 2017 Humas (*Company Corporate Communication*) tidak berada pada posisi di bawah CEO, namun berada pada leher CEO. Semua yang dijelaskan di atas, telah diterapkan sebelum dan disempurnakan setelah PT Garuda Indonesia Tbk, melakukan reposisi dan bergabung pada aliansi maskapai Dunia (Skyteam).

4.5 Fungsi komunikasi korporasi dalam reposisi perusahaan

Reposisi menjadi salah satu proses untuk membangun kembali Citra atau brand produk yang sudah terbangun. Karena tujuan reposisi adalah untuk meningkatkan citra

Garuda, maka fungsi komunikasi korporasi menjadi sangat strategis dan urgen dalam reposisi bisnis perusahaan Garuda.

Membangun kembali citra lebih sulit daripada membentuk awal citra atau brand produk, karena ketika citra sudah terbangun biasanya akan mengundang pesaing dan kompetisi. Untuk itu mempertahankan citra yang sudah mapan dengan kerja pola yang lama dan sudah terbentuk pengikut yang setia/fanatik. Ketika memutuskan untuk membangun/memperbaharui citra resikonya harus membangun strategi komunikasi yang lebih baik (Olii, 2007:109).

PT. Garuda Indonesia Tbk, yang sebelumnya memang sudah bergerak di bidang usaha jasa penerbangan (1949), namun seiring berjalannya waktu dan kebutuhan khalayak yang terus meningkat, mengharuskan maskapai ini melakukan terobosan dan bangkit untuk mampu bersaing sampai tingkat Internasional dan kepiawaiannya serta citranya dapat diakui Dunia.

Dikatakan juga oleh Burhanudin sebagai sekjen Inaca dan memberikan data data autentik, disebutkan bahwa GA adalah *agent of development* pada awalnya sebelum IPO. Sehingga tidak heran jika GA sebagai *leading airline* yang banyak dicontoh oleh maskapai Nasional. Disebutkan di Indonesia ada 3 kategori konsep jasa penerbangan, yakni: *full service*, *medium service* dan LCC. GA bermain di *level* atas sehingga ini juga yang menyebabkan harga tiketnya lebih mahal dari maskapai Nasional lainnya, GA bermain sebagai *full service airline*, memiliki pasar yang berbeda dengan maskapai Nasional.

GA dalam survey Inaca masih menjadi incaran penumpang terutama untuk rute Internasional. Selain itu penumpang GA cenderung captive, sekalipun harga ticket GA terkadang masih terbilang mahal, namun ketika GA melakukan promo, selalu dibanjiri bahkan membludak. Sebenarnya inilah salah satu GA melakukan interkasi komunikasi eksternalnya dalam merangkul penumpangnya dan dalam rangka ekspansi usahanya.

Narasumber 3; menyebutkan PT Garuda Indonesia Tbk melakukan proses reposisi dengan langkah awal untuk: (1). IPO, (2) restrukturisasi, (3) peremajaan armada, (4) ekspansi dengan buka rute- rute baru domestik dan International, (5) Aliansi, (6) perbaikan cash flow, (7) langkah- langkah *sustainable*. Hal ini di perkuat oleh hasil penelitian Kasali (1998), menjelaskan reposisi merupakan strategi terobosan dalam komunikasi pemasaran yang mengandung serangkaian tindakan untuk melakukan 1) perubahan, 2) perbaikan dan 3) mengembalikan persepsi publik dari sebuah nama/brand/produk.



Gambar 4.5. Proses reposisi PT GA (sumber: Penulis)

Dalam IPO Garuda ini, minimal 80% saham akan dialokasikan untuk investor domestik, baik ritel maupun institusional. Adapun investor asing akan mendapatkan jatah 20% saham atau senilai Rp 950 miliar. Meski porsi asing cukup mendominasi, Mustafa yakin investor asing tersebut akan berinvestasi jangka panjang di sini.

Pada tahun 2005, Garuda merekrut Direktur Utama yang baru, Emirsyah Satar. Di tahun inilah gebrakan-gebrakan mulai dilakukan oleh Garuda. Langkah pertama yang dilakukannya adalah restrukturisasi. Restrukturisasi dilakukan secara menyeluruh pada seluruh sektor perusahaan, salah satunya dalam bidang manajemen. Sebelumnya, sistem manajemennya **adalah 1:3,4**, yang artinya satu manajemen membawahi 3,4 orang staf. Setelah restrukturisasi, sistem ini berubah menjadi **1:7**, yang mana satu manajemen memimpin tujuh orang staf. Hal ini bertujuan agar info yang ada di lapangan bisa tersalurkan secara langsung.

Di tambahkan oleh narasumber (2), sebagai perseroan GA melakukan program komunikasi untuk memperjelas pesan kepada pegawai bagaimana berperilaku yang diharapkan dan menjadi media pengingat (repetition), di berbagai forum (multiple forum), dan menjelaskan perilaku 'walk the talk'. Program komunikasi pada tahun 2017 berfokus pada sosialisasi budaya perusahaan SINCERITY (*synergy, integrity, customer focus, agility, safety*). **Synergy** yang mengartikan : komitmen untuk mendukung segala program perusahaan dalam pertumbuhan bisnis, **integrity** : menunjang etika bisnis yang tinggi, elegant dan akuntabilitas serta memiliki tanggung jawab sosial, **customer focus** : turut serta mendorong terciptanya pengalaman customer selama menggunakan produk layanan GA, dan memiliki kemampuan memepertahankan hingga jangka panjang, **agility** : membangun perilaku startegis melalui kemampuan beradaptasi, bertindak kreatif, proaktif dan

memperkuat perseroan, *safety*: dapat memeberikan layanan dan produk yang berkualitas kepada customer dengan mengutamakan kenyamanan dan keamanan.

Agar seluruh pegawai mendapatkan kesadaran tentang nilai-nilai perusahaan yang baru agar lebih mudah dalam mengimplementasikan dalam pekerjaannya dalam kaitan dengan reposisi yang sudah berjalan. Program komunikasi yang dilakukan selama tahun 2017 di antaranya adalah:

5. Spanduk, Sticker, Poster, Banner SINCERITY di seluruh area kerja pegawai.
6. Banner SINCERITY di crew lounge.
7. Desktop Wallpaper SINCERITY.
8. Halaman login untuk intra dan tell us about us.
9. Majalah internal “VIEW” yang membahas khusus tentang SINCERITY.
10. SINCERITY card untuk setiap people manager.
11. E-mail blast terkait informasi budaya perusahaan

Selain menata ulang sistem manajemen dan SDM, pemangkasan lapisan organisasi juga dilakukan. Hal ini dilakukan karena lapisan struktur perusahaan dinilai terlalu banyak sehingga menyebabkan proses komunikasi lambat dan birokrasi yang berbelit-belit. Dengan memangkas beberapa lapisan organisasi, komunikasi bisa menjadi lebih cepat dan proses birokrasi dapat dilakukan dengan efisien.

Sebagai bagian dari langkah strategis GA dalam program restrukturisasi armada untuk mendukung perkembangan bisnis dan jaringan dan melanjutkan pertumbuhan positif yang telah diraih, maskapai nasional milik Negara, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Kesepakatan restrukturisasi armada tersebut diwujudkan dalam bentuk restruktur pemesanan sebanyak 7 armada A330-300 Garuda Indonesia menjadi 14 armada A330-900neo, yang akan mulai diterima Garuda Indonesia pada tahun 2019 mendatang.

Armada A330-900neo memiliki beberapa keunggulan seperti konsumsi bahan bakar yang lebih efisien, biaya perawatan yang lebih rendah, dan kemampuan jelajah yang lebih baik. Armada A330-900neo tersebut juga akan dilengkapi dengan fitur kabin ‘*new Airspace*’ khas Airbus yang akan memberikan berbagai benefit bagi maskapai dan penumpang.

Tahap berikutnya adalah komunikasi eksternal dalam bentuk Garuda (GA) bergabung dalam aliansi bisnis penerbangan dunia ,yakni: *SKY TEAM*. Ada 3 (tiga) besar

badan aliansi bisnis dunia penerbangan (Worldwide Global Airline management), yaitu: *One World, Star Alliance dan Sky Team*.

Narasumber 3 sebagai staff ahli Dir Services, yang peneliti temui dalam wawancaranya, menyebutkan “*dalam rekam jejak atau rapor perusahaan, PT Garuda Indonesia mengalami banyak aral lintang yang harus di tempuh dan dilalui, berangkat dari maskapai yang di bangun dengan bantuan dari masyarakat Aceh, dari armada mesin baling baling, hingga saat ini sudah memiliki hampir 196 buah armada jet canggih*.”

Narasumber 3, menjelaskan dengan memperlihatkan data landasan hukum berdirinya maskapai ini, hingga aset yang dimiliki. Kemudian lanjut memulai keterangannya tentang proses reposisi, dari langkah perubahan. Hal ini di perkuat oleh penelitian Juanita, (2013) yang menyatakan bahwa dalam rangka memenuhi beragam tuntutan publik dan keinginan untuk berubah inilah yang kemudian melahirkan proses repositioning.

Repositioning dilakukan oleh perusahaan atau lembaga ketika eksistensi mereka terancam oleh keberadaan perusahaan yang sejenis, sehingga mereka perlu suatu penyegaran, baik bagi pihak intern maupun ekstern. Narasumber 3 sebagai staff ahli Dir Services, yang peneliti temui dalam wawancaranya, menyebutkan “*dalam rekam jejak atau rapor perusahaan, PT Garuda Indonesia mengalami banyak aral lintang yang harus di tempuh dan dilalui, banyak hal yang diperbaharui bahkan di ubah/diganti, ubah program perusahaan, ganti pimpinan perusahaan, dan perbaharui budaya perusahaan, namun semuanya menjadi langkah millestone yang bersejarah, sebelum sampai saat ini PT Garuda Indonesia Tbk sudah di akui Dunia dan menjadi maskapai bintang lima (five start Airline), tetap banyak home paper work yang harus di selesaikan*.”

PT Garuda Indonesia Tbk, mempersiapkan langkah reposisinya selama hampir 7 (Tujuh) Tahun, setiap tahun yang di tempuh memiliki program dengan target target perbaikan citranya yang berkelanjutan hingga reposisi terlaksana, *sesungguhnya langkah millestone yang dijalani merupakan gagasan CEO di era tahun 2008 yakni Emirsyah Satar, beliau memberanikan diri untuk mengajukan programnya kepada pemerintah sebagai pemilik maskapai ini, pada saat beliau di tunjuk menjadi CEO PT Garuda Indonesia Tbk, yang saat itu belum IPO, persiapan IPO dipersiapkan beliau melalui team program ini selama 2 (dua) Tahun, berbagai lobbying dilakukan beliau untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah dan para investor dalam Negeri, hingga di tanggal 11 Februari 2011, saham maskapai ini terpampang di pasar saham BEJ.” Emirsyah menginginkan untuk*

penyertaan modal dalam pendanaan tidak lagi dilakukan oleh pihak pemerintah namun bisa di dapat dana segar dari sumber luar yang bukan pemerintah.

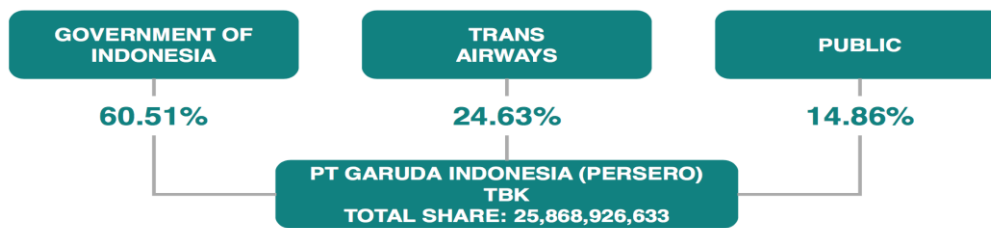
Emirsyah melakukan banyak pendekatan komunikasi dengan berbagai stakeholder melalui diskusi dengar pendapat dalam rapat pemegang saham, juga hal ini dilakukan kepada karyawannya, setiap beweekly selalu diadakan rapat koordinasi yang disebut coffee morning, juga dengar pendapat dengan pengguna jasa, mengundang dalam acara acara promo program baru maupun pembukaan rute baru. Bahkan GA juga saat ini sering mengajak penumpangnya ikut dalam penerbangan perdana armada barunya.

PT GA utang Garuda kepada kreditor saat ini mencapai sekitar US\$791 juta, sebanyak US\$510 juta utang ke Export Credit Agency (ECA), 130 juta ke pemegang surat utang (*promissory notes*), dan sisanya kepada Bank Mandiri dan PT Angkasa Pura II. Garuda juga tidak sanggup bayar utang sebanyak US\$55 juta kepada kreditor pemegang surat utang yang berbasis di Singapura, yang jatuh tempo pada akhir Desember 2005. Manajemen Garuda bersama pemerintah pada akhir Juli 2006 telah bertemu dengan ECA di London, untuk negosiasi penjadwalan utang, namun hingga kini belum ada keputusan final.

Emirsyah hanya menjelaskan, terdapat empat yang harus dikerjakan manajemen seiring suntikan dana itu, yaitu pertama, keberhasilan melakukan efisiensi biaya tahap awal antara 5-10%, kedua, perampingan organisasi dan manajemen dan rasionalisasi tenaga kerja, ke empat, pemberdayaan anak perusahaan serta pencarian mitra strategis. Pemerintah memutuskan menyuntik dana kepada PT Garuda Indonesia sebesar Rp1 triliun dari APBN 2006, dalam bentuk penyertaan modal negara sebagai upaya penyehatan perusahaan.

Pada tanggal 11 Februari 2011. Garuda memulai IPO sebagai langkah awal menuju bursa saham. Pemerintah menyatakan bahwa harga saham Garuda adalah Rp.750 per saham dan mengurangi penawaran saham dari 9,392 milyar lembar ke 6,3 milyar lembar saham. Garuda Indonesia memutuskan mencatatkan diri di Bursa Efek Indonesia. Pada 27 April 2012, CT Corp melalui PT Trans Airways membeli 10.9% saham Garuda Indonesia di harga Rp.920 per lembar dengan total sebesar Rp.1,73 triliun. Harga ini lebih rendah dari harga terendah yaitu Rp.397 per lembar, tapi masih dibawah harga IPO sebesar Rp 750 per lembar, dan saat ini sudah menebus angka Rp 1250/lembar.

SHAREHOLDER

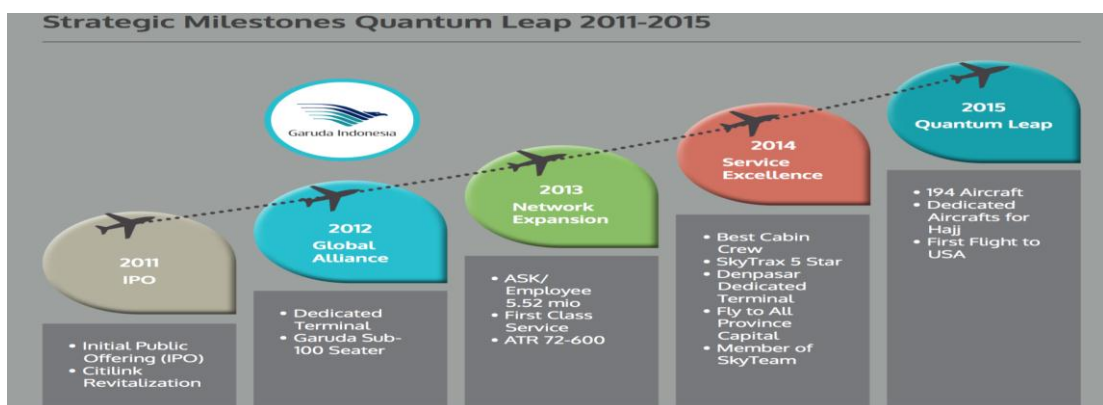


Gambar 4.5 Kepemilikan saham GA (sumber : hasil RUPS PT GA Tbk, 2012)

Masing- masing tahun selain memiliki tonggak langkah *milestones* yang sudah dipersiapkan, namun juga memuat tanggung jawab yang harus dicapai. Narasumber (3), menjelaskan dengan memperlihatkan langkah langkah jangka panjang yang dirintis setelah IPO. Diantaranya tahap pemulihan, perbaikan, perubahan dan penguatan serta berkelanjutan dimasa mendatang, GA benar benar memiliki ketahanan dan kekuatan yang mumpuni sebagai maskapai berbasis Internasional di dalam situasi pertumbuhan ekonomi yang demikian pesat.

Pada 2005, terjadi transformasi di mana manajemen yang baru dibentuk dan terbukti menyelamatkan Garuda Indonesia dari kesulitan dengan laba US \$ 17 juta laba bersih pada 2007 (Soejatman, 2003). Pada 2009, Garuda juga memperkenalkan strategi hebat yang dikemas dalam program Quantum Leap yang diharapkan dapat direalisasikan pada tahun 2014-2015.

Dengan program lompatan besar yang merupakan rencana jangka panjang selama 5 tahun, Garuda ingin menjadi maskapai bintang lima dengan predikat yang sejajar dengan para pesaing maskapai (Restrukturisasi, Kinerja dan Strategi Garuda Indonesia - Konferensi Transportasi Global UBS, 2011). Dalam rangka memfasilitasi pemahaman serta pencapaian, telah ditetapkan target tonggak untuk program Quantum Leap yang menunjukkan pertumbuhan setiap tahun secara terus menerus dan lengkap dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.6. Tahapan Quantum Leap reposisi (Annual Report GA Tbk, 2015)

Ilustrasi di atas menggambarkan target Garuda Indonesia dari tahun ke tahun untuk mencapai "Quantum Leap" dalam mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam hal manajemen dan perilaku operasional dan untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan perusahaan sekaligus selamat dari persaingan dalam transportasi udara tahun 2015 liberalisasi. Sebagai target tonggak pertama, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk pada 11 Februari 2011 telah melakukan Penawaran Umum Perdana (IPO) ke Bursa Efek Indonesia (BEI) di bawah kode ticker "GIAA", maskapai ini telah merilis 27,98% dari mereka saham yang ditawarkan dengan harga Rp. 750 per saham. Sampai saat ini terus mengalami kenaikan terhadap saham GA sudah pada perlembar Rp. 975

Dana yang diinvestasikan dari hasil IPO akan digunakan untuk pengembangan lompatan kuantum perusahaan pada tahun 2015 (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2011). Strategi harus ditetapkan bagi Garuda Indonesia untuk mencapai tonggak targetnya. Untuk mencapai lompatan kuantum, Garuda Indonesia telah mendukung inisiatif dengan mempertimbangkan 7 pendorong utama pencapaian Quantum Leap.

Memasuki tahun ke 70 di industri penerbangan, Garuda Indonesia telah menempuh perjalanan jauh untuk pertama kalinya di tahun 1949. Dalam perjalanan panjangnya sebagai maskapai milik pemerintah, Garuda Indonesia terus bertransformasi dari sebuah maskapai nasional pertama menjadi salah satu maskapai kelas dunia kebanggaan Indonesia yang melayani berbagai destinasi pilihan di lingkup domestik maupun internasional.

Melanjutkan program Quantum Leap pada tahun sebelumnya, Perseroan juga secara konsisten melaksanakan program pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan kualitas awak kabin guna mendukung pencapaian "Best World Cabin Crew" dan "5-Star Airline".

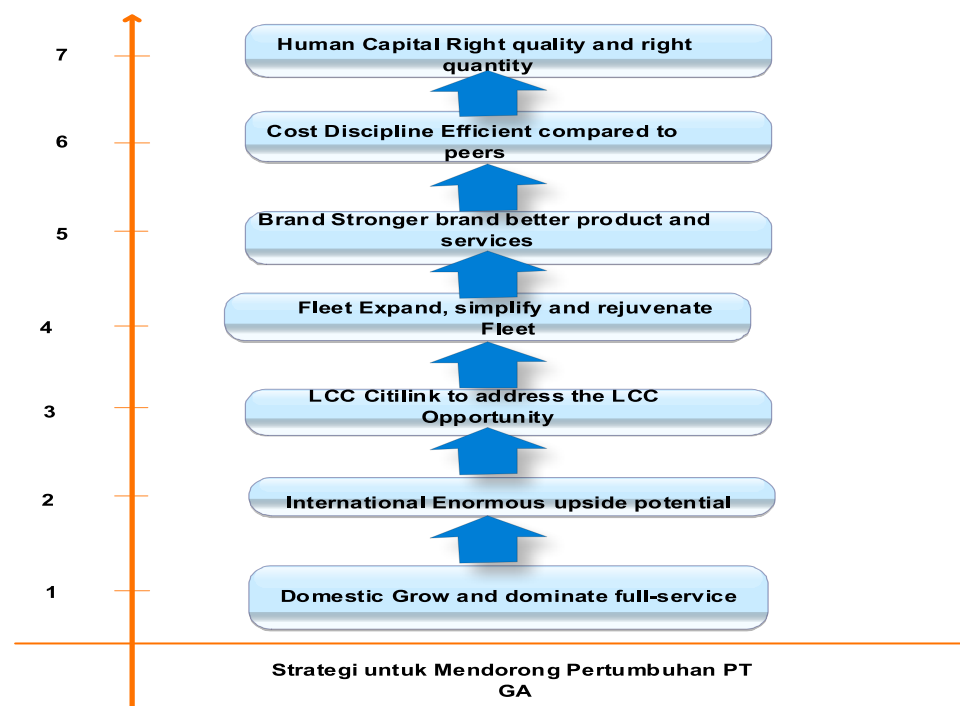
Melalui Flight Attendant Academy, Unit Flight Attendant Training telah melaksanakan serangkaian program pelatihan guna membangun tim Awak Kabin yang andal dan profesional. Program pelatihan dan pengembangan tersebut dirancang dan diselenggarakan dengan mengacu kepada kebutuhan dan strategi Perseroan yang harus dipenuhi dimana semua materi pelatihan harus sesuai dengan "*Mandatory by Regulator*" serta "*Mandatory by Company*". Selain itu, pelatihan *flight attendant* juga difokuskan pada materi penguatan-penguatan soft skill khususnya service skill yang diperlukan untuk membentuk sikap mental yang positif dan kualitas layanan.

Melalui strategi Quantum Leap, strategi ini begitu sarat dengan langkah langkah jitu dari tiyik perencanaan, pelaksanaan, monitoring pelaksanaa, controlling dan evaluasi, dalam

hal ini Garuda Indonesia telah berhasil memperoleh berbagai capaian dan keberhasilan pada periode waktu tahun 2011 hingga 2015. Beralih ke tahun 2016, Garuda Indonesia merumuskan “Sky Beyond” yang merupakan kelanjutan strategi perusahaan dari Quantum Leap 2011-2015.

Adapun rumusan prospek usaha dan strategi yang disusun oleh Perseroan telah mempertimbangkan pengaruh kondisi ekonomi Indonesia di tahun 2016 terhadap industri penerbangan nasional secara umum dan Garuda Indonesia secara khusus. Di samping itu, prospek usaha juga telah mempertimbangkan tren industri penerbangan nasional dengan mempertimbangkan kebijakan dan peraturan yang relevan seperti kebijakan batasan usia pesawat, refund tiket, bea masuk dan PPN untuk impor *spare parts* pesawat serta perkiraan pertumbuhan industri penerbangan nasional secara umum dan Garuda Indonesia secara khusus, antara lain dari aspek jumlah penumpang.

Untuk menjadi maskapai global yang berkelanjutan, Garuda Indonesia harus tumbuh lebih kuat, lebih besar, dan terutama lebih menguntungkan. Untuk mewujudkan Visi 2020 sekaligus melanjutkan momentum keberhasilan “Quantum Leap” maka kami telah menetapkan “Sky Beyond” sebagai Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode tahun 2016 – 2020. Tema “Sky Beyond” diangkat karena dinilai sesuai dengan upaya berkesinambungan Perseroan untuk tetap bertumbuh secara ekspansif namun dengan tetap menjaga margin yang positif.



Gambar 4.7. Tahapan Quantum Leap reposisi (Annual Report GA Tbk, 2015)

Berdasarkan ilustrasi di atas, Garuda Indonesia memiliki 7 strategi untuk mendorong pertumbuhan di mana manajemen akan fokus pada sektor-sektor tertentu dalam mengimplementasikan "Quantum Leap" untuk memperluas dan mendominasi pasar penerbangan Indonesia (Restrukturisasi, Kinerja dan Strategi GA - UBS Global Transport Konferensi, 2011).

Strategi pertama mendominasi pasar domestik. Garuda Indonesia terus meningkatkan kualitas layanan mereka sebagai upaya untuk mencapai peringkat maskapai bintang 5 oleh Skytrax dan mempersiapkan ASEAN Open Sky pada tahun 2015. Strategi lainnya adalah memperkuat posisi kelas premium di pasar domestik, mengingat LCC sekarang merajalela di pasar domestik membuat konsumen memiliki lebih banyak minat di kelas ekonomi dan maskapai penerbangan bertarif rendah dibandingkan dengan kelas premium.

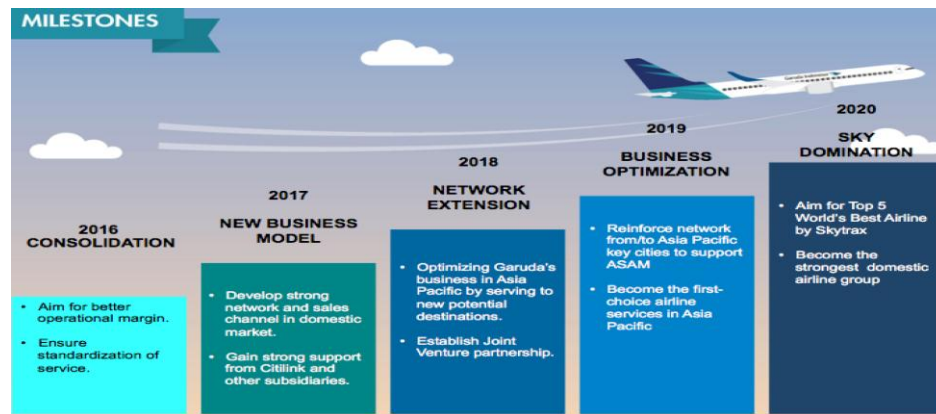
Garuda Indonesia juga membuka rute perintis untuk mencapai provinsi terpencil di Indonesia dengan menggunakan pesawat ATR 72-600 yang mampu menjangkau daerah-daerah terpencil dibandingkan dengan Boeing atau Airbus (Laporan Tahunan, 2013). Strategi kedua adalah pasar internasional. Garuda Indonesia harus terus membuka peluang kerjasama untuk meningkatkan daya saing, terutama dengan maskapai penerbangan di Asia Tenggara terkait ASEAN Open Sky 2015. Strategi ketiga adalah mendominasi pasar melalui bantuan anak perusahaan LCC, Citilink, di untuk memperkuat posisinya sebagai maskapai penerbangan premium.

Keempat, Garuda Indonesia mengembangkan armadanya dengan menyeimbangkan jumlah armada dengan beragam kebutuhan armada untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Revitalisasi armada adalah tindakan antisipasi terhadap meningkatnya persaingan dan meningkatnya arus layanan transportasi penumpang udara. Melalui armada pengembangan pesawat baru juga dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi bahan bakar dan biaya yang lebih rendah untuk pemeliharaan pesawat mengingat pesawat baru lebih efisien daripada pesawat yang lebih tua.

Strategi kelima, Garuda Indonesia semakin mengembangkan konsep layanan baru, berjudul "Garuda Indonesia Experience" yang berupaya memberikan premium untuk proposisi produk yang dicapai Garuda Indonesia dengan mengembangkan keramahan Indonesia, keunggulan layanan pelanggan berkualitas, desain kabin interior modern yang mewakili karakter Indonesia, serta pengadaan armada baru sebagai bentuk armada yang sejalan dengan program perusahaan untuk mengantisipasi pasar transportasi udara di

Indonesia dan kawasan yang terus meningkat dan menjaga kelangsungan bisnis dan pangsa pasar di pasar Garuda operator layanan penuh.

Strategi keenam adalah untuk manajemen Garuda Indonesia Disiplin Biaya, manajemen sekarang fokus pada upaya pengurangan biaya tanpa mengabaikan peningkatan kualitas layanan dengan menerapkan model penjualan langsung penjualan tidak langsung transisi ke dalam model. Strategi yang terakhir, adalah mengembangkan budaya perusahaan perusahaan, FLY-HI, yang diimplementasikan melalui berbagai inisiatif strategis seperti pengembangan organisasi, meningkatkan sistem manajemen kinerja, membangun kemampuan kepemimpinan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia sejalan dengan strategi Garuda Indonesia untuk mencapai “Quantum Leap”. Dalam mencapai perluasan jaringan, Garuda Indonesia menggunakan 5 strategi dari 7 strategi untuk mendorong pertumbuhan; domestik, internasional, armada, merek, dan LCC (Zerlina, et al., 2016).



Gambar 4.8. Tahapan Millistone (Annual Report PT GA Tbk, 2016)

Dari program yang dicanangkan, yang belum dapat terlaksana di tahun 2015 sampai pada saat ini, adalah pembukaan kembali rute ke USA, hal ini dikarenakan banyak kendala kebijakan politik” ini alasan yang diberikan oleh Narasumber 2.

Konsep tata kelola perusahaan yang semula sudah menjangkau penerbangan belahan dunia Eropa di tahun 1998, harus ditutup dan hanya memilih menjadi *Airline player* di area Regional dan Asia, segala upaya ditempuh agar maskapai ini tetap bertahan sekalipun dalam situasi saat itu, politik di Indonesia sedang ambigu (era reformasi).

Narasumber 2 menerangkan PT Garuda Indonesia Tbk, *berusaha mencari dukungan dana dan melakukan restrukturisasi di dalam keorganisasiannya dan berbagai perubahan menyesuaikan situasi keuangan yang hampir pada “garis merah”,* jumlah karyawan harus disesuaikan dengan melakukan program pensiun dini secara bertahap hingga tahun 2014, saat ini dari jumlah hampir 12.000 orang menjadi menjadi sekitar 8500 orang, dan jumlah

ini yang dianggap ideal sampai di tahun 2017, sehingga saat ini peremajaan karyawan lebih banyak dari tenaga *outsourcing*.

Hal ini di perkuat oleh Horne (2007) alasan-alasan melakukan restrukturisasi organisasi antara lain: (1) untuk meningkatkan penjualan dan operasional, (2) perbaikan manajemen, adanya informasi asimetris (tidak seimbang) yang dimiliki oleh pihak manajemen dan pasar secara umum, alasan yang lainnya adalah masalah (3) keuntungan.

Dari jumlah karyawan, terbagi atas beberapa jabatan dan usia dan tingkat pendidikan, demikian paparan Narasumber 2 dengan memberikan data bahwa masih banyak yang rata rata pendidikannya lulusan SMA terlebih untuk posisi non managerial. Disebutkan juga untuk masa pensiun yang non managerial di usia 46 tahun sedangkan yang di posisi managerial pensiun di usia 56 tahun. Untuk strata 1 lebih banyak dari strata 2, namun dari 8500 karyawan hanya 2 orang saja yang memiliki gelar Doktor.

Hal ini di perkuat oleh penelitian Farid, (2015) yang menyatakan bahwa bentuk restrukturisasi yang terjadi adalah *reorganization* dan *competency measurement*, Jenis restrukturisasi adalah jenis restrukturisasi manajemen atau organisasi Faktor pendorong yang terjadi adalah adanya persaingan yang sengit bagi perusahaan dan menambahnya motivasi kerja dikarenakan adanya posisi kosong. Posisi kosong memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Dengan jumlah karyawan yang ideal, memudahkan PT Garuda Indonesia Tbk melakukan perubahan dan pembaharuan citranya dan bangkit untuk menjadi maskapai berbintang lima sebagai langkah reposisinya, ini merupakan perjalanan dan persiapan yang panjang untuk keluar dari krisis perusahaan pada saat itu, dengan hutang yang cukup tinggi namun perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan kewajibannya, dan dari keterangan narasumber 3, selain pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas mendukung bantuan dana, hasil dari 2 tahun IPO, maskapai ini berangsur angsur makin dilirik investor Asing, dan berkeinginan ikut memberikan *fresh money*, para investor melihat masa depan bisnis dan langkah perubahan maskapai ini untuk keluar dari krisisnya menjadi sebuah jaminan yang positif.



Gambar 4.9. Pembagian Share (Sumber: Annual Report PT GA, Tbk, 2015)

Di lanjutkan dengan keterangan dari Narasumber (2), menyebutkan bahwa dengan tambahan dana dari para investor asing, digunakan maskapai ini untuk menambah beberapa armada guna menunjang ekspansi rute rute baru di area Domestik maupun Internasional, menurut Narasumber (3), hal ini untuk menjawab tantangan kompetitor dan pengguna jasa. Demikian yang di katakan oleh (Chacko, 1996) reposisi yang efektif merupakan proses yang menguntungkan bagi pemasar dan konsumen karena menawarkan *benefit* yang baik untuk memecahkan masalah berkaitan dengan kebutuhan, dengan cara yang berbeda dari pesaingnya.

Narasumber 3, menjelaskan lebih jauh, bahwa saat ini PT Garuda Indonesia Tbk memiliki 64 tujuan Domestik dan 19 tujuan Internasional yang sudah diterbangkan, dan masih ada 2 rute yang masih menjadi target terdekat di tahun 2107 yakni Rusia dan USA, bersamaan dengan itu, pak Ipung memberikan data sebaran rute rute yang sudah aktif di layani, sebagai berikut : Aceh, Medan, Silangit, Padang, Pakan baru, Bengkulu, Palembang, Bandar Lampung, Jambi, Bandung, Solo, Jogyakarta, Semarang, Surabaya, Malang, Jember, Banyuwangi, Lombok, Labuan Bajo, Tarakan, Makasar, Palu, Kendari, tanjung pinang, bangka belitung, Manado, Balikpapan, Banjarmasin, Pontianak, Palangkaraya, Ambon, Ternate, P. Kei, Biak, Timika, Jayapura, Sorong, Manokwari, Merauke.

Sedangkan untuk route Regional meliputi : Singapura, Bangkok, Malaysia dan Internasional : Mumbai, Beijing, Shanghai, Guang Zhou, Chengdu, Zhian, Kungmin, Narita, Haneda, Osaka Nagoya, Seoul, Melbourne, Sydney, Perth, Brisbane, Amsterdam, London, Jeddah, Medinah

Saat ini pesaing atau kompetitor yang terdekat masih pada kalangan maskapai di Asia Tenggara, yakni Singapore Airlines (SQ) dan Malaysian Airlines (MH), namun narasumber 2, jelaskan bahwa GA (Garuda Indonesia Airlines), masih di atas SQ ataupun

MH untuk *segmen* pasar, hal ini karena Indonesia sebagai Negara kepulauan memiliki *backyard* yang luas untuk pilihan rute atau destinasi perjalanan, sekalipun banyak juga maskapai swasta yang berbasis *low cost*, ini tidak menyurutkan GIA sebagai maskapai milik pemerintah masih menjadi pilihan dan *favorite*.

Harus diakui untuk armada yang terbaru, SQ dan MH sudah lebih dulu memiliki armada armada yang canggih, namun dari ketinggalan ini GA juga sudah berangsur mengejar dan meremajakan semua armada armada jetnya, sama sama memiliki koleksi Boeing berbadan lebar yang terbaru. Demikian dengan jenis Airbus, *harus diakui untuk jenis A380 dengan kapasitas 580 orang yang di miliki kesua maskapai pesaing, yang sangat penomenal ini, GA tidak memilih, dikarenakan kondisi landasan dan infrastruktur bandara Soeta yang belum memadai, walaupun sesungguhnya.*

Menurut narasumber 2; *market untuk jenis armada seperti ini di Indonesia sangat mungkin yakni untuk menerbangkan para kaum haji, season ini ada setiap Tahun..*” kemudian narasumber 3 menambahkan, *usaha di bidang jasa penerbangan merupakan usaha yang dengan sarat cost, oleh sebab itu untuk tetap dapat bersaing sebagai global player, GA memutuskan bergabung dengan aliansi yang berbeda agar dapat melebarkan segmen pasarnya”.*

Ini juga yang di jelaskan oleh Burhanudin dalam wawancara langsung, saat ini GA untuk pengadaan armada baru untuk mengantisipasi 4-5 tahun kedepan, menggunakan konsep *sale and lease back* untuk menekan biaya terhadap pengadaan armada berikut *spare part* yang dibutuhkan sesuai *type rating aircraft*. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Lin, (2002) yang menyatakan bahwa segmentasi pasar merupakan suatu langkah wal pemasaran untuk membagi berbagai macam konsumen yang ada di pasar dan memilih salah satu bagian dari segmen tersebut yang akan di jadikan target pemasaran.

Sesungguhnya di era pasar terbuka seperti saat ini, kompetisi menjadi bagian dalam proses kesuksesan sebuah usaha dan hal ini sangat wajar, bahkan kompetitor dapat menjadi partner usaha, dengan melakukan *joinservice* atau *merger*, agar mencapai sukses bersama dan aliansi adalah salah satu upaya tersebut. Seperti yang dikatakan Deaux, Dane dan Wrightsman (1993), kompetisi adalah aktifitas mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok. Individu atau kelompok memilih untuk bekerja sama atau berkompetisi tergantung dari struktur *reward* dalam suatu situasi.

4.6 Faktor pendukung dan penghambat dalam kaitan dengan reposisi

Sekalipun Garuda sudah melakukan IPO, namun jumlah saham mayoritas tetap milik pemerintah. Dalam kondisi seperti ini, narasumber 1 menjelaskan bahwa hal ini untuk menjaga kepemilikan dan tanggungjawab pemerintah terhadap asset Negara. Melakukan reposisi tidak menjadikan maskapai ini menjadi perusahaan full privat, seperti halnya dengan GE ataupun Turkish Airline tidak menjadi full privat company setelah melakukan reposisi. Kepemilikan atas saham terbesar masih dipegang oleh pemerintah di Negeranya.

Dalam melakukan reposisi, Garuda juga menemui banyak kendala dalam pelaksanaannya, baik secara internal (ALI) dan eksternal (ALE). Di jelaskan oleh Hitt (2002), pada analisa situasi eksternal (ALE) terdapat 6 unsur hambatan, seperti: *complementer, competitor, company, customer, channel* dan *change* (politic, economi, social, teknologi). Sedangkan dari internal terdapat 5 unsur mencakup; marketing, financial, operasional, SDM dan Inovation. Dari kedua aspek yang menjadi aspek analisa internal dan eksternal sebagai bagian yang harus di penuhi.

Hal ini juga yang harus Garuda selesaikan dan tuntaskan pada saat menjalankan reposisinya, dengan memenuhi prasyarat yang ketat dari skyteam mengharuskan Garuda meliputi 10 bidang yang harus di sertifikasikan oleh skytrax, yakni : *marketing, product development, maintenance, catering, airport service, customer research, cabin staff, lounge management, inflight service, managemen quality*.

Hitt (2002) sangat berkaitan dengan tugas Garuda untuk memenuhi prasyarat Skytrax agar reposisi ini berlangsung dengan baik. Secara jelas yang menjadi keharusan ini juga sebagai aspek hambatan (ALE) jika tidak berjalan secara stimulant dan tidak sesuai.

Hitt (2002)	Skytrax GA (2011)
ALE <ul style="list-style-type: none"> • Complementer • Customer • Channel • Company • Competitor • Change (PEST) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing dept • Product dev. • Maintenance • Catering service • Airport service • Customer research • Cabin staff
ALI Marketing, financial SDM, operasi Inovation	<ul style="list-style-type: none"> • Lounge service • Inflight service • Managemen quality

Gambar 4.10. Matrix (ALE) dan (ALI) vs Ketentuan Skytrax
(Sumber: Peneliti, 2018)

Narasumber 1 menyebutkan bahwa prasyarat yang diajukan oleh skytrax semua harus terstandarisasi dengan lisensi dari pihak mereka yang setiap tahunnya akan di audit. Jelas kondisi ini harus Garuda persiapkan dan penuhi, bahkan harus di currentkan agar setiap di lakukan audit, lisensi tersebut valid.

Audit terdiri dari kelaikan terbang pesawat, kesiapan awak pesawat, termasuk market hingga layout lounge yang sudah di tentukan dan semua ini adalah *cost*. Sementara yang menjadi faktor pendukung reposisi, seperti dikatakan oleh Kasali dalam Change (2001), yakni: potensial market, citra yang kuat, SDM yang piawai dan terintegrasi, strategi marketing yang professional serta didukung peraturan atau undang undang yang berpihak.

Garuda sebagai perusahaan yang sudah melakukan IPO, sangat diuntungkan dengan dukungan pemerintah yang memberikan sebagian saham kepemilikan kepada publik, karena ini menjadi salah satu langkah awal reposisi. Narasumber 1 menjelaskan dukungan pemerintah bahkan sampai membangun airport terbaru Ultimate yang kesemuanya memenuhi persyaratan dari skytrax. Demikian halnya dukungan konsumen yang setia menggunakan layanan Garuda, terlebih pangsa domestik yang sangat besar. Secara geografis Garuda sangat didukung dengan banyak destinasi domestik yang sarat dengan objek- objek pariwisata sebagai potensial market.

Jika dikatakan oleh Trout (2010) ada 3 hal besar yang melatarbelakangi tindakan reposisi, yakni : krisis, kompetisi dan perubahan. Manajemen PT Garuda Indonesia Tbk, melewati ketiga fase ini untuk menyatakan langkah reposisi.

Seperti yang dijelaskan oleh Narasumber 3 sebagai staff ahli dari unit Dir Services, semua proses ini ditempuh agar maskapai ini keluar dari krisis keuangan dan citranya dan mampu bersaing dengan kompetitor dunia serta berubah menjadi maskapai tingkat dunia. Reposisi yang efektif merupakan proses yang saling menguntungkan baik bagi pemasar maupun bagi konsumen. Reposisi yang efektif menawarkan benefit bagi pelanggan yang disesuaikan dengan masalah yang berkaitan dengan kebutuhan mereka, dengan cara yang berbeda dari pesaingnya (Chacko, 1996).

Jelas biaya yang dibutuhkan tidak sedikit, sekalipun saat ini data utang PT Garuda Indonesia Tbk masih ada, namun maskapai ini memiliki daya jual untuk mencetak dana, guna membayar kewajibannya. Tanpa ragu narasumber 2 menjelaskan tentang kondisi keuangan PT Garuda Indonesia, dengan memberikan data keuangan dari tahun 2012-2016 (terlampir), bahwa Garuda mengalami peningkatan pendapatan setelah IPO walau itu belum signifikan, namun sudah memiliki kemampuan dana untuk melunasi hutang secara bertahap.

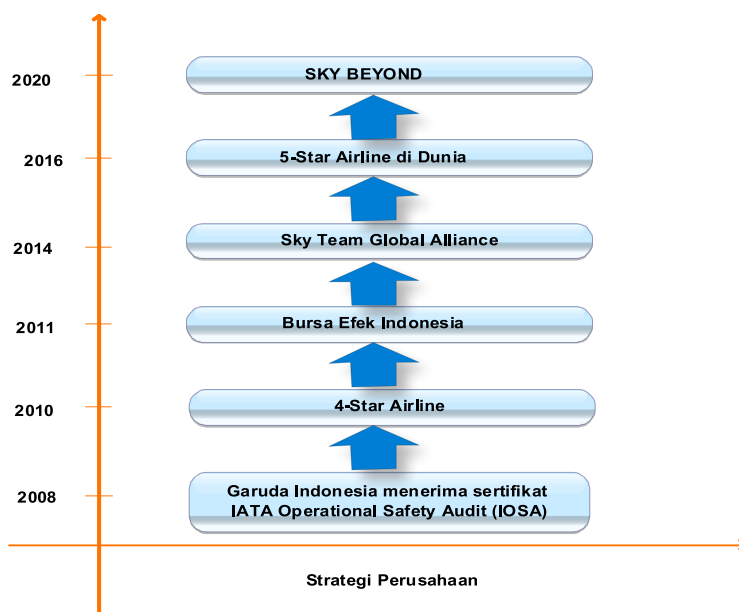
Ada peningkatan pada aset dengan armada baru dan penambahan rute- rute basah maupun frekuensinya yang sarat dengan penumpang, namun pada laba bersih maskapai ini masih mengalami kerugian, disebabkan pembengkakan pada tahun 2014, salah satu penyebab adalah pembiayaan restrukturisasi karyawan melalui pensiun dini dan mendatangkan armada armada baru jenis *wide body* sebanyak 35 buah.

Menurut narasumber 3 kondisi di Tahun 2014, sampai saat ini masih harus di selesaikan, sehingga keuntungan dari pendapatan tahun berikutnya belum mencapai margin yang besar. Program efisiensi yang terus dijalankan, namun secara proporsional dan peningkatan performa di aspek lain seperti operasional, layanan, maupun niaga, dipercaya dapat memberikan proyeksi pertumbuhan positif Perusahaan hingga tahun 2020. Data yang disampaikan oleh narasumber 2 mengenai jumlah hutang PT Garuda Indonesia Tbk, sesuai dengan info surat kabar Kompas 31 Oktober 2016, menulis tentang kerugian dan jumlah beban hutang PT Garuda Indonesia Tbk (GA) mencatatkan rugi bersih periode berjalan sebesar USD 43,6 juta atau sekitar Rp 566,8 miliar jika mengacu kurs Rp13.000 per USD pada akhir September 2016, perseroan mencatatkan kerugian sebelum pajak sebesar USD 57,34 juta. Sebagai perbandingan, pada periode yang sama tahun sebelumnya tercatat laba sebelum pajak sebesar USD81,33 juta.

4.7 Implikasi dan manfaat komunikasi korporasi terhadap reposisi

Komunikasi korporasi secara signifikan telah mempercepat dan memperkuat reposisi Garuda. Ada 7 area yang direposisi yaitu: visi dan misi Garuda, positioning bisnis Garuda, SDM Garuda, Image/citra Garuda, investasi Garuda, dan Organisasi Garuda. Dari ke 7 area tersebut komunikasi korporasi berperan di semua area, terutama dalam me-reposisi citra/image Garuda.

Lebih lanjut narasumber 1 menjelaskan *Sky beyond*, terdiri dari 3 (tiga) langkah strategi pemasaran, yakni: (1) *excellent Indonesia hospitality*, (2) *return mazimaxium*, (3) *group synergy* di harapkan dengan program jangka panjang tahun 2020 hingga pada posisi *Sky beyond* dan *Sky Domination* secara keorganisasian, maskapai ini sudah dapat menyelesaikan hutang hutang yang tertunda di tahun sebelumnya. Untuk menjadi maskapai *global* yang akan terus berkelanjutan, Garuda Indonesia harus tumbuh lebih kuat, lebih besar, dan terutama lebih menguntungkan.



Gambar 4.11. Strategi Quatum Leap PT GA (Sumber : Penulis)

Untuk mewujudkan Visi 2020 sekaligus melanjutkan momentum keberhasilan “*Quantum Leap*” maka kami telah menetapkan “*Sky Beyond*” sebagai Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode tahun 2016 – 2020. Tema “*Sky Beyond*” diangkat karena dinilai sesuai dengan upaya berkesinambungan Perseroan untuk tetap bertumbuh secara ekspansif namun dengan tetap menjaga margin yang positif, di kemudian hari dapat sejajar bahkan melampaui dengan maskapai *global* lainnya dari Negara maju yang sudah terpampang sahamnya di bursa Internasional Hangseng bahkan Wall Street.

Seiring dengan kinerja yang semakin gemilang dan eksistensi yang semakin kuat di industri penerbangan nasional dan global, Perseroan meraih beragam apresiasi dan penghargaan nasional dan internasional. Pada tahun 2013, Perseroan memperoleh penghargaan “*The World’s Best Economy Class*” dan “*Best Economy Class Airline Seat*”, serta dinobatkan pada peringkat ke-7 dalam jajaran “*The World’s Top 10 Airlines*” dan “*Airline Terbaik di Kawasan Asia dan Australasia*” (“*Best in Region: Asia and Australasia*”) pada “*Passenger Choice Award 2013*”. Perseroan dinobatkan sebagai salah satu dari tujuh maskapai bintang lima di dunia pada tahun 2014. Selanjutnya selama tiga tahun berturut-turut hingga tahun 2016 Perseroan memperoleh penghargaan “*The World’s Best Cabin Crew*”.

Di samping prestasi yang gemilang, langkah Perseroan di ranah penerbangan internasional juga semakin mantap sejak bergabung dengan aliansi penerbangan sebagai bagian dari program pengembangan jaringan internasionalnya. Dengan bergabungnya

Perseroan dalam SkyTeam, pengguna jasa Perseroan dapat terhubung ke 1.062 destinasi di 177 negara yang dilayani oleh seluruh maskapai penerbangan anggota SkyTeam dengan total lebih dari 17.300 penerbangan per hari. Selain itu, para pengguna jasa Perseroan juga mendapatkan akses langsung ke 672 lounges SkyTeam terbaik di seluruh dunia. Selain itu, Perseroan juga melakukan perjanjian codeshare dengan 26 maskapai internasional di Asia Timur, Asia Tenggara, Timur Tengah, Eropa, dan Amerika.

Pada tahun 2008 Garuda Indonesia menerima sertifikasi IATA Operational Safety Audit (IOSA), sertifikasi keamanan dan keselamatan penerbangan yang diakui secara internasional. Pada tahun 2010 Garuda Indonesia berhasil dinobatkan menjadi ‘4-Star Airline’ dan ‘*The World’s Most Improved Airline*’ oleh Skytrax. Pada tahun 2011 Garuda Indonesia menjadi perusahaan publik dengan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan melakukan IPO.

Pada tahun 2014 Garuda Indonesia bergabung dengan *SkyTeam Global Alliance* serta menerima penghargaan ‘*The World’s Best Cabin Crew*’ dan memperoleh kehormatan tertinggi untuk menjadi satu dari tujuh 5-Star Airline di dunia. Pada tahun 2016 Garuda Indonesia memperbarui sertifikasi sebagai maskapai Indonesia pertama dan satu-satunya yang menjadi bagian 5-Star Airline di dunia. Selain itu, Garuda Indonesia juga kembali dinobatkan sebagai “*The World’s Best Cabin Crew*” untuk ketiga kalinya secara berturut-turut serta berhasil meraih predikat “*The World’s Most Loved Airline*”.

Seperti yang di sebutkan oleh Kasali (2010), tidak ada suatu perusahaan yang besar dan maju tidak memiliki hutang, terlebih hutang tersebut diperuntukan sebagai modal dalam upaya memperluas usahanya, namun yang menjadi catatan perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk membayar kewajiban hutangnya, sehingga ada pertumbuhan yang baik dalam roda keuangan usaha.

GA dapat melakukan terobosan yang demikian besar, karena ada dukungan besar dari seluruh karyawannya, adanya ikatan secara emosional antara karyawan dan perusahaan membuat setiap program tahunan perusahaan di jalani dan di laksanakan tanpa ada keraguan.

Penguat dari ikatan ini tidak lain adalah budaya perusahaan, bila kembali pada bab sebelumnya budaya perusahaan meliputi antara lain keyakinan bersama, nilai-nilai, dan perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi. (Schein dalam Robbins dan Barnwell, 2002).

Robbins, (2001) juga sebutkan di dalam budaya perusahaan juga memuat nilai nilai

visi misi organisasi atau perusahaan. Dalam pendekatan teori *Organizations Culture* atau budaya organisasi, Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo (1982) mengacu kepada pemikiran Clifford Geertz yang mengatakan bahwa budaya merupakan jaringan-jaringan dari berbagai makna yang signifikan dan bertujuan untuk berbagi nilai.

Untuk itu kita harus memperhatikan tidak hanya pada struktur dari jaringan-jaringan tersebut namun proses dari pemintalan jaring tersebut yang jauh lebih penting. Proses tersebutlah yang dinamakan komunikasi. Komunikasi itulah yang menciptakan realita kepada dunia.

Berangkat dari visi misi perusahaan dan budaya perusahaan yang menjadi titik kekuatan GA, mutlak harus melakukan reposisi besar besaran, terjadi perubahan dan penguatan dalam komunikasi organisasinya.

Narasumber 2 dan 3, memberikan penjelasan dan sekaligus data mengenai isi visi misi dan budaya perusahaan yang saat ini di jalani GA, dan hal ini tersosialisasi dengan baik kepada seluruh karyawan dan ini merupakan sebuah proses komunikasi yang terintegrasi dan terjalin baik antara perusahaan dan karyawan.

Pengembangan yang dilakukan pada aspek-aspek pendukung bisnis di tahun 2016 antara lain dilakukan sejalan dengan salah satu strategi utama “Sky Beyond” yakni Excellent Indonesian Hospitality. Pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan di tahun 2016 antara lain difokuskan pada komitmen menghadirkan layanan unggul yang menonjolkan keramahan khas budaya Indonesia sebagai keunggulan kompetitif. Keberhasilan perwujudan komitmen ini dibuktikan dengan diraihnya predikat maskapai bintang lima dan penghargaan The World’s Best Cabin Crew dari Skytrax selama tiga tahun berturut-turut.

Selain itu, dari aspek teknologi salah satu pengembangan yang dilakukan Perseroan untuk turut mendorong kualitas layanannya adalah dengan mempercanggih perangkat e-commerce untuk dapat menghadirkan seamless services kepada penumpang. Sedangkan pada aspek pengadaan, pengembangan yang dilakukan Perseroan difokuskan untuk meningkatkan efektivitas dan transparansi proses pengadaan melalui penggunaan e-auction (online procurement). Dengan proses pengadaan yang berjalan baik dan efisien maka inventory cost yang dikeluarkan Perseroan bisa dijaga pada tahap minimum.

Untuk mempertahankan pencapaian maskapai bintang 5 dan layanan awak kabin terbaik tingkat dunia, dibutuhkan SDM yang berprestasi (*high achiever*) dengan cara melestarikan budaya berkinerja tinggi (*High Performance Culture*). Oleh karena itu, untuk

mencapai tujuan tersebut maka pengelolaan SDM Perseroan dilandaskan pada tiga fokus strategi utama, yakni: pengelolaan talent berskala global, pengembangan SDM yang terintegrasi, serta optimalisasi kinerja, produktivitas, dan penghargaan.

Narasumber 3 memaparkan hasil dari reposisi melalui aliansi dengan Skyteam, menghasilkan *benefit* yang signifikan. Hal ini diperkuat oleh Georgi & Philip (2013) yang menyatakan bahwa usaha *strategic repositioning* merupakan alat (tool) bagi implementasi strategi enterprenurial dapat membantu merevitalisasi perusahaan tersebut, sehingga menciptakan lebih banyak pekerjaan dan stabilitas di dunia. Sekalipun ada beberapa ketentuan untuk bergabung dengan aliansi ini, yang harus diikuti oleh GA manajemen, yakni : (1) sudah terdaftar secara *licensi safety* di badan IOSA (*IATA Organization Safety Audit*), (2) bersedia di audit oleh badan independen Skytrax, (3) mengikuti ketentuan dari *quality objective programme* Skytrax yang meliputi 9 ranah :



Gambar 4.12. Ranah Audit (sumber : Skyteam Reference Report for PT GA, 2012)

Inovasi dan konsistensi yang dihadirkan dalam produk dan layanan suatu maskapai merupakan salah satu faktor terpenting dalam pencapaian penghargaan tersebut, terlebih armada-armada terbaru yang dioperasikan Garuda Indonesia saat ini menawarkan kelas Bisnis yang dilengkapi dengan fasilitas tempat duduk yang dapat direbahkan hingga 180 derajat (*flat-bed seating*) dan kelas Ekonomi dengan jarak antar kursi hingga 32 – 34 inci. Para penumpang juga dapat merasakan layanan First Class dan Business Class dengan standar layanan bintang lima melalui armada B777-300ER terbarunya

SkyTrax secara resmi mengumumkan bahwa Garuda Indonesia berhasil menempati peringkat pertama sebagai maskapai yang paling dicintai di dunia dengan tingkat kepuasan sebesar 85 persen di antara lebih dari 420 maskapai di seluruh dunia yang masuk dalam survey SkyTrax tersebut. Penilaian tersebut didapatkan melalui review yang dilakukan oleh lebih dari 4,5 juta responden dalam tahapan penilaian pemeringkatan “*The World’s Most Airline*”

Penghargaan “*The Most Loved Airline*” dilakukan melalui penilaian tingkat kepuasan ini berdasarkan 8 kategori, yaitu kenyamanan tempat duduk, pelayanan pada saat terbang, makanan yang disediakan, hiburan yang diberikan, ketersediaan WIFI, pelayanan maskapai di bandara hingga harga tiket. Selain kategori ini, SkyTrax juga menjadikan berbagai testimoni para penumpang sebagai tambahan penilaian.

Sejak bergabung menjadi salah satu anggota aliansi global SkyTeam pada bulan Maret 2014 lalu, Garuda Indonesia bersama dengan 19 anggota SkyTeam yang lain melayani penerbangan ke 1,052 kota tujuan di 177 negara, dengan total penerbangan mencapai 16,323 penerbangan setiap hari. Di samping itu, para pengguna jasa Garuda Indonesia juga dapat memanfaatkan 629 lounges anggota SkyTeam.

Selain itu kredibilitas Garuda sebagai sebuah maskapai sangat menonjol terutama dalam aspek keselamatan penerbangan (*aviation safety*) dan ketaatannya pada regulasi, aturan, dan ketentuan yang berlaku secara internasional. Ketaatan Garuda pada regulasi sangat terasa di saat peristiwa kecelakaan pesawat terbang terjadi di tanah air. Budaya safety yang mengakar pada mekanisme kerja di tubuh Garuda menempatkannya sebagai maskapai “yang lain dari yang lain”.

Hal ini tampak kepada perlakuan beberapa otoritas penerbangan negara asing yang melarang terbang semua maskapai Indonesia ke negaranya, kecuali Garuda. Bahkan, sebuah “notice” kedutaan besar tertentu yang sempat bocor menyebut soal imbauan kepada warganya agar hanya menggunakan Garuda, tidak maskapai lain. Ketaatan Garuda pada regulasi keamanan memang patut dicontoh oleh maskapai lain. Dari sisi industri, persoalan memang muncul dari aspek biaya operasional. Ada biaya lebih yang harus dikeluarkan.

Dalam hal ini, disebutkan juga oleh Capt Tri Supri sebagai penanggung jawab Garuda Indonesia yang berkenaan dengan safety dari DKUPPU (Dinas Kelaikaudaraan dan Pengoperasian Pesawat Udara) menambahkan setiap GA akan melakukan audit yang dilakukan oleh pihak luar seperti IOSA harus sepengetahuan pihak Hubud. Di tambhakn juga bahwa DKUPPU bertanggung jawab atas kelaikan pesawatmaupun awak pesawat dari semua maskapai di Indonesia. Dalam hal ini BOD Garuda Indonesia melalui Dir operasi akan langsung berkoordinasi jika audit akan dilaksanakan.

Sebab bagaimanapun menurut Tri, Garuda Indonesia secara bisnis di bawah Kementerian Perhubungan (Hubud) sementara untuk kebijakan strategis di bawah Kementerian BUMN. Demikian halnya yang berkenaan dengan *maintenance* pesawat dimonitor dan dibawah pengawasan DKUPPU, termasuk diantara untuk pengecekan jam

terbang pesawat, inspeksi 1000 jam, kekinian terhadap teknologi, registrasi pesawat dan jika harus di *overhaul*.

Demikian juga untuk training centre diawasi dan dipantau oleh DKUPPU dan harus di audit secara berkala, untuk kondisi kelas, materi ajar mengajar, teaching aid (simulator, *mock up, door drill*, kolam untuk demo evakuasi), sesuai dengan tujuan safety dan aplikatif atau tidaknya. Sedemikian *complicated*, namun sampai hari ini GA mengikuti semua regulasi sesuai dan penuh ketaatan, sebab jika ada keterlambatan audit, akan mendapatkan sanksi grounded bahkan penghentian operasi ini juga berlaku untuk semua maskapai yang memiliki konsep berjadual.

Bahkan untuk aspek kenyamanan fasilitas Aiport (*Ultimate Terminal 3 Soeta*) yang di standarkan oleh Skyteam, juga harus di inspeksi oleh Hubud sebagai penyelenggara bisnis penerbangan, semua operator yang belum memenuhi prasyarat berbasis Skytrax, tidak ijinkan menggunakan.

Lebih lanjut narasumber 2 menjabarkan, bahwa masing masing ranah yang tersebut di atas, di haruskan untuk di audit setiap tahun dan berkelanjutan, pada saat GA tergabung dalam aliansi Skyteam ini tanggal 15 Maret 2014, semua ranah yang ditentukan terpenuhi, hanya 1 ranah saja yang baru terpenuhi di tahun 2014, yakni *Airport services*, dengan di bangun Terminal 3 Ultimate dan diresmikan 19 September 2016, maka lengkap semua kriteria yang di tetapkan dan memenuhi persyaratan standart Skytrax.

Semua infrastruktur di bangun mengikutiketentuan sebuah *Airport* yang memiliki kelas Internasional seperti yang arahkan oleh Skytrax dan yang diperbolehkan menggunakan fasilitas di terminal baru ini hanya maskapai yang sudah tergabung dari salah satu aliansi (Skyteam, One World dan Star Alliance).

Di jelaskan oleh Narasumber 3, melihat hal ini jelas pemerintah sangat mendukung reposisi dan niat besar maskapai ini untuk benar- benar menjadi *Airlines* bintang lima dan ini dikerjakan secara serius yang memiliki tujuan sama untuk membawa Bangsa Indonesia di pandang Dunia sebagai bangsa yang maju terlebih guna mendukung sektor ekonomi dan pariwisata dan lain sebagainya, sebab gerbang dunia sudah terbuka.

Kotler & Armstrong (2012) menyebutkan dalam sebuah pasar yang kompetitif, pertempuran tidak hanya terletak pada tarif dan produk namun juga pada persepsi konsumen. Beberapa produk dengan kualitas, model, dan fitur yang relatif sama dapat memiliki nilai yang berbeda di pasar karena perbedaan persepsi dalam benak konsumen.

Kemudian prestasi yang sudah diperoleh GA semenjak tergabung menjadi anggota Skyteam sebagai langkah reposisinya, di sampaikan oleh narasumber 2, saat ini pada tahun 2016, Garuda Indonesia memperoleh 36 penghargaan tingkat Nasional, 13 penghargaan tingkat Internasional, dan 2 sertifikasi Internasional. Diantaranya :(1) berturut turut tidak terputus 4 kali menjadi *The Best Cabin Crew in the World*, (2) *The Most Loved Airline in the World*, (3) *The Most Improve Airline*, (4) *Zero Accident Award*, (5) *Indonesian PR of the Year*, (6) *Outstanding food service by Carrier*, (7) *BUMN Branding and Marketing Award*

Rainisto (2013), mengatakan dalam rangkaian dalam proses reposisi, elemen visual dari *brand* didefinisikan kembali dalam usaha untuk mereposisi *brand* secara keseluruhan, biasanya, logo, warna, dan *taglines* diubah atau diperbaiki. Demikian dengan GA, *livery* dari logo ada perubahan setelah melakukan reposisi dengan bergabung menjadi anggota Skyteam.

Hal ini di jelaskan oleh narasumber 3, perubahan terhadap logo tidak begitu signifikan jadi masih dengan Burung Garuda dengan warna dominasi biru. Sedemikian jauh langkah perubahan GA, menjadi hal penting apakah ini hanya di rasakan secara internal, sebab latarbelakang dari reposisi menurut narasumber 2, bahwa penumpang sebagai eksternal partnership sangat berperan menjadi *warning lighth* atau indikator sejauh mana kehadiran GA saat ini benar benar sudah diterima, dikenal dan dicintai oleh masyarakat sebagai brand dan perubahan itu dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna jasa, baik itu kalangan pengguna jasa di Domestik dan International.

Hal ini di perkuat oleh hasil penelitian Kotler & Armstrong (2012) menyebutkan dalam sebuah pasar yang kompetitif, pertempuran tidak hanya terletak pada tarif dan produk namun juga pada persepsi konsumen. Beberapa produk dengan kualitas, model, dan fitur yang relatif sama dapat memiliki nilai yang berbeda di pasar karena perbedaan persepsi dalam benak konsumen.

Narasumber 2 menambahkan saat ini GA masih tetap mendukung program pemerintah, seperti memberangkatkan jemaah haji yang tiap tahunnya hampir mencapai 50.000 jemaah dari 11 embarkasi (Banda Aceh, Medan, Batam, Balikpapan, Banjarmasin, Solo, Lombok, Palembang, Padang, Makasar dan Jakarta) dan hal hal yang berkenaan dengan kemanusiaan, seperti : pemulangan para TKI yang dideportasi tanpa memiliki tiket pesawat untuk ke tanah air, pengungsian pada peristiwa lepasnya Timor Leste.

Pada musim haji tahun 2016, Perseroan menerbangkan sebanyak 78.772 jemaah haji yang tergabung dalam 205 kelompok terbang dari 8 embarkasi yang terdiri dari embarkasi Banda Aceh (3.192 jemaah), embarkasi Medan (6.597 jemaah), embarkasi Padang (4.929 jemaah), embarkasi Jakarta (17.752 jemaah), embarkasi Solo (26.480 jemaah), embarkasi Balikpapan (4.248 jemaah), embarkasi Makassar (11.942 jemaah), dan embarkasi Lombok (3.632 jemaah).

Layanan haji tersebut diberikan atas permintaan pemerintah Indonesia dengan tarif yang dinegosiasikan oleh pemerintah berdasarkan dari beberapa faktor termasuk di antaranya nilai tukar Rupiah terhadap Dolar Amerika, tarif penyewaan pesawat dan harga bahan bakar. Kementerian Agama bertanggung jawab untuk mengatur perjalanan bagi para rombongan haji, termasuk pengaturan perjalanan penerbangan dari dan ke Arab Saudi. Biaya tiket pesawat yang dikenakan kepada rombongan haji, dibayar oleh Kementerian Agama kepada Perseroan sesuai dengan perjanjian yang telah disetujui bersama antara Perseroan dan Kementerian.

Perjanjian tersebut akan dinegosiasi ulang setiap tahun. Jasa layanan penerbangan haji menyumbang sekitar 3,91% dari total pendapatan usaha pada tahun 2016 di mana sekitar 78,55% merupakan proporsi kontribusi layanan haji terhadap pendapatan usaha dari jasa penerbangan tidak berjadwal pada tahun 2016. Penerimaan dari haji mengalami penurunan disebabkan oleh penurunan harga tiket haji oleh pemerintah Indonesia dan penurunan ini juga disebabkan pengurangan kuota haji sebesar 20% yang diberlakukan oleh pemerintahan Arab Saudi terkait renovasi Masjidil Haram.



Gambar 4.13 (Sumber : Analyst Meeting Report PT Garuda Indonesia, Tbk 2017)

dapat di lihat perbandingan 3 bulan pertama di tahun 2016 dengan 3 bulan pertama di 2017, ada kenaikan untuk di domestik jumlah penumpang dari 38,4% (2016) menjadi 39,2 % (2017).

Demikian halnya dengan penumpang di Internasional pada 3 bulan pertama 2016 adalah 19,0% menjadi 22% di tahun 2017. Hal ini menunjukkan bahwa signifikansi kenaikan ada di Internasional mencapai 1,7 %, ini dalam hitungan juta orang, dari keterangan Arya bahwa pengguna jasa dari penerbangan Internasional, banyak pilihan destinasi dengan harga tiket yang terjangkau serta layanan yang lebih dan menggunakan armada baru, pangsa pasarnya terkonsentrasi untuk alasan *holiday/pleisir*. Hal ini juga dikuatkan keterangan dari survey dari Inaca, dikatakan oleh Burhanudin GA untuk domestik 23% masih di bawah lion yang memegang konsep LCC mencapai 25 % tahun 2018 dan Internasional GA memiliki capaian tertinggi untuk demand dari penumpang, hal ini didukung dengan tabel yang diberikannya (terlampir)

Sedangkan untuk domestik masih lebih karena alasan tugas atau dinas atau bisnis yang sifatnya pilihan jam keberangkatan yang *fleksibel, zero accident, luxury*, kecekatan layanan dan *ontime*. Hal ini juga tertulis dalam media cetak *online* Detik.com 30 November 2016 bahwa jumlah penumpang Garuda Indonesia mengalami peningkatan untuk sektor Internasional: Garuda Indonesia mengangkut sebanyak 17,81 juta penumpang, yang terdiri dari 14,55 juta penumpang domestik dan 3,26 juta penumpang Internasional.

Sesungguhnya penerbangan rute Internasional memberikan kontribusi sekitar 52% untuk pendapatan perseroan keseluruhan pada dua bulan terakhir, karena peak season, musim liburan dan menjelang natal serta tahun baru. Pahala mengaku kemungkinan besar belum akan membukukan laba bersih. Minimal, kata dia, rugi bersih turun secara bertahap hingga enam bulan ke depan.

Jelas keberadaan penumpang sangat memegang andil untuk memberikan kontribusi dalam hal pendapatan bagi maskapai milik Negara ini, sekalipun Garuda sudah melakukan *public share*, namun pemerintah dalam hal ini kementerian BUMN tetap mengawasi dan mengontrol kinerja perusahaan.

Narasumber (3) menjelaskan bahwa pada 3 strategi pemasaran Garuda tersebut sebagai bagian dari komitmen services, pada nilai *excellent Indonesia hospitality*, menitik beratkan pada sisi layanan kepada penumpang dengan menghadirkan sentuhan keramah-tamahan bangsa Indonesia dan keragaman budayanya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Black dan Kim, (2012) yang menyatakan bahwa strategi-strategi non financial approach seperti ini diharapkan dapat mendongkrak sales perusahaan Anda dan membuat Top of Mind (senantiasa diingat sebagai yang terbaik) di benak konsumen.

Penumpang menjadi pusat (*customer centered*) di dalam layanan selama melakukan perjalanan, kehadiran para *frontliner* dari *check in counter*, *greeting service staff*, *flight attendant* memiliki arah komunikasi layanan dan *key word* yang sama (*care, polite, agility and honest*). Dengan demikian penumpang sangat di perhatikan dan dimanjakan, seperti Meyer (2014) seorang motivator pendiri *Success Motivation Institute*, mengatakan: *communication and human connection are the key to personal and career success*, bahwa melalui komunikasi dan hubungan antar manusia menjadi kunci jati diri dan kesuksesan.

Sejauh ini Garuda Indonesia tetap mengakomodir semua masukan ataupun input dari pengguna jasanya, dan hal itu di tindak lanjuti dan menjadi catatan terhadap kinerja kedepannya. Narasumber (2) memberikan data- data yang berkenaan dengan kesukaan dan keluhan serta masukan dari penumpang guna perbaikan terhadap layanan yang sudah diberikan.

Pada tabel di bawah dapat dilihat pada setiap *fase pre-in-post flight*, antara komplain, komplimen dan saran, sangat bervariasi jumlahnya, namun secara keseluruhan komplimen masih sangat tinggi indeksnya, sehingga keuntungan dari reposisi yang dilakukan, juga dapat dirasakan manfaatnya oleh pengguna jasa.

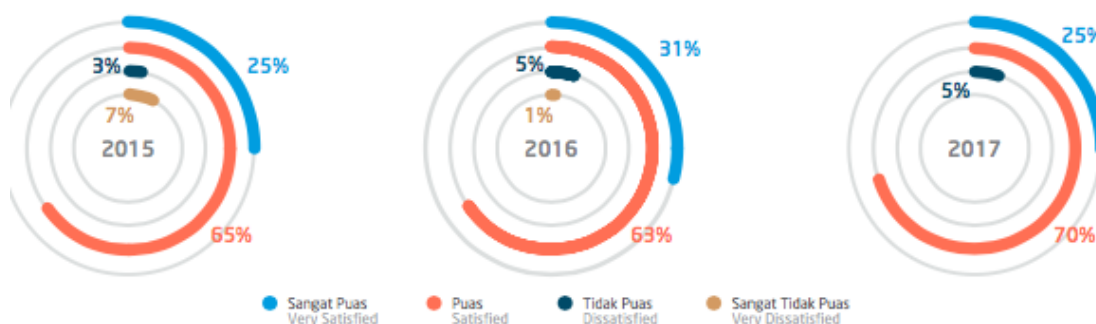
Untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, Garuda Indonesia memfokuskan pada 28 *touch points* Garuda Indonesia Experience, yang mencakup lima area servis: *pre journey, pre-flight, in flight, post flight* dan *post journey*. Tahun 2014 Garuda akan lebih menitikberatkan pengembangan layanan di ground service. Dari 10 touch point yang dinilai memang tidak semuanya kami fokuskan dalam pelayanan kami, Garuda Indonesia lebih memfokuskan kepada 28 *touch point* Garuda Indonesia Experience-nya, yang dibagi menjadi 5 service area, yaitu *pre journey, pre-flight, in flight, post flight* dan *post journey*.

Unit Layanan di Garuda dibentuk berdasarkan *touch point* yang ada, jadi kami dapat memantau layanan kami dari sisi planning hingga eksekusinya dan memonitor layanan yang diberikan. Unit layanan di Garuda terdiri atas empat unit besar yaitu *Ground Services, In Flight Services, Cabin Crew* dan *Customer Loyalty*. Kesemua titik layanan yang kami fokuskan sudah terakomodir dengan organisasi yang dibuat untuk mempermudah manajemen dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan layanan yang terjadi.

Untuk tahun 2014 kami akan lebih focus kepada pengembangan layanan di *Ground Services*, kantor cabang penjualan Garuda di daerah-daerah, agar layanan yang diberikan lebih seragam dan terjaga kualitasnya, kami mengadopsi *service concept* yang telah dikembangkan saat ini pada sisi *In Flight Service*.

Selain itu, juga dalam pengembangan layanan dari touch point yang ada, kami memiliki sistem untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, baik dari internal perusahaan ataupun yang dilakukan oleh luar perusahaan. Untuk internal perusahaan setiap bulan kami mempunyai laporan CSI (*customer Satisfaction Index*) yang memantau tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan dari suatu layanan yang diberikan, kemudian kami juga memiliki unit audit layanan dan standarisasi Garuda yang tugas utamanya memonitor standarisasi layanan Garuda di kantor cabang domestic dari sisi promises, *people*, dan prosesnya.

Ini juga diberlakukan kepada para stake holder (supplier), perseroan secara berkala juga memberikan laporan tentang tingkat kepuasan dari kustomer (supllier). Terkait hubungan dengan *supplier*, secara periodik Perseroan melaksanakan “Supplier Feedback Survey” dengan tujuan mendapatkan persepsi *supplier* atas pengadaan di Perseroan dan juga mendapatkan *feedback* dari *supplier* guna pengembangan pengadaan ke depan. Berikut adalah hasil *Supplier Feedback Survey* selama tiga tahun terakhir:

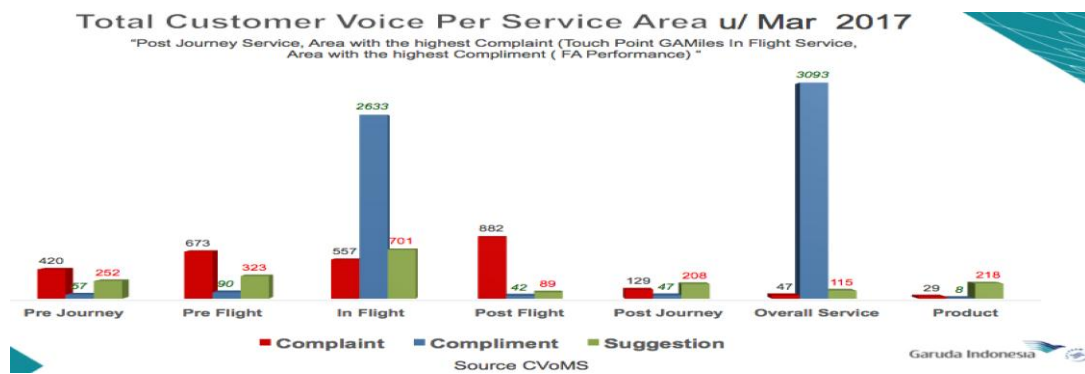


Gb. 4.14 Grafik Supplier Feedback Survey PT. GA (sumber : Annual Report GA, 2017)

Sementara setiap audit akan dilakukan oleh ISQA (*Internal Service Quality Audit*) yang dilakukan dua kali dalam setahun. Selain itu, juga untuk setiap suara dari pelanggan selalu kami catat dalam CVR (*Customer Voice Record*) baik *compliment*, *complaint* dan *suggestion* sebagai catatan dan data bagi Garuda untuk selalu mengembangkan layanan yang sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Dengan bergabungnya Garuda Indonesia dengan jaringan SkyTeam, Garuda bisa mendapatkan calon penumpang dan destinations luar negeri yang selama ini belum terjangkau oleh network Garuda. Hal itu juga tentunya akan memperlebar dan mempermudah akses penerbangan ke seluruh dunia untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada penumpang. Dibanding dengan pengadaan pesawat dan pembukaan rute baru yang kemungkinan tidak begitu untung dan mengangkut sedikit penumpang.

Dengan aliansi ini Garuda tidak harus terbang ke seluruh kota di dunia tetapi cukup terbang ke hub maskapai mitra, nantinya penumpang akan melanjutkan penerbangan ke negara tujuannya menggunakan maskapai tersebut. Sebaliknya, maskapai asal Amerika, Eropa atau Afrika yang masuk aliansi tidak harus terbang ke seluruh kota di Asia Pasifik, karena penumpang yang mempunyai destinasi ke Asia bisa dilayani Garuda Indonesia. Semua penumpang akan disugahi dengan layanan Garuda Indonesia yang benar-benar Indonesia baik dari aspek *sight, sound, smell, taste* dan *touch*. Salam keramahtamahan khas Indonesia serta aromatherapy dan ornamen-ornamen batik dan bambu khas Indonesia.



Gambar 4.14. Total Customer Voice Per Service Area(Sumber : CVoMS, 2017)

Berdasarkan indeks yang tersebut di atas, masih banyak pekerjaan rumah bagi GA dalam perbaikan dan penyempurnaan, serta meminimalisir jumlah komplein yang di terima, dengan terus melibatkan pengguna jasanya, terutama yang sudah menjadi *loyal customer*, hal ini guna mempertahankan citra yang sudah kembali bangkit dan terus akan menjadi yang terbaik serta pilihan masyarakat Indonesia secara khusus dan Dunia secara umum, demikian tambahan narasumber 5. Hal ini di perkuat oleh penelitian Keller, (2003) brand image adalah persepsi tentang brand yang merupakan refleksi memori konsumen akan asosiasinya pada brand tersebut.

Secara garis besar kinerja PT GA Tbk, sudah dilaporkan kepada kementerian BUMN dalam RUPS April 2017, pada saat penggantian direksi baru dari Arief kepada Pahala Mansyuri. Masih banyak yang harus diperbaiki dalam kinerja secara keseluruhan, menurut Ibu Rini Sumarni sepanjang tahun kepemimpinan Arief sudah banyak perbaikan walau itu belum mencapai target yang diinginkan, namun sisa dari target yang belum terselesaikan tersebut akan dilanjutkan oleh Pahala sebagai pimpinan yang baru.

Lebih lanjut narasumber 3 sebutkan, harus lebih digiatkan kinerja di dalam badan keorganisasian Garuda Indonesia, sehingga dengan manajemen yang kuat sangat diyakini

akan berpengaruh pada kemampuan mendapatkan revenue yang lebih bahkan pada tingkat profit. (tempo.com 12 April 2017).

Pernyataan dari Menteri BUMN dikuatkan oleh Butar Butar sebagai VP Communication PT Garuda Indonesia Tbk di dalam *Newsletter* tertanggal 14 April 2017 yang dapat diakses di website resmi PT GA, Tbk. Akhir dari wawancara, Narasumber 4 memberikan serangkaian data tambahan yang sangat menunjang data data penelitian, yakni tentang pengembangan visi dan misi.

4.8 Pengembangan Visi dan Misi PT. Garuda Indonesia Airlines

4.8.1 Pengembangan Misi

- 1) Customers, yang menjadi pelanggan Garuda Indonesia adalah pelanggan kalangan menengah ke atas.
- 2) Products or services, Garuda Indonesia merupakan perusahaan jasa yang menawarkan layanan yang berkualitas, professional, full services, dan merupakan layanan yang berkelas Internasional. Hal ini didukung dengan adanya “*Garuda Experience*”.
- 3) Markets, Garuda Indonesia bersaing dalam perusahaan penerbangan domestik maupun Internasional yang menargetkan pada konsumen kalangan menengah atas.
- 4) Technology, Garuda Indonesia memiliki teknologi informasi yang mutakhir dalam menjalankan bisnis sehingga menempatkan Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan dengan TI tercanggih di Indonesia. Narasumber (1) tambahkan saat ini Garuda Indonesia fokus untuk program- program yang berkelanjutan (*Sustainable*), menghindari terjadi masa masa suram sebelumnya.
- 5) Hal ini di perkuat oleh penelitian Lélé, (1991) program- program yang berkelanjutan juga mengandung nilai-nilai penting sebagai pondasi yang kuat bagi perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada keuntungan atau ekonomi saja tetapi juga harus berorientasi pada lingkungan dan sosial sebagaimana konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

Melalui komunikasi korporasi yang kuat dan lebih sehat, GA sudah mulai meneropong peluang baru di depan yang tak terduga (*shifting*) terlebih dengan kondisi nilai mata US Dollar yang terus tinggi.

Dunia saat ini sudah dikuasai dengan teknologi khususnya komunikasi berbasis internet, dengan teknologi yang terbaru, GA sudah menyiapkan

kekinian di aspek komunikasi untuk memudahkan para penumpang dalam mendapatkan informasi melalui pemanfaat IT berbasis “*cloud Computing*”.

System ini terintegrasi dan dapat di akses secara *real time* oleh penumpang saat di berada diluar negeri, selain itu untuk seluruh karyawan GA diseluruh 76 kantor cabang domestik maupun internasional terkhusus kota tujuan GA. Sebagai maskapai global player yang sudah bergabung dalam aliansi berbasis internasional, kelengkapan IT seperti ini sudah menjadi keharusan, yang akan menjamin GA connected dengan jaringan maskapai mitra dan teknologi komunikasi dunia khususnya di industri penerbangan.

GA menjadi salah satu BUMN yang menggunakan IT berbasis “*cloud computing*”, disamping GA sudah memiliki layanan transaksional digital *e-commerce* bagi pengguna jasa, yang terdiri dari *Garuda Online Travel Agency, Online Sales Partnership, Corporate Online system* berbasis *business to business*, hingga *mobile apps* untuk layanan reservasi dan pembukuan.

6) *Concern for survival, growth, and profitability*

Untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan kemampuan untuk menghasilkan laba (profitabilitas) Garuda Indonesia memiliki beberapa anak perusahaan diantaranya adalah PT. Aerowisata, PT. Abacus DSI, PT. Garuda Maintenance Facility Aero Asia dan PT. Aero System Indonesia.

7) *Philosophy*

Garuda Indonesia sudah mempunyai kepercayaan yang baik di mata konsumen, ini dibuktikan dengan banyaknya penghargaan yang diraih oleh Garuda Indonesia.

8) *Self-concept*

Dilihat dari keunggulan Garuda Indonesia yaitu maskapai penerbangan dengan full services pertama di Indonesia yang memiliki image dan prestasi yang baik di mata Internasional, maskapai penerbangan yang memiliki sertifikat IATA Operational Safety Audit.

9) *Concern for public image*

Garuda Indonesia melakukan berbagai program kerjasama yang dapat meningkatkan pemberdayaan masyarakat dan lingkungan. Melalui program-program CSR yang disebut *Garuda Indonesia Cares* (Garuda Indonesia Peduli), upaya pemberdayaan masyarakat dan menjaga lingkungan itu akan terus menjadi bagian dari kerja keras untuk memajukan perusahaan.

10) *Concern for employees*

Bagi Garuda Indonesia, para karyawan merupakan asset yang berharga. Ini dibuktikan dengan perekrutan yang dilakukan berdasarkan strategi dan tujuan Garuda Indonesia. Dalam pandangan Garuda Indonesia, karyawan dapat dilihat sebagai modal manusia, menyiratkan bahwa karyawan Garuda Indonesia memiliki pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan kerja potensial yang dapat mendukung produktivitas perusahaan. Agar menjadi modal berharga dengan kontribusi yang kuat untuk organisasi, setiap karyawan harus memiliki semangat kerja yang sehat dan karenanya akan cukup kompeten untuk organisasi.

4.8.2 **Pengembangan Visi**

Dari sisi Visi, dapat dikatakan bahwa PT GA sudah baik. Dapat dilihat dari apa yang ingin dicapai PT Garuda Indonesia di masa depan, yaitu sebagai penyedia jasa penerbangan pilihan utama. Dari manfaat strategi komunikasi korporasi, Garuda telah mendapatkan kembali posisi bisnis yang melibatkan berbagai stakeholder. Komunikasi korporasi juga telah membantu Garuda untuk mendapatkan kembali pangsa pasar atau konsumen yang lebih memilih Garuda daripada layanan penerbangan lain. Reposisi telah menunjukkan bahwa komunikasi korporasi memberikan kontribusi secara signifikan pada kemajuan bisnis Garuda mulai tahun 2008 – 2017.

4.9 **Analisis Penelitian**

Berdasarkan analisis di atas di dapatkan bahwa PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. salah satunya, di mana Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penerbangan ini, memilih menggunakan strategi *Corporate Communication* dalam menyampaikan tujuan perusahaan kepada publik sebagai penerbangan kelas dunia melalui konsep Indonesian Hospitality. Berikut ini adalah gambar *Corporate Communication* Garuda Indonesia.



Gambar 4.15. Strategi korporasi GA (Sumber: Peneliti,2018)

Berdasarkan pada gambar diatas, proses komunikasi korporat di GA di mulai dari proses pesan. Pesan yang ingin di sampaikan oleh GA kepada stakeholdernya merupakan pengembangan dari visi dan misi GA. Berangkat dari visi misi perusahaan dan budaya perusahaan yang menjadi titik kekuatan GA, mutlak harus melakukan reposisi besar besaran, terjadi perubahan dan penguatan dalam komunikasi organisasinya. Komitmen ini dituangkan melalui visi dan misi yang diturunkan dari strategi jangka panjang Perseroan yaitu Sky Beyond.

Dalam konsep pesan Garuda membangun konsep layanan *Diversity of Indonesian Hospitality*, di mana konsep ini sejalan dengan visi dan misi perusahaan yang telah dibentuk. *Divisi Corporate Communication* Garuda Indonesia sendiri menggerakkan SDM dalam bentuk pelayanan yang mampu menjadi identitas Garuda yaitu *Indonesian Hospitality*.

Tahapan implementasi dalam penyampaian pesan tidak terlepas dari peran Public Relations sebagai fungsi pelaksanaan divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia yang bertanggung jawab untuk melaksanakan dan memantau proses penyampaian pesan yang dilakukan dalam bentuk *direct* maupun *indirect* di setiap kantor Garuda.

Selain itu dengan komunikasi GA berusaha membangun brand awareness dan *coniderations to use Brand* serta mengkomunikasikan destinasi Indonesia dan layanan terbang kelas dunia bersama Garuda Indonesia melalui aktivitas kampanye di Eropa dan Tiongkok. Menawarkan destinasi liburan terbaik khas Indonesia bekerja sama dengan Kementerian Pariwisata melalui produk Travel Pass Garuda Indonesia pada beberapa destinasi dengan tema destinasi bawah laut, budaya, serta petualangan.

Berdasarkan kegiatan media monitoring yang dilakukan secara rutin dan intensif, Perseroan memandang bahwa tidak ada siaran pers yang berpotensi membawa dampak negatif baik dari segi finansial dan nonfinansial selama 2014. Seluruh pemberitaan tersebut diterima dan direspon dengan baik, serta dimitigasi dan diklarifikasi dengan data dan fakta yang valid bila diperlukan.

Media-media yang melakukan pemberitaan menyiarkan perkembangan terbaru mengenai aktivitas Perseroan dengan izin dan sepengetahuan Perseroan. Ada pun siaran-siaran pers tersebut memberikan respon serta masukan yang positif dan membangun kepada Perseroan, sehingga Perseroan dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik. Selain itu melalui kerja sama dengan media Garuda membuat kegiatan *Focus Group Discussion* yang juga rutin diadakan setiap tiga bulan sekali dengan mengundang seluruh insan media baik lokal maupun nasional di tiap-tiap daerah ini, digunakan divisi *Corporate Communication* untuk menyampaikan informasi secara langsung terkait pencapaian-pencapaian dan rencana kedepan yang akan dilakukan Garuda melalui *press release* sekaligus sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan citra di masyarakat.

Selain media internal, Perseroan juga memastikan bahwa komunikasi eksternal berjalan dengan efektif dan tepat sasaran guna meningkatkan reputasi dan kepercayaan publik terhadap Perseroan. Akses informasi dan data mengenai Perseroan dapat diakses publik melalui medium antara lain Deployment Press Release, Landing Page “Press Release” di laman Garuda Indonesia, Akun Media Sosial, dan Inflight Magazine “Colour”. Target pemasaran Garuda Indonesia adalah menarik peminat dari domestik atau mancanegara. Hal tersebut telah dibuktikan dengan penambahan berbagai jadwal penerbangan ke beberapa negara di dunia.

Garuda Indonesia sendiri memiliki target pasar untuk kalangan atas, hal ini terbukti harga tiket yang jauh lebih tinggi dari kompetitor-kompetitor lainnya. Respon yang dihasilkan dari program komunikasi korporat GA adalah Garuda Indonesia terus memecahkan rekor dalam aspek jumlah penumpang dan tingkat isian pesawat. Kinerja Garuda Indonesia akan terus membaik meski berada di bawah tekanan seiring dengan pulihnya stabilitas nilai tukar dan kemampuan manajemen untuk meningkatkan harga tiket sebesar 10%.

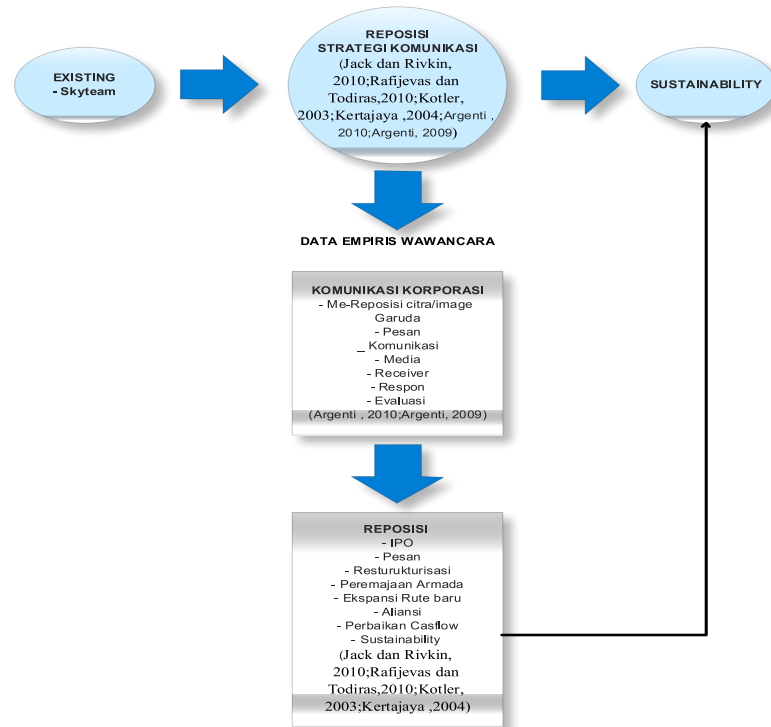
Selain itu melalui penerapan strategi mitigasi keuangan yang mendukung pengembangan investasi perusahaan tersebut, Garuda Indonesia berhasil kembali rebound di tengah iklim industri yang kian ketat dan terus berubah. Akan tetapi, sejumlah tantangan masih membayangi kebangkitan Perseroan.

Di antaranya adalah percepatan antisipasi pasar di mana Perseroan harus dapat berinovasi untuk membuat revenue generator bergerak lebih cepat sesuai yang diharapkan. Sehingga berdasarkan pada capaian-capaian yang sudah di tempuh oleh GA diatas maka secara umum terdapat dinamika yang mempengaruhi performa Garuda Indonesia pada perkembangan. Namun demikian masih dalam kondisi yang terukur sehingga tetap dapat menunjukkan progress yang lebih baik sesuai proyeksi manajemen di semester dua mendatang.

Manajemen masih memiliki waktu, kesempatan dan peluang untuk terus melanjutkan pertumbuhan positif yang sudah diperolehnya di tahun 2015. Mengenai sorotan kinerja keuangan, Garuda Indonesia juga berhasil menekan tren kerugian dari 1Q-2017 sebesar USD 99.1 juta menjadi USD 38.9 pada 2Q-2017. Garuda Indonesia juga telah berhasil membukukan laba operasi sebesar USD 61.9 juta pada periode 3Q-2017 (diluar tax amnesty dan extraordinary items sebesar USD 145 juta). Jumlah itu naik 216.1 persen dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya.

Penerapan dari sistem cost efficiency dikembangkan *Corporate Communication* Garuda dengan tidak melakukan terlalu banyak kegiatan branding sehingga biaya dapat difungsikan untuk pengembangan saluran komunikasi. Alasan tidak banyak kegiatan branding yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia mengingat brand perusahaan sendiri telah kuat di masyarakat.

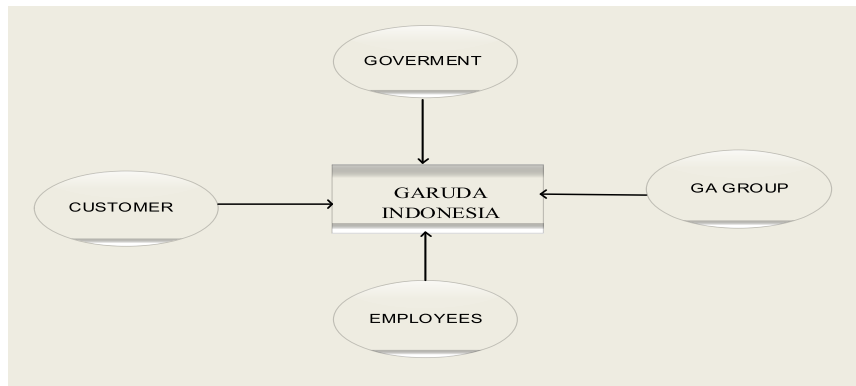
Berikut adalah gambar proses reposisi yang terjadi di Garuda.



Gambar 4.16 . Proses Reposisi yang terjadi di Garuda (Sumber: Peneliti, 2018)

Komunikasi korporasi secara signifikan telah mempercepat dan memperkuat reposisi Garuda. Ada 7 area yang direposisi yaitu: visi dan misi Garuda, positioning bisnis Garuda, SDM Garuda, Image/citra Garuda, investasi Garuda, dan Organisasi Garuda. Dari ke 7 area tersebut komunikasi korporasi berperan di semua area, terutama dalam me-reposisi citra/image Garuda.

Selama proses *Corporate Communication*, komunikasi internal dan eksternal dalam kaitan dengan kegiatan komunikasi korporasi perusahaan untuk menjalankan semua rencana dan strategi perusahaan yang tertuang dalam visi misi harus berjalan secara simultan, tidak lagi berjalan sendiri sendiri agar Garuda mencapai pada titik kesuksesannya yakni: Sky beyond Sky Dominate (2019-2022). Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka reposisi menjadi langkah yang sangat penting untuk melakukan perubahan besar dalam kelahiran baru sebuah produk/brand bagi suatu perusahaan yang memiliki orientasi dunia di era globalisasi ini.



Gambar 4.17. Sebelum Reposisi di Garuda (Sumber: Peneliti, 2018)

Reposisi menjadi salah satu proses untuk membangun kembali citra atau brand produk yang sudah terbangun. Karena tujuan reposisi adalah untuk meningkatkan citra Garuda, maka fungsi komunikasi korporasi menjadi sangat strategis dan urgen dalam reposisi bisnis perusahaan Garuda.

Komunikasi korporasi secara signifikan telah mempercepat dan memperkuat reposisi Garuda. Ada 7 area yang direposisi yaitu: visi dan misi Garuda, positioning bisnis Garuda, SDM Garuda, Image/citra Garuda, investasi Garuda, dan Organisasi Garuda. Dari ke 7 area tersebut komunikasi korporasi berperan di semua area, terutama dalam me-reposisi citra/image Garuda.

PT. Garuda Indonesia, Tbk, dalam organisasinya tidak lagi memiliki PR (Public Relation), sebagai sentral pembentukan aliran komunikasi dalam organisasinya, namun semua dikelola oleh divisi Humas (*Integrated Corporate Communication*), humas di perusahaan ini sangat memegang peran komunikasi korporasi di dalam organisasi terlebih dalam segmen bisnis *airline*, sebagai perusahaan yang sudah memiliki nama dan kepercayaan khalayak luas, fungsi PR maupun fungsi Humas dikerjakan langsung di unit *Integrated Corporate Communication*.

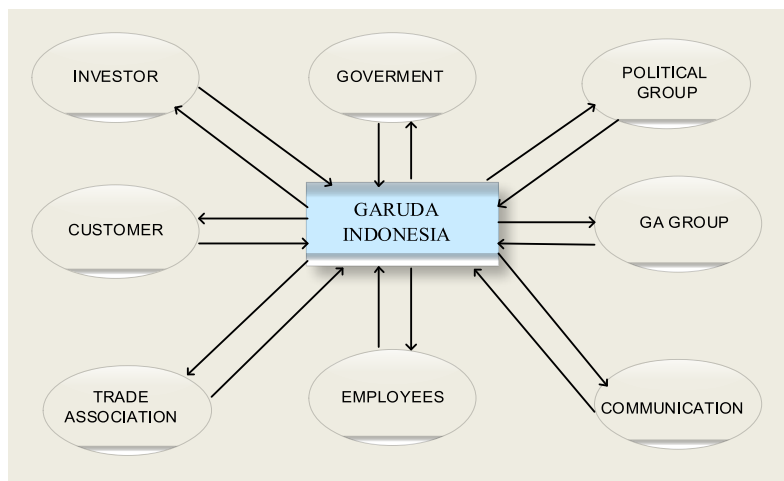
Sedangkan tahap komunikasi eksternal dalam bentuk Garuda (GA) bergabung dalam aliansi bisnis penerbangan dunia ,yakni: *SKY TEAM*. Ada 3 (tiga) besar badan aliansi bisnis dunia penerbangan (Worldwide Global Airline management), yaitu: *One World, Star Alliance dan Sky Team*.

Dalam bidang komunikasi bisnis Garuda membangun kekuatan juga dilakukan GA dengan mengandeng beberapa perusahaan BUMN lainnya, seperti kerjasama dengan beberapa Bank Bank plat merah, seperti: BNI, BRI dan Mandiri. Fiestapoin sendiri merupakan poin reward yang diberikan kepada Nasabah berdasarkan perhitungan saldo rata-rata tabungan dan transaksi melalui jaringan e-Channel (ATM, internet banking dan

mandiri SMS), maupun melalui Cabang Mandiri.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa reposisi yang terjadi pada Garuda merupakan pertemuan antara marketing komunikasi, komunikasi bisnis dan *Corporate Communication*. Melalui reposisi perusahaan harus membangun kepercayaan dengan secara aktif menggandeng publik, pelanggan, karyawan dan partner mereka dalam pencapaian di bidang sosial, finansial dan lingkungan. Kalau fungsi ini bisa dijalankan dengan baik, maka reposisi akan berjalan dengan lancar dan pencapaian objektif perusahaan dapat terlaksana.

Sebagai bagian dari upaya reposisi perusahaan, PT. Garuda Indonesia terus meningkatkan layanan kepada pengguna jasa, dengan memperkenalkan layanan khas “Garuda Indonesia Experience”, yang menghadirkan keramahmataman, budaya, dan segala hal terbaik dari Indonesia melalui kelima panca indera, yaitu *sight, sound, taste, scent*, dan *touch*, untuk diimplementasikan dalam layanan *pre-journey, preflight, in-flight, post-flight*, dan *post-journey*.



Gambar 4.18 . Setelah Reposisi di Garuda (Sumber: Peneliti, 2018)

*Keterangan: tanda anak panah dua arah adalah alur komunikasi out in dan in out message (*reciprocate communication*) dengan media/cara : tatap muka, elektronik, verbal maupun non verbal, visual dan non visual. GA sebagai perusahaan multipower, memiliki anak perusahaan dan cucu perusahaan, menjadikan CC sebagai *centered of company communication base*. Jika Argenti (2004), sebutkan kalayak sebagai konstituen/stake holder/pengguna jasa/investor, namun GA memisahkan karena masing masing memiliki kepentingan berbeda sekalipun mereka memiliki andil/*bargaining position*.

Narasumber (3) sebutkan GA melakukan ini karena dalam proses reposisinya, CC berintegrasi dengan unit bisnis marketing sebagai bentuk team work, di dalam ilmu pemasaran kalayak terbagi atas dua, internal dan eksternal, sehingga diputuskan

kalayak/konstituen adalah pihak pihak di luar GA sebagai agen.

Tahun 2008, Garuda (GA) membangun brand baru dalam komunikasi korporasinya di pimpinan Garuda baru yaitu Emirsatar yang memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan besar di dalam tubuh organisasi PT Garuda Indonesia Tbk.

Maskapai ini memulai jejak awal dari reposisi maskapai dengan melaksanakan IPO, yang diawasi oleh pemerintah selaku pemegang saham mayoritas. Selain itu komunikasi eksternal Garuda (GA) dilakukan dengan bergabung dalam aliansi bisnis penerbangan dunia, yakni: SKY TEAM. Ada 3 (tiga) besar badan aliansi bisnis dunia penerbangan (*Worldwide Global Airline management*), yaitu: One World, Star Alliance dan Sky Team.

Kemudian bergabung menjadi anggota aliansi penerbangan berbasis Internasional yakni Skyteam. Perusahaan menyadari perlunya upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan brand awareness dari masyarakat internasional terhadap Garuda Indonesia. Untuk itu kerja sama dengan Liverpool Football perlu dilakukan di tahun 2012. Garuda Indonesia berupaya untuk meningkatkan kualitas dari Internet Booking Enginenya sehingga kontribusi penjualan tiket secara langsung (*direct*) kepada penumpang dapat ditingkatkan.

Perusahaan memfokuskan peningkatan penjualan berdasarkan segmentasi pasar yang telah diidentifikasi sebelumnya. Perusahaan melakukan berbagai inisiatif untuk mendorong penjualan dari berbagai segmen ini termasuk penjualan dari segmen GFF (*Garuda Frequent Flyer*) *corporate account* komunitas dan masyarakat umum.

Sedangkan di Indonesia Garuda Indonesia sudah menjangkau seluruh kota. Segmentasi Garuda Indonesia juga untuk segala usia jenis kelamin ras suku maupun agama. Sehingga siapa pun bisa menggunakan palayanan jasa dari Garuda Indonesia yang khususnya adalah jasa penerbangan.

Pada 2009 yang lalu Garuda mulai berusaha mensejajarkan diri dengan maskapai-maskapai internasional kelas dunia seperti KLM, Air France dan Singapore Airlines dengan memperkenalkan sistem hiburan AVOD terbaru (*Audio Video on Demand*) dengan televisi di setiap kursi terutama dalam armada jarak jauh. Garuda juga memperkenalkan kursikelas bisnis yang dapat diubah menjadi tempat tidur pada penerbangan jarak jauh.

Untuk target yang selanjutnya pada tahun 2021 adalah Garuda Indonesia ingin menjangkau kalangan bawah. Hal tersebut dilakukan agar Garuda Indonesia dapat menjangkau semua kalangan. Untuk menunjang target tersebut Garuda Indonesia akan menambah pesawat 50 diantaranya adalah pesawat untuk Citilink. Citilink merupakan salah satu strategi Garuda dalam penerbangan *Low Cost Carrier* atau penerbangan murah.

Walaupun Citilink penerbangan *Low Cost* namun dari sisi kualitas, kenyamanan dan keamanannya adalah sama dengan Garuda Indonesia.

Garuda Indonesia menyiapkan strategi dalam menghadapi ketatnya persaingan antar maskapai khususnya munculnya dua maskapai baru yang melayani pasar *full service* tahun ini. Manajemen berencana meningkatkan pelayanan pesawat dan *post flight*. Senior Manager public Relation Garuda Indonesia mengatakan layanan pre-in di antaranya memperbanyak jaringan akses pemesanan dan pembelian tiket mempermudah pemesanan online serta bekerja sama dengan 16 bank. PT Garuda Indonesia Tbk (GIAA), melalui anak perusahaannya PT Citilink Indonesia mengambil alih pengelolaan finansial dan operasional Sriwijaya Air dan NAM Air.

Langkah ini dilakukan dalam bentuk Kerjasama Operasi (KSO) PT Citilink Indonesia (Citilink) dengan PT Sriwijaya Air dan PT NAM Air. Melalui penandatanganan KSO tersebut, keseluruhan operasional Sriwijaya Air Group, termasuk finansial akan berada di bawah pengelolaan dari KSO tersebut.

Sementara itu anak perusahaan dengan persentase kepemilikan lebih dari 50% mencatat laba masing-masing sebagai berikut: PT Aerowisata Rp70,2 milyar, PT GMF Aero Asia Rp51,1 milyar, PT Abacus DSI Rp3,4 milyar dan PT Lufthansa System Indonesia Rp18,8 milyar.

Hasil positif ini dapat dicapai atas keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan Yield, *Seat Load Factor* serta peningkatan kapasitas produksi melalui optimalisasi network di tengah kondisi harga bahan bakar yang terus meningkat dan persaingan bisnis yang semakin ketat.

Strategi pemasaran yang dijalankan di tahun 2007 meliputi *Effective network*, *Reliable product* dan *Service quality delivery*. Strategi ini mengoperasikan program Product dan service enhancement dan *Cost efficiency/ revenue improvement* yang dimaksud dalam Strategi Rehabilitation. Jaringan penerbangan Garuda Indonesia menghubungkan 24 kota domestik dan 23 kota internasional, termasuk sembilan kota yang diterbangi *mitra codeshare*.

Strategi jaringan penerbangan (*route network*) diarahkan untuk meraih tujuan Perusahaan menjadi leading carrier di pasar domestik dan *flag carrier* di pasar internasional. Pengembangan jaringan penerbangan terutama didasarkan pada perkembangan trafik, profitabilitas rute, kondisi persaingan dan sumber daya armada pesawat yang dikelola.

Restrukturisasi rute dilakukan dengan mengkonsolidasi rute dan mengalihkan

sumber daya ke rute-rute yang lebih menguntungkan. Garuda Indonesia melakukan kerjasama dengan sejumlah Maskapai Penerbangan Asing (MPA) berupa codeshare dan special prorate agreement. Dengan kerja sama ini, pelanggan memperoleh kemudahan dengan menggunakan tiket Garuda Indonesia untuk menjangkau kota-kota tujuan yang dilayani Garuda Indonesia dan yang dicode sharekan, atau sebaliknya bagi pelanggan MPA mitra tersebut.

Saat ini Perusahaan melakukan kerjasama codeshare dengan delapan MPA: China Airlines, China Southern Airlines, Gulf Air, Korean Air, Malaysian Airlines, Philippine Airlines, Qatar Airways dan Silk Air. Semenjak melakukan reposisi dengan mengembangkan segmen pasar tidak hanya pada tingkat regional ataupun Eropa tetapi sudah sampai benua Afrika dan Amerika, target pasar ikut juga meluas dengan *networking* yang menyebar keseluruh dunia setelah bergabung dalam aliansi *global airlines* (SKYTEAM), prestasinya juga meningkat dan diakui sebagai maskapai yang mendunia. Dalam hal ini peneliti menggambarkan langkah langkah reposisi PT Garuda Indonesia Tbk. Permasalahan citra saat itu berubah terbalik di tahun 2013 dan 2014, di mana Garuda Indonesia berhasil membuktikan kinerja positifnya melalui konsep layanan “Garuda Indonesia Experience” yang mendapatkan penghargaan dari APEX (Airline Passenger Experience Asociation) sebagai Maskapai Terbaik di Asia dalam ajang *Passenger Choice Awards*.

Garuda Indonesia juga berhasil mengungguli 4 maskapai penerbangan lain yang diumumkan sebagai finalis, yakni: Singapore Airlines, Cathay Pacific Airways, Korean Air dan EVA yang merupakan maskapai dengan standar pelayanan internasional sejak lama. Penetapan Garuda Indonesia sebagai pemenang kategori tersebut didasarkan pada hasil penilaian terhadap produk, layanan, dan inovasi perusahaan serta tingkat kepuasan (*flight experience*) dari seluruh pengguna jasa penerbangan di dunia yang dilaksanakan secara on-line melalui situs www.passangerchoiceawards.com.

Tabel 4.3. Proses Reposisi di PT Garuda Indonesia

Responden	Deskripsi	Reposisi	Tahapan Reposisi
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cita-cita perusahaan (Visi dan Misi) 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan temuan-temuan internal dan eksternal (Tata Kelola Perusahaan) • Buat perencanaan, pelaksanaan, monitoring, controlling, evaluasi 	Reposisi	<ul style="list-style-type: none"> • Visi dan Misi • Tata Kelola
2	<ul style="list-style-type: none"> • Gool setting perusahaan • Menyebabkan kemampuan komunikasi untuk perbaikan bisnis • Melakukan terobosan restrukturisasi 		
3	<ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya komunikasi resiprokal antara usaha dan kalayak • Analisa kebutuhan pasar • Empowerment, interface, konsolidasi 		<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi PR dijalankan Humas
4	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi PR di jalani humas (Comcor) • Bekerjasama dengan unit bisnis marketing • Dir Niaga melakukan mediasi dengan kalayak dan badan usaha lainnya (Bank, travel agent) 		
5	<ul style="list-style-type: none"> • Mengubah secara komprehensif untuk internal komunikasi • Penilaian 360° (Topdown vs down top) • Membuat pertemuan internal berkala 		<ul style="list-style-type: none"> • Mengubah konsep top down dengan 360°
6	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus discusion group dengan media • Membangun komunikasi eksternal via travel fair per 3 bln • Aspek safety terkontrol • Patuhi semua ketentuan regulator • Good coordination • Rutine report for service 		<ul style="list-style-type: none"> • CC • Membangun hubungan dengan unit bisnis marketing • Good governance
7	<ul style="list-style-type: none"> • Harga tiket mahal bukan untuk cari untung, penumpang membeli prestige • Humanity 		<ul style="list-style-type: none"> • Sky dominance • Sky biyond

	<ul style="list-style-type: none"> • Tetap milik BUMN 		
			Sustainable

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan tentang penerapan strategi komunikasi korporasi dalam reposisi PT Garuda Indonesia Tbk, serta didukung teori dan referensi data data. Maka diperoleh kesimpulan, bahwa;

1. Komunikasi korporasi secara signifikan telah mempercepat dan memperkuat reposisi Garuda. Ada 7 area yang direposisi yaitu: visi dan misi Garuda, positioning bisnis Garuda, SDM Garuda, Image/citra Garuda, investasi Garuda, IT Garuda, dan Organisasi Garuda. Dari ke 7 area tersebut komunikasi korporasi berperan di semua area, terutama dalam me-reposisi citra/image Garuda. Reposisi menjadi salah satu proses untuk membangun kembali Citra atau brand produk yang sudah terbangun. Untuk itu fungsi komunikasi korporasi

menjadi sangat strategis dan urgen dalam reposisi bisnis perusahaan Garuda. PT Garuda Indonesia Tbk, mempersiapkan langkah reposisinya selama hampir 7 (Tujuh) Tahun, setiap tahun yang di tempuh memiliki program dengan target target perbaikan Citranya yang berkelanjutan hingga reposisi terlaksana

2. Divisi *Corporate Communication* Garuda Indonesia memilih membentuk pesan secara direct melalui kegiatan Focus Group Discussion bersama para awak media dan indirect dengan pengembangan mesin informasi sebagai saluran komunikasi berbasis teknologi milik perusahaan. Sumber daya manusia dikembangkan *Corporate Communication* Garuda Indonesia melalui sebuah bentuk pelayanan yang mampu menjadi identitas Garuda Indonesia yaitu Indonesian Hospitality. PT. Garuda Indonesia, Tbk, dalam organisasinya tidak memiliki PR (Public Relation), sebagai sentral pembentukan aliran komunikasi dalam organisasinya, namun semua dikelola oleh divisi Humas (*Corporate Communication*), meski demikian fungsi humas tetap menjalankan fungsi PR. Sedangkan untuk komunikasi eksternal yang berkaitan dengan kalayak maupun stakeholder dan rekan bisnis, Garuda melibatkan unit marketing bisnis.
3. Dalam melakukan reposisi, Garuda juga menemui banyak kendala dalam pelaksanaannya, baik secara internal (ALI) dan eksternal (ALE). Pada analisa situasi eksternal (ALE) terdapat 6 unsur hambatan, seperti: *complementer, competitor, company, customer, channel* dan *change* (politic, economi, social, teknologi). Sedangkan dari internal terdapat 5 unsur mencakup; marketing, financial, operasional, SDM dan Inovation. Dari kedua aspek yang menjadi aspek analisa internal dan eksternal sebagai bagian yang harus di penuhi.
4. Dalam penelitian ini ditemukan novelty bahwa Garuda telah melakukan reposisi di setiap prosesnya dengan cara mengintegrasikan marketing komunikasi, komunikasi bisnis dan korporate komunikasi menjadi satu unit dengan kekuatan yang dahsyat: *Marketing Corporate Communication*. Unit ini menjadi sentral kekuatan strategi korporasi dan marketing bisnis maskapai Garuda Indonesia, dengan kemasan formulasi TOOLS (*Team work, Orientation market, Ontime, Legitimate Standart*). Proses reposisi yang terjadi pada Garuda merupakan pertemuan antara marketing komunikasi, komunikasi bisnis dan *Corporate Communication* dan perusahaan telah berhasil membangun kepercayaan dengan secara aktif menggandeng publik, pelanggan, karyawan dan partner mereka dalam pencapaian di bidang sosial, finansial dan lingkungan.

5.2 Saran

Saran peneliti terhadap Garuda adalah untuk meningkatkan koordinasi antar departemen *Corporate Communication* dan Departemen Service agar strategi perusahaan yang disusun dalam tindak reposisi dapat memancarkan visi dan misi perusahaan yang diinginkan. Langkah-langkah yang diambil harus strategis, karena itu mulai dari tahap analisa hingga ke evaluasi harus dilakukan secara mendalam dan dilakukan oleh SDM yang memiliki kecakapan dan kemampuan secara akademisi dan lapangan dan dilakukan secara stimulant, dan berani melakukan terobosan baru agar Garuda benar benar menjadi perusahaan yang siap bersaing serta tidak hanya menjadi perusahaan pada tataran *leading carries* di area domestic dan regional namun mencapai tingkat *Worldwide*.

Sekalipun saat ini Garuda menjadi sumber pemasukan devisa dalam tugasnya membangun Bangsa dan harus mengedepankan misi Negara khususnya kemanusiaan (*huminity*), namun sebagai perusahaan berbasis bisnis penerbangan tetap menampilkan jati dirinya sebagai *leading Flag Carrier* dengan bentuk komitmen yakni maskapai kebanggaan milik Nasional berkonsep *full service* dengan sentuhan *Indonesian Hospitality*.

Sesungguhnya reposisi merupakan jalan keluar yang terbaik untuk menata ulang kondisi perusahaan yang sedang mengalami krisis atau perusahaan yang produk-produknya sudah tidak lagi diminati konsumennya karena ada produk unggulan lain. Semakin tinggi mobilitas manusia untuk berinteraksi di masa yang moderen ini, akan semakin besar tantangan terhadap perubahan dan persaingan. Reposisi tidak hanya berlaku untuk perusahaan swasta tetapi juga dapat dilakukan oleh perusahaan milik pemerintah (BUMN). Tentunya proses reposisi juga harus mengikuti kaidah kaidah serta tahapan tahapan yang berlaku.

Daftar Pustaka

- Aldakhil, Abdullah M dan Sundaram Nataraja. 2014. Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances. *Journal of Marketing and Management*, 5 (10), 17-37, May 2014-17.
- Analisis Meeting PT Garuda Indonesia Tbk. 2014 . Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Annual Report PT Garuda Indonesia, Tbk. 2014. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Annual Report PT Garuda Indonesia, Tbk. 2015. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Annual Report PT Garuda Indonesia, Tbk. 2016. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Annual Report PT Garuda Indonesia, Tbk 2013. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Argenti P. A. (2010). *Komunikasi Korporasi (5 ed.)*. (A. Idris, Trans). Jakarta: Salemba Humanika.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S.1998. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-242.
- Bjorkdahl, Anja H. 2004. *Brand: Repositioning a Brand*. Bachelor Thesis, Department of Business dan Administration. School of Economic dan Management, Lund University.
- Bobbins, James G. dan James, Barbara S., 2006, *Komunikasi yang efektif untuk pemimpin, Pejabat atau Usahawan*, Cetakan ke 5, (Alih bahasa Drs. R. Turman Sirait) Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya
- Borges, Maria Rosa., dan Ana Sofia Branca. 2010. *The Impact of Corporate Rebranding on the Firm's Market Value*. School of Economics and Management, Technical University of Lisbon.
- Cangara, Hafied. 2002. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Carl Von .2010.*On War Strategy*, Edisi 1, Jakarta : The Floating Press
- Chowdury, Partha Prasad. 2013. Key Strategies and Issue of Positionin: A Review of Past Studies. *American Academic dan Scholarly Research Journal*, vol. 5, No. 1, January 2013.

- Colour Garuda Indonesia Magazine Edisi April. 2014. Garuda Indonesia, Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Cornelissen, Joep. 2004. Corporate Communication Theory and Practice. London. SAGE
- Cutlip, S. M., Center, A. H., dan Broom G. M. 2006. Effective Public Relations. Jakarta: Prenada Media Group.
- Danandjaja. 2011. Peranan Humas dalam Perusahaan. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Danang Sugianto. 2016. Kinerja Keuangan Garuda Anjlok. Economy.kompas.com, diakses tanggal 29 Juni pukul 21.10
- Dan-Cohen, M. 2016. Rights, persons, and organizations: A legal theory for bureaucratic society (Vol. 26). Quid Pro Books.
- Devito, Joseph A. 1998. Komunikasi Antarmanusia. Jakarta : Profesional Books
- Effendy, Onong. 1982. Human Relations dan Public Relations. Bandung: Mandar
- Effendy, Onong. 1990. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Effendy, Onong. 2006. Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Eka Sandiri, T. R. I., & Dominikus Tulasi, M. M. 2013. Strategi Public Relations Maskapai Garuda Indonesia Dalam Kerja Sama Dengan Liverpool Fc Periode Februari S/D Mei 2013 (thesis, BINUS).
- Ellson, Tonny. 2004. Culture and Positioning as Determinants of Strategy Personality and the Business Organization. New York: Palgrave MacMillan.
- Estu Suryowati.2017. Kerugian Garuda pada kuartal 1 Tahun 2017. Bisniskeuangan.kompas.com, diakses tanggal 03 Juli 2017 pukul 10.50 WIB
- Fajar, Marhaeni. 2009. Ilmu komunikasi: Teori dan Praktek. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Falak, Shaista., Lo May Chiun., dan Alvin Yeo Wee. (2014). A Repositioning Strategy for Rural Tourism in Malaysia – Community Perspective. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 144 (2014): 412-415.
- Falak,Shaista., Lo May Chiun., dan Alvin Yeo Wee. 2014. A Repositioning Strategy for Rural Tourism in Malaysia – Community’s Perspective. Procedia – Social and Behavioral Sciences 144 (2014) 412-415.
- Frank Jefkins .1990.Modern Marketing Communications Published by Blackie dan Son Ltd., Glasgow.ISBN 0-216-92694-7.

- Genc, Nurullah., dkk. 2012. A Conceptual Model Proposal for Determinants, Forms, Functions and Structure Choice in Strategic Alliances. Konferensi Manajemen Strategis Internasional ke 8. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58. Diakses dari www.sciencedirect.com
- Georgiev, Georgi dan Werner, Philip. 2013. Strategic repositioning in global manufacturing companies. Program: Master Program in Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship and Innovation, Lund University.
- Giddens, Anthony. 1979 . *Central Problem in Social Theory, Action, Structure and Contradiction in social analysis*. University of California Press
- Glienmourinsie.2016. Rencana Pergantian Direksi Garuda. *Ekbis.sindonews.com*, diakses tanggal 01 Juli 2017 pukul 15.45
- Grant, August E dan Meadows, Jennifer H. (eds.) (2010). *Communication Technology Update and Fundamental*. 12th Edition. Boston: Focal Press
- H. Syaiful Rohim .2009. *Teori Komunikasi Perspektif, Ragam dan Aplikasi*, Jakarta Rineka Cipta
- H.B Sutopo.2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta
- Hardjana, Andre. 2000. *Audit Komunikasi (Teori dan Praktek)*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Harlow.1976. *Definition Of Public Relations*. England
- Harris, Thomas L. 1991. *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: JohnWiley dan Sons, Inc.
- Hitt, Michael A; et al. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Terjemahan Salemba Empat, Jakarta
- Hovland,C.I.,Janis,I.L.,dan Kelley.1953. *Communication and persuasion*.New Haven:
- Illia, L., & Balmer, J. M. 2012. Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 415-433.
- Imam, Gunawan. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ind, N. 1997. The corporate brand. In *The Corporate Brand* (pp. 1-13). Palgrave Macmillan, London.
- Jefkins, Franks. 1987. *Introduction to Marketing, Advertising and Public Relations*. London: Macmillan Publishers Ltd.
- Johnson, G. dan Scholes, K. 1993. *Exploring Corporate Strategy* (3rd ed).London

- Juanita, J. 2013. Strategic corporate communication dalam proses repositioning dan rebranding. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2).
- Kartajaya, Hermawan. 2008. New Wave Marketing. <http://web.bisnis.com/kolom/2id1523.html>.
- Kasali, R. 2005. *Manajemen Public Relations*, Jakarta, Pustaka Utama Grafiti
- Kasali, Rhenald. 2014. *From One Dollar To Billion Dollars Company*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. 2011. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Keller, Kevin. 2003. *Strategic Brand Manajemen, Second Edition*, Prentice Hall.
- Ketaren, A. N. 2017. *Strategi Pelayanan Garuda Indonesia Cabang Medan dalam Mempertahankan Predikat The World Best Cabin Crew untuk Menambah Jumlah Penumpang*.
- Kotler, P dan Amstrong. 2000. *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. Jakarta. PT.INDEKS Kelompok Media.
- Kotler, P dan Amstrong. 2005. *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. Jakarta. PT.INDEKS Kelompok Media.
- Kotler, Philip. 1993. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan Implementasi dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE – UI.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Kuncoro, Mudrajad. 2001. *Metoda Kuantitatif*. Yogyakarta. AMP YKPN
- Laksamana, Agung. 2014. *What CEO Wants from PR: 7 Kunci Efektif Menjadi Ahli Strategi Public Relations*. Yogyakarta: B-First. Firsan
- Lexy J Moleong. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi Rosda-Kurnia, Solo
- Liliweri, Alo. 1997. *Komunikasi Antarpribadi*. Bandung : Citra Aditya Bakti.
- Littlejohn, Stephen W. 2009. *Teori Komunikasi*. Jakarta : Salemba Humanika
- Louis, M. Wayne De. 1996. *The Marketing Communications Process*. Tokyo: Mc. Graw Hill Kagakusha.
- Marketing Meeting PT Garuda Indonesia, Tbk. 2016. *Garuda Management Centre Building, Cengkareng*

- Matei, Roxana. 2012. Teaming up for Success: Why Global Airline Alliances Make Sense. Or not?. Master Thesis. Aarhus School of Business, Aarhus University. Master of Finance and International Business.
- McKinsey and Stakey, K., 1998. "Competitive Strategies and Organization Change", Organization Studies, Vol. 9 No. 4.
- McKinsey Quarterly. 2013. "Understanding the Diversity of Indonesia's Consumers".
- Michael E. Porter. 1990. "Competitive Strategy", Techniques for Analysing Industries and Competitors., New York: The Free Press.
- Michael E. Porter. 1995. "Competitive Advantage" New York: The Free Press., edisi terjemahan (2008)., Kharisma Publishing Group.
- Michael E. Porter. 1996. "What Is Strategy?" Harvard Business Review.
- Miller, Katherine. 2005. Communication Theories-Perspective, Process and context, Second Edition Mc.Graw Hill, Texas.
- Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Muhammad, Arni. 2004. Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara, Jakarta
- Mulyana, Deddy. 2010. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Myers, Michele Toleda dan Gail E. Myers. 1982. Managing by Communication : An Organizational Approach. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Naisbitt, John. 1994. Global Paradox. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Newsletter PT Garuda Indonesia, Tbk. 2014. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Newsletter PT Garuda Indonesia, Tbk. 2017. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Nova. (2011). Crisis of Public Relations. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ozsomer, Aysegul, Rajeev Batra, dkk. 2002. A Global Brand Management Roadmap. Intern J. of Research in Marketing No. 29. Hal 1-4. Diakses dari www.elsevier.com/locate/jjresmar.
- Pace, Wane. 2005. Komunikasi Organisasi (Deddy Mulyana), Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Panji Anoraga SE, MM .2002. Psikologi Kerja, Jakarta : Rineka Cipta

- Pawito. 2008. Penelitian Komunikasi Kualitatif. Yogyakarta: PT LKiS Pelangi Aksara Jaya Poerwanto
- Pizzinatto, Nadia Kassouf., Trajano Leme Filho dan Jose Edison Moyses Filho. 2010. Packing Repositioning as a Differential Strategy on Spiritual Beverages Market Management: Ron Montilla Case in Brazilian Market. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 10, Issue 4 (ver. 1.0), June 2010.
- Prayudi dan Juanita, Jana. 2005. Strategi Corporate Communication dalam Proses Repositioning dan Rebranding
- Putra, D. P., & Jamaan, A. 2014. Pengaruh Kerjasama Pariwisata Indonesia Dan Rusia Terhadap Industri Pariwisata Manado. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 1(2), 1-13.
- Rafijevas, Saidas dan Alia Todiras. 2010. Strategic Brand Repositioning: Accessing Upscale Markets: A Comparative Study of Hastens Sangar and Arbesko AB. Master Thesis.
- Rainisto, Seppo K. 2003. Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing in Northern Europe and the United States. Doctoral Dissertations. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Raymond S. Ross. 1983. *Speech Communication: Fundamentals and Practice*. Edisi ke-6. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Redding, W.C. and Sanborn, G.A. 1972. *Communication Within the Organization*, California : Harper dan Row
- Robbins, S.P. 1994. *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi (ahli bahasa)* Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P, May Coulter. 2007. *Management*. (ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Ruslan, Rosady. 2008. *Kampanye Public Relations*. Edisi Revisi, Jakarta : Raja
- Sameer, Sharanbir Kaur. 2012. Strategy and Repositioning the Brand McDonald's in India. *International Journal of Scientific and Research Publication*, Volume 2, Issue 9, September 2012.
- Sebayang, D. R., & Jamaan, A. 2015. Upaya Maskapai Garuda Indonesia Bergabung dengan Aliansi Global Skyteam dalam Pemasaran Brand. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 2(2), 1-13.
- Sedarmayanti .2011. *Metodologi Penelitian*, Mandar Maju, Bandung
- Sendjaja, Djuarsa, 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT . Raja Grafindo Persada. Ruslan, Rosady, 1999

- Senjaya, Sasa Djuarsa. 2007. Teori Komunikasi. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Singarimbun dan Effendi . 1995. Metode Venelitian Survei. LP3ES. Jakarta
- Skyteam Newsletter. 2014. Skyteam Branch Office, Bangkok Skytrax Meeting Report. 2015
- Soemirat, S., dan Ardianto, E. 2012.Dasar- dasar Public Relations. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Rdan D. Bandung: Alfabeta
- Sundus, Zahid dan Naintara Sarfaras Raja. 2014. Effect of Rebranding and Repositioning on Brand Equity Considering Brand Loyalty as a Mediating Variable. IOSR Journal of Business dan Management (IOSR-JBM), Vol. 16, Issue 1, Ver. VII (Feb. 2104), pp. 58-63.
- Tkaczynski, Aaron and Hastings, Kathy and Beaumont, Narelle.2006. Factors influencing repositioning of a tourism destination. In Yunus Ali, and Maria van Dessel (Eds.). ANZMAC 2006 Conference Proceedings: Advancing Theory, Maintaining Relevance, 4-6 Dec 2006, Brisbane, Australia. Brisbane, Australia: School of Advertising, Marketing and Public Relations, Queensland University of Technology.
- Van, Riel.2007. Essentials of Corporate Communication. London: Routledge
- Vilppo, Tiina dan Kristi Lindberg-Repo. 2011. Corporate Brand Repositioning with CSR as the Differentiating Factor: A Study on Consumer Perceptions. Economic Paper. Hanken School of Economic, Department of Marketing.
- Wayne R. Pace dan Don F. Faules. 2000. Komunikasi Organisasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Yearly Report PT Garuda Indonesia, Tbk. 2015. Garuda Management Centre Building, Cengkareng
- Zahid, Sundus dan Naintara Sarfaraz Raja. 2014. Effect of Rebranding and Repositioning on Brand Equity Considering Brand Loyalty as a Mediating Variable. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 16, Issue 1 Ver VII (Feb, 2014), pp. 58-63..
- Zerlina, A., Haryono, E., dan Elvianti, W. 2016. Optimizing the Implementation of Quantum Leap Program to Face the Challenges of ASEAN Open Sky Policy: Lessons from Garuda Indonesia. Aegis: Journal of International Relations, 1(1).

LAMPIRAN

Pertanyaan Kepada Bpk Nicodemus (Dir Service Garuda Indonesia)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Dengan kondisi GA saat ini sudah menjadi five star airline dunia, apakah bapak dapat ceritakan singkat latarbelkang rencana ini?	<p>GA adalah maskapai nasional yang merupakan perusahaan bumh saat tua, ikut mengiringi kehidupan bangsa ini sejak merdeka bahkan selalu setia untuk menopang semua program program nasional guna membantu kemajuan bangsa. Garuda awalnya hanya dengan 1 pesawat pemberian sahabat dari bpk Soekarno presiden RI 1, berjenis DC 3. Mulanya untuk membantu tugas kenegaraan dalam memproklamirkan kemerdekaan RI. Seiring waktu berjalan GA mengalami banyak peristiwa dan masalah bisnis, yang semula berjaya dengan sebutan the biggest airline di bumi selatan (South Hemisphere) sampai GA mengalami kondisi keuangan yang sangat buruk, pesawat satu persatu disewakan dan sebag di jual, rute rute intl ditutup, perampingan jumlah karyawan juga bagan organisasi. Sementara negara tetangga dan dunia, airline mereka berjaya bahkan terus expan besar besaran, sementara GA semakin mendekati angka merah dengan citra yang buruk diantaranya tidak diijinkn terbang wilayah eropa dan amerika karena dianggap dengan maskapai dengan tingkat safety terburuk (unsafe airline). dibawah pimpinan CEO bpk Emirsyah, dalam rapat tersebut di putusan untuk melakukan reposisi dengan 3 tahap sesuai kebutuhan temuan2 dengan berbagai percepatan perbaikan. Dalam minit meeting tersebut kami buat rencana2 dan pelaksanaan rencna, monitoring dan controlling serta evaluasi.</p> <p>Temuan2 yang menjdi permasalahan besar adalah kondisi keuangn, kondisi pesawat, perbaikan rute2, jumlah pegawai. Kesemua ini kami sampaikan kepada pemerintah sebagai pemngku kebijakan dan pemiliki usaha. Satu persatu kami solusikan dengan strategi millestone quantum leap, dan ini diawali dengan mendapatkan fresh money untuk memulai reposisi bisnis, melalui IPO (2011) dengan persetujuan pemerintah dalam hal ini diwakili kmntrian perhubungan, untuk perbaikan rute adalah tahap global alliance (2012), semua rute yang tidak menguntungkan di tata ulang dan membuka rute2 gemuk dengan basis pariwisata, peremajaan psawat berjenis jet dengan mesin dan teknologi terbaru masuk tahap network expansion (2013), penmbhn armada dengan psawt jet baru dan berteknologi tgi serta memiliki jaminan safety san security yang terpercaya (type rating boeing dan airbus), masuk tahap service excellent (2014) perbaikan dan tata ulang kualitas kerja dan keahlian karyawan melalui training2 dan upgrading courses terbaru mengikuti tuntutan perusahaan dan pasar, pembatasan jumlah perekrutan sdm serta penwaran pendi (pensiun dini), dan tahun 2015 GA mencapai titik qiantum leap tersebut, mendapat fresh money dari investor lokal (mandiri</p>

		<p>securitas dan citicorp) dengan kepemilikan saham 49%, armada baru dengan jumlah lebih banyak, rute rute baru basis tourism, jumlah karyawan handal dengan kinerja prima.</p>
2	<p>Kapan tepatnya reposisi di lakukan pada tahun berapa dan apakah menjawab tantangan bisnis penerbangn saat ini?</p>	<p>: Setelah dari thun 2015 ini, GA sudah masuk era awal reposisi nya, memang kami tidak perlu harus melakukan proses branding lg, mengingat dengan melakukan reposisi bisnis kami juga dengan sendirinya melakukan branding kpada kalayak. Namun perlu bagi GA di lihat dan di zoom oleh kustomernya bahwa saat ini GA sudah sangat berbeda dari keberadaannya di sbelum thun 2010, sbb reposisi ini untuk menjawab tantangan keterbukaan dan pasar bebas era globalisasi bisnis dan kemajuan teknologi komunikasi yang smkin berkembang pesat bahkan cenderung menggila dan wild. Reposisi GA dilakukan dengan diawali saat GA IPO dan berlangsung terus sd pada cita cita perusahaan sesuai visi misi, dan berkelanjutan sampai di tahap skybeyond. Hal ini pun sudah terlihat dengan jumlah penumpang bertambah, rute rute baru yang memiliki peluang bisnis, laporan keuangan untuk hutang sudah mulai terkikis dan GA sudah memiliki kemampuan untuk membayarkannya, pembaharuan IT guna menunjang operasional dan mencakup berbagai lapisan dan tingkat hidup kalayak. Sbb saat ini moda transportasi dengan pesawat sudah bukan lagi hal mewah serta kalayak diberikan kemudahan dan pilihan maskapai sesuai kecek masyarakat.</p>
3	<p>Bagaimana GA menginformasikan ttg rencana reposisi di internal yakni karyawan, apakah ada penolakan terhadap reposisi jika harus ada tindakan pengurangan jumlah karyawan?</p>	<p>: Penolakan ada pada saat karyawan mengetahui akan ada pengurangan pegawai, manajemen menginformasikan ini melalui buletin news yang kami sebar dengan cara blast di email internal communication, tentunya kriteria dan persyaratan berikut jumlah hak pensiun pesangon di uraikan dengan transparan sehingga dapat di baca oleh semua karyawan. Ketika mereka membaca nominal yang di dapat dengan program pensiun dini, banyak yang tertarik dan berminat untuk mndftrkn diri, namun tidak sertamerta manajemen menyetujui nya sbb harus tetap ada proses seleksi sesuai kriteria yang di canangkan perusahaan. Dengan kemajuan media komunikasi yang modern dengan email, serta media info karyawan (whatsgroup perunit) semua semakin memudahkan dan menghemat waktu penyebaran dan sosialisasi, tidak lagi diperlukan tatap muka dalam forum formal (auditorium meeting) cukup masing-masing karyawan melalui deputi masing-masing unit untuk lakukan head by head briefing yang dijelaskan intensif ttg pensiun dini (pensiun dini) ini dilakukan untuk menunjang program reposisi untuk menyelamatkan perusahaan dengan pendekatan komunikasi interpersonal, mereka diberikan cara menghitung haknya masing-masing yang tentunya</p>

		akan berbeda dari setiap karyawan. Diakhirny semua karyawan mendukung reposisi ini.
4	Garuda sbagai BUMN yang sudah senior dan memiliki bagan yang ckup luas, untuk melakukan reposisi besar2an, apakah harus ijin dengan pemangku kebijakan(pemilik saham utama) pemerintah? siapa sajakah pemilik saham utama itu.	: Benar, kami harus mengadakan perttemuan intern dengan kementrianperhub dan DPR, membahas kondisi GA dari keuangan, hutang, rute, bisnis airline sebagai future GA, kami mengadakan rapat terbatas secara berkala, konsolidasi dan negosiasi, agar pemerintah melek dan sadar bahwa GA sudah diambang kbngrutan klo tidak cpt2 melakukan pembharuan, tata kelola keuagn, peluang bisnis, dan yang berkaitan dengan penyelamatn aset bangsa. Ini merupakan jalan yang panjang dan cukup alot, Bamyak sekali masukan dan input yang disampaikan oleh pemangku kebijakan, yang semua mengarahkn untuk GA kembali bangkit dan mendptkn kembali prestasinya, sehingga solusi awal diijinkan untuk GA melakukan IPO, dengan kondisi pemerintah tetap mnjdi pemegang saham utama sebesar 51%. Mekanisme untuk IPO diserahkan kpada phak mngmnt GA, dan GA wajib untuk melaporkan semua thapan dalam proses reposisi tersebut .
5	Bagaimana kaitan antara reposisi, quantum leap, skyteam dengan prestasi GA menjadi five star airline? Apakah banyak di jumpai kendala dalam proses reposisi?	: reposisi adalah suatu kondisi yang harus dilakukan oleh GA untuk menyelamatkan dari kbngrutan dan ketertinggalannya, upaya ini dibuatkan tahapan secara berkala dan berkelanjutan yang di sebutkn quantum leap yang ini terdapat tujuh pendorong/drivers hingga pertumbuhn dan proses reposisi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan cita cita perusahaan (visi misi), ketujuh pendorong tersebut meliputi : (hal. 110 pada diktat disertasi). Dari masing-masing drivers ini menjadi pointer kegiatan pelaksanaan reposisi dan membawa GA menyandang status maskapai berkelas dunia dengan bintang lima dan sekaligus sbagai maskapai dengan awak kabin terbaik dunia. Reposisi adalah kondisi/pesan, quatum leap adalah tools/media/alat/kendaraan reposisi dan five start airline adalah hasil sebagai respon/feedback dari pesan tersebut . Kendala pasti ada, namun kami sudah mempersiapkan setiap kemngkinan pahit sekalipun jika reposisi tersebut gagal, hal terburuk GA dipailitkn kemudian di hidupkan kmbali dengan konsep berbeda. Kondisi ini yang sangat kami jaga agar tidak terjadi. Itu sebab nya GA secara korporat benar benar fokus dan serius mngatur strategi komunikasi nya yang melibatkan lingkunan internal dan eksternal, di mulai dari perencanaan ide, pelaksanaan ide, monitoring pelaksanaan, evaluasi hasil pelaksanaan.
6	Apakah dengan kondisi GA saat ini sudah cukup puas ataukah tetap terus	: setiap sebuah upaya tentu nya tidak akan berhenti bgtu saja setelah berhasil menyelesaikan tahapan masalah sebagai ujian, GA tetap akan melaju ke depan dan mempertahankan sekaligus meraih lagi prestasi

	<p>melaju ke depan, menjadi maskapai yang tidak tertandingi di dunia?</p> <p>prestasi dunia yang lain (sky beyond) hga tak tertandingi, juga terus bebenah diri terutama memperbaiki kekuatan dalam strategi komunikasi (bisnis, korporasi dan marketing) dlam kinerja SDM, hubungan organisasi dan memasarkan produk dan brand yang sudah mendunia ini, GA akan memperbanyak training2 dalam hal hospitality, communication skill, service aspect dan safety serta security airline sebagai pondasi sebuah maskapai. Apalagi saat ini armada GA semua terbarukan dengan dukungan teknologi tgi dengan jumlah yang banyak (diberikan data annual report), dan jumlah armada ini akan terus bertambah hga mencapai 174 di thun 2022 sbgai langkah sustainable kami.</p>
<p>7 Se jauh ini apa tanggapan pengguna jasa GA? Lebih banyak dengan respon positif atau negatif, apalagi dengan harga ticket GA yang tergolong ckup mahal?</p>	<p>: tidak dipungkiri dalam setiap langkah baru dan diawal memang belum banyak respon yang menggembirakan, terlebih dengan bermunculan airline2 low cost berbasis terbg dengan harga ekonomis yang menjamur, kategori penumpang GA adalah captive, bahkan dengan treatment service GA yang cenderung classic, di tambah hrg ticket yang mahal, namun kami tidak putus asa, dengan istilah jawa yang disebut ketuk tular, kami juga gencar memprosmosikn dengan melakukan langkah langkah konsep dari pendekatan komunikasi baik secara media online, media cetak, media event (pameran/travel fair) juga secara interpersonal dan mendekati posisi area penumpang (website) yang bsa diakses dengan hp jenis apapn, pangadaan BO2 sampai ke pelosok timur, juga termasuk door to door (jemput bola). Pendekatan disegala kalangan dari usia productive hingga usia 12 thun yang diikat oleh GA dengan menjadikan mereka member tanpa pungutan biaya namun memiliki benefit2 yang menggiurkan. Upaya tersebut diatas menjadi komitmen kami bersama agar GA bnar menjdi milik bangsa, dan ini menghasilkan respon positif, dalam tahun ke tahun semnjak proses reposisi di jalankan, jmlah penumpang bertambah (data diberikan pada annual leave).</p>
<p>8 Sebagai penutup pak, Apakah keberhasilan reposisi ini, GA sebagai sebuah perusahaan yang besar, menyadari strategi/konsep dari teori mana yang lebih berperan? Komunikasi atau manajemn? Saya gambarkn langkh</p>	<p>: saya sebagai dir services dan juga sekaligus PIC yang memonitor pelaksanaan proses reposisi ini sampai bergabung dengan skyteam, jelas saya jawab komunikasi, sbb hal ini yang tanpa disadari dilakukan disetiap tindak dan kegiatan reposisi tersebut, baik itu komunikasi korporasi karena GA adalh perusahaan dengan bagan yang gemuk, juga didukung dengan komunikasi bisnis yang mana dalam proses keberhasilan bisnis nya GA juga menggandengn beberapa kerjasam dengan bank, travel agent dan hotel, dan dilengkapi juga dengan komunikasi marketing yang terus melekat dalam upaya upaya memasarkan dan memerikan kekuatan citra/brand</p>

<p>teori dasar komunikasi, nti sy bantu bpk untuk meletakkan masing-masing tindakan yang bpk jelaskn tersebut, (beliau tertawa dan mnerima tantangn saya)</p>	<p>produk layanannya kepada kalayak sehingga dapat diterima dan dicari serta di cintai oleh pelanggannya serta di tgu2 promo2 dan terobosan2 nya sebagai response, banyak sekali email2 (media) dari para pngguna jasa yang ikut berkontribusi mmberikn ide dan advise untuk GA lebih maju lgi, surel2 ini kami kompail (komunikn) dan kami data ulang kmudian kami bwa sebagai bahsan rapat(evaluasi), sbb ini adalah pesan/ide yang harus di terima dan di kembngkn dalam sbuah strategi terobosan untuk mnjwb keinginan dan kebutuhan pasar/receiver. Noise dan efek adalah tantang bagi kami untuk dikendalikn dan di manage dengan baik sehingga tidak menimbulkn kegagalann rangkaian proses komunikasi menjadi break communication/undesire process.</p>
---	--

Pertanyaan Kepada Bpk Arya (Narasumber 2) Sbgai Staff Ahli Dir Service

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah menurut bpk bahwa reposisi menjadi jawaban untuk permasalahan GA?	: saya katakan benar reposisi adljalan terbaik untuk selamatkn kondisi GA dari pailit, sbb harus diakui kondisi keuangn GA pada thun 2000-2010 sangat menguatirkn, dengan beban hutang yang besar dan tidak memiliki kemampuan dalam membyarkn hutang-hutangnya tersebut .
2	Apakah reposisi dilakukan hanya untuk mmoerbaiki kondisi financial GA?	: reposisi dilakukan tidak hanya untuk perbaikn kondisi keuangn GA, tetapi juga membntu pertumbuhn bisnis dan ekspansi pasar, terlebih mnjwb tntangn pasar terbuka Asia Pacific di era globalisasi ini, dari semua rute di eropa dan asia, yang belum terwujud membuka kmbli rute ke USA, ini msh terus di godok dalam rapat internal, dan reposisi juga mntrigger GA melakukan IPO agr mndapat tmbhn dana segar untuk melakukan langkah2 perbaikn kondisi perusahaan scra internal dan eksternal.
3	Bagaimana kekuatan SDM untuk menjalankan semua kegiatan reposisi?	GA memang memiliki SDM2 handal dan jmlhanya tergolong banyak dari berbagai aspek latarblknng pendidikan, dari total 8500 karywan, saat ini yang plagi mndominir untuk level mngerial adalah S1, dilnjut dengan S2, sedangkan S3 hanya 2 org saja, sementara untuk level non managerial banyak dari lulusan SMA.
4	Apakah kaitannya antara reposisi dengan skyteam dan skytrax?	reposisi adalah goal setting perusahaan, agar proses reposisi betjln baik, GA memutuskan untuk bergabung dengan sbuah lembaga independen yang bergerak di bidang airline untuk mmbantu pnasaran scra global, lembaga ini adalah skyteAm, menjadi anggota Skyteam banyak keuntungnny namun banyak juga prasyaratanny yang harus di penuhi, diantaranya GA bersedia di audit oleh skytrax yang merupkn agent standarisasi service mereka juga sebagai auditor terhdp anggota ny yang bergabung.

5	Setelah reposisi ini, bgmana posisi GA di maskapai2 asing2 lainnya?	GA saat ini berhasil mnjdi airline dunia bertaraf bintang 5, slain itu mnjdi airline yang di cintai (most love airline award) sekaligus mnjdi airline yang tepat wktu di seluruh maskapai asia pasific dan banyak lagi prestasi yang di raih GA ketika sudah melakukn reposisi ini, walau demikian harus diakui untuk SQ dan Emirate memiliki pesawat-pesawat yang lebih canggih dengan teknologi terbaru, hal ini tidak bsa dipungkiri kedua maskapai ini dari negara2 ekonomi kuat.
6	Bgmana keadaan keuangan GA stlh reposisi dilakukan?	GA sudah mencatat beberapa persen keuntungan dan memiliki kemampuan membayar hutang2 nya, memang belum signifikan perbaikn keuangan namun keadaan ini tidak berhenti, GA tetap menjalankan pelaksanaan reposisi yang berkelanjutan serta menambah banyak armada serta terobosan service guna menunjang program perusahaan mncapai bintang lima dalam dunia penrbgn.

Pertanyaan wawancara narasumber 3 dengan Pak Ipung, Staff Ahli Humas (Eksternal Komunikasi)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Dalam melakukan reposisi, factor pendukung apa yang plagi berperan?	: yang berperan adalah tuntutan pasar (analisa lingkungan eksternal) sbb ini adalah awal dari langkah2 yang perjalanan dalam proses reposisi, sbnarny hasil dari analisa di lapangan mnjdi input baru sebagai lahir ny ide/pesan. Yang kemudian akan dilanjutkan oleh mngemn(komunikn) sebagai sumber bahan rapat koordinasi yang merupakan media pertemuan secara rutin beweckly dengan unit unit terkait (marketing, humas, services). Saat ini GA merubah pola pikir dalam melakukan tata kelola bisnisnya, GA mnyadari bhwa kekuatan komunikasi secara intensif dan timbal balik yang resiprokal dantara unit unit dan kalangan pengguna jasa sangat berperan serta memiliki nilai penting, sejauh ini GA pada era reposisinya dalam membuat terobosan baru untuk produk layanannya, lebih mengakomodate kebutuhan penumpang dan mngikuti era bisnis yang sdengan in, jk dikaitkan dengan jobdes di external komunikasi, hal ini dapat menjawab tantangan pasar sebagai respon penerima pesan bisnis dan sekaligus menjadi feedback untuk GA sebagai pemberi pesan.
2	Apa saja pak yang menjadi tuntutan pasar tersebut yang memang harus GA penuhi dan bagman caranya untuk memenuhinya?	sbnarnya semua tuntutan pasar kami matrixkan slm konsep SWOT, yang mana matrix ini memudahkan GA dalam pemetaan analisa kebutuhan pasar sebagai lingkungan eksternal (empowerment, interface, mediasi dan konsolidasi) dan bgmana mensiasati ketika GA tidak dapat memenuhinya. Jk dilihat kondisi GA sbelum IPO sglanya hnya berjalan spt permintaan pemangku kebijakan yang itu tidak mnjwab pasar bisnis saat itu, GA hanya sebagai pelaku saja tidak dapat menentukan tujuan atau nasib bisnis nya, alur komunikasi baik

	<p>internal dan eksternalny sangat kaku dan terpola sangat classic, GA tidak dapat mnjawab tidak terhdp kebijkn pemerinth atas nasib dirinya, semua di kendalikan satu arah saja, hnya sebagai aset BUMN moda transportasi udara, mesin pencetak uang lebih ironis bgai sapi perah. Tidak dapat disalahkn juga pemangku kebijakan saat itu memiliki keterbatasan kepekaan terhdp lingkungan eksternal (market). Hga GA mulai ditinggal oleh konsumennya mereka beralih ke low cost carrier yang saat itu sangat booming dan menjamur dengan promo hrg ticket murah, keterbtasan pngetahuan ttg dunia airline membuat konsumen tidak lagi bijak memnetukan pilihan maskapai yang akan di gunakan. Dengan SWOT ini GA memetakan secara detail tuntutan kustomer : armada baru dengan teknologi kekinian,ticket harga terjangkau sekalipun terjadi kenaikan nilai tukar mata uang asing, atau hrg BBM, jam depart yang flexible, rute rute yang bervariasi terutama tujuan wisata domestik dan intl, kemudahan dalam mendptkan ticket, serta promo2 lainnya terkait prosuk layanan GA. Kemudian GA melakukan analisa libgkungan internal (SDM, branding, investasi, melakukan langkah aliansi untuk mempercepat proses reposisi) yang ini menjdi kebutuhan fundamental agar visi misi perusahaan dan dapat berjln beriringan dengan kebutuhan pasar. GA bnar2 bebenah diri menata ulang sistem komunikasi internal agr dapat menjangkau semua karyawannya di setiap unit dan BO yang terjauh sekalipun, GA mngikuti jaman dengan perkembangan komunikasi berbasis teknologi, dibantu dengan Abacus sebagai unit yang menangai IT GA termsuk system penjadual pswat,awak pesawat, mengelola surel2 internal dan eksternal dengan system SITA code, system booking dan checkin ticket. (Diberikan data menyangkut SWOT).</p>
<p>3 Apakah benar GA tidak memiliki PR sebagai keyperson yang menjwmbatani gap2 komunikasi di internal dan eksternal?</p>	<p>untuk PR fungsi dan perannya di kelola oleh Humas, unit ini terbagi 2 yakni internal komuniaksi dan eksternal komunikasi, sehingga dari masing2 tugas tersebut bertanggung jawab kepada Humas, kemudian Humas berada tepat di leher CEO. Tugas tugas Humas GA adalah sama dengan tugas tugas seorang PR, terlebih untuk menengahi gap komunikasi yang ada, termsuk membuat agenda setting, cooperate branding, publikasi, advertising, melakukan pertemuan berkala kepada phak eksternal:press release dan juga pertemuan internal dalam rapat koordinasi dan rapat dengan pemangku kebijakan atau pihak ketiga dalam kaitan pertumbuhan bisnis. Jd bukan GA tidak memiliki PR namun tugas PR GA di kelola oleh Humas.</p>
<p>4 Bagaimana caranya Humas memperkenalkan skyteam kepada kalayak?</p>	<p>skyteam adalah badan aliansi independen yang memiliki kekuatan hukum dan bermarkas di Inggris, jga memiliki penasehat/konsultan penerbangn (skytrax), skyteam memiliki anggota anggota di belahan bumi utara aelatan timur dan barat? Berjumlah 22 maskapai, salah satunya GA. Bergabung dengan skyteam tidak mudah</p>

diperlukan prasyarat yang demikian ketat dan memakan biaya sangat banyak, mereka memiliki kekuatan untuk mengaudit anggotanya secara berkala yang dilakukan oleh skytrax dan dapat memberikan punishment terhadap temuan2nya, dari pinalty financial ataupun di keluarkan dari keanggotaan. Dengan bergabung GA memiliki banyak kemudahan dalam pemasaran dan mengkomunikasikan produk2nya serta meningkatkan citra, aliansi ini sangat bergengsi didunia penerbangan dunia, rute GA bisa mencapai tujuan yang belum pernah di terbagkn sebelumnya spt Afrika tnpa GA harus menyediakan armada sendiri, ticket dan produk GA dapat di nikmati sampai ke Afrika maupun Rusia atau negara yang tidak ada perjanjian bilateral secara resmi dengan NKRI, GA juga tidak perlu memiliki BO atau kantor perwakilan di tujuan2 tersebut, cukup dengan bergabung menjadi anggota skyteam saja. Dari sini tugas eksternal komunikasi bergandengan dengan marketing sebagai komunikasi melakukan penetrasi pasar, membuat info2 (ide/pesan) melalui berbagai media berbasis IT atau dengan banner2 baliho dan billboard papan reklame, secara lisan maupun tulisan, kegiatan promo2 dilakukan secara berkala dan mengajak bnrpa banak pemerintah sebagai rekan/partnershipnya, hal ini menjadi terobosan bisnis di sini peran PR dalam hal ini humas menujukan kepriawaian di pendekatan komunikasi komunikasi bisnis maupun marketingnya, secara besaran GA sudah banyak melakukan pembharuan dalam strategi komunikasi korporasi untuk dapat menjlnkan reposisi bisnisnya secara moderen disemua lini atau unitnya termasuk SBU (anak perusahaan).

5	Berapa banyak anak perusahaan di bawah GA group pak?	terdapat 7 tujuh yakni, GA maintenance (GMFAA), garuda training centre (GITC), garuda sentra medika (GSM), GA Aerowisata, GA Cargo, GA citilink, GA IT (Abacus) dan kesemuanya sudah spin off, setiap kebijakan yang GA buat sll menginfokan kepada anak perusahaan dan fungsi di jlnkan oleh humas, hal ini dilakukan agr semua terkordinasi dengan baik dan tidak menimbulkan inkonsistensi sekalipun kebijakan tersebut tidak mempengaruhi internal mngmnt masing-masing anak perusahaan, humas harus dapat mengelola stategi komunikasi korporasi secara tepat, guna mewujudkan visi misi perusahaan.
---	--	---

Wawancara Narasumber 4 (Ibu Steffi) Staff Ahli Internal Komunikasi

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah reposisi juga menentukan strategi komunikasi korporasi GA	Reposisi banyak membantu dan mengubah hal yang berkaitan dengan strategi komunikasi Ga secara internal dan eksternal. Dalam perbaikan strategi komunikasi korporasi, mencakup aspek internal komunikasi yang sebelumnya Ga hanya dengan konsep satu arah saja, namun stlh reposisi strategy komunikasi tidak lagi dengan cara konvensional, tetapi GA jadikan

secara komprehensif?	<p>arus komunikasi harus dua arah yang resiprokal. Yang mana di terapkan komunikasi top down atau sbaliknya, demikian yang pada level yang setara/sejajar. Sebagai contoh untuk komunikasi top down sudah hal lumrah bahkan mayoritas di setiap perusahaan, semua perintah dan kebijakan di berikn dari pucuk pimpinan, demikian hal ny dengan penilaian kinerja SDM, namun saat ini GA sudah canangk model komunikasi dari bawah ke atas, bkn hanya memerikan laporan kerja namun internal coorporate communication mnyediakan wadah untuk penilaian ataupn report dari bottom to toe dengan system pnilaian 360 derajat. Yang mana para pelaksana atau sub ordinate dapat melaporkn hal2 berkenaan perilaku, tehnik penguasaan jobdes dan maupun yang non tehnik. Pnyampaian info2 ttg kegiatan perusahaah baik event internal dan eksternal, GA mnyediakan buletin "view" ygterbit 1 x dalam sebln. Buletin ini di kirimkan via internal email masing-masing karyawan yang ini dapat di akses di mana saja tidak harus di home base. Untuk setiap meeting di antara BOD (board of director) surat pemberitahuanny tidak lagi di bwa oleh ofce boy tetapi sudah lsg di kirim via email pribadi tersebut,</p>
2 Tindakan reposisi yang dilakukan GA sangat panjang prosesnya, bgmana karyawan menanggapinya?	<p>: GA memiliki jmlah karyawan sgttt banyak dengan mdel struktur organisasi yang besar. Pada dasarnya GA mnyadari kekuatan terbsar dtg dari SDM nya, namun ketika reposisi di berlakukan, ada beberapa kebijkn yang tidak mnguntung dan membuat resah karyawan pada saat bekerja, spt: ketepatan wkt hadir dengan mesin fingerprint, laporan beweeekly yang harus on time, jm kerja di tmbh 2 jam dari kbjkn seblm reposisi, pngurangan wkt2 lembur, dan melakukan peremajaan SDM dari rekrutmnt zero hour serta restrukturisasi pngurangan jmlh karyawan melalui pensiun dini.</p>
3 Apa harapan ibu srllh reposisi di lakukan?	<p>: GA mnjdi airline yang lebih baik dan di terima di sgla kalangan, memberikn ruang untuk SDM berkembng serta memiliki prestasi dan karier yang baik, perbaikan pnerimaan upah bulanan dan allowance, fasilitas kesehatan karyawan di tingkatkan.</p>
4 Bgmana tanggapan ibu ttg skytrax terhadap kinerja GA?	<p>: skytrax adalah sbuah lmbaga yang memiliki wewenang untuk mng audit kualitas layanan perbgn dunia, ini merupkn lembga independen, yang sudah msuk pada sbuah aliansi, maka maskapai tersebut harus siap untuk di audit, dan stiap airline yang sudah menjadi member salah satu aliansi pnebgn dunia, pasti sudah memiliki kualitas service kategori excellent. GA stlh bergabung dengan aliansi skyteam, sangat maju pesat pertumbuhan bisnis dan smakinnketat terhdap aturan2 berkenaan dengan safety dan security pnrbgn, selain itu skytrax juga rutin melakukan audit plagi sedikit 2 x dalam setahun. Audit ini meliputi 9 ranah; marketing dept, catering dept, cabin staff training, product developmnt, airport services, lounge mngmnt,</p>

maintenance dept, customer research, inflight service. Sehingga sangat jelas skytrax memiliki kontribusi serta andil untuk mengawal GA mnjdi best airline in the world.

JEJAK LANGKAH
Milestones

1949
Penerbangan perdana Garuda Indonesia.
The inaugural flight of Garuda Indonesia.

1985
Garuda Indonesia mulai menggunakan logo 'Modern Bird Symbol' yang masih digunakan hingga saat ini.
Garuda Indonesia begins using the 'Modern Bird Symbol' logo that is still used today.

2008
Garuda Indonesia menerima sertifikasi IATA Operational Safety Audit (IOSA), sertifikasi keamanan dan keselamatan penerbangan yang diakui secara internasional.
Garuda Indonesia receives IATA Operational Safety Audit (IOSA) certification, an internationally accredited global certification for flight safety and security.

2010
Garuda Indonesia dinobatkan menjadi "4-Star Airline" dan "The World's Most Improved Airline" oleh Skytrax.
Garuda Indonesia is recognised as a "4-Star Airline" and "The World's Most Improved Airline" by Skytrax.

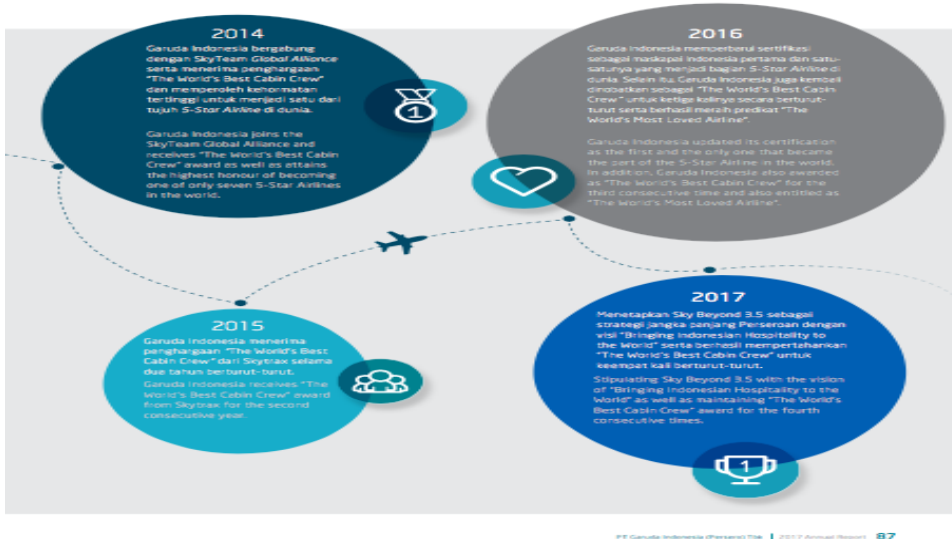
2011
Garuda Indonesia menjadi perusahaan publik dengan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI).
Garuda Indonesia becomes a public company, registering its shares on the Indonesian Stock Exchange (IDX).

March 5, 2014
Garuda Indonesia bergabung dengan SkyTeam Global Alliance.
Garuda Indonesia joins the SkyTeam Global Alliance.

July 15, 2014
Garuda Indonesia menerima penghargaan "The World's Best Cabin Crew" dari Skytrax.
Garuda Indonesia receives "The World's Best Cabin Crew" award from Skytrax.

December 2014
Garuda Indonesia memperoleh kehormatan tertinggi untuk menjadi satu dari tujuh 5-Star Airline di dunia, yang diakui oleh Skytrax.
Garuda Indonesia attains the highest honour of becoming one of only seven 5-Star Airlines in the world, as recognised by Skytrax.

June 16, 2015
Garuda Indonesia menerima penghargaan "The World's Best Cabin Crew" dari Skytrax selama dua tahun berturut-turut.
Garuda Indonesia receives "The World's Best Cabin Crew" award from Skytrax for the second consecutive year.



Gb. Route domestik dan Internasional

(Sumber : Analyst Meeting Report PT GA, Tbk 2017)





Vision, Mission, Strategy and Values

SKY BEYOND 3.5

Garuda Indonesia Group new vision, mission, key targets, and strategic themes to achieve group value US\$3.5 billion by 2020



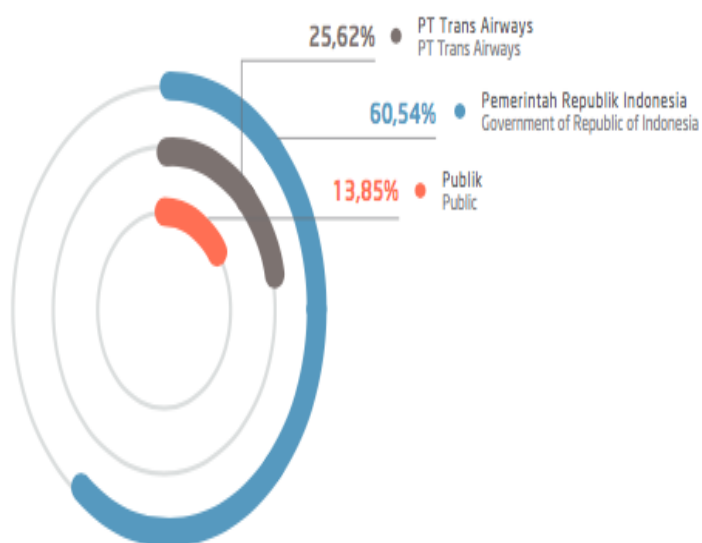
SINCERITY



Visi, Misi, dan Tema Strategis dalam Sky Beyond 3.5 telah disetujui secara prinsip oleh Dewan Komisaris dan Direksi pada Rapat Dewan Komisaris tanggal 18 Desember 2017.

Vision, Mission, and Strategic Themes of Sky Beyond 3.5 has been principally approved by the Board of Commissioners and Board of Directors in the Board of Commissioners' Meeting held on December 18, 2017.

Komposisi Pemegang Saham Domestik dan International
Composition of Domestic and International Shareholders



	Jumlah Saham Total Shares	Persentase Saham (%) Share Percentage (%)	
Domestik			Domestic
Pemerintah Republik Indonesia	15.670.777.621	60,54	Government of Republic of Indonesia
Retail/Perorangan	1.408.023.065	5,44	Retail/Individual
Karyawan	67.646.470	0,26	Employees
Institusi			Institution
PT Trans Airways	6.630.958.172	25,62	PT Trans Airways
Lain-lain (< 5%)	767.998.181	2,97	Others (<5%)
Total Domestik	24.545.403.509	94,82	Total Domestic
Internasional			International
Retail/Perorangan Asing	28.877.780	0,11	Retail/Foreign Individual
Institusi Asing (< 5%)	1.312.294.965	5,07	Foreign Institution (<5%)
Total Internasional	1.341.172.745	5,18	Total International

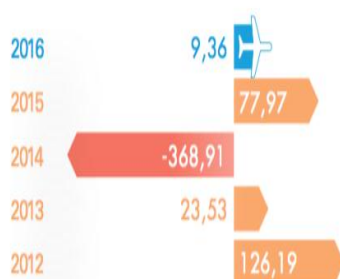
GRAFIK IKHTISAR KEUANGAN

Financial Highlights Graphic

Laba (Rugi) Bersih Tahun Berjalan

Profit (Loss) for the Current Year

(dalam jutaan US\$ / In million US\$)



Jumlah Pendapatan Usaha

Total Operating Revenues

(dalam jutaan US\$ / In million US\$)



EBITDAR

EBITDAR

(dalam jutaan US\$ / In million US\$)



Jumlah Aset

Total Assets

(dalam jutaan US\$ / In million US\$)



Jumlah Liabilitas

Total Liabilities

(dalam jutaan US\$ / In million US\$)



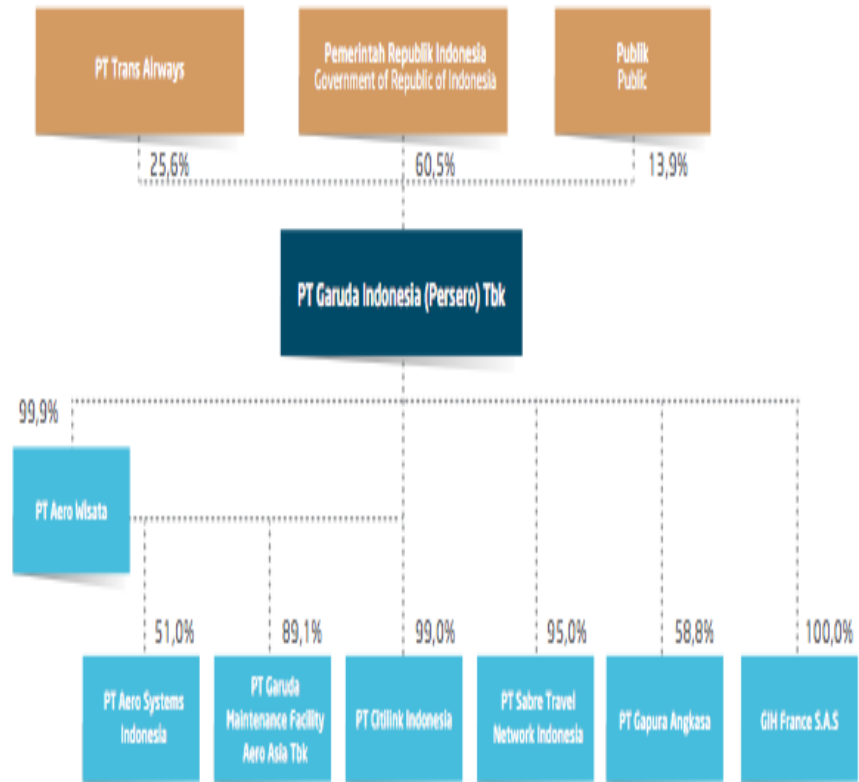
Jumlah Ekuitas

Total Equity

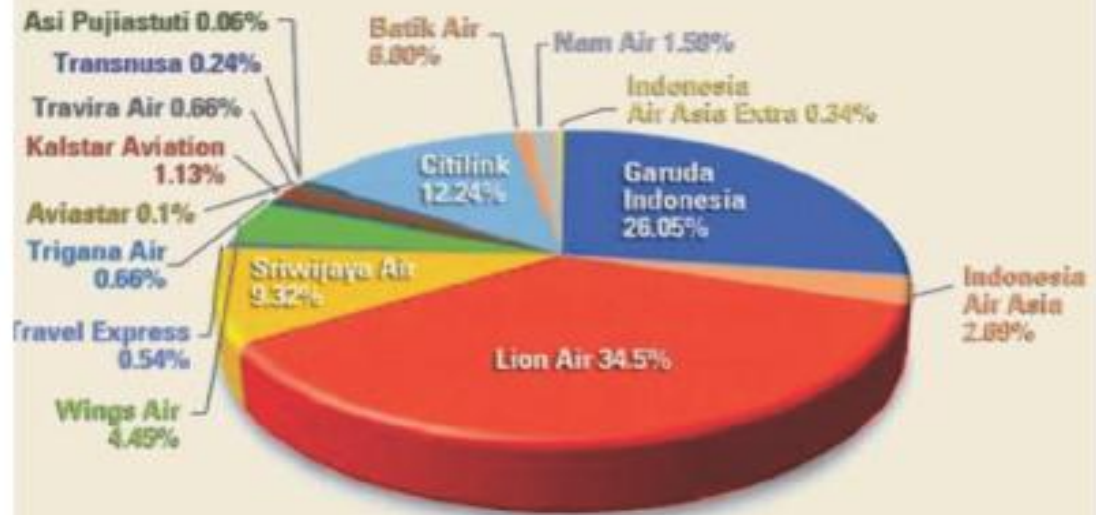
(dalam jutaan US\$ / In million US\$)



Struktur Pemegang Saham Shareholders Structure



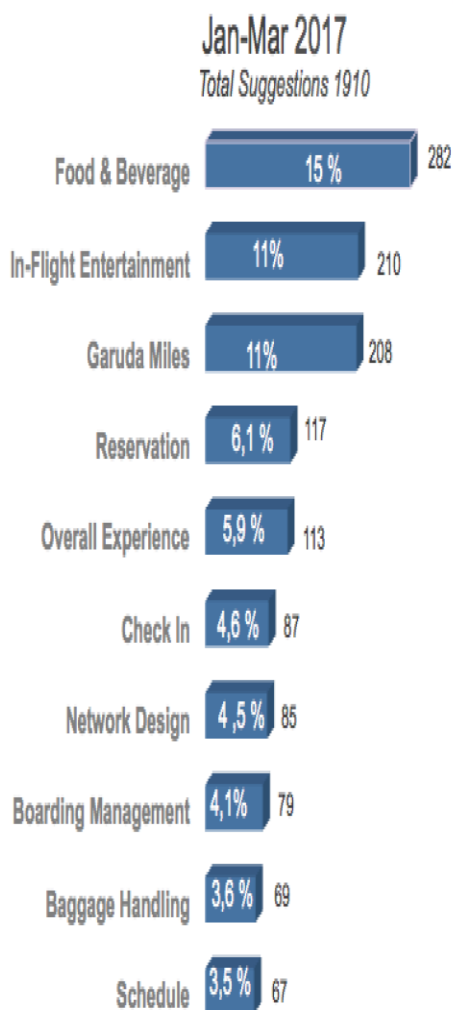
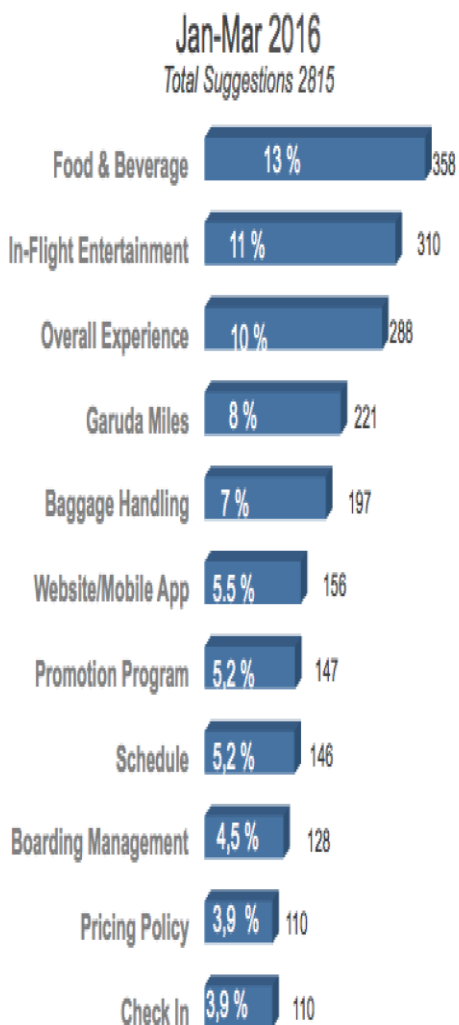
Domestic Passenger Market Share



Domestic Passenger Market Share by Airlines 2015 (%)

Garuda Indonesia	26.05
Indonesia Air Asia	2.69
Lion Air	34.5
Sriwijaya Air	9.32
Travel Express	0.54
Wings Air	4.45
Trigana Air	0.66
Kalstar Aviation	1.13
Travira Air	0.96
Aviastar	0.1
Transnusa	0.24
Asi Pujiastuti (Susi Air)	0.06
Citilink	12.24
Batik Air	6.00
Nam Air	1.58
Indonesia AirAsia Extra	0.34

Top 10 Suggestions



TESTIMONI PELANGGAN DAN MITRA BISNIS

Testimony from Customer and Business Partners

Taye Shim - Mirae Asset Research

Nilai Berdasarkan Potensial, Bukan Hanya Lalu

Ulasan 4Q17: Laba bersih Garuda Indonesia (GIAA) di 4Q17 mencapai US\$8,5 juta (-83,9% YoY). Meskipun terjadi peristiwa yang tidak menguntungkan (letusan Gunung Agung), GIAA masih berhasil membukukan pendapatan positif untuk kuartal kedua berturut-turut. Guncangan di sekitar Gunung Agung membuat status Bali menjadi sia-sia, mengurangi traffic yang biasanya tinggi secara musiman; kami yakin dampak ini terus berlanjut sampai awal 2018.



Bisnis inti: Layanan penumpang, yang menyumbang sekitar 75% dari total pendapatan GIAA di tahun 2017, harus tetap stabil di tahun 2018. Karena kami yakin bisnis lain akan mendukung profitabilitas GIAA, bahkan pertumbuhan positif bisnis inti akan sangat menguntungkan keseluruhan kinerja. Menurut pandangan kami, bisnis inti sebaiknya difokuskan pada optimasi biaya dan peningkatan efisiensi, terutama berkenaan dengan: 1) lindung nilai harga bahan bakar, 2) penghapusan rute yang tidak menguntungkan untuk meningkatkan efisiensi, 3) negosiasi kontrak ke lessor & manufaktur dengan 6 kontrak, dan 4) minimalisasi biaya melalui penggunaan platform digital.

Bisnis lainnya: Bisnis kargo menyumbang sekitar 6% terhadap total pendapatan GIAA di tahun 2017. Manajemen bermaksud untuk fokus pada bisnis kargo, yang diperkirakan akan tumbuh 12-15% di tahun 2018 dan meningkatkan kontribusinya sebesar 2%. Harga dan kuantitas merupakan prioritas utama lainnya. Harga harus ditingkatkan melalui fokus pada pengiriman yang memiliki yield tinggi (misalnya obat-obatan dan barang-barang berbahaya, mudah rusak, atau berharga), sementara dari sisi kuantitas kemungkinan akan meningkat didukung oleh kemitraan dengan entitas berpengaruh, seperti Tokopedia, JD.ID, dan Lazada. Selain itu, GIAA berencana untuk meluncurkan layanan tersendiri untuk e-commerce dan kargo, Go-Ex-press.

Judge Based on Potential, Not Past

4Q17 review: Making money in 4Q17, Garuda Indonesia's (GIAA) net profit came in at US\$8.5mn (-83.9% YoY). Despite an unfavorable event during the quarter (volcanic eruption of Mount Agung), GIAA still managed to post positive earnings for the second straight quarter. Tremors around Mount Agung put Bali on high alert, reducing the seasonally high traffic; we believe the impact persisted into the beginning of 2018.

Core business: Passenger services, which contributed about 75% to GIAA's total revenue in 2017, should remain steady in 2018. Since we believe other businesses will support GIAA's profitability, even benign growth at the core business will greatly benefit overall performance. In our view, the focus of the core business will be cost-optimization and efficiency enhancement, particularly with regard to: 1) fuel price hedging, 2) elimination of unprofitable routes to enhance efficiency, 3) re-negotiating contract to lessor & manufacturers by 6 contracts, and 4) cost minimization through use of digital platforms.

Other businesses: The cargo business contributed around 6% to GIAA's total revenue in 2017. Management intends to focus on the cargo business, which it expects to grow 12-15% in 2018 and increase its contribution by 2%. Price and quantity are another top priority. Prices should increase via a focus on high-yield shipments (e.g., pharmaceuticals and dangerous, perishable, or valuable goods), while quantity is likely to rise on the back of partnerships with influential entities, such as Tokopedia, JD.ID, and Lazada. Moreover, GIAA plans to roll out its own e-commerce and cargo service, Go-Ex-press.

Sanderson The - GarudaMiles Platinum Member



"Suasana dan wanginya beda begitu masuk ke cabin pesawat, inilah komentar anak saya mengenai Garuda Indonesia dibandingkan dengan Airlines lainnya. Memang sangat berbeda karena para staff darat serta awak cabin di pesawat juga sangat profesional."

"As I step into the cabin, the atmosphere and pleasant scent are distinctive, this is my son's comment about Garuda Indonesia in comparison with other Airlines. It is very special because the ground staff and cabin crew are also very professional."

Parlindungan Marpaung - GarudaMiles Platinum Member



"Ketika menikmati penerbangan Garuda Indonesia, saya merasakan *'feel at home'*, karena pelayanan kru terbaik dunia dari maskapai penerbangan kelas dunia. Pelayanan ini saya rasakan baik penerbangan domestik maupun internasional, kelas bisnis dan ekonomi mulai dari pembelian tiket hingga pengambilan bagasi. Terlebih dengan keanggotaan sebagai Member Platinum Garuda Indonesia (*Sky Priority/Elite Plus*), saya memperoleh pelayanan dan perlakuan yang sangat istimewa dan membahagiakan. Keanggotaan sebagai *Elite Plus* tidak hanya membuat kita nyaman menikmati penerbangan Garuda Indonesia, melainkan juga mengembangkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap maskapai penerbangan ini untuk terus terbang tinggi dan lebih baik."

"I feel at home" while enjoying my time with Garuda Indonesia's flight, accompanied by the world's best crew service from world class airline. I feel such contentment in the entire domestic and international, business class and economy, from purchasing tickets to baggage collection. Furthermore, Platinum Membership of Garuda Indonesia (Sky Priority/Elite Plus) provides a very special yet delightful service and treatment. Membership as Elite Plus not only offers total comforts in enjoying Garuda Indonesia's flight but also embeds a sense of ownership that heartens me to wish this airline will always fly higher and better. "

LETTERS FROM CUSTOMER

Di bawah ini adalah beberapa komentar dari para penumpang yang memiliki pengalaman penerbangan yang menyenangkan bersama Garuda Indonesia, terutama dari servis para Awak Kabin.



"Crew service is excellent very comfortable and not commercial.
PUTRI ZARA NURTAMIA – 538399
was serving in class and did very great job."

Mr. Coppenolle Nicolas
GA 617 | UPG » CGK



"Penerbangan yang menegangkan karena beberapa guncangan, tapi alhamdulillah dapat diatasi dengan baik terutama keramahan para pramugari dalam melayani penumpang. Terima kasih juga kepada saudari **ANSIKA NURAINI – 539285** yang telah membantu mencarikan tempat kosong untuk menaruh tas saya. Maju terus Garuda Indonesia."

Mrs. Alza Rendian
GA 155 | BTH » CGK



"Crew **PUTRI PRITASARI WAHYUNINGTYAS – 538398** has been performing up to a satisfying standard."

Mrs. Darwis Kurniawan
GA 600 | CGK » MDC



"Di penerbangan ini, saya enggak dapat menu makanan yang saya inginkan. Sejumlah *choice* tidak disediakan 50:50. Namun, **SISKA SYLFANNIE – 535838** berusaha meminta maaf pada saya karena hal ini. Saya bersyukur dilayani dia. Saya jadi enggak *badmood*."

Mrs. Andre
GA 837 | SIN » CGK



"Pelayanan Garuda selalu meningkat. Selain cantik, pramugari bernama **YUDITH MAROUW LANGELO – 536174** murah senyum dan inisiatif memberi saya selimut sebelum saya meminta."

Mrs. Patricia
GA 651 | BIK » UPG

PRODUK DAN JASA

Products and Services

Untuk menyajikan produk dan jasa berstandar internasional, Perseroan berkomitmen untuk menghadirkan Garuda Indonesia Experience yang meliputi pelayanan *pre-flight*, *in-flight* dan *post-flight* melalui 5 (lima) panca indera, yaitu:

In providing its products and services, the Company brought the concept of Garuda Indonesia Experience, which is to create an integrated flying experience which includes the *pre-flight*, *in-flight* and *post-flight* services through 5 (five) senses namely:



SIGHT

Pengalaman *visual* yang memanjakan mata penumpang.
Visual experience which feast the eyes of passengers.



SOUND

Menghadirkan Garuda Indonesia Experience melalui perangkat mutakhir *Audio & Video on Demand (AVOD)*.
Presenting Garuda Indonesia Experience through the advanced Audio & Video on Demand (AVOD) system.



SCENT

Membawa aroma yang menyegarkan sekaligus menenangkan di kantor penjualan dan lounge.
Create a refreshing and soothing aroma in sales offices and lounges.



TASTE

Menyuguhkan cita rasa makanan dan minuman khas nusantara.
Presenting the taste of Indonesian food and beverages.



TOUCH

Menghadirkan konsep *touch* yang tercermin dalam layanan tulus dan bersahabat.
Presenting the concept of touch that is reflected in the sincere and friendly service.

BOARD OF DIRECTOR PT GARUDA INDONESIA, TBK**I Gusti Ngurah Askhara Danadiputra****DIREKTUR UTAMA****Pikri Ilham Kurniansyah****DIREKTUR NIAGA****Mohammad Iqbal****DIREKTUR KARGO DAN PENGEMBANGAN USAHA****Bambang Adisurya Angkasa****DIREKTUR OPERASI****Fuad Rizal****DIREKTUR KEUANGAN & MANAJEMEN RESIKO****Heri Akhyar****DIREKTUR HUMAN CAPITAL****I Wayan Susena****DIREKTUR TEKNIK****Nicodemus Panarung Lampe****DIREKTUR LAYANAN****Periode 2018-2022**

OTP Garuda Indonesia Terbaik se-Dunia

Garuda Indonesia berhasil meraih Peringkat 1 Capaian OTP Terbaik Maskapai Global (periode Desember 18 - Februari 2019) dengan jumlah penerbangan di atas 10 ribu jam penerbangan.



berdasarkan laporan
Official Airline Guide (OAG)

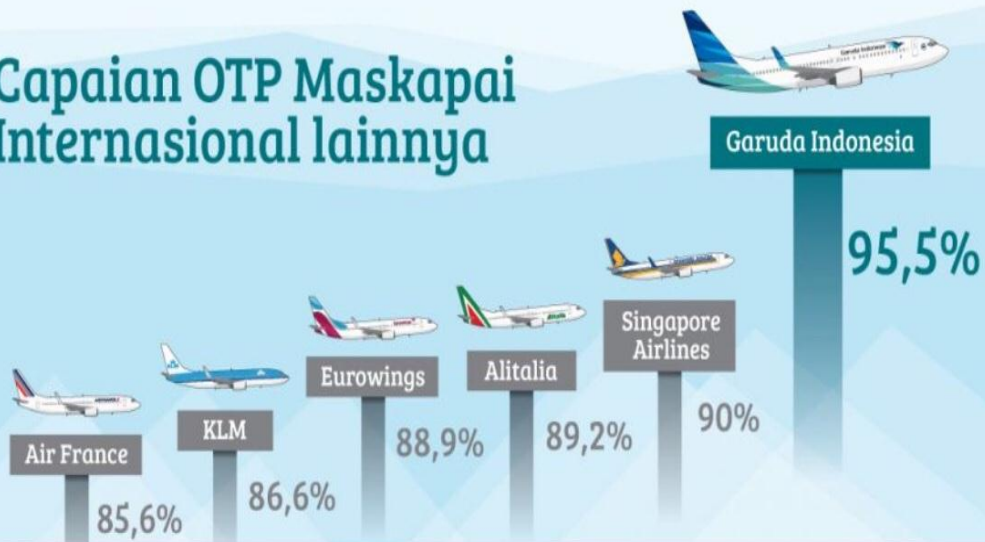


Rata-rata capaian OTP arrivals
di atas **90%**



Satu-satunya maskapai asal Asia Tenggara, yang berhasil mempertahankan capaian OTP dalam peringkat 5 Besar Maskapai Global OTP Terbaik di Dunia.

Capaian OTP Maskapai Internasional lainnya





Garuda Indonesia memperoleh 50 penghargaan domestik dan internasional; beberapa penghargaan di tahun 2017:

- *World's Best Cabin Crew 2017 by Skytrax*
- *Top 10 Airline 2017 by Skytrax*
- *Five Star Global Airline by APEX*
- *Best Airline In World - Top 10 by TripAdvisor*
- *Best Airline From Indonesia by TripAdvisor*
- *3rd Winner - Annual Report Award Category BUMN Non Finance Listed Company*

Garuda Indonesia earned 50 domestic and international awards; several awards in 2017 such as:

- *World's Best Cabin Crew 2017 by Skytrax*
- *Top 10 Airline 2017 by Skytrax*
- *Five Star Global Airline by APEX*
- *Best Airline In World - Top 10 by TripAdvisor*
- *Best Airline From Indonesia by TripAdvisor*
- *3rd Winner - Annual Report Award Category BUMN Non Finance Listed Company*