



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Industri penerbangan di Indonesia kian kompetitif seiring dengan dilonggarkannya peraturan pemerintah mengenai penerbangan di Indonesia pada tahun 2000 lalu. Banyak maskapai-maskapai baru yang muncul. Tahun 2013 saja, Kementerian Perhubungan mengeluarkan izin bagi empat maskapai, yakni Batik Air, Nam Air, Jatayu, dan Kartika Airlines.

Dunia penerbangan yang kompetitif, menjadi tantangan bagi setiap manajemen maskapai penerbangan untuk memenangi pasar. Maskapai penerbangan yang ingin bersaing harus memastikan faktor keamanan, rencana bisnis, rasio awak, jumlah pesawat, dan faktor lainnya sesuai dengan standar yang berlaku. Ketika maskapai penerbangan tidak mampu memenuhi hal itu, maka tidak ada kesempatan lagi untuk bersaing di industri penerbangan.

Menurut pengamat penerbangan, Dudy Sudiby, tren persaingan saat ini telah berubah. Dulu diawal 2000, persaingan hanya dari sisi harga, dimana banyak maskapai bersaing ketat untuk banting harga hingga ada yang mengesampingkan kualitas, hingga hadir maskapai baru yang mengusung *Low Cost Carrier*. Namun sejak 2010 persaingan semakin dewasa. Persaingan tidak hanya dari sisi harga, namun juga kualitas yang diberikan. (Sumber: <http://www.beritasatu.com/fokus/106479-industri-penerbangan-yang-kian-kompetitif.html>)

Di tahun 2013, telah beroperasi dua maskapai kelas premium, yaitu Batik Air dan Nam Air. Dua maskapai ini hadir sebagai pemain baru di industri penerbangan *full service*. Hal ini tentunya membuat bisnis penerbangan semakin berkembang, ramai, serta kompetitif. Garuda Indonesia yang dulu mendominasi pasar penerbangan *full service*, kini harus bisa mempertahankan posisinya sebagai maskapai *full service* nomer satu di Indonesia di tengah kehadiran pesaing-pesaing baru tersebut. (Sumber: [economy.okezone.com/read/2013/04/26/320/798023/garuda-jawab-tantangan-nam-air-batik-air](http://economy.okezone.com/read/2013/04/26/320/798023/garuda-jawab-tantangan-nam-air-batik-air)).

Emirsyah Satar, Direktur Utama Garuda Indonesia, mengaku dengan kemunculan pesaing-pesaing baru di industri bisnis penerbangan memang membuat persaingan menjadi semakin ketat, tetapi juga sekaligus memotivasi pelaku-pelaku bisnis penerbangan untuk menjadi lebih efisien. Maskapai akan berlomba untuk memberikan pelayanan terbaiknya kepada konsumen, dan pada akhirnya konsumen sendiri yang menentukan maskapai mana yang terbaik. (Sumber : <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/408288-lion-luncurkan-batik-air--garuda-indonesia-turut-antusias>)

Garuda Indonesia sebagai maskapai pelopor pelayanan *full service* di Indonesia, telah memberikan pelayanan berkualitas secara menyeluruh, mulai dari pemesanan tiket, jaminan ketepatan jadwal penerbangan, pelayanan awak yang memuaskan hingga sajian makanan berkualitas. Garuda Indonesia yang juga merupakan pelopor maskapai nasional, mulai beroperasi sejak 26 Januari 1949. Berawal dengan nama *Indonesian Airways*, lalu kemudian berganti

menjadi *Garuda Indonesian Airways* di akhir 1949, Garuda Indonesia telah memulai kiprahnya sebagai bagian dari industri penerbangan komersial.

Perjalanan Garuda Indonesia sebagai maskapai pembawa bendera bangsa, tentu diiringi dengan berbagai peristiwa pasang surut. Krisis-krisis yang pernah dialami Garuda Indonesia sempat membuatnya terpuruk sejenak dan mengakibatkan penurunan reputasi perusahaan, seperti kerugian yang terus menerus dialami Garuda Indonesia di awal-awal tahun 2000-an, serta peristiwa kecelakaan yang paling disorot tahun 2007, yaitu jatuhnya Boeing 737 di Yogyakarta. Peristiwa kecelakaan ini memicu munculnya larangan dari Uni Eropa bagi maskapai Indonesia untuk menerbangi rute Eropa, karena alasan keselamatan. Larangan ini resmi dikeluarkan sejak Juni 2007.

Larangan menerbangi rute Eropa membuat semangat maskapai yang sudah sejak tahun 1965 melintasi langit Eropa ini menjadi lesu. Eksistensi dan citranya sebagai *Indonesia's Flag Carrier* pun terganggu. Namun, setelah melakukan perubahan dan perbaikan secara besar-besaran, Garuda Indonesia telah menjadi perusahaan maskapai multinasional yang sukses bertransformasi menjadi salah satu maskapai yang berkembang pesat dan memiliki citra serta reputasi yang baik dimata masyarakat. Dan di tahun 2010, Garuda Indonesia telah diperbolehkan kembali untuk terbang ke Eropa, setelah sebelumnya memperoleh sertifikasi IATA *Operational Safety Audit* (IOSA). Hal ini membuktikan bahwa maskapai ini telah memenuhi standar internasional di bidang keselamatan dan keamanan.

Transformasi besar-besaran yang dilakukan Garuda Indonesia didasari oleh suatu strategi jangka panjang yang dikemas dalam *Quantum Leap* dan

mulai diperkenalkan pada tahun 2009. *Quantum Leap* ini berisi rencana Garuda Indonesia selama 5 tahun kedepan demi terwujudnya target Garuda Indonesia menjadi *Global Player*.

*Quantum Leap* ini dilakukan melalui program-program perluasan jaringan penerbangan, penambahan rute dan frekuensi penerbangan, pengoperasian pesawat-pesawat baru, program efisiensi perusahaan serta peningkatan utilisasi asset. Berbagai pencapaian yang telah diraih Garuda Indonesia, disertai peningkatan layanan “Garuda Indonesia *Experience*” semakin mengukuhkan langkah Garuda Indonesia – sebagai maskapai pembawa bendera bangsa – menjadi “*Global Player*” yang memiliki proses, teknologi, dan sumber daya manusia kelas dunia. (Sumber : *Annual Report Garuda Indonesia tahun 2012, halaman 1*)

Sejalan dengan *Quantum Leap*, Garuda Indonesia memiliki program untuk memperluas jaringan penerbangan internasional dalam rangka menjadi *Global Player* dalam industri penerbangan dunia. Salah satu caranya adalah dengan bergabung pada aliansi penerbangan. Setelah melalui berbagai pertimbangan, maka Garuda Indonesia menargetkan untuk bergabung bersama aliansi maskapai penerbangan global SkyTeam. SkyTeam sendiri merupakan aliansi maskapai penerbangan global yang menghadirkan akses ke jaringan global yang lebih luas kepada para pengguna jasa dari maskapai penerbangan anggota melalui lebih banyak pilihan destinasi, frekuensi, dan konektivitas. Anggota aliansi ini adalah *Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, KLM Royal*

*Dutch Airlines, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam Airlines, dan Xiamen Airlines, dan Garuda Indonesia sebagai anggota ke-20 (Sumber : <https://www.garuda-indonesia.com/sites/id/id/news-and-events/news/skyteam-umumkan-bergabungnya-garuda-indonesia-sebagai-anggota-ke-20.page>).*

Dengan bergabungnya Garuda Indonesia di SkyTeam akan mempermudah para pengguna jasa penerbangan dari seluruh dunia untuk melakukan perjalanan ke Indonesia - yang merupakan salah satu pusat ekonomi terbesar di Asia Tenggara. Masuknya Garuda Indonesia dalam keanggotaan aliansi ini juga merupakan bagian dari upaya Garuda Indonesia untuk terus mengembangkan jaringan penerbangan internasionalnya sekaligus untuk meningkatkan layanan kepada para pengguna jasa dengan menyediakan pilihan destinasi penerbangan yang lebih luas dan pengalaman terbang yang lebih nyaman (Sumber : <https://www.garuda-indonesia.com/sites/id/id/news-and-events/news/skyteam-umumkan-bergabungnya-garuda-indonesia-sebagai-anggota-ke-20.page>).

Bergabungnya Garuda Indonesia di SkyTeam juga dapat dikatakan sebagai salah satu cara Garuda menghadapi pemberlakuan kebijakan langit terbuka di tahun 2015 atau lebih sering disebut *ASEAN Open Sky 2015*. *ASEAN Open Sky Policy* merupakan kebijakan untuk membuka wilayah udara antar sesama anggota negara ASEAN. ASEAN atau *Association of South East Asia Nation*, merupakan organisasi negara-negara di Asia Tenggara yang terbentuk tahun 1967 beranggotakan lima negara awal yaitu Indonesia, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Filipina. Diikuti penambahan

anggota kemudian, Brunei Darussalam (1984), Vietnam (1995), Laos dan Myanmar (1997) dengan yang terakhir Kamboja (1999).

Dalam Bali Concord II disebutkan bahwa cita-cita terbentuknya ASEAN *Economic Community* 2020 dengan angkutan udara menjadi salah satu dari 12 (dua belas) sektor yang akan diintegrasikan pada tahun 2010. Kekuatan dari negara-negara ASEAN ini harus segera dipersatukan layaknya Eropa dengan Uni Eropa-nya untuk menghadapi tantangan dan persaingan dari negara-negara besar Asia, seperti Cina dan India. Dan salah satu perwujudannya adalah dengan ASEAN *Open Sky* tersebut (Sumber : <http://dephub.go.id/files/media/newsletter/transed.5.pdf>).

Sejak tahun 2008, kesepuluh anggota ASEAN telah melaksanakan tahap-tahap menuju ASEAN *Open Sky* 2015. Tahun 2008 pembatasan untuk penerbangan antar ibukota negara ASEAN dihapus. Menyusul kemudian hak angkut kargo pada tahun 2009 dan diikuti hak angkut penumpang tahun 2010 dengan puncaknya ASEAN *Single Aviation Market* tahun 2015 yang tertuang dalam The ASEAN *Air Transport Working Group*: “*The Roadmap for the Integration of ASEAN: Competitive Air Services Policy* (Sumber : <http://www.republika.co.id/berita/breaking-news/ekonomi/10/11/24/148469>)

Dengan diberlakukannya ASEAN *Open Sky* ini, akan semakin memperketat persaingan maskapai-maskapai di negara anggota ASEAN. Masyarakat semakin banyak disugahi berbagai pilihan maskapai untuk digunakan dalam perjalanan udaranya. Masyarakat yang benar-benar mengerti mengenai dunia penerbangan, tentunya akan memilih menggunakan jasa penerbangan yang terjamin aspek keselamatan dan kenyamanannya.

Untuk pelanggan yang sering melakukan perjalanan jarak jauh, aspek tambahan yang dijadikan bahan pertimbangan adalah keluasan jaringan penerbangan yang dimiliki maskapai tersebut.

Dari segi pariwisata, ketika Garuda Indonesia masuk menjadi anggota SkyTeam, secara otomatis maskapai anggota SkyTeam lainnya akan mudah untuk masuk ke wilayah ASEAN. Hal itu akan meningkatkan pertumbuhan pariwisata, khususnya pariwisata di Indonesia.

Bergabungnya Garuda Indonesia dengan SkyTeam tentu saja juga memperkuat posisi Garuda ditengah persaingan antar maskapai berkaitan dengan kebijakan ASEAN *Open Sky* yang berlaku di tahun 2015 mendatang. Hal tersebut karena, setelah bergabung dengan SkyTeam, Garuda Indonesia akan memiliki akses layanan jaringan penerbangan yang sangat luas, yaitu ke sebanyak 1,064 kota tujuan di seluruh dunia yang dilayani maskapai-maskapai anggota SkyTeam lainnya, yang mencakup lebih dari 90% arus lalu lintas penerbangan dunia (*Sumber : <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/news-and-events/news/garuda-indonesia-resmi-menjadi-anggota-ke-20-aliansi-global-SkyTeam.page?>*).

Perlu diketahui bahwa rencana bergabungnya Garuda Indonesia di SkyTeam sudah dipublikasikan sejak akhir 2010. Saat itu, dalam konferensi pers penandatanganan komitmen antara Garuda Indonesia dengan SkyTeam, Direktur Utama Garuda Indonesia, Emirsyah Satar, menargetkan tahun 2012 sebagai tahun resmi bergabungnya Garuda Indonesia dengan SkyTeam. Hal tersebut karena ada beberapa tahapan dan syarat yang harus dipenuhi Garuda terlebih dahulu. Seperti misalnya Garuda harus menyingkronisasikan

sistemnya dengan anggota lain di SkyTeam. (*Sumber* : <http://www.republika.co.id/berita/breaking-news/ekonomi/10/11/24/148469>)

Target Garuda Indonesia untuk bergabung dalam SkyTeam di tahun 2012 meleset. Barulah pada 5 Maret 2014 Garuda Indonesia resmi bergabung dengan aliansi penerbangan SkyTeam. Masa transisi kurang lebih selama tiga setengah tahun digunakan Garuda Indonesia untuk melaksanakan program-program transformasi untuk meningkatkan layanan kepada pengguna jasa, sehingga sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh SkyTeam. Disamping itu dilakukan pula upaya-upaya untuk menarik *awareness* dan membentuk pemahaman publik tentang keputusan bergabungnya Garuda Indonesia ke dalam SkyTeam.

*Public Relations* menjadi satu kegiatan yang dijalankan divisi *Corporate Communication* di Garuda Indonesia dan cukup berperan dalam upaya-upaya menciptakan pengetahuan dan membentuk pemahaman publik selama proses menuju berabungnya Garuda Indonesia di aliansi penerbangan SkyTeam. *Public Relations* sendiri menurut *International Public Relations Association* (IPRA), adalah fungsi manajemen dari ciri-ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan lembaga swasta atau negara untuk memperoleh pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang terkait (Ardianto, 2011:10). Sedangkan *Corporate Communications* sendiri menurut Cees van Riel (2007:25) adalah serangkaian kegiatan yang mengelola dan melakukan semua komunikasi internal dan eksternal yang bertujuan untuk menciptakan saling menguntungkan antara perusahaan dengan para stakeholder.

*Divisi Corporate Communications* Garuda Indonesia kurang lebih selama tiga setengah tahun, berusaha untuk menciptakan pemahaman khalayak tentang nilai-nilai penting dari bergabungnya Garuda dengan salah satu aliansi penerbangan internasional tersebut, dalam rangka mendukung dan mewujudkan cita-cita perusahaan menjadi *global player company*.

Dalam hal ini peran *corporate communication* menjadi strategis, karena mereka tidak hanya sekedar menginformasikan kepada publik bahwa Garuda akan bergabung dengan suatu aliansi, tapi juga bagaimana citra sebagai *global player* dapat dikembangkan dan memperkuat citra perusahaan lewat kontribusi yang diberikan divisi *Corporate Communications*.

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul *Peran dan Fungsi Corporate Communications PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. dalam Mengembangkan Citra sebagai Global Player (Studi Kasus Pada Proses untuk Bergabung dengan SkyTeam)*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran *Corporate Communications* PT Garuda Indonesia dalam mengembangkan citra sebagai *global player* selama proses bergabung dengan SkyTeam?
2. Bagaimana fungsi *Corporate Communications* PT Garuda Indonesia dalam mengembangkan citra sebagai *global player* selama proses bergabung dengan SkyTeam?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dikatakan bahwa tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, serta menganalisis peran dan fungsi *Corporate Communications* PT Garuda Indonesia dalam menembangkan citra sebagai *global player* selama proses bergabung dengan SkyTeam.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Penulis berharap hasil penelitian dapat menjadi masukan, kontribusi/sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu komunikasi, serta memperluas cakupan bidang *public relations* terkait peran dan fungsi *Corporate Communications*.
2. Merangsang penelitian-penelitian baru dalam bidang *public relations*, khususnya terkait peran dan fungsi *Corporate Communications*.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. untuk menjalankan aktivitas *Corporate Communications* dalam rangka menuju *global player company*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi bagi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. dalam upaya

peningkatan dan pengembangan peran dan fungsi *Corporate Communications* kedepannya secara lebih efektif.

3. Hasil analisis diharapkan dapat menjadi pembelajaran bagi perusahaan penerbangan lainnya terkait peran dan fungsi *Corporate Communications* yang baik.

