

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Garuda Indonesia resmi menjadi perusahaan publik pada 11 Februari 2011, dengan mencatatkan 6.335.736.000 sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode GIAA. Salah satu tonggak sejarah penting ini dilakukan setelah Garuda Indonesia menyelesaikan transformasi bisnisnya melalui kerja keras serta dedikasi berbagai pihak.

Sejarah Garuda Indonesia sebagai bagian dari industri penerbangan komersial Indonesia dimulai saat bangsa Indonesia sedang mempertahankan kemerdekaannya. Penerbangan komersial pertama menggunakan pesawat DC-3 Dakota dengan registrasi RI 001 dari Calcutta ke Rangoon dan diberi nama “Indonesia Airways” dilakukan pada 26 Januari 1949. Pada tahun yang sama, 28 Desember 1949, pesawat tipe Douglas DC-3 Dakota dengan registrasi PK-DPD dan sudah dicat dengan logo “Garuda Indonesia Airways”, terbang dari Jakarta ke Yogyakarta untuk menjemput Presiden Soekarno. Inilah penerbangan yang pertama kali dengan nama Garuda Indonesia Airways.

Setahun kemudian, 1950, Garuda Indonesia resmi menjadi Perusahaan Negara. Pada masa itu, Perusahaan memiliki 38 buah pesawat yang terdiri dari 22 jenis DC-3, 8 pesawat laut Catalina dan 8

pesawat jenis Convair 240. Armada Perusahaan terus berkembang, dimana untuk pertama kalinya Garuda Indonesia membawa penumpang jemaah Haji ke Mekka pada tahun 1956. Perjalanan terbang ke kawasan Eropa dimulai Garuda Indonesia pada tahun 1965 dengan tujuan akhir di Amsterdam.

Di sepanjang tahun 80-an, armada Garuda Indonesia dan kegiatan operasionalnya mengalami restrukturisasi besar-besaran. Hal ini menuntut Garuda Indonesia merancang pelatihan yang menyeluruh bagi karyawannya dan mendorong perusahaan tersebut mendirikan Pusat Pelatihan Karyawan, Garuda Indonesia Training Center, di Jakarta Barat. Selain itu, Garuda Indonesia juga membangun Pusat Perawatan Pesawat di Bandara Internasional Soekarno-Hatta pada masa itu.

Di awal tahun 90-an, strategi jangka panjang Garuda Indonesia disusun hingga tahun 2000. Jumlah armada juga terus ditingkatkan sehingga Garuda Indonesia menjadi salah satu dari 30 besar maskapai penerbangan di dunia.

Seiring dengan pengembangan usaha, di awal tahun 2005, Garuda Indonesia memiliki tim manajemen baru yang kemudian membuat perencanaan baru bagi masa depan Perusahaan. Manajemen baru Garuda Indonesia melakukan evaluasi ulang dan restrukturisasi secara menyeluruh dengan tujuan meningkatkan efisiensi kegiatan operasional, membangun kembali kekuatan keuangan yang mencakup keberhasilan Garuda Indonesia dalam menyelesaikan restrukturisasi

hutang, termasuk hutang sewa pembiayaan dengan European Export Credit Agency (ECA), menambah tingkat kesadaran para karyawan dalam memahami pelanggan, dan yang terpenting memperbaharui dan membangkitkan semangat Garuda Indonesia.

Penyelesaian seluruh restrukturisasi hutang, mengantarkan Garuda Indonesia siap mencatatkan sahamnya ke publik di awal tahun 2011.

Per akhir Desember 2011, struktur kepemilikan saham Garuda Indonesia sebagai perusahaan publik adalah Pemerintah Republik Indonesia (69,14%), PT Angkasa Pura I (1,10%), PT Angkasa Pura II (1,78%), karyawan (0,44%), investor domestik (23,94%), dan investor internasional (3,60%).

4.1.2 Lingkup Bidang Usaha

Berdasarkan *Annual Report 2011*, Garuda Indonesia per 31 Desember 2011 mengoperasikan 87 pesawat yang terdiri dari 3 pesawat jenis Boeing 747-400, 6 pesawat jenis Airbus 330-300, 7 pesawat jenis Airbus 330-200 dan 17 pesawat jenis Boeing Classic (Seri 300, 400, 500), 51 pesawat Boeing 737-800 NG, serta 3 pesawat Airbus 320. Armada pesawat Perusahaan melayani 42 rute penerbangan domestik dengan rata-rata setahun sebanyak 1.817 kali penerbangan per minggu dan 24 rute internasional dengan 416 kali penerbangan per minggu serta 17,1 juta penumpang.

4.1.3 Sumber Daya

Dalam menjalani kegiatan operasionalnya, Garuda Indonesia didukung oleh 6.708 orang karyawan, termasuk 437 orang siswa yang tersebar di Kantor Pusat dan Kantor Cabang.

Untuk mendukung kegiatan operasionalnya, Garuda Indonesia memiliki 4 (empat) Entitas Anak yang fokus pada produk/jasa pendukung bisnis Perusahaan induk, yaitu PT Abacus Distribution Systems Indonesia, PT Aerowisata, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia dan PT Aero Systems Indonesia.

4.1.4 Visi, Misi dan Nilai – Nilai Perusahaan

4.1.4.1 Visi Perusahaan

Menjadi Perusahaan penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia.

4.1.4.2 Misi Perusahaan

Sebagai Perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa (*flag carrier*) Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang professional.

4.1.4.3 Nilai Perusahaan

Tata nilai perusahaan yang disebut dengan FLY-HI terdiri dari *eFficient & effectif*, *Loyalty*, *cutomer centricitY*, *Honesty & openness* dan *Integrity*.

1. *eFficient & effective*

Insan Garuda Indonesia senantiasa melakukan tugas yang

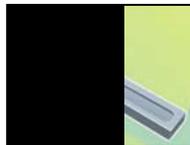


diembannya secara teliti, tepat dan akurat dalam waktu sesingkat mungkin dan tenaga serta biaya seefisien mungkin tanpa

mengorbankan kualitas. Hal ini didasari keyakinan bahwa Garuda Indonesia berupaya menjamin pelanggan memperoleh pelayanan yang berkualitas.

2. *Loyalty*

Insan Garuda Indonesia dapat melaksanakan setiap tugas

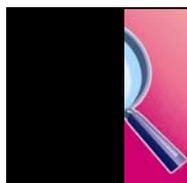


yang didelegasikan kepadanya dengan penuh dedikasi, tanggung jawab dan disiplin.

Hal ini didasari keyakinan bahwa Garuda Indonesia berupaya menjamin konsistensi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

3. *customer centricitY*

Insan Garuda Indonesia senantiasa penuh perhatian, siap



membantu dan melayani. Hal ini didasari keyakinan bahwa Garuda Indonesia

berupaya menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian.

4. *Honesty & openness*

Insan Garuda Indonesia harus selalu jujur, tulus dan ikhlas



dalam menjalankan seluruh aktivitasnya dan melakukan komunikasi dua arah yang jelas dan transparan dengan memperhatikan

prinsip kehati-hatian, serta tetap menjaga kerahasiaan.

Hal ini didasari keyakinan bahwa Garuda Indonesia berupaya menjamin keamanan, keselamatan dan kenyamanan pelanggan.

5. *Integrity*

Insan Garuda Indonesia harus menjaga harkat dan martabat



serta menghindarkan diri dari perbuatan tercela yang dapat merusak citra profesi dan perusahaan.

Hal ini didasari keyakinan bahwa Garuda Indonesia berupaya menjamin layanan dan relasinya dengan pelanggan berjalan bersih secara hukum dan moral.

4.1.5 Struktur Organisasi

Untuk memperlancar kegiatan usahanya, Garuda Indonesia telah menetapkan struktur organisasi berdasarkan Surat Keputusan No.: JKTDZ/SKEP/50013/12 tanggal 20 Maret 2012 tentang Organisasi Induk PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

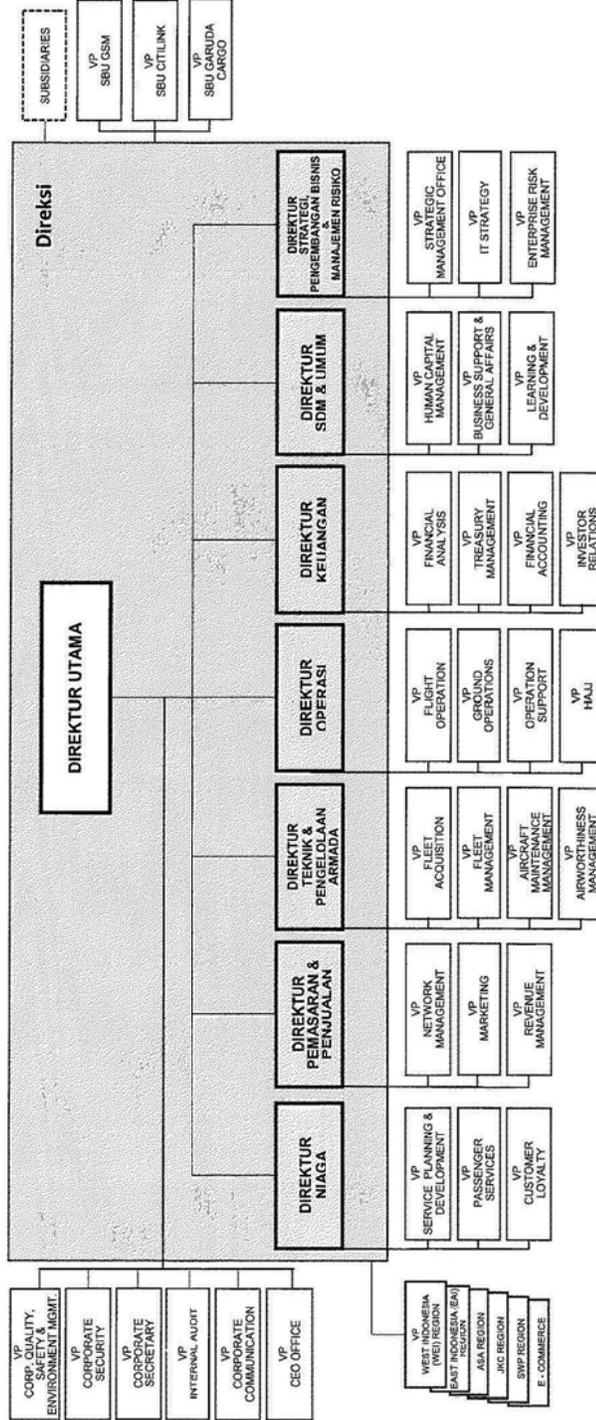


Garuda Indonesia

STRUKTUR ORGANISASI PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) Tbk.

Lampiran 1 SK No. : JKTDZ/SKEP/50013/12

Tanggal : 20 Maret 2012



Salinan ini dikeluarkan sesuai dengan aslinya.
VP CORPORATE SECRETARY

Ike Andriani
IKE ANDRIANI

120254

PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) Tbk.
DIREKTUR UTAMA

tid.

EMIRSYAH SATAR

4.1.6 Road Map Transformasi Budaya Garuda Indonesia

Road Map transformasi budaya Garuda Indonesia 2007 – 2015

adalah sebagai berikut:

Periode	Tahapan	Fokus Program Budaya
2007 – 2010	Sosialisasi dan Internalisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosialisasi FLY-HI melalui program komunikasi internal & penguatan <i>awareness/knowledge</i> tentang pentingnya budaya/etika kerja ▪ Membentuk <i>Agent of Change & Peningkatan</i> peran <i>Change Leader</i> sebagai <i>Role Model</i> ▪ Induksi untuk karyawan baru ▪ e-learning FLY-HI sebagai pre test
2011 – 2012	Internalisasi dan Implementasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Program budaya yang mendorong pencapaian KPI ▪ Membentuk TIF di setiap unit dan BO ▪ Mendorong setiap unit memiliki 3 program nasional (<i>Innovation, Discipline, Sharing Session</i>) ▪ FLY-HI <i>Competition</i> dan EXPO ▪ <i>Alignment Culture</i> dengan <i>Program Knowledge Management & LMS</i> ▪ <i>Alignment FLY-HI</i> dengan values Anak Perusahaan GA Group
2013 – 2014	Eksternalisasi dan Penguatan Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong efektivitas penetapan KPI Individual ▪ Mendorong efektivitas peran pimpinan & Tim Budaya ▪ Mendorong efektivitas penerapan program nasional, yang mendorong tercapainya kinerja unit & pencapaian KPI ▪ Integrasi program budaya dengan Anak Perusahaan di GA Group
2015	Perbaikan Berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong efektivitas proses <i>coaching</i> perbaikan kinerja & perilaku secara konsisten ▪ Mendorong efektivitas peran pimpinan & soliditas Tim Budaya ▪ Mendorong efektivitas penerapan program nasional, yang menunjang

		pencapaian KPI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Program eksternalisasi budaya GA Group
--	--	---

4.2 Hasil Penelitian

Bagian ini merupakan deskripsi atas hasil penelitian yang Peneliti lakukan dengan menggunakan hasil wawancara terhadap beberapa narasumber, antara lain Bapak Pujobroto selaku *Vice President Corporate Communication* PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk., Bapak Dominggus Y.I Tanasale, *Manager Hub Station Support, Station & Services Hub* Soekarno – Hatta, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk., Ibu Anggia Theodora selaku *Staff Corporate Culture Management*, Pegawai dan Pelanggan Garuda Indonesia.

Pemilihan narasumber tersebut berdasarkan keperluan dan dianggap sebagai orang terpenting yang berkaitan langsung dengan sosialisasi dan edukasi budaya perusahaan FLY-HI pada layanan keterlambatan terbang di Garuda Indonesia.

- **FLY-HI**

FLY-HI merupakan budaya perusahaan Garuda Indonesia yang dicanangkan sebagai upaya untuk memperbaharui cara berbisnis Garuda Indonesia, dimana nilai-nilai perusahaan yang terkandung di dalamnya akan menjadi pedoman perilaku seluruh Insan Garuda.

Tahun 2005 menjadi peristiwa penting karena ditetapkan program transformasi perusahaan yang disadari harus diikuti oleh transformasi

budaya. Kemudian dalam penyusunan rencana bisnis perusahaan 2006-2010, ditetapkanlah nilai-nilai Garuda Indonesia yaitu *Customer centricity, Honesty & Openness, Integrity, Loyalty, Efficient & Effective*. Ketika itu disebut CHILE, diambil dari huruf awal setiap nilai. Rumusan nilai-nilai CHILE ini kemudian secara serius ditindaklanjuti agar dapat ditanamkan di Garuda Indonesia. Diawali dengan mencari sebutan yang lebih *inspiring* yaitu FLY-HI agar lebih sesuai dengan layanan Garuda Indonesia dalam jasa penerbangan, yaitu FLY, serta dapat menjadi *flag carrier* di dunia internasional. Tahun 2007 *Good Corporate Governance* juga menjadi isu penting sehingga menguatkan alasan untuk mengukuhkan nilai-nilai perusahaan.

Tata nilai Perusahaan yang disebut sebagai FLY-HI tersebut terdiri dari 5 nilai yang dijabarkan dalam 10 Perilaku Utama, sebagai berikut:

Nilai Budaya	Perilaku Utama
e fficient & effective	1. Cepat, tepat, akurat 2. Hemat
L oyalty	3. Disiplin 4. Bekerja keras, cerdas & tuntas
c ustomer centricit Y	5. Ramah, hangat, bersahabat 6. Tanggap & Proaktif 7. Kreatif & Inovatif
H onesty & openness	8. Jujur, tulus & terbuka 9. Menjaga kerahasiaan perusahaan
I ntegrity	10. Konsisten & patuh pada aturan perusahaan

Untuk menanamkan muatan nilai-nilai FLY-HI ke dalam pola pikir dan tindakan nyata seluruh Insan Garuda, telah dilakukan penjabaran nilai-nilai ke dalam bentuk Pedoman Perilaku Insan Garuda (*code of*

conduct). Pedoman perilaku ini merupakan acuan guna membantu mengarahkan Insan Garuda untuk bertindak secara bertanggung jawab, serta bersih secara moral dan hukum.

Adapun Pedoman Perilaku FLY-HI adalah sebagai berikut:

- *eFficient & effective*

Perilaku Utama	Pedoman Perilaku
1. Cepat, tepat dan akurat	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami dengan baik tujuan/sasaran kerja - Selalu membuat perencanaan kerja secara baik/matang - Melakukan pekerjaan sesuai rencana dan skala prioritas - Melakukan periksa ulang dan memastikan bahwa hasil pekerjaan tidak ada yang salah - Menggunakan panduan/pedoman kerja yang tersedia dan berlaku saat ini
2. Hemat	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan perangkat kerja atau metode yang tepat guna - Mendayagunakan sumber daya secara optimal - Menggunakan fasilitas perusahaan sesuai dengan kebutuhan - Mempertimbangkan untung-rugi dan nilai tambah dalam pengambilan keputusan

- *Loyalty*

Perilaku Utama	Pedoman Perilaku
3. Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami dengan baik tanggung jawab serta kewenangan yang dimiliki - Menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya - Mengambil keputusan sesuai lingkup tugas dan kewenangan - Menepati janji dan komitmen yang telah disepakati

4. Bekerja keras, cerdas dan tuntas	<ul style="list-style-type: none"> - Gigih dalam bekerja, pantang menyerah - Selalu memastikan pekerjaan selesai dengan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan - Selalu berupaya untuk meningkatkan kompetensi diri secara berkesinambungan - Selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan untuk memberikan hasil terbaik - Selalu berupaya untuk melakukan penyempurnaan proses kerja secara terus-menerus - Berbagi pengetahuan dan keterampilan dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama - Bertanggung jawab atas setiap keputusan/tindakan yang diambil
-------------------------------------	--

- *customer centricity*

Perilaku Utama	Pedoman Perilaku
5. Ramah, hangat dan bersahabat	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu senyum, mengucapkan salam dan menyapa orang lain/pelanggan terlebih dahulu - Santun dalam berkomunikasi dan menghargai lawan bicara - Mendengarkan dengan baik keluhan pelanggan, tidak melakukan interupsi - Menunjukkan empati (menempatkan diri pada posisi pelanggan)
6. Tanggap dan proaktif	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami dan peduli terhadap kebutuhan pelanggan - Bertindak cepat dalam menanggapi kebutuhan pelanggan - Berinisiatif mengambil suatu tindakan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan - Selalu menunjukkan sikap dan siap membantu
7. Kreatif dan inovatif	<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan terobosan (produk/jasa/gagasan) baru yang

	bernilai tambah - Mencari solusi terbaik dalam pemecahan masalah - Aktif menyampaikan gagasan positif demi tercapainya tujuan perusahaan
--	--

- *Honesty & openness*

Perilaku Utama	Pedoman Perilaku
8. Jujur, tulus dan terbuka	- Mengatakan hal yang sebenarnya - Terbuka dalam menerima kritik dan saran untuk perbaikan - Berpikir positif dan konstruktif - Berani mengakui kekurangan dan kesalahan diri serta berusaha melakukan perbaikan
9. Menjaga kerahasiaan perusahaan	- Memahami tingkat kerahasiaan informasi - Bertanggung jawab atas distribusi informasi data dan dokumen perusahaan - Memperhatikan lingkungan sekitar dan media pada saat membahas hal yang bersifat rahasia

- *Integrity*

Perilaku Utama	Pedoman Perilaku
10. Konsisten dan patuh pada aturan perusahaan	- Selalu menjaga konsistensi antara apa yang dikatakan dan perbuatan - Berperilaku sesuai dengan etika moral, hukum dan aturan perusahaan yang berlaku - Menghindari benturan kepentingan - Menjaga nama baik perusahaan - Bertindak adil baik terhadap orang lain maupun diri sendiri

Pedoman perilaku ini disusun dengan mengikutsertakan pendapat dari perwakilan seluruh unsur karyawan Garuda Indonesia yang dijaring

melalui diskusi individual dan kelompok, dan juga gagasan dari sejumlah peserta sayembara bertajuk penjabaran nilai-nilai FLY-HI. Masukan-masukan berdasarkan kondisi nyata di lapangan diharapkan dapat diimplementasikan oleh seluruh Insan Garuda dalam situasi kerja sehari-hari.

- **GO Team Delay Management**

Dengan kesadaran bahwa segala hal dapat menyebabkan penundaan penerbangan, maka Garuda Indonesia memiliki *GO Team Delay Management* yang dibentuk pada bulan Juni 2011 untuk area Cengkareng, dan terdiri dari 5 *group*. Masing-masing *group* terdiri dari 1 (satu) orang Garuda Indonesia dan 4 (empat) orang dari PT Gapura Angkasa. GO Team ini bertujuan untuk memberikan informasi terbaru dan memastikan *service recovery* yang cepat, tepat dan akurat dalam penanganan *irregularity/flight delay* dengan mengacu kepada *Handling Procedure/System Operational Procedure (SOP) Delay Management*.

Penanganan prosedur oleh GO Team dilakukan apabila terjadi:

- a. Penundaan sebelum tanggal keberangkatan.
- b. Penundaan pada tanggal penerbangan, seperti penundaan dengan periode keterlambatan kurang dari 30 menit, 30-90 menit, 90-180 menit dan lebih dari 180 menit.

Di dalam GO Team sendiri memiliki 4 (empat) sub unit, yang terdiri dari:

- a. Unit Terminal menangani *Joining Passenger, In Bound Passenger* dan *Out Bound Passenger*.
- b. Unit *Air Side* menangani *Aircraft, Air Crew* dan *Ground Handling*
- c. Unit *Customer Relations* menangani *Complaint* dan *Claim*.
- d. *Supporting Unit Service Improvement & Development* menangani *customer survey, service campaign, regularity services & operations, irregularity services & operation*, dan *service provider*.

GO Team mengenakan seragam berwarna *orange* agar lebih mudah dikenali oleh penumpang serta *stand by* di bandara setiap hari. Dengan adanya Tim tersebut, diharapkan dapat menghilangkan kesan bahwa tidak tersedianya petugas untuk menangani penumpang jika terjadi penundaan penerbangan.

Pada tahapan selanjutnya, Peneliti akan mendeskripsikan apa yang menjadi fokus penelitian yaitu proses *Public Relations* dengan pendekatan *managerial* menurut Cutlip dan Center, yaitu:

4.2.1 Penemuan Fakta (*Fact Finding*) tentang FLY-HI

Sebagai *full services airlines*, Garuda Indonesia berbeda dengan maskapai penerbangan lain, karena sebagai perusahaan penerbangan, Garuda Indonesia bukan saja hanya sebagai perusahaan transportasi, tetapi juga perusahaan *service*, artinya selalu mementingkan kualitas pelayanan pelanggan.

“.....*Dalam dunia penerbangan ada tiga pengelompokan service yaitu full service airlines, medium service, dan low cost*

carrier. GA adalah sebagai full service airlines, sehingga totally berbeda dengan penerbangan lain. Kelebihan kalau full service, kita sendiri GA yang nota bene adalah perusahaan penerbangan bukan saja sebagai perusahaan transportasi, tetapi juga perusahaan service. Menerapkan aspek-aspek disamping aspek safety/keamanan juga aspek kemudahan dan kenyamanan. Aspek kemudahan itu yang menjadi pertimbangan utama dan keunggulan GA dibandingkan dengan maskapai lain.”

⁶⁷

Saat ini Garuda Indonesia sedang dalam proses transformasi menghadapi *Quantum Leap*, dengan melakukan restrukturisasi di segala aspek kegiatannya. Melihat kondisi, situasi dan tantangan ini, maka menuntut Garuda Indonesia untuk membuat suatu budaya yang berbeda, guna menumbuhkan sikap yang baru, dan FLY-HI diharapkan dapat sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan saat ini.

“..... mengingat GA saat ini sedang dalam proses transformasi, sebagai bagian dari proses perusahaan yang sedang menghadapi Quantum Leap, restrukturisasi dari segala aspek kegiatannya misalnya aspek financial, operasional, pelayanan, image atau reputasi. Peranan semakin dibutuhkan sejalan dengan program transformasi perusahaan.”⁶⁸

“..... kondisi, situasi, tantangan menuntut suatu budaya yang berbeda, jadi membutuhkan sikap yang baru dan FLY-HI diharapkan sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan saat ini.”⁶⁹

⁶⁷ Pujobroto, Lampiran 2, Hasil Wawancara hal. 16, no. 9

⁶⁸ Ibid, hal. 14, no. 2

⁶⁹ Ibid, hal. 15, no. 5

Perjalanan transformasi budaya Garuda Indonesia dari tahun 2007 sampai dengan saat ini, tahun 2012, telah memasuki tahap 2 (dua) yaitu internalisasi/implementasi, dimana tahap 1 (satu) adalah sosialisasi dan internalisasi. Sosialisasi bertujuan untuk memberikan awareness, sementara internalisasi merupakan kelanjutan dari proses awareness tersebut. Kalau pegawai telah *aware*, maka akan mengerti lalu terciptalah internalisasi, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Anggia Theodara dalam wawancara sebagai berikut:

“Yang namanya internalisasi itu tidak semudah membalikkan telapak tangan, butuh waktu yang cukup lama sehingga internalisasi masuk ke tahap 1 dan 2. Karena internalisasi harus diimplementasikan dalam pekerjaan rutin sehari-hari dan menjadi way of life/living the values.

Kalau sosialisasi itu tujuannya untuk menumbuhkan awareness. Bahasa mudahnya supaya orang tahu ada yang namanya corporate culture, kenapa budaya itu penting, dsb. Yah.. intinya sebagai pengenalan.

Nah, kalau internalisasi itu merupakan tahap selanjutnya, setelah pegawai aware → understand → internalisasi. Mereka mulai memahami dan menjalankan FLY-HI.”⁷⁰

Pertanyaannya adalah sejauh mana Garuda Indonesia dapat *maintain* kinerjanya dan reputasinya agar tetap menjadi maskapai penerbangan terbaik.

Untuk menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi dan *sustain*, tidak hanya dibutuhkan pengelolaan bisnis yang baik tetapi juga pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, maka disinilah

⁷⁰ Anggia Theodora, Lampiran 2, Hasil Wawancara hal. 28, no. 10

fungsi dari budaya perusahaan berperan dalam mengarahkan karyawan agar berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

“.....Budaya perusahaan jelas diperlukan karena tanpa adanya suatu budaya, akan sangat mempengaruhi bagaimana suatu kehidupan organisasi, bukan hanya masalah behaviornya tetapi juga akan mempengaruhi produktivitas perusahaan/lembaga.”⁷¹

“Budaya perusahaan sangat penting, Untuk menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi & sustain, tidak hanya dibutuhkan pengelolaan bisnis yang baik tetapi juga pengelolaan SDM yang handal. Disinilah fungsi budaya, yakni sebagai pedoman berperilaku seluruh karyawan yang ada di suatu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh orang-orang yang ada di dalamnya.”⁷²

“Budaya perusahaan berdampak signifikan dalam perkembangan dan ketahanan suatu perusahaan, dapat mempercepat atau memperlambat eksekusi suatu keputusan, dapat memajukan atau memundurkan kinerja secara umum.”⁷³

FLY-HI berakar dari sejumlah prinsip dan praktek kerja di Garuda Indonesia yang dinilai baik untuk terus dipertahankan dan kemudian disempurnakan sesuai dengan tuntutan bisnis terkini. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Pujobroto dalam wawancara:

“FLY-HI itu sebagai values, nilai yang digali dan dikembangkan dari karyawan, tentunya nilai-nilai FLY-HI sejalan dengan GA atau dibutuhkan oleh GA karena tumbuh dan berkembang dari GA. Masalahnya budaya harus dihayati dan dijalankan, sesuai dengan situasi kondisi, tantangan ke depan FLY-HI harus ditingkatkan sehingga nilai FLY-HI menjadi sikap bagi karyawan GA dan tentunya akan menunjang GA ke depan”⁷⁴

⁷¹ Pujobroto, op.cit., hal. 14, no. 3

⁷² Anggia Theodora, op.cit, hal. 20, no. 1

⁷³ B. Adi Nugroho, Lampiran 2, Hasil Wawancara hal. 29, no. 2

⁷⁴ Pujobroto, op.cit., hal. 14-15, no. 4

Kepuasan pelanggan merupakan target dari berbagai peningkatan layanan yang dilakukan oleh Garuda Indonesia, hal ini mencakup pelayanan dengan tingkat tampilan tepat waktu dan *GO Team Delay* merupakan langkah baik bagi Garuda Indonesia dalam upaya penanganan keterlambatan terbang sehingga lebih terstruktur.

“...., saya rasa itu langkah yang baik untuk dilakukan, alasannya:

- 1. In term of service, kita melakukan kemudahan dan kenyamanan.*
- 2. Dengan adanya team ini, penanganan keterlambatan menjadi terstruktur.*

Keterlambatan merupakan hal yang sering terjadi di airline. Kalau sudah delay, tentunya penumpang akan mengalami rasa ketidakpastian/uncertainty. Dengan adanya Team Delay ini maka penanganan akan diupayakan lebih baik sehingga akan mengurangi rasa kekecewaan.”⁷⁵

Untuk *GO Team* sendiri diperlukan beberapa perbaikan sistematis dalam pengambilan keputusan di sentra operasi dan juga metode penginformasian dari pusat ke cabang, seperti yang diungkapkan oleh Bp. B. Adi Nugroho dalam wawancara sbb.:⁷⁶

- 1. Dilakukan perbaikan sistematis dalam pengambilan keputusan di sentra operasional (baik itu prosedural atau pun menggunakan teknologi sistem pengambilan keputusan operasional) sehingga informasi kepastian keberangkatan saat keterlambatan menjadi lebih baik.*
- 2. Dilakukan perbaikan sistematis metode penginformasian dari pusat ke cabang sehingga dapat segera diambil tindakan di tingkat cabang untuk penanganan penumpang.*

⁷⁵ Ibid, hal. 18, no. 13

⁷⁶ B. Adi Nugroho, op.cit. hal. 30, no. 5

3. *Dilakukan evaluasi prosedur penanganan penumpang di tingkat cabang untuk memberikan layanan kepada penumpang yang lebih baik.*
4. *Semua sistem prosedural tentu perlu penerapan budaya kedisiplinan dan kreativitas yang tinggi.*

Keterlambatan penerbangan bisa terjadi karena berbagai sebab, antara lain masalah teknik, *station handling*, *commercial*, sistem, *flight operations*, fasilitas airport, cuaca dan sebab lain di luar kendali manusia. Sebagai contoh, *OTP* terendah Garuda Indonesia tahun 2011 adalah Station Pangkal Pinang, sebesar 78.09% hal ini murni disebabkan oleh *traffic* di Bandara Soekarno-Hatta, Cengkareng yang semakin padat, seperti yang diungkapkan Bp. Dasep Suanda dalam wawancara berikut:

“OTP Terendah dikarenakan pesawat tiba di Pangkalpinang terlambat dari Jakarta sehingga keterlambatan di Station Pangkalpinang tidak terelakan lagi (Delayed from previous station), dikarenakan traffic di Cengkareng yang begitu padat.”⁷⁷

Dalam hal menerapkan FLY-HI di setiap tindakan penanganan keterlambatan terbang, dapat dilihat dari upaya yang dilakukan oleh *Corporate Communication*, dengan memberikan klarifikasi dan penanganan yang maksimal, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Pujobroto, yaitu:

“.....Dalam hal ini upaya kita adalah memberikan penjelasan, klarifikasi, memberikan pemahaman supaya penumpang mengetahui apa yang menjadi alasan keterlambatan. Sebab keterlambatan, biasanya dapat berupa pesawat mengalami gangguan, traffic airport, tapi juga kadang-kadang ada faktor yang di luar kemampuan airline, yaitu cuaca.

⁷⁷ Dasep Suanda, Lampiran 2, Hasil Wawancara hal. 42, no. 3

Jadi intinya adalah memberikan penjelasan menyangkut keterlambatan yang terjadi dan apabila kita yang salah, kita akan bertanggung jawab dengan memberikan kompensasi seperti akomodasi.”⁷⁸

Contoh lain diungkapkan oleh Bp. Adi Nugroho seperti diuraikan di bawah ini:

“Kita punya jajaran operasional yang berdedikasi tinggi untuk menangani keterlambatan terbang, sebagai contoh mereka yang rela “disandera” para penumpang di terminal dan tetap melayani penumpang sepenuh hati, mereka yang rela menginap sehari-hari di kantor saat “tragedy IOCS”.⁷⁹

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa manajemen telah menerapkan budaya perusahaan FLY-HI dalam menghadapi setiap keterlambatan terbang yang terjadi.

Harapan yang diungkapkan oleh Bapak Emirsyah Satar selaku Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk., pada saat *launching* FLY-HI pada tanggal 30 Oktober 2007 adalah *“kalau perusahaan lain perlu waktu lebih dari 5 bahkan 10 tahun agar budaya perusahaannya terimplementasi, bisakah insan Garuda seluruhnya FLY-HI dalam waktu 5 tahun?”⁸⁰*

Bapak Pujobroto, menjawab pertanyaan tersebut dalam wawancara yang menyatakan bahwa:

“Perihal FLY-HI mendarah daging sampai saat ini, saya rasa belum. Tapi sekarang untuk semakin dipahami itu sudah

⁷⁸ Pujobroto, op.cit., hal. 17, no. 10

⁷⁹ B. Adi Nugroho, op.cit, hal. 31, no. 6

⁸⁰ Presentasi Implementasi FLYHI JKTIDC, “Program Akselerasi FLYHI 2012 untuk Mencapai Kinerja Terbaik dan Berkelanjutan”, Jakarta, 29 Maret 2012

terlihat, sebagai karyawan harus berintegritas, dan mengutamakan penumpang itu mulai tumbuh. Hal ini antara lain terlihat dari peningkatan kinerja secara umum.

Menurut saya tidak mungkin kalau kinerja Garuda terpilih sebagai "World's Best Regional Airline" dan "Best Regional Airline in Asia", The Best in Achieving Total Customer Satisfaction, meraih untung besar, itu bukan merupakan bukti dari penerapan Fly-Hi."⁸¹

Demikian juga yang diungkapkan oleh Ibu Anggia Theodora, Staff Corporate Culture Management PT Garuda Indonesia, yaitu:

"FLY-HI mendarah daging sejauhnyanya, belum merata. Ada yang memang sudah bisa menjadi role model dan konsisten dalam menerapkan FLY-HI, tetapi ada juga yang belum konsisten."⁸²

Sebagai contoh, unit yang telah menerapkan FLY-HI, dalam hal ini CGKSM, Bapak Dominggus Tanasale, mengatakan dalam wawancaranya sebagai berikut:

"Pada Unit CGKSM sudah sangat mendarah daging, karena keterbatasan SDM, maka sering terjadi pengorbanan waktu untuk keluarga (waktu kerja sangat melebihi batas normal, peluang untuk cuti saat-saat Hari raya, dimana orang berkumpul dengan keluarga, atau waktu libur mendadak dibutuhkan datang dan seterusnya). Sesuai Organisasi 2009 CGKSM kekuatan pegawai 35Duty Mgr dan 150 PSA untuk 3 Shift 06.00, 14.00, 22.00."⁸³

Apabila kualitas pelayanan yang diberikan maksimal, maka akan menghasilkan kepuasan tersendiri bagi pelanggan Garuda, seperti yang diungkapkan oleh salah seorang pelanggan Garuda Indonesia, Sdri. Irza Restiana, yang mengatakan bahwa:

⁸¹ Pujobroto, op.cit. hal. 19, no. 15

⁸² Anggia Theodora, op.cit. hal. 29, no. 9

⁸³ Dominggus Tanasale, op.cit. hal. 38, no. 3

“Garuda Indonesia sudah memiliki budaya perusahaan. Sebagai contoh, seluruh ground staff dan cabin crew menggunakan seragam Garuda Indonesia yang memiliki ciri khas dan sangat membedakan dengan pegawai perusahaan lain di bandara. Selain itu, budaya perusahaan yang mengharuskan ground staff dan cabin crew bersikap ramah kepada penumpang dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat menambah rasa nyaman dan kepuasan penumpang.”⁸⁴

Perilaku yang tidak konsisten sangat mempengaruhi proses implementasi FLY-HI, hal ini diyakini oleh Ibu Anggia Theodora dalam wawancara yang mengatakan bahwa:

“.....karena karyawan menganggap FLY-HI hanya akan menjadi slogan saja seperti nilai-nilai sebelumnya (dianggap tidak penting & bukan prioritas).”⁸⁵

Adanya indikasi dapat mengetahui permasalahan apa yang sedang terjadi dalam suatu perusahaan, sehingga akan lebih mudah untuk mengidentifikasi masalah tersebut. Indikasi itu menunjukkan adanya sikap yang tidak konsisten dari karyawan itu sendiri dalam menerapkan FLY-HI.

4.2.2 Perencanaan dan Program FLY-HI

Setelah permasalahan didefinisikan melalui penelitian dan analisa, yaitu adanya sikap yang tidak konsisten, selanjutnya adalah memilih strategi untuk menanggulangi masalah yang tersebut. Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen

⁸⁴ Irza Restiana, Lampiran 2, Hasil Wawancara, hal. 33, no. 5

⁸⁵ Anggia Theodora, op.cit. hal. 27, no. 9

(*management*) untuk mencapai suatu tujuan dan unit yang menjalankan fungsi dan peran strategi komunikasi dalam kaitannya dengan FLY-HI di Garuda Indonesia adalah unit *Corporate Communication* dan sub unit *Human Capital Management* dalam hal ini *Corporate Culture Management*.

Tujuan dari implementasi FLY-HI ini adalah untuk mendorong perilaku kerja positif sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan pada akhirnya mendorong kinerja yang terbaik dan berkelanjutan.

Transformasi dan perubahan di bidang budaya perusahaan, yaitu dengan menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, berintegritas, professional serta meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu kualitas pelayanan melalui penerapan menyeluruh konsep layanan Garuda Indonesia Experience.

Upaya untuk menggerakkan suatu perusahaan agar mengimplementasikan FLY-HI bukan hal yang mudah, diperlukan program-program yang berkesinambungan dan komitmen yang tinggi dari segenap Insan Garuda. Adapun tujuan dari semua program tersebut adalah untuk akselerasi transformasi budaya, dan pencapaiannya akan diukur di awal tahun melalui survey, selain dari target yang dimiliki oleh setiap program itu, hal ini seperti diungkapkan oleh Ibu Anggia Theodora dalam wawancara, yaitu:

“Upaya untuk menggerakkan 1 perusahaan agar mengimplementasikan FLY-HI bukan hal yang mudah, butuh

waktu yang cukup lama, karena berbicara budaya berarti merubah kebiasaan-kebiasaan lama yang sudah mendarah daging dan menerapkan budaya baru, yakni FLY-HI. Oleh karena itu dibutuhkan program-program yang berkesinambungan dan komitmen yang tinggi dari segenap Insan Garuda.

Untuk masing-masing program ini bertujuan untuk akselerasi transformasi budaya, yang akan diikuti di awal tahun dalam bentuk survey. Setiap program memiliki target sendiri.

Program-program yang kami lakukan antara lain:

1. *Workshop BoD*
 - Tujuan: Penegasan komitmen top management dalam mensupport dan menjadi role model dalam menerapkan FLYHI
 - Kapan: 2008 dan 2009
2. *Workshop VP*
 - Tujuan: Merumuskan 10 Perilaku Utama FLYHI
 - Kapan: 2008 dan 2010
3. *Workshop Agent of Change*
 - Tujuan: Membentuk agen perubahan yang terdiri dari jajaran struktural (level Mgr & Senior Manager) serta karyawan yang dipilih oleh kepala unit
 - Kapan: Tahun 2010.
 - Sudah terbentuk 18 angkatan dengan jumlah 380 orang
4. *Induction/ Workshop Karyawan Baru*
 - Sasaran: karyawan baru
 - Tujuan: Sosialisasi FLYHI bagi karyawan baru
 - Konsep: workshop selama 2 hari dan dikemas dalam bentuk in-class & outdoor activity
5. *Sosialisasi FLYHI ke seluruh karyawan & anak perusahaan*
 - Sasaran: seluruh karyawan GA & Anak Perusahaan
 - Tujuan: Roadshow sosialisasi FLYHI
 - Kapan: 2010-2011
 - Pencapaiannya: Sosialisasi sudah dilakukan ke seluruh direktorat dan anak perusahaan
6. *Pembentukan TIF*
 - Tujuan: membentuk Tim Implementasi FLYHI (TIF) di tiap unit & BO untuk menjadi motor penggerak program budaya, sekaligus menjadi coordinator
 - Kapan: 2012
 - Pencapaian: Setiap unit HO & BO sudah memiliki TIF
7. *Survey Culture Transformation*
 - Tujuan: Melakukan survey untuk mengetahui sejauh mana proses transformasi budaya telah berjalan

- *Kapan dilakukan: dilakukan di awal tahun*
8. *Program Budaya Nasional*
- Dari hasil survey diperoleh hasil bahwa inovasi dan kedisiplinan masih kurang. Oleh karena itu di tahun 2012 ini, sehingga ditetapkan 3 hal yang menjadi program budaya secara corporate & wajib dilakukan oleh seluruh unit & BO yaitu Inovasi, Penegakan Disiplin dan Sharing Session.*
- *Kapan: launching Kick Off yang dihadiri oleh seluruh BoD, VP & Kepala proyek serta TIF Unit & BO.*
9. *Sistem Laporan Program Budaya*
- *Tujuan: Untuk mempermudah TIF dalam menulis laporan program budaya secara berkala, system berbasis web agar TIF dapat melakukan upload laporan dimana saja & kapan saja.*
 - *Laporan dikumpulkan per bulan*
 - *Pencapaiannya: Belum semua unit & BO mengumpulkan tepat waktu dan konsisten`*
10. *Monitoring/ Kunjungan Validasi*
- *Tujuan: untuk memantau secara langsung implementasi program budaya di tiap unit & BO serta untuk memperoleh data akurat sejauh mana implementasi budaya di suatu unit.*
 - *Metode: menggunakan kuesioner, FGD, wawancara.*
 - *Kapan: Oktober 2012 – November 2012*
 - *Pencapaiannya: In progress*
11. *Lomba Jingle & Maskot FLYHI*
- *Sasaran: seluruh karyawan*
 - *Tujuan: meningkatkan ownership karyawan akan FLYHI, dengan melakukan lomba jingle & maskot yang akan digunakan dalam berbagai kesempatan event corporate.*
 - *Kapan: batas pengumpulannya akhir Desember 2012*
 - *Pencapaiannya: In progress*
12. *FLYHI Competition*
- *Sasaran: seluruh karyawan HO & BO*
 - *Bentuk: Lomba program budaya antar unit & BO.*
 - *Tujuan: untuk mengakselerasi implementasi FLYHI sekaligus merangsang munculnya inisiatif-inisiatif program budaya baru.*
 - *Kapan: Proses penilaian dan penjurian berlangsung di bulan Desember 2012*
 - *Pencapaian: Baru dilaksanakan 1 x (tahun lalu)*
13. *FLYHI Expo*
- *Tujuan: merupakan ajang pameran hasil program budaya unit & BO. Expo ini juga bertujuan sebagai*

media display bagaimana suatu unit berhasil menerapkan program budayanya (pembelajaran bagi unit lain)

- *Kapan: bulan Januari/ Februari 2013*
- *Pencapaian: Baru dilaksanakan 1x (tahun lalu)*

14. *Sharing Forum*

- *Tujuan: Ajang pertemuan TIF unit & BO yang bertujuan untuk bertukar pengalaman mengenai kesuksesan maupun hambatan dalam menerapkan FLYHI. Selain itu, sebagai benchmark, acara diisi dengan sharing dari pembicara eksternal & motivator.*
- *Sasaran: TIF all unit HO & BO. Diharapkan setelah mengikuti sharing forum ini, TIF bisa mendapat 'insight' keberhasilan penerapan program budaya unit lain dan menjadi inspirasi.*
- *Kapan: di bulan April dan Agustus (2x setahun)*
- *Pencapaian: Baru dilaksanakan 1x (tahun lalu) di bulan Juni 2012*

15. *Alignment FLYHI dengan PMS (Performance Management System)*

- *Tujuan: Untuk menjadi perusahaan yang sustain (berkesinambungan), yang harus diperhatikan tidak hanya dari segi kinerja/ pencapaiannya saja, tetapi juga prosesnya (bagaimana cara mencapainya). Oleh karena itu, penilaian perilaku kami masukkan ke dalam PMS agar dapat terdokumentasi dengan baik dan menjadi pertimbangan apabila seseorang ingin dipromosikan (selain kinerjanya, dilihat juga perilakunya).*
- *Sasaran: All pegawai*
- *Kapan: Penilaian FLYHI masuk ke dalam proses tracking (Employee Performance Tracking) yang dilakukan 3x setahun*
- *Pencapaian: Sudah di implementasikan tahun 2012”⁸⁶*

Bapak Domingus Tanasale pun telah menjalankan program dalam upaya implementasi FLY-HI di dalam GO Team, seperti yang diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Salah satunya adalah penanganan Short Connection. Short Connection adalah upaya antisipasi unit untuk melakukan recovery dari keterlambatan pesawat dimana didalamnya terdapat penumpang yang memiliki penerbangan lanjutan ke

⁸⁶ Anggia Theodora, ibid hal. 21-26, no. 4

penerbangan berikutnya. Dikarenakan *short connect* maka kemungkinan tertinggal sangat mungkin terjadi.

Namun demikian jika berhasil:

- a. Kebutuhan customer terpenuhi.
- b. Revenue flight terpenuhi karena tidak *miss connect*, jika gagal maka *opportunity lost* (pesawat tidak terisi).
- c. GA tidak harus mengeluarkan biaya untuk menghotelkan, memberikan makanan dan transportasi untuk menginap penumpang.
- d. *Opportunity lost* pada penerbangan GA berikutnya dikarenakan diisi dengan penumpang transit dan atau di transfer kepenerbangan lain tidak terjadi.
- e. Dst (*multiplier effect*)
- f. Ilustrasi.”⁸⁷

Intinya adalah FLY-HI menjadi budaya perusahaan/*corporate culture* yang akan mengarah kepada *Good Corporate Governance* (GCG) dengan wujud *code of conduct* agar karyawan semakin jelas akan perilaku apa yang perlu dilakukan dan yang perlu dihindari, sehingga nilai-nilai FLY-HI tersebut dapat tertanam.

“Harapan saya, apa yang kita gali dari kita ini dapat terus dikembangkan agar menjadi nilai-nilai yang mendarah daging di seluruh insan Garuda.”⁸⁸

4.2.3 Aksi dan Komunikasi FLY-HI

Dalam implementasi budaya perusahaan FLY-HI yang ada di Garuda Indonesia agar dapat menjangkau dan diterapkan oleh seluruh Insan Garuda, sehingga pelaksanaannya serempak dan terdapat kesamaan serta keseragaman dalam upaya pelayanan pelanggan, maka Unit *Corporate Communication* bekerjasama dengan Unit *Human Capital*

⁸⁷ Dominggus Tanasale, op.cit. hal. 37-38, no. 2

⁸⁸ Pujobroto, op.cit, hal. 19, no. 16

Management dalam hal ini *Corporate Culutre Management* melaksanakan sosialisasi dan edukasi FLY-HI.

Glen M. Broom dalam “*Taking action and communication*” memberikan pemahaman bahwa peran yang dilakukan *Public Relations* pada langkah ini sebagai fasilitator komunikasi terhadap program komunikasi perusahaan kepada publiknya. Hal ini merupakan fungsi *corporate communication* sebagai *media relations* kepada publik internal dan eksternalnya.

Langkah pertama dilakukan oleh Unit *Human Capital Management* melalui sub unitnya dalam ini *Corporate Culture Management* untuk memberikan pemahaman tentang FLY-HI kepada karyawan dengan tahapan implementasi *awareness, understand, internalize* dan *eksternalize*.

“*Tahap pertama, kami melakukan pengenalan terlebih dulu akan apa itu FLY-HI, kemudian baru masuk ke pemahaman mengenai pentingnya budaya dan bagaimana implementasinya. Sekarang kami sudah memasuki tahap internalisasi & tahun depan eksternalisasi.*”⁸⁹

“*...Tahapannya: Aware, Understand, Internalise dan Eksternalise. Tujuannya adalah untuk meningkatkan business process improvement, efisiensi di segala lini dan semua hal yang dapat mendorong perusahaan untuk berkinerja tinggi serta sustain.*”⁹⁰

Apabila pemahaman secara umum telah terbentuk, maka dilanjutkan dengan kegiatan internalisasi oleh *Corporate Communication*

⁸⁹ Anggia Theodora, op.cit., hal. 27, no. 6

⁹⁰ Ibid, hal. 27, no. 7

seperti sosialisasi dan edukasi dengan menggunakan strategi yang disebut dengan AIDA (*Awareness – Interest – Desire – Action*).

“Peran kita seperti yang diuraikan di atas adalah membantu. Namun untuk tahapannya, kita menerapkan strategi AIDA (Awareness Interest Desire Action). Sejalan itu, kita bekerja sama dengan ID/Personalia, untuk kegiatan lebih kepada pemahaman kepada karyawan, apabila sudah ada pemahaman secara umum, maka kita melakukan internalisasi seperti sosialisasi internal, pembentukan agent of change, best employee, dll. Yang seluruhnya dikaitkan dengan Fly-Hi.”⁹¹

Strategi komunikasi yang dilakukan adalah melalui media komunikasi internal yang digunakan sebagai reminder bagi karyawan Garuda Indonesia, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Anggia Theodora berikut ini:⁹²

- “Ada beberapa strategi komunikasi yang kami lakukan:*
- a. Buletin Info Fly-Hiers yang terbit setiap bulanan merupakan media yang berisi sharing/pengalaman karyawan yang berkaitan dengan implementasi FLY-HI.*
 - b. Intranet merupakan media intra internal yang digunakan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan kegiatan terbaru seputar FLY-HI.*
 - c. Video FLY-HI yang diperankan oleh karyawan GA yang menggambarkan 10 perilaku utama FLY-HI*
 - d. E-learning merupakan media pembelajaran FLY-HI secara online yang diakses melalui web.*
 - e. Pemasangan poster, banner, spanduk, PIN dan berbagai merchandise bertemakan FLY-HI.”*

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Bapak Pujobroto yang menyatakan bahwa:

⁹¹ Pujobroto, op.cit., hal. 15, no. 6

⁹² Anggia Theodora, op.cit., hal. 26, no. 5

“Dalam upaya sosialisasi dan edukasi FLY-HI, Corporate Communication melakukan awareness, membuat poster, media internal, Majalah View, Media Fly-Hier, lomba-lomba.”⁹³

Bapak Dominggus mengatakan dalam wawancara perihal penerapan nilai-nilai FLY-HI dalam GO Team, sebagai berikut:

“GO Team, mempunyai fungsi melaksanakan Delay Management SOP dan Service Recovery yang tertuang dalam Company Policy (Station Manual dan mewakili perusahaan mengambil keputusan sesuai garis-garis kebijakan perusahaan).

a. Efficient dan Effective

Dalam pengelolaan management delay sehingga antara proses (time delivery, response time) yang dilaksanakan dalam Delay Management, biaya yang dikeluarkan melalui service recovery dengan image setiap proses saling melengkapi.

b. Loyalty

Dalam pengambilan keputusan mewakili perusahaan tetap berpegang kepada kepentingan perusahaan diatas segalanya.

c. Customer Centricity

Setiap proses delay management dan service recovery dilaksanakan dengan melihat kepentingan dan kebutuhan customer dan pengambilan keputusan sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap masa depan perusahaan karena customer akan menjadi setia dengan GA.

d. Honesty & Openness

Kejujuran dan keterbukaan dalam koridor tetap berpegang kepada kepentingan perusahaan merupakan kewajiban dari Tim dalam menjalankan fungsinya. Dalam kondisi apapun hak penumpang apabila terjadi delay diberikan sesuai SOP dan jika kebijakan yang harus diambil, customer dapat merasakan dan menilai bahwa keputusan yang diambil merupakan cerminan nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan. Yang pada akhirnya penumpang akan tetap setia naik GA.

e. Integrity

Sangat penting walaupun mendapat tekanan yang terkadang juga secara phisik, cacian (kebun binatang, kata-kata kotor

⁹³ Pujobroto, op.cit., hal. 16, no. 8

dan kasar) tetap menjunjung tinggi nama baik perusahaan dengan tetap mencari win-win solution.”⁹⁴

4.2.4 Evaluasi Sosialisasi dan Edukasi FLY-HI

Upaya *Corporate Communication* dan *Human Capital Management* melalui sub unitnya, *Corporate Culture Management*, dalam mensosialisasikan dan mengedukasi FLY-HI di Indonesia melakukan evaluasi kembali atas hasil yang diperoleh melalui kegiatan *monitoring*. *Monitoring* berfungsi untuk memantau secara langsung implementasi program budaya di setiap unit dan *Branch Office*

“.....Monitoring berfungsi untuk memantau secara langsung implementasi program budaya di tiap unit dan BO. Dengan menggunakan kuesioner, FGD, wawancara, kami dapat memperoleh data akurat sejauh mana implementasi budaya di suatu unit.”⁹⁵

Tujuan *monitoring* implementasi FLY-HI adalah untuk sosialisasi dan *cascading*, memastikan implementasi berjalan, validasi *evidence* serta menggali hal-hal yang perlu ditingkatkan dan memberikan *feedback*. Metode *monitoring* dilakukan melalui pengamatan langsung, wawancara, penyebaran angket dan *Focus Group Discussion* (FGD), sehingga akan diperoleh data yang akurat tentang sejauh mana implementasi budaya di suatu unit. Hasil dari *monitoring* tersebut nantinya akan dilaporkan langsung kepada *Board of Director* secara berkala.

⁹⁴ Dominggu Tanasale, op.cit., hal. 36-37, no. 4

⁹⁵ Anggia Theodora, op.cit., hal. 24, no. 4

Di lihat dari hasil evaluasi pelaksanaan sosialisasi FLY-HI yang dilakukan oleh unit *Corporate Culture Management*, melalui survey yang dilakukan pada bulan Februari - Maret 2008, dengan fokus evaluasi pada pelaksanaan sosialisasi di setiap unit kerja, kejelasan sosialisasi yang telah dilakukan dan saran bentuk sosialisasi yang diharapkan, mengatakan bahwa sebagian besar telah melaksanakan sosialisasi, hanya sebagian kecil saja yang belum ada sosialisasi, hal ini dikarenakan atasan belum sempat dan penjelasan sangat umum. Ada pula yang membutuhkan sosialisasi tambahan dengan tujuan untuk diberikan kejelasan dengan contoh konkret, membuat tetap ingat dan dekat serta menyentuh unsur afektif. Sementara ada yang tidak memerlukan sosialisasi tambahan karena di samping isi buku pedoman perilaku telah cukup jelas, penjelasan pimpinan juga telah memadai dan perlu segera diwujudkan. Jadi sosialisasi FLY-HI di tahun 2008 telah menumbuhkan adanya sikap positif dari Insan Garuda, FLY-HI cukup mudah dipahami dan perlu segera diterapkan, diperlukan penjabaran konkret the Do's & the Don't sesuai konteks unit kerja masing-masing, propaganda yang berkesinambungan dengan penyegaran dan evaluasi pemahaman materi yang juga melibatkan rekanan di luar Garuda yang terkait, memanfaatkan sarana/prasaranan, kesiapan jajaran pimpinan sebagai panutan dan kesiapan kebijakan dan sitem pendukung.

Sementara dari hasil evaluasi terhadap monitoring implementasi FLY-HI yang dilakukan sampai dengan tanggal 28 Juni 2012

menggambarkan bahwa 84.9% unit di Garuda Indonesia baik *Head Office* maupun *Branch Office* telah mengimplementasikan FLY-HI.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara baik langsung maupun tidak langsung, Peneliti mencoba untuk melakukan pembahasan dengan menganalisa hasil penelitian sesuai dengan fokus penelitian yang menjadi acuan penelitian, dikaitkan dengan teori yang mendukung sehingga dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang ada, serta mengemukakan temuan-temuan yang Peneliti dapatkan dari hasil penelitian ini.

4.3.1 Penemuan Fakta (*Fact Finding*) tentang FLY-HI di Garuda Indonesia

Sejak dijalankannya program transformasi perusahaan yang diiringi oleh transformasi budaya, Garuda Indonesia telah membuat suatu perubahan budaya guna menumbuhkan sikap yang baru dalam menyikapi kondisi, situasi dan tantangan yang ada.

Sesuai dengan yang diuraikan oleh Bapak Pujobroto bahwa dalam menghadapi *Quantum Leap*, Garuda Indonesia melakukan restrukturisasi di segala aspek kegiatannya yang meliputi aspek *financial*, operasional, pelayanan, reputasi maupun *image*. Sehingga akhirnya muncullah budaya perusahaan FLY-HI dengan harapan dapat sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan oleh Garuda saat ini.

Budaya perusahaan sangat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, baik itu *behavior* maupun produktivitas perusahaan, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Djokosantoso dalam bukunya “*Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*” (2003:21) yang mendefinisikan budaya perusahaan sebagai sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Perjalanan transformasi Garuda Indonesia saat ini telah memasuki tahap internalisasi (2011-2012) yang merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya yaitu sosialisasi (2007-2010). Internalisasi ini tidak semudah membalikkan telapak tangan, membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat terimplementasi dalam kehidupan sehari-hari. Sosialisasi merupakan suatu kegiatan untuk menumbuhkan kesadaran dan pengenalan, seperti yang diungkapkan oleh Sutaryo, dalam bukunya “*Sosialisasi Komunikasi*”, yang mengatakan bahwa sosialisasi adalah sebuah pemahaman atau transfer kebiasaan atau nilai dan aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah kelompok atau masyarakat. Sementara internalisasi merupakan kelanjutan dari proses sosialisasi dimana pegawai mulai memahami dan menjalankan FLY-HI.

Modal utama Garuda Indonesia untuk terus mempertahankan kinerjanya adalah Sumber Daya Manusia (SDM), hal ini dapat dilihat

bahwa Sumber Daya Manusia (SDM)/*Human Capital* merupakan salah satu dari 7 (tujuh) Penggerak Utama *Quantum Leap* yang merupakan serangkaian faktor kekuatan ataupun memberikan peluang bagi Garuda Indonesia untuk memacu kinerja dan membangun momentum, yang antara lain adalah *Domestic, International, LCC (Low Cost Carrier), Fleet, Brand, Cost Discipline, Human Capital*. Maka berkaitan dengan '*human capital*' ini, Garuda Indonesia telah melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara handal. Keberadaan SDM telah diupayakan dalam jumlah yang memadai, kualitas yang tepat dan kualifikasi yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Pemenuhan standar kualifikasi karyawan diupayakan melalui program pendidikan manajemen dan kepemimpinan yang bekerjasama dengan General Electric, serta kualitas karyawannya dikembangkan melalui sosialisasi dan internalisasi budaya kerja FLY-HI.

FLY-HI merupakan nilai yang digali dan dikembangkan dari karyawan, sehingga tentunya nilai-nilai tersebut akan sejalan dan dibutuhkan oleh Garuda Indonesia karena tumbuh dan berkembang dari Garuda Indonesia.

Secara umum konsep teori, *corporate culture* dibagi menjadi tiga yaitu *ideational school, adaptationist school dan realist school* (Achmad Sobirin: 2009). Berdasarkan pengertian dari masing-masing teori tersebut maka budaya perusahaan FLY-HI ini sesuai dengan teori *Realist School* dimana konsep ini memandang budaya organisasi muncul

dari adanya asumsi dasar yang menjadi sumber inspirasi, ada proses yang dilakukan untuk sosialisasi dan pembelajaran kepada seluruh anggota organisasi dan asumsi dasar yang diyakini menjadi berpola, diyakini dan menjadi satu bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi sehingga pada akhirnya secara bertahap anggota kelompok dapat membentuk nilai-nilai baru dimana nilai-nilai tersebut akan tampak pada perilaku anggota kelompok tersebut.

Demikian pula halnya dengan FLY-HI. Nilai-nilai FLY-HI merupakan penyempurnaan nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya, hanya disempurnakan sesuai dengan kebutuhan bisnis terkini. Nilai yang sebelumnya sudah menjadi asumsi dasar seperti bagaimana harus berperilaku, bagaimana menangani pelanggan dan lain-lain.

Dalam kaitannya dengan implementasi budaya perusahaan, dapat dikatakan bahwa FLY-HI telah terimplementasi di Garuda, hal ini tercermin dalam perilaku kerja Insan Garuda.

Sebagai contoh dalam penanganan keterlambatan terbang Garuda Indonesia telah memiliki *GO Team Delay* yang merupakan salah satu upaya penanganan keterlambatan terbang sehingga akan lebih terstruktur. Dalam upaya pelayanan, Garuda Indonesia memberikan kemudahan dan kenyamanan kepada pelanggan sehingga akan mengurangi rasa kekecewaan dan *uncertainty* yang diakibatkan dari keterlambatan tersebut.

Selain itu dapat dilihat dari cara *Corporate Communication* dalam melakukan penanganan selalu dilakukan secara maksimal dengan memberikan penjelasan, klarifikasi dan pemahaman kepada penumpang supaya penumpang mengetahui apa yang menjadi alasan keterlambatan serta tanggung jawab dalam hal memberikan kompensasi seperti akomodasi, apabila diperlukan. Hal ini merupakan salah satu perwujudan dari nilai *customer centricity*, yang salah satu unsurnya mencantumkan nilai bertindak cepat dalam menanggapi kebutuhan karyawan.

Hal lain juga terlihat dari dedikasi para karyawan dalam menangani keterlambatan terbang, seperti pada saat terjadinya “tragedi IOCS”, para karyawan rela menginap sehari-hari di kantor, bahkan disandera para penumpang di terminal, namun tetap melayani penumpang sepenuh hati. Sama halnya dengan karyawan di Unit CGKSM, keterbatasan SDM yang membuat waktu kerja mereka melebihi batas normal, peluang cuti disaat hari raya atau libur hampir sangat tidak mungkin, namun hal tersebut tetap membuat mereka semakin *solid*, segala kendala diupayakan jalan keluarnya. Kedua contoh ini merupakan perwujudan dari nilai *Integrity*, selalu menjaga konsistensi antara apa yang dikatakan dengan perbuatan serta berperilaku sesuai dengan etika moral, hukum dan aturan perusahaan yang berlaku.

Dari sisi pelanggan, merekapun merasakan bahwa Garuda Indonesia telah menerapkan budayanya, dengan melihat seluruh *ground staff* dan *cabin crew* menggunakan seragam Garuda

Indonesia sehingga memiliki ciri khas dan sangat membedakan dengan pegawai perusahaan lain serta sikap ramah yang tercermin pada saat mereka melayani penumpang.

Beberapa contoh penerapan budaya FLY-HI ini dapat dikatakan bahwa di pengkomunikasian FLY-HI kepada publik internalnya melalui sosialisasi dan edukasi dapat dikatakan telah berjalan dengan baik.

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada perilaku yang tidak konsisten, yang masih menganggap FLY-HI hanya sebagai slogan, tidak penting dan bukan prioritas. Hal ini merupakan tugas semua Insan Garuda untuk terus ikut serta mengimplementasikan FLY-HI, melalui sosialisasi dan internalisasi sehingga pada akhirnya dapat menjadi budaya kerja karyawan.

4.3.2 Perencanaan dan Program FLY-HI

Dari hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa untuk menanggulangi sikap yang tidak konsisten terhadap FLY-HI diperlukan strategi berupa perencanaan yang mengacu kepada tujuan dari implementasi FLY-HI itu sendiri yaitu mendorong perilaku kerja positif sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Perencanaan tersebut berupa program-program yang berkesinambungan dan komitmen tinggi dari para Insan Garuda. Adapun tujuan dari semua program tersebut adalah untuk mengakselerasi

transformasi budaya yang pencapaiannya akan diukur di setiap awal tahun, dalam bentuk survey.

Program-program tersebut dijalankan sejak tahun 2008, ada program yang telah selesai dilakukan, yakni workshop, sosialisasi dan *Alignment FLY-HI* dengan PMS (*Performance Management System*). Program *in progress*, meliputi pembentukan TIF (Tim Implementasi FLY-HI), monitoring, sistem laporan program budaya dan lomba *jingle & mascot FLY-HI*. Serta program yang baru akan dilaksanakan adalah *survey culture transformation, FLY-HI Competition, FLY-HI Expo*

4.3.3 Aksi dan Komunikasi FLY-HI

Kunci utama dalam melakukan sosialisasi ini adalah komunikasi karena komunikasi secara positif memupuk terjalinnya hubungan dengan publiknya, dalam hal ini adalah publik internalnya, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Effendy bahwa komunikasi internal adalah proses pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung.

Dari hasil penelitian, bisa dinyatakan bahwa dalam sosialisasi dan edukasi FLY-HI ini diperlukan komitmen yang tinggi dari segenap Insan Garuda serta program-program yang berkesinambungan.

Dalam mengkomunikasikan program transformasi budaya *Corporate Communication* bersama dengan *Human Capital Development*, melalui sub unitnya *Corporate Culture Management*, melakukan beberapa tahapan strategi antara lain sebagai berikut:

1. *Awareness* adalah memberikan pengenalan akan nilai-nilai FLY-HI.
2. *Understand* adalah memberikan pemahaman akan nilai-nilai FLY-HI.
3. *Internalise* nilai-nilai budaya perusahaan adalah upaya menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja ke dalam jiwa setiap Insan Garuda agar selaras dengan *corporate value*, FLY-HI.
4. *Eksternalise* adalah tahapan dimana FLY-HI sudah dapat dinikmati oleh orang lain atau *customer*. Karena FLY-HI sudah *embedeed* di semua Insan Garuda, maka perilakunya menjadi *great experience* untuk *customer*.

Program-program tersebut diimplementasikan secara bertahap dalam kurun waktu lima tahun sejak dicanangkan pada tahun 2007. Tahap pertama adalah *awareness* (pengenalan) dan *understands* (pemahaman) terhadap budaya kerja baru kepada seluruh Insan Garuda. Targetnya adalah seluruh Insan Garuda dapat menghafal dan memahami lima nilai inti yang disebut dengan FLY-HI yang kemudian dijabarkan dalam 10 perilaku utama. Beberapa program kegiatan adalah sosialisasi

keseluruh unit, komitmen *Top Management*, Pembentukan *Agent of Change* serta *training/workshop*. Tahap kedua adalah proses internalisasi FLY-HI keseluruh Insan Garuda sebagai upaya menanamkan *corporate value* agar dapat mendarah daging di setiap Insan Garuda, melalui akselerasi program-program *culture* di setiap unit. Tahap selanjutnya adalah proses eksternalisasi budaya kerja tersebut kepada pihak eksternal, yang baru akan dilaksanakan tahun 2013, dalam bentuk *service culture*, yang juga merupakan program nasional tahun depan.

Kegiatan penyemaian budaya perusahaan yang dimulai dengan kegiatan sosialisasi melalui implementasi budaya perusahaan FLY-HI ini tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman tentang maksud dan tujuan serta pandangan agar terjadi persamaan persepsi dari seluruh Insan Garuda, yang terlihat dalam kegiatan operasional kerja sehari-hari, dengan dimotori oleh *Agent of Change* yang terdiri dari jajaran struktural dan karyawan yang dipilih oleh kepala unit.

Dalam upaya mengkomunikasikan FLY-HI perlu dilakukan penyusunan strategi komunikasi. Sesuai dengan pemikiran yang disampaikan oleh Prof. Drs. Onong Uchjana Effendy, MA, ada empat hal yang menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi komunikasi, salah satu diantaranya adalah pemilihan media komunikasi untuk mengukur keberhasilan proses komunikasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa baik *Corporate Communication* dan *Corporate Culture Management* telah

memanfaatkan berbagai media yang memang ada dan dipergunakan dalam operasional sehari-hari, dalam upaya menampung segala pengkomunikasian FLY-HI. Seperti melalui media internal (Buletin Info Fly-Hiers, Intranet), pembuatan video, E-learning serta pemasangan publikasi FLY-HI.

Menurut teorinya dikatakan bahwa media komunikasi banyak jumlahnya, mulai dari yang tradisional sampai yang modern yang dewasa ini banyak dipergunakan. Untuk mencapai sasaran komunikasi kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media, bergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan, dan teknik yang akan dipergunakan.

Berdasarkan hasil penelitian dengan membanding teori yang ada dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Media komunikasi yang tepat, akan mempermudah proses penyampaian pesan.
2. Memanfaatkan media komunikasi yang lazim digunakan di suatu unit membantu membentuk kebiasaan karyawan untuk berkomunikasi aktif melalui media tersebut.
3. Media komunikasi yang dipilih dapat menjadi tolok ukur pencapaian kerja karyawan seperti misalnya melalui *feedback*, *survey onboard* dalam *Inflight Magazine* untuk mengukur kepuasan pelanggan. Sebagai *full service airline*, maka *complaint* dan *compliment* merupakan tolok ukur keberhasilan. *Complaint*

menunjukkan pada titik layanan mana yang harus diperbaiki, sementara *compliment* mengindikasikan layanan yang harus di-*improved*.

4. Media komunikasi yang digunakan secara bersama-sama oleh karyawan di satu unit, menciptakan suatu hubungan kerja yang lebih harmonis, dinamis dan pada akhirnya meningkatkan rasa persaudaraan dan apabila sudah tercipta karyawan merasakan kenyamanan suasana kerja maka akan berdampak pula pada peningkatan kinerja karyawan.

Salah satu contoh perwujudan implementasi budaya perusahaan tersebut, dikutip dari Info Fly-Hiers, *Sharing Program Budaya 2012* unit JKTDA salah satunya adalah Program SOTO BANJAR (Selalu On Time, datang ke kantOr, BANyuk tugas berhasil diselesaikan, JARang absen dan izin). Program SOTO BANJAR, monitoring dilakukan dengan menggunakan sistem presensi dan sosial kontrol dilakukan dengan pemberian bendera “punishment” bagi yang terlambat. Evaluasi penerapan program dilakukan rutin setiap minggu dan bersama-sama merumuskan bentuk penerapan disiplin yang paling sesuai untuk unit ini. Penerapan program ini membawa dampak kebersamaan yang lebih baik di unit JKTDA. Terjadi perubahan perilaku dalam hal tingkat disiplin waktu kerja yang menjadi lebih baik dibanding sebelumnya. Setiap minggu diberikan apresiasi bagi unit di level Senior Manager yang tingkat keterlambatannya paling rendah.

4.3.4 Evaluasi Sosialisasi dan Edukasi FLY-HI

Semua program implementasi FLY-HI yang dilakukan oleh *Corporate Communication* dan *Corporate Culture Management* tersebut nantinya akan dievaluasi melalui *monitoring* yang berfungsi untuk memantau langsung implementasi program yang dilakukan oleh tiap unit dan *branch office*, melalui metode kuesioner, *Focus Group Discussion*, serta wawancara. Sehingga dapat diketahui sejauh mana implementasi budaya di suatu unit dilakukan, apakah program yang dijalankan efektif dan mendapat respon dan hasil yang positif bagi perusahaan, dan jika hasil sesuai dengan yang diharapkan maka dapat diartikan program yang telah dilakukan berhasil dan akan terus diberlakukan, dan begitupun sebaliknya. Yang juga telah dijalankan oleh Garuda Indonesia implementasi dari nilai-nilai FLY-HI ini terlihat selain dari budaya kerja juga terdapat pada penilaian performance karyawan.

Melihat kenyataan yang ada dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan berdampak signifikan terhadap perkembangan dan ketahanan suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh WT Heelen dan Hunger (1986) yang mengemukakan secara spesifik sejumlah peranan penting budaya perusahaan antara lain membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja, dapat dipakai untuk mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan, membantu stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial dan menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang telah terbentuk.

Peneliti melihat bahwa program implementasi FLY-HI di Garuda Indonesia telah dijalankan dengan baik bila melihat semangat dan metode penyampaian yang terorganisir, hal ini terlihat dari perubahan perilaku para Insan Garuda, sebagai contoh dalam hal pelayanan *customer*, lebih tanggap dan proaktif dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi penumpang. Sehingga akan sesuai dengan konsep *service excellent* yang diungkapkan oleh Rusady Ruslan bahwa hal tersebut merupakan sikap perusahaan dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pihak pelanggannya. Pelayanan tersebut juga membuat pihak pelanggan merasa dirinya dipentingkan atau diperhatikan dengan baik dan wajar

Selain itu juga dengan dibentuknya *GO Team Delay* maka kualitas layanan keterlambatan terbang dari sisi prosedur menjadi lebih baik serta ditunjang dengan Peraturan Menteri Perhubungan No. 77 Tahun 2011. Hal ini terbukti, sebagaimana dikutip dari Harian Sinar Harapan, “OTP Garuda Paling Tinggi”, yang menyatakan Garuda Indonesia kembali mencatat rekor maskapai dengan rata-rata ketepatan waktu penerbangan (*on time performance/OTP*) tertinggi sebesar 85,46 persen selama semester I – 2012. Hal ini berdasarkan pemantauan yang dilakukan periode Januari hingga Juni 2012 dilakukan terhadap perusahaan penerbangan domestik yang memiliki *market share* di atas 3 persen. Ketepatan waktu penerbangan ini memiliki pengaruh dan dampak

yang signifikan kepada kelancaran pelayanan, baik oleh perusahaan penerbangan maupun bagi operator Bandar udara.

Hanya saja untuk implementasi FLY-HI dalam *GO Team Delay*, yang perlu ditekankan adalah masalah konsistensi, hal ini disebabkan karena pola *outsource* yang berdampak kepada *turn over speed* SDM pada sisi *ground handling* sehingga akan berpengaruh pada *service delivery* dan *response time consistency*.

Namun Peneliti berpendapat bahwa kelemahan dalam implementasi FLY-HI adalah dari aspek pengembangan sosialisasi dan monitoring pasca pengenalan FLY-HI kepada Insan Garuda, karena masih ada yang masih menganggap FLY-HI hanya sebagai slogan dan bukan merupakan hal yang prioritas. Upaya untuk menumbuhkan kesadaran dari pribadi Insan Garuda merupakan tugas pokok, dimana melihat dari hasil survey yang diperoleh bahwa inovasi dan kedisiplinan masih kurang. Oleh karena itu, di tahun 2012 ini ditetapkan tiga hal yang menjadi program budaya secara *corporate* dan wajib dilakukan oleh seluruh unit dan *branch office* yaitu inovasi, penegakan disiplin dan *sharing session*.