

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

SKRIPSI

**FUNGSI SUSUNAN AGENDA MEDIA INTERNAL PERUSAHAAN
TERHADAP AGENDA PUBLIK INTERNAL PERUSAHAAN
(Studi Susunan Agenda *Rajawali View* terhadap Agenda Karyawan PT Garuda
Indonesia mengenai Isu-isu Kebijakan Manajemen Baru dalam Tahap Rencana
Aksi Garuda)**

Oleh:

Rima Theresia Manzanaris

0997010339

Program Studi : Hubungan Masyarakat

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana

Strata Satu Ilmu Komunikasi

DEPOK

2002

Universitas Indonesia
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Ilmu Komunikasi

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Rima Theresia Manzanaris
NPM : 0997010339
Program Studi : Hubungan Masyarakat
Judul Skripsi : Fungsi Susunan Agenda Media Internal Perusahaan terhadap Agenda Publik Internal Perusahaan (Studi Susunan Agenda *Rajawali View* terhadap Agenda Karyawan PT Garuda Indonesia mengenai Isu-isu Kebijakan Manajemen Baru dalam Tahap Rencana Aksi Garuda)
Telah Uji Sidang : 20-06-2002

Panitia Pembimbing Skripsi

Tgl. 20-06-2002

Pembimbing

(Drs. M. Fauzie Syaib)

Tgl. 20-06-2002

Penguji Ahli

(Drs. Awang Ruswandi, MSi)

Tgl. 20-06-2002

Ketua Program S1 Reguler

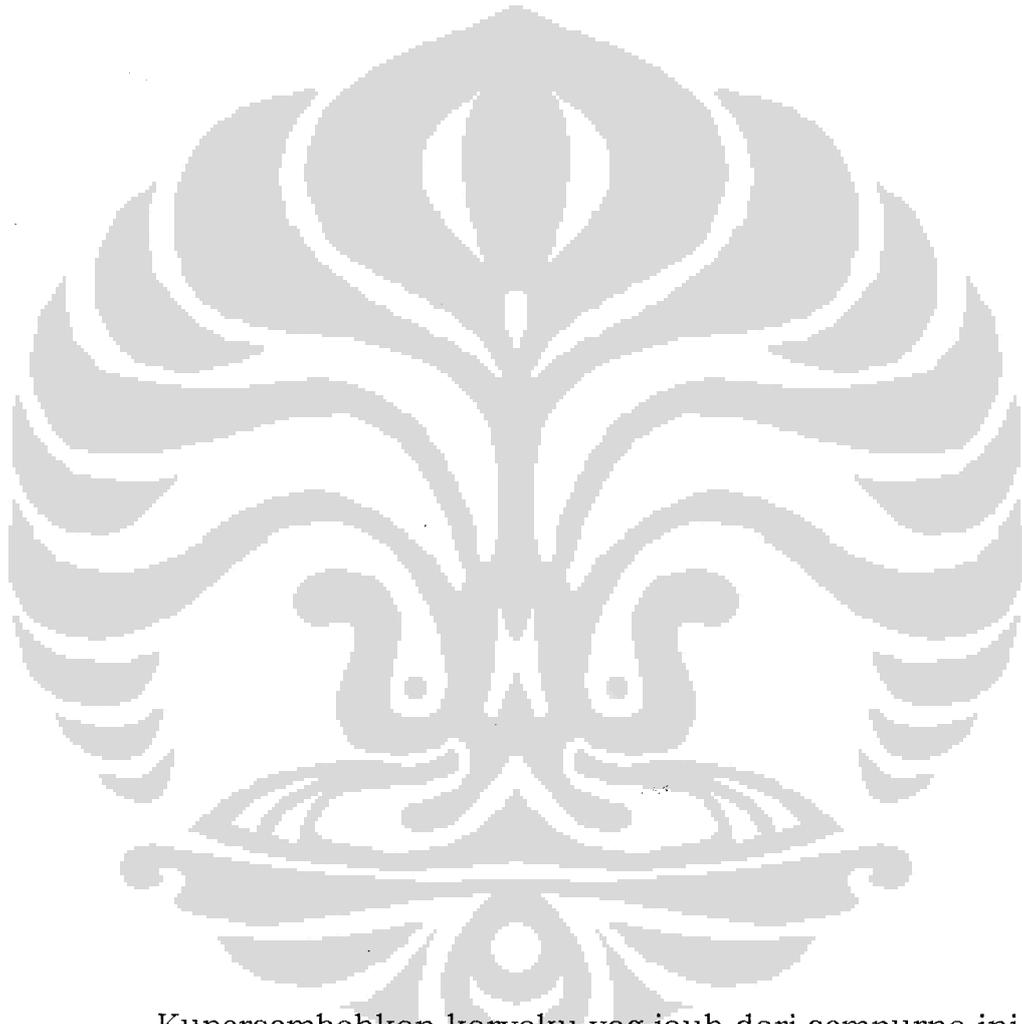
(Drs. Ade Armando, MS)

Tgl. 20-06-2002

Sekretaris Program S1 Reguler

(Ir. Wahyuni Pudjastuti, MS)

“Semua orang yang sukses hidupnya, punya kebiasaan melakukan hal-hal yang enggan dilakukan oleh mereka yang gagal. Sebenarnya orang-orang sukses merasakan pula keengganan itu, tetapi kekuatan tekad mereka mampu mengalahkannya.
(Albert E. Gray)



Kupersembahkan karyaku yang jauh dari sempurna ini kepada kedua orangtua yang selama ini telah membesarkanku, kepada saudara-saudaraku dan semua teman yang telah membantuku mengisi hari demi hari.

Semoga karya kecil ini merupakan awal agar aku dapat membuat karya yang lebih baik lagi di masa mendatang.

Ucapan Terima Kasih

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah..... atas pertolongan-Mu akhirnya karya kecil ini dapat terselesaikan juga walau harus menempuh waktu yang sangat panjang dan melelahkan. Ini sungguh merupakan nikmat yang besar bagiku. Semoga nikmat-nikmat yang Engkau berikan, akan menambah syukurku, kedekatan dan kepatuhanku pada-Mu. *Amien...*

Tak lupa aku ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantuku mewujudkan semua ini. Kepada Drs. Ade Armando M.S, selaku Ketua Program S1 Reguler, Ir. Wahyuni Pudjiastuti MS selaku Sekretaris Program S1 Reguler, Drs. Awang Ruswandi M.Si, selaku penguji ahli yang telah meluangkan waktunya dan bersedia menguji skripsi ini dan tentu saja Drs. Fauzie Syuaib selaku pembimbing skripsi penulis. Terima kasih atas masukan dan pinjaman bukunya yang sangat berarti. Kepada Bapak Drs. Lilik Arifin M.Si, Pembimbing Akademik penulis, terima kasih atas segala bimbingan dan dorongannya yang diberikan selama masa kuliah penulis di kampus ini. Juga untuk Mba Nina Armando, terima kasih telah membuat penulis lebih tenang atas konsultasi yang diberikan, walaupun singkat tapi sangat membantu.

Penulis juga ingin menghaturkan terima kasih atas bantuan dan kerjasama yang telah diberikan karyawan PT Garuda Indonesia selama penulis melakukan riset. Kepada Ibu Arzyanti selaku *Senior Public Relations Officer* atas waktu yang telah diluangkan untuk memberi informasi yang dibutuhkan penulis. Kepada Ibu Ide dan Mba Diah atas bantuannya dan kerjasamanya. Pak Mansyur, terima kasih karena telah mengizinkan saya meminjam buku-buku dan majalah yang saya perlukan serta menemani bercakap-cakap saat di perpustakaan. Saya mohon maaf karena telat mengembalikan majalahnya. Tak lupa, terima kasih kepada seluruh karyawan yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang peneliti sebarakan.

Kepada seluruh keluarga, terutama kedua orang tuaku, terima kasih atas segalanya, atas doa yang diberikan sehingga aku bisa mencapai semua ini. Satu kewajibanku telah aku penuhi. Semoga ini menjadi awal yang baik bagiku dalam melaksanakan kewajiban

lainnya. Doa kalian selalu aku harapkan. Untuk Rita, adikku satu-satunya, terima kasih sudah selalu kompak dan pengertian. Kepada saudara-saudaraku, terima kasih atas pertanyaan yang selalu dilontarkan kepadaku sepanjang waktu, “*Udah lulus?*” atau “*Kapan lulusnya?*”. Walaupun hal itu kadang-kadang membuat *BT*, tapi ternyata pertanyaan-pertanyaan itulah yang telah memacuku untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih juga kuhaturkan untuk Bunda dan Bapa atas semua bantuan selama ini.

Kepada teman-temanku Wienda, Atik dan Juli, terima kasih atas bantuan dan kebersamaan yang telah diberikan selama ini. Aku berharap semoga persahabatan kita akan langgeng serta dapat lebih baik lagi di masa mendatang. Untuk Asty terima kasih untuk pinjaman komputer dan bukunya serta nasehat dan dukungannya selama ini. Untuk Astrid, makasih *jeng* untuk *tebengannya* selama kita kuliah bersama dan juga terima kasih untuk *spirit* yang diberikan pada malam sebelum sidang. Khusus untuk Mila, terima kasih atas pelatihan singkat SPSS-nya. Kuucapkan terima kasihku juga untuk Uut dan suaminya serta teman-teman lainnya yang tak dapat kusebutkan semuanya. Untuk pendaatang baru di kehidupanku, terima kasih atas segalanya. Hanya Dia yang dapat membalas semua kebaikanmu, semoga doamu dikabulkan oleh-Nya dan dapat segera terwujud. Untuk teman-teman di MER-C dan dr. Jose, terima kasih atas pengertian dan kerjasama yang diberikan sehingga saya masih bisa menyelesaikan kuliah diantara pekerjaan yang menumpuk. Dan kepada teman-teman Komunikasi '97, *thank you for the great moment in this campus and good luck for you, guys!!*

Ucapan akhir kata ini tidak akan ada habisnya bila harus disebutkan satu per satu. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang disadari maupun tidak, telah membantu penulisan skripsi ini baik secara moril maupun materiil.

Walaupun penulis telah berusaha sebaik mungkin, namun penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan pada karya akhir ini. Semoga karya akhir ini dapat memberi pengetahuan bagi pembacanya dan semoga kekurangan dan kelemahan itu dapat diperbaiki oleh penulis-penulis yang akan datang.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

DAFTAR ISI

Lembar Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Persembahan	iii
Ucapan Terima Kasih	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Bagan	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xii
Abstrak	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Signifikansi Penelitian	10
1.4.1 Dari segi akademis	10
1.4.2 Dari segi praktis	11
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II. KERANGKA TEORI	
2.1 Hubungan Masyarakat (<i>Public Relations</i>)	13
2.2 Media Internal	17
2.3 Susunan Agenda	21
BAB III. METODOLOGI	
3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian	35
3.1.1 Analisis Isi	36
3.1.2 Survei	37

3.2 Populasi dan Sampling	37
3.2.1 Agenda Publik	37
3.2.2 Agenda Media	39
3.3 Teknik Pengumpulan Data	39
3.3.1 Teknik Pengumpulan Data dalam Analisis Isi	39
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data dalam Survei	40
3.3.2.1 Kuesioner	40
3.3.2.2 Wawancara	41
3.3.2.3 Studi Literatur atau Studi Kepustakaan	42
3.4 Metode Pengukuran	43
3.4.1 Agenda Publik	43
3.4.2 Agenda Media	45
3.4.3 Variabel Kontrol	49
3.4.3.1 Unit Kerja Tempat Responden Bekerja	49
3.4.3.2 Rumpun Jabatan	50
3.4.3.3 Frekuensi Membaca RV	50
3.5 Hipotesis	51
3.5.1 Hipotesis Teori (<i>Theoretical Hypothesis</i>)	51
3.5.2 Hipotesis Penelitian (<i>Research Hypothesis</i>)	52
3.5.3 Hipotesis Statistik (<i>Statistical Hypothesis</i>)	53
3.6 Keterbatasan Penelitian	54

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Profil PT Garuda Indonesia	55
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	55
4.1.2 PT Garuda Indonesia Kini	58
4.1.2.1 Visi dan Misi	58
4.1.2.2 Tujuan dan Sasaran	59
4.1.2.3 Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia	60
4.2 Humas PT Garuda Indonesia	63
4.3 Media Komunikasi Internal	65

BAB V. ANALISA DATA

5.1 Karakteristik Responden	69
5.2 Frekuensi isu-isu pada Agenda Media Internal RV	77
5.3 Isu-isu pada Agenda Publik Internal	81
5.4 Perbandingan Jumlah Isu Seputar Tahap Rencana Aksi Garuda dengan Isu Lainnya pada Media Internal RV	85
5.5 Koefisien Korelasi antara Agenda Media Internal dan Agenda Publik Internal secara umum	85
5.6 Koefisien Korelasi antara Agenda Media Internal dan Agenda Publik Internal dengan adanya Variabel Kontrol	86

BAB VI. INTERPRETASI DATA

6.1 Pengujian Hipotesis	92
6.2 Penyebab Hubungan yang tidak Signifikan	94
6.3 Penyebab Adanya Hubungan yang Sempurna	97

BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN

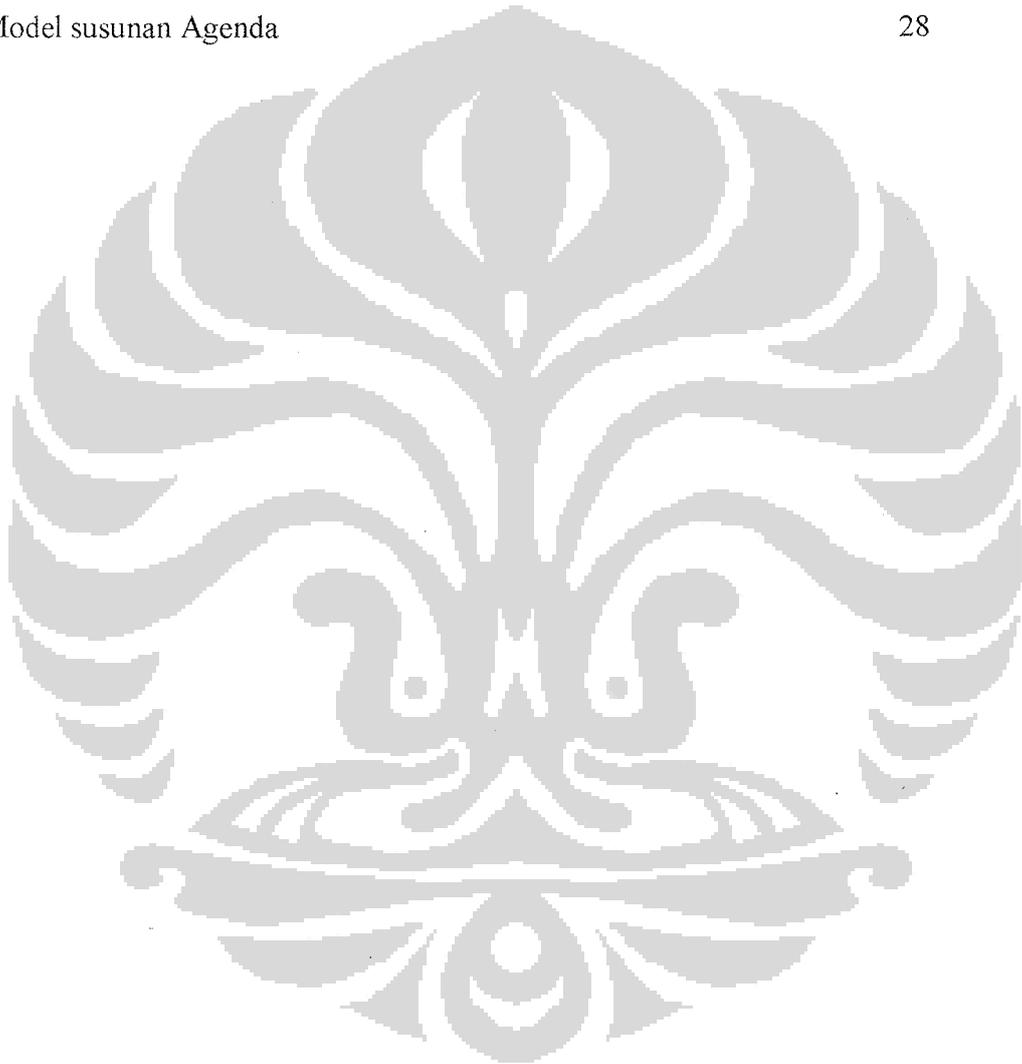
7.1 Diskusi	100
7.2 Kesimpulan	102
7.3 Saran	104
7.3.1 Saran Praktis	105
7.3.2 Saran Metodologis	105

Daftar Pustaka	107
-----------------------	-----

Lampiran	110
-----------------	-----

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1 Rencana Aksi Garuda	4
Bagan 1.2 Program Kerja Komunikasi Internal 2000	7
Bagan 2.1 Model susunan Agenda	28



DAFTAR TABEL

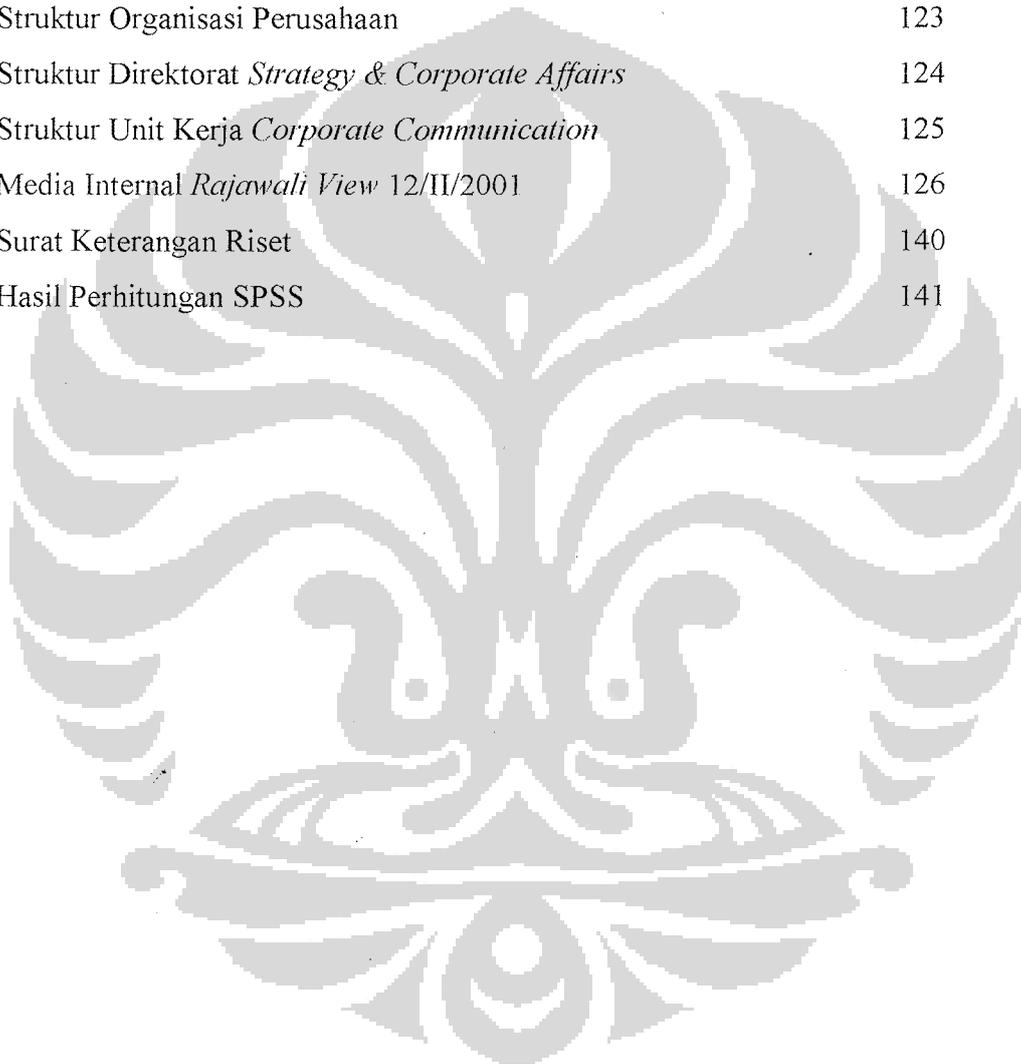
Tabel 1.1 Kinerja Finansial Garuda Indonesia 1995-1998	3
Tabel 4.1 Jumlah Armada Garuda	57
Tabel 5.1.1 Tabel Frekuensi Jenis Kelamin	70
Tabel 5.1.2 Tabel Frekuensi Usia Responden	71
Tabel 5.1.3 Tabel Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden	72
Tabel 5.1.4 Tabel Frekuensi Direktorat Responden	73
Tabel 5.1.5 Tabel Frekuensi Unit Kerja Responden	74
Tabel 5.1.6 Tabel Frekuensi Rumpun Jabatan Responden	75
Tabel 5.1.7 Tabel Frekuensi Jumlah Edisi Media Internal yang Dibaca	76
Tabel 5.2.1 Isu-isu Program Konsolidasi Agenda Media Internal RV	77
Tabel 5.2.2 Isu-isu Program Rehabilitasi Agenda Media Internal RV	77
Tabel 5.2.3 Isu-isu Tahap Survival Agenda Media Internal RV	78
Tabel 5.2.4 Isu-isu Program Pelayanan dan Komunikasi Agenda Media Internal RV	78
Tabel 5.2.5 Isu-isu Program Efisiensi Agenda Media Internal RV	79
Tabel 5.2.6 Isu-isu Tahap Turn Around Agenda Media Internal RV	80
Tabel 5.2.7 Isu Yang Paling Penting pada Media Internal RV	80
Tabel 5.3.1 Isu-isu Program Konsolidasi Agenda Publik Internal	81
Tabel 5.3.2 Isu-isu Program Rehabilitasi Agenda Publik Internal	81
Tabel 5.3.3 Isu-isu Tahap Survival Agenda Publik Internal	82
Tabel 5.3.4 Isu-isu Program Pelayanan dan Komunikasi Agenda Publik Internal	82
Tabel 5.3.5 Isu-isu Program Efisiensi Agenda Publik Internal	83
Tabel 5.3.6 Isu-isu Tahap Turn Around Agenda Publik Internal	83
Tabel 5.3.7 Isu Yang Paling Penting Agenda Publik Internal	84
Tabel 5.4 Tabel Perbandingan Jumlah Isu Seputar Tahap Rencana Aksi Garuda dengan Isu Lainnya pada Media Internal RV	84

Tabel 5.5 Koefisien Korelasi antara Agenda Media Internal dan Agenda Publik Internal secara Umum	85
Tabel 5.6.1 Variabel Unit Kerja	86
Tabel 5.6.2 Variabel Rumpun Jabatan	88
Tabel 5.6.3 Variabel Jumlah Edisi yang Dibaca	90



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	110
Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Senior PRO PT Garuda Indonesia	115
Lampiran 3 Struktur Organisasi Perusahaan	123
Lampiran 4 Struktur Direktorat <i>Strategy & Corporate Affairs</i>	124
Lampiran 5 Struktur Unit Kerja <i>Corporate Communication</i>	125
Lampiran 6 Media Internal <i>Rajawali View</i> 12/II/2001	126
Lampiran 7 Surat Keterangan Riset	140
Lampiran 8 Hasil Perhitungan SPSS	141



ABSTRAK

Rima Theresia Manzanaris

0997010339

Fungsi Susunan Agenda Media Internal Perusahaan terhadap Agenda Publik Internal Perusahaan (Studi Susunan Agenda *Rajawali View* terhadap Agenda Karyawan PT Garuda Indonesia mengenai Isu-isu Kebijakan Manajemen Baru dalam Tahap Rencana Aksi Garuda)

xiv + 165 halaman; lampiran 56 halaman; 30 buku; 3 jurnal; 3 artikel; 1 skripsi; Bibliografi 1977-2000

Krisis ekonomi yang terjadi mempengaruhi semua sendi kehidupan termasuk sektor industri jasa penerbangan. Pengaruh yang disebabkan diantaranya adalah menurunnya kinerja finansial dan operasional perusahaan. Hal ini memaksa dunia usaha baik sektor industri maupun sektor bisnis melakukan upaya keras bila ingin tetap eksis dengan membuat program-program baru yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Program-program yang dibuat manajemen tersebut harus dikomunikasikan agar publik internal sadar dan dapat melaksanakan program tersebut dengan baik.

Humas merupakan bagian penting dalam perusahaan karena Humas yang memegang peranan untuk mensosialisasikan program-program atau kebijakan manajemen kepada publik internal. Humas bertugas merancang program-program komunikasi baik dengan metode lisan, tulisan maupun visual. Media internal merupakan salah satu media tulisan yang digunakan oleh Humas Perusahaan untuk menyampaikan informasi dari manajemen kepada karyawan.

Penelitian kali ini bertempat di PT Garuda Indonesia sebagai salah satu perusahaan yang melakukan pembaharuan dalam perusahaannya dimana manajemen baru menetapkan program yang disebut Rencana Aksi Garuda. Tujuan penelitian adalah untuk melihat bagaimana keefektifan salah satu program komunikasi internal Humas, yaitu media internal *Rajawali View* dalam mensosialisasikan program manajemen Rencana Aksi Garuda kepada karyawan.

Penelitian ini mengambil berita-berita di media internal *Rajawali View*. Isu yang dipilih adalah isu-isu seputar Rencana Aksi Garuda. Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah susunan agenda (*agenda setting*). Variabel independen, yaitu agenda media diteliti dengan menggunakan metode analisis isi (*content analysis method*). Sedangkan variabel dependen, yaitu agenda publik diteliti dengan menggunakan metode survey (*survey method*). Disamping itu juga dilakukan pengontrolan pada variabel ketiga yang dianggap mempengaruhi kekuatan hubungan yang terbentuk antara variabel independen dengan variabel dependen, yaitu unit kerja, rumpun jabatan dan jumlah edisi yang dibaca oleh karyawan PT Garuda Indonesia.

Agenda media diukur berdasarkan ranking frekuensi pemunculan masing-masing isu pada media internal *Rajawali View*. Sedangkan agenda publik diukur berdasarkan respon mereka pada isu-isu yang mereka anggap sebagai isu penting secara intrapersonal

dengan menggunakan instrumen kuesioner. Sampel penelitian adalah karyawan PT Garuda Indonesia yang bekerja di kantor pusat. Sampel berjumlah 45 orang responden yang diambil secara acak sederhana (*simple random*):

Uji korelasi bivariat secara umum dengan menggunakan *Spearman's Rank Correlation* menunjukkan hanya beberapa hubungan yang signifikan, yaitu isu mengenai Program Pelayanan & Komunikasi, isu Tahap Turn around dan pada isu yang Paling Penting (*Most Important*). Korelasi pada isu Program Pelayanan & Komunikasi adalah sempurna 1.000 (.000). Korelasi pada Isu yang Paling Penting (*most important issue*) juga sempurna 1.000 (.000). Sedangkan pada isu Tahap Turn Around, korelasi yang terbentuk kuat .712 (.048). Munculnya hubungan yang sempurna ini diantara banyaknya hubungan yang tidak signifikan, dapat disebabkan karena waktu pelaksanaan Rencana Aksi Garuda, waktu penerbitan media internal RV, perbandingan jumlah berita tiap-tiap isu yang dijadikan Fokus Utama dalam media internal RV, serta jenis isu.

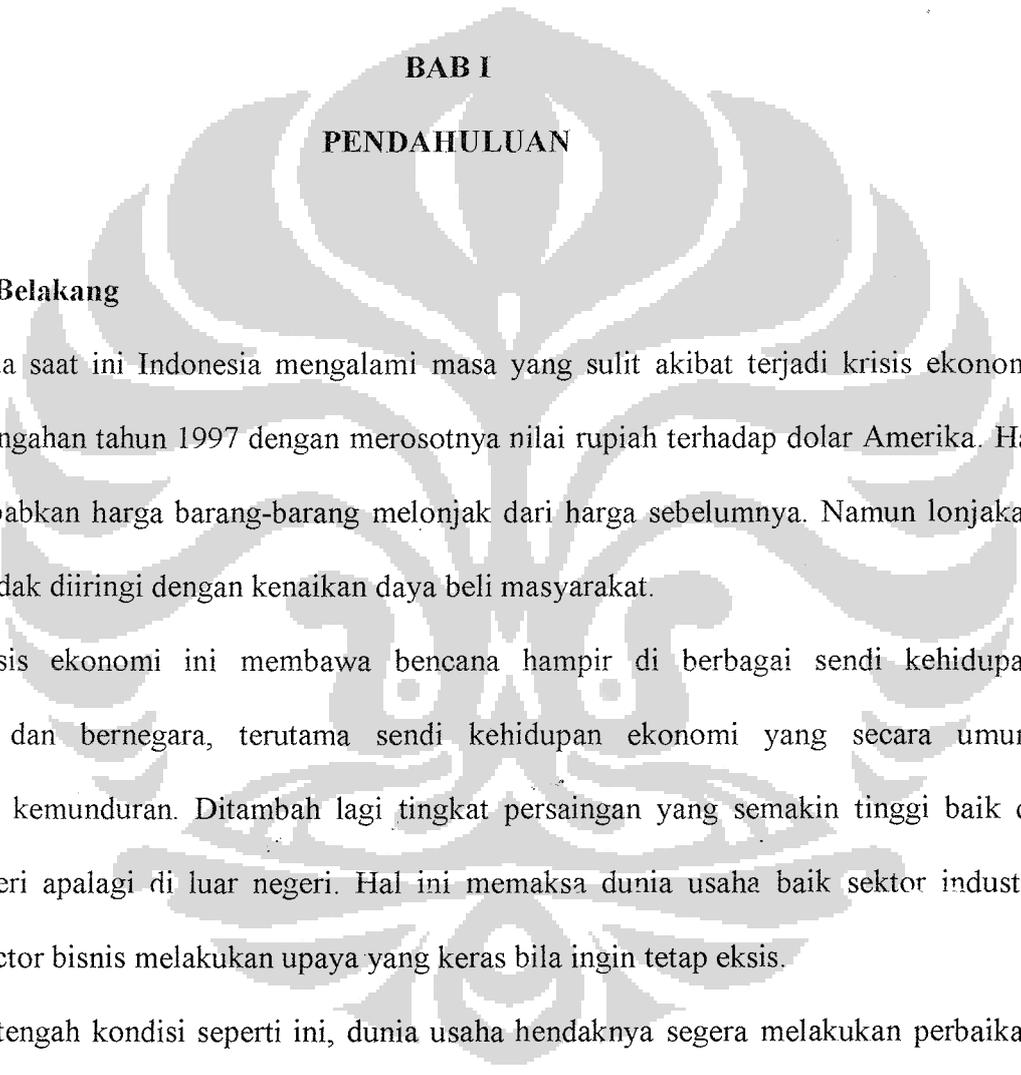
Pada variabel unit kerja, hubungan yang terbentuk antara agenda media dengan agenda publik diasumsikan kuat pada karyawan di unit kerja IC (*Corporate Communication*), yaitu bagian humas yang membuat media internal Rajawali View. Namun dari data hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada satupun hubungan yang signifikan pada unit kerja ini.

Pada variabel rumpun jabatan, hubungan yang terbentuk antara agenda media dan agenda publik diasumsikan kuat pada rumpun jabatan yang paling tinggi. Dari data hasil penelitian, jabatan yang tertinggi adalah Manajer Fungsi dan tidak ada satupun juga hubungan signifikan tercipta pada rumpun jabatan ini.

Selanjutnya pada variabel jumlah edisi yang dibaca, hubungan yang terbentuk antara agenda media dan agenda publik diasumsikan kuat pada karyawan dengan jumlah edisi yang dibaca semakin tinggi. Data menunjukkan hanya sebagian hubungan yang signifikan, yaitu pada isu Program Pelayanan & Komunikasi dengan hubungan sempurna 1.000 (.000).

Hal tersebut menunjukkan bahwa pada suatu kondisi ketidakpastian (*uncertainty*) yang disebabkan perubahan manajemen ini, unit kerja yang berhubungan dengan pembuatan media internal, rumpun jabatan yang semakin tinggi serta jumlah edisi yang dibaca semakin banyak tidak menyebabkan hubungan-hubungan yang tercipta signifikan. Artinya, responden dengan unit kerja yang berhubungan dengan pembuatan media internal, rumpun jabatan yang semakin tinggi serta jumlah edisi yang dibaca semakin banyak tidak menjamin ia lebih memahami mengenai Rencana Aksi Garuda

Banyaknya hasil yang tidak signifikan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu sifat media yang diteliti, jenis isu yang diteliti, perbandingan jumlah isu, sumber informasi lainnya bagi responden serta seleksi yang dilakukan tiap pribadi. Berkaitan dengan sumber informasi lainnya, dari data yang didapat, bahwa kehadiran media lainnya seperti Info GA merupakan sumber informasi yang penting bagi karyawan. Waktu penerbitan yang insidental menjadi pelengkap informasi bagi karyawan disela-sela penerbitan Rajawali View yang terbit bulanan dan kadang tertunda. Pemanfaatan media lisan seperti rapat internal dan tatap muka yang kontinu juga merupakan hal yang harus dilakukan bila Humas ingin mengkomunikasikan suatu informasi serta ingin menciptakan perubahan pada publik sasarannya. Selain itu, banyaknya hubungan yang tidak signifikan sekaligus memperlihatkan bahwa Humas melalui salah satu alat komunikasinya, media internal RV, hanya menjalankan fungsi memberitahu (*to inform*) daripada membujuk (*to persuade*) khalayaknya sasarannya.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini Indonesia mengalami masa yang sulit akibat terjadi krisis ekonomi sejak pertengahan tahun 1997 dengan merosotnya nilai rupiah terhadap dolar Amerika. Hal ini menyebabkan harga barang-barang melonjak dari harga sebelumnya. Namun lonjakan harga ini tidak diiringi dengan kenaikan daya beli masyarakat.

Krisis ekonomi ini membawa bencana hampir di berbagai sendi kehidupan berbangsa dan bernegara, terutama sendi kehidupan ekonomi yang secara umum mengalami kemunduran. Ditambah lagi tingkat persaingan yang semakin tinggi baik di dalam negeri apalagi di luar negeri. Hal ini memaksa dunia usaha baik sektor industri maupun sector bisnis melakukan upaya yang keras bila ingin tetap eksis.

Di tengah kondisi seperti ini, dunia usaha hendaknya segera melakukan perbaikan kinerjanya, baik melalui restrukturisasi permodalan dan revitalisasi aset yang dimilikinya termasuk didalamnya aset sumber daya manusia.

Sektor industri yang mengalami kemunduran salah satunya adalah sektor industri jasa penerbangan. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Perhubungan Udara dengan jasa

penerbangan domestik pada tahun 1998 menurun sebesar 40% untuk penumpang dan kargo turun 23,1% dibandingkan tahun 1999. Penurunan ini terus berlanjut, jumlah penumpang yang diangkut dalam penerbangan domestik selama semester I tahun 1999 mencapai 3.045.801.¹

Jumlah itulah yang selama ini diperebutkan oleh PT Garuda Indonesia, PT Merpati Airlines, PT Mandala Airlines, PT Bouraq Indonesia dan PT Dirgantara Airservice serta 3 perusahaan penerbangan baru, yaitu PT Indonesia Airlines, PT Pelita Airservice dan PT Mentari Airlines.

Data dan fakta di atas menunjukkan persaingan yang cukup tinggi di bidang industri jasa penerbangan. Mereka berusaha menarik konsumen untuk mengkonsumsi produk jasanya. Sementara Garuda dan Merpati yang menguasai 60% pangsa pasar dalam kondisi hidup segan mati tak mau.²

Pada PT Garuda Indonesia, hal ini dapat dilihat dari kinerja finansial maupun operasionalnya yang terus menerus mengalami kemunduran sejak tahun 1993 hingga tahun 1998. Kondisi keterpurukan ini memuncak pada tahun fiskal 1998, ketika Garuda membukukan kerugian sebesar Rp 2,23 triliun sehingga kerugian Garuda sejak 1993 hingga 1998 adalah Rp 4,73 triliun.³

¹ Tabloid MKI Merpati, vol. 5, Maret-April 2000, hal. 5.

² Harian Bisnis Indonesia, *Prospek Bisnis Penerbangan Tahun Ini: 12 Airlines Perebutkan 7,5 Penumpang*, Kamis, 8 Juni 2000.

³ PT Garuda Indonesia, *Menerobos Awan Kelabu, Menyongsong Fajar Baru: Garuda Indonesia 1998-2000*.

Tabel 1.1
Kinerja Finansial Garuda Indonesia 1995-1998

Kinerja Finansial Garuda Indonesia 1995-1998				
	Miliar Rupiah			
	1995	1996	1997	1998
Pendapatan usaha	4.516	3.943	4.471	8.331
Biaya Usaha	5.270	4.324	4.960	10.067
Hasil usaha		(381)	(490)	(1.736)
Laba (rugi) bersih		(360)	(1.288)	(2.232)

Sumber: *Menerobos Awan Kelabu, Menyongsong Fajar Baru: Garuda Indonesia 1998-2000*

Dari tabel diatas terlihat bahwa perusahaan mengalami kerugian operasional yang sangat besar dengan *cash flow* yang sudah negatif. Selain itu, kualitas produk dan layanan rendah dengan Tingkat Ketepatan Waktu (*On Time Performance*) dan Tingkat Isian (*Load Factor*) yang juga rendah. Motivasi karyawan pun kurang sehingga produktifitasnya rendah, serta dukungan sistem informasi yang juga kurang memadai.⁴

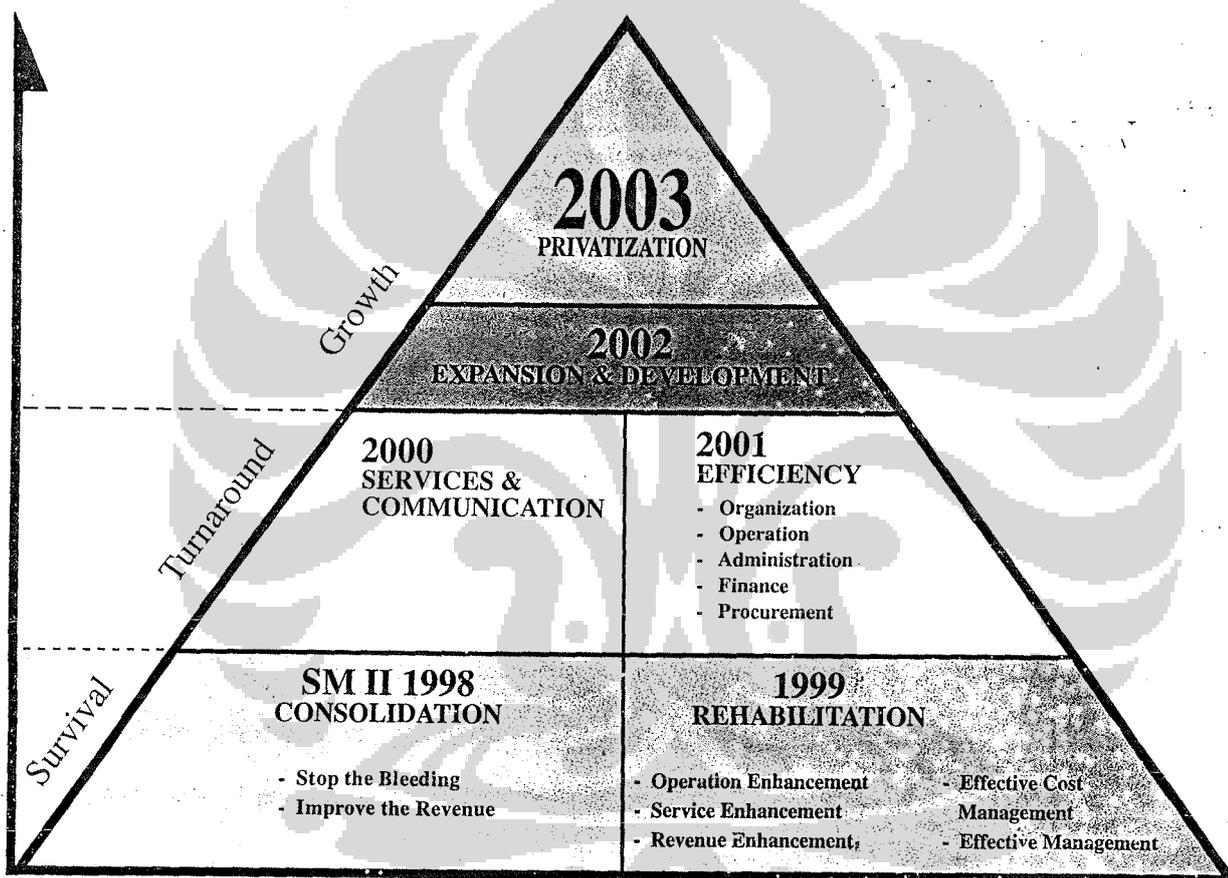
Menghadapi keadaan seperti itu, maka pada pertengahan tahun 1998 manajemen baru segera mengambil langkah-langkah penting diantaranya rasionalisasi rute dengan menutup rute-rute yang merugi, rasionalisasi armada melalui penyederhanaan tipe pesawat dan mengembalikan pesawat dengan biaya sewa yang mahal; mengembangkan sistem informasi yang terpercaya (*reliable*), menumbuhkan budaya yang berorientasi pada pencapaian suatu target operasional sekaligus sebagai bagian dari upaya meningkatkan

⁴ PT Garuda Indonesia. *Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2000-2004*.

produktifitas produk dan layanan. Manajemen juga telah menyiapkan rencana-rencana aksi kedepan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini.

Bagan 1.1

Rencana Aksi Garuda



Sumber: Menerobos Awan Kelabu, Menyongsong Fajar Baru, Garuda Indonesia 1998 – 2000.

Untuk mempertegas adanya perubahan yang sedang dilakukan kepada khalayak baik internal maupun eksternal maka PT Garuda Indonesia pun meluncurkan slogan baru. Slogan menurut Gunadi dalam bukunya *Himpunan Istilah Komunikasi*, adalah ungkapan

komunikasi dengan kalimat pendek dan tematis yang dapat mempengaruhi semangat dan tindakan.⁵ Slogan baru yang juga merupakan pernyataan posisi (*positioning statement*) ini diluncurkan pada pertengahan tahun 2000. Slogan baru itu adalah "***Kini Lebih Baik***".

Pada khalayak eksternal, peluncuran slogan ini diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan citra PT Garuda Indonesia yang sempat buruk selama beberapa lama. Pada khalayak internal, slogan ini diharapkan dapat membangkitkan motivasi dan semangat baru bagi karyawan.

Segala usaha perubahan dan perbaikan yang telah dilakukan PT Garuda Indonesia sejak ditunjuknya manajemen baru, tepatnya sejak pertengahan tahun 1998, tidak akan mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan jika tidak didukung dengan upaya komunikasi yang baik. Hal ini seperti yang diungkapkan Brannan:⁶

"Langkah pertama yang harus kita ambil ialah membiarkan orang-orang untuk mengetahui segala sesuatu yang sedang terjadi, untuk mempertahankan mereka dalam gambar. Dari sebab itu, kita harus menciptakan peralatan komunikasi pada saat kita mengembangkan programnya."

Garuda menyadari hal ini dengan mencanangkan tahun 2000 sebagai tahun komunikasi (Lihat Bagan 1.1, Rencana Aksi Garuda, hal. 4). Untuk itu perusahaan hendaknya memiliki suatu badan yang mampu menangani kegiatan komunikasi tersebut secara professional, yang dikenal dengan Hubungan Masyarakat (Humas) atau istilah populernya adalah *Public Relation* (PR). Hal ini seperti dikatakan Onong, untuk menciptakan dan membina suasana yang harmonis, maka diperlukan suatu kegiatan yang

⁵ S. Gunadi, *Himpunan Istilah Komunikasi*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1998), hal. 112.

⁶ Tom Brannan, *Practical Guide to Integrated Marketing Communication-Pedoman Praktis untuk Pemasaran Terpadu*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998), hal. 168.

kalau perlu melembaga yang disebut dengan *Public Relations* atau Hubungan Masyarakat.⁷

Hal serupa juga dikemukakan Jefkins. Menurutnya, untuk dapat melakukan komunikasi sehingga dapat menyatukan antara yang ingin dicapai dan bagaimana pelaksanaannya dengan baik, yaitu Hubungan Masyarakat.⁸

Namun menurut Drs. Mahiddin Mahmud, agar dapat berfungsi secara ekstern, Humas harus dapat melakukan fungsi internalnya yang merupakan modal pokok dalam pelaksanaan program eksternalnya, yaitu ikut membina komunikasi internal sehingga dapat dibentuk kesatuan pandangan atau pendapat terhadap kebijakan yang akan dijalankan oleh organisasi atau perusahaan, meningkatkan peran serta pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal ini serupa dengan pendapat Brannan dalam bukunya "*A Practical Guide to Integrated Marketing Communication*" :⁹

"Komunikasi intern perusahaan mutlak diperlukan. Berikan penjelasan singkat kepada staf Anda secara teratur, mereka adalah wakil-wakil perusahaan Anda."

Komunikasi Internal berkaitan dengan komunikasi karyawan (*employee communications*). Komunikasi karyawan menurut Richard Bevan dalam *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*:¹⁰

"*Employee communications is the process through which organizations share information, build commitment, and manage change.* (Komunikasi karyawan adalah proses melalui mana organisasi membagi informasi, membangun komitmen, dan mengatur perubahan).

⁷ Onong Uchjana Effendy, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunologis*, (Bandung: Remadja Karya, 1986), hal. 8.

⁸ Frank Jefkins, *Planned Press and Public Relations*, (London: International Textbook Company, 1977), hal. 3.

⁹ Tom Brannan, *op.cit.*, hal. 168.

¹⁰ Philip Lesly, *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, 4th ed., (Tokyo: Toppan Co. Ltd., 1992), hal. 214.

Tersedia beberapa jenis media yang dapat digunakan bagian Humas untuk menjalin komunikasi dan membagi informasi dengan karyawan, yang tentunya disesuaikan dengan tujuan dan khalayak yang dituju media. Bagian Humas PT Garuda Indonesia pun menggunakan beberapa media dalam komunikasi internalnya, diantaranya *Rajawali View* (yang kemudian disebut RV), Info GA, poster, tatap muka, dsb. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini:



Media cetak yang utama dan rutin dibuat bagian Humas PT Garuda Indonesia adalah RV, yang mulai aktif terbit lagi dalam format baru pada bulan Desember 1999. RV merupakan media komunikasi internal yang berbentuk tabloid berukuran A3 yang digunakan sebagai sarana bagi perusahaan untuk menginformasikan perubahan-perubahan, rencana-rencana, kebijakan-kebijakan, dsb kepada karyawan.

Keberadaannya yang sudah cukup lama dan keteraturan dalam penerbitannya membuat RV dapat dikatakan sebagai sarana penyampai informasi yang utama bagi karyawan.

Teori susunan agenda (*agenda setting*) biasanya memang digunakan dalam studi komunikasi massa untuk melihat hubungan antara agenda media dengan agenda publik. Beberapa penelitian menghasilkan suatu kepercayaan bahwa media harus tampil untuk memberikan penjelasan tentang berbagai permasalahan di masyarakat yang pada akhirnya membawa perbedaan tentang permasalahan yang terpenting yang ada di antara anggota masyarakat. Penelitian lain justru menyatakan bahwa media massa harus dapat mempersempit definisi masyarakat akan permasalahan yang ada ke dalam kotak-kotak terpisah, dimana harus tercapai suatu tingkat persetujuan tertentu mengenai apa yang dianggap sebagai masalah terpenting yang ada di masyarakat.

Namun dalam penelitian kali ini, peneliti mencoba menggunakan teori susunan agenda (*agenda setting*) dalam studi Hubungan Masyarakat. Hal ini menjadi menarik karena belum ada penelitian yang menggunakan susunan agenda (*agenda setting*) pada media internal perusahaan. Dimana RV sebagai salah satu media internal perusahaan yang memberikan pemahaman kepada karyawan tentang kondisi dan arah perusahaan serta meningkatkan sikap dan perilaku positif karyawan. Pertimbangan lainnya adalah karena

adanya perubahan kandungan isi media ini ke arah yang lebih informatif sifatnya. Hal ini seiring perubahan yang terjadi di tubuh Garuda sehingga begitu banyak informasi yang harus disampaikan kepada karyawan terutama mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan yang tertuang dalam Rencana Aksi Garuda. Oleh karena itu, pentingnya peranan media internal di sini tidak hanya melihat pada fungsi dan aktifitas penyampaian informasi yang dilakukannya, tetapi juga melihat pada segala efeknya pada khalayak media yang bersangkutan.

1.2 Permasalahan

Perubahan yang terjadi di PT Garuda Indonesia sejak tahun 1998, disusul dengan penetapan kebijakan baru Rencana Aksi Garuda serta peluncuran slogan barunya “*Kini Lebih Baik*” pada tahun 2000 tentu saja diiringi dengan semangat untuk menciptakan budaya korporat yang baru. Humas bukanlah satu-satunya bagian yang bertugas merumuskan budaya korporat. Namun menurut Rosady Ruslan, dengan berbekal rumusan itulah, maka pihak *Public Relations* dapat menyusun agenda kerja atau program komunikasinya.¹¹

Humas merupakan bagian di PT Garuda Indonesia yang bertugas mensosialisasikan informasi-informasi mengenai nilai-nilai budaya perusahaan melalui berbagai media internal, salah satunya adalah mengelola RV. Dengan menggunakan teori susunan agenda (*agenda setting*), akan dilihat efek media internal terhadap karyawan. Humas melalui media internal RV-nya menyajikan isu-isu penting mengenai perusahaan sesuai dengan susunan

¹¹ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1998), hal. 282.

agendanya kepada karyawan yang kemudian diterima karyawan sebagai hal yang penting pula. Dengan kata lain, RV membantu karyawan menyusun prioritas mereka seputar isu-isu perusahaan mengenai Rencana Aksi Garuda. Sehingga permasalahan yang diangkat adalah:

1. Bagaimana hubungan antara agenda media internal RV dengan agenda publik internal (karyawan), apakah informasi-informasi yang menonjol (yang banyak diberitakan) di RV, dianggap sebagai hal yang penting pula oleh karyawan?
2. Bagaimana hubungan antara keduanya setelah dimasukkan variabel ketiga: unit tempat bekerja, rumpun jabatan, dan jumlah edisi yang dibaca?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian tentang fungsi susunan agenda (*agenda setting*) Media Internal mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk melihat bagaimana penampilan isi media internal RV mengenai hal-hal atau isu-isu yang berkaitan dengan perubahan yang dilakukan manajemen baru Garuda dapat “mempengaruhi” persepsi karyawan tentang pentingnya hal atau isu tersebut.
2. Meneliti adanya hubungan atau korelasi antara agenda media internal RV dengan agenda publik internal (karyawan PT Garuda Indonesia)

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Dari segi akademis:

1. Memperluas penelitian fungsi susunan agenda (*agenda setting*) yang biasanya hanya dipergunakan untuk studi efek media massa, kali ini dipergunakan untuk studi efek media internal dalam lingkup bidang Hubungan Masyarakat.

2. Menambah kajian tentang Hubungan Masyarakat (*Public Relations*) khususnya tentang media internal, yaitu fungsi susunan agenda media internal perusahaan yang dihubungkan dengan agenda karyawan perusahaan yang bersangkutan.
3. Memberi sumbangan data empiris dan analisis ilmiah bagi perkembangan kajian kehumasan.

1.4.2 Dari segi praktis:

1. Bagian Hubungan Masyarakat PT Garuda Indonesia dapat mengetahui mengenai pengaruh media internal RV-nya sebagai salah satu sarana komunikasi internal perusahaan terhadap karyawannya
2. Mengukur tingkat keberhasilan salah satu program kerja komunikasi internalnya
3. Dapat dijadikan panduan atau perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan permasalahan yang diteliti serta memahami tulisan dan hasil penelitian ini, maka karya akhir ini disusun ke dalam tata urutan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Terdiri dari latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan

BAB II : KERANGKA TEORI

Berisi struktur-struktur konseptual dan alur pemikiran penulis dengan menjelaskan keterkaitan antar konsep yang relevan dengan masalah penelitian, yaitu definisi Hubungan Masyarakat, media internal, serta susunan agenda (*agenda setting*) yang disusun berdasarkan beberapa bahan kepustakaan dan penelitian-penelitian sebelumnya.

BAB III : METODOLOGI

Berisi mengenai pendekatan dan tipe penelitian yang dipakai, populasi dan sampel, prosedur penarikan sampel, operasionalisasi konsep, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Terdiri dari profil PT Garuda Indonesia, Bagian Humas PT Garuda Indonesia, dan Media Internal Rajawali View.

BAB V : ANALISIS DATA

Bab ini akan memuat hasil analisis data yang terkumpul yang merupakan hasil penghitungan SPSS 10.0.

BAB VI : INTREPETASI DATA

Bab ini berisi interpretasi data dari hasil SPSS 10.0 tersebut, sekaligus memuat apakah hipotesis terbukti atau tidak.

BAB VII : KESIMPULAN DAN SARAN

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Hubungan Masyarakat (*Public Relations*)

Banyak pengertian *Public Relations* yang dibuat para ahli namun menurut Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glenn M. Broom dalam buku mereka *Effective Public Relations* :¹²

"Public Relations is the management function that identifies, establishes, and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the various publics on whom its success or failure depends." (Hubungan Masyarakat adalah fungsi manajemen yang mengidentifikasi, membangun dan memelihara hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publik yang nantinya akan menentukan sukses atau tidaknya organisasi).

Rex Marlow pun berpendapat serupa. Menurutnya, Hubungan Masyarakat adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktifitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam persoalan/permasalahan, membantu manajemen mampu menghadapi opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan

¹² Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glenn M. Broom, *Effective Public Relations*, 8th ed., (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1999), hal.

dini dalam mengantisipasi kecenderungan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.¹³

Jadi Humas merupakan fungsi khusus manajemen, yaitu membantu memelihara aturan main bersama melalui saluran komunikasi yang ditujukan baik ke publik internal maupun publik eksternal. Hal ini dilakukan agar tercapai adanya saling pengertian atau kerja sama antara organisasi dan publiknya, termasuk mengidentifikasi, dalam menanggapi opini publik yang sesuai atau tidak dengan kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh lembaga/organisasi/perusahaan yang bersangkutan, serta membantu fungsi manajemen dalam mengantisipasi, memonitor, dan memanfaatkan berbagai kesempatan serta tantangan atau perubahan yang terjadi di dalam publiknya.

Manajemen itu sendiri berkaitan dengan informasi dan komunikasi.¹⁴ Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh humas haruslah terencana dengan baik, keluar maupun ke dalam agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan komunikasi itupun harus dilakukan secara berkesinambungan. Dengan kata lain, kegiatan tersebut diorganisir sebagai suatu rangkaian kampanye yang terpadu yang berlangsung secara teratur dan berkesinambungan, seperti definisi humas yang diberikan oleh *Institute of Public Relations* dalam kamus IPR, November 1987.¹⁵

"Humas adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya."

¹³ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2001), hal 17.

¹⁴ Jaishri N. Jethwaney, Adorsh Kumar Varma & Narrendra Nath, *Public Relations : Concept, Strategis and Tools*, 1st ed., (New Delhi : Sterling Publishers (P) LTD, 1994), hal. 57.

¹⁵ Frank Jefkins, *Public Relations*, terjemahan, Edisi ke-4, (Jakarta:Penerbit Erlangga, 1996), hal.8-9.

Agar kegiatan yang dilakukan humas tersebut efektif maka hendaknya melaksanakan empat tahapan, yaitu :

1. Penelitian (*Research*)

Penelitian penting dilakukan sebelum melaksanakan program PR untuk mengumpulkan informasi dan data agar dapat menjelaskan dan memahami situasi serta keadaan organisasi atau perusahaan.

2. Perencanaan (*Planning*)

Tahap selanjutnya adalah melaksanakan program aksi dengan terlebih dahulu menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi yang tentunya berdasarkan informasi yang didapat pada tahap penelitian.

3. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah implementasi dari keputusan. Komunikasi merupakan proses dan alat dengan mana tujuan dicapai. Hal ini seperti yang diungkapkan Dennis L. Wilcox, dkk :¹⁶

"...communications is the process and means by which objectives are achieved."

4. Penilaian (*Evaluation*)

Penilaian dilakukan agar dapat diketahui tingkat keberhasilan program. Hasil dari penilaian ini dapat juga dijadikan masukan bagi perbaikan dalam pelaksanaan program berikutnya.

¹⁶ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee, *Public Relations: Strategies and Tactics*, 4th ed., (New York: HarperCollins College Publishers, 1995), hal.203.

Jadi, pelaksanaan tugas *Public Relations* bukanlah semata-mata melakukan aksi, melainkan membutuhkan rencana-rencana dan diikuti langkah-langkah pengendalian melalui suatu proses evaluasi.¹⁷

Menurut Onong, pada Hubungan Masyarakat atau biasa disebut *Public Relations*, melekat dua aspek yang hakiki yang mutlak harus ada. Kedua aspek itu ialah:¹⁸

1. Sasaran *Public Relations* adalah publik intern (*internal public*) dan publik ekstern (*external public*).

Publik intern adalah orang-orang yang bergiat di dalam organisasi, antara lain para karyawan. Publik ekstern adalah orang-orang di luar organisasi yang ada kaitannya dengan kegiatan organisasi.

2. Kegiatan *Public Relations* adalah komunikasi dua arah timbal balik (*reciprocal two way traffic communication*)

Jadi informasi yang disampaikan, baik yang ditujukan kepada publik intern maupun kepada publik ekstern harus bersifat 2 arah. Ini berarti bahwa Kepala Hubungan Masyarakat (Kahumas) harus mengetahui efek atau akibat dari penyampaian informasinya itu, apakah ditanggapi publik secara positif atau secara negatif.

Pentingnya evaluasi terhadap arus balik tadi adalah untuk dijadikan bahan perencanaan komunikasi selanjutnya. Jika ternyata tanggapan publik positif, maka teknik komunikasi yang digunakan ketika menyampaikan informasi tadi akan dijadikan pola untuk

¹⁷ Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Utama Grafika, 1994), hal. 33.

¹⁸ Onong Uchjana Effendy, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikologis*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 10-11.

kegiatan selanjutnya. Sebaliknya, bilamana tanggapan publik negatif, teknik komunikasi dalam kegiatan berikutnya akan diubah sehingga pada akhirnya akan diperoleh pola komunikasi yang efektif dan efisien. Terlebih lagi pada saat terjadi perubahan-perubahan dalam organisasi/perusahaan, maka keberadaan dan aktifitas bagian Humas merupakan salah satu yang diperlukan dalam usaha mensosialisasikan perubahan tersebut kepada khalayak. Ada berbagai alat yang dapat digunakan Humas dalam melakukan kegiatannya. Namun secara umum, terdapat 3 metode bagi Humas untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan pesan kepada khalayak, yaitu:¹⁹

1. Metode tulisan (*written methods*)
2. Metode Visual (*visual methods*)
3. Metode lisan (*spoken methods*)

Agar proses komunikasi menghasilkan efek yang lebih baik, maka dapat memanfaatkan ketiga metode tersebut sekaligus. Hal ini disebabkan masing-masing metode memiliki kekurangan dan kelebihan sehingga bila digunakan bersama-sama, ketiganya bisa saling melengkapi.

2.2 Media Internal

Rosady Ruslan membagi media menjadi 2, yaitu media massa dan nir massa. Media nir massa tidak memiliki pengaruh efek keserempakan dan efek wah (demonstratif) seperti media massa, dan komunikannya terbatas yang ditujukan pada orang-orang tertentu,

¹⁹ Wilcox, et.al., *op.cit.*, hal. 188-189.

misalnya publik internal, kalangan pelanggan dan konsumennya. Dari definisi di atas maka media internal termasuk media nir massa.

Kehadiran media internal pada suatu organisasi atau perusahaan sudah tentu memerlukan alokasi biaya tersendiri dan diedarkan atau diberikan secara gratis kepada khalayak tertentu yang dituju, misalnya konsumen, pelanggan, distributor, pengecer, relasi bisnis, hubungan dengan pihak-pihak terkait (*stake holder*), hubungan dengan pemilik (*stock holder*), dan hubungan dengan pegawai dan keluarganya (*employee relations*).

Namun bagi perusahaan atau organisasi yang besar, kehadiran media ini dianggap penting karena memiliki beberapa fungsi tertentu, yaitu:²⁰

1. Sebagai sarana untuk menyampaikan pesan-pesan, informasi, dan berita (bentuk tulisan atau *photo release*) mengenai aktifitas perusahaan, manfaat produk barang/jasa.
2. Sebagai ajang komunikasi khusus antar karyawan, misalnya ucapan selamat ulang tahun, informasi kelahiran bayi dari keluarga karyawan, adanya pegawai/pendatang baru (*new comer*), kegiatan olahraga, wisata, keagamaan, program kesehatan hingga berita duka cita serta kegiatan sosial lainnya.
3. Sebagai sarana media untuk “pelatihan dan pendidikan” dalam bidang tulis menulis bagi karyawan, serta staf Humas/*Public Relations* yang berbakat atau berpotensi sebagai penulis ilmiah populer;
4. Memberikan nilai tambah (*value added*) bagi departemen Humas/*Public Relations* untuk menunjukkan segi kemampuan dalam upaya menerbitkan media khusus, Jurnal Internal (*In House Journal*) yang bermutu, kontinu, terbit secara berkala dan teratur,

²⁰ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi*, cetakan kedua, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1999), hal. 187-188.

dengan penampilan yang profesional baik kualitas maupun segi kuantitas berita, tata letak (*lay out*), isi halaman, susunan redaktur, gambar (*photo essay*) yang ditata dengan apik dan lebih menarik segi halaman depan (*cover*) atau seninya (*arts*), serta tata warna sebagainya.

Menurut Frank Jefkins, terdapat beberapa bentuk jurnal internal, yaitu:²¹

- a. Majalah: Jurnal internal yang memiliki format majalah biasanya berukuran A4 (297 x 110 mm). Isinya kebanyakan adalah tulisan feature dan ilustrasi.
- b. Koran: Meskipun mirip dengan Koran tabloid, tapi isinya biasanya terdiri dari berita yang disisipi dengan feature dan ilustrasi. Proses percetakannya biasanya lebih canggih, yakni secara *offset-litho*.
- c. Newsletter: Jumlah halamannya biasanya sedikit, yakni 2 hingga 8 halaman, dan ukurannya biasanya A4. Sebagian besar isinya adalah tulisan-tulisan singkat dengan atau tanpa gambar. Percetakannya bisa *letterpress* (cetak biasa) atau *lithografi* dan bisa juga hanya dengan mesin fotografer.
- d. Majalah dinding: Bentuknya seperti poster kecil yang ditempelkan pada dinding. Ini merupakan suatu medium yang biasa digunakan untuk keperluan internal maupun eksternal. Majalah dinding ini seringkali terlihat pada stasiun-stasiun bawah tanah di London yang biasanya memuat berita tentang jalur dan jasa pelayanan baru yang disediakan oleh perusahaan kereta api.

²¹ Frank Jefkins, *op.cit.*, hal.128.

Sifatnya yang termasuk media nir massa membuat isi majalah internal perusahaan terbatas pada topik tertentu seputar perusahaan. Menurut John Hall Woods, dalam *PR Handbook*, secara umum isi majalah perusahaan adalah mengenai.²²

a. Berita dan kebijakan perusahaan

Hal ini merupakan alasan utama yang membuat perusahaan mendukung keberadaan majalah.

b. Berita karyawan

Hal ini merupakan daya tarik majalah sehingga para karyawan mau membacanya.

Jadi pada dasarnya, isi majalah perusahaan meliputi 2 hal, yaitu informasi mengenai manajemen dan informasi mengenai karyawan. Informasi penting mengenai perusahaan yang biasanya dimasukkan ke dalam majalah perusahaan adalah sebagai berikut:

- Kebijakan-kebijakan perusahaan
- produk baru/perbaikan produk lama
- promosi dan perputaran
- peralatan, mesin, dan teknologi baru
- metode baru tentang pengawasan penjualan atau pelatihan
- rencana penghargaan, sertifikat, penghargaan berupa uang untuk pelayanan, keamanan atau prestasi lainnya
- diskusi, seminar, *workshop* mengenai industri

Sedangkan persoalan pokok yang menyangkut karyawan biasanya adalah:

- hari ulang tahun karyawan dan peringatan-peringatan lainnya

²² John Hal Woods, *The Employee House Organ*, dalam Philip Lesly (ed.), *PR Handbook*, (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1992), hal. 112-114.

- perkawinan
- kegiatan liburan (termasuk foto)
- olahraga
- hobi
- pendatang baru dalam organisasi atau perusahaan
- karyawan yang sakit dan dioperasi
- pertemuan dan pemilihan pejabat organisasi karyawan
- kejadian-kejadian yang menyangkut *human interest*
- kejadian-kejadian yang menarik di sekitar pekerjaan

2.3 Susunan Agenda (*Agenda Setting*)

Fenomena susunan agenda sudah dikenal sejak lama. Penelitian mengenai susunan agenda dilakukan oleh para ahli terutama pada masa kampanye pemilihan umum/kampanye politik, yaitu ingin mengamati pengaruh media massa terhadap pilihan masyarakat, disebut juga dengan pengaruh susunan agenda. Agenda adalah daftar sejumlah hal yang akan dipertimbangkan/dilakukan.²³

Susunan agenda pada media maksudnya adalah bahwa media mempunyai kemampuan untuk memilih dan memberi penekanan pada suatu topik tertentu, yang kemudian menyebabkan publik meyakini atau menganggap topik tersebut sebagai topik yang penting. Pada susunan agenda, topik atau informasi disebut isu. Isu pada kamus *The New Lexicon Webster Dictionary of The English Language* adalah sesuatu yang diterbitkan

²³ Joseph R. Dominick, *The Dynamics of Mass Communication*, 5th ed., (International Edition: McGraw-Hill, 1996), hal. 542.

atau diberikan (*something published or given out*).²⁴ Peliputan di media mengenai suatu topik atau informasi itulah yang membuat individu memikirkan dan mengkhawatirkan mengenai topik atau informasi tersebut.²⁵ Dengan kata lain, media menumbuhkan kesadaran pada individu mengenai topik atau informasi, yang kemudian dianggap penting oleh individu tersebut. Lebih lanjut menurut Vivian, susunan agenda terjadi pada beberapa tingkatan:²⁶

- a. menciptakan kesadaran (*awareness*) terhadap suatu informasi
- b. membangun prioritas dari suatu informasi
- c. menonjolkan suatu informasi

Ketiga tingkatan di atas berkaitan pula dengan model analisis susunan agenda, yaitu model analisis *awareness*, *priorities*, dan model analisis *salience*. Model analisis *awareness* adalah model analisis yang cocok untuk menjelaskan situasi dimana terpaan media rendah dan pengaruh yang rendah juga dari *intervening variable*. Model analisis *salience* adalah model yang baik digunakan di lingkungan dimana penekanan media tinggi/rendah atau rendah/tinggi antara penekanan media dan *contingent variable*. Sementara model analisis *priorities* akan menjadi sebuah model yang sangat baik bila diterapkan pada lingkungan dimana terdapat penekanan media yang tinggi dan terpaan terhadap publik mengenai suatu isu juga tinggi. Pengaruh *intervening variable* pada lingkungan ini juga tinggi.²⁷

²⁴ Bernard S. Cayne, *The New Lexicon Webster Dictionary of The English Language*, (New York: Lexicon Publications Inc., 1991), hal. 515.

²⁵ John Vivian, *The Media of Mass Communication*, 3rd ed., (Mass: Allyn & Bacon, 1995), hal. 373.

²⁶ Ibid, hal 374.

²⁷ William F. DeGeorge, *Conceptualization and Measurement of Audience Agenda* dalam G. Cleveland Wilhoit and Harold de Bock, *Mass Communication Review Yearbook*, Volume 2, (California: Sage Publications, Inc., 1981), hal. 222.

Sudah banyak studi mengenai susunan agenda yang dilakukan. Studi-studi tersebut biasanya menggunakan media informasi seperti: majalah berita, koran, televisi dan radio. Tapi sebagian besar studi susunan agenda berfokus pada dua media, yaitu koran dan televisi.²⁸

Studi sistematis yang pertama mengenai susunan agenda dipublikasikan tahun 1972. Studi ini dilakukan pada saat kampanye presiden pada tahun 1968 dengan hipotesa bahwa media massa menyusun agenda untuk tiap kampanye politik dan mempengaruhi sikap untuk cenderung terhadap isu politik tertentu. Penelitian ini disebut sebagai Studi Chapel Hill karena memfokuskan pada pemilih di Chapel Hill, Carolina Utara. Peneliti mewawancarai 100 responden dengan menanyakan pendapat mereka mengenai masalah terbesar di Amerika. Jawaban dari responden ini dikodekan ke dalam 15 kategori. Terhadap media massa, peneliti melakukan analisis isi media yang juga dikelompokkan ke dalam 15 kategori. Hasilnya menunjukkan dukungan terhadap adanya efek susunan agenda, yaitu terdapat hubungan yang sangat kuat antara penekanan pada beberapa isu kampanye di media dan pendapat pemilih mengenai beberapa topik kampanye yang penting dan menonjol.

Funkhouser kemudian melakukan penelitian lanjutan lagi. Selain untuk mengetahui hubungan antara agenda media dan agenda publik, ia juga tertarik untuk mengetahui bagaimana isu-isu tersebut dalam realitasnya. Jadi ia ingin melihat hubungan antara opini publik dengan isi media (*media content*), kemudian hubungan isi media dengan realitasnya di masyarakat. Funkhouser menggunakan *Polling* cara Gallup dimana responden

²⁸ Joseph R. Dominick, *op.cit.*, hal. 543.

ditanyakan mengenai “Apa masalah yang paling penting yang dihadapi Amerika?”. Isi media didapat dengan cara menghitung jumlah artikel untuk tiap-tiap isu. Kemudian, Funkhouser juga melihat bagaimana realitasnya di masyarakat, apakah benar-benar terjadi seperti yang diberitakan oleh media. Hasil yang diperoleh menunjukkan hubungan yang kuat antara opini publik dan isi media, yang berarti isu yang dianggap penting oleh publik juga merupakan isu yang banyak diliput oleh media. Sedangkan, isi media tidak begitu sesuai dengan realitas yang ada. Hal ini membuat Funkhouser menyimpulkan bahwa:

“The news media are believed by many people (including many policymakers) to be reliable information sources, but the data presented here indicate that this is not necessarily the case.”

Jadi, media tidak benar-benar memberikan gambaran sesungguhnya mengenai apa yang sebenarnya terjadi di masyarakat.

Penelitian mengenai susunan agenda lainnya yang terkenal adalah studi Charlotte. Studi Charlotte yang merupakan studi tambahan yang dilakukan oleh McCombs dan Shaw. Studi tambahan ini bertujuan untuk mengetahui arah sebab akibat antara agenda media dan agenda publik. Apakah agenda media mempengaruhi agenda publik atau sebaliknya.

Untuk kesekian kalinya, penelitian mengenai susunan agenda ini memfokuskan diri pada saat kampanye pemilihan presiden dengan mengambil tempat di Charlotte, Carolina Utara. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian, dengan beberapa ukuran dan diulangi lagi dalam rentangan waktu tertentu, yang diharapkan dapat menginvestigasikan suatu keadaan kausal. Hasil dari studi Charlotte ini menunjukkan beberapa bukti mengenai arah kausal, yaitu bahwa media terutama surat kabar mempunyai

pengaruh dalam membentuk agenda publik, dari pada sebaliknya.²⁹ Oleh karena itu, model susunan agenda mengasumsikan adanya hubungan positif antara penilaian yang diberikan media pada suatu persoalan dengan perhatian yang diberikan khalayak pada persoalan itu.³⁰

Pemikiran mengenai efek susunan agenda mulai diragukan. Hal ini disebabkan karena selama beberapa tahun (penelitian tahun 1950 – 1960-an), pendekatan yang dilakukan dalam penelitian komunikasi adalah untuk menghasilkan perubahan sikap dan sebagian besar penelitian itu menemukan bahwa media massa mempunyai dampak yang kecil pada area tersebut.³¹ Efek yang kecil dari media pada studi-studi terdahulu terhadap perilaku, menurut Shaw dan McCombs, karena adanya alur pemikiran seperti berikut.³²

1. Media membangkitkan kesadaran (*awareness*) khalayak mengenai suatu isu;
2. Media menyediakan sejumlah informasi mengenai isu tersebut kepada khalayaknya;
3. Informasi itu kemudian menjadi dasar bagi perubahan sikap bagi khalayak yang menerima (*accept*) informasi;
4. Sikap akan membentuk perilaku individu yang terlibat dalam rangkaian tersebut.

Mengamati fenomena tersebut, para peneliti berpendapat bahwa mungkin para peneliti terdahulu menggunakan pendekatan yang keliru karena terlalu berfokus pada perubahan sikap. Padahal mungkin media massa berpengaruh atau berefek pada persepsi

²⁹ Werner J. Severin, James W. Tankard, Jr., *Communication Theories: Origins, Methods, and Uses in The Mass Media*, 3rd edition, (New York: LongMan Publishing, 1992), hal. 213.

³⁰ Jalaluddin Rahmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, cetakan keempat, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), hal. 68.

³¹ Werner J. Severin, James W. Tankard, Jr., *op.cit.*, hal. 209.

³² Melvin L. DeFleur, Shearon A. Lowery, *Milestone in Mass Communication research: Media Effects*, 3rd edition, (New York: Longman Publisher, 1995), hal. 266.

orang – cara pandang mereka pada dunia – daripada perubahan sikap, seperti pernyataan berikut ini:³³

“The idea that the news media powerfully controlled people’s attitudes, beliefs, and behavior might not hold water, but the press obviously brings to their attention a selected agenda of topics and issue to respond to and think about.”

Hal ini juga serupa dengan apa yang dikatakan Jalaluddin Rahmat pada bukunya *Metode Penelitian Komunikasi*. Menurutnya model susunan agenda menghidupkan kembali model jarum hipodermik, dengan fokus penelitian yang telah berubah. Model jarum hipodermik adalah model yang mengasumsikan bahwa komponen-komponen komunikasi (komunikator, pesan, media) amat perkasa dalam mempengaruhi komunikasi, yaitu sikap dan pendapat komunikan (khalayak). Sedangkan pada model susunan agenda, efek yang dilihat adalah pada kesadaran dan pengetahuan. Dengan kata lain, pergeseran ini terjadi dari efek afektif ke efek kognitif.³⁴ Jadi pendekatan yang dipakai dalam membuat hipotesis susunan agenda bergeser dari perilaku (*behaviorism*) ke psikologi kognitif (*cognitive psychology*).

Walau telah banyak penelitian yang menggunakan model susunan agenda yang dilakukan, namun model susunan agenda masih dioperasionalisasikan dengan berbagai cara baik dalam menentukan kerangka waktu (*time frame*) maupun dalam menentukan konseptualisasi dan pengukuran dari agenda publik.

Karena belum adanya konsep yang jelas dalam menentuka kerangka waktu penelitian, para peneliti terpaksa menggunakan intuisi dan perkiraan dalam investigasi

³³ Melvin L. DeFleur, Shearon A. Lowery, *Milestone in Mass Communication research: Media Effects*, 3rd edition, (New York: Longman Publisher, 1995), hal. 266

³⁴ Jalaluddin Rahmat, *op.cit.*, hal. 68.

mereka. Dalam menentukan kerangka waktu (*time frame*), para peneliti biasanya Penentuan kerangka waktu akan berbeda untuk jenis media yang berbeda karena efek yang dihasilkan oleh media tersebut juga berbeda. Hal ini sesuai dengan hasil penemuan McCombs (1977) yang bahwa susunan agenda antara koran dan televisi membutuhkan waktu yang berbeda untuk mempengaruhi publiknya.³⁵

Sementara itu, dalam pengukuran agenda juga digunakan berbagai cara, yaitu:³⁶

1. Pertanyaan terbuka (*open-ended question*)

Cara ini akan membebaskan responden dalam mengungkapkan pikirannya. Namun peneliti nantinya akan menggunakan subjektifitasnya dalam melakukan pengkodean.

2. Peneliti telah membuat daftar topik atau isu, kemudian responden diminta untuk memberi ranking pada isu-isu tersebut sesuai dengan pendapatnya. Cara ini pun memiliki kelemahan, yaitu responden tidak dapat mengekspresikan dengan bebas pendapatnya.

Fenomena mengenai beragamnya operasionalisasi dalam model susunan agenda ini juga pernah dikeluhkan oleh salah satu pelopor model susunan agenda ini, yaitu “setiap peneliti melakukan penelitian dengan caranya masing-masing.”³⁷ Namun Jalaluddin Rahmat menyajikan model susunan agenda sebagai berikut:

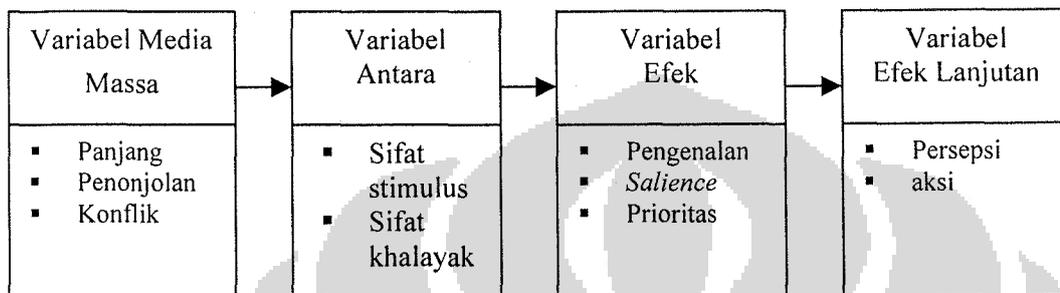
³⁵ Chaim H. Eyal, James P. Winter, dan William F. DeGeorge, *The Concept of Time Frame in Agenda Setting* dalam G. Cleveland Wilhoit and Harold de Bock, *Mass Communication Review Yearbook*, Volume 2, (California: Sage Publications, Inc., 1981), hal. 216.

³⁶ *Ibid*, hal. 220

³⁷ Jalaluddin Rahmat, *op.cit.*, hal. 68.

Bagan 2.1

Model Susunan Agenda



Sumber: Jalaluddin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, cetakan keempat, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1995), hal. 68.

Model di atas merupakan perpaduan antara model-model yang pernah dibuat para peneliti dalam melakukan penelitian mengenai susunan agenda, yaitu model Becker, McCombs dan Mcleod (1975), DeGeorge (1981), Winter (1981), McCombs (1981), Becker (1982), dan Weaver (1982).

Dari model di atas dapat dikatakan bahwa efek susunan agenda dipengaruhi oleh dua hal, yaitu sifat stimulus dan sifat khalayak.

1. Sifat stimulus

Sifat stimulus menunjukkan karakteristik isu, yaitu:

a. Jarak isu (apakah isu itu langsung atau tidak dialami individu)

Hal ini juga berhubungan dengan pengalaman seseorang (*personal experiences*) dengan satu topik tertentu. Sesuai dengan hasil penelitian bahwa topik yang secara langsung bersentuhan dengan pengalaman khalayak, mempunyai pengaruh yang

lebih kecil pada persepsi khalayak. Sebaliknya, peliputan mengenai misalnya, masalah luar negeri, yang kebanyakan orang mempunyai sedikit pengalaman langsung dengan hal tersebut akan menghasilkan efek yang patut dipertimbangkan.³⁸

- b. lama terpaan (apakah isu baru muncul atau mulai pudar)
- c. kedekatan geografis (apakah isu bertingkat lokal atau nasional)
- d. sumber (apakah disajikan pada media kredibel atau media yang tidak kredibel).

2. Sifat Khalayak

Sifat khalayak berhubungan dengan variabel-variabel psikososial, yaitu:

- a. data demografis
- b. keanggotaan dalam sistem sosial
- c. kebutuhan
- d. sikap
- e. diskusi interpersonal
- f. terpaan media

Dominick pun dalam bukunya, menuliskan pernyataan yang kurang lebih sama. Ia menyebutkan beberapa faktor yang dapat menyebabkan terjadinya pengaruh susunan agenda, yaitu diantaranya ketertarikan individu pada suatu informasi, usia, pendidikan, dan keterlibatannya dalam politik.³⁹

³⁸ Joseph R. Dominick, *op.cit.*, hal. 544.

³⁹ Joseph R. Dominick, *op.cit.*

Selanjutnya, penelitian terhadap agenda publik dapat diukur pada 3 segi, yaitu:⁴⁰

1. Segi intrapersonal, yaitu apa yang dipikirkan oleh individu
2. Segi interpersonal, yaitu apa yang dibicarakan individu tersebut dengan individu lainnya
3. Segi penting secara umum (*perceived community salience*), yaitu apa yang mereka anggap sedang menjadi pembicaraan orang ramai (masyarakat).

Mengenai efek, dari model di atas terlihat bahwa efek terbagi dua yang meliputi:

1. Efek langsung adalah efek yang berkaitan dengan isu, yaitu:
 - a. pengenalan : ada tidak ada isu dalam agenda khalayak
 - b. *salience*: isu mana yang dianggap paling penting oleh khalayak dari keseluruhan isu
 - c. prioritas: bagaimana isu itu diranking oleh responden, dan apakah ranking tersebut sesuai dengan ranking media
2. Efek lanjutan, yaitu dapat berupa:
 - a. persepsi : pengetahuan tentang suatu peristiwa (isu) tertentu
Menurut *The New Lexicon Webster Dictionary of The English Language*, persepsi adalah kesadaran melalui rasa terhadap objek eksternal (*awareness through the sense of an external object*).⁴¹
 - b. aksi atau tindakan : apakah responden kemudian misalnya, memilih suatu partai tertentu, dan sebagainya.

⁴⁰ William F. DeGeorge, *op.cit.*, hal. 222.

⁴¹ *The New Lexicon Webster Dictionary of The English Language*, (New York: Lexicon Publications, Inc., 1991), hal 745.

Severin dan Tankard, dalam bukunya *Communication Theories*, juga menuliskan beberapa hal lainnya yang berkaitan dengan penelitian susunan agenda ini, yaitu diantaranya:

1. Kecondongan oleh media (*bias by agenda*)

Adanya kecondongan media, misalnya pada salah satu kelompok tertentu, akan mempengaruhi isu apa yang lebih ditonjolkan atau isu mana yang sering dimunculkan/diliput oleh media tersebut. Misalnya dari penelitian yang dilakukan oleh Michael J. Robinson dan rekannya menunjukkan bahwa berita-berita yang diliput oleh CBS dan NBC condong pada partai liberal, sedangkan ABC condong pada partai konservatif.

Berkaitan dengan penelitian kali ini, karena media yang diteliti adalah media internal perusahaan, maka berita-berita atau isu-isu yang diliput dalam media itu seputar perusahaan yang bersangkutan. Isu-isu itu seperti: kebijakan, posisi, perkembangan dan arah perusahaan.

2. Waktu yang dibutuhkan

Isu yang berbeda akan membutuhkan rentang waktu yang berbeda pula untuk dapat menarik perhatian publik, dan tergantung dari jenis isu yang dilontarkan. Hal ini penting diketahui oleh para praktisi media termasuk praktisi Humas. Mereka dapat menyusun sebuah kampanye komunikasi yang lebih baik jika mereka mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengangkat suatu isu tertentu sehingga dapat menarik perhatian khalayak sarannya.

Walaupun pada mulanya penelitian susunan agenda hanya berfokus pada isu-isu kampanye pemilihan umum, namun lama-kelamaan fokus penelitiannya bergerak ke arah yang lebih beragam seperti sosial, ekonomi, dsb. Misalnya penelitian Weaver dan Elliot yang meneliti hubungan antara agenda koran harian lokal di daerah Bloomington dengan agenda rapat di Balai Kota di daerah tersebut seputar isu ekonomi.⁴²

Dalam penelitian susunan agenda, selain memfokuskan pada isu, juga mulai melibatkan atau mempertimbangkan adanya variabel kontrol atau variabel lainnya seperti daerah tempat tinggal, usia, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, jabatan, frekuensi membaca responden dan lain sebagainya. Penelitian-penelitian susunan agenda yang pernah dilakukan, sebagian besarnya meneliti surat kabar walaupun ada juga yang meneliti media televisi dan radio.

Penggunaan teori susunan agenda biasanya digunakan untuk melihat efek media massa pada khalayak. Media massa merupakan bagian dari Publik dan Komunikasi massa.⁴³ Penelitian kali ini menggunakan teori susunan agenda pada media internal perusahaan didasarkan atas pertimbangan bahwa jika kita perhatikan, media internal mempunyai karakteristik seperti media massa, yaitu.⁴⁴

a. Sasaran media ini disebut khalayak (*audience*) yang terdiri dari sejumlah besar orang.

⁴² Dikutip dari Skripsi Ditta Amahorseya, *Fungsi Agenda Setting Media Massa Berbahasa Inggris pada Publik Asing (Suatu Studi Fungsi Agenda Setting Pemberitaan Issue-Issue Dalam dan Luar Negeri dari Siaran Bahasa Inggris TVRI/ENS dan HarianThe Jakarta Post terhadap Publik Asing di Jakarta)*, (Depok: Universitas Indonesia 1987), hal. 23-24.

⁴³ Brent D. Ruben, Lea P. Stewart, *Communication and Human Behavior*, 4th edition, (MA: Allyn & Bacon, 1998), hal. 367.

- b. Sifatnya tidak personal (*impersonal*) dimana sumber tidak seluruhnya mengetahui atau mengenal khalayak sasaraannya secara pribadi. Hal ini membuat pesan tidak bisa ditujukan untuk personal tetapi untuk umum. Orang-orang yang menjadi khalayak dari media tersebut juga tidak seluruhnya saling mengenal (anonim).
- c. Proses komunikasi yang terjadi bersifat terencana, dapat diprediksi, dan formal. Jadi media yang dibuat itu sudah terencana baik macam berita atau isunya, jadwal penerbitannya ataupun orang-orang yang bertanggung jawab pada proses pembuatan media tersebut.
- d. Sumber (*source*) mempunyai peran yang sangat besar dalam menentukan mana isu atau berita apa yang akan ditampilkan dan mana yang tidak.
- e. Umpan balik atau interaktifitas yang terbatas antara sumber dan khalayak
- f. Akses terpusat pada sumber (*source*) sedangkan khalayak tidak saling mempunyai akses yang sama pada khalayak lainnya.

Ada satu karakteristik lagi biasa disebut sebagai karakteristik komunikasi massa termasuk di dalamnya media massa, yaitu:

- g. Struktur organisasi komunikator kompleks⁴⁵

Struktur organisasi kantor berita yang membuat media massa biasanya kompleks. Media internal biasanya dikelola oleh bagian Humas suatu perusahaan sehingga untuk masalah struktur organisasinya, media ini tidak sekompleks media massa.

⁴⁴ *Ibid*, hal. 366-367.

⁴⁵ Charles. R. Wright, *Sosiologi Komunikasi Massa*, (Bandung: Penerbit Remadja Karya, 1985), hal. 6

Peneliti juga berusaha untuk mengontrol hubungan antara agenda media dan agenda publik dengan memasukkan variabel unit tempat bekerja, tingkat jabatan, serta frekuensi membaca responden. Agenda masyarakat akan diteliti hanya pada segi intrapersonal. Mengenai efek, efek akan dilihat pada tahap persepsi.



BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan dan Tipe Penelitian

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah suatu pendekatan dalam penelitian yang menggunakan alur pemikiran *hypotetico-deductive methode*, yaitu suatu metode dalam penelitian yang bermaksud untuk menguji hipotesis. Sementara penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.⁴⁶

Sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian, maka tipe penelitian yang dipakai adalah eksplanatif. Penelitian eksplanatif adalah penelitian yang berusaha mengetahui ada atau tidak hubungan atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yakni ingin melihat ada atau tidak hubungan atau pengaruh agenda media internal perusahaan terhadap agenda publik (karyawan) dimana variabel independen adalah agenda media internal sedangkan variabel dependen adalah agenda publik internal. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka penelitian ini menggunakan 2 metode. Metode analisis isi

digunakan untuk menganalisis agenda media internal. Sementara metode survai digunakan untuk menganalisis agenda publik internal.⁴⁶

3.1.1 Analisis Isi (*content analysis*)

Analisis isi, menurut Fiske, dirancang untuk menghasilkan perhitungan/laporan dari isi pesan yang objektif, dapat diukur dan diuji.⁴⁷ Metode ini digunakan untuk memperoleh keterangan dari isi komunikasi yang disampaikan dalam bentuk lambang dan dapat digunakan untuk menganalisis semua bentuk komunikasi, seperti surat kabar, buku, puisi, lagu, cerita rakyat, lukisan, pidato, surat, peraturan, undang-undang, musik, teater dan sebagainya.⁴⁸ Analisis Isi bertujuan untuk membuat analisis isi dari pesan-pesan yang ada dalam dokumen.⁴⁹ Pada dasarnya teknik ini melibatkan pemilihan komunikasi-komunikasi tertulis atau dokumen yang hendak dipelajari; membuat kategori-kategori pengukuran berdasarkan sampel atau keseluruhan dokumen; mengukur frekuensi pemunculan kategori-kategori menurut aturan-aturan pengkodean yang ditentukan; menggunakan uji statistik tertentu atas data-data dalam penelitian; dan menarik kesimpulan-kesimpulan dari data-data tersebut.⁵⁰ Unit pesan yang diidentifikasi dan dihitung bisa beragam, tergantung dari apa yang peneliti harapkan/inginkan untuk diteliti.⁵¹

Analisis isi juga merupakan metode yang lazim digunakan pada penelitian susunan agenda. Pada penelitian kali ini, media komunikasi yang diteliti adalah media komunikasi internal perusahaan yang berbentuk tabloid, yaitu RV.

⁴⁶ Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survai*, (Jakarta: PT Pustaka LP3ES Indonesia, 1995), hal. 3.

⁴⁷ John Fiske, *Introduction to Communication Studies*, 2nd edition, (London: Routledge, 1990), hal. 136.

⁴⁸ Jalaluddin Rakhmat, *log.cit.*, hal. 89.

⁴⁹ Andre Hardjana, *Audit Komunikasi: Teori dan Praktek*, hal. 77.

⁵⁰ Jalaluddin Rakhmat, *loc.cit.*, hal. 69.

3.1.2 Survei

Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.⁵² Metode ini dipakai untuk meneliti susunan agenda publik internal (karyawan) tentang isu-isu seputar kebijakan manajemen baru, terutama mengenai Rencana Aksi Garuda. Metode ini digunakan untuk mencari data terhadap sejumlah responden melalui sejumlah pertanyaan yang dikemukakan dalam sebuah kuesioner.

3.2. Populasi dan sampling

3.2.1 Agenda Publik

Populasi survei penelitian adalah karyawan PT Garuda Indonesia. Unit analisis adalah kelompok (unit kerja, rumpun jabatan, frekuensi membaca responden), sedangkan unit responnya adalah individu. Dari data yang didapat, karyawan PT Garuda Indonesia baik di kantor pusat, kantor cabang dan perwakilan yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri seluruhnya berjumlah 9.478. (Data Desember 2000).

Mengingat keterbatasan waktu dan biaya maka tidak memungkinkan untuk meneliti keseluruhan karyawan. Oleh karena itu, sampel penelitian ditentukan. Suatu sampel sangat penting sifatnya dalam usaha mendapatkan pendugaan yang baik pada tingkat populasi. Ada empat parameter yang biasa dianggap menentukan keterwakilan (*representativeness*) suatu sampel, yaitu:⁵³

⁵¹ John Fiske, *op.cit.*, hal. 136.

⁵² Masri Singarimbun, *op.cit.*, hal. 3.

⁵³ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, cetakan kesebelas, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1998), hal. 82-83.

- (a) Variabilitas populasi
- (b) Besar sampel
- (c) Teknik penentuan sampel
- (d) Kecermatan memasukkan ciri-ciri populasi dalam sampel

Sesuai dengan parameter-parameter di atas, berikut akan diuraikan mengenai teknik penarikan sampel dalam penelitian ini. Pertama-tama adalah penentuan tempat penelitian. Tempat penelitian ditetapkan secara *purposive*, yaitu kantor pusat PT Garuda Indonesia, Jl. Medan Merdeka, Jakarta. Tempat ini dipilih dengan alasan agar dapat menghemat waktu, tenaga dan dana. Pada PT Garuda Indonesia secara keseluruhan terdapat lima direktorat, yaitu Direktorat Niaga, Operasi, Teknik, Keuangan serta Strategi dan Umum. Direktorat-direktorat ini membawahi lagi sejumlah unit-unit kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun pada penelitian kali ini, kuesioner disebar di 3 Direktorat karena hanya 3 Direktorat ini yang ada di Kantor Pusat PT Garuda Indonesia.

Besar sampel yang diharapkan dalam penelitian kali ini adalah 100 responden. Sesuai dengan kondisi ketika penelitian ini dilakukan, maka teknik penarikan sampel yang dilakukan adalah *accidental* dengan lamanya waktu penyebaran kuesioner 10 hari. Walaupun tipe penelitian ini *accidental*, namun dalam penetapan sampel harus memenuhi beberapa ketentuan. Kemudian, untuk memenuhi parameter yang keempat, sampel penelitian juga harus memiliki ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Telah bekerja di PT Garuda Indonesia minimal sejak tahun 1999, tepatnya bulan Desember karena pada saat itu RV edisi pertama dengan format baru terbit.

- b. Bekerja di Kantor Pusat PT Garuda Indonesia, Jl. Medan Merdeka, Jakarta. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam penyebaran dan pengumpulan kuesioner.
- c. Pernah membaca media internal RV.

3.2.2 Agenda Media

Populasi agenda media internal perusahaan adalah semua isi media internal dalam hal ini RV mulai dari edisi I sampai edisi terakhir pada saat penelitian ini dilakukan. Terhitung mulai bulan Desember 1999 sampai bulan Oktober 2001, telah terbit 12 edisi. Sampel yang diambil adalah RV edisi Desember 1999 sampai Agustus 2001, yaitu edisi 1 sampai 12. Unit analisis agenda ini adalah kelompok berita, dan unit pengamatan terdiri dari satuan pokok berita.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Teknik Pengumpulan Data Dalam Analisis Isi

Data untuk analisis isi media internal RV diperoleh dari penerbitan berita-berita mengenai isu-isu kebijakan manajemen baru yang dikliping. Berita-berita yang dikliping adalah berita-berita yang muncul di RV edisi I sampai 12. Dari situlah satuan-satuan pemberitaan mengenai isu-isu kebijakan manajemen baru diamati, yaitu Rencana Aksi Garuda yang muncul selama kurang lebih satu setengah tahun. Untuk mengukur agenda media, peneliti dapat melakukan analisis isi yang kuantitatif, atau peneliti menentukan batas waktu tertentu, melakukan pengkodean berbagai isi media, dan menyusun (meranking) isu itu berdasarkan panjang (waktu dan ruang), penonjolan (ukuran *headline*,

lokasi dalam surat kabar, frekuensi pemunculan, posisi dalam surat kabar, dan konflik atau cara penyajian bahan).⁵⁴

Dalam penelitian kali ini, untuk mengukur agenda media, digunakan analisis isi kuantitatif. Analisis isi kuantitatif yang dilakukan, yaitu dengan cara menghitung jumlah atau frekuensi pemunculan tiap-tiap isu yang ingin diteliti. Setelah jumlah tiap-tiap isu didapat, kemudian isu tersebut disusun atau dirangking.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data dalam Survei

Data dalam penelitian ini didapat melalui beberapa teknik, yaitu:

3.3.2.1 Kuesioner

Sesuai dengan metode penelitiannya, yaitu survei maka data primer diperoleh melalui wawancara berstruktur dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner pada penelitian ini menggunakan cara pengukuran agenda yang kedua (lihat Bab II, hal. 28), yaitu meneliti daftar topik atau isu tertentu yang kemudian ditanyakan kepada responden. Kuesioner yang dibuat terdiri atas pertanyaan-pertanyaan setengah terbuka dan tertutup. Pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini seluruhnya berjumlah 14 dengan perincian 12 pertanyaan tertutup, 1 pertanyaan setengah terbuka dan 1 pertanyaan terbuka. Selain itu, daftar pertanyaan juga berisikan karakteristik responden yang terdiri dari bagian tempat responden bekerja, rumpun jabatan, usia, jenis kelamin, serta pendidikan terakhir. Pertanyaan terbuka diminimalkan sebisa mungkin untuk memudahkan responden dalam menjawab. Disamping itu, pertanyaan tertutup dan setengah terbuka dapat mengefisienkan waktu bagi responden

⁵⁴ Jalaluddin Rakhmat, *loc.cit.*, hal. 69.

untuk menjawabnya, terlebih lagi responden adalah karyawan dengan setumpuk rutinitas dengan jam kerja yang terbatas. Teknik wawancara dengan kuesioner dilakukan dengan menyebarkan 100 kuesioner kepada karyawan di ketiga direktorat yang ada di Kantor Pusat PT Garuda Indonesia.

3.3.2.2 Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal, semacam percakapan yang bertujuan untuk memperoleh informasi.⁵⁵ Wawancara sebagai salah satu alat ukur dalam audit komunikasi dilakukan sebagai tanya jawab *dyadic* atau tatap muka perorangan-pertemuan satu pewawancara dengan satu responden. Tujuan wawancara adalah untuk memeriksa, menguji, ataupun melengkapi data yang diperoleh melalui alat-alat ukur lain.⁵⁶

Wawancara meliputi 2 teknik yaitu teknik wawancara dengan kuesioner dan teknik wawancara tatap muka.⁵⁷ Sebagai data sekunder, maka dilakukan wawancara tatap muka dengan sejumlah pihak, yaitu Divisi Public Relations, yaitu *Senior Public Relation Officer* dan Bagian *Visual Communication* dan *Multimedia* sebelum pengumpulan data dilakukan. Wawancara tatap muka juga dilakukan dengan 3 orang responden yang ditemui dan bersedia diwawancarai. Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam yang tidak bisa didapatkan hanya dari daftar pertanyaan dalam kuesioner. Hasil wawancara juga diperlukan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam melakukan analisis dan interpretasi dari data yang telah diperoleh.

⁵⁵ S. Nasution, M.A. *Metode Research* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), hal 98.

⁵⁶ Andre Harjana, *op.cit.*, hal 64.

3.3.2.3 Studi Literatur atau studi kepustakaan

Pengumpulan data tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian studi dokumen yang biasa dikenal dengan studi kepustakaan.⁵⁸ Studi ini dilakukan untuk memberikan gambaran dan memperdalam pemahaman mengenai studi susunan agenda yang telah ada sebelumnya walaupun memang belum ada yang menggunakan teori susunan agenda ini pada bidang Hubungan Masyarakat, khususnya pada media internal perusahaan. Selain itu, studi ini diperlukan untuk melengkapi bahan serta memberikan pemahaman mengenai kebijakan-kebijakan manajemen baru yang tengah dilakukan oleh Garuda karena terbatasnya waktu serta sulitnya untuk mewawancarai para pejabat yang berwenang.

Sebelum menyebarkan kuesioner ke responden, kuesioner diujicobakan terlebih dahulu. Uji coba adalah syarat mutlak bagi susunan setiap daftar pertanyaan yang valid. Kuesioner diujicobakan pada 10 orang responden (karyawan PT Garuda Indonesia) yang dilakukan pada hari Rabu, 12 Desember 2001. Setelah membuat perbaikan pada kuesioner yang didapat dari hasil ujicoba, maka dua minggu kemudian, pada hari Rabu, 26 Desember 2001 kuesioner mulai disebar. Penyebaran kuesioner ini memakan waktu selama 10 hari (sampai dengan tanggal 4 Januari 2002).

⁵⁷ Andre Harjana, *op.cit.*, hal 74.

3.4. Metode Pengukuran

3.4.1 Agenda Publik

Agenda Publik diukur dari seberapa besar publik merasakan pentingnya suatu isu dalam media internal RV. Penelitian ini berfokus pada isu mengenai kebijakan manajemen baru, yaitu Rencana Aksi Garuda. Responden atau karyawan akan ditanyakan mengenai isu yang menurut pendapat mereka penting (secara intrapersonal) dengan memberikan tingkatan pada isu-isu tersebut. Semakin kecil angka yang diberikan (misal: 1), maka semakin “penting” isu tersebut menurut pendapat responden, dan sebaliknya. Penentuan cara pengukuran dengan menyajikan sejumlah daftar topik atau isu dalam kuesioner kepada responden ini dilakukan dengan beberapa pertimbangan, yaitu:

1. Sifat media yang diteliti

Seperti yang telah dijelaskan pada Bab II – Kerangka Teori – media internal bukanlah media massa seperti surat kabar yang berisikan berita-berita umum yang efeknya “wah”. Oleh karena itu, dirasa perlu untuk menyebutkan isu-isu yang hanya bersifat informatif seputar kebijakan-kebijakan manajemen. Hal ini dilakukan untuk memandu responden.

2. Frekuensi penerbitan

Media ini terbit berkala perbulan sehingga diasumsikan karyawan akan mengalami kesulitan untuk mengingat keseluruhan isu pada 12 edisi selama kurun waktu satu setengah tahun. Oleh karena itu, disajikan sejumlah isu-isu untuk membantu responden mengingat kembali (*recalling*) isu-isu yang pernah muncul.

⁵⁸ Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: PT Remadja Rosdakarya, 1995), hal.70.

Presentase tertinggi dari isu-isu mengenai kebijakan-kebijakan manajemen perusahaan, yaitu Rencana Aksi Garuda, didasarkan pada presentase tertinggi isu tersebut dianggap penting oleh publik secara keseluruhan. Walaupun responden diminta untuk memberikan tingkatan angka terhadap isu-isu tersebut, namun variabel ini termasuk variabel yang berskala ordinal (diukur dengan menggunakan skala ordinal). Skala ordinal adalah skala yang tidak hanya mengklasifikasikan subyek tetapi juga membuat peringkat subyek dalam arti tingkatan pada karakteristik tertentu yang dimiliki subyek dalam kelompoknya, yaitu dari urutan yang tertinggi menuju urutan yang paling rendah. Urutan dalam skala ini tidak menunjukkan seberapa tinggi atau seberapa baik subyek tersebut secara kuantitatif tetapi hanya menunjukkan perbedaan bahwa sesuatu itu lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.⁵⁹

Sesuai dengan pernyataan *Senior Public Relations Officer* dari hasil wawancara, bahwa tujuan atau objektif komunikasi internal yang dilakukan Bagian *Internal Communication* arahnya adalah menciptakan kesadaran karyawan terhadap program perusahaan. Oleh karena itu, efek yang ingin diukur juga sebatas kesadaran atau yang biasa disebut *awareness*. *Awareness* menurut Kamus Webster adalah:⁶⁰

“having or showing realization, perception, or knowledge”. (memiliki atau menunjukkan realisasi, persepsi, atau pengetahuan terhadap objek yang diamati).

⁵⁹ Sumanto, *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan: Aplikasi Metode Kuantitatif dan Statistika dalam Penelitian*, Edisi ke-2 cetakan pertama, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), hal. 145.

⁶⁰ *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, (USA: Merriam Webster Inc.), hal. 120.

Persepsi, kesadaran, atau pengetahuan yang ingin diukur adalah persepsi, kesadaran, atau pengetahuan publik (karyawan) mengenai kebijakan-kebijakan manajemen, yaitu Rencana Aksi Garuda.

3.4.2. Agenda Media

Sesuai dengan tujuan penerbitan media internal PT GIA dalam format yang baru ini, yaitu sebagai sarana sosialisasi berbagai program dan langkah-langkah perusahaan secara lebih integral dan lintas sektoral⁶¹, maka agenda media dilihat dari frekuensi penerbitan isu-isu tersebut dalam media internal RV. Isu-isu tersebut dikategorisasikan, dikodekan, dan diurutkan berdasarkan prioritas penampilannya pada media. Variabel ini juga menggunakan skala ordinal. Unit analisis (*unit of analysis*) pengukuran variabel ini adalah kelompok berita, sedangkan unit pengamatan (*unit of observation*) adalah satuan pokok berita (*news item*). Satuan berita yang diteliti diklasifikasikan ke dalam kategorisasi-kategorisasi isu-isu. Isu-isu yang menjadi fokus perhatian dalam penelitian ini adalah isu-isu khusus mengenai perubahan-perubahan yang ingin dilakukan oleh PT GIA yang tertuang dalam Rencana Aksi Garuda karena hal tersebut merupakan ruang lingkup kerja Bagian Humas PT Garuda Indonesia, khususnya bidang komunikasi internal, yaitu menyosialisasikan mengenai kebijakan-kebijakan manajemen kepada karyawan.

⁶¹ Rajawali View, *Cross Knowledge*, edisi 01/II/Desember 1999, hal. 2.

Rencana Aksi Garuda terdiri dari 3 tahap, yaitu:

1. Tahap Pertahanan diri (*Survival*)
2. Tahap Perubahan Haluan (*Turnaround*)
3. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan ini kemudian dijabarkan lagi ke dalam rencana-rencana pertahun dari semester II 1998 sampai dengan tahun 2003. Rencana-rencana pertahun itu adalah sebagai berikut:

1. Konsolidasi

Adalah program yang berisi langkah-langkah strategis yang dilakukan untuk menyelamatkan kondisi perusahaan yang sedang mengalami keterpurukan dalam kinerja finansial. Tujuan utama program ini adalah menormalkan kembali kegiatan operasional PT GIA terdiri dari:

- a. Menghentikan pendarahan atau kerugian (*stop the bleeding*)
 - memangkas proyek-proyek KKN
 - penundaan pembayaran cicilan utang
 - memenuhi kewajiban pembayaran bunga
- b. meningkatkan pendapatan (*improve the revenue*)
 - Menutup jalur-jalur penerbangan yang merugi
 - Membuka jalur-jalur penerbangan yang menguntungkan
 - Mengurangi frekuensi penerbangan yang rendah isian penumpang
 - Mengoperasikan pesawat yang ekonomis
 - Penjualan aset yang tidak produktif
 - Kenaikan tarif
 - Pengembangan produk baru

- Reorganisasi
- Pengurangan karyawan
- Rasionalisasi melalui pensiun dini
- Menetapkan konsultan

2. Rehabilitasi

Program ini mencakup peningkatan dalam 5 aspek kegiatan:

a. Peningkatan kegiatan operasional

Bertujuan untuk mencapai suatu tingkat yang memadai untuk mendukung upaya perbaikan layanan Garuda secara keseluruhan

b. Program peningkatan layanan

c. Program peningkatan pendapatan

Bertujuan memperkenalkan paradigma baru pendekatan bisnis Garuda

d. Program pengaturan biaya yang efektif

e. Program pelaksanaan manajemen yang efektif

Bertujuan untuk memfungsikan kembali semua unsur manajemen di lingkungan organisasi Garuda

3. Pelayanan dan Komunikasi

a. Membangun kualitas layanan Garuda secara konseptual dengan menata kembali seluruh aspek kegiatan pelayanan Garuda yang mencakup *pre-flight*, *in-flight*, dan *post-flight*.

b. Mengkomunikasikan peningkatan layanan Garuda agar secara bertahap terjadi perubahan persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan Garuda. Melancarkan tema yaitu, “Garuda Kini Lebih Baik”

4. Efisiensi

Adalah efisiensi manajemen yang berarti melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih cepat, mutu yang lebih baik di semua lini, pendapatan yang lebih tinggi, dan musnahnya praktek KKN di setiap aspek kegiatan. Program mencakup aspek kegiatan organisasi, operasi, administrasi, keuangan dan pengadaan.

Mengenai program perluasan & pengembangan (*expansion & development*) dan privatisasi (*privatisasi*) tidak termasuk pembahasan dalam penelitian kali ini karena dari 12 edisi yang dianalisis, tidak terdapat berita yang membahas mengenai hal tersebut. Selain itu, belum ada literatur atau kepustakaan dan sumber lainnya yang dapat menjelaskan mengenai kedua program tersebut.

Berdasarkan panduan kebijakan manajemen baru yang tertuang dalam rencana aksi Garuda di atas, maka penelitian kali ini melakukan analisis isi pada media internal RV hanya seputar isu mengenai keempat program, yaitu konsolidasi, rehabilitasi, pelayanan & komunikasi, dan efisiensi. Kemudian, analisis isi dilakukan sebatas pada berita-berita yang berkaitan dengan kebijakan manajemen baru, yaitu Rencana aksi Garuda.

Jadi, agenda media internal RV setelah dilakukan analisis isi adalah sebagai berikut:

1. Isu mengenai Program Konsolidasi, meliputi:
 - a. Isu mengenai menghentikan pendarahan atau kerugian (*stop the bleeding*)
 - b. Isu mengenai meningkatkan pendapatan (*improve the revenue*)
2. Isu mengenai Program Rehabilitasi, meliputi:
 - a. Isu mengenai program peningkatan kegiatan operasional (*operation enhancement*)
 - b. Isu mengenai program peningkatan pelayanan (*service enhancement*)

- c. Isu mengenai program peningkatan pendapatan (*revenue enhancement*)
 - d. Isu mengenai program pengaturan biaya yang efektif (*effective cost management*)
 - e. Isu mengenai program pelaksanaan manajemen yang efektif (*effective management*)
3. Isu mengenai Program Pelayanan & Komunikasi, meliputi:
- a. Isu mengenai pentingnya pelayanan dan peningkatan pelayanan dari awal sampai akhir
 - b. Isu mengenai kepuasan pelanggan
 - c. Isu mengenai keluhan dan kritik dari pelanggan
 - d. Isu mengenai komunikasi keluar (*external communication*), yaitu iklan
 - e. Isu mengenai komunikasi kedalam (*internal communication*), misal: *workshop* untuk karyawan, dsb.
4. Isu mengenai Program Efisiensi, meliputi:
- a. Isu mengenai KKN dan pemberantasannya serta citra Garuda
 - b. Isu mengenai pemberdayaan semua aspek
 - c. Isu mengenai peningkatan produktifitas

3.4.3 Variabel Kontrol

3.4.3.1 Unit tempat responden bekerja (Unit Kerja)

Variabel unit kerja dibagi ke dalam 2 kelompok, yaitu:

1. Karyawan yang pekerjaannya terlibat langsung dalam pembuatan media internal RV, yaitu unit kerja yang bernama *Corporate Communication*, yang berada di Direktorat Strategi dan Umum.

2. Karyawan yang pekerjaannya tidak terlibat langsung dalam pembuatan media internal RV, yaitu unit kerja di empat Direktorat lainnya.

3.4.3.2 Rumpun Jabatan

Selain variabel unit kerja, variabel rumpun jabatan publik (karyawan) juga dipertimbangkan sebagai variabel kontrol. Variabel ini digolongkan menjadi 6 kelompok, yaitu:

- a. Pelaksana Pendukung
- b. Operasional Utama
- c. Profesional
- d. Spesialis
- e. Manajer Fungsi
- f. Manajer Bisnis

Pengkategorisasian ini ditetapkan berdasarkan data dari perusahaan dan Kuesioner Evaluasi RV yang dibuat oleh Redaksi RV, yaitu pada bagian Demografi.

3.4.3.3 Frekuensi Membaca RV

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, media internal ini adalah media bulanan perusahaan yang idealnya terbit satu bulan sekali. Namun karena sesuatu dan lain hal, penerbitannya kadang tidak sesuai jadwal sehingga sejak awal pertama penerbitannya (dalam bentuk format dan penampilan isi yang baru), yaitu bulan Desember 1999, telah terbit 14 edisi. Namun pada penelitian kali ini hanya dibatasi pada 12 edisi.

Frekuensi membaca adalah intensitas responden membaca media internal RV. Pengelompokan responden berdasarkan frekuensi membaca sejak RV dalam format baru diterbitkan pertama kali adalah sebagai berikut:

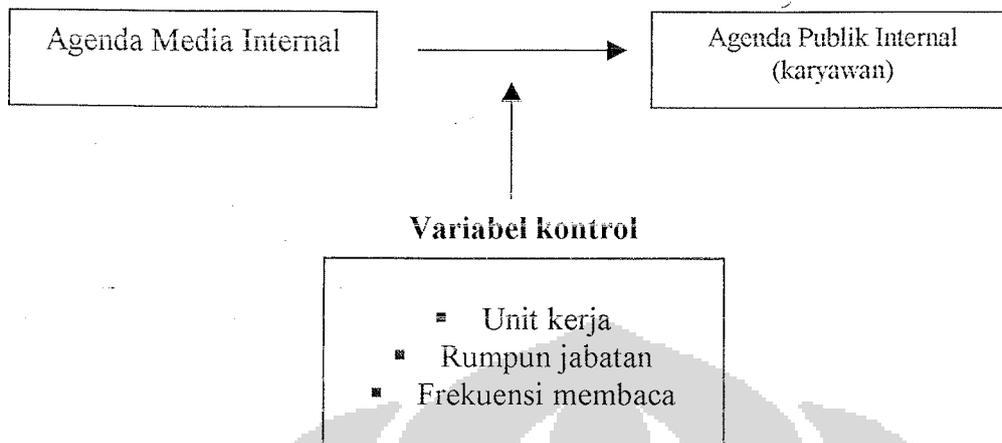
- a. 1 – 3 edisi digolongkan sebagai responden dengan frekuensi amat rendah
- b. 4 – 6 edisi digolongkan sebagai responden dengan frekuensi terpaan rendah
- c. 7 – 9 edisi digolongkan sebagai responden dengan frekuensi terpaan tinggi
- d. 10 - 12 edisi digolongkan sebagai reresponden dengan frekuensi terpaan amat tinggi

3.5 Hipotesis

3.5.1 Hipotesis Teori (*Theoretical Hypothesis*)

Diasumsikan ada hubungan antara agenda media dengan agenda publik. Arah hubungan ditetapkan seperti ini, yaitu agenda media yang mempengaruhi agenda publik karena:

- a. Sesuai dengan hasil penelitian pada studi Charlottee (uraian studi Charlottee terdapat pada Bab II - Kerangka Teori), yaitu yang menyebutkan bahwa media yang memiliki efek kausal dalam membentuk agenda publik (karyawan), dibandingkan sebaliknya.
- b. komunikasi mengenai isu-isu kebijakan perusahaan merupakan komunikasi dari atas ke bawah (*up-down communication*), yaitu komunikasi dari atasan (manajemen) kepada bawahan (karyawan) dengan bagian Humas (*internal communication*) sebagai perantara atau yang menjembatani komunikasi antara kedua pihak tersebut.



Jadi hipotesis teori yang dapat diajukan adalah:

- Ada hubungan antara agenda media dengan agenda publik
- Ada hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan), pada karyawan di unit kerja *internal communication*
- Ada hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan), pada kondisi tingkat jabatan yang tinggi
- Ada hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan), pada kondisi jumlah edisi yang dibaca semakin tinggi

3.5.2 Hipotesis Penelitian/Riset (*Research Hypothesis*)

Hipotesis penelitian/riset yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Semakin tinggi skor frekuensi pemuatan tentang isu-isu kebijakan-kebijakan manajemen baru, yaitu Rencana Aksi Garuda, maka isu tersebut semakin dianggap penting oleh publik (karyawan).

2. Hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan) semakin kuat pada karyawan yang bekerja di unit *corporate communication*, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada unit kerja lainnya.
3. Hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal (karyawan) semakin kuat pada responden dengan tingkat jabatan (rumpun jabatan) yang semakin tinggi.
4. Hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan) semakin kuat pada responden yang memiliki jumlah edisi yang dibaca semakin tinggi.

3.5.3 Hipotesis Statistik (*Statistical Hypothesis*)

Sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu melihat hubungan agenda media internal dengan agenda publik, maka hubungan kedua agenda itu akan dilihat secara kuantitatif. Oleh karena itu, kuat lemahnya hubungan antara kedua agenda itu akan dilihat secara kuantitatif juga, maka kuat perhitungannya statistik yang akan digunakan adalah Teknik Spearman's Rho (r). Teknik Spearman's Rho ini digunakan untuk variabel yang berskala ordinal dan hubungan antara variabel-variabelnya, biasanya disebut dengan korelasi peringkat (*rank order correlation*).⁶²

Jadi hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

- Untuk hipotesis penelitian nomor 1 adalah:

$$\text{Spearman's Rho} = r_s \neq 0 \quad (\text{signifikan pada } 0.05)$$

⁶² Wim van Zanten, *Statistika untuk Ilmu-ilmu Sosial*, edisi ke-dua, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1994), hal. 244.

- Untuk hipotesis penelitian nomor 2 adalah

Spearman's Rho = r_s agenda MI-K di unit kerja *Corporate Communication* > r_s agenda MI-K pada unit kerja lainnya

- Untuk hipotesis penelitian nomor 3 adalah

Spearman's Rho = r_s agenda MI-K dengan jabatan semakin tinggi (manajer bisnis) > r_s agenda MI-K dengan jabatan semakin rendah (pelaksana pendukung)

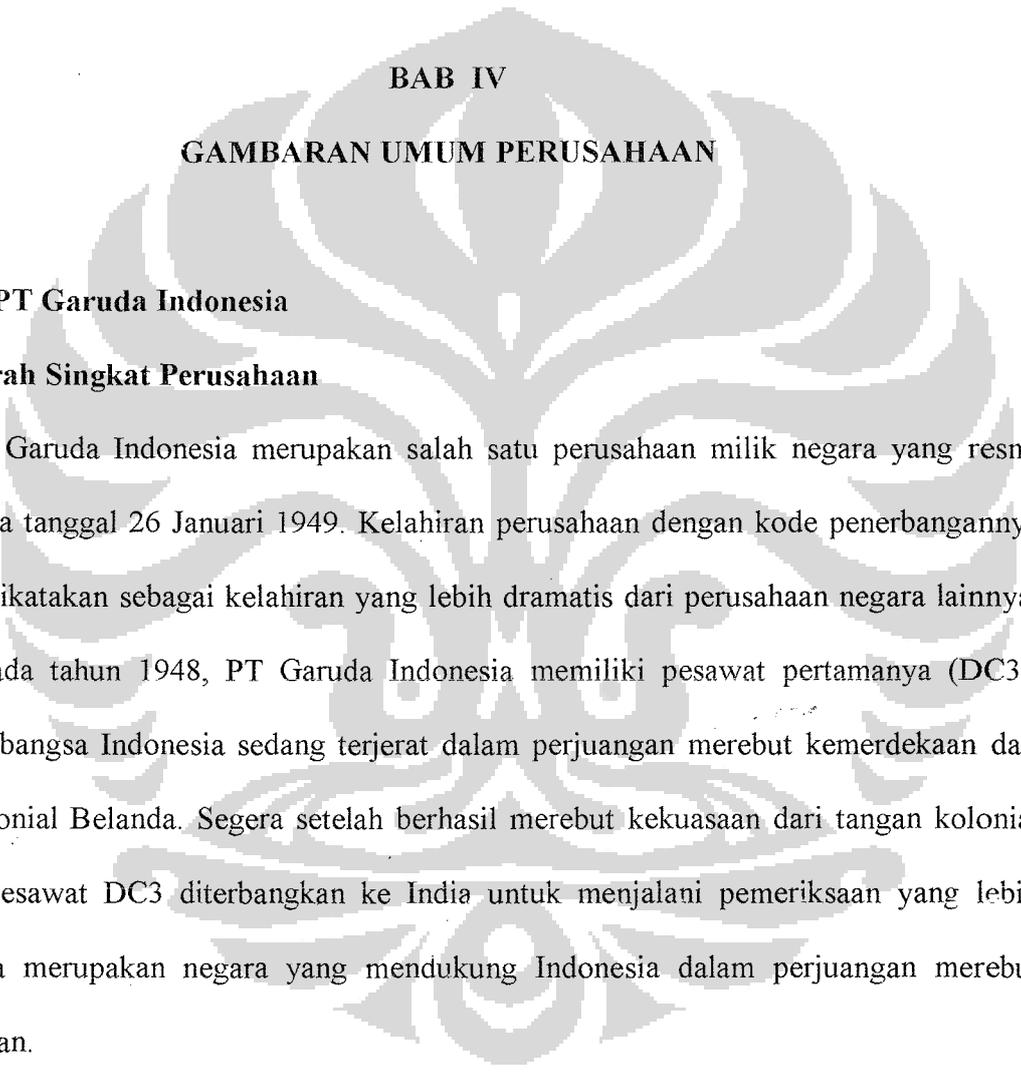
- Untuk hipotesis penelitian nomor 4 adalah

Spearman's Rho = r_s agenda MI-K dengan tingkat frekuensi membaca yang semakin tinggi > r_s agenda MI-K dengan jumlah edisi yang dibaca semakin rendah

3.6 Keterbatasan Penelitian

Seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, pengoperasionalisasian dalam teori susunan agenda ini masih beragam. Oleh karena itu, beberapa kelemahan dalam penelitian kali ini adalah:

1. Penggunaan teori susunan agenda baru pertama kali digunakan dalam studi Hubungan Masyarakat untuk mengetahui pengaruh salah satu kegiatan komunikasinya, yaitu media internal RV;
2. Penentuan kerangka waktu;
3. Pengkategorisasian topik atau isu;
4. Teknik penarikan sampel yang tidak proporsional;
5. Jumlah sampel yang tidak memadai.



BAB IV
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Profil PT Garuda Indonesia

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Garuda Indonesia merupakan salah satu perusahaan milik negara yang resmi berdiri pada tanggal 26 Januari 1949. Kelahiran perusahaan dengan kode penerbangannya GA, bisa dikatakan sebagai kelahiran yang lebih dramatis dari perusahaan negara lainnya. Diawali pada tahun 1948, PT Garuda Indonesia memiliki pesawat pertamanya (DC3). Ketika itu bangsa Indonesia sedang terjerat dalam perjuangan merebut kemerdekaan dari tangan kolonial Belanda. Segera setelah berhasil merebut kekuasaan dari tangan kolonial Belanda, pesawat DC3 diterbangkan ke India untuk menjalani pemeriksaan yang lebih teliti. India merupakan negara yang mendukung Indonesia dalam perjuangan merebut kemerdekaan.

Pada tanggal 26 Januari 1949, pesawat DC3 yang bernama Seulawah ini melakukan penerbangan yang merupakan penerbangan pertama yang dilakukan Indonesia Airways. Kemudian hari itu ditetapkan sebagai hari resmi lahirnya perusahaan penerbangan ini. Penerbangan tersebut bertujuan ke Birma karena dikontrak oleh pemerintah Birma dalam

rangka operasi militernya. Selama tahun terakhir dalam usaha mencapai kemerdekaan, Seulawah dan dua pesawat DC3 lainnya (RI-007 dan 009) dikirimkan untuk mendukung upaya revolusi di Sumatra. Pada tanggal 28 Desember 1949 datang penerbangan kemenangan Seulawah dari Yogyakarta ke Jakarta.

Tiga bulan kemudian, Perusahaan Penerbangan Garuda Indonesia (*Garuda Indonesia Airways*) secara resmi berbentuk badan hukum perseroan terbatas. Tidak lama setelah itu, RI-007 dipersembahkan ke Birma sebagai hadiah dari rakyat Indonesia.

Pada akhir tahun 1950, Garuda mempunyai 38 armada pesawat- 22 DC3, 8 kapal laut Catalina dan 8 Convair 240. Pada tahun 1953, jumlah armada menjadi 46 dengan adanya penambahan 8 Convair 340 dan setahun kemudian ditambahkan 14 de Havilland Herons. Kemudian pada tahun 1955, catalina ditiadakan.

Pada tahun 1956, untuk pertama kalinya, Garuda melayani penerbangan haji ke Mekah. Tahun 1961, turbo-prop Lockheed Electras bergabung dalam armada, yang memungkinkan adanya layanan penerbangan ke Hongkong. Pada tahun 1965, Garuda mulai membuka jalur penerbangan ke Eropa yang berakhir di Amsterdam. Tahun berikutnya, Garuda memesan pesawat bermesin jet, yaitu sebuah pesawat DC8.

Pada tahun 1969, pesawat Fokker F27 turbo-prop digunakan untuk melayani jalur penerbangan domestik dan pada tahun yang sama dikirimkan ke Garuda 2 pesawat DC9. Tahun 1971, Garuda menambah armadanya berupa dua pesawat Fokker F28 sehingga pada tahun 1980 Garuda memiliki 24 pesawat DC9 dan 33 pesawat Fokker F28. Pesawat DC10 yang pertama dikirimkan pada tahun 1976 dan enam pesawat Boeing 747-200 pertama dikirimkan pada tahun 1980. Kemudian pada tahun 1983, didatangkan sebuah Airbus A300

yang setelahnya, yaitu pada akhir 1980-an dan awal 1990-an, didatangkanlah B737-300, MD11 dan B737-400.

Selama tahun 1980-an, armada Garuda dan operasinya melalui masa rasionalisasi dan restrukturisasi yang cemerlang yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan penekanan perencanaan yang lebih besar difokuskan pada kebutuhan layanan dalam negeri dengan memberdayakan staf-staf dari Indonesia sendiri.

Lepas dari semua rencana-rencana tersebut, muncullah *Garuda Maintenance Facility* (Fasilitas Pemeliharaan Garuda) di Bandara Internasional Soekarno-Hatta di dekat Jakarta dan *Garuda Training Center* (Pusat Pelatihan Garuda) di kawasan Jakarta Barat.

Pada awal 1990-an, rencana-rencana Garuda sudah berorientasi ke tahun 2000. Penambahan-penambahan armada terus dilakukan. Kini, Garuda Indonesia merupakan salah satu perusahaan penerbangan terbesar di Asia dan termasuk 30 terbesar di dunia. Jumlah armada yang kini dimiliki Garuda Indonesia bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Jumlah Armada Garuda

No	Tipe	Total	Kapasitas tempat duduk Per A/C
1	B-747-400	3	405
2	B-747-200	4	398
3	A-330-300	6	293
4	DC-10-30	5	272
5	B-737-400	14	124
6	B-737-300	7	104
7	B-737-500	5	92
	Total	44	

Sumber: Corporate Communication/ Juli 2001, *Corporate Data-Data Korporat*, hal. 2.

Saat ini dalam melakukan kegiatannya, Garuda Indonesia bekerja sama dengan tiga perusahaan tambahan lainnya, yaitu:

1. PT Aerowisata yang menangani masalah perjalanan, hotel, transportasi, dan layanan catering untuk di pesawat.
2. PT Abacus Distribution System yang menangani masalah sistem reservasi komputer.
3. PT Gapura Angkasa yang menangani masalah *ground handling*.

4.1.2 PT Garuda Indonesia Kini

4.1.2.1 Visi dan Misi

Seiring dengan perubahan yang dilakukan PT Garuda Indonesia mulai dari pembentukan manajemen baru sampai peluncuran slogan baru "***Kini Lebih Baik***" maka visi dan misi PT Garuda Indonesia pun berubah. Adapun visi PT Garuda Indonesia saat ini adalah:

"Pemantapan eksistensi PT Garuda Indonesia menjadi perusahaan penerbangan terdepan di Asia".

Sementara misi PT Garuda Indonesia sebagai salah satu BUMN adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan jasa angkutan udara yang berkualitas dan berorientasi kepada kepuasan pengguna jasa yang terintegrasi dengan perdagangan, transportasi dan industri melalui pengelolaan secara profesional;

2. Memupuk keuntungan dengan menyelenggarakan jasa usaha pengangkutan orang dan barang dari suatu tempat ke tempat yang lain baik di dalam negeri maupun ke dan dari luar negeri serta kegiatan lain yang berhubungan dengan bidang usaha pengangkutan udara;
3. Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan Program Pemerintah di bidang pembangunan dan ekonomi nasional pada umumnya, khususnya di bidang jasa pengangkutan udara dan di bidang lainnya yang terkait.

4.1.2.2 Tujuan dan Sasaran

Tujuan yang ingin dicapai PT Garuda Indonesia adalah melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang pembangunan dan ekonomi nasional pada umumnya, khususnya di bidang jasa pengangkutan udara dan bidang lainnya yang berkaitan dengan jasa pengangkutan udara dengan mengindahkan prinsip-prinsip ekonomi, faktor keselamatan penerbangan dan terjaminnya keselamatan kekayaan negara.

Sementara sasaran PT Garuda Indonesia adalah meningkatkan pemasukan (*revenue*) melalui peningkatan *yield* dan jumlah penumpang dengan cara memaksimalkan efisiensi biaya serta mempertahankan posisi sebagai maskapai penerbangan dengan biaya yang kompetitif.

Untuk mewujudkan visi di atas maka sasaran ini dispesifikasikan lagi menjadi sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang. Sasaran jangka panjang adalah untuk menjadi maskapai penerbangan yang ternama, penuh pelayanan (*full service*), memberikan layanan dari dan ke Indonesia dengan aman, handal, dan nyaman, dengan mengeksploitasi

keunikan Indonesia. Untuk mencapai sasaran jangka panjang itu, maka disusunlah sasaran jangka pendek yang sifatnya lebih khusus lagi, yaitu:

1. Meningkatkan pendapatan melalui peningkatan jumlah penumpang diangkut dan peningkatan *yield*;
2. Mengefisienkan biaya dan mempertahankan posisi PT Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan dengan biaya yang kompetitif.

4.1.2.3 Struktur Organisasi PT Garuda Indonesia

Sesuai dengan ketentuan dalam pengelolaan BUMN, maka PT Garuda Indonesia dipimpin oleh Direksi. Direksi berperan sebagai pengelola perusahaan dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis. Direksi dipimpin oleh Direktur Utama yang dibantu oleh Direktur Niaga, Direktur Operasi, Direktur Keuangan serta Direktur Strategi dan Umum. Para Direksi dalam melakukan pekerjaannya dibantu oleh unit-unit kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

1. Direktorat Niaga, terdiri dari *Marketing Development*, *Network Management*, *Passenger Service*, *Revenue Management*, *Cargo*, dan *Haji/Umroh/Workers* adalah unit-unit yang menjalankan fungsi niaga perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan, yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Niaga.
2. Direktorat Operasi, terdiri dari *Flight Safety*, *Operation Planning & Control*, *Flight Operations*, *Cabin Services* dan *Operation Support & Development* adalah unit yang menjalankan fungsi operasional penerbangan yang memenuhi persyaratan keselamatan penerbangan serta kenyamanan pemakai jasa penerbangan, yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Operasi.

3. Direktorat Teknik, terdiri dari *Line Maintenance, Engineering, Material, Quality Assurance* dan *Technical Cooperation & System Developmnet* adalah unit-unit yang menjalankan fungsi perawatan armada yang memenuhi standar internasional, yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Teknik.
4. Direktorat Keuangan, terdiri dari *Treasury Management, Financial Accounting, Managerial Accounting dan Controlling* adalah unti-unit yang menjalankan fugsi manajemen keuangan, yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan.
5. Direktorat Strategi dan Umum, terdiri dari *Corporate Planning, Human Resources Development, Corporate Communication dan Corporate Security* adalah unit-unit yang menjalankan fungsi umum, yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Strategi dan Umum.

Agar terlaksananya aktifitas organisasi, maka organisasi juga dibantu oleh beberapa jajaran lainnya, yaitu:

1. Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*), adalah unit yang menjalankan fungsi-fungsi legal dan umum perusahaan yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direksi.
2. Sistem Pendukung dan Pengembangan Perusahaan (*Corporate system Support & Development*) adalah unit yang menjalankan fungsi pengembangan sistem perusahaan yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direksi.

3. Keselamatan Penerbangan (*Aviation Safety*) adalah unit yang menjalankan fungsi keselamatan penerbangan yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
4. Pengawasan Internal (*Internal Audit*) adalah unit yang menjalankan fungsi pengawasan internal yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
5. Perwakilan Setempat adalah unit yang menjalankan fungsi pemasaran dan penjualan serta bertindak sebagai perwakilan perusahaan untuk suatu wilayah pasar yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direksi. Perwakilan Setempat ini dipimpin oleh seorang Kepala Perwakilan Setempat yang ditunjuk oleh Direksi. Ia berperan sebagai Kordinator Wilayah (*Area Coordinator*) di wilayah tersebut. Perwakilan setempat terdapat di dalam maupun di luar negeri.

Selain itu, ada pula bagian lainnya, yaitu SBU dan Anak Perusahaan. SBU (*Strategic Business Unit*) atau Unit Bisnis Strategis adalah suatu unit usaha mandiri dalam perusahaan yang berorientasi pada optimasi sumber daya yang bertujuan memaksimalkan nilai perusahaan dengan memberikan hasil produksi dan layanan jasa kepada pelanggan baik di dalam maupun di luar korporasi yang dalam kegiatannya bertanggung jawab kepada Direksi. SBU terdiri dari :

- a. GMF (*Garuda Maintenance Facility*), yaitu suatu unit yang melakukan kegiatan perawatan pesawat dan komponennya.
- b. GAT (*Garuda Aviation Training*), yaitu suatu unit yang mengelola kegiatan jasa pendidikan dan pelatihan di bidang penerbangan dan non penerbangan baik untuk intern maupun ekstern.

- c. GIS (*Garuda Information System*) adalah unit yang melaksanakan strategi bisnis dengan memberikan pelayanan dalam bidang teknologi informasi, jaringan dan *IT Consultacy* dari mulai perencanaan sampai pengembangannya serta menangani permasalahan yang terjadi agar pengoperasian di seluruh unit kerja perusahaan dan pihak ketiga dapat berjalan lancar .
- d. GSM (*Garuda Sentra Medika*), yaitu unit kerja yang memberikan jasa layanan kesehatan baik kepada intern maupun ekstern.

Sedangkan Anak Perusahaan adalah suatu unit usaha dalam yang dibentuk perusahaan untuk mendukung kegiatan perusahaan induk yang dikelola secara mandiri namun masih dalam kontrol induk perusahaan. Anak Perusahaan ini (seperti yang telah disebutkan sebelumnya), terdiri dari PT Aerowisata, PT Abacus Distribution System, dan PT Gapura Angkasa.

4.2 Humas Perusahaan

Humas pada PT Garuda Indonesia berada di bawah Direktorat Strategi dan Umum (*Executive Vice President Strategy and Corporate Affairs*) dan termasuk dalam unit kerja Komunikasi Perusahaan (*Corporate Communication*). Komunikasi perusahaan di bagi menjadi tiga kelompok kegiatan, yaitu:

1. Komunikasi ke luar (*external perusahaan*), yaitu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam usaha menjalin hubungan dengan publik eksternal.
2. Komunikasi ke dalam (*internal communication*), yaitu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka menjalin hubungan dengan publik internal. Salah satu kegiatannya adalah membuat media komunikasi internal RV.

3. Komunikasi visual dan multimedia (*visual communication and multimedia*)

Unit Kerja Komunikasi Perusahaan ini dipimpin oleh seorang Kepala Komunikasi Perusahaan yang posisinya 2 tingkat di bawah direksi. Fungsi Kepala Komunikasi Perusahaan adalah merencanakan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi strategi dan program komunikasi perusahaan sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Perusahaan dan Umum. Kepala perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dibantu oleh beberapa staf, yaitu:

1. *Senior Public Relations Officer*
2. *Yunior Public Relations Officer*
3. *Senior Visual Communicator*
4. *Yunior Visual Communicator*
5. *Fotografer*
6. Perpustakaan

Sehubungan dengan salah satu cakupan tugasnya, yaitu menjalin komunikasi di internal perusahaan, maka tugas spesifiknya adalah merumuskan tema materi untuk tiap-tiap media internal perusahaan baik RV, Info GA, Cermin, *Tell Us About Us*, dan lain sebagainya. Ukuran keberhasilan dari tugas ini adalah diterimanya tema tersebut sebagai materi. Berangkat dari tema yang telah ditetapkan tersebut, maka *Senior dan Junior Public Relations Officer* akan membuat materinya. Ukuran keberhasilan tugas dari kedua bagian staf ini adalah diterimanya materi tersebut sebagai naskah isi atau konsep materi.

4.3 Media Komunikasi Internal

Salah satu media komunikasi internal yang penting di PT GIA adalah majalah *Rajawali View*. Sebelum tahun 1999, media komunikasi ini berbentuk majalah yang bernama *Rajawali*. Majalah ini diterbitkan setiap 3 bulan sekali dan didistribusikan secara cuma-cuma kepada seluruh karyawan Garuda Indonesia. Informasi yang disajikan dalam Majalah *Rajawali* ini masih berfokus sekitar karyawan dan keluarga. Hal ini dapat dilihat dari rubrik-rubrik yang dimuat, yaitu:

1. Editorial
2. Suara Penumpang
3. Mata Rajawali
4. Laporan Utama
5. Tatap muka
6. Inaugurasi
7. Seminar
8. Kerja sama
9. Durkos (Duri Kosambi)
10. Wawasan
11. Opini
12. Teknologi
13. Asal tau
14. Berita Keluarga
15. GKM (Garuda Karya Mandiri)
16. Olah Raga

17. Kuiz
18. Pariwisata
19. Sosok
20. Dharma Wanita
21. Promosi
22. Seputar Garuda
23. Cerber

Rajawali sempat vakum beberapa lama karena masa kontrak yang telah berakhir dengan pelaksana produksi dan perlu waktu untuk mengurus kontrak yang baru. Selama masa transisi tersebut, tetap terdapat banyak informasi yang harus disampaikan. Disamping itu, hubungan dengan karyawan (internal perusahaan) pun tidak boleh terhenti begitu saja, melainkan harus tetap terjalin. Oleh karena itu, diterbitkanlah CERMIN. Cermin ini bersifat sebagai media transisi dengan format buletin yang hanya terdiri dari 2-4 halaman.

Seiring dengan perubahan yang terjadi perubahan di tubuh Garuda, maka banyak hal atau informasi yang harus disampaikan ke karyawan. Informasi tersebut lebih banyak seputar informasi mengenai manajemen seperti kebijakan, program, arah serta perkembangan perusahaan. Keadaan ini mendorong terjadinya perubahan baik format maupun isi atau rubrikasi dalam media internal ini. Setelah sempat vakum beberapa lama untuk mengurus perjanjian kontrak yang baru, maka pada bulan Desember 1999, terbitlah edisi perdana RV. Media ini adalah media bulanan dengan format tabloid, dimana setiap terbitan terdiri dari beberapa rubrik (12 rubrik), yaitu:

1. **Bingkai**, adalah rubrik yang menampilkan pesan-pesan arahan dari direksi. Topiknya disesuaikan dengan topik penting yang muncul pada bulan itu. Topik pada bingkai inilah yang nantinya akan menjadi acuan bagi rubrik-rubrik lainnya.
2. **Cakrawala**, yaitu rubrik yang berisi artikel-artikel ilmiah populer yang berfungsi untuk manambah wawasan. Nara sumber untuk rubrik ini berasal dari luar dengan gaya penulisan yang tidak terlalu formal.
3. **Forum Kita**, yaitu rubrik berisi surat-surat dari karyawan maupun dari penumpang. Surat tersebut bisa berupa surat keluhan, kritik, pujian maupun pertanyaan. Pada rubrik ini juga disertakan jawaban atau tanggapan dari pihak yang bersangkutan.
4. **Kiprah**, rubrik yang terdiri dari foto-foto kegiatan perusahaan. Biasanya terdiri dari empat foto kegiatan yang kemudian diberi keterangan singkat sekitar 2-3 paragraf.
5. **Potret**, yaitu rubrik yang berusaha untuk menampilkan figur suatu unit kerja, bagaimana aktifitas kerja baik suka maupun dukanya.
6. **Pojok Udara**, seperti potret, rubrik inipun berusaha untuk menampilkan figur suatu unit kerja. Namun unit kerja yang dibahas di sini adalah kantor-kantor perwakilan Garuda baik di dalam maupun di luar negeri.
7. **Fokus utama**, merupakan kelanjutan dari bingkai. Nara sumbernya adalah para pejabat struktural karena rubrik ini isinya lebih ke arah penjabaran suatu kebijakan, misalnya bagaimana penjabaran kebijakan di tiap-tiap divisi dan jabatan.
8. **Info**, adalah rubrik yang menampilkan aktifitas atau produk baru yang ada di perusahaan. Sifat pembahasannya lebih mendalam dilengkapi dengan foto dan keterangan foto.

9. **Kolom**, sama seperti Cakrawala, rubrik ini juga ditulis oleh penulis luar yang namanya sudah dikenal oleh karyawan. Biasanya berisi pandangan atau pendapat dari para pakar atau tokoh mengenai suatu fenomena tertentu. Walau dalam penulisannya, dimasukkan juga sedikit teori-teori yang relevan, namun tetap bersifat informal.
10. **Hobi atau Pernik**, yaitu rubrik yang membahas mengenai hobi, kebiasaan atau pengalaman karyawan yang unik yang juga masih berkaitan dengan pekerjaan.
11. **Outlook**, adalah rubrik yang berisi artikel-artikel pendek, misalnya tips-tips atau kiat-kiat praktis mengenai suatu hal yang tentu saja berkaitan dengan aktifitas karyawan.
12. **Destinasi**, merupakan rubrik yang letaknya paling belakang. Seperti namanya, rubrik ini mengulas mengenai suatu daerah wisata tertentu.

Selain 12 rubrik di atas, ada pula *cover* yang memuat pokok berita (*headline*). Terakhir adalah karikatur, yang juga dikaitkan dengan isu pokok pada edisi tersebut.

RV juga dibagikan secara cuma-cuma namun pendistribusiannya tidak seperti majalah Rajawali. Karena RV tidak dicetak sebanyak jumlah karyawan lagi. maka RV tidak diberikan kepada setiap karyawan tetapi hanya didistribusikan kepada setiap unit kerja. RV ditempatkan pada sebuah boks yang terdapat pada setiap unit kerja sehingga siapapun dapat melihat dan membacanya karena bukan merupakan milik orang-perorang. Hal ini dilakukan dalam rangka efisiensi. Lagi pula, kini RV bukan lagi merupakan media yang ditujukan bagi karyawan dan keluarga, tetapi khusus ditujukan bagi karyawan karena hal yang dibahas pun hanya seputar masalah pekerjaan dalam lingkup perusahaan.

BAB V

ANALISA DATA

5.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian kali ini, waktu penyebaran kuesioner adalah 10 hari dari tanggal 26 Desember 2001 – 4 Januari 2002. Semenata teknik penarikan sampel yang dilakukan adalah *accidental*. Sesuai dengan waktu dan teknik penarikan sampel tersebut, maka jumlah kuesioner yang berhasil terkumpul adalah 52 kuesioner. Dari 52 kuesioner, 7 tidak lengkap isinya sehingga hanya 45 kuesioner yang dapat diolah. Dengan kata lain, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 45 orang.

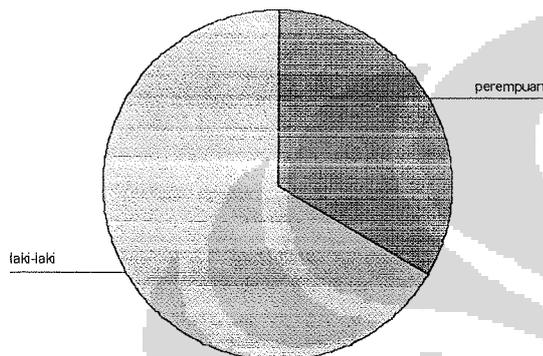
Berikut akan dideskripsikan karakteristik responden yang didasarkan pada jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, Direktorat, Unit Kerja, Rumpun Jabatan, dan frekuensi membaca media internal RV. Penyajian data mengenai responden ini diharapkan dapat memberikan gambaran sampel yang dipilih.

Tabel 5.1.1
Tabel Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	perempuan	15	33,3	33,3	33,3
	laki-laki	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagram V.1

Diagram Frekuensi Jenis Kelamin



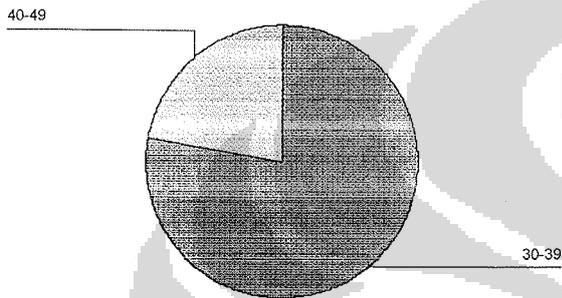
Tabel dan diagram di atas mendeskripsikan pembagian jumlah responden berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan kategorisasi jenis kelaminnya, maka sampel penelitian ini terdiri dari 15 orang perempuan dan 30 orang laki-laki. Ketidakproporsionalan perbandingan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin ini sangat mungkin terjadi karena penarikan sampel dilakukan secara *accidental*. Selain itu, ketidakproporsionalan ini tidak akan berpengaruh pada hasil penelitian karena yang dilihat adalah jawaban yang diberikan responden.

Tabel 5.1.2
Tabel Frekuensi Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-39	35	77,8	77,8	77,8
	40-49	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagram V.2

Diagram Frekuensi Usia Responden



Pada kuesioner, dibuat 5 pengelompokan usia, yaitu 20 – 29 tahun, 30 – 39 tahun, 40 – 49 tahun, 50 – 59 tahun, 60 tahun ke atas. Pengelompokan ini dibuat sesuai dengan usia awal karyawan bekerja sampai ia pensiun. Dari penarikan sampel secara *accidental*, hanya terbentuk 2 kelompok responden berdasarkan usia, yaitu: 35 responden berusia 30 – 39 tahun dan 10 reseponden berusia 40 – 49 tahun.

Tabel 5.1.3
Tabel Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	slta sederajat	5	11,1	11,1	11,1
	d1/d2/d3	5	11,1	11,1	22,2
	s1	26	57,8	57,8	80,0
	s2	8	17,8	17,8	97,8
	s3	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagram V.3

Diagram Frekuensi Tingkat Pendidikan Responden



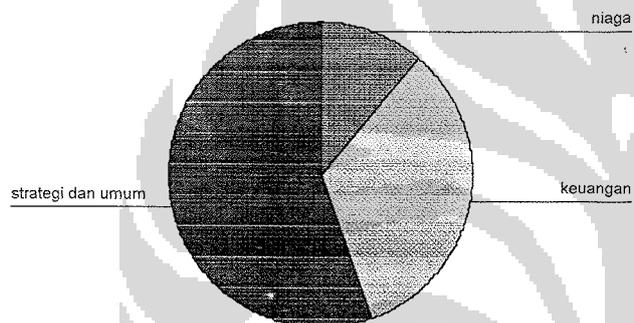
Tabel dan diagram di atas adalah deskripsi mengenai tingkat pendidikan akhir yang telah dilalui oleh responden. Terlihat bahwa tingkat pendidikan responden tersebar di semua kelompok dengan perincian sebagai berikut: 5 orang responden lulusan SLTA/sederajat, 5 orang responden lulusan D1/D2/D3, 26 orang lulusan S1, 8 orang lulusan S2, dan 1 orang lulusan S3.

Tabel 5.1.4
Tabel Frekuensi Direktorat Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Niaga	5	11,1	11,1	11,1
	Keuangan	15	33,3	33,3	44,4
	strategi dan umum	25	55,6	55,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagram V.4

Diagram Frekuensi Direktorat Responden



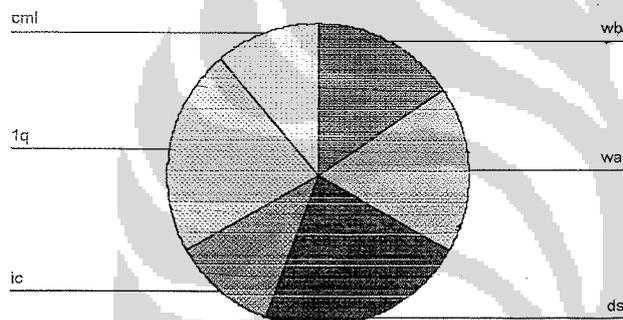
Dari tabel dan diagram di atas terlihat bahwa responden tersebar di ketiga direktorat. Sebagian besar responden, yaitu sebanyak 25 orang berasal dari Direktorat Strategi dan Umum. Kemudian, 15 orang berasal dari Direktorat Keuangan dan sisanya, yaitu 5 orang, berasal dari Direktorat Niaga.

Tabel 5.1.5
Tabel Frekuensi Unit Kerja Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	wb	7	15,6	15,6	15,6
	wa	8	17,8	17,8	33,3
	ds	10	22,2	22,2	55,6
	ic	5	11,1	11,1	66,7
	iq	10	22,2	22,2	88,9
	cml	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagram V.5

Diagram Frekuensi Unit Kerja Responden



Ket:

- WB = Managerial Accounting
- WA = Treasury Management
- DS = Corporate Secretary
- IC = Corporate Communication
- IQ = Corporate Planning
- CML = Marketing

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa setiap Direktorat membawahi beberapa unit kerja. Berikut pembagian jumlah responden pada setiap kelompok unit kerja: 7 orang responden berasal dari WB, 8 orang berasal dari WA, 10 orang responden berasal dari DS, 5 orang berasal dari IC, 10 orang berasal dari IQ, dan sisanya sebanyak 5 orang berasal dari CML.

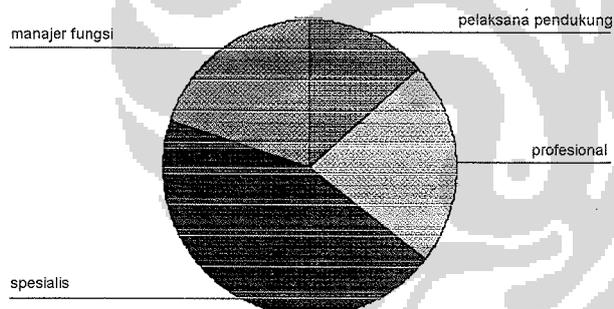
Dalam penelitian ini, unit kerja responden merupakan salah satu faktor yang diasumsikan akan mempengaruhi hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal. Hal ini sesuai dengan hipotesa yang diajukan, yaitu: hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal akan lebih kuat pada responden di unit kerja IC (Humas) karena unit kerja tersebut yang membuat RV.

Tabel 5.1.6
Tabel Frekuensi Rumpun Jabatan Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pelaksana pendukung	6	13,3	13,3	13,3
	profesional	10	22,2	22,2	35,6
	spesialis	20	44,4	44,4	80,0
	manajer fungsi	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Diagram V.6

Diagram Frekuensi Rumpun Jabatan Responden



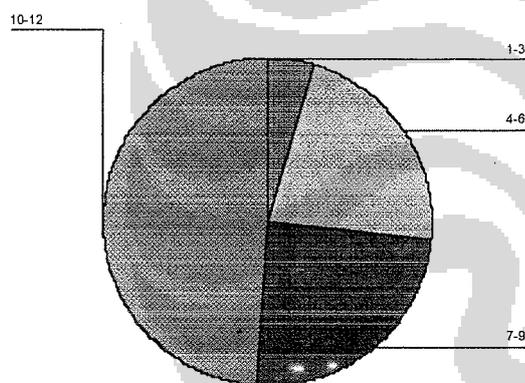
Rumpun jabatan adalah jenjang jabatan responden kini. Dari 6 rumpun jabatan yang ada dan terdapat di kuesioner, responden hanya tersebar di 4 rumpun jabatan, yaitu: 6 orang sebagai pelaksana pendukung, 10 orang profesional, 20 orang spesialis, 9 orang manajer fungsi. Tidak ada satu orang responden pun dari rumpun jabatan operasional utama dan manajer bisnis.

Dalam penelitian kali ini, rumpun jabatan juga merupakan salah satu faktor yang diasumsikan akan mempengaruhi hubungan antara agenda media internal dan agenda publik internal.

Tabel 5.1.7
Tabel Frekuensi Jumlah Edisi Media Internal RV yang Dibaca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	2	4.4	4.4	4.4
	4-6	10	22.2	22.2	26.7
	7-9	11	24.4	24.4	51.1
	10-12	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Diagram Frekuensi Jumlah Edisi yang Dibaca



Jumlah edisi yang dibaca/frekuensi membaca responden juga merupakan salah satu faktor yang diasumsikan akan mempengaruhi hubungan antara agenda media internal dan agenda publik internal. Dari tabel dan diagram di atas terlihat bahwa sebagian besar (22 orang) responden membaca 10 - 12 edisi, 11 orang membaca 7 - 9 edisi, 10 orang membaca 4 - 6 edisi, dan sisanya (2 orang) membaca 1 - 3 edisi.

5.2 Frekuensi Isu-Isu pada Agenda Media Internal RV

Tabel 5.2.1
Isu-isu Program Konsolidasi Agenda Media Internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	stop the bleeding	2	28,6	28,6	2,0
	improve the revenue	5	71,4	100,0	1,0
	Total	7	100,0		

Untuk isu-isu seputar program konsolidasi, ranking pertama frekuensi pemunculan artikel di RV ditempati oleh isu mengenai peningkatan pendapatan yaitu sebesar 71,4%. Sedangkan isu menghentikan pendarahan menempati ranking kedua dengan presentasi sebesar 28,6%.

Tabel 5.2.2
Isu-isu Program Rehabilitasi Agenda Media Internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	peningkatan kegiatan operasional	1	5,9	5,9	4,0
	peningkatan layanan	7	41,2	47,1	1,5
	peningkatan pendapatan	7	41,2	88,2	1,5
	pengaturan biaya yang efektif	0	0	88,2	5,0
	pelaksanaan manajemen yang efektif	2	11,8	100,0	3,0
	Total	17	100,0	100,0	

Untuk isu-isu seputar program rehabilitasi, ada 2 isu yang menempati ranking pertama dengan frekuensi pemunculan di RV tertinggi (41,2%), yaitu isu peningkatan pelayanan dan isu peningkatan pendapatan. Isu pelaksanaan manajemen yang efektif dan isu peningkatan kegiatan operasional, masing-masing menempati ranking kedua dan ketiga dengan presentase sebesar 11,8% dan 5,9%.

Tabel 5.2.3
Isu-isu Tahap Survival Agenda Media Internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	stop the bleeding	2	8,3	8,3	4,5
	improve the revenue	5	20,8	29,2	3,0
	operasional	1	4,2	33,3	6,0
	layanan	7	29,2	62,5	1,5
	pendapatan	7	29,2	91,7	1,5
	Biaya	0	0	91,7	7,0
	pelaksanaan manajemen yang efektif	2	8,3	100,0	4,5
	Total	24	100,0		

Program Konsolidasi dan Rehabilitasi merupakan dua program pada Tahap Survival. Ada 2 isu yang menempati ranking pertama dengan presentase 29,2%, yaitu isu peningkatan pelayanan dan isu peningkatan pendapatan. Isu mengenai peningkatan pendapatan menempati ranking kedua dengan presentase pemunculan artikelnya sebesar 20,8%. Pada ranking ketiga (8,3%) ditempati oleh 2 isu juga, yaitu isu mengenai menghentikan pendarahan dan isu mengenai pelaksanaan manajemen yang efektif. Sementara isu mengenai peningkatan kegiatan operasional menempati ranking terakhir dalam pemunculan (4,2%).

Tabel 5.2.4
Isu-isu Program Pelayanan & Komunikasi Agenda Media Internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	layanan dari awal-akhir	32	64,0	100,0	1,0
	kepuasan pelanggan	6	12,0	36,0	2,0
	kritik dari pelanggan	4	8,0	24,0	4,0
	komunikasi keluar	3	6,0	16,0	5,0
	komunikasi kedalam	5	10,0	10,0	3,0
	Total	50	100,0		

Isu-isu seputar program pelayanan dan komunikasi merupakan isu dengan jumlah artikel terbanyak yang muncul di RV. Isu mengenai pentingnya pelayanan dari awal sampai

akhir berada di ranking pertama (64%). Ranking ke-dua adalah isu mengenai kepuasan pelanggan (12%). Isu mengenai komunikasi ke dalam, frekuensi pemunculannya menempati ranking ketiga (10%). Kemudian diikuti dengan isu mengenai kritik dari pelanggan dan komunikasi ke luar dengan frekuensi pemunculan masing-masing sebesar 8% dan 6%

Tabel 5.2.5
Isu-isu Program Efisiensi Agenda Media internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	KKN & pemberantasannya serta citra garuda	6	20,0	20,0	2,0
	pemberdayaan semua aspek	22	73,3	93,3	1,0
	peningkatan produktifitas	2	6,7	100,0	3,0
	Total	30	100,0		

Isu-isu yang menempati ranking pertama pada Tahap Efisiensi adalah isu-isu mengenai pemberdayaan semua aspek (73,3%). KKN dan pemberantasannya serta citra Garuda juga merupakan isu yang cukup penting dengan preentase peliputan isu adalah 20,0% dari keseluruhan isu mengenai Tahap Efisiensi. Sementara peliputan seputar isu peningkatan produktifitas hanya sekitar 6,7%.

Tabel 5.2.6
Isu-isu Tahap Turn Around Agenda Media Internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	layanan dari awal sampai akhir	32	40,0	40,0	1,0
	Kepuasan pelanggan	6	7,5	47,5	3,5
	Keluhan dan kritik pelanggan	4	5,0	52,5	6,0
	komunikasi keluar	3	3,7	56,2	7,0
	komunikasi kedalam	5	6,3	62,5	5,0
	KKN & pemberantasannya serta citra Garuda	6	7,5	70,0	3,5
	Pemberdayaan semua aspek	22	27,5	97,5	2,0
	Peningkatan produktifitas	2	2,5	100,0	8,0
	Total	80	100,0		

Isu-isu yang memiliki presentase peliputan terbesar, yaitu sekitar 40,0% dan 27,5% adalah isu mengenai pentingnya pelayanan dari awal-akhir serta isu pemberdayaan semua aspek. Sementara isu-isu lainnya mempunyai presentase yang tidak jauh berbeda.

Tabel 5.2.7
Isu yang Paling Penting pada Media Internal RV

		Frequency	Percent	Cumulative Percent	Rank
Valid	Program konsolidasi	7	6,7	6,7	4,0
	Program rehabilitasi	17	16,3	23,0	3,0
	Program pelayanan & komunikasi	50	48,1	71,1	1,0
	Program efisiensi	30	28,9	100,0	2,0
	Total	104	100,0		

Dari tabel distribusi frekuensi di atas terlihat bahwa isu yang paling banyak peliputannya adalah isu mengenai Program Pelayanan dan Komunikasi, dengan presentase 48,1 %. Isu seputar Program Efisiensi dengan presentase peliputan sekitar 28,9 % menempati ranking ke-dua. Sementara isu mengenai Program Konsolidasi serta Program Rehabilitasi menempati ranking ke-tiga dan ke-empat.

5.3 Isu-Isu pada Agenda Publik Internal

Tabel 5.3.1
Isu-isu Program Konsolidasi Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	stop the bleeding	27	60,0	60,0	1,0
	improve the revenue	18	40,0	40,0	2,0
	Total	45	100,0	100,0	

Dari tabel di atas terlihat bahwa isu mengenai stop the bleeding oleh publik secara keseluruhan dianggap yang paling penting pada Program Konsolidasi, dengan presentase sekitar 60%. Sedangkan isu mengenai improve the revenue menempati sisanya (40%).

Tabel 5.3.2
Isu-isu Program Rehabilitasi Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	peningkatan kegiatan operasional	8	17,7	17,7	2,5
	peningkatan layanan	15	33,3	33,3	1,0
	peningkatan pendapatan	8	17,7	17,7	2,5
	pengaturan biaya yang efektif	7	15,5	15,5	4,5
	pelaksanaan manajemen yang efektif	7	15,5	15,5	4,5
	Total	45	100,0	100,0	

Pada Program Rehabilitasi, menurut publik secara keseluruhan, isu mengenai peningkatan layanan merupakan isu yang paling penting (33,3%). Sementara isu-isu lainnya memiliki presentase yang hampir sama, yaitu 17,7% dan 15,5%.

Tabel 5.3.3
Isu-isu Tahap Survival Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	stop the bleeding	17	37,8	37,8	1,0
	improve the revenue	3	6,7	6,7	4,0
	Operasional	1	2,2	2,2	5,5
	Layanan	9	20,0	20,0	2,0
	Pendapatan	1	2,2	2,2	5,5
	Biaya	7	15,6	15,6	3,5
	Manajemen	7	15,6	15,6	3,5
	Total	45	100,0	100,0	

Di Tahap Survival, isu mengenai stop the bleeding tetap merupakan isu yang paling penting pada agenda publik internal (37,8%). Sementara isu mengenai Peningkatan Layanan menempati ranking ke-dua (20,0%) dan isu mengenai Biaya yang efektif serta Manajemen Efektif sama-sama di ranking ke-tiga dengan presentase 15,6%.

Tabel 5.3.4
Isu-isu Program Pelayanan & Komunikasi Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	layanan awal-akhir	22	48,8	48,8	1,0
	kepuasan pelanggan	14	31,1	31,1	2,0
	Keluhan dan kritik dari pelanggan	3	6,6	6,6	4,0
	Komunikasi keluar	2	4,4	4,4	5,0
	Komunikasi kedalam	4	8,8	8,8	3,0
	Total	45	100,0	100,0	

Dari tabel di atas, isu mengenai layanan dari awal sampai akhir serta isu mengenai kepuasan pelanggan merupakan dua isu yang terpenting pada Program Pelayanan dan Komunikasi, menurut publik secara keseluruhan, dengan presentase masing-masing 48,8% dan 31,1%.

Tabel 5.3.5
Isu-isu Program Efisiensi Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	KKN & pemberantasannya serta citra garuda	26	57,7	57,7	1,0
	pemberdayaan semua aspek	12	15,6	15,6	2,0
	peningkatan produktifitas	7	2,6	2,6	3,0
	Total	45	100,0	100,0	

Isu mengenai KKN dan pemberantasannya serta citra Garuda menempati ranking pertama di agenda publik internal (57,7%). Sementara isu mengenai pemberdayaan semua aspek di ranking ke-dua (15,6%).

Tabel 5.3.6
Isu-isu Tahap Turn Around Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	layanan awal-akhir	18	40,0	40,0	1,0
	kepuasan pelanggan	3	6,7	6,7	5,0
	Keluhan dan kritik dari pelanggan	0	0	0	6,33
	Komunikasi keluar	0	0	0	6,33
	Komunikasi kedalam	0	0	0	6,33
	KKN & pemberantasannya serta Citra Garuda	8	17,8	17,8	3,0
	Pemberdayaan semua aspek	10	22,2	22,2	2,0
	peningkatan produktifitas	6	13,3	13,3	4,0
	Total	45	100,0	100,0	

Ada dua isu yang memiliki presentase terbesar, sekitar 40,0% dan 22,2%, yaitu isu mengenai layanan dari awal sampai akhir serta isu mengenai pemberdayaan semua aspek. Sementara ada tiga isu yang tidak dipilih oleh publik secara keseluruhan, atau presentasinya 0%.

Tabel 5.3.7
Isu yang Paling Penting Agenda Publik Internal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Rank
Valid	Program konsolidasi	8	17,8	17,8	4,0
	Program Rehabilitasi	9	20,0	20,0	3,0
	Program Pelayanan & Komunikasi	15	33,3	33,3	1,0
	Program efisiensi	13	28,9	28,9	2,0
	Total	45	100,0	100,0	

Dari tabel di atas, terlihat bahwa isu mengenai Program Pelayanan dan Komunikasi merupakan isu yang paling penting menurut publik secara keseluruhan 33,3%. Kemudian isu seputar Program Efisiensi menempati ranking ke-dua dianggap oleh publik secara keseluruhan, dengan presentase 28,9%.

5.4 Perbandingan Jumlah Isu seputar Tahap Rencana Aksi Garuda dengan Isu lainnya pada Media Internal RV

Tabel 5.4
Perbandingan Jumlah Isu seputar Tahap Rencana Aksi Garuda dengan Isu lainnya pada Media Internal RV

No	Penggolongan Isu	Frekuensi	Persentase
1.	Isu seputar Rencana Aksi Garuda	104	52,5
2.	Isu lainnya	94	47,5
	Total	198	100

Pada tabel di atas terlihat bahwa total isu yang dikliping peneliti sebanyak 198 isu. 52,5% dari jumlah tersebut adalah isu mengenai Rencana Aksi Garuda. Sedangkan sisanya, yaitu 47,5% adalah isu yang bersifat umum serta isu lainnya yang tidak berkaitan langsung dengan Rencana Aksi Garuda.

5.5 Koefisien Korelasi antara AMI dan API secara Umum

Tabel 5.5
Tabel Koefisien Korelasi antara AMI dan API secara Umum

Isu	AMI	API
		Umum
Konsolidasi	Frekuensi	-1.000 1.000
Rehabilitasi	Frekuensi	.676 .210
Survival	Frekuensi	-.019 -.969
Pelayanan & Komunikasi	Frekuensi	1.000 .000
Efisiensi	Frekuensi	.500 .667
Turn Around	Frekuensi	.712 .048
Most Important	Frekuensi	1.000 .000

Secara umum, dari semua isu mengenai Rencana Aksi Garuda yang ada, terlihat bahwa pada Tahap Survival yang terdiri dari isu Program Konsolidasi dan Rehabilitasi, tidak ada hubungan yang signifikan (dengan tingkat signifikansi di bawah .05) antara agenda media internal dan agenda publik internal. Sementara pada Tahap Turn Around yang terdiri dari isu Program Pelayanan & Komunikasi dan Efisiensi, ada 2 hubungan yang signifikan. Pertama, pada isu pelayanan & komunikasi dengan korelasi yang tergolong sempurna, yaitu 1.000 (.000). Kedua, pada isu Tahap Turn Around dengan korelasi sebesar .712 atau hubungan yang ada tergolong kuat. Sementara, pada isu *most important*, hubungan yang tercipta juga sempurna 1.000 (.000).

5.6 Koefisien Korelasi antara AMI dan API dengan adanya Variabel Kontrol

Tabel 5.6.1
Tabel Koefisien Korelasi antara AMI dan API dengan memasukkan
Variabel Unit Kerja

Issue	AMI	API						
		Umum	di masing-masing Unit kerja					
			WB	WA	DS	IC	IQ	CML
Konsolidasi	Frekuensi	-1.000	-1.000	-1.000	1.000	-1.000	-1.000	1.000
		1.000	1.000	1.000	.000	1.000	1.000	.000
Rehabilitasi	Frekuensi	.676	.789	-.132	.730	.270	.162	.287
		.210	.112	.833	.161	.660	.794	.640
Survival	Frekuensi	-.019	.321	-.086	-.037	.157	-.596	.045
		-.969	.483	.855	.937	.736	.157	.924
Pelayanan & Komunikasi	Frekuensi	1.000	.894	.872	.316	.707	.718	.580
		.000	.041	.054	.604	.182	.172	.306
Efisiensi	Frekuensi	.500	.000	-.500	.500	-.500	.500	1.000
		.667	1.000	.667	.667	.667	.667	.000
Turn Around	Frekuensi	.712	.837	.444	.504	.110	.671	.823
		.048	.010	.271	.202	.796	.068	.012
Most Important	Frekuensi	1.000	-.316	.316	.600	.316	.316	.632
		.000	.684	.684	.400	.684	.684	.368

Ket: AMI = Agenda Media Internal API = Agenda Publik Internal
 WB = Managerial Accountant WA = Treasury Management
 DS = Corporate Secretary IC = Corporate Communication
 IQ = Corporate Planning CML = Marketing

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan antara agenda media internal dan agenda publik internal yang signifikan hanya terdapat pada unit kerja WB (*Managerial Accountant*), DS (*Corporate Secretary*) dan CML (*Marketing*). Pada unit kerja WB, hubungan antara agenda media internal dan agenda publik internal yang signifikan terdapat pada isu Program Pelayanan dan Komunikasi serta isu Tahap Turn Around, dengan tingkat korelasi yang amat kuat, yaitu sebesar .894 (.041) dan .837 (.010). Sementara itu, pada unit kerja DS, korelasi pada isu Program Konsolidasi tergolong sempurna, yaitu 1.000 (.000). Pada unit kerja CML, ada 3 isu yang hubungan antara agenda media internal dan agenda publik internalnya signifikan. Dua isu korelasinya sempurna 1.000 (.000), yaitu isu Program Konsolidasi dan Isu Program Efisiensi. Sementara korelasi pada isu Tahap Turn Around sebesar .823 (.012). Korelasi ini tergolong amat kuat.

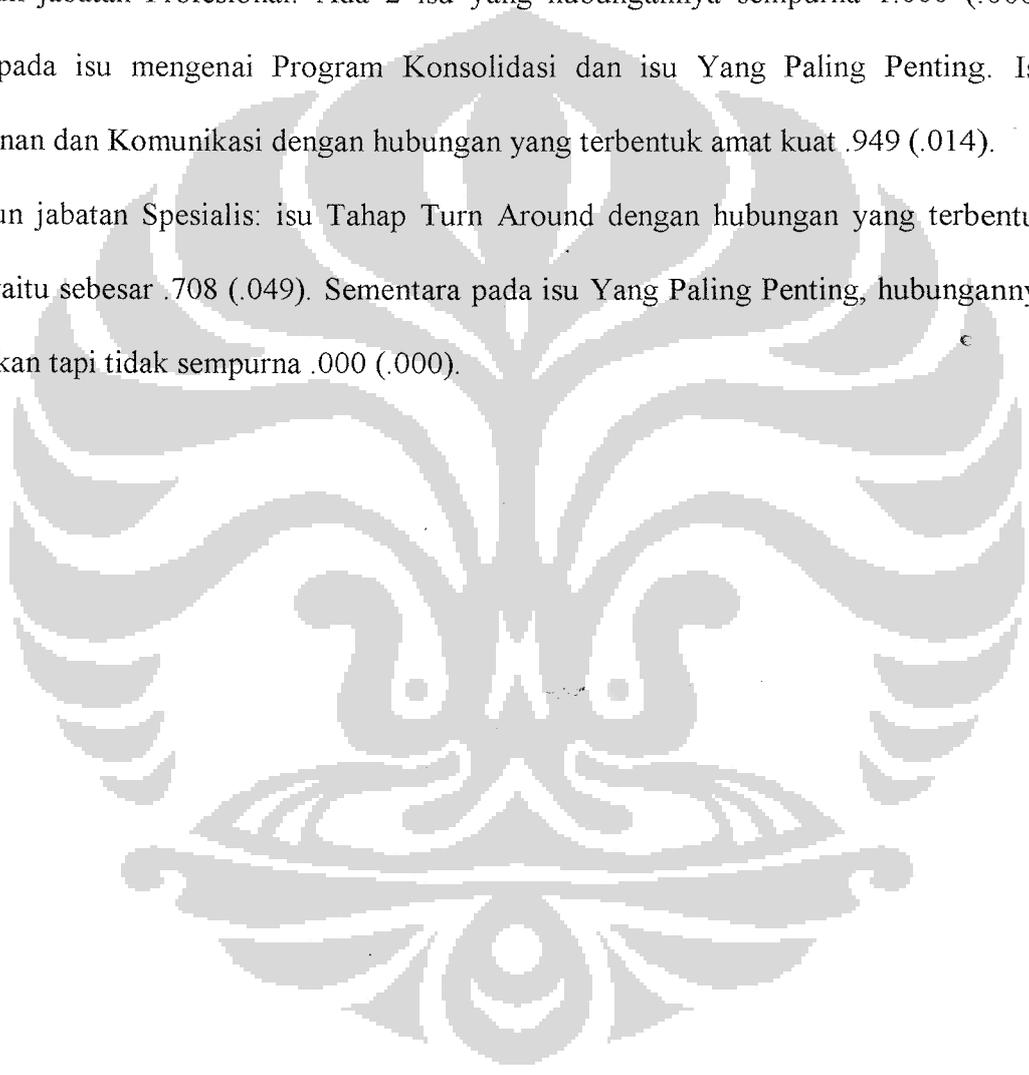
Tabel 5.6.2
Tabel Koefisien Korelasi antara AMI dan API dengan memasukkan
Variabel Rumpun Jabatan

Issue	AMI	API						
		Umum	di masing-masing Rumpun Jabatan					
			PP	OU	PROF	SPE	MF	MB
Konsolidasi	Frekuensi	-1.000	-1.000	-	1.000	-1.000	-1.000	-
		1.000	1.000	-	.000	1.000	1.000	-
Rehabilitasi	Frekuensi	.676	.676	-	.433	.564	-.544	-
		.210	.210	-	.467	.322	.343	-
Survival	Frekuensi	-.019	-.348	-	.428	-.294	-.123	-
		-.969	.444	-	.338	.523	.793	-
Pelayanan & Komunikasi	Frekuensi	1.000	.894	-	.949	.600	.821	-
		.000	.041	-	.014	.285	.089	-
Efisiensi	Frekuensi	.500	.500	-	.866	.500	-.500	-
		.667	.667	-	.333	.667	.667	-
Turn Around	Frekuensi	.712	.302	-	.582	.708	.466	-
		.048	.467	-	.130	.049	.244	-
Most Important	Frekuensi	1.000	.000	-	1.000	.000	.632	-
		.000	1.000	-	.000	.000	.368	-

Ket: AMI = Agenda Media Internal PROF = Profesional
API = Agenda Publik Internal MF = Manajer Fungsi
PP = Pelaksana Pendukung MB = Manajer Bisnis
OP = Operasional utama SPE = Spesialis

Dari data yang terkumpul, juga hanya beberapa isu yang hubungannya signifikan, yaitu pada:

- a. Rumpun jabatan Pelaksana Pendukung: isu mengenai Pelayanan dan Komunikasi dengan hubungan yang terbentuk amat kuat, yaitu .894 (.041);
- b. Rumpun jabatan Profesional: Ada 2 isu yang hubungannya sempurna 1.000 (.000), yaitu pada isu mengenai Program Konsolidasi dan isu Yang Paling Penting. Isu Pelayanan dan Komunikasi dengan hubungan yang terbentuk amat kuat .949 (.014).
- c. Rumpun jabatan Spesialis: isu Tahap Turn Around dengan hubungan yang terbentuk kuat, yaitu sebesar .708 (.049). Sementara pada isu Yang Paling Penting, hubungannya signifikan tapi tidak sempurna .000 (.000).



Tabel 5.6.3
Tabel Koefisien Korelasi antara AMI dan API dengan memasukkan
Jumlah Edisi yang Dibaca

Issue	AMI	API				
		Umum	Jumlah Edisi yang Dibaca			
			1-3	4-6	7-9	10-12
Konsolidasi	Frekuensi	-1.000	1.000	.000	1.000	-1.000
		1.000	.000	.000	.000	1.000
Rehabilitasi	Frekuensi	.676	.148	.816	.500	.026
		.210	.812	.092	.391	.966
Survival	Frekuensi	-.019	-.080	-.009	.262	-.337
		-.969	.865	.984	.571	.460
Pelayanan & Komunikasi	Frekuensi	1.000	.866	.821	.718	1.000
		.000	.058	.089	.172	.000
Efisiensi	Frekuensi	.500	.866	.500	.500	-.500
		.667	.333	.667	.667	.667
Turn Around	Frekuensi	.712	.760	.758	.578	.661
		.048	.028	.029	.134	.074
Most Important	Frekuensi	1.000	.447	1.000	-.775	.800
		.000	.553	.000	.225	.200

Ket: AMI = Agenda Media Internal
API = Agenda Publik internal

Dari tabel di atas, hubungan yang signifikan antara agenda media internal dan agenda publik internal dengan mempertimbangkan variabel ketiga “Jumlah edisi yang dibaca” tersebar pada semua edisi. Berikut korelasi-korelasi yang signifikan pada tiap edisi:

- a. Pada jumlah majalah yang dibaca 1-3 edisi: Isu Program Konsolidasi dengan kekuatan hubungan pada isu ini sempurna 1.000 (.000); Isu Tahap Turn Around dengan kekuatan hubungan pada isu ini sebesar .772 (.025), atau tergolong kuat;
- b. Pada jumlah majalah yang dibaca 4-6 edisi: Isu Program Konsolidasi dengan kekuatan hubungan pada isu ini tidak sempurna .000 (.000); Isu Tahap Turn Around dengan kekuatan hubungan yang terbentuk pada isu ini tergolong kuat, yaitu sebesar .758 (.029); dan pada Isu Yang Paling Penting dengan kekuatan hubungan sempurna 1.000 (.000);
- c. Pada jumlah majalah yang dibaca 7-9 edisi: Isu Program Konsolidasi dengan kekuatan hubungan sempurna 1.000 (.000);
- d. Pada jumlah majalah yang dibaca 10-12 edisi: Hanya satu isu yang hubungannya signifikan dan sempurna 1.000 (.000), yaitu pada Isu Program Pelayanan dan Komunikasi.

BAB VI

INTERPRETASI DATA

6.1 Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa semakin tinggi frekuensi pemuatan tentang isu-isu kebijakan-kebijakan manajemen baru, yaitu Rencana Aksi Garuda, maka isu tersebut semakin dianggap penting oleh publik (karyawan). Sebenarnya, hanya ada 4 program dasar pada Rencana Aksi Garuda, yaitu Konsolidasi, Rehabilitasi, Pelayanan dan Komunikasi, dan Efisiensi. Adapun Tahap Survival dan Tahap Turn Around merupakan gabungan dari tahap-tahap tersebut. Secara umum, dari semua isu mengenai Rencana Aksi Garuda yang ada, terlihat bahwa yang hubungannya signifikan (dengan tingkat signifikansi di bawah .05) antara agenda media internal dan agenda publik internal hanya isu pada Program Pelayanan dan Komunikasi dengan korelasi sempurna 1.000 (.000). Hal ini berarti isu-isu seputar Program Pelayanan dan Komunikasi yang dianggap penting oleh media (dalam arti frekuensi pemuatannya tinggi), juga dianggap penting oleh publik (lihat pada tabel 5.2.4 dan 5.3.4). Dari tabel tersebut terlihat bahwa ranking tiap isu baik pada media maupun publik adalah sama.

Pada isu Tahap Turn Around, hubungan yang terbentuk kuat .712 (.048). Hal ini dapat dilihat di tabel 5.2.6 dan tabel 5.3.6. Pada tabel tersebut, isu mengenai layanan dari awal sampai akhir sama-sama merupakan isu yang terpenting. Kemudian, isu mengenai pemberdayaan semua aspek sama-sama dianggap sebagai isu kedua yang dianggap penting. Kemudian pada Isu Yang Paling Penting, hubungan yang terbentuk juga sempurna 1.000 (.000). Maksudnya, isu yang terbitannya paling tinggi, maka isu itu dianggap penting oleh publik. Jadi hipotesis ini hanya diterima sebagian (*partially supported*).

2. Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan) semakin kuat pada karyawan yang bekerja di unit *corporate communication*, dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada unit kerja lainnya. Hipotesis ini tidak diterima. Hal ini dapat dilihat dari tabel 5.6.1. Hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal ternyata tidak ada satu isu pun yang menunjukkan hubungan yang lebih kuat pada unit kerja IC (*Corporate Communication*).

3. Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal (karyawan) semakin kuat pada responden dengan tingkat jabatan (rumpun jabatan) yang semakin tinggi. Hipotesis ini ternyata juga tidak diterima. Dari data responden yang terkumpul, rumpun jabatan yang tertinggi adalah Manajer Fungsi. Tidak ada satupun nilai yang signifikan pada rumpun jabatan ini.

4. Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan bahwa hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik (karyawan) semakin kuat pada responden yang memiliki tingkat frekuensi membaca yang semakin tinggi. Hipotesis ini diterima sebagian (*partially supported*). Hanya ada satu isu yang signifikan, yaitu isu Program Pelayanan dan Komunikasi. Kekuatan hubungan pada isu ini, sebesar 1.000 (.000), atau tergolong sempurna.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hampir semua hipotesis ditolak. Ternyata unit kerja yang berhubungan langsung dengan pembuatan media internal ini; rumpun jabatan yang semakin tinggi; maupun jumlah edisi yang dibaca semakin banyak, tidak membuat seluruh hubungan yang ada pada tiap-tiap isu semakin kuat antara agenda media internal dengan agenda publik internal. Pada hubungan secara umum (tidak memasukkan variabel ketiga), hanya pada isu Program Pelayanan & Komunikasi, Tahap Turn Around, dan Isu Yang Paling Penting saja yang korelasinya signifikan.

6.2 Penyebab Banyaknya Hubungan Yang Tidak Signifikan

Banyaknya hubungan yang tidak signifikan ini kemungkinan disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Sifat media yang diteliti

Media Internal RV merupakan media nir' massa atau non komersial yang tidak memiliki pengaruh efek keserempakan dan efek wah (demonstratif) seperti media massa. Selain itu, selang waktu penerbitan yang digolongkan lama, yaitu 1 bulan

(kadang-kala sering telat dalam penerbitannya) membuat pembaca sulit mengingat secara pasti mana isu yang dipentingkan oleh media, mana yang tidak. *Selain itu, penerbitan yang tergolong lama mengakibatkan tidak ada isu khusus yang terus-menerus diberitakan. Setiap edisi RV menerbitkan tema yang berbeda, walaupun masih mengenai program-program seputar Rencana Aksi Garuda.

2. Jenis isu

Lemahnya hubungan antara agenda media internal dan agenda publik internal juga dianggap peneliti dipengaruhi oleh jenis isu yang ditanyakan. Isu-isu yang bersifat umum, akan lebih mudah diingat oleh responden. Keadaan ini lebih jelas terlihat pada sub-sub isu di tiap program dan tahap, sebagian besar hubungannya tidak signifikan. Namun ketika peneliti menanyakan mengenai isu terpenting (*most important issue*) yang terdiri dari 4 program utama (Program Konsolidasi, Rehabilitasi, Pelayanan & Komunikasi, dan Efisiensi), dari jawaban yang diberikan responden, ternyata hubungannya signifikan sempurna. Program yang penting di media juga dianggap penting oleh publik. (lihat tabel 5.6.1)

3. Perbandingan Jumlah Isu

Pada tabel 5.4. terlihat bahwa perbedaan presentase jumlah isu mengenai Rencana Aksi Garuda dan Isu Lainnya tidak jauh, yaitu masing-masing 52,5 % dan 47,5 %.

4. Sumber informasi lainnya

Humas perusahaan merupakan suatu fungsi manajemen, yaitu membantu memelihara aturan main bersama melalui saluran komunikasi yang ditujukan baik kepada publik internal maupun publik eksternal. Manajemen itu sendiri berkaitan dengan informasi dan komunikasi. Komunikasi dan informasi itu harus terencana

dengan baik agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. RV merupakan salah satu saluran komunikasi yang berbentuk tulisan yang ditujukan untuk publik internal, dalam hal ini adalah karyawan. Sebagai sebuah media internal perusahaan, RV merupakan sarana untuk menyampaikan pesan-pesan, informasi dan berita-berita seputar perusahaan.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, media Internal RV bukan satu-satunya media yang diterbitkan oleh Divisi Hubungan Masyarakat (bagian *Corporate Communication*) PT Garuda Indonesia. Hal ini diasumsikan peneliti sebagai salah satu penyebab kecilnya hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal. Dari jawaban yang diberikan responden, sumber informasi yang penting bagi karyawan setelah RV adalah Info GA dengan pemilih sebanyak 29 orang. Hal ini dapat dimaklumi karena RV adalah media bulanan, sedangkan banyak informasi yang harus segera disampaikan kepada publik internal dalam selang waktu satu bulan itu. Info GA-lah yang memegang peranan tersebut.⁶³

Selain Info GA, ada media lainnya yang juga dianggap cukup penting oleh responden. Media ini bersifat lisan (termasuk metode lisan), yaitu rapat dan teman kerja dengan masing-masing sebanyak 17 dan 16 pemilih. Hal ini menunjukkan bahwa metode lisan mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada responden sebagai sumber informasi. Jadi, publik tidak hanya diterpa oleh satu jenis media saja, melainkan oleh

⁶³ Hal ini sesuai dengan pernyataan *Senior Public Relations Officers* dan 3 orang responden yang berhasil diwawancarai peneliti. Mereka menyatakan bahwa Info GA adalah media untuk menginformasikan hal-hal atau kebijakan-kebijakan perusahaan yang harus disampaikan segera (tidak dapat menunggu 1 bulan dulu). Dalam Info GA disampaikan secara singkat dan padat mengenai suatu hal. Uraian yang lebih rinci biasanya akan dijelaskan pada RV.

beberapa media. Media yang menggunakan metode lisan memiliki kekuatan dalam mempengaruhi persepsi publik sasaran.

5. Seleksi pribadi

Setiap individu menerima berbagai stimulus yang masing-masing berusaha untuk menarik perhatiannya karena tidak mungkin ia dapat memperhatikan semua stimulus yang ada. Hanya beberapa atau sebagian stimulus yang akan diperhatikan. Pemilihan stimulus mana yang akan ia perhatikan tersebut disebut dengan proses selektif pribadi. Berkaitan dengan penelitian kali ini, karyawan harus melakukan proses tersebut. Karyawan dituntut untuk lebih aktif dalam mencari informasi karena media-media internal seperti juga RV tidak didistribusikan kepada semua karyawan, melainkan kepada struktural dan unit kerja. Selain itu, biasanya disimpan di *General Affairs* untuk kemudian disimpan di satu ruangan dimana karyawan bisa berkumpul.⁶⁴ Jadi, terdapat proses selektif dalam pemilihan media. Selain itu, terjadi proses selektif juga dalam memilih rubrik atau informasi-informasi apa yang akan dibacanya, yaitu apakah informasi tersebut berkaitan dengan pekerjaan atau dengan bidang pekerjaannya.⁶⁵

6.3 Penyebab Adanya Hubungan Yang Sempurna

Selain itu, walaupun sebagian besar hipotesis ditolak, namun dari hipotesis yang diterima ternyata korelasinya menunjukkan hasil yang tergolong sempurna (1.000). Pada tabel 5.4 (Tabel Korelasi antara AMI dan API secara Umum) dapat dilihat, bahwa nilai

⁶⁴ Sesuai dengan hasil wawancara dengan *Senior Public Relations Officer*, Oktober 2001.

⁶⁵ Sesuai dengan hasil wawancara dengan 3 orang responden, Desember 2001.

hubungan yang sempurna terdapat pada isu mengenai Program Pelayanan & Komunikasi dan Isu yang Paling Penting (Most Important). Hubungan yang sempurna ini kemungkinan disebabkan hal-hal berikut:

1. Waktu Pelaksanaan Rencana Aksi Garuda

Rencana Aksi Garuda mulai diterapkan pada Semester II tahun 1998, yaitu diawali dengan melakukan Program Konsolidasi. Setelah itu, diikuti Program Rehabilitasi pada tahun berikutnya. Program Pelayanan & Komunikasi, Program Efisiensi, Program Perluasan & Pengembangan serta Program Privatisasi, masing-masing dilakukan pada tahun 1999, 2000, 2001, 2002, 2003.

2. Waktu penerbitan Media Internal RV

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, Media internal RV mulai diterbitkan dalam format baru pada akhir tahun 1999 tepatnya bulan Desember. Selain itu, penelitian ini pun mengambil sampel media internal RV mulai edisi 1-12, yaitu dari akhir tahun 1999 sampai dengan akhir tahun 2001, dimana pada tahun tersebut merupakan waktu dilaksanakannya Program Pelayanan & Komunikasi dan Program Efisiensi. Berkaitan dengan poin pertama di atas, dapat kita lihat bahwa Program-program pada Rencana Aksi Garuda sudah lebih ada dan dilaksanakan lebih dahulu daripada terbitnya media internal RV ini.

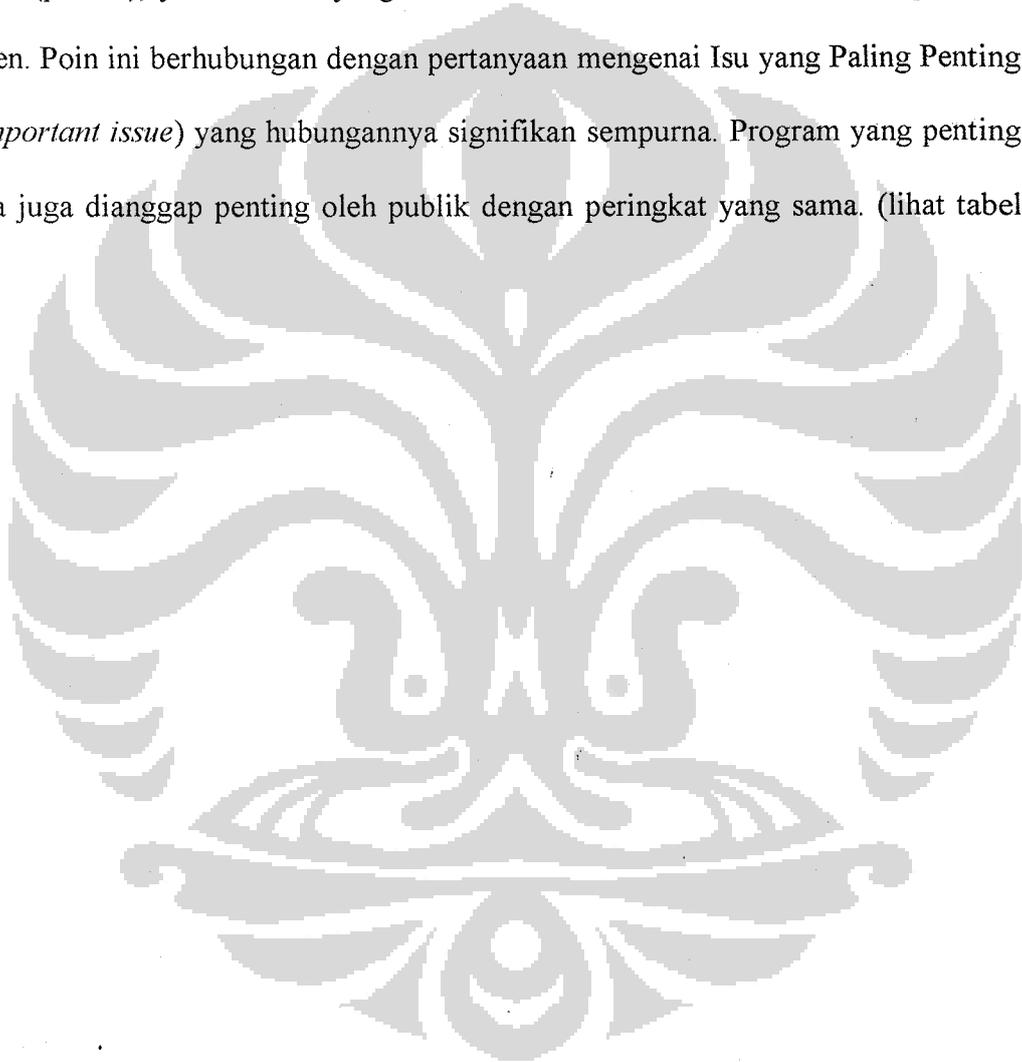
3. Perbandingan jumlah berita tiap-tiap isu yang dijadikan Fokus Utama dalam media internal RV

Dari 12 edisi RV, isu yang menjadi bahan pada Fokus Utama, sebagian besar adalah isu seputar Program Pelayanan & Komunikasi. Jumlah tersebut menunjukkan

bahwa Isu seputar Pelayanan & Komunikasi ini lebih ditonjolkan dibandingkan isu lainnya.

4. Jenis isu

Seperti yang telah diuraikan pada penyebab banyaknya hasil penelitian yang tidak signifikan (poin 2), yaitu isu-isu yang bersifat umum akan lebih mudah diingat oleh responden. Poin ini berhubungan dengan pertanyaan mengenai Isu yang Paling Penting (*most important issue*) yang hubungannya signifikan sempurna. Program yang penting di media juga dianggap penting oleh publik dengan peringkat yang sama. (lihat tabel 5.6.1).



BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Diskusi

Penyebaran informasi adalah hal yang penting dalam perusahaan. Bagian Humas mempunyai peranan penting dalam kegiatan ini. Bagian Humas harus dapat membangkitkan dan menyebarkan isu-isu agar khalayak, dalam hal ini karyawan, sadar (*aware*) akan hal tersebut. Seperti usaha untuk melakukan dan menghasilkan suatu perubahan dalam perusahaan, bukanlah hal yang mudah. Kegiatan komunikasi yang terencana diperlukan untuk dapat mengubah budaya yang sudah tertanam pada insan-insan di perusahaan sejak lama. Bagian Humas harus dapat membangkitkan isu yang menekankan pentingnya perubahan bagi perusahaan serta bagaimana langkah-langkah dalam melakukan perubahan tersebut.

Salah satu metode yang dilakukan oleh Humas perusahaan adalah metode tulisan, yaitu berupa media internal perusahaan. Seperti juga Bagian Humas PT Garuda Indonesia, salah satu metode tulisan yang digunakan adalah media internal yang bernama Rajawali View. Media internal merupakan alat yang dibuat oleh Bagian Humas untuk menjembatani arus informasi dari manajemen ke karyawan dan sebaliknya. Kini, seiring dengan

perubahan yang dicanangkan oleh manajemen baru yang terangkum dalam Rencana Aksi Garuda, maka media internal pun dibuat dalam format yang baru. Hal ini dilakukan agar informasi yang begitu banyak dapat segera disosialisasikan kepada karyawan sehingga diharapkan karyawan sadar (*aware*) dan pada akhirnya dapat berperilaku sesuai dengan program yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penelitian kali ini mencoba untuk melihat keefektifan media internal RV pada persepsi khalayaknya. Untuk mengetahui hal tersebut, digunakan teori susunan agenda yang lazimnya digunakan untuk mengetahui efek media massa. Namun teori susunan agenda juga digunakan pada penelitian kali ini karena media internal juga mempunyai karakteristik yang serupa dengan media massa, penerimanya disebut khalayak, tidak personal, anonim, proses komunikasi terencana, dapat diprediksi, serta *feedback* rendah, walaupun memang struktur organisasinya tidak sekompleks pada media massa dan tidak komersial.

Dalam penelitian ini ada 3 faktor yang dianggap berpengaruh (variabel kontrol), yaitu unit kerja responden, rumpun jabatan dan jumlah edisi yang dibaca responden. Unit kerja yang berhubungan dengan pembuatan media internal ini, rumpun jabatan yang semakin tinggi serta jumlah edisi yang dibaca semakin banyak maka tingkat pengetahuan atau kesadaran responden terhadap isu itu akan semakin tinggi pula.

RV adalah media internal yang idealnya terbit satu bulan sekali tetapi penerbitannya seringkali tidak tepat waktu. Selain itu, RV tidak didistribusikan ke setiap karyawan tetapi pada struktural dan di sebarakan di tempat-tempat strategis saja. Hal ini dilakukan untuk keefisienan biaya. Dari hasil penelitian yang didapat, ternyata sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian membaca hampir seluruh edisi. Di satu sisi, sistem

penyebaran media seperti ini efektif dan dapat mengefisienkan biaya. Namun di sisi lain, jumlah edisi yang dibaca semakin banyak ini ternyata tidak membuat hubungan yang tercipta signifikan seperti yang diasumsikan peneliti. Oleh karena itu, ada beberapa argumen yang dapat diketengahkan, yaitu:

1. Metode tulisan saja tidak cukup untuk mensosialisasikan isu perubahan atau menciptakan perubahan manajemen (*change of management*) dalam suatu perusahaan. Dibutuhkan metode lainnya sebagai pelengkap, yaitu metode lisan. Seperti rapat-rapat ataupun percakapan tatap muka lainnya. Hal ini harus disadari oleh Humas perusahaan.
2. Dalam rencana pembuatan media internal, perlu ditetapkan tujuan yang jelas dari mulai format media sampai siapa yang akan melaksanakan produksi media tersebut. Khusus mengenai pelaksana produksi, pelaksana produksi RV diserahkan kepada SpotCommunication. Hal ini memungkinkan terjadi kesenjangan informasi antara pihak Humas dan SpotCommunication bila pertemuan-pertemuan kecil tidak sering dan kontinu dilakukan. Pertemuan-pertemuan seperti itu sangat penting dalam rangka menyamakan persepsi antara pihak perusahaan dengan pihak pelaksana produksi media internal perusahaan.

7.2. Kesimpulan

Penelitian ini mengamati perubahan manajemen (*change of management*) yang terjadi di perusahaan serta bagaimana cara Bagian Humas mengkomunikasikan perubahan tersebut khususnya kepada khalayak internal. Dari hasil penelitian dan hasil uji korelasi dengan menggunakan *spearman' rho* mengenai fungsi susunan agenda media internal perusahaan, maka hampir seluruhnya menunjukkan nilai yang tidak signifikan. Hal ini

dapat dilihat dari nilai hubungan yang tercipta antara agenda media internal dengan agenda publik internal. Sesuai dengan objektif pembuatannya, media internal RV bertujuan untuk menciptakan kesadaran karyawan terhadap suatu informasi, yaitu program-program perusahaan. Namun banyaknya hasil yang tidak signifikan itu menandakan bahwa susunan isu-isu yang disajikan pada media internal tidak cukup kuat untuk menciptakan kesadaran atau pengetahuan khalayaknya mengenai isu-isu tersebut. Dengan kata lain, penerbitan isu-isu khususnya mengenai Rencana Aksi Garuda pada media internal RV mempunyai pengaruh atau hubungan yang kecil pada penyusunan persepsi mengenai penting atau tidaknya suatu isu seputar Rencana Aksi Garuda pada publik internal.

Penelitian ini juga mempertimbangkan adanya variabel ketiga atau variabel kontrol yang diasumsikan mempengaruhi kuat lemahnya hubungan antara agenda media internal dengan agenda publik internal. Pada suatu kondisi ketidakpastian (*uncertainty*) yang disebabkan perubahan manajemen ini, unit kerja yang berhubungan dengan pembuatan media internal, rumpun jabatan yang semakin tinggi serta jumlah edisi yang dibaca semakin banyak tidak menyebabkan hubungan-hubungan yang tercipta signifikan. Hasil penelitian menunjukkan hanya ada satu hubungan yang signifikan. Dengan kata lain, responden dengan unit kerja yang berhubungan dengan pembuatan media internal, rumpun jabatan yang semakin tinggi serta jumlah edisi yang dibaca semakin banyak tidak menjamin ia lebih memahami mengenai Rencana Aksi Garuda seperti yang disumsikan. Ada beberapa hal yang menyebabkan hubungan yang tidak signifikan, yaitu sifat media yang diteliti dan jangka waktu penerbitannya yang relatif lama, jenis isu, perbandingan jumlah isu, sumber-sumber informasi lainnya bagi responden serta seleksi yang dilakukan tiap pribadi.

Selain itu, bila dilihat dari jumlah edisi yang dibaca, maka data menunjukkan bahwa sebagian besar responden membaca hampir seluruh edisi. Tingginya jumlah edisi yang dibaca ini menandakan media internal RV merupakan salah satu alat komunikasi yang penting bagi karyawan Garuda. Banyaknya hasil penelitian yang tidak signifikan juga menunjukkan bahwa Humas tidak memanfaatkan tingginya frekuensi membaca karyawan untuk melakukan upaya komunikasi yang terencana mengenai program-program perusahaan, yaitu Rencana Aksi Garuda.

Hal ini sekaligus memperlihatkan bahwa Humas hanya menjalankan fungsi memberitahu (*to inform*) daripada membujuk (*to persuade*) khalayaknya sasarannya. Untuk melakukan fungsi membujuk (*to persuade*), Humas harus meningkatkan kualitas media internal yang tentunya membutuhkan strategi dan kemampuan teknis yang lebih banyak daripada fungsi memberitahu (*to inform*).

7.3 Saran

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab terdahulu, teori susunan agenda biasanya digunakan untuk penelitian media massa. Penelitian ini merupakan penelitian yang pertama yang menggunakan teori susunan agenda pada bidang studi hubungan masyarakat, yaitu berusaha mengetahui efektifitas salah satu program kerja Bidang Hubungan Masyarakat PT Garuda Indonesia, media komunikasi internal RV. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara agenda media internal perusahaan dengan agenda publik internal perusahaan.

7.3.1 Saran Praktis

Dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka peneliti mengemukakan saran praktis kepada bidang Hubungan Masyarakat, yaitu:

1. Jangka waktu penerbitan RV dibuat lebih teratur sesuai dengan jadwal penerbitan yang sudah direncanakan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kontinuitas informasi terutama informasi dari manajemen kepada karyawan;
2. Selama selang waktu penerbitan hendaknya digalakkan pembuatan media-media sebaran seperti Info GA dan Tell Us About Us karena hal ini juga penting untuk menjaga kontinuitas berita;
3. Pemberitaan mengenai isu Rencana Aksi Garuda diperbanyak.

7.3.2 Saran Metodologis

Peneliti juga menyarankan beberapa hal berikut yang hendaknya dipertimbangkan oleh peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan teori susunan agenda ini pada bidang Hubungan Masyarakat sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat pada penelitian kali ini dapat dihindari di waktu yang akan datang. Saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Pengkategorisasi isu-isu

Mengenai pengkategorisasian isu-isu, memang belum ada standar yang pastinya. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih cermat dan akurat dalam membuat pengkategorisasian dengan mempertimbangkan isi media, pembuat media dan kebijakannya, serta publik yang menjadi pembaca sarannya.

2. Penetapan kerangka waktu penelitian

Penetapan kerangka waktu penelitian hendaknya diperhitungkan dengan cermat dengan memperhitungkan jenis isu, apakah isu tersebut merupakan isu yang mudah menarik perhatian dan berhubungan dengan kepentingan orang banyak. Berhubungan dengan kegiatan Humas, peneliti hendaknya juga memperhitungkan waktu kampanye suatu program bila ia ingin meneliti suatu isu yang dikampanyekan tersebut.

3. Sampel penelitian

Untuk penelitian serupa selanjutnya diusahakan sampel ditarik dengan cara proporsional. Hal ini dilakukan agar responden yang didapat lebih beragam dan lebih mewakili bagian-bagian yang ada. Selain itu, besar sampel juga diharapkan lebih besar sehingga hasil yang didapat juga bisa digeneralisasikan ke publik sasaran yang lebih luas. Dengan begitu, efektifitas kegiatan humas dapat diketahui dengan lebih akurat.

4. Mendampingi responden dengan wawancara

Responden tidak mengisi sendiri kuesioner yang dibagikan (*self administered*), tetapi didampingi dengan wawancara. Hal ini dilakukan agar responden lebih memahami dan lebih mudah menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Anon. *Webster Ninth New Collegiate Dictionary*. USA : Merriam Webster Inc., 1991
- Brannan, Tom. *Pedoman Praktis untuk Komunikasi Terpadu*. Jakarta : Gramedia, 1998.
- Cutlip, Scott M. et al. *Effective Public Relations 8th Edition*. USA : Prentice Hall, 1999.
- Cayne, Bernard S. *The New Lexicon Webster Dictionary of The English Language*. New York: Lexicon Publications Inc., 1991.
- DeFleur, Melvin L. & Shearon A. Lowery. *Milestone in Mass Communication Research: Media Effects 3rd Edition*, New York: Longman Publisher, 1995.
- Dominick, Joseph R. *The Dynamics of Mass Communication 5th Edition*. International Edition: McGraw-Hill, 1996.
- Fiske, John. *Introduction to Communication Studies 2nd edition*. London: Routledge, 1990.
- Gunadi, S. *Himpunan Istilah Komunikasi*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1998.
- Effendy, Onong Uchjana. *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunologis*. Bandung: Remadja Karya, 1986.
- _____, *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunologis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998.
- Hardjana, Andre. *Audit Komunikasi Teori dan Praktek*. Jakarta : PT.Grasindo, 2000.
- Jefkins, Frank. *Public Relations Terjemahan Edisi Keempat*. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1996.
- _____, *Planned Press and Public Relations*. London: International Textbook Company, 1977.
- Jethwaney, Jaishri N., et al. *Public Relations : Concept, Strategis and Tools 1st Edition*. New Delhi : Sterling Publishers (P) LTD, 1994 .
- Kasali, Rhenald. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta : PT. Pustaka Utama Grafiti, 1994.
- Lesly, Philip. *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications 4th Edition*. Tokyo: Toppan Co. Ltd., 1992.

- _____, *PR Handbook*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1992.
- Lexicon. *The New Lexicon Webster Dictionary of The English Language*. New York : Lexicon Publications, Inc., 1991.
- Nasution, S. *Metode Research*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000.
- Rakhmat, Jalaluddin. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1995.
- R. Wright, Charles. *Sosiologi Komunikasi Massa*. Bandung: Penerbit Remadja Karya, 1985.
- Ruben, Brent D. & Lea P. Steward. *Communication and Human Behaviour 4th Edition*. USA : A Viacom Company, 1998.
- Ruslan, Rosady. *Manajemen Humas & Manajemen Komunikasi Konsepsi & Aplikasi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2001.
- Severin, Werner J. et al. *Communication Theories: Origins, Methods, and Uses in The Mass Media 3rd Edition*. New York: LongMan Publishing, 1992.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi (ed.). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES, 1995.
- Soehartono, Irawan. *Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainn*. Bandung: PT Remadja Rosdakarya, 1995.
- Sumanto. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan: Aplikasi Metode Kuantitatif dan Statistika dalam Penelitian Edisi ke-dua*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 1998.
- Vivian, John. , *The Media of Mass Communication 3rd Edition*. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1995.
- Wilcox, Dennis L. et al. *PR Strategies & Tactics 4th Edition*. USA : HarperCollins College Publishers, 1995.

Jurnal-Jurnal

DeGeorge, William F., *Conceptualization and Measurement of Audience* dalam *Mass Communication Review Yearbook*, Volume 2, 1981.

Eyal, Chaim H. dan Jamesw P. Winter, William F. DeGeorge, *The Concept of Time Frame in Agenda Setting* dalam *Mass Communication Review Yearbook*, Volume 2, 1981.

John Hal Woods, *The Employee House Organ* dalam *PR Handbook*, 1992.

Koran, Majalah dan Tabloid

Prospek Bisnis Penerbangan Tahun Ini: 12 Airlines Perebutkan 7,5 Penumpang, *Bisnis Indonesia*, 8 Juni 2000.

Cross Knowledge, *Rajawali View*, edisi 01/I/Desember 1999.

Tabloid MKI Merpati, Volume 5, Maret – April 2000.

Skripsi/Tesis

Ditta Amahorseya, *Fungsi Agenda Setting Media Massa Berbahasa Inggris pada Publik Asing (Suatu Studi Fungsi Agenda Setting Pemberitaan Issue-Issue Dalam dan Luar Negeri dari Siaran Bahasa Inggris TVRI/ENS dan HarianThe Jakarta Post terhadap Publik Asing di Jakarta)*, Universitas Indonesia 1987.

Sumber lain

PT Garuda Indonesia, *Menerobos Awan Kelabu, Menyongsong Fajar Baru: Garuda Indonesia 1998-2000*.

PT Garuda Indonesia, *Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2000-2004*.

Wawancara dengan *Senior Public Relation* PT Garuda Indonesia Airways.

Wawancara dengan *Kepala Visual & Multimedia Communication* PT Garuda Indonesia Airways.

No. :

KUESIONER PENELITIAN

Fungsi Susunan Agenda Media Internal Perusahaan terhadap Agenda Publik Internal Perusahaan

(Studi Susunan Agenda *Rajawali View* terhadap Agenda Karyawan PT Garuda Indonesia Airways mengenai Isu-isu Kebijakan Manajemen Baru, yaitu Rencana Aksi Garuda)

Saya adalah mahasiswi Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang menyelesaikan skripsi dengan judul di atas untuk mengetahui efek peliputan Isu-isu Kebijakan Manajemen Baru, yaitu Rencana Aksi Garuda pada media internal *Rajawali View* terhadap karyawan PT Garuda Indonesia.

Saya berharap sekiranya anda bersedia membantu untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini yang mungkin hanya meminta waktu anda selama 5 menit. Identitas Anda akan dijaga kerahasiaannya dan semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan riset ini saja.

Identitas Diri

1. Direktorat & Unit Kerja :
 - a. Direktorat Niaga Unit Kerja:
 - b. Direktorat Operasi Unit Kerja:
 - c. Direktorat Teknik Unit Kerja:
 - d. Direktorat Keuangan Unit Kerja:
 - e. Direktorat Strategi & Umum Unit Kerja:
2. Rumpun Jabatan:
 - a. Pelaksana Pendukung
 - b. Operasional Utama
 - c. Profesional
 - d. Spesialis
 - e. Manajer Fungsi
 - f. Manajer Bisnis

3. Usia :
 - a. 20 – 29 tahun
 - b. 30 – 39 tahun
 - c. 40 – 49 tahun
 - d. 50 – 59 tahun
 - e. 60 tahun ke atas
4. Jenis Kelamin :
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki
5. Pendidikan terakhir :
 - a. SLTA & sederajat
 - b. D1/D2/D3
 - c. S1
 - d. S2
 - e. S3
6. Jumlah edisi *Rajawali View* (dari edisi 1 – 12) yang Anda baca:
 - a. 1 – 3 edisi
 - b. 4 – 6 edisi
 - c. 7 – 9 edisi
 - d. 10 – 12 edisi
7. Darimana Anda mengetahui informasi seputar kebijakan-kebijakan manajemen baru perusahaan, selain dari *Rajawali View*?
 - a. Teman kerja
 - b. Info GA
 - c. Tell Us, About Us
 - d. Seminar Internal/*Workshop*/Pelatihan
 - e. Tatap Muka
 - f. Lain-lain.....

Isilah tanda kurung di bawah ini dengan tingkatan angka (misalnya: 1, 2, 3, dst) menurut pendapat anda.

Angka semakin kecil (misal: 1) berarti isu semakin penting, dan sebaliknya.

1. Dari pemberitaan di *Rajawali View* selama ini (edisi 1 – 12), menurut Anda, isu apakah yang **penting** seputar Program Konsolidasi?

(2 tingkatan angka: 1 – 2)

- isu mengenai menghentikan pendarahan (*stop the bleeding*)
 isu mengenai meningkatkan pendapatan (*improve the revenue*)

2. Dari pemberitaan di *Rajawali View* selama ini (edisi 1 – 12), menurut Anda, isu apakah yang **penting** seputar Program Rehabilitasi?

(5 tingkatan angka: 1 – 5)

- isu mengenai program peningkatan kegiatan operasional
 isu mengenai program peningkatan layanan
 isu mengenai program peningkatan pendapatan
 isu mengenai program pengaturan biaya yang efektif
 isu mengenai program pelaksanaan manajemen yang efektif

3. Jika harus memilih salah satu, menurut Anda, manakah isu yang **paling penting** dalam Tahap Pertahanan Diri (*Survival*).

(Harap beri tanda *checklist* pada salah satu program yang paling penting)

- isu mengenai menghentikan pendarahan (*stop the bleeding*)
 isu mengenai meningkatkan pendapatan (*improve the revenue*)
 isu mengenai program peningkatan kegiatan operasional
 isu mengenai program peningkatan layanan
 isu mengenai program peningkatan pendapatan
 isu mengenai program pengaturan biaya yang efektif
 isu mengenai program pelaksanaan manajemen yang efektif

4. Dari pemberitaan di *Rajawali View* selama ini, menurut Anda, isu apakah yang **penting** mengenai Program Pelayanan dan Komunikasi ?

(5 tingkatan angka: 1 – 5)

- isu mengenai pentingnya pelayanan dan peningkatan pelayanan dari awal sampai akhir penerbangan
- isu mengenai kepuasan pelanggan
- isu mengenai keluhan dan kritik dari pelanggan
- isu mengenai komunikasi keluar (*external communication*), yaitu Iklan
- isu mengenai komunikasi kedalam (*internal communication*), misalnya *Workshop* untuk karyawan

5. Dari pemberitaan di *Rajawali View* selama ini, menurut Anda, isu apakah yang **penting** mengenai Program Efisiensi ?

(3 tingkatan angka: 1 – 3)

- isu mengenai KKN dan pemberantasannya serta citra Garuda
- isu mengenai pemberdayaan semua aspek
- isu mengenai peningkatan produktifitas

6. Jika harus memilih salah satu, menurut Anda, manakah isu yang **paling penting** dalam Tahap Perubahan Haluan (*Turn Around*) ?

(Harap beri tanda *checklist* pada salah satu program yang paling sering muncul)

- isu mengenai pentingnya pelayanan dan peningkatan pelayanan dari awal sampai akhir penerbangan
- isu mengenai kepuasan pelanggan
- isu mengenai keluhan dan kritik dari pelanggan
- isu mengenai komunikasi keluar (*external communication*), yaitu iklan
- isu mengenai komunikasi kedalam (*internal communication*), misal *Workshop* untuk karyawan
- isu mengenai KKN dan citra Garuda
- isu mengenai pemberdayaan semua aspek
- isu mengenai peningkatan produktifitas

7. Menurut Anda, dari **keseluruhan isu** (dari isu-isu pada pertanyaan nomor 1 – 6), manakah isu yang **paling penting**?

.....

Terima Kasih atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini



Hasil Wawancara dengan Senior Public Relations Officer PT Garuda Indonesia

Oktober 2001

Tanya : Apa tujuan program-program komunikasi internal perusahaan seperti *Rajawali View*, Info GA, Tell Us About Us, dsb ?

Jawab : Komunikasi internal objektifnya atau arahnya ke arah mendukung terciptanya kesadaran karyawan terhadap program perusahaan, misal untuk tahun lalu, kita program penekanannya pada pelayanan dan komunikasi, kalau tahun sekarang ke efisiensi. Jadi apapun bentuk media itu, tetap objektifnya ke arah menumbuhkan kesadaran karyawan melalui penyampaian berbagai informasi dalam bentuk media-media yang kita punya.

Tanya : Bisa dijelaskan sedikit mengenai *Rajawali View*?

Jawab : *Rajawali View* merupakan media bulanan, dimana setiap terbitannya terdiri dari 12 rubrik.

Tanya : Apakah pernah telat dalam penerbitannya?

Jawab : Telat dalam penerbitan iya, dalam arti kita mengagendakan bahwa *Rajawali View* harus terbit di akhir bulan pada minggu ke-3 atau ke-4. Selama ini kadang-kadang biasa mundur. Terbitnya di awal bulan berikutnya. Faktornya biasanya nara sumber yang susah, apalagi kalau mau *interview* dengan direksi karena setiap edisi kita selalu ada rubrik bingkai yang menampilkan pesan-pesan dari direksi.

Tanya : Bisa dijelaskan mengenai rubrik-rubrik yang ada dalam *Rajawali View*?

Jawab : Iya, seperti yang telah disinggung sedikit di atas, ada rubrik yang namanya bingkai. Yaitu rubrik yang berisi pesan-pesan dan arahan dari direksi. Topiknya dikaitkan dengan isu apa yang penting pada bulan itu. Nah berdasarkan topik yang di bingkai itulah, jadi acuan untuk mengisi rubrik-rubrik lainnya.

Setelah bingkai ada fokus utama. Kita turunkanlah dari topik di bingkai ini, fokus utamanya apa. Kalau fokus utama nara sumbernya kita ambil umumnya dari struktural karena fokus utama lebih ke arah penjabaran suatu kebijakan. Misalnya kita mengeluarkan kebijakan sekarang bahwa tahun ini kita tetapkan sebagai tahun efisiensi. Maka dijelaskan efisiensi apa, penjabarannya di setiap divisi dan jabatan bagaimana. Oleh karena itu, nara sumbernya harus struktural karena dia kepanjangan tangan dari perusahaan.

Ada lagi rubrik cakrawala yang isinya lebih ke arah artikel-artikel ilmiah populer sehingga penulisannya tidak terlalu formal, hanya untuk menambah wawasan. Itu juga selalu kita kaitkan dengan apa yang terjadi di perusahaan. Seperti bulan kemarin di perusahaan baru keluar SK (Surat Keputusan) mengenai kewajiban karyawan untuk menganibil cuti itu wajib. Selama ini cuti itu hanya hak, dalam pelaksanaannya ada karyawan tidak bisa ambil cuti karena tidak diizinkan, dan sebagainya. Kedepan, wajib ambil cuti dalam arti aturan itu arahnya untuk *effective management*. Dalam arti si atasan bisa tidak menyiapkan regenerasi anak buahnya untuk bisa menggantikan dia sehingga sekarang wajib karyawan cuti dan wajib atasan memberikan atau mengizinkan cuti. Berkaitan dengan itu, kita kaitkanlah SK cuti ini ke arah pelaksanaan *effective management* perusahaan. Kita cari referensi yang kemudian kita tulis

secara informal mengenai hal itu. Tinggal untuk terbitan ke depan, kita coba ambil topiknya dari penulis yang sudah terkenal seperti I Gede Mantra yang mengulas kenapa orang perlu cuti.

Ada rubrik kolom. Ini juga sama, ditulis oleh penulis luar. Biasanya kita ambil nama-nama yang sudah dikenal. Hal ini dilakukan supaya karyawan ketika membaca, dia melihat artikel itu bagus untuk diterapkan, dia jadi yakin karena penulisnya kompeten. Jadi, biasanya rubrik kolom itu berisi pandangan pakar-pakar atau tokoh-tokoh terkenal tentang satu fenomena atau tren dan sebagainya, yang dibahas dengan teori-teori sedikit. Namun tetap penuliasannya tidak seperti *textbook* karena karyawan juga ingin baca media internal sesuatu yang sifatnya ilmiah tapi ringan.

Lalu ada rubrik potret. Ini arahnya untuk memotret suatu unit kerja, suatu aktifitas di suatu unit kerja, bagaimana suka dukanya. Kita berusaha memunculkan figur suatu unit kerja, contoh kita menampilkan suatu unit kerja di Garuda yang selama ini mungkin karena dia *backoffice*, jadi orang tidak tahu banyak. Dia tugasnya menyobek tiket orang-orang yang mau pergi dan mengumpulkan untuk selanjutnya dikirim ke bagian administrasi, keuangan, dan lain-lain untuk di-*entry* datanya untuk laporan keuangan.

Kalau pojok udara, kita menampilkan satu unit kerja tapi unit kerja itu dalam hal ini perwakilan karena kita mempunyai perwakilan baik di dalam maupun di luar negeri. Nah itu kita munculkan di pojok udara. Sama seperti potret, perwakilan itu juga kita ulas mengenai lika-likunya, bagaimana *local staff* di luar negeri, pasar di sana bagaimana, dll.

Kalau destinasi, biasanya ada di *cover* belakang. Destinasi lebih ke arah tujuan wisata. Dalam peliputannya kita bisa sambil jalan meliput untuk pojok udara, kita juga bisa ambil untuk destinasi.

Ada rubrik yang namanya outlook. Outlook itu lebih ke arah artikel pendek yang berisi kiat-kiat atau tips-tips praktis. Misal bagaimana melakukan suatu presentasi yang baik, bagaimana memimpin rapat yang efektif, dsb.

Lalu ada rubrik hobi atau pernik. Kita cari karyawan Garuda yang punya hobi tertentu. Biasanya kita cari karyawan yang dengan hobinya pernah mendapat penghargaan atau sesuatu hal yang unik. Bisa juga bukan hobi tapi sifatnya pernik, yaitu berisi pengalaman individu yang terkait dengan pekerjaan.

Kalau rubrik info, di dalamnya kita tampilkan aktifitas yang ada di perusahaan. Sifatnya lebih mendalam, bukan hanya sekedar foto. Jadi kita lebih dalam menggali, seperti sekarang Garuda punya produk baru, misalnya *Garuda Express* atau *Citilink*. Maka kita gali *Garuda Express* itu apa, bagaimana dari awal produk itu dirumuskan sampai dengan cara pemasarannya. Jadi, tujuannya untuk *product knowledge* karyawan.

Nah kalau kiprah adalah rubrik yang terdiri dari foto-foto. Biasanya ada 6 foto aktifitas lalu diberi *capture* sedikit.

Ada juga rubrik forum kita. Rubrik ini biasanya berisi surat-surat dari sesama karyawan atau dari penumpang. Surat dari penumpang bisa berupa komplimen atau bisa keluhan. Untuk karyawan bisa saja berbentuk pertanyaan kepada unti lain.

Lalu di setiap edisi kita juga menampilkan karikatur. Ada juga *cover*, biasanya ada *headline* fokus utama.

Tanya : Apa alasan media internal *Rajawali* diubah menjadi tabloid?

Jawab : Sebenarnya tidak hanya formatnya yang diubah, tapi juga rubrikasinya. Dulu arahnya terlalu seremonial rubriknya karena tidak terlalu banyak hal yang bisa kita sampaikan ke karyawan, misalnya mengenai kebijakan perusahaan. Belum terlalu transparan karena memang eranya dulu seperti itu. Departemen tidak transparan ke manajemen. Hal ini membuat manajemen bingung mengenai apa yang harus disampaikan ke karyawan sehingga dulu arahnya memang lebih kepada majalah karyawan dan keluarga. Jadi untuk mengisi kekosongan lembaran, kita banyak menampilkan berita mengenai keluarga, misalnya kelahiran, lulus dari pusklat, foto-foto aktifitas.

Lalu dengan adanya manajemen baru tahun 1998 yang berdampak pada perubahan total pada segala aspek dan sangat mendasar. Manajemen sekarang lebih terbuka karena memang banyak sekali hal yang harus disampaikan ke karyawan. Dari situlah langsung kita pikirkan mengubah format media untuk menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

Dan yang sudah jelas, arahnya kita sekarang kepada karyawan, tidak dengan keluarga. Ini bisa terlihat dari rubrik-rubriknya. Tidak ada hal-hal yang terkait dengan keluarga. Semua rubrik fokusnya masih pada soal pekerjaan dalam lingkup perusahaan karena memang banyak sekali hal yang perlu disampaikan ke karyawan yang terkait dengan kebijakan perusahaan. Ini dilakukan supaya

karyawan punya satu pemikiran dan pemahaman yang sama sehingga pola pikir dan paradigmanya pun bisa sama.

Tanya : Khusus untuk *Rajawali View*, adakah tujuan tertulis yang spesifik dari media ini?

Jawab : Intinya semua media kita objektifnya adalah terciptanya kesadaran karyawan terhadap program-program perusahaan. Sebelum karyawan menyadari minimal perlu ditanyakan apakah selama ini dia mengetahui segala macam informasi mengenai perusahaan. Program-program perusahaan, kebijakan perusahaan atau mungkin *event-event* yang dilaksanakan oleh perusahaan.

Tanya : Bagaimana dengan cermin, bisa dijelaskan sedikit?

Jawab : Cermin sudah tidak terbit karena media itu hanya media transisi. Dulu sewaktu peralihan ke manajemen baru, kebetulan *Rajawali* dari sisi kontrak sudah selesai. Perlu waktu untuk proses kontrak yang baru. Sementara itu, kita melihat perlu ada satu media untuk mengisi kekosongan ini, maka terbitlah cermin. Cermin lebih bersifat mengubah pola pikir atau paradigma. Jadi kita biasanya ambil satu referensi tertentu. Misal kita merasa karyawan sekarang harus lebih kreatif, tidak seperti dulu pasif kalau disuruh, maka kita ambil satu referensi misalnya mengenai kreatifitas, kemudian kita jadikan itu sebagai acuan untuk menulis sehingga kita akan kaitkan dengan contoh nyata di Garuda. Jadi orang merasa punya keterikatan dengan tulisan itu karena hal itu memang seperti yang dialami di perusahaan.

Setelah kontrak yang baru selesai, maka *Rajawali View* diterbitkan lagi dan cermin pun ditiadakan. Hal ini tentu saja karena dalam *Rajawali View*, kita bisa membahas lebih dalam.

Cermin ini formatnya buletin yang terdiri dari empat halaman, 2 kolom, dan bolak-balik. Jadi memang kita buat secara ringkas serta penulisannya juga ringan sehingga orang lebih enak dan mudah membacanya.

Tanya : Bagaimana dengan Info GA?

Jawab : Kalau Info GA formatnya seperti *newsletter*, 1 lembar maksimal 2 lembar dan ditempel. Media yang satu ini terbitnya tidak terjadwal. Info GA dibuat atau diterbitkan karena media yang ada selama ini terbitnya bulanan, padahal dalam perjalanan 1 bulan itu ada hal yang harus disampaikan segera. Akhirnya kita sampaikan lewat Info GA sehingga media ini terbitnya temporari tergantung kapan diperlukan. Informasi yang disampaikan biasanya satu isu saja. Dalam penyampaiannya kita beri latar belakang supaya orang paham. Arahnya juga supaya karyawan punya satu informasi yang sama, satu kejelasan terhadap suatu hal. Info GA mulai terbit sejak adanya manajemen baru. Distribusinya sama seperti *Rajawali View*, selain kepada struktural, juga didistribusikan ke unit kerja. Biasanya disimpan di *General Affairs* untuk disimpan di satu ruangan dimana karyawan bisa berkumpul. Jadi ada yang bisa dibaca umum, ada yang kita sampaikan ke struktural.

Tanya : Lalu bagaimana dengan *Tell Us About Us*? Apa bedanya dengan Info GA?

Jawab : *Tell Us About Us* itu kita buat sistemnya seperti *leaflet*, terdiri dari 6 halaman. Dilihat dari judulnya, kita harapkan media ini bisa memberikan satu informasi

mengenai berbagai aktifitas dari unit kerja. Media ini seperti media transparansi karena itu kita upayakan setiap artikel atau tulisannya selalu didukung dengan data-data. Datanya bisa berupa angka, prosentase, tabel, grafik, dsb. Dulu, misalnya data mengenai jumlah karyawan yang terkena sanksi tidak diungkap, tapi kini informasi ini sudah terbuka sifatnya. Tujuannya adalah supaya karyawan mawas diri, jangan sampai melakukan hal pelanggaran seperti itu lagi.

Biasanya setiap edisi terdapat empat artikel. Idealnya media ini terbit satu bulan sekali, namun karena ini media baru yang isinya mengungkap hal-hal yang dulu tidak diungkap, maka untuk penerbitannya kadang agak terhambat. Hambatan ini terjadi pada level pimpinan, dimana pimpinan menjadi agak ragu untuk memilih mana yang bisa diterbitkan, dan mana yang belum bisa diberitahukan ke karyawan. Hal inilah yang menyebabkan penerbitan tertunda. Distribusinya sama seperti *Rajawali View* dan Info GA.

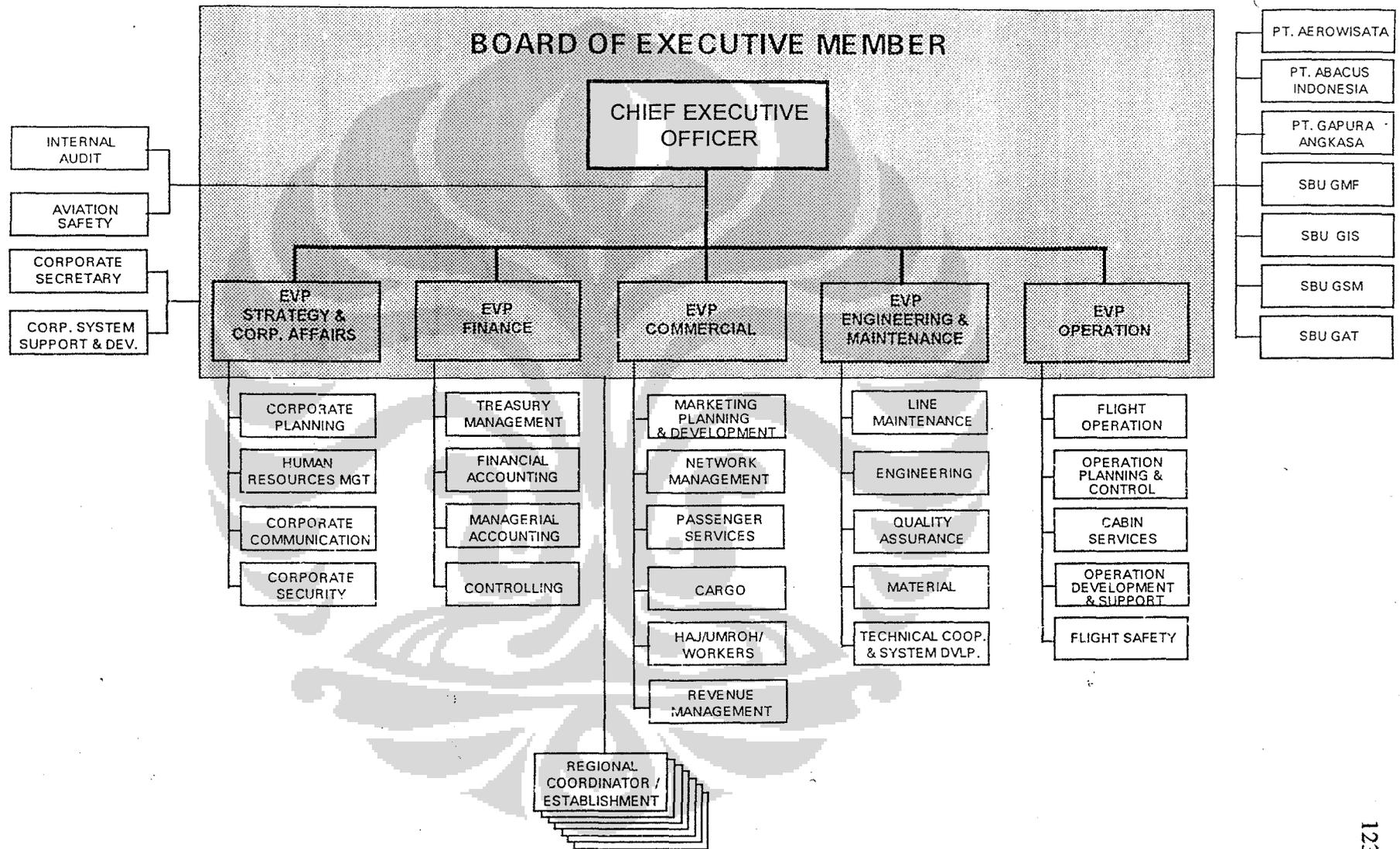
Tanya : Adakah media lain yang digunakan sebagai alat komunikasi internal di Garuda?

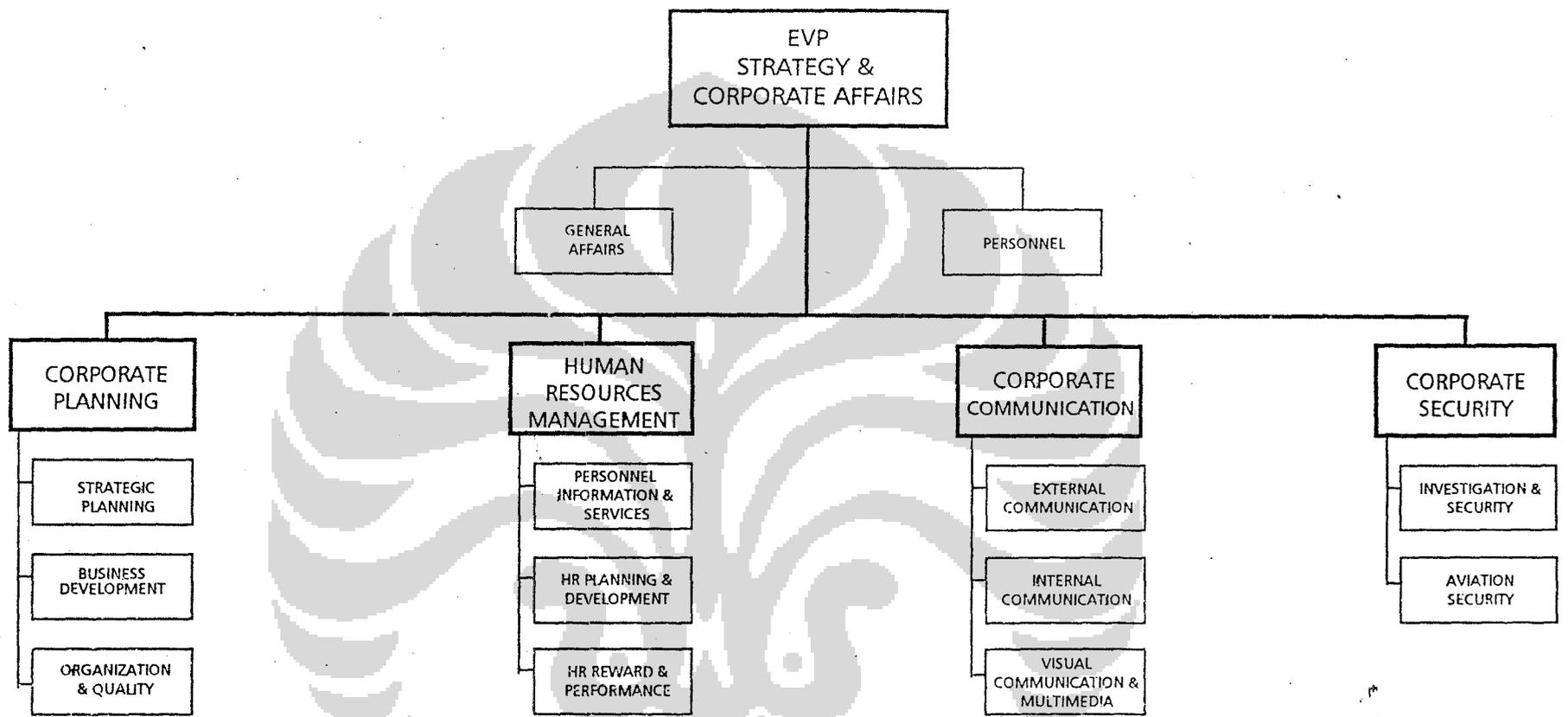
Jawab : Oh iya ada, seperti poster. Pada poster, selain menampilkan kiasan, kita juga menampilkan *quotation* yang arahnya untuk perbaikan kinerja dalam rangka membangun *business culture*. Biasanya topiknya diganti setiap 2 minggu sekali. Poster itu ditempel di semua sentral kerja karyawan, baik di ruangan, di *lobby*, di kantin, dsb.

Tanya : Apakah Humas PT Garuda juga membuat semacam Papan Infromasi?

Jawab : Kita sebenarnya secara khusus tidak mengkoordinir hal itu.

STRUKTUR ORGANISASI PT. GARUDA INDONESIA



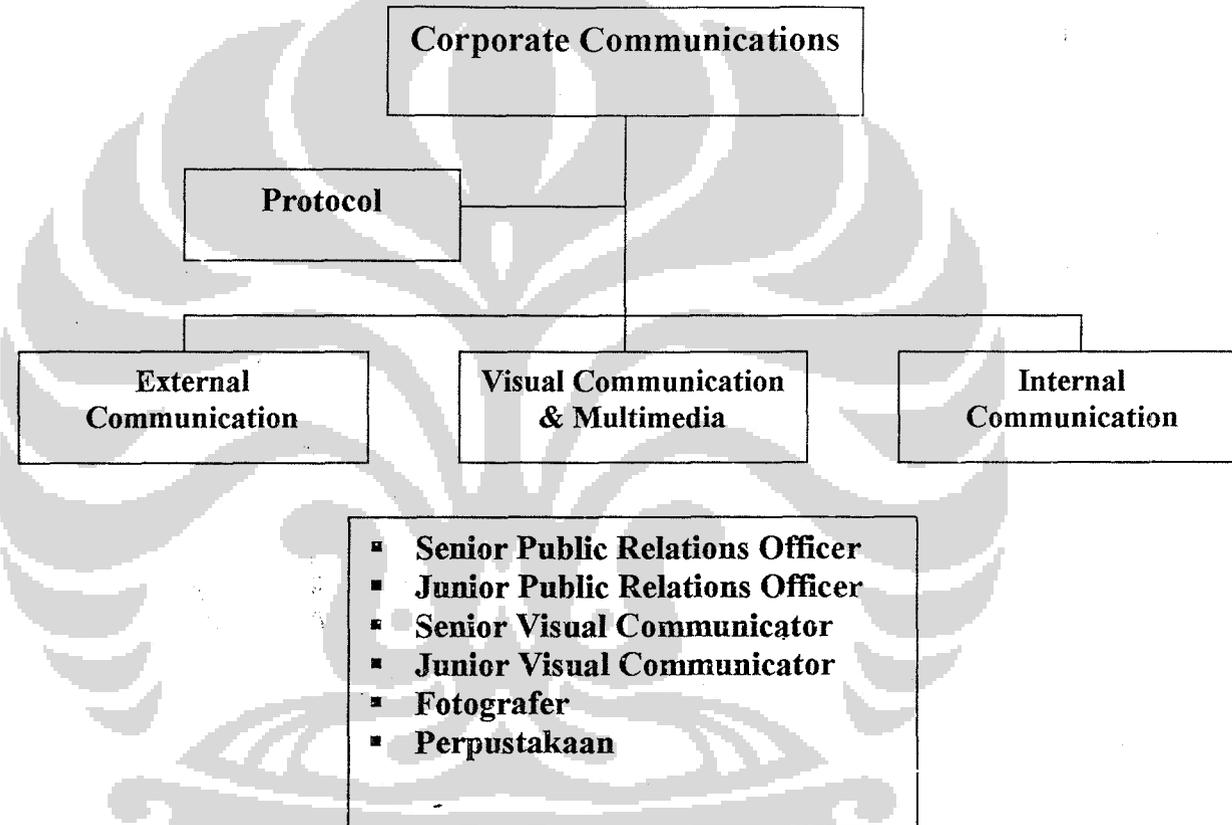


VP. CORPORATE PLANNING

RAJENDRA KARTAWIRIA

000095

Corporate Communication



F-28 dan Konsistensi Pelayanan Kita

RAJAWALI
View

Terhitung sejak 25 April 2001 lalu, Garuda memutuskan untuk tidak mengoperasikan lagi armada F-28 yang kita miliki. Menandai akhir pengoperasian pesawat buatan Belanda tersebut, kita melakukan penerbangan khusus dari Yogyakarta ke Jakarta menggunakan pesawat F-28 MK-4000 PK-GKZ.

Ketika pesawat dengan nomor penerbangan GA 2041 tersebut memasuki hanggar 2 GMF, dan kemudian Pak Gani menutup pintu pesawat tersebut, maka secara simbolis berakhirlah masa pengabdian armada F-28 dalam pelayanan utama di Garuda.

Harus kita akui, pesawat ini mempunyai tempat tersendiri di hati kita. Begitu banyak kenangan (khusus) yang kita jalani sejak F-28 memperkuat jajaran armada Garuda pada awal tahun 1970-an. Selama 30 tahun lebih beroperasi, begitu banyak peran istimewa yang membuat F-28 tak bisa dilepaskan dari lintasan sejarah kehidupan Garuda.

Armada F-28 menandai dimulainya program jetisasi armada Garuda. Dengan pesawat ini kita membangun hubungan udara dengan seluruh ibu kota propinsi, dan belapapun Garuda tentu berperan dalam mengembangkan potensi dan menggerakkan roda perekonomian daerah. Begitu vitalnya peran F-28 di dalam jajaran armada kita tercermin dari fakta bahwa kita pernah begitu mengandalkan pesawat jenis ini sepanjang kurun 1977-1984. Bahkan Garuda pernah menjadi operator F-28 terbesar di dunia dengan menerbangkan 34 pesawat. Garuda juga merupakan salah satu perusahaan di antara sedikit negara di dunia yang memiliki simulator F-28. Selain Garuda, hanya Fokker (pabriknnya), SAS (Skandinavia), dan Piedmont (Miami, AS) yang memiliki simulator F-28.

Bagi para pilot senior pun, F-28 memiliki posisi khusus. Ikatlan batin ini cukup mendalam mengingat hampir semua pilot senior pernah merasakan duduk di *cockpit*-nya - bahkan ada juga yang sempat menggagapnya sebagai "istri kedua" mereka. Demikian juga, para teknisi Garuda yang menanganinya. Bahkan ketika pabrik Fokker ingin membuat F-100, mereka sempat meminta bantuan dan saran para teknisi dan pilot Garuda, karena dinilai mengetahui segala keunggulan dan kekurangan pesawat ini.

Namun, kita tak bisa hidup dalam romantisme dan kenangan untuk selamanya. Kita juga harus bisa realistis menghadapi tantangan dan tuntutan zaman. Seiring dengan restrukturisasi dan perubahan kebijakan Garuda yang memfokuskan diri melayani para penumpang kelas bisnis, kita harus mampu memberikan layanan yang lebih sesuai dengan sasaran penumpang kita. Di sinilah kita merasakan bahwa kemampuan dan fasilitas pesawat yang telah 30 tahun lebih ini menjadi tak memadai lagi dengan tuntutan yang ada — lebih-lebih di tengah upaya peningkatan layanan, baik dari sudut



■ **Direktur Operasi**
Rudi A. Hardono

kecepatan waktu (OTP) maupun layanan lainnya, yang kita canangkan. Artinya, *phase-out* ini merupakan keputusan logis yang harus diambil demi peningkatan kinerja Garuda di masa mendatang.

Dengan memosisikan bahwa target pasar Garuda adalah kelas menengah-atas, sudah sepatutnya sarana/prasarana yang kita sediakan memenuhi harapan (*expectation*) serta standar kebutuhan penumpang. Selidaknya ada dua alasan yang membuat F-28 tampak kurang sesuai dengan target *market* kita. Pertama, pesawat ini relatif sudah tua, F-28 ini dimana tingkat kebisingannya (*noise level*) berada pada *stage 2* sementara standar internasional yang sudah diimplementasikan sudah di *stage 3*.

Kedua, perlengkapan audio-video di pesawat ini sangat minim. Desain lampu baca yang ada sangat tidak nyaman dan menyulitkan orang membaca. Padahal, membaca adalah bagian dari kegiatan pebisnis yang tak terhindarkan. Pesawat jenis ini juga tak dilengkapi dengan *oven*, sehingga kita tak mungkin menyajikan makanan hangat (*hotmeal*), misalnya untuk sarapan pagi. Fasilitas hiburan (*entertainment*) — yang juga merupakan tuntutan pelanggan di dunia penerbangan modern — juga tak tersedia. Memang, kendala teknis ini sebenarnya bisa diatasi dengan melakukan renovasi dan memasang peralatan yang dibutuhkan. Namun biaya untuk melengkapi pesawat ini dengan berbagai fasilitas tadi — bahkan yang berkategori standar sekalipun sangat mahal dan tidak ekonomis.

Kedua alasan tersebut barangkali tak menjadi persoalan bagi perusahaan penerbangan yang tidak terjadwal. Akan tetapi, bagi maskapai penerbangan terjadwal reguler, tanpa dukungan teknis total, hal-hal yang seharusnya dilakukan di dunia penerbangan dan demi kepuasan pelanggan sulit tercapai. Sangat sulit mencapai OTP yang bagus, apalagi di atas rata-rata, jika dukungan suku cadang tidak maksimal.

Menimbang kedua alasan di atas, jelas

tidak mudah diatasi bila F-28 terus dipaksakan terbang untuk melayani target pasar kita dan mendukung program-program perbaikan kinerja yang dicanangkan. Para penumpang menengah-atas yang semakin menuntut standar pelayanan yang tinggi tentu akan kecewa dan pada akhirnya akan meninggalkan kita.

Yang juga perlu ditegaskan, keputusan *phase out* ini murni dari sudut pertimbangan bisnis. Secara teknis, meski telah berusia 30 tahun lebih, berkat perawatan yang sangat baik, sebenarnya armada F-28 kita masih sangat laik terbang, aman dan sanggup membawa penumpang ke mana pun tujuan yang diinginkan. Untuk itu, kita mencari jalan terbaik untuk mengoptimalkan pesawat ini.

Dengan mempertimbangkan segala aspek, baik teknis maupun ekonomis, ada 3 pilihan yang tersedia bagi kelima F-28 yang kita miliki: dijual, disewakan, atau dioperasikan sebagai armada *fourthier* untuk menerbangi jarak pendek bagi segmen pasar menengah-bawah, yang bukan merupakan target utama pasar Garuda.

Akhirnya, setelah melalui pemikiran yang panjang dan menimbang dari segala aspek, F-28 diputuskan akan menjadi *fourthier* di Garuda dalam program yang disebut *Citilink*. Program ini merupakan penerbangan *point to point* rute domestik yang seluruhnya melayani kelas ekonomi (menengah-bawah), termasuk membidik para remaja. Bagi Garuda, keputusan ini merupakan keputusan yang terbaik dari pilihan-pilihan yang ada.

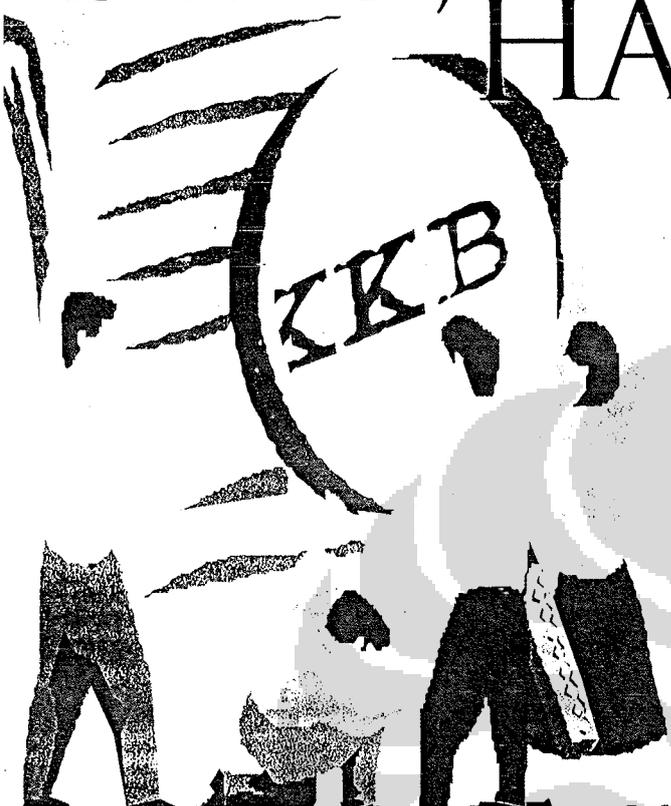
Begitu pula, nasib simulator F-28. Selain melayani kebutuhan Garuda, fasilitas ini semakin mantap dipergunakan untuk pelatihan pilot-pilot maskapai yang menggunakan F-28, baik dari dalam negeri seperti Merpati Nusantara Airlines, maupun dari luar negeri seperti dari Bangladesh, yang berarti juga pemasukan bagi Garuda.

Jelas keputusan *phase-out* dan program *Citilink* dilakukan demi Garuda kita yang lebih baik, untuk masa kini, esok, dan kemudian hari. Tentunya, kita juga semua berharap masyarakat secara luas dan pelanggan akan menanggapi kebijakan ini secara positif. Sebab, selidaknya, kini penumpang merasakan konsistensi Garuda dalam melayani mereka. Bila sebelumnya para penumpang merasakan adanya perbedaan pelayanan karena perbedaan pesawat, kini mereka mendapatkan standar yang sama sesuai tuntutannya. Baik mereka yang datang dari kelas menengah-atas, maupun di bawahnya.

Namun tak boleh dilupakan, pemisahan ini tak akan banyak berarti jika tak diiringi sikap konsistensi kita, seluruh jajaran Garuda Indonesia. Garuda yang kini lebih baik bukanlah semata konsistensi pesawat, melainkan juga konsistensi pola pikir dan pola tindak seluruh warganya. Baik yang berada di *back end*, terlebih di *front line* yang langsung bersentuhan dengan pelanggan. Tanpa konsistensi sikap itu, pemisahan F-28 yang diharapkan membuat Garuda menjadi lebih baik, sukar terwujud. ➤



KKB, PILAR HUBUNGAN HARMONIS



Kesepakatan bersama merupakan landasan menuju keadaan yang saling menguntungkan. Namun, kunci terpentingnya, konsistensi dan kepatuhan menjalankannya.

Perusahaan yang maju bersama karyawannya, telah lama diyakini menjadi perspektif ideal dalam dunia usaha. Itulah karenanya, perusahaan senantiasa berusaha menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, nyaman, dan dinamis. Harapannya, dengan situasi tersebut karyawan termotivasi untuk mengembangkan ide dan pemikiran kreatifnya sehingga perusahaan berkembang.

Sayangnya, acap kali keinginan mencapai perspektif ideal tersebut tak terwujud. Penyebabnya, macam-macam. Namun, seperti diungkapkan oleh Horton dan Reid dalam bukunya, *Beyond the Trust Gap*, sering kali hal tersebut terjadi karena adanya empat hal yang mewarnai hubungan karyawan-manajemen perusahaan, yaitu: (1) Tidak adanya kepercayaan (*trust*); (2) Kecemasan; (3) Ketakutan; dan (4) Kemarahan.

Di satu pihak, karyawan kadang merasa cemas dan takut akan mendapat perlakuan yang tidak *fair* dan tak menyenangkan menyangkut gaji, jenjang karier, promosi, dan sebagainya. Lalu, walaupun ingin marah karena merasakan ketidakadilan, ia tak tahu harus berbuat apa dan kepada siapa menyampaikan aspirasinya. Ujungnya, ia tak percaya kepada manajemen.

Tragisnya, di pihak lain, manajemen pun kadang dihindangi perasaan ketidakpercayaan yang sama terhadap karyawannya. Manajemen merasa karyawan tidak optimal bekerja, tidak mau mematuhi peraturan, hanya mau gaji, banyak

tuntutan, dan seribu perkiraan serta prasangka negatif lainnya.

Bila kedua perasaan ini mewarnai hubungan karyawan dan manajemen, hasilnya sudah sangat terang. Alih-alih muncul prestasi karyawan yang berimplikasi pada keuntungan perusahaan, yang terjadi adalah amburadulnya kerja karyawan yang mengakibatkan hancurnya kinerja perusahaan.

Bagi perusahaan yang sadar bahwa membangun hubungan harmonis dengan karyawannya merupakan pilar kejayaan mengarungi samudera bisnis, keempat faktor penghambat tersebut harus dienyahkan. Dan untuk menjembatani terciptanya situasi yang kondusif buat berkarya (aman, nyaman, tenang, dinamis), Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) memiliki posisi yang sangat strategis.

Mengacu pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI No. PER-01/Men/1995, KKB merupakan perjanjian tertulis yang sekurang-kurangnya memuat ketentuan mengenai empat hal. Pertama, hak dan kewajiban perusahaan. Kedua, hak dan kewajiban serikat pekerja dan pekerja. Ketiga, tata tertib perusahaan, termasuk penyelesaian perselisihan. Dan keempat, jangka waktu KKB.

Dengan adanya empat ketentuan itu, jelas KKB berpotensi membuat situasi yang kondusif untuk bekerja karena menciptakan kepastian akan hak dan kewajiban kedua pihak (karyawan serta manajemen). Perusahaan, misalnya, jadi mengetahui apa yang diinginkan karyawan. Demikian pula karyawan, tidak lagi takut serta cemas akan

diperlakukan sewenang-wenang. Dan kalau ada kekecewaan atau kekesalan, mereka tahu bagaimana dan kepada siapa mengungkapkannya.

Di laluran bisnis Indonesia, buruknya hubungan karyawan dengan manajemen perusahaan, bukan merupakan cerita baru. Berita tentang demonstrasi karyawan yang menjurus pada tindakan anarkis serta destruktif sering mewarnai liputan televisi dan surat kabar. Faktor pemicunya, macam-macam. Namun, umumnya tak terlepas dari empat faktor yang disinggung Horton dan Reid.

Memang, KKB tidak menjamin tak adanya ketidakpuasan. Namun, lewat kesepakatan itu, hal-hal destruktif bisa dihindari sedini mungkin karena kesepakatan dibuat dan disetujui bersama. Pendek kata, ada aturan main yang harus dipatuhi sehingga semua pihak mengetahui bagaimana harus berperilaku terhadap yang lain.

Sayangnya, belum banyak perusahaan nasional yang berhasil mencapai kesepakatan semacam ini. Perusahaan di Tanah Air yang berhasil membuat KKB, di antaranya Bank Internasional Indonesia, PT PLN PJB-I (Pembangkit Tenaga Listrik Jawa Bali-I), PT Arutmin Indonesia, dan PT BHP Kendilo Coal.

Sebenarnya, bisa dipahami jika banyak yang belum berhasil mencapai KKB. Sebab, sekalipun menurut Kepmenaker merupakan kewajiban, untuk mencapai KKB ada beberapa kendala psikologis yang harus dilewati. Terutama, dari sisi perusahaan yang sering menjadi sasaran kemarahan karyawan karena dianggap membuat kebijakan secara sepihak.

Kendala psikologi yang harus diawali itu adalah, pertama, kedua pihak (karyawan dan manajemen) bersedia duduk bersama. Kedua, bersedia untuk saling mendengarkan aspirasi pihak lain. Ketiga, bersedia berkompromi karena semua pihak memiliki kepentingan yang kadang tidak mencapai titik temu. Tanpa melewati hambatan tersebut, alias saling *ngolot*, jangan harap tercapai kesepakatan. Yang ada mungkin malah saling cakar.

Di antara sedikit perusahaan nasional yang sudah membuat KKB, keluarga Garuda Indonesia boleh berbangga diri. Pada tanggal 26 Januari 2001, karyawan yang bernaung dalam Serikat Karyawan Garuda (Sekarga) sepakat menandatangani KKB dengan Manajemen Garuda. Ini jelas sebuah prestasi karena selain merupakan babak baru hubungan karyawan dengan manajemen, juga menunjukkan betapa

berbagai pihak di perusahaan berhasil melewati hambatan psikologis yang tidak mudah (bersedia duduk bersama, saling mendengar, dan melakukan kompromi).

Memakan waktu perundingan dan pembuatan sekitar 6 bulan (Juli-Desember 2000), menurut Hedy A. Sukaryadi, Caretaker Kepala Dinas Human Resources Management, KKB antara Sekarga dan Manajemen Garuda merupakan salah satu kesepakatan yang berupaya sekomprensif mungkin mengatur hubungan kerja. Terdiri dari 8 Bab dan 273 Pasal, kesepakatan itu mengatur hal-hal menyangkut: (1) Hak dan kewajiban Perusahaan dan Sekarga; (2) Perencanaan SDM; (3) Manajemen kinerja; (4) Pengembangan SDM; (5) Hubungan Industrial; dan (6) Imbal jasa.

Contoh dalam hal "Manajemen Kinerja" misalnya. Baik perusahaan maupun karyawan Garuda mengetahui bagaimana kinerja akan dinilai dan apa yang dinilai. Contoh lain, dalam hal "Pengembangan SDM", karyawan mengetahui bagaimana pengembangan karier, proses promosi serta demosi. Dan masih banyak contoh lain yang termaktub dalam KKB setebal 225 halaman tersebut.

Diakui Hedy, ditinjau dari sudut hubungan industrial serta manajerial, banyak nilai positif yang dapat dikembangkan melalui KKB. Manajemen Garuda, katanya, bersedia menandatangani KKB bukan karena faktor kewajiban semata. Melainkan, lebih pada kesadaran bahwa membuat kebijakan berdasarkan kesepakatan yang sering menjadi sasaran kemarahan karyawan karena dianggap membuat kebijakan secara sepihak.

Kendala psikologi yang harus diawali itu adalah, pertama, kedua pihak (karyawan dan manajemen) bersedia duduk bersama. Kedua, bersedia untuk saling mendengarkan aspirasi pihak lain. Ketiga, bersedia berkompromi karena semua pihak memiliki kepentingan yang kadang tidak mencapai titik temu. Tanpa melewati hambatan tersebut, alias saling *ngolot*, jangan harap tercapai kesepakatan. Yang ada mungkin malah saling cakar.

Di antara sedikit perusahaan nasional yang sudah membuat KKB, keluarga Garuda Indonesia boleh berbangga diri. Pada tanggal 26 Januari 2001, karyawan yang bernaung dalam Serikat Karyawan Garuda (Sekarga) sepakat menandatangani KKB dengan Manajemen Garuda. Ini jelas sebuah prestasi karena selain merupakan babak baru hubungan karyawan dengan manajemen, juga menunjukkan betapa berbagai pihak di perusahaan berhasil melewati hambatan psikologis yang tidak mudah (bersedia duduk bersama, saling mendengar, dan melakukan kompromi).

OTP/SLF Bulan Juni 2001

OTP : 91,47 %

SLF : 67,50 %

Tidak Ramah kepada Bangsa Sendiri

Saya punya banyak pengalaman dengan Garuda, dan hampir semuanya tidak mengenakkan. Terakhir saya alami ketika *booking seat* di kantor Garuda Auckland Selandia Baru. Saya tidak mengerti, mengapa orang yang tidak memiliki keramahmatan ditempatkan pada posisi *public service*. Saya telah menunggu 15 menit untuk mendapatkan pelayanan, tapi sambutan yang saya dapatkan: muka cemberut, teknik bicara yang minim, dan tidak ada perasaan bersalah. Apakah ini perlakuan terhadap bangsa sendiri? Bagaimana bangsa lain bisa menghargai Indonesia, jika bangsa sendiri tidak menghargai sesama warga?

Saya tidak minta dihormati, tapi saya berhak mendapat perlakuan wajar sebagai pelanggan. Perlu diketahui, citra yang baik, dimulai dari dalam bukan dari luar. Ini hanya sedikit dari sekian banyak pengalaman buruk saya dengan Garuda. Saya mohon kiranya manajemen Garuda membenahi staf yang tidak memiliki *sense of hospitality, even to their own nation*.

Vincentius Riza Dewanto
Auckland, Selandia Baru.

Garuda Service to be Excellent

Just a short note to let you know how much we enjoyed our flight to and from Bali with Garuda Indonesia on 26th May and returning on 11th Juni 2001. We had not previously travelled with Garuda before and found the service and professionalism of the cabin crew and ground staff to be excellent.

Our flight back to Perth was cancelled due to bad weather in Perth and the ground staff at the airport kept us informed of the situation. We were transferred to a nearby hotel for the night with meals supplied (including a 3 minute phone call to Perth) and returned next day to the airport for our flight out at 12 noon 11th June.

The situation could not have been handled more professionally and we would like to compliment Garuda Perth staff on a job well done. We will certainly travel with Garuda again.

Ian & Pam Black
Perth, Australia

Kehilangan Kamera di Garuda

Tanggal 5 Juli 2001 saya bersama istri menumpang Garuda GA 981 rute Jeddah-Jakarta setelah melakukan ibadah umroh, dan duduk di deretan kursi nomor 14 dekat jendela sebelah kiri. Kami tiba di Jakarta pukul 14.30 WIB.

Saat sampai di rumah, istri saya membuka tas tangannya dan ternyata kamera saku merek Nikon (tanpa sarung) sudah tidak ada di tempatnya. Istri saya yakin tertinggal di kursi atau jatuh di bawah kursi pesawat. Saya sudah beberapa kali mencoba menghubungi pihak Garuda bagian Lost and Found di Cengkareng, ternyata sampai saat ini tidak ada laporan tentang kamera tersebut.

Saya mohon mereka yang menemukan kamera tersebut sudi kiranya mengembalikan atau isi filmnya saja kepada kami, karena isi film tersebut sangat berarti bagi kami. Dan bagi yang menemukan dimohon menghubungi saya di 0817140733.

Eddy Luckiyanto
Bogor

RAJAWALI View

Redaksi menerima surat atau komentar pembaca terhadap sajian RAJAWALI VIEW maupun saran terhadap manajemen GARUDA. Setiap surat mohon disertai identitas lengkap dan dialamkan ke: Redaksi RAJAWALI VIEW, JKTCIGA Fax : 231-1962. Email : rajawaliview@garuda-indonesia.com

Rajawali View in a Nutshell

MAIN FOCUS F-28, Through the Years

On April 25, 2001, the management officially phased out five (5) F-28s aircrafts from Garuda's first tier flights to serve several domestic routes, ending their role of 30 years as the backbone of Garuda's aircraft fleet.

In the course of its years in operation since the beginning of the 1970's, F-28 type of aircrafts became the essence of Garuda Indonesia. Duty-bound to assist in the development of the nation, Garuda with its fleet of F-28 regularly connected all the provinces' major cities becoming the people's lifeline to the world.

Regulations and Garuda's current interest towards the upper middle-class as its potential domestic market initially founded the decision to pull F-28 out from the Garuda fleet. Nevertheless, bearing in mind the company's advancement and after deliberate considerations the Management decided to once more operate F-28s to serve cost-conscious passengers in Garuda's Citilink point to point domestic flight service.

Garuda's newest product, the Citilink, is expected to meet the customer's needs for convenient, simplified and affordable flight services.

HORIZON KKB or Joint Cooperation Agreement : Laying the Foundation for a More Harmonious Relation

A company development together with its employees is considered to be an ideal business situation. Creating a relaxed, comfortable, secure and dynamic working environment became many companies' priority. Better working conditions will hopefully promote each individual's creative energy and enhance motivation, thus accelerating the company's further advancement.

One of the effective tools for developing a conducive working environment for employees, is the KKB or Joint Cooperation Agreement. As stated in the Minister of Labor's Decree No. Per-01/Men/1995, the KKB contains four points, stating, the rights and duties of the company; the rights and duties of the workers' union and employees; regulations to determine conflict settlement and the term of agreement.

On January 26, 2001 employees belonging to the Garuda Workers Union (Sekarga) agreed to sign a Joint Cooperation Agreement with the management of Garuda. Displaying the serious intent of both the employees and management in sharing a mutual goal towards the enhancement of the company's performance, the event was a milestone in the development of a more intimate relationship at all levels of the company.

COLUMN Seize the Momentum

To effect a change we frequently feel the need for a certain momentum, which may well only be a psychological boundary between yesterday and tomorrow. Eventhough no one day is better than the other, we still consider and need a milestone as an impetus or a stimulant.

For Garuda, being awarded the Punctuality Intercontinental Airlines 2000 from the Amsterdam Schiphol Airport was the perfect opportunity that should be maximized to promote change and improvement Major

restructuring measures within the company should be carried out without delay and without hesitation, with every individual participating in reforming their professional attitude and behavior.

PORTRAIT Landing Gear System Shop Unit : Controlling Aircraft Worthiness

The Landing Gear System Shop Unit or better known as TCE 7 has indeed an important say in determining and authorizing an aircraft's worthiness. In the vast Workshop 1 in Cengkareng, inspection and repair activities for all kinds of landing gear, including wheel and brake components, are carried out.

Yet, the workshop's bustle, smells and sounds of daily activities could not prevent the growth of creativity. Recently, a member of the unit was the proud recipient of an award from a writing competition held by the company.

FRAME F-28 and Garuda's Consistent Service

Since April 25 2001, as part of its corporate restructuring program, Garuda has phased out five F-28s from its fleet to serve a number of domestic routes.

The aircrafts' air unworthiness was not the reason for the phasing out. On the contrary, F-28s are safe and capable of transporting passengers to diverse locations and destinations.

For Garuda, the bankrupt F-28 manufacturer in the Netherlands and rare supply of spareparts were the main factors that prompted the management to take the necessary action. Yet, the aircraft's condition were the other contributing factors. The limited in-flight comforts and facilities available on F-28 have been considered insufficient to satisfy the upper-middle class passengers and may affect Garuda's future performance.

While continuing to develop its service, Garuda strives to make use of existing resources. These considerations led to the use of phased out F-28s to cater to Garuda's cost-conscious Citilink customers.

AIR CORNER The Garuda Makassar Branch Office - Cashing in on the Flying Restaurant with Quality Service

There are more ways than one to be a step ahead of the competition. Take the Garuda Makassar Branch Office, for example. With its "flying restaurant" type of service offering a la carte menus, and personalized financial services for guests in the Premium Lounge, Garuda Makassar anticipates an increasingly tough competition through an innovative and effective business strategy.

A year since its introduction, this customized service remains to be Garuda Makassar's unique way of rendering quality service to its Business Class passengers, travelling on all flights departing from Makassar.

Pleasantly surprised and satisfied customers agree that both the "flying restaurant" and "Premium Lounge" services have succeeded in giving Garuda the advantage over its competitors. Indeed, in a relatively busy and competitive flight route, Garuda manages to achieve a positive performance.

Garuda Sumbang SD At-Taqwa

Sebagai bentuk kepedulian terhadap pendidikan masyarakat di sekitar bandara Soekarno-Hatta, pada tanggal 24 Juni yang lalu Garuda memberikan sumbangan untuk pembangunan SD At-Taqwa di perumahan Mutiara Garuda, Teluk Naga, Tangerang.

SD At-Taqwa yang dibangun di atas tanah seluas 1.440 m², rencananya terdiri dari 12 kelas. Namun untuk tahap pertama akan dibangun tiga kelas yang akan beroperasi pada tahun ajaran baru 2002/2003. Pada kesempatan itu juga diselenggarakan khitanan massal 43 anak dan penyerahan santunan pendidikan kepada 30 orang anak kurang mampu.



Garuda Berikan Penghargaan Kepada Mitra Usahanya

Alun musik Bali mengalir dinamis menyambut undangan pada acara Malam Apresiasi Mitra Usaha 2001 yang digelar Garuda di Hotel Sahid Jaya, Jakarta, tanggal 9 Juni 2001 lalu. Pada kesempatan itu, Garuda memberikan penghargaan kepada 113 *travel* dan *cargo agent* terbaik dari 581 mitra usaha yang tersebar di 20 kota besar di Indonesia.

Pemberian penghargaan tersebut merupakan ungkapan terima kasih Garuda terhadap para mitra usaha yang telah berperan aktif dalam meningkatkan penjualan Garuda periode tahun 2000, ujar Direktur Niaga, Pak Bachrul Hakim.

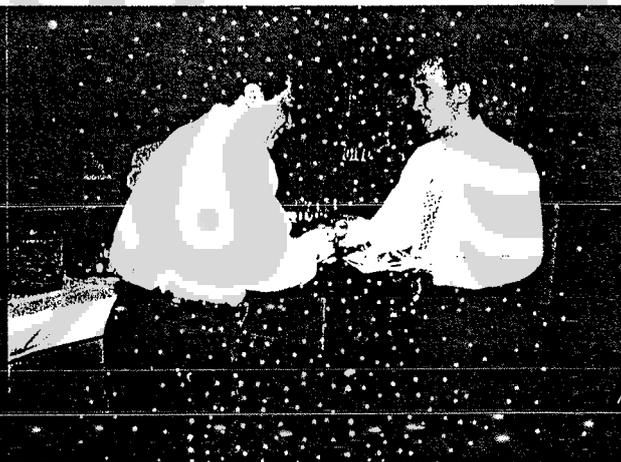
Penghargaan serupa sebelumnya juga diberikan kepada para *travel* dan *cargo agent* Garuda di kawasan Jepang dan di Jakarta Raya.

IKAGI Laksanakan Peringatan 1 Tahun

Bertempat di lobi gedung Garuda Sentra Operasi (GSO), pada tanggal 1 Juni 2001 lalu diadakan acara potong tumpeng dan doa bersama sebagai syukuran 1 tahun berdirinya Ikatan Awak Kabin Garuda Indonesia (IKAGI). Peringatan HUT IKAGI tersebut juga diisi dengan kegiatan donor darah dan bakti sosial ke pemukiman di sekitar bandara Soekarno-Hatta.

"Sebagai wadah yang beranggotakan para awak kabin Garuda, IKAGI diharapkan dapat berperan meningkatkan kualitas dan performa awak kabin," pesan Direktur Operasi, Capt. Rudy A Hardono, saat memberikan sambutan.

Ketua IKAGI Santo Setiohadi, mengakui IKAGI yang beranggotakan sekitar 2000 orang ini masih memiliki kekurangan yang perlu diperbaiki. "Untuk itu kami berupaya terus meningkatkan koordinasi dan komunikasi dengan anggota serta bekerjasama dengan forum komunikasi karyawan, guna meningkatkan profesionalisme," katanya menambahkan.



Garuda Mendukung Peluncuran CASS

Dalam rangka meningkatkan kecepatan dan ketepatan pembayaran di antara para agen kargo dengan perusahaan penerbangan, pada tanggal 13 Juni yang lalu International Air Transport Association (IATA) menyelenggarakan peluncuran program Cargo Account Settlement System (CASS).

Dihadapan peserta dari beberapa perusahaan penerbangan asing, Jesus Subeno, Manajer Agency & CASS Development, menjelaskan bahwa dengan adanya CASS proses/transaksi pembayaran antara agen kargo dan perusahaan penerbangan menjadi lebih sederhana. Hal senada juga diungkapkan oleh S.M Pulungan Kepala Kargo Garuda. "Penerapan CASS akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembayaran/penerimaan di bidang kargo".

Pada kesempatan yang sama juga dibentuk IATA Cargo Advisory Panel (ICAP) sebagai wadah tukar pikiran antar perusahaan penerbangan anggota IATA yang beroperasi di Indonesia dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan di masa mendatang.

Unit Landing Gear System Shop

Ikut Mengendalik Kelaikan Pesawat

Peran unit *Landing Gear System Shop* (TCE 7) dalam menepatkan penerbangan pesawat cukup besar. Lengah sedikit, dapat berakibat fatal. Apa saja peran tersebut? Dan apa hubungannya dengan penghargaan yang diraih karyawan dalam lomba tulisan yang diselenggarakan perusahaan?

Di antara tumpukan ban-ban raksasa berdiameter 1,5 meter, beberapa karyawan berseragam *wearpack* biru tua lalu datang membawa lembar kerja. Sesekali mereka mengelilingi ban dan mencermati lajunya. Di sudut lain, seorang karyawan berseragam putih biru begitu serius mengawasi dua karyawan yang sedang memasang baut-baut pada *velg*.

Tumpukan ban, cakram-cakram rem, *gear-gear* dan *velg-velg* roda pesawat yang menunggu diperbaiki terlihat di antara beberapa perkakas dan alat bengkel lain. Bunyi pengencang baut dan bau minyak pelumas meningkahi suasana siang di salah satu bengkel milik Garuda yang biasa

diambil, tetap vital. "Sebab, merekalah yang membongkar dan mengerti apa yang perlu dilakukan pada komponen tersebut," ujar Sukanto, Kepala Seksi *Landing Gear System Shop*.

Untuk mendelesi umur pakai karvas rem, digunakan pin indikator. Jika pin indikator pemakaian maksimum rem itu mencapai ambang batas maksimal, rem-rem segera dicopot dan dibawa ke bengkel untuk diganti. Begitu juga dengan penggunaan komponen lainnya. Tak pelak, perhatian dan kerjasama di antara teknisi di lapangan sangat dibutuhkan dalam pengawasan penggunaan rem ini.

Prinsip dasarnya, penanganan roda dan komponen pengikutnya ini memang tidak berbeda dari roda mobil. Namun, jangan ditanya seberapa vital peranan bagian ini pada pesawat. Banyak kecelakaan pesawat fatal yang merenggut banyak korban disebabkan pecahnya ban atau macelnya rem, sehingga seksi ini menerapkan aturan ketat dan standar kualifikasi yang tinggi untuk setiap pekerjaan mereka.

Bila untuk ban mobil dikenal istilah vulkanisir, untuk ban pesawat dikenal dengan istilah *retreat* atau *recap*. Namun berbeda dengan ban mobil yang

buku manual produk yang dikeluarkan masing-masing vendor.

Namun, aturan yang bagaimanapun ketat tersebut akan dilaksanakan oleh manusia. Karena itu, peran manusia menjadi sangat dominan. Untuk menekan *human error* yang bisa berakibat sangat fatal, unit TCE 7 melakukan pelatihan dan kursus bagi karyawan. Prosedur pengawasan pun diterapkan secara lebih sistematis. Pengawasan tidak hanya diterapkan pada proses kerja, tapi juga pada produk hasil perbaikan. Total karyawan yang mengawasi unit ini: 18 mekanik, termasuk 6 inspektor.

Mekanik inspektor bertugas mengawasi pekerjaan para mekanik dan meningkatkan performa mereka, termasuk keamanan kerja. Karenanya, sangat kecil kemungkinan terlewatnya suatu proses kerja. Apalagi, para pekerja juga dibekali lembar kerja sebagai pedoman operasional mereka. Selain itu, unit ini juga secara rutin menerima kiriman *Service Bulletin* dari para vendor. Informasi itu jelas sangat penting dan bermanfaat untuk mengantisipasi kerusakan atau pergantian komponen baru yang dilakukan vendor.

Seperi halnya buku pedoman manual lainnya, tentu saja tak semua problem di lapangan ditemukan di CMM. Itulah yang mengilhami Giyamin, salah satu mekanik yang telah 12 tahun bergabung di unit ini, untuk menerapkan metode baru dalam rangka mengefisienkan pekerjaan. Hasil karyanya ini didokumentasikan dan dituangkan ke

dalam karya tulis berjudul *Menuju ke Penanganan Wheels yang Efisien* dan memenangkan lomba tulisan yang diselenggarakan perusahaan.

Kata "efisien" sebenarnya sudah lama mengayuti pikirannya. Terlebih, ketika ia melihat begitu banyak prosedur pengerjaan komponen yang dirasakannya terlalu bertele-tele dan justru merepotkan mekanik di lapangan.

Bagi Giyamin, peran roda pesawat sangat vital. Karena karakteristik pekerjaannya yang tidak terlalu sukar, menurutnya, penanganannya harus dilakukan secepat mungkin. Namun, kenyataan di lapangan bicara lain, misalnya tentang penanganan baut-bautnya. Baut-baut roda yang masuk bengkel tidak diketahui berapa kali dipakai untuk *landing*

dan *take off*, sehingga tidak terdeteksi ketahanan dan kekuatannya. Untuk itulah, diperlukan *Magnetic Particle Inspection* atau uji retak (*crack test*) di bagian lain. Uji retak ini menghambat penanganan roda.

Ia lalu mencoba metode baru untuk mengefisienkan pekerjaan itu. "Sebenarnya, ini bukan murni ide saya, tapi diilhami cara Swiss Air menangani baut-bautnya," tuturnya. Metode baru itu ialah memberi tanda huruf (*marking*) pada baut-baut yang masih baru dengan cara digrafi atau diberi stempel. Setelah itu, dibuat *database*-nya, bisa secara manual atau komputasi.

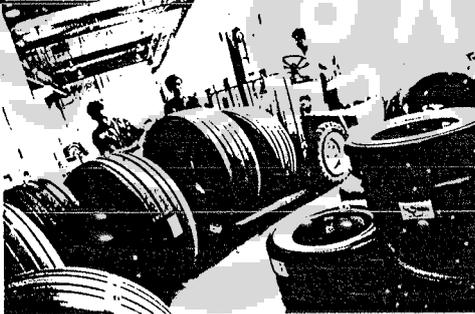
Sengaja dipilih baut-baut baru. Sebab, baut-baut lama tidak diketahui masa pakainya, sehingga uji retak mutlak diperlukan. Baut, menurutnya, satu bagian kecil saja. Maka, ia berharap para *shop engineering* dan pengambil keputusan berkumpul dan berpikir bersama untuk merumuskan prosedur kerja yang lebih efisien dan efektif. "Supaya tidak terlalu banyak kertas administrasi yang membuat pekerjaan semakin bertele-tele," ujarnya. Selain menghemat waktu dan biaya, *Turn Around Time* (waktu *ngendon* komponen di bengkel) pun bisa semakin singkat.

Bagi Sukanto, kendala yang paling sering ia hadapi adalah masalah pengadaan material. Karena itu, ia terpaksa memodifikasi atau memanfaatkan komponen bekas yang masih laik pakai. "Tapi, sekali lagi itu tetap harus mengacu pada peraturan dasar demi keselamatan pesawat," tegasnya. Terbukti, kelenturan bersikap dipadu dengan tanggung jawab penuh menjadikan beberapa persoalan lebih mudah diatasi.

Selaras dengan Tahun Efisiensi yang dimasyrakatkan manajemen Garuda, unit ini juga ikut aktif membenahi sistem dan kinerja mereka. Sebelumnya, para mekanik bekerja berdasarkan tenggat penyelesaian order. Sekarang mereka dituntut bekerja berdasarkan jam kerja. Jadi, tidak ada waktu yang terbuang percuma.

"Selain itu, kami juga memanfaatkan material-material sehemat mungkin dan mengevaluasi kembali *maintenance* yang kami lakukan, sehingga bisa menekan biaya dan tidak terjadi lagi *over maintenance*," ujarnya.

Sekian lama bergulat di bagian roda pesawat menyisakan banyak cerita bagi Sukanto. Suka dan duka pernah ia alami. Bagaimana di malam-malam buta ia musti turun langsung ke lapangan untuk menangani kerusakan. Bahkan hari-hari libur bersama keluarga, terkadang harus dikorbankan. Namun, duka itu akan pupus manakala ia menyetei roda pesawat untuk perjalanan RI-1. "Rasanya bangga banget bisa ikut andil dalam lawatan presiden ke luar negeri," ujarnya dengan mata berbinar.



disebut TCE7 tersebut.

Di bengkel yang berlokasi di Gedung Workshop 1 Cengkareng itulah proses reparasi komponen *landing gear*, *wheel* (roda pesawat), *brake* (rem), dan segala jenis perbaikan komponen vital pendaratan itu dilakukan. Kanvas-kanvas rem yang aus diinspeksi dan diganti di bengkel yang luas ini. Demikian pula, proses pengerjaan komponen roda lainnya.

Dalam industri penerbangan, komponen roda bersifat *fast moving* karena *removal rate*-nya tinggi. Artinya, roda memiliki umur operasional rendah. Menurut data Automatic Maintenance Engineering Garuda (Amege), secara rata-rata, untuk pesawat *narrow body*, misalnya B737, umur operasional bannya adalah 30 hari atau 200 siklus. Sementara itu, umur rem pesawat B737 adalah 800 siklus. Satu siklus diartikan sebagai sekali *take off* dan sekali *landing*.

Berdasarkan data-data itu, saat ini unit TCE7 menangani sekitar 65 roda dan 12 rem pesawat setiap minggunya. Mereka bekerja berdasarkan order dari teknisi lapangan setelah melalui prosedur perawatan pesawat.

Walaupun telah melewati proses *incoming inspection* yang dilakukan inspektor, bukan berarti semua kerusakan komponen sudah terdeteksi. Peran para mekanik di unit TCE7 dalam menentukan perbaikan atau tindakan apa yang mesti

bisa divulkanisir di pabrik vulkanisir manapun, ban pesawat hanya bisa di-*retreat* di pabrik asalnya. Saat ini, Garuda menggunakan ban dari empat produsen ban andal dunia, yaitu Michelin, Goodyear, Bridgestone, dan Saimack. Untuk roda baru, pabrik memberikan garansi lima kali *retreat*. Selebihnya, ban-ban yang beberapa di antaranya juga dari jenis radial itu sudah dianggap tidak laik pakai.

Dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, unit TCE 7 memang selalu berpegang pada aturan baku operasional. Selain memudahkan pekerjaan, hal itu juga menjamin hasil yang lebih bagus. "Baik untuk *repair* ataupun *overhaul*, kita selalu mengikuti aturan CMM yang sesuai dengan ketentuan dari FIA," ujar Sukanto. CMM (*Component Maintenance Manual*) adalah

Branch Office Makassar:

Jurus Restoran Terbang dan Layanan Berkualitas

Ketatnya persaingan di jalur Makassar dihadapi dengan menggelar jurus restoran terbang: menyajikan menu ala carte dan layanan di premium lounge yang personalized. Tapi mengapa GM Garuda Makassar sampai harus menghadap DPRD?

Pria necis berdasar serasi itu sempat tertegun ketika ia dipersilakan memilih menu yang disukainya. Sambil menunjuk satu gambar dari 8 menu makanan yang tertera di *white-board* di sisi pelugas tadi, ia sempat melontarkan celetukan. "Wah, serasi di restoran kelas atas saja," ujarnya sambil tersenyum kepada pelugas *ticketing* yang melayaninya.

Pelugas *ticketing*? Pria tadi memang bukan sedang berada di restoran atau kantin, melainkan di kantor penjualan Garuda Makassar. Itu sebabnya, saat berada di pesawat ia tak terlalu berharap pesannya tadi benar-benar akan terpenuhi. Maka ketika di dalam penerbangan seorang pramugari datang menghadangkan menu pilihannya tadi, "Saya benar-benar *surprised*," katanya.

Layanan *customized* yang diberikan sejak setahun terakhir ini memang merupakan keistimewaan bagi para penumpang *business class* Garuda yang berangkat dari Makassar untuk semua destinasi. "Setiap hari kami menyediakan 8 pilihan menu, mulai dari masakan Indonesia, Eropa, hingga Cina, dan lainnya," tutur Bambang Sunan, *General Manager* Garuda Makassar.

Penumpang kelas ekonomi pun tak dianaktirikan. "Kami menyediakan *lounge* di bandara dengan istilah *premium lounge*, yang menyediakan berbagai makanan dan minuman. Sehingga mereka bisa bersantai sebelum terbang," ungkap Bambang Sunan. Menurut komandan Garuda Makassar sejak 1997 ini, sambutan terhadap kedua pelayanan ini sangat positif.

Sebagai *hub* yang menghubungkan kawasan Timur Indonesia, Makassar merupakan pasar potensial, baik dari sudut penumpang maupun kargo. Selain memiliki beberapa bisnis besar, kawasan ini pun merupakan penghasil banyak komoditas ekspor. Bahkan di puncak krisis moneter pada 1997-1998, ketika roda bisnis di wilayah lain Indonesia praktis berhenti, aktivitas Makassar justru meningkat karena *booming* ekspor produk pertanian, perkebunan dan perikanan — yang nilainya dalam dolar Amerika justru sedang melambung.

Tak heran bila pada 1997-1998 kinerja Garuda Makassar malah meningkat 63%. Apalagi pada waktu itu Garuda praktis tak punya pesaing di Makassar, terutama untuk penerbangan langsung ke Jakarta, yang merupakan barometer kemajuan penerbangan. Rute ini dilayani Garuda 3 kali sehari (10.45, 12.20 dan 16.00). Selain dari dan ke Jakarta, di jalur domestik dari Bandara Hasanudin ini Garuda terbang ke Manado dan Denpasar, masing-masing sehari sekali serta ke Biak dan Jayapura 4

kali seminggu. Dengan jam penerbangan yang bagus itu pada tahun-tahun selanjutnya bendera Garuda semakin berkibar.

Santapan lezat selalu mengundang selera. Begitu pula yang terjadi di Makassar: maskapai lain pun tergoda hembusan *angin mamiri*. Memasuki tahun 2000, Merali, Mandala, dan Bouraq pun mulai menyerbu, disusul maskapai penerbangan berjadwal baru, seperti Pelita Air, Star Air, dan Kartika Air. Tak ayal lagi, serbuan massal ini membuat keseimbangan antara permintaan dan penawaran menjadi menjomplang. Seperti kisah klasik lainnya, penantang baru biasanya mengimingi harga miring sebagai pemikat. Bahkan memasuki persaingan sengit pada tahun 2001, ada juga maskapai yang nekad menjual tiket dengan diskon hingga 40%.

Menghadapi serangan serong ini, Garuda memilih melakukan terobosan dengan meningkatkan layanan. "Di antaranya dengan meluncurkan program *meal choice* dan *premium lounge* tadi," papar Bambang Sunan.

Tingkat kesejahteraan masyarakat Makassar yang relatif tinggi juga mendorong suburnya pasar dari dan ke ibukota Sulawesi Selatan ini. Hal ini juga tercermin dari tingginya jumlah jamaah haji dari kawasan ini. Data yang dihimpun Garuda menyebutkan jumlah calon jamaah haji mencapai 40 ribu lebih setiap tahun, sementara kuotanya hanya 17 ribu. "Bagi masyarakat Makassar yang mayoritas beragama Islam, menunaikan ibadah haji berulang-ulang merupakan hal yang biasa. Bahkan kalau bisa, mereka ingin naik haji setiap tahun," tutur Bambang Harianto, *Sales Supervisor* Garuda Makassar.

Untuk mengatasi tingginya minat naik haji ini, Garuda menawarkan alternatif untuk berangkat umroh atau dengan ONH plus. Untuk mensosialisasikan ONH plus dan umroh ini, Garuda menggandeng Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Makassar — asosiasi yang menghimpun 30 yayasan yang bergerak di bidang perjalanan haji dan umroh. Hasilnya cukup mengembirakan. Pada 2001 ini, ONH plus dengan Garuda mencapai 10 ribu dari total kuota Makassar, atau sekitar 58%.

Tingginya minat masyarakat dalam menggunakan layanan Garuda tak lepas dari kualitas layanan dan ketepatan waktu penerbangan (OTP) yang terus meningkat. Dari sudut jumlah penerbangan dan pilihan jam penerbangan (jadwal), Garuda juga lebih unggul. "Apalagi sejak Maret 2001, Garuda juga menambah armada baru, yakni GA 631 jurusan Jakarta pada pukul 07.00, yang tiba di Jakarta pada pukul 08.00. Waktu yang tepat bagi *businessman*," kata Dian Ediono,

Sales Manager (SS).

Branch office Makassar juga memiliki potensi kargo yang lebih tinggi dibanding kota tujuan lainnya. Bila di branch office lain umumnya kontribusi pendapatan yang berasal dari kargo hanya sekitar 10%, di Makassar bisa mencapai 30%. "Di sini hanya Garuda yang mempunyai kapasitas kargo besar dan pengiriman cepat," kata Bambang Sunan.

Namun, gara-gara masalah kargo, pria yang pernah menjadi *General Manager* di Spanyol dan Taiwan ini pernah dipanggil DPRD tingkat II. Pemanggilan itu merupakan buntut demo para eksportir atau agen kargo yang berkali-kali mendatangi Garuda. Para wakil rakyat itu meminta keterangan masalah kapasitas kargo Garuda untuk destinasi Singapura dan Denpasar. Jumlah kargo untuk kedua tujuan ini memang sangat *over*, sehingga Garuda kewalahan dan tidak bisa mengangkutnya. Akibatnya, banyak kargo yang tertunda karena antrian yang panjang untuk dua tujuan itu.

"Pada tanya-jawab yang bagaikan lembaga pengadilannya itu, mereka meminta penambahan pesawat, terutama tujuan Denpasar," tutur Bambang. Namun proses penambahan pesawat tak sesederhana itu, mengingat keterbatasan armada Garuda yang juga harus melayani penerbangan ke kota-kota tujuan lainnya. "Setelah dijelaskan, mereka bisa memahaminya," kata Bambang. Kesulitan lainnya adalah karena 90% kargo asal Makassar berupa produk bahari (*marine product*), seperti ikan hidup, ikan segar, kepiting, lobster, tripang, mutiara, dan sebagainya. Bila pengepakannya tak sempurna atau tak sesuai standar yang ditetapkan Garuda, tak jarang terjadi kebocoran yang bisa mengakibatkan korosi pesawat. "Maka kita tak segan menjerit-jerit sanksi bila ada kecurangan," kata Bambang tegas.

Meski memiliki banyak keunggulan, bukan berarti Garuda boleh lengah. Apalagi, para penantang pasar ini bukan cuma bermain di jalur yang sama, melainkan juga menyusun jadwal penerbangan yang hampir sama. Belum lagi, para pesaing pun tentunya berupaya keras meningkatkan kualitas layannya. Alhasil, bila Garuda lalai sedikit saja, bukan mustahil penumpang akan beralih ke penerbangan lain.

Sadar akan hal ini, sambil terus meningkatkan layannya, Garuda juga menggalakkan promosi untuk mempertahankan citranya. Dua bulan sekali, misalnya, Garuda tampil secara rutin melalui

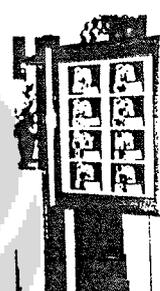
program interaktif di stasiun televisi lokal. Di radio, media cetak, bahkan di bioskop, Garuda juga giat beriklan. "Promosi gencar ini kami barengi dengan perbaikan layanan di lapangan, sehingga antara janji dan bukti bisa sama dan citra Garuda menjadi lebih baik," tutur Dian.

Selain upaya di atas, Garuda juga menerapkan berbagai aktivitas *below the line* untuk menambah pelanggan. Caranya, dengan menggalang kerja sama dengan instansi lainnya. Telkom, Satelindo, dan beberapa bank besar digandeng untuk kerjasama promosi. Lewat kerja sama ini, Garuda bisa mendekati pelanggan potensial agar menjadi pelanggan loyal Garuda. Dian juga merintis kerjasama dengan hotel-hotel berbintang di Makassar. "Berkat kerja sama ini, para *member Garuda Frequent Flyer* (GFF) Makassar — jumlahnya sekitar 500 orang — memperoleh kemudahan dan harga khusus bila menginap di hotel," tutur Dian.

Hubungan dengan agen, yang merupakan mitra pemasaran penumpang maupun kargo Garuda, juga dijalin melalui acara *gathering* sebulan sekali agar lebih akrab dan lebih mengenal produk Garuda. Berkat pendekatan ini, kinerja dan loyalitas para agen semakin meningkat.

Seampuh apa pun jurus pemasaran yang diterapkan, semesta apa pun hubungan dengan para mitra, semuanya tak akan efektif untuk meningkatkan kinerja Garuda jika kondisi internal kedodoran. Karena pelayanan yang diberikan berkaitan dengan seluruh lini, baik di darat maupun di udara, maka langkah dan pemikiran seluruh lini harus bisa disatukan. Untuk itu dirancah acara yang bisa mempertemukan dan mempersatukan seluruh karyawan.

"Sebulan sekali kami menyelenggarakan acara olah raga atau minum kopi bersama," tutur



General Manager Makassar, Bambang Sunan (paling kanan): "Target kualitas pelayanan Garuda Makassar harus dua tingkat di atas penerbangan lain".

Bambang Sunan. Lewat cara informal ini, suasana menjadi lebih cair dan komunikasi pun bisa terjalin lancar. "Banyak ide cemerlang yang muncul dari acara santai itu," lanjutnya.

Meski sangat dekat dengan 50 anak buahnya (42 karyawan tetap dan 8 karyawan kontrak) — sampai-sampai tak jarang mereka 'curhat' tentang masalah pribadi atau keluarganya — namun Bambang sangat tegas dalam pekerjaan. "Saya menargetkan kualitas layanan Garuda harus dua tingkat di atas penerbangan lainnya," tuturnya. Kriteria ini tak hanya berlaku untuk para karyawan semata, melainkan juga untuk seluruh mitra kerja Garuda, seperti Garuda Pura, Angkasa Pura, para agen, dan lain-lain. "Tanpa layanan yang seperti itu, Garuda akan sulit mempertahankan kekap sayapnya di angkasa 'Celebes' ini," katanya.



Peningkatan layanan, perubahan segmentasi penumpang menuntaskan masa bhakti operasinya di Garuda, diganti yang tak kalah menantang telah menanti: sebagai Citilink teraja

Rabu, 25 April 2001. Jarum jam menunjukkan pukul 10.55 WIB ketika roda-roda pesawat F-28 MK-4000 PK-GKZ yang diterbangkan Capt. Noor Wahjudie dan Capt. Basuki Supriyanto dengan nomor penerbangan GA-2041 menyentuh landasan bandara Soekarno-Hatta, Jakarta. Tak berapa lama, pesawat ini pun *taxy* menuju hanggar 2 Garuda Maintenance Facility (GMF). Setelah pesawat diparkir dan setelah dilaksanakan upacara sederhana, Direktur Utama Garuda Indonesia, Pak Abdulgani menutup pintu pesawat F-28 tersebut.

Seiring dengan penutupan pintu oleh Pak Gani tadi, berakhirilah tugas F-28 setelah 30 tahun menjadi bagian dari armada Garuda Indonesia dalam melayani beberapa rute penerbangan domestik. Terhitung 25 April itu, manajemen memutuskan kelima armada F-28 Garuda tidak lagi mengudara sebagai bagian penerbangan utama Garuda. Selanjutnya ada 3 (tiga) pilihan atas F-28 ini: dijual, disewakan, atau dijadikan penerbangan *fourthier* — semacam *second brand Garuda* dalam penerbangan berjadwal.

Keputusan menghentikan operasi F-28 sebagai bagian dari penerbangan utama sebenarnya merupakan pilihan yang tidak mudah. Sejak pengoperasiannya di awal 1970-an, pesawat ini telah ikut menjiwai perjalanan sejarah Garuda Indonesia. Armada inilah yang menjadi *pilot project* pengadaan armada jet -- yang dikenal sebagai program *telisasi* -- Garuda. Selain sempat menjadi tulang punggung perusahaan, armada inilah yang digunakan dalam menjalankan tugas Garuda sebagai agen pembangunan (*agent of development*) yang dipercayakan Pemerintah dan dimanifestasikan dengan menghubungkan seluruh ibukota propinsi secara reguler.

Namun, seperti diungkap Pak Rudi A.

Hardono, Direktur Operasi Garuda, di tengah segala romantisme dan heroisme yang melingkupi F-28, Garuda juga harus menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman dan tekad perusahaan meninggalkan kinerja dan layanannya. Apalagi, Garuda telah mengambil keputusan strategis dengan memfokuskan layanannya kepada *business traveller*. Konsekuensinya, Garuda harus mampu memberikan layanan — baik dari sudut kenyamanan, kecepatan jelajah, maupun ketepatan waktunya — yang sesuai dengan *target market*-nya.

Dengan usianya yang relatif tua, meski sesungguhnya masih laik terbang, F-28 dinilai tak lagi tepat untuk melayani segmen yang sensitif terhadap layanan, keepatan penerbangan dan kenyamanan. "Pertimbangan *phase out* F-28 ini diambil semata-mata untuk memenuhi keharusan dan menyesuaikan kebutuhan pasar *business traveller* yang menjadi sasaran utama Garuda di sektor domestik," tutur Pak Rudi.

Sejak program restrukturisasi dilaksanakan pada tahun 1998, target pasar penerbangan utama Garuda adalah kelas menengah-atas. Menurut Capt. Noor Wahjudie, dalam beberapa hal F-28 tidak bisa lagi memenuhi kebutuhan segmen Garuda tersebut. *Catering storage* (tempat penyimpanan catering), misalnya, kurang memadai karena tak dilengkapi dengan *oven* untuk memanaskan makanan. "Akibatnya, kualitas makanan yang disajikan menjadi kurang optimal," tutur Capt. Noor.

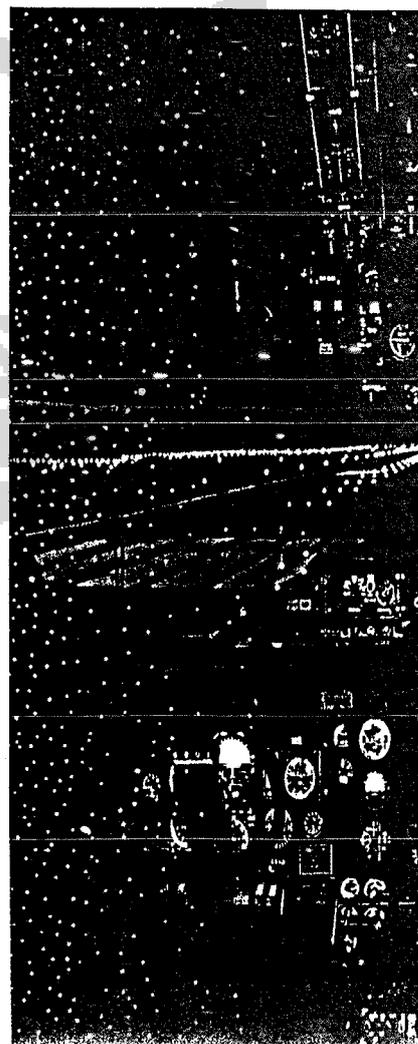
Lalu, *luggage bin* tempat bagasi penumpang, tak bisa mengakomodasi ukuran bagasi kabin kelas menengah-atas, yang biasanya membawa banyak barang. Lampu baca serta peralatan audio-video yang ada juga tidak lagi memadai bagi

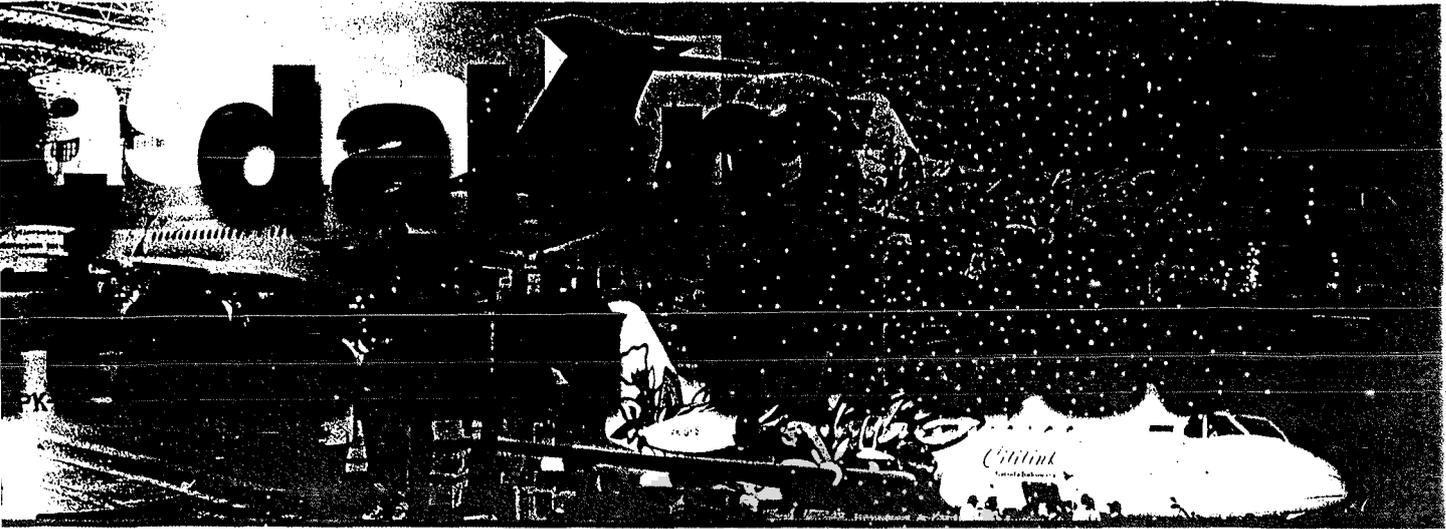
kebutuhan penumpang kelas ini.

Keterbatasan ini sangat mengganggu operasional Garuda yang sedang mengupayakan berbagai perbaikan, mulai dari OTP (*On Time Performance*) hingga peningkatan pelayanan pada umumnya. *Pay load* di F-28 misalnya. Dengan kebijakan bagasi 30 kg/*pax*, rata-rata berat penumpang dewasa 70 kg, berarti reservasi memperhitungkan 100 kg/*pax*. Sementara itu, *pay load* optimal yang tersedia hanya sekitar 7,5 ton — artinya penumpang yang tertampung hanya 75 orang. Padahal, jumlah kursi yang tersedia (*available seat*) di F-28 mencapai 85. Dengan mengosongkan sekitar 10 *seat* berarti ada potensi kehilangan pemasukan hingga sekitar 12%.

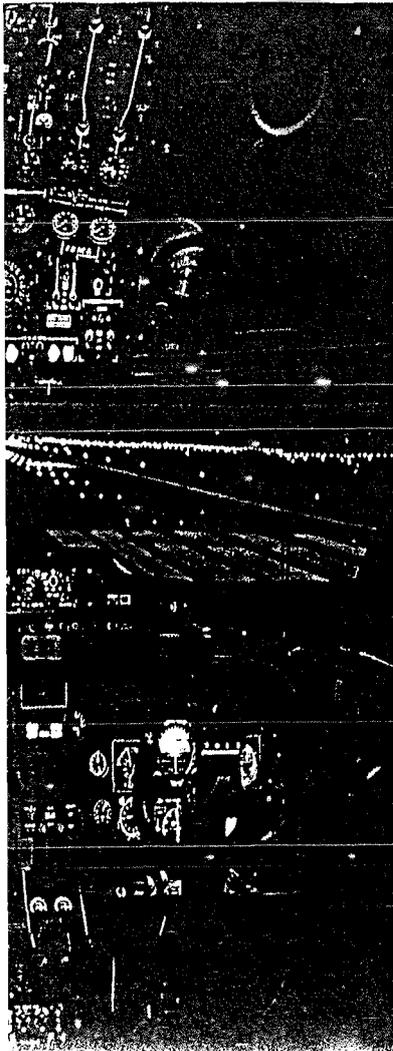
Selain kurang sesuai dengan kebutuhan penumpang kelas menengah-atas, kondisi F-28 yang didesain pada tahun 1970-an ini juga tidak lagi sesuai dengan regulasi yang berlaku saat ini. Pesawat ini tak memenuhi ketentuan CASR 121 yang diterapkan sejak tahun 1997 yang menyaratkan GPWS (*Ground Proximity Warning System*), *Cabin Crew Shoulder Harness*, *Torque Link Dumper*, serta *noise level requirement* di tingkat 3. "Sekedar contoh, tingkat kebisingan (*noise level*) F-28 berada di tingkat 2," ungkap Capt. Noor Wahjudie.

Sebenarnya, kata Wahjudie, persyaratan tersebut bisa saja dipenuhi Garuda. "Akan tetapi, diperlukan investasi dalam jumlah besar". Ia mencontohkan *air conditioning* di pesawat ini. Menurutnya, dengan segala upaya, karyawan bagian teknik pernah berupaya meningkatkan performa ACF-28. "Namun, begitu analisis menyangkut *cost* atau *benefit*, kelayakannya menjadi begitu rendah," tutur pria kelahiran Blora ini dengan mimik serius.





lan perubahan regulasi penerbangan membuat F-28 harus armada yang lebih muda dan efisien. Namun tugas baru ayanan baru yang simple, efisien dan harga yang lebih au.



Hal lain yang juga tak bisa dikesampingkan adalah faktor citra. "Karena sudah relatif tua, masyarakat membayangkan F-28 sebagai pesawat yang kurang menjanjikan kenyamanan," kata Wahjudie.

Terlepas dari berbagai kendala teknis yang ada, menurut Pak Rudi, F-28 masih sangat laik terbang. Di samping itu, pesawat tipe ini sangat cocok dioperasikan di Indonesia karena hanya membutuhkan landasan relatif pendek, serta memiliki kemampuan manuver yang sangat baik. Seperti kita ketahui bersama, sarana dan prasarana pendukung bandara di Indonesia masih ada yang belum sempurna. Masih banyak kota-kota (tujuan) di Indonesia yang secara topografis memerlukan jenis pesawat yang memiliki kemampuan manuver tinggi, yang dapat dipenuhi pesawat ini. "Jadi, keputusan *phase out* ini murni demi pertimbangan bisnis, karena Garuda membidik penumpang kelas menengah-atas, serta karena pertimbangan ketentuan regulasi. Bukan karena faktor ketidaklengkapan terbang," Pak Rudi menandatangani.

Harus diakui, keberadaan F-28 dalam perjalanan hidup Garuda Indonesia memiliki riwayat yang khusus dan panjang. Mulai kedatangan pada tahun 1971, F-28 dioperasikan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan pasar pada waktu itu. Pada awal dekade 1970-an itu, sebagai *national flag carrier* Garuda mengemban misi menjadi penghubung antar ibukota propinsi dan kota-kota besar di Indonesia. Mengingat keterbatasan kondisi sebagian besar bandara yang ada di ibukota propinsi atau kota-kota besar tersebut, pengoperasian F-28 dipandang sangat ideal untuk menjawab kendala teknis yang dihadapi.

Menurut Capt. Suprodjo

Gondosumarsono - mantan pilot Garuda yang pensiun sejak 8 Oktober 1994— keputusan pembelian pesawat F-28 dilakukan karena pertimbangan modernisasi pesawat. "Jadi bukan semata-mata karena misi Pemerintah sebagai agen pembangunan," tutur Capt. Prodjo.

Sewaktu (alm.) Pak Wiweko Soepono memimpin Garuda pada 1968 menggantikan Capt. Soedarmo, Garuda hanya memiliki armada 17 DC, 3 Dakota, 8 Convair 340, 3 Convair 990-A, 3 Lockheed Electra, dan 1 DC-8," kenang Capt. Prodjo. Kondisi ini membangkitkan keinginan Pak Wiweko untuk memodernisasi jenis pesawat. "Beliau ingin semua kota besar di Indonesia bisa disinggahi pesawat-pesawat Garuda dalam sehari penerbangan," tutur Capt. Prodjo. Dan pilihan itu jatuh pada pesawat kebanggaan rakyat Belanda: F-28. Pertimbangannya, pesawat ini mudah dioperasikan dan bisa mendarat di semua landasan, -sebagaimana kondisi kebanyakan bandara di Indonesia waktu itu.

Setelah itu, perlahan tapi pasti, keberadaan F-28 kian kukuh menopang perjalanan Garuda, bersanding dengan pesawat-pesawat jenis lainnya. Dalam kurun 1977 hingga 1984 secara bertahap Garuda mendatangkan 34 pesawat F-28, terdiri atas 6 F-28 MK3000 dan 28 F-28 MK4000. "Pada masanya Garuda sempat menjadi operator F-28 terbesar di dunia," kenang Capt. Prodjo. "Hingga sekarang, saya kira rekor itu belum terpecahkan," timpal Wahjudie.

Julukan sebagai operator terbesar itu memang cukup membanggakan. Apalagi, Garuda juga merupakan salah satu dari 4 pemilik simulator F-28 di dunia. Namun, hal itu tidaklah bertahan lama. Pada tahun 1989, Pemerintah meluncurkan program integrasi

Garuda dan Merpati Nusantara. Pemerintah memutuskan Garuda harus mengalihkan pengoperasian 27 pesawat F-28 kepada Merpati yang terdiri dari 21 pesawat F-28 MK-4000 dan 6 pesawat F-28 MK-3000. Dengan demikian, pesawat F-28 yang masih dioperasikan Garuda menjelang dekade 1990-an tinggal 7 pesawat F-28 MK-4000.

Sejak pertama kali kedatangan hingga program integrasi Garuda dan Merpati, seluruh F-28 boleh dibilang terbang membelah langit dengan mulus tanpa kendala berarti. Namun pada 1 Juli 1993 pesawat F-28 MK-3000/PK-GFU yang dioperasikan Merpati jatuh di Sorong, Irian Jaya. Setelah kemudian, tepatnya pada tanggal 17 November 1994, 33 pesawat F-28 milik Garuda ini diserahkan Pemerintah kepada Merpati Nusantara dan TNI AU. Merpati mendapat 18 pesawat F-28 MK-4000 sebagai Penyertaan Modal Pemerintah (PMP), sementara TNI AU mendapat 2 pesawat F-28 MK-3000.

Sejatinnya, menurut Wahjudie yang sejak 1995 menjabat *Chief Pilot* F-28, keputusan *phase out* atas F-28 pada bulan April 2001 lalu bukanlah yang pertama bagi Garuda. Pada 30 Oktober 1993, F-28 pernah diputuskan untuk *phase-out*. Namun pada 17 Desember 1995, pesawat F-28 ini diputuskan kembali mengudara.

Zaman yang berubah memang memerlukan penyesuaian. Era 1970-an, di mana Garuda menggenggam hak monopoli program jetinisasi di Indonesia, F-28 masih relatif mewah dibanding kompetitornya. "Bahkan," kata Wahjudie, "dekade 1970-1980-an merupakan era keemasan F-28 di langit Nusantara." Namun, dengan tuntutan regulasi dan penumpang yang kian meningkal, tak mudah lagi bagi pesawat semacam F-28 untuk mengulangi

kejayaannya seperti dulu, khususnya bila digunakan untuk penumpang kelas menengah-atas.

Di samping tidak lagi memenuhi tuntutan regulasi dan sasaran penumpang, pelaksanaan *phase out* itu sendiri, menurut Pak Rudi juga merupakan upaya penyederhanaan *fleet plan* Garuda. "Kita harapkan kelak Garuda hanya akan mengoperasikan pesawat Boeing dan Airbus saja, sehingga akan lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya," ujarnya.

Memang F-28 memiliki beberapa kelemahan dalam mengimbangi tuntutan penumpang segmen kelas menengah atas.

Namun bukan berarti pesawat ini tak memiliki keunggulan sama sekali. Kemampuan manuvernya di area-area yang sulit, masih belum bisa dilandingi Boeing atau Airbus. Dari segi keamanan (*safety*), pesawat ini juga termasuk bagus. Sejak pengoperasiannya pada 17 Desember 1995 hingga keputusan *phase out* pada 25 April 2001, F-28 mencatat *zero accident*. Dari segi efisiensi, pesawat ini juga tergolong efisien. "Dan seluruh pesawat yang di-*phase out* ini masih sangat laik terbang," ujar Capt. Wahjudie.

Tentu saja segala kelebihan itu tak boleh disia-siakan begitu saja. Itulah karenanya, akhirnya, 5 buah F-28 ini diputuskan

manajemen menjadi *fourthier* (lihat *Terbang Terbanglah Citilink*). Penerbangan ini menghubungkan kota-kota dalam negeri dengan tarif yang lebih rendah dibanding penerbangan reguler Garuda lainnya yang menggunakan Boeing atau Airbus. Citilink ini merupakan alternatif bagi para pengguna jasa Garuda yang mungkin mengalami kesulitan akibat krisis yang terjadi di negara kita.

Keputusan ini merupakan hal yang dipandang terbaik bagi Garuda. Namun, Pak Rudi mengingatkan, hal pertama yang harus dipegang adalah tak ada perbedaan kelas bagi karyawan Garuda baik yang berkarya di

firstier maupun *fourthier*. "Semuanya sama. Semuanya harus bahu-membahu menyajikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan," katanya.

Betul. Media atau fasilitas dalam pesawat memang dibutuhkan pelanggan. Akan tetapi itu bukanlah satu-satunya penentu. Karena sesungguhnya faktor kunci yang menentukan kepuasan pelanggan adalah faktor sikap dan layanan kita. Apa gunanya F-28 di-*phase-out* lalu dijadikan *fourthier* kalau pelayanan begitu-begitu saja? Apa gunanya dilaksanakan modernisasi pesawat, bila pelayanan yang diberikan cuma standar-standar saja? ➤

Terbang, Terbanglah Citilink

Kalau saja, ya, andai saja pada Senin, 16 Juli 2001 lalu Anthony Herman Gerard Fokker bisa berada di Surabaya, mungkin ia akan merasa berbunga-bunga. Pria kelahiran Blitar, Jawa Timur 6 April 1890, yang mendirikan pabrik pesawat di Belanda pada tahun 1912 ini akan dapat menyaksikan belapa Fokker-28 wajah baru—*body* yang dibungkus aneka warna—, terbang membelah angkasa biru.

Akan tetapi, sejarah dunia penerbangan nasional telah ditoreh oleh Garuda Indonesia. Setelah melalui pertimbangan yang matang, manajemen Garuda memutuskan untuk mengoperasikan kembali empat buah pesawat ini (2 F-28 MK-3000 dan 2 F-28 MK-4000), setelah beberapa bulan istirahat di hanggar Garuda Maintenance Facility (GMF).

Mulai tanggal 16 Juli itu, keempat pesawat F-28 ini akan melayani penerbangan rute Surabaya-Balikpapan, Balikpapan-Tarakan, Tarakan-Balikpapan, dan Balikpapan-Surabaya dengan nama produk Citilink Garuda Indonesia.

Berbeda dengan layanan penerbangan Garuda selama ini, Citilink menerapkan pola sistem operasi biaya rendah (*low cost operation system*) yang menekankan efisiensi di segala lini, dimana sumber daya (*resources*) yang digunakan efisien, antara lain pesawat yang dioperasikan bukan armada *leasing* SDM yang bertugas multi fungsi, selama penerbangan tidak disajikan hidangan makanan, *ground time* penerbangan di setiap bandara lebih singkat (30 menit), dan beberapa mekanisme kerja yang meliputi sistem administrasi, pola distribusi produk, proses reservasi, *check-in* serta *boarding* lebih disederhanakan.



Citilink memang merupakan produk terobosan inovatif Garuda—layanan baru yang sederhana, efisien dan harga yang terjangkau—dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan (segmen) pengguna jasa menengah ke bawah.

Melayani penerbangan *point to point* (dari satu kota ke kota lain) di sektor domestik—dengan waktu penerbangan yang berkisar antara 60-90 menit—Citilink menawarkan berbagai kemudahan.

Kemudahan layanan Citilink ini memang sudah dapat dirasakan saat melakukan pemesanan tempat duduk. Bagi calon penumpang yang ingin terbang bersama Citilink, dapat memesan tempat duduk melalui akses website www.ga-citilink.com atau menghubungi *call center* telepon bebas pulsa 0-800-1-454545 yang beroperasi 24 jam. Selanjutnya petugas *call center* akan menanyakan identitas calon penumpang dan rute yang dituju untuk kemudian menginformasikan kode *booking* kepada calon penumpang tersebut (angka 6 digit).

Untuk mendapatkan kenyamanan penerbangan yang berbasis di Halim

Perdanakusuma (Jakarta) dan Djuanda (Surabaya) ini, penumpang tidak memperoleh tiket, namun diganti dengan Citilink *card* yang dapat diperoleh di kantor-kantor penjualan Garuda atau konter khusus yang berada di bandara kota yang dilayani Citilink (Surabaya, Yogya, Makassar, Balikpapan dan Tarakan).

Citilink *card* ini merupakan kartu prabayar yang memiliki nomor PIN 14 digit yang digunakan untuk rekonfirmasi pembukuan. Setelah melakukan reservasi, calon penumpang dalam waktu tiga jam diharapkan sudah merekonfirmasi pembukuannya dengan menghubungi *call center* atau mengakses www.ga-citilink.com untuk melaporkan atau memasukkan nomor PIN 14 digit yang tercantum dalam Citilink *card* miliknya.

Bagi calon penumpang yang dalam waktu tiga jam setelah melakukan pembukuan, namun tidak melaksanakan konfirmasi, maka pembukuan yang telah dibuat sebelumnya otomatis akan batal.

Proses reservasi, baik melalui *call center* ataupun *website* akan ditutup 24 jam

sebelum pelaksanaan *boarding*. Bagi calon penumpang yang ingin terbang bersama Citilink, tapi belum melakukan reservasi atau memiliki Citilink *card* dapat langsung ke bandara dengan status penumpang *go-show* pada hari keberangkatan.

Melalui terobosan baru ini, calon penumpang hanya membutuhkan sebuah kartu pra bayar Citilink untuk menyelesaikan segala urusan pemesanan tempat duduk, yang bisa dilakukan dari rumah atau kantor.

Citilink *card* yang merupakan kartu pra bayar tersebut mempunyai masa berlaku selama tiga bulan, yang bersifat *non-refundable* (tidak dapat diuangkan jika tidak jadi digunakan), *non-retransferable* (Citilink *card* yang sudah dibeli dengan rute tertentu, tidak dapat diubah/diganti ke rute lain) dan *non-endorsable* (tidak dapat dialihkan ke penerbangan lain).

Kendati tampak 'kaku' karena Citilink *card* tidak bisa diuangkan, diubah rutenya, dan dialihkan ke penerbangan lain, terbang bersama Citilink juga memberi kemudahan lain, berupa pengaturannya waktu terbang yang fleksibel. Sebab kartu prabayar Citilink memiliki masa berlaku selama 3 bulan, selama masa itu calon penumpang bebas menentukan kapan akan menggunakannya sesuai dengan rute yang tertera di kartu.

Memosisikan diri sebagai penerbangan yang "Simple, Easy, Affordable", serta mematok target pasar kelas menengah-bawah dan kaum muda berusia 15-25 tahun, kehadiran Citilink—seperti diungkapkan Kepala Project Citilink, Karim Emma Ngkan—diharapkan dapat meningkatkan *seat load factor* 60% pada tahun pertama dan memberikan laba pada perusahaan ditahun-tahun selanjutnya. Karenanya, selayaknya bila kita dukung bersama. Terbang, terbanglah Citilink! Kami semua mendukungmu. ➤

F-28 dalam Kenangan Mereka



Capt. Supriyo Gondosumarto

Bicara F-28, niscaya tak bisa dilepaskan dari sosok yang satu ini. Ditemui di rumahnya yang asri di bilangan Pasar Minggu, Jakarta Selatan, Capt. Projdo masih menyimpan kenangan tentang pesawat F-28. Ditemani sang istri, ia menuturkan kembali penggalan kenangannya itu. Di antaranya, saat Garuda pertama kali mendarat di F-28.

Untuk persiapan menyambut kedatangan F-28 dari pabriknya di Belanda, menurut Projdo, Garuda menyiapkan *ground crew* maupun *air crew* yang diketuai Manajer Operasi Capt. Koesdjatinin dibantu *chief instructor* Capt. Sucipto, dan dirinya sendiri sebagai *chief pilot*. Tim ini, seingatnya diperkuat 8 orang, yang terdiri dari calon kapten, calon ko-pilot, dan seorang kru darat yang khusus menangani performa pesawat. "Kami bersebelas berangkat meninggalkan Indonesia sekitar akhir April atau awal Mei 1971 menuju Amsterdam," kenangannya.

Tidak mudah mendapatkan F-28 dan membayongnya. Sebelum sampai ke Amsterdam, rombongan ini singgah dulu di Derby, Inggris selama 3 hari. Namun, bukan sekadar singgah. Di kota ini, mereka diberi

Mengesankan, tapi Seperti Pesawat Lainnya

wawasan seputar mesin Spey (Rolls Royce Spey 555-15 turbolans) yang terpasang di F-28, pesawat yang akan mereka jemput.

Dari Derby, duta-duta Garuda itu kemudian melanjutkan perjalanan ke Amsterdam lewat darat. Begitu tiba, rombongan langsung mengikuti *ground course*. Usai pelatihan itu, 8 orang kembali ke Indonesia, dan sisanya termasuk Projdo, harus tinggal di Belanda untuk mengikuti latihan lanjutan menerbangkan pesawat F-28 (*flight training*).

Hari demi hari dilalui 3 orang utusan Garuda tersebut. Latihan demi latihan dijalani. Hingga akhirnya, pada hari yang ditentukan - sayang, Projdo lupa tanggal persisnya - pesawat F-28 itu pun diputuskan bisa diboyong ke Indonesia untuk perlama kalinya. "Kami didampingi dua orang Captain pabrik, yaitu Capt. Moll dan Capt. Onderwatre," tuturnya dengan mata berbinar.

Penerbangan perdana sekaligus bersejarah itu terhilang panjang dan melelahkan. Maklum, kondisinya belum lah seperti sekarang, di mana *fuel* bisa dibawa dalam kapasitas besar. Dengan bahan bakar yang terbatas, penerbangan memerlukan waktu yang lebih panjang. Dimulai dari bandara Schiphol, penerbangan mengambil

route Teheran-Karachi-Kalkuta-Bangkok hingga akhirnya tiba di Jakarta.

Karena keterbatasan, di tiga pendaratan, Teheran, Karaci, dan Bangkok, F-28 yang diterbangkannya sempat melakukan RON (*remain overnight*). "Tiba di Bangkok, kami disambut Pak Wiweko. Besoknya baru melanjutkan penerbangan ke Jakarta," tutur Projdo. Dan akhirnya, pada 11 Agustus 1971, pesawat F-28 yang dibawa beribu-ribu mil dari pabriknya di Belanda itu mendarat mulus di bandara Kemayoran.

Bagi Capt. Projdo yang telah menjadi pilot Garuda sejak 14 Juni 1956, penerbangan perdana F-28 MK-1000 PK-GJZ dengan konfigurasi 65 tempat duduk ini sangat mengesankan. Kendati begitu, toh ia mengaku tak ada getaran atau perasaan tertentu yang terlampau istimewa atas F-28. "Ya, biasa saja, seperti menerbangkan pesawat lainnya," katanya Maklum, ayah 4 putri dan kakek dari 6 cucu itu memang tergolong penerbang kawakan.

Tiga hari setelah mulus mendarat di tanah air, F-28 segera terbang membelah udara Nusantara yang belum sesesak sekarang dengan banyaknya maskapai baru. Dan tak langgung-langgung, penerbang pertama pesawat ini di Indonesia, membawa mantan Presiden Soeharto dari Jakarta ke Surabaya. Yang mendapat kehormatan

menerbangkan pesawat ini siapa lagi kalau bukan Projdo. Tak cukup hanya terbang ke Surabaya, selang beberapa hari setelah penerbangan kenegaraan, Projdo bersama Capt. Sedyanto, ditemani 2 kapten dari pabrik Fokker yang ikut dalam penerbangan perdana F-28 dari Belanda ke Indonesia (Moll dan Onderwatre), serta Direktur Utama Garuda (mending) Wiweko melakukan uji coba landasan selama 5 hari.

Rute yang ditempuh adalah Jakarta-Bandung-Semarang-Surabaya-Denpasar-Ujung Pandang-Kupang-Ambon-Halmahera-Manado-Gorontalo-Balikpapan-Banjarmasin-Pontianak-Tanjung Pinang-Medan-Aceh-Medan-Pekanbaru-Padang-Palembang-Jakarta. "Ternyata semua landasan tersebut bisa didarati dengan baik oleh F-28. Bahkan, di landasan berumput kerikil," kenangannya.

Keberhasilan tur uji coba itu mengukuhkan asumsi yang selama ini diyakini Pak Wiweko bahwa F-28 memang cocok untuk Garuda yang ingin mendarat di seluruh Indonesia serta misi yang diemban sebagai agen pembangunan. Dan segera, dari hanya penerbangan uji coba, F-28 resmi "naik kelas" menjadi bagian dari penerbangan utama (*first tier*) Garuda pada September 1971.

Setelah F-28 menjadi bagian penerbangan komersial utama Garuda, Projdo lebih banyak bertugas menyiapkan *captain-captain* maupun kopilot-kopilot baru untuk F-28. "Saya juga masih terbang lagi ke Amsterdam untuk menguji pesawat dan membawanya ke Indonesia," katanya. Tahun 1974, ia mengaku tak menanganinya lagi F-28 dan kembali ke DC-8. Terakhir, Capt. Projdo membawa pesawat B 747-2000 pada tahun 1993.



Capt. Noor Wahjudie

Ketika keputusan *phase out* F-28 pada Maret 2001 jatuh, sejuta perasaan berkecamuk pada diri pria berusia 45 tahun ini. "Secara pribadi, saya menyambut keputusan itu dengan berbagai perasaan, sekalipun itu merupakan kebijakan manajemen yang saya anggap terbaik," katanya.

Benar. Bisa dimaklumi bila emosi ikut mempengaruhi Wahjudie dalam memandang keputusan tersebut. Sejak diputuskan menjadi *Chief Pilot* F-28 pada 1995 — menyusul keputusan diterbangkannya lagi F-28 (setelah *phase-out* pada 30 Oktober 1993) —, ayah 2 anak ini bersama seluruh tim yang menanganinya F-28 bekerja keras berupaya menjadikan

Terbang Dengan Garuda Style

pesawat buatan Belanda ini dapat mendukung kinerja Garuda.

Agar F-28 selalu siaga dan laik terbang, Wahjudie bersama timnya selalu melakukan pertemuan-pertemuan intensif, antara lain melalui *coffee morning* hampir setiap hari. "Di acara ini, kita mendiskusikan isu-isu yang berkembang di perusahaan, baik teknis maupun non teknis," jelasnya.

Salah satu aspek pokok yang selalu dibahas adalah menyangkut perkembangan operasional F-28 sehari-hari. Bagaimana agar pesawat tersebut dapat terbang dengan aman dan efisien. "Disamping itu, kami juga mengupayakan agar F-28 ini mendukung OTP," ujarnya bersemangat.

Sebagai penanggung jawab F-28, Wahjudie mengakui ia bersama timnya selalu berupaya agar pesawat yang ditanganinya tidak menimbulkan masalah bagi perusahaan dan bahkan berupaya agar dapat mendukung peningkatan kinerja

perusahaan. Hasil yang dicapai memang mengembirakan. Sejak 1995, dari segi *safety*, F-28 tercatat *zero accident*, sementara tingkat efisiennya juga cukup baik.

Kendati prestasi tersebut cukup baik, pria yang bergabung dengan Garuda sejak 1977 ini tak mau jemu. Alasannya, hal tersebut menurutnya tak terlepas dari kerjasama dengan berbagai pihak. Saat *coffee morning* misalnya, tim F-28 melakukan pembahasan dan evaluasi dengan unit-unit yang terkait dengan penyiapan F-28. Hasilnya, Wahjudie cs dapat menjalin kerjasama yang kondusif dengan unit Teknik, *Engineering*, *Crew Scheduling*, Kantor Cabang, dan *Operation Development*. Dengan pertemuan ini, terjalinlah saling pengertian bahwa semua saling membutuhkan dan perlu bersinergi untuk mencapai prestasi terbaik bagi perusahaan.

Pesawat F-28 itu sendiri bukanlah pesawat asing bagi Wahjudie. Pilot lulusan Curug bulan November 1976 ini menjadi *Captain* F-28 pada Agustus 1980. Sebelumnya ia menjadi *Captain* pesawat B-737.

Mengantongi 14.700 jam terbang, Capt. Wahjudie memiliki pengalaman tersendiri menyangkut F-28 sewaktu berada di Korea Selatan. Selama 4 bulan di negeri Ginseng ini, ia sempat berlatih dengan para pilot Korean Air. Satu hal yang menyentuhnya adalah saat ia mempraktekkan bagaimana memblokirkan F-28. Rupanya apa yang dipraktikkan itu menarik perhatian pilot-pilot Korea. "Mereka menyebutnya dengan *Garuda Style*," katanya sambil tertawa.

Secara keseluruhan, ia mengaku tak pernah mengalami kesulitan selama menerbangkan dan mengelola F-28. Menurutny, selama pesawat dikelola dengan baik serta terawat, maka hambatan teknis kecil kemungkinannya akan terjadi. Demikian pula saat menerbangkannya. "Kalau kita ikuti prosedur, tidak ugallugalan, tidak akan ada masalah," katanya.

Bagaimana pendapatnya setelah F-28 diputuskan menjadi *fourth tier*? Wahjudie kembali tersenyum. "Prinsipnya, saya slap mengemban apa pun yang diputuskan manajemen," katanya legas.

GSM Laksanakan Kerjasama Dengan PT Aerowisata

Garuda telah menerapkan sistem aplikasi PRAGA yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam pelayanan kepada penumpang PRAGA. Sistem ini...

1. Olay
2. Peking
3. Nanyang

1. Singapura
2. B. Hasekwas & Overbo
3. C. Malaysia Airlines
4. D. UKK

Pemenang View Quiz 11/II/2001

1. Herlina/528398/UKTIOGA
2. Her Hastiana/519589/UKTAAAG
3. Diah Rusliana/527708/BDITIOGA

Jawaban View Quiz 11/II/2001

1. B. Hasekwas & Overbo
2. C. Malaysia Airlines
3. D. UKK

Hadiah dapat diambil di redaksi Rajawali View

JKTICGA, Gedung Garuda Indonesia, Lt. 5, Jl. Merdeka Selatan No. 13 Jakarta

Bertempat di Wisma Soewarna, Bandara Soekarno-Hatta, pada tanggal 31 Mei 2001 yang lalu, Strategic Business Unit Garuda Sentra Medika (SBU-GSM) menjalin kerjasama pelayanan kesehatan dengan anak perusahaan Garuda, PT Aerowisata dan unit-unitnya. Perjanjian kerjasama tersebut ditandatangani oleh Direktur SBU GSM, Dr Adi Asmono, dan Direktur Personalia & Umum PT Aerowisata, David Mokalo, serta General Manager Aerowisata Catering Service (ACS) -salah satu unit Aerowisata-, Unggul Sanubari.

"Kesehatan karyawan merupakan prioritas perusahaan", ujar David Mokalo. Bila karyawan berada dalam kondisi sehat, maka akan dapat menjalankan tugas dengan baik dan akan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

"Untuk membuat Garuda menjadi perusahaan yang bagus, peningkatan pelayanan bukan hanya untuk pelanggan saja, tapi juga pada karyawannya sendiri dan perusahaan yang terkait," tambah Dr Adi.



SEGMENT BARU...
PENAMPILAN JUGA BARU



Penghargaan OTP Terbaik 2000

Perpaduan Kerja Sama Tim dan Kreativitas

Di tengah keterbatasan fasilitas dan segudang tantangan, *branch office* Osaka dan *branch office* Semarang meraih penghargaan sebagai Stasiun dengan OTP Terbaik tahun 2000. Kuncinya adalah kerjasama tim yang baik antar seluruh bagian, termasuk dengan para mitra kerja.

Awal April lalu merupakan hari-hari yang paling membahagiakan bagi seluruh karyawan Garuda *branch office* Osaka. Senyum selalu menghiasi wajah Uun Setiawan, *General Manager* Osaka. Wajah Poernomo Hadi, *Station Manager* (KK) Kansai pun tak kalah *sumringah*, secerah bunga Sakura yang sedang bermekaran di musim itu. Situasi yang sama juga terlihat pada para awak *branch office* Semarang. Grace Purukan, *General Manager* Semarang, tak henti mengumbar senyum. Paras Supangat Samari, *Station Manager* (KK) Semarang, pun berseri-seri. Begitu pula rekan-rekan sekerja mereka lainnya.

Para awak kedua *branch office* ini memang selayaknya berbahagia dan mensyukuri bahwa kerja keras mereka membuahkan prestasi dalam mencapai kinerja tepat waktu (OTP) Terbaik tahun 2000 di antara seluruh *branch office* Garuda. Osaka meraih penghargaan sebagai stasiun internasional dengan OTP Terbaik Tahun 2000, sementara Semarang merebut penghargaan OTP Terbaik Tahun 2000 untuk stasiun domestik.

Yang lebih membanggakan, penghargaan ini langsung disampaikan direksi ke masing-masing *branch office*, dalam upacara singkat namun khidmat yang juga dihadiri para mitra kerja mereka.

Penghargaan kepada *branch office* Osaka diserahkan oleh Direktur Teknik Richard B. Sukadarusman, yang didampingi oleh Kepala Dinas *Line Maintenance* Agus Sulistyono dan Kepala Dinas Perencanaan & Pengendalian Operasi Capt. Krisyanto, pada 11 April 2001 lalu. Dalam sambutannya ketika menyerahkan penghargaan, Pak Richard berpesan agar *branch office* Osaka bukan sekadar bisa mempertahankan prestasi ini, melainkan terus meningkatkan kinerjanya, serta terus membina hubungan dengan mitra kerjanya yang selama ini telah terjalin dengan sangat baik.

Sebagai *branch office* internasional, kelancaran operasional *branch office* Osaka memang sangat tergantung pada kelancaran kerja sama dengan mitra lokalnya, mulai dari petugas tiketing di bandara Kansai, *groundhandling* yang ditangani Cathay Kansai Terminal Service (CKTS, anak perusahaan Cathay Pacific yang bergerak di bidang *groundhandling*), *Technical Handling* (Cathay Pacific Airline Co.Ltd.), pengelola bandara (Kansai International Airport), hingga pemasok *catering* Royal International Airport Co.Ltd.(RIAC).

Penghargaan kepada *branch office* Semarang disampaikan oleh Direktur Operasi Rudi A. Hardono yang didampingi Capt. Krisyanto, pada 19 April 2001 lalu. Seperti diungkapkan Pak Rudi, penghargaan ini diharapkan dapat memicu dan memacu *branch office* lainnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya seoptimal mungkin, seperti yang dilakukan kedua *branch office* ini. "Apalagi, bersama-sama kita telah mencanangkan bahwa OTP merupakan *brand* Garuda yang baru," ujarnya pada acara yang juga dihadiri para mitra kerja *branch office* Semarang, di antaranya PT Gapura (*groundhandling*), PT Delta Aerosport (*catering service*), pejabat Kanwil Departemen Perhubungan RI, serta Badan Meteorologi dan Geofisika

dipinjaman Angkasa Pura," tutur Supangat.

Budaya masyarakat Semarang pun kurang menguntungkan dalam membantu peningkatan OTP. Kebanyakan penumpang Semarang adalah penumpang *go show* yang hadir benar-benar pada *last minutes*. Untuk itu, ia selalu meminta para petugas Garuda menjelaskan bahwa risiko *go show* adalah menunggu bila ada orang yang batal atau terlambat. "Itu sebabnya kami selalu menganjurkan agar penumpang melakukan *booking* sehingga lebih terjamin," katanya.

Kelegasan Supangat tercermin dari pengalaman pengamat politik Arbi Sanit dan Ketua Umum Partai Kebangkitan Bangsa Matori Abdul Djaliil. Meski telah menggenggam tiket, kedua tokoh yang datang bersama keluarganya ini terpaksa ditinggal, karena baru

terlambat rahasia suksesnya.

Faktor kerja sama ini juga ditekankan Capt. Rudi ketika memberi sambutan dalam acara penyerahan penghargaan ini. "Pencapaian OTP berkaitan dengan kerja sama seluruh pihak yang terkait. Bila kita bekerja secara tersekat-sekat di dalam kotak masing-masing, kita tak akan pernah bisa mencapai OTP yang baik," tegasnya.

Situasi harmonis dan kerja sama dinamis ini pula yang membawa *branch office* Osaka meraih penghargaan OTP Terbaik kategori *branch office* internasional. Jumlah SDM *branch office* ini bisa dikatakan sangat efisien. Kantor Penjualan, misalnya, ditangani oleh 7 orang - 6 di antaranya tenaga lokal. Adapun kantor KK di bandara Kansai hanya ditangani Poernomo di bantu seorang staf lokal. "Selebihnya saya dibantu beberapa tenaga lepas, bahkan ada yang membantu kami secara sukarela tanpa dibayar," tutur Poernomo.

Sekilas, kita boleh meragukan ucapan Poernomo ini. Pasalnya, di bagian *check-in* di bandara kita akan dilayani beberapa gadis cantik berseragam Garuda. Tapi rupanya itu kiat Poernomo belaka. Sesungguhnya gadis-gadis cantik yang juga kerap membantunya di kantor KK adalah para staf CKTS. Usai bertugas di konter *check-in* dengan sukarela mereka membantu pekerjaan administratif. "Mereka diberi seragam dan dibekali nilai-nilai dan budaya Garuda agar lebih menghayati tugasnya dan punya rasa memiliki terhadap Garuda," tutur Poernomo.

Rasa memiliki ini tercermin dari betapa riang dan bersemangatnya Yorizo Kimura, *President & CEO* CKTS dan nona-nona manis ini menyambut penghargaan bagi *branch office* Osaka ini. "Sebagai mitra kita harus bekerja seoptimal mungkin untuk memberikan yang terbaik bagi kita semua," kata Kimura. "Sukses Garuda adalah sukses kami juga," timpal Hiroshi Nakajima, *GM Customer Service Operation* CKTS yang mendampingi Kimura. Mereka juga sangat antusias menerima kenang-kenangan berupa *mltiar delman* yang khusus dibawa dari Jakarta.

Pak Richard pun tak kalah bersemangatnya. "Kerja sama yang baik di antara semua pihak yang terlibat ini harus terus kita tingkatkan," katanya. Tak pelak lagi, kinerja dan iklim kerja yang diciptakan kedua *branch office* ini bisa diteladani *branch office* lainnya. Hanya dengan langkah bahu-membahu dan memberikan yang terbaik, kita akan mencapai Garuda yang lebih baik dan lebih baik lagi. ▶



Departemen Perhubungan RI. "Saya berharap kinerja ini dapat dipertahankan dan ditingkatkan terus di masa-masa mendatang," lanjut Pak Rudy.

Catatan prestasi OTP kedua stasiun ini dari waktu ke waktu memang istimewa. Sepanjang tahun 2000 lalu, *branch office* Osaka mencatat OTP 96,4%. Prestasi yang dibukukan *branch office* Semarang tak kalah hebatnya. Sepanjang tahun 2000 *branch office* yang dipimpin satu-satunya *General Manager* wanita ini mencatat OTP 98%. Istimewanya, prestasi ini diraih di tengah segudang kendala yang mereka miliki.

Kondisi yang melingkupi bandara A. Yani - lapangan terbang milik Angkatan Darat - sebenarnya kurang menguntungkan. Landasannya sangat pendek (1.850 m) dan dikelilingi perbukitan. Faktor ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap kinerja OTP.

Fasilitas kerja di bandara pun sebenarnya kurang menunjang. Sebagai KK, Supangat tak memiliki ruang kantor tersendiri. Yang ada hanya *counter* untuk menjual tiket, *check in*, dan ruang tunggu eksklusif. Baru pada Desember 2000 Supangat memiliki ruang kantor sendiri, berukuran 3x3 m2. "Ruangan ini

liba 5 menit menjelang *take off*. Sadar akan kekeledorannya, mereka tidak marah karena ditinggal pesawat. "Malah mereka memuji bahwa Garuda bisa tepat waktu," tutur Supangat.

Kelegasan ini bukan hanya diterapkan bisa menghadapi penumpang yang terlambat, namun juga bila penerbangan Garuda terpaksa *delay* karena berbagai alasan. Dalam *delay management* ini Supangat menerapkan prinsip 'tidak meninggalkan penumpang'. "Beri mereka informasi selengkap mungkin, mulai dari penyebab *delay* hingga perkiraan jadwal yang baru," tuturnya. "Jangan malah ditinggal *ngumpel*," tuturnya. Menurutnyanya, pada dasarnya penumpang akan bisa memahami jika diinformasikan kondisi yang sebenarnya terjadi sehingga penerbangan mengalami *delay*.

"Untunglah, berkit kerja keras kita semua dan kerjasama yang baik dengan para mitra kami berhasil meraih OTP tinggi pada 2000. Bahkan pada Februari, Mei, Juni, Juli, September, dan Oktober, bisa mencapai 100%," ujar Grace. "Kuncinya adalah komunikasi antar karyawan, dengan penumpang, dan mitra, serta pengertian dan kerja sama semua pihak terkait," tutur Grace



■ Arvan Pradiansyah

Memanfaatkan MOMENTUM

Untuk melakukan perubahan kita sering membutuhkan momentum. Momentum bisa tercipta karena banyak hal. Memasuki bulan atau tahun baru, misalnya: "Saya akan berhenti merokok mulai tanggal 1 bulan depan." Momentum bisa juga tercipta begitu kita menduduki posisi baru. Anda bersemangat membangun budaya baru begitu Anda menduduki suatu jabatan di kantor. Momentum dapat juga tercipta karena perubahan status: menjadi suami, istri, orang tua atau memiliki cucu. Banyak juga orang yang menemukan momentum setelah mengikuti pelatihan yang menarik, "Saya ingin menjadi lebih efektif lagi dalam keluarga dan pekerjaan mulai besok."

Secara fisik sesungguhnya tak ada bedanya antara hari ini dan besok. Tidak ada satu hari yang lebih baik dari hari yang lain. Namun, manusia perlu menciptakan *milestone* untuk memperoleh penyegaran mental. Momentum adalah balas psikologis antara kemarin dan esok.

Momentum berarti mengubur masa lalu kita, jadi semacam pemulihan. Masa lalu sudah terjadi dan tak mungkin dapat diubah. Ia berada dalam lingkaran kepedulian (*circle of concern*) kita. Memikirkan masa lalu hanya akan membebani dan menguras energi kita.

Padahal, masa depan — sesuatu yang dapat kita pengaruhi (*circle of influence*) — masih terbentang, dan dapat kita ciptakan bersama-sama.

Garuda kini memiliki momentum tersebut. Bukan hanya di dalam negeri, tapi juga di dunia internasional.

Penghargaan sebagai *Punctuality Intercontinental Airlines* telah diterima Garuda pada acara *Amsterdam Airport Schiphol Awards 2000*. Garuda bahkan mengalahkan Japan Airlines, yang memenangkan penghargaan ini 5 tahun berturut-turut. Momentum berharga ini perlu dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk menciptakan perubahan di dalam organisasi.

Cara terbaik memanfaatkan momentum adalah dengan tidak menunda-nunda lagi melakukan perombakan dan perubahan besar-besaran di dalam tubuh Garuda. Dan itu harus dilakukan sekarang juga, tidak bisa menunggu, karena kita semua berpacu dengan waktu. Momentum yang tak dimanfaatkan akan segera berlalu dan terkubur seiring dengan berjalannya waktu.

Garuda juga perlu

memanfaatkan momentum ini untuk meridorong semua orang mengubah perilakunya. Ini penting karena perubahan yang hakiki sebenarnya adalah suatu proses dari dalam keluar (*inside-out process*). Seorang filsuf mengatakan, "Everybody thinks of changing the world, but nobody thinks of changing himself." Mengubah diri sendiri berarti mengubah paradigma dan cara pandang kita mengenai dunia, dalam hal ini mengenai bisnis yang kita tekuni, dan harapan-harapan yang diinginkan pelanggan baik secara eksplisit maupun implisit.

Perubahan didahului oleh kesadaran bahwa kita dapat mengontrol perilaku kita sendiri, dan untuk itu kita perlu memiliki tujuan dan misi yang jelas sehingga kita bisa menggerakkan perilaku kita ke arah itu. Namun, kedua hal itu saja tidak akan membawa perubahan. Perubahan baru akan terjadi kalau Anda memiliki tekad yang bulat untuk menjalankan apa yang Anda impikan.

Pengalaman di banyak organisasi menunjukkan, perubahan sering kali sulit dilakukan karena kurangnya tekad yang bulat untuk menjalankannya. Agar bisa mewujudkan rencana-rencana menjadi kenyataan, kita membutuhkan lompatan besar. Kita membutuhkan *Adversity Quotient* (AQ), yaitu kecerdasan untuk menghadapi tantangan dan rintangan.

Dalam konteks ini manusia dikelompokkan menjadi tiga kategori. Pertama, mereka yang berhenti (*Quitters*). Mereka memilih menghindari kesulitan dengan mundur dan berhenti. Kelompok kedua, mereka yang berkemah (*Campers*). Mereka telah mendaki sampai suatu ketinggian tertentu tetapi karena sudah merasa puas, bosan atau capek, mereka mengakhiri pendakian mereka dan mencari tempat yang datar dan nyaman sebagai tempat berlindung dari situasi yang tidak bersahabat. *Campers* adalah orang-orang yang merasa telah memperoleh kesuksesan dan merasa nyaman. Di sinilah kebanyakan dari kita berada. Kita telah merasa puas dengan kesuksesan kita dan karenanya tidak mau mengembangkan diri. Kita sudah berada pada *comfort zone*. Karena tidak ingin kehilangan perasaan nyaman tersebut, kita sering menghindari kesulitan dan bahkan mencari alasan-alasan yang kuat untuk berhenti mendaki.

Kelompok ketiga, *Climbers* (pendaki). Ini sebutan untuk orang yang seumur hidupnya mendaki. *Climbers* adalah pemikir yang selalu memikirkan kemungkinan-kemungkinan, dan tidak

pernah membiarkan hambatan apapun menghalangi pendakiannya.

Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif ini, satu tim *climber* bisa menyapu bersih perusahaan yang berisi para *camper*. Kita telah menyaksikan raksasa-raksasa seperti IBM dan General Motor tertatih-tatih sementara perusahaan-perusahaan yang lebih kecil, lebih gesit, lebih terfokus dan lebih teguh niatnya, memakan pangsa pasar mereka. Untungnya, sebelum terlambat IBM dan GM kembali menyadari dan mampu menghidupkan kembali naluri *Climber*-nya serta melanjutkan pendakian mereka.

Perusahaan yang memiliki AQ cukup tinggi akan terlihat dari kemampuan para karyawannya mengatasi rintangan-rintangan dengan cepai. Mereka terdorong oleh setiap tantangan baru, bertahan melewati masa-masa sulit, memeluk perubahan dan menerima risiko-risiko yang dibutuhkan untuk melanjutkan pendakian. Jadi, ada keuletan, stamina dan ketekunan yang tinggi.

Bagaimanakah kita bisa memiliki AQ yang tinggi? Menurut saya, kunci AQ adalah menemukan dan mengetahui benar-benar *What Matters Most* bagi kita dan organisasi kita. Tanpa mengetahui apa yang paling penting, kita akan merasa semua hal sama pentingnya.

Persoalannya, kita sering kali tidak memiliki waktu yang cukup untuk menjalankan semuanya. Waktu kita akan habis oleh berbagai kejadian yang datang. Akhirnya, kita kekurangan waktu untuk melakukan sesuatu yang sangat bernilai bagi kita. Mengetahui *What Matters Most* bagi kita, akan mengubah perilaku orang dalam organisasi. Dengan demikian, semua energi dalam perusahaan akan tercurah untuk hal-hal yang benar-benar penting.

Garuda perlu memanfaatkan momentum yang sangat berharga ini untuk menciptakan organisasi yang terdiri dari para *climber* yang bergairah untuk senantiasa melakukan pendakian-pendakian. Ini sesuai dengan semboyan, "Garuda, Kini Lebih Baik". Untuk menumbuhkan tekad pada diri setiap insan Garuda, ada baiknya kita menyimak apa yang pernah dikatakan Albert E. Grey: "Semua orang yang sukses hidupnya punya kebiasaan melakukan hal-hal yang enggan dilakukan oleh mereka yang gagal. Sebenarnya orang-orang sukses merasakan pula keengganan itu, tetapi kekuatan tekad mereka mampu mengalahkannya." ➤

Komik, di mata Jimmy Arny Tombokan, tak semata suatu bacaan. Baginya, komik bergambar tak hanya merangkumkan cerita, tapi juga menggambarkan filosofi kehidupan. "Saya banyak belajar filosofi hidup dari komik yang saya baca," ungkap Jimmy Arny Tombokan, SH, yang sehari-hari menjabat *Senior Legal Advisor*.

Ribuan komik menumpuk di lemari Jimmy. Komik-komik keluaran tahun 1960-an menjadi bagian dari koleksinya. Bahkan, ia menyimpan komik-komik langka, seperti *Ramayana* dan *Mahabharata* karangan R.A. Kosasih. "Saya memiliki lengkap seri *Ramayana* dan *Mahabharata*," ujarnya. *Ramayana* sebanyak 10 jilid dan 40 jilid *Mahabharata* terbitan tahun 1960-an masih tersimpan apik. Koleksi komik *Mahabharata* miliknya pernah ditawarkan orang sampai Rp 1

Inggris, Prancis, dan Jepang. Selain komik, ia juga mengoleksi bacaan silat hasil goresan Kuo Ping Ho dan Chin Yung yang terkenal dengan karyanya *Sirt Tiauw Hlap Lu* atau *Si Radjawali Sakti dan Pasangan Pendekar* (1961).

Mengoleksi komik dilakukan Jimmy bermula dari kesenangannya membaca cerita bergambar itu. Hobi membaca komik dilakoni pria kelahiran 50 tahun silam itu puluhan tahun lalu. Saat masih duduk di bangku sekolah dasar, ia sudah menggandrungi komik. "Uang jajan lebih banyak saya pakai untuk membeli komik," katanya. Usai dibaca, komik-komik itu disimpangnya dengan rapi. Tak heran, koleksi komiknya sampai sekarang tak kucel. "Komik tahun 1960-an juga memakai kertas yang lebih bagus dengan gambar yang natural," ujarnya. Kalau uang jajannya pas-pasan, ia menyewa di pemywaan komik atau perpustakaan sekolah.

Ketika itu, Jimmy suka sekali membaca komik buah karya R.A. Kosasih yang banyak menceritakan dunia pewayangan. "Saya sampai hafal seluk-beluk pewayangan," ungkapnya. Dunia pewayangan, diakutinya, banyak memberikan pelajaran berharga tentang kehidupan. "Jadi, tak sekedar membaca. Banyak pelajaran berharga yang saya timba dari bacaan itu," ungkapnya.

Mengumpulkan komik dari berbagai negara pun hingga saat ini masih dilakukannya. "Kalau pas pergi ke Jember, saya menyempatkan diri mencari komik," katanya. Ia tak tahu persis jumlah komik koleksinya sekarang. "Wah, banyak sekali, ribuan *sirt* ada," ujarnya. Ia melihat industri komik di Indonesia belum sejajir negara lain, seperti Jepang dan Perancis, ia menyayangkan komik di sini lebih dekat dengan anak-anak. Padahal, cerita untuk konsumsi orang dewasa pun akan menarik kalau dibuat dalam bentuk komik.

Disamping itu, di negara kita, penggemar komik pun tak punya wadah atau paguyuban sehingga tak bisa saling menukar informasi.

Kini, di saat senggang Jimmy membaca kembali komik-komik lama pewayangan dan cerita lainnya. "Saya tidak pernah bosan membaca komik-komik lama. Selain guratan gambarnya bagus, alur ceritanya juga menarik," tuturnya. Ia mengaku tak merawat secara khusus koleksinya itu. "Hanya disimpan di lemari. Ya paling-paling menyampulnya, seperti iri," katanya sambil menunjukkan salah satu komik koleksinya. Jimmy menuturkan, betapa ia pernah nyaris *shock* lantaran istri tercintanya hampir saja membakar komik-komik itu, karena banyak kutunya. Untunglah, komik-komik lama dan langka itu berhasil diselamatkan.



Outlook

Memetik Filosofi dalam Komik

Ribuan komik tertata rapi di rumah Jimmy Arny Tombokan. Untuk melengkapi koleksinya, dia rela meluangkan waktu keluar-masuk toko buku, baik di Jakarta maupun bila sedang berada di luar negeri. Tetapi mengapa koleksi 'mahal' itu sempat akan dibakar istri tercinta?

Juta. Ketika ia membeli — tahun 1960-an — harganya sekitar Rp 3,5 jilid. Begitu juga buku silat karya Ching Lung, *Sin Tiauw Hlap Lu* (1961) ditaksir orang dengan harga Rp 1 juta. Saat membeli dulu, harganya Rp 18 jilid. Menurutinya, ia tak berniat menjual komik itu. "Berapa pun harga yang ditawarkan. Ini kan komik langka," tandasnya.

Diantara koleksinya, ada *Wayang Purwa* dan *Panglima Danal* karya Zam Nuldin terbitan tahun 1959, cerita pewayangan karangan Ardisoma, komik-komik karangan Taguan Hardjo, serta komik-komik dari berbagai negara, seperti Amerika Serikat,

Mencapai Kepuasan Kerja: Libatkan Hati Untuk Ikut Bicara

Ketika berada dalam suatu organisasi atau perusahaan, acap kali seseorang terjebak untuk cenderung mengutamakan akal pikiran, dan kurang menggunakan hati (kalbu). Hal tersebut misalnya bisa terlihat dari hasil kerja atau kebijakan yang dibuat seorang manajer atau pimpinan. Biasanya, karena akal pikiran lebih mendominasi dirinya, keputusan atau hasil kerja pun cenderung bersifat reaktif dan tidak berorientasi jangka panjang. Kalau benar demikian, tentunya bisa merugikan banyak orang, terutama yang ada di sekelilingnya: rekan kerja, atasan, bawahan, dan bahkan perusahaan.

Dalam buku terbarunya *Managing with Passion*, Sigmund G. Ginsburg, penulis buku manajemen yang juga *Senior Vice President* Keuangan dan Pengembangan Bisnis The American Museum of Natural History di New York, menegaskan pentingnya kegairahan (*passion*) dalam bekerja. Gairah di sini adalah situasi puncak menyatunya akal pikiran dan hati sehingga seluruh jiwa raga dalam kondisi optimal. Menurut Ginsburg, dengan memiliki kegairahan kerja, akan lahir kepuasan kerja, yang muaranya adalah prestasi kerja.

Berdasarkan pengamatannya di berbagai perusahaan di Amerika Serikat, Ginsburg melihat, ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang

pertama, tantangan yang memberikan peluang bagi karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Jadi, dengan menghadapi permasalahan — tentu saja harus proporsional antara tugas dan tantangan —, seseorang justru akan mendapatkan semangat kerja yang mengarah kepada kepuasan.

Yang kedua, kepuasan kerja akan muncul jika karyawan yakin bahwa kebijakan-kebijakan yang diambil perusahaan (institusi) benar-benar memungkinkan orang menyelesaikan tugasnya. Artinya, manajemen mengakui dan menginnjar prestasi, serta memuaskan kebutuhan karyawannya.

Rekan sejawat juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Betapapun menantang pekerjaan, jika

tidak didukung oleh sikap kerja rekan-rekannya, seorang karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Semakin seorang karyawan merasa unit organisasinya merupakan tempat yang penuh perhatian, semakin besar kemungkinannya kepuasan kerja akan tercipta.

Yang terakhir, tempat, budaya dan iklim perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun kepuasan kerja. Apakah di perusahaan itu terdapat kepedulian yang tulus terhadap orang maupun terhadap produktivitas? Apakah di sana terdapat standar

professionalism, perilaku personal, serta ekspektasi yang pantas tapi cukup tinggi? Apakah di sana ada komitmen yang sungguh-sungguh terhadap kesempatan, penguasaan, dan promosi. Apakah prosedur dan kebijakan yang ada cukup *fair*, cerdas, dan tidak birokratis. Jika pertanyaan-pertanyaan tersebut terjawab dengan baik,

dan lingkungan kerja juga bersih dan aman, maka besar kemungkinan para karyawan akan bangga dan merasa puas bekerja pada institusi tersebut.

Harapan terhadap empat faktor kepuasan kerja memang tidak mungkin terjadi secara sempurna. Ada kalanya, kita akan berhadapan dengan orang yang sulit, tidak menyenangkan, atau tidak mendatangkan perasaan nyaman. Dia bisa saja bos, rekan sejawat, ataupun bawahan kita. Pertanyaannya, bagaimana kita menghadapi orang semacam itu?

Ginsburg menyarankan, sebaiknya kita menelisik kembali orang yang kita anggap sulit tersebut. Apakah sikap sulit itu bersifat profesional — gaya, kompetensi, dan integritas manajerialnya — ataukah atribut-atribut pribadinya — sikapnya, sifat menggonggonya, prasangkanya?

Dalam hal ini, kita harus berpikir obyektif dan tidak emosional. Artinya, secara obyektif kita harus menimbang, seberapa besar hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja, kesehatan jiwa, dan kepuasan kerja. Harus kita sadari bahwa kita semua bukan robot dan tidak ingin bekerja sekedar menggunakan akal pikir saja. Hati dan budi pekerti juga mempunyai peran yang besar bagi pengembangan karier dan tujuan hidup mencapai kepuasan kerja. ➤



SURAT KETERANGAN
GARUDA/IC- 2003 /2002

Bersama ini kami menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **Rima Theresia Manzanaris**
NIM : **0997010339**
Universitas : **Fakultas Sosial dan Politik, Jurusan Komunikasi
Universitas Indonesia**

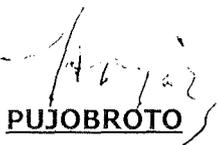
Telah melakukan riset di unit kerja kami, Komunikasi Perusahaan (Humas) PT. Garuda Indonesia dari Bulan Oktober s/d Desember 2001 dengan mengambil Tema "***Fungsi Susunan Agenda Media Internal Perusahaan Terhadap Agenda Publik Internal Perusahaan***"

Selama melaksanakan riset di tempat kami, secara keseluruhan dapat kami sampaikan bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan bertanggung jawab.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan dan kiranya pihak – pihak yang berkepentingan dapat memakluminya.

Jakarta, 4 Januari 2002

PT. GARUDA INDONESIA
VP. CORPORATE COMMUNICATIONS



PUJOBROTO

I I M I I M

Correlations

			AMI Konsolidasi Umum	API Konsolidasi Umum
Spearman's rho	AMI Konsolidasi Umum	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	-1.000 1.000 2
	API Konsolidasi Umum	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-1.000 1.000 2	1.000 . 2

Correlations

			AMI Rehabilitasi Umum	API Rehabilitasi Umum
Spearman's rho	AMI Rehabilitasi Umum	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.676 .210 5
	API Rehabilitasi Umum	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.676 .210 5	1.000 . 5

Spearman's rho	AMI Survival	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	AMI Umum	API Umum
		API Survival	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	. .969 7

Spearman's	AMI Pel&Kom	Correlation Sig. (2- N	AMI Umum	API Umum
		API Pel&Kom	Correlation Sig. (2- N	. 1.00 ** 5

**

Spearman's	AMI Efisiensi	Correlation Sig. (2- N	AMI Umum	API Umum
		API Efisiensi	Correlation Sig. (2- N	. .500 3

Correlations

			AMI Turn Around Umum	API Turn Around Umum
Spearman's rho	AMI Turn Around Umum	Correlation Coefficient	1.000	.712*
		Sig. (2-tailed)	.	.048
		N	8	8
	API Turn Around Umum	Correlation Coefficient	.712*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.048	.
		N	8	8

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			AMI Most Important Umum	API Most Important Umum
Spearman's rho	AMI Most Important Umum	Correlation Coefficient	1.000	1.000**
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	4	4
	API Most Important Umum	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	4	4

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

UNIT KERJA WB

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	-1.000 1.000 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-1.000 1.000 2	1.000 . 2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.789 .112 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.789 .112 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	-.321 .483 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.321 .483 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.894* .041 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.894* .041 5	1.000 . 5

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	.000 1.000 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.000 1.000 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.837** .010 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.837** .010 8	1.000 . 8

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	-.316 .684 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.316 .684 4	1.000 . 4

UNIT KERJA WA

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	-1.000 1.000 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-1.000 1.000 2	1.000 . 2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	-.132 .833 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.132 .833 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	-.086 .855 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.086 .855 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.872 .054 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.872 .054 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	-.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.444 .271 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.444 .271 8	1.000 . 8

			Agenda Media Importa Thing korelasi	Agenda Publik Importa Thing korelasi
Spearman's rho	Agenda Most Thing utk	Correlation Sig. (2-tailed) N	.316 . 4	1.000 . 4
	Agenda Most Thing utk	Correlation Sig. (2-tailed) N	.684 . 4	.884 . 4

UNIT KERJA DS

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	1.000 . 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000** . 2	1.000 . 2

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.730
		Sig. (2-tailed)	.	.161
		N	5	5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	.730	1.000
		Sig. (2-tailed)	.161	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.037
		Sig. (2-tailed)	.	.937
		N	7	7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	-.037	1.000
		Sig. (2-tailed)	.937	.
		N	7	7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.316
		Sig. (2-tailed)	.	.604
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.316	1.000
		Sig. (2-tailed)	.604	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.500
		Sig. (2-tailed)	.	.667
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	.500	1.000
		Sig. (2-tailed)	.667	.
		N	3	3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.504
		Sig. (2-tailed)	.	.202
		N	8	8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	.504	1.000
		Sig. (2-tailed)	.202	.
		N	8	8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	.600 .400 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.600 .400 4	1.000 . 4

UNIT KERJA IC

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	-1.000 1.000 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-1.000 1.000 2	1.000 . 2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.270 .660 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.270 .660 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	.157 .736 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.157 .736 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.707 .182 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.707 .182 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	-.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.110 .796 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.110 .796 8	1.000 . 8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	.316 .684 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.316 .684 4	1.000 . 4

UNIT KERJA IQ

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	-1.000 1.000 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-1.000 1.000 2	1.000 . 2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.162 .794 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.162 .794 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	-.596 .157 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.596 .157 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.718 .172 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.718 .172 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.671 .068 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.671 .068 8	1.000 . 8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	.316 .684 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.316 .684 4	1.000 . 4

UNIT KERJA CML

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	2	2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	2	2

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.287
		Sig. (2-tailed)	.	.640
		N	5	5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	.287	1.000
		Sig. (2-tailed)	.640	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.045
		Sig. (2-tailed)	.	.924
		N	7	7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	.045	1.000
		Sig. (2-tailed)	.924	.
		N	7	7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.580
		Sig. (2-tailed)	.	.306
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.580	1.000
		Sig. (2-tailed)	.306	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	1.000**
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	3	3

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.823*
		Sig. (2-tailed)	.	.012
		N	8	8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	.823*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.012	.
		N	8	8

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.632
		Sig. (2-tailed)	.	.368
		N	4	4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	.632	1.000
		Sig. (2-tailed)	.368	.
		N	4	4

RUMPUN JABATAN PELAKSANA PENDUKUNG

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-1.000
		Sig. (2-tailed)	.	1.000
		N	2	2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	-1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	1.000	.
		N	2	2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.676
		Sig. (2-tailed)	.	.210
		N	5	5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	-.676	1.000
		Sig. (2-tailed)	.210	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.348
		Sig. (2-tailed)	.	.444
		N	7	7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	-.348	1.000
		Sig. (2-tailed)	.444	.
		N	7	7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.894*
		Sig. (2-tailed)	.	.041
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.894*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.041	.
		N	5	5

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.500
		Sig. (2-tailed)	.	.667
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	.500	1.000
		Sig. (2-tailed)	.667	.
		N	3	3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .467 8	.302 .467 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.302 .467 8	1.000 .467 8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .400 4	.000 1.000 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.000 1.000 4	1.000 .400 4

RUMPUN JABATAN PROFESIONAL

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 2	1.000 1.000 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000** .000 2	1.000 1.000 2

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .433 5	.433 .467 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.433 .467 5	1.000 .433 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .338 7	.428 .338 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.428 .338 7	1.000 .428 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.949*
		Sig. (2-tailed)	.	.014
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.949*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.014	.
		N	5	5

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.866
		Sig. (2-tailed)	.	.333
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	.866	1.000
		Sig. (2-tailed)	.333	.
		N	3	3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.582
		Sig. (2-tailed)	.	.130
		N	8	8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	.582	1.000
		Sig. (2-tailed)	.130	.
		N	8	8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	1.000**
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	4	4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	4	4

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

RUMPUN JABATAN SPESIALIS

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-1.000
		Sig. (2-tailed)	.	1.000
		N	2	2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	-1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	1.000	.
		N	2	2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.564
		Sig. (2-tailed)	.	.322
		N	5	5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	.564	1.000
		Sig. (2-tailed)	.322	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.294
		Sig. (2-tailed)	.	.523
		N	7	7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	-.294	1.000
		Sig. (2-tailed)	.523	.
		N	7	7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.600
		Sig. (2-tailed)	.	.285
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.600	1.000
		Sig. (2-tailed)	.285	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.500
		Sig. (2-tailed)	.	.667
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	.500	1.000
		Sig. (2-tailed)	.667	.
		N	3	3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.708* .049 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.708* .049 8	1.000 . 8

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	. . 4	. . 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	. . 4	1.000 . 4

RUMPUN JABATAN MANAJER FUNGSI

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	-1.000 1.000 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-1.000 1.000 2	1.000 . 2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	-.544 .343 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.544 .343 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	-.123 .793 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.123 .793 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.821 .089 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.821 .089 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	-.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.466 .244 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.466 .244 8	1.000 . 8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	.632 .368 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.632 .368 4	1.000 . 4

JUMLAH EDISI 0-2

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	2	2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	2	2

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.148
		Sig. (2-tailed)	.	.812
		N	5	5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	.148	1.000
		Sig. (2-tailed)	.812	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.080
		Sig. (2-tailed)	.	.865
		N	7	7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	-.080	1.000
		Sig. (2-tailed)	.865	.
		N	7	7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.866
		Sig. (2-tailed)	.	.058
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.866	1.000
		Sig. (2-tailed)	.058	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.866
		Sig. (2-tailed)	.	.333
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	.866	1.000
		Sig. (2-tailed)	.333	.
		N	3	3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.760* .028 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.760* .028 8	1.000 . 8

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	.447 .553 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.447 .553 4	1.000 . 4

JUMLAH EDISI 3-5

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	. . 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	. . 2	1.000 . 2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.816 .092 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.816 .092 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	-.009 .984 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.009 .984 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.821 .089 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.821 .089 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.821 .089 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.821 .089 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.758* .029 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.758* .029 8	1.000 . 8

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	1.000** . 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000** . 4	1.000 . 4

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

JUMLAH EDISI 6-8

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 2	1.000 . 2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000** . 2	1.000 . 2

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.500 .391 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.500 .391 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	.262 .571 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.262 .571 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.718
		Sig. (2-tailed)	.	.172
		N	5	5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient	.718	1.000
		Sig. (2-tailed)	.172	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.500
		Sig. (2-tailed)	.	.667
		N	3	3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient	.500	1.000
		Sig. (2-tailed)	.667	.
		N	3	3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	.578
		Sig. (2-tailed)	.	.134
		N	8	8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient	.578	1.000
		Sig. (2-tailed)	.134	.
		N	8	8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.775
		Sig. (2-tailed)	.	.225
		N	4	4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	-.775	1.000
		Sig. (2-tailed)	.225	.
		N	4	4

JUMLAH EDISI 9-11

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-1.000
		Sig. (2-tailed)	.	1.000
		N	2	2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	-1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	1.000	.
		N	2	2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	-.162 .794 5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.162 .794 5	1.000 . 5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 7	-.241 .602 7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.241 .602 7	1.000 . 7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.949* .014 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.949* .014 5	1.000 . 5

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	-.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.207 .622 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.207 .622 8	1.000 . 8

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.258
		Sig. (2-tailed)	.	.742
		N	4	4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient	-.258	1.000
		Sig. (2-tailed)	.742	.
		N	4	4

JUMLAH EDISI 12-

			Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-1.000
		Sig. (2-tailed)	.	1.000
		N	2	2
	Agenda Publik Prog Kdasi utk korelasi	Correlation Coefficient	-1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	1.000	.
		N	2	2

Correlations

			Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.026
		Sig. (2-tailed)	.	.966
		N	5	5
	Agenda Publik Prog Rehab utk korelasi	Correlation Coefficient	-.026	1.000
		Sig. (2-tailed)	.966	.
		N	5	5

Correlations

			Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	1.000	-.389
		Sig. (2-tailed)	.	.388
		N	7	7
	Agenda Publik Thp Survival utk korelasi	Correlation Coefficient	-.389	1.000
		Sig. (2-tailed)	.388	.
		N	7	7

Correlations

			Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 5	.975** .005 5
	Agenda Publik Pel & Kom utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.975** .005 5	1.000 . 5

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 3	.500 .667 3
	Agenda Publik Prog Efisiensi utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.500 .667 3	1.000 . 3

Correlations

			Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 8	.772* .025 8
	Agenda Publik Thp Turn Around utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.772* .025 8	1.000 . 8

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Correlations

			Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi
Spearman's rho	Agenda Media Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 4	.800 .200 4
	Agenda Publik Most Important Thing utk korelasi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.800 .200 4	1.000 . 4