



UNIVERSITAS INDONESIA

**REPOSISI PERUSAHAAN PENERBANGAN
DALAM MEMBANGUN CITRA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Pembaharuan Armada Mandala Airlines)**

TESIS

Oleh:

ANDRIANI SUTOYO

NPM: 0706184506

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi
Manajemen Komunikasi
Jakarta
2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**REPOSISI PERUSAHAAN PENERBANGAN
DALAM MEMBANGUN CITRA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Pembaharuan Armada Mandala Airlines)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (Msi) dalam kekhususan Manajemen Komunikasi**

**Oleh:
ANDRIANI SUTOYO
NPM: 0706184506**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi
Manajemen Komunikasi**

Jakarta

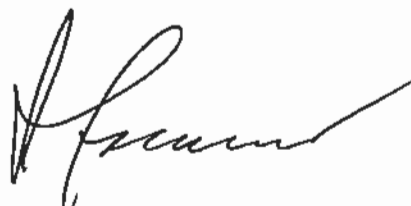
Juni 2009

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

NAMA : ANDRIANI SUTOYO
NPM : 0706184506
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN KOMUNIKASI
JUDUL TESIS : REPOSISI PERUSAHAAN PENERBANGAN DALAM
MEMBANGUN CITRA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Pembaharuan Armada
Mandala Airlines)

Pembimbing Tesis,



Prof. DR. Harsono Suwardi

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Andriani Sutoyo
NPM : 0706184506
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Reposisi Perusahaan Penerbangan Dalam
Membangun Citra Perusahaan
(Studi Kasus Pada Pembaharuan Armada
Mandala Airlines)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Sasa Djuarsa Sendjaja, PhD

Pembimbing : Prof. DR. Harsono Suwardi

Penguji : Ir. Firman Kurniawan S. Msi

Sekretaris : Irwansyah , S.Sos, MA

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 4 Juli 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini, sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Master of Science, jurusan Manajemen Komunikasi, pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. DR. Harsono Suwardi, MA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Para dosen program Pascasarjana Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Dedy Nur Hidayat, PhD, Drs, Eduard Lukman MA, Ir. Firman Kurniawan S. MSi, Prof. Sasa Djuarsa Sendjaja, PhD, Irwansyah, S.Sos, MA dan Pinckey Triputra MSi.
3. Bapak Diono Nurjadin, CEO Mandala Airlines dan Ibu Trisia Megawati, Head of Corporate Communication, sebagai wakil dari Mandala Airlines, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
4. Suami tercinta Ian Ramelan dan anak semata wayang kami tercinta, yang juga komentator kritis, Nadine Aisha.
5. Ayahanda Sutoyo yang saya kagumi, serta adik-adikku Hera, Ita, Adi dan Mia serta sanak keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan doa, material dan moral.
6. Sahabat-sahabat pemberi semangatku, Avi, Ika, Tuti, Diana dan Ibu Sri.
7. Teman-teman kuliah, kelompok belajar yang selalu berbaik hati membantu dan memberikan dukungan moral kepada saya dalam menyelesaikan tesis ini
8. Juga kepada seluruh staf administrasi dan perpustakaan di FISIP, Salemba.

Akhir kata, saya berharap kiranya Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 4 Juli 2009

Andriani Sutoyo



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Andriani Sutoyo

NPM : 0706184506

Tanda Tangan : 

Tanggal : Jakarta, 4 Juli 2009

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andriani Sutoyo
NPM : 0706184506
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

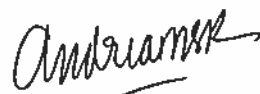
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Reposisi Perusahaan Penerbangan Dalam Membangun Citra Perusahaan (Studi Kasus Pada Pembaharuan Armada Mandala Airlines)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal: 4 Juli 2009
Yang menyatakan



(Andriani Sutoyo)

ABSTRAK

Nama : Andriani Sutoyo
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Judul : Reposisi Perusahaan Penerbangan Dalam Membangun
Citra Perusahaan
(Studi Kasus Pada Pembaharuan Armada Mandala Airlines)

Tesis ini membahas mengenai reposisi perusahaan dan pembangunan kembali citra perusahaan penerbangan Mandala Airlines yang dilakukan melalui strategi komunikasi oleh *Public Relations*. Dalam jangka waktu satu tahun, perusahaan telah berhasil menciptakan citra baru perusahaan sebagai maskapai generasi modern dengan standar keselamatan penerbangan internasional. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Penelitian dilakukan dengan teknik wawancara mendalam dan dukungan dokumentasi. Hasil penelitian menggambarkan bahwa reposisi perusahaan harus segera diikuti dengan pelaksanaan strategi komunikasi yang tepat dan proaktif, untuk keberhasilan membangun citra barunya.

Kata kunci:

Reposisi, citra perusahaan, persepsi

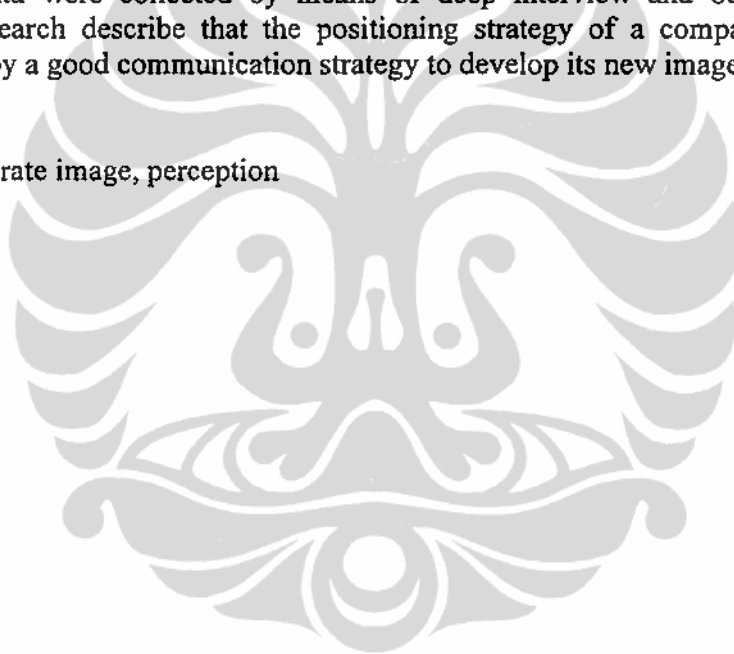
ABSTRACT

Name : Andriani Sutoyo
Programme : Management of Communication
Title : The Repositioning of Airline's Company in Building Its
Corporate Image (Case study of the Renewal of Mandala
Airlines' fleet)

The focus of this study is company's repositioning and rebuilding of the new image of Mandala Airlines, with Public Relation strategy. In one year time, the company has succeeded in creating its new image as a modern generation fleet with international safety standard. This research is qualitative descriptive interpretive. The data were collected by means of deep interview and other documents. The research describe that the positioning strategy of a company should be followed by a good communication strategy to develop its new image.

Key words:

Repositioning, corporate image, perception



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	vi
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Pokok Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Signifikasi Akademis	8
1.5. Signifikansi Praktris.....	8
1.6. Keterbatasan Penelitian	8
1.7. Sistematika Penulisan	9
BAB 2. KERANGKA PEMIKIRAN	10
2.1. Perusahaan Jasa.....	11
2.2. Perubahan Organisasi	14
2.3. <i>Positioning</i> dan <i>Repositioning</i>	17
2.4. Inovasi	20
2.5. Persepsi	25
2.6. <i>Public Relations</i>	32
2.7. Image dan Repositioning Image	36
2.8. Strategi Komunikasi.....	39
2.9. Kerangka Pemikiran.....	46
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	49
3.1. Pendekatan Penelitian	50
3.2. Metode Penelitian	51
3.3. Unit Analisis dan Unit Respons.....	51
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.5. Penentuan Narasumber	53
3.6. Keabsahan Data	54
3.7. Kelemahan dan Keterbatasan.....	56

BAB 4. HASIL DAN ANALISA DATA.....	57
4.1. Profil Mandala Airlines.....	57
4.2. Deskripsi Data Umum Hasil Penelitian	61
4.2.1. Profil Informan.....	61
4.2.2. Manajemen Perusahaan	62
4.2.3. Layanan Konsumen.....	72
4.2.4. Strategi Komunikasi.....	79
4.2.4.1. Komunikasi Publik Internal	80
4.2.4.2. Komunikasi Publik Eksternal.....	81
4.3. Reposisi Citra Mandala Airlines.....	90
4.4. Dkskusi	95
BAB 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	
PENELITIAN.....	99
5.1. Kesimpulan Penelitian	99
5.2. Implikasi Penelitian	100
5.2.1 Implikasi Akademis	100
5.2.1 Implikasi Praktis	101
5.3. Rekomendasi Penelitian.....	101
5.3.1 Rekomendasi Akademis.....	101
5.3.2 Rekomendasi Praktis.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	103
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Response Hierarchy</i>	28
Gambar 2.2	<i>The Relationship Between Audience Reach & Persuasive Impact.</i> (Smith, 2005: 159).....	44



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendekatan modern memandang organisasi, seperti diutarakan oleh Martani Huseini, sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan bagian (sub-sistem) dari lingkungannya sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi lingkungannya (Huseini:1987:6). Untuk mempertahankan keberhasilan dan berusia panjang, sebuah perusahaan, harus melakukan perubahan sehingga ia tidak akan kalah dalam persaingan tersebut. Perubahan adalah pertanda kehidupan dan memberikan harapan pada kehidupan manusia (Kasali, 2007:8). Oleh karena itu perusahaan yang tidak mengadakan perubahan akan ditinggalkan oleh konsumennya.

Pada abad 21 ini, sistem ekonomi terbuka telah membuat perdagangan semakin mendunia sehingga lingkungan sebuah perusahaan bukan hanya nasional namun sudah internasional. Inilah abad globalisasi, baik politik, perdagangan maupun budaya. Oleh karena itu, sebuah perusahaan, baik jasa maupun produk, tidak akan dapat menghindar dari perubahan dan harus selalu memperhatikan dan mempelajari perubahan yang terjadi. Organisasi harus dapat melakukan *scanning* (penelitian) terhadap lingkungannya.

Hasil dari pengamatan tersebut akan digunakan oleh perusahaan untuk melakukan perencanaan pemasaran produk maupun jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan. Pengamatan dilakukan dengan melakukan analisis pasar, mempelajari kekuatan, kelemahan perusahaan. Selain itu juga mempelajari kesempatan dan ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan. Apalagi sebuah organisasi maupun perusahaan, saat ini, adalah bagian dari sebuah tatanan dunia usaha nasional dan internasional. Oleh karena itu, sebuah perusahaan harus peka pada keadaan ini, sehingga ia dapat terus mempertahankan keberadaan maupun memajukan organisasi dengan melakukan inovasi-inovasi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (Kotler & Keller, 2006)

Sebuah perusahaan penerbangan adalah sebuah organisasi yang menghasilkan produk layanan jasa kepada konsumennya. Lovelock & Wright mendefinisikan jasa dengan dua pendekatan, dengan melihat esensinya yaitu:

- a. Tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lainnya. Walaupun prosesnya mungkin terkait dengan produk fisik, kinerjanya pada dasarnya tidak nyata dan biasanya menghasilkan kepemilikan atas faktor-faktor produksi.
- b. Kegiatan ekonomi yang menciptakan dan memberikan manfaat bagi pelanggan pada waktu dan tempat tertentu, sebagai hasil dari tindakan mewujudkan perubahan yang diinginkan dalam diri-atau atas nama-penerimaan jasa tersebut.

Sedangkan Gronroos (1990:27) mendefinisikan jasa sebagai:

an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.

Strategi pemasaran jasa yang telah dilakukan dengan matang oleh manajemen perusahaan, kemudian akan dikomunikasikan ke dalam organisasi maupun ke publik di luar organisasi. Komunikasi ke publik eksternal tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, yang tujuannya untuk menunjang pemasaran, seperti misalnya melalui iklan, interaksi langsung dengan publik maupun melalui *public relations*.

Public relations memiliki peran yang cukup penting untuk memperkuat citra perusahaan tersebut mendapatkan reputasi dan citra yang baik sehingga sebuah perusahaan memiliki *positioning* yang baik di ingatan publik dan konsumennya. Produk dan citra perusahaan yang baik akan terus diingat oleh konsumen dan hal ini penting ketika seorang konsumen harus memilih sebuah jasa, misalnya dalam memilih sebuah hotel, ketika melakukan sebuah perjalanan ke satu kota, maka konsumen akan memilih sebuah hotel yang memiliki citra

baik, misalnya reputasi karena pelayanan yang memuaskan, memiliki akses yang mudah, tersedianya sambungan internet dan lain sebagainya.

Bentuk perusahaan jasa lain adalah jasa penerbangan, di mana sebuah perusahaan menyediakan sarana seperti pesawat, sumber daya manusia dan layanan penunjangnya, untuk dapat melayani kebutuhan orang melakukan perjalanan. Indonesia, sebagai negara kepulauan memerlukan sarana transportasi yang beragam dan salah satunya adalah transportasi udara. Transportasi udara menjadi pilihan utama karena orang ingin melakukan perjalanan dengan cepat, nyaman dan aman. Oleh karena itu jumlah maskapai penerbangan di Indonesia berkembang dengan pesat, terutama dalam kurun 10 tahun terakhir, seperti misalnya maskapai baru Trigana Air, Lion Air, Air Asia, Adam Air bahkan maskapai yang dimiliki oleh pengusaha daerah seperti Sriwijaya Air, Papua Air dan sebagainya.

Perkembangan teknologi penerbangan sangat pesat, sehingga pesawat akan semakin dapat diandalkan keamanannya, cepat dan aman. Namun di Indonesia, banyak maskapai yang beroperasi dengan pesawat yang sudah berumur lebih dari 10 tahun. Misalnya pesawat Boeing 737-200/300 yang sudah berusia lebih dari 25 tahun, banyak digunakan maskapai penerbangan untuk mengganti armada pesawat dengan mesin *propeler* (baling-baling) yang sudah berusia sangat tua. Pesawat ini dipilih karena harganya yang murah dan teknologinya sudah dikuasai oleh kebanyakan pilot dan teknisi di Indonesia. Selain jenis Boeing 737, ada juga tipe pesawat jet lainnya seperti Airbus A300 dan McDonnell Douglas, MD-80/90.

Menurut data yang dikeluarkan oleh *airfleets.net*, jumlah kecelakaan yang terjadi di Indonesia, sejak tahun 1995 sampai dengan 2007 cukup sering terjadi, dan pesawat yang mengalami kecelakaan sebagian terbesar adalah Boeing 737. Kecelakaan dengan korban terbanyak terjadi pada tahun 1997. Pada tahun terdapat ini terdapat dua kecelakaan fatal. Pertama adanya kecelakaan pesawat Garuda Indonesia dengan jurusan Jakarta – Medan, pada bulan September, dengan jumlah korban meninggal sebanyak 234 orang. Kemudian kecelakaan terjadi lagi

pada bulan Desember tahun yang sama, pada pesawat Silk Air, dengan tipe Airbus 300, yang jatuh di perairan Palembang, dengan korban meninggal 104 orang.

Namun dari tahun 1998 sampai akhir tahun 2004, tidak terjadi kecelakaan pesawat sama sekali. Menjelang tutup tahun, tepatnya 11 November 2004, Lion Air jurusan Jakarta – Solo, melakukan pendaratan darurat di sungai Bengawan Solo dan menelan korban sebanyak 25 orang. Kemudian kecelakaan yang fatal kembali terjadi di Medan, pada 5 September 2005, pada pesawat Boeing 737 Mandala Airlines, dengan jumlah korban meninggal sebanyak 102 orang.

Pada awal tahun 2007, atau tepatnya 1 Januari, pesawat Boeing 737 milik Adam Air jatuh di laut Sulawesi dan menewaskan seluruh penumpang dan awak pesawat, yaitu sebanyak 102 orang. Keadaan ini diperburuk dengan kecelakaan atas pesawat 737-300, milik maskapai Garuda Indonesia di landasan pacu Bandar Udara Yogyakarta pada tanggal 7 Maret 2007 dan menelan korban sebanyak 21 orang, termasuk beberapa warga negara Australia.

Daftar kecelakaan yang fatal tersebut masih ditambah lagi dengan banyaknya insiden-insiden seperti pendaratan darurat karena kondisi mesin maupun alat navigasi. Hal ini telah memperburuk citra dunia penerbangan Indonesia, namun orang tetap melakukan penerbangan karena pesawat masih merupakan sarana transportasi yang paling cepat.

Kondisi pesawat yang sudah tua ini kerap dianggap sebagai penyebab banyaknya kecelakaan dan keterlambatan penerbangan. Selain itu masih ada beberapa faktor lainnya seperti ketidaksiapan bandara untuk menampung jumlah pesawat yang semakin banyak (kontrol lalu lintas udara atau *traffic control*, penanganan penumpang di darat dan faktor cuaca yang buruk.)

Teknologi penerbangan yang selalu berubah dan semakin canggih memaksa perusahaan untuk memiliki tenaga yang terampil dan profesional dalam bidang pengoperasian dan pemeliharannya. Oleh karena itu, sudah selayaknya sebuah perusahaan menyiapkan tenaga kerja yang terampil, untuk bisa menyesuaikan diri dengan cepat pada kemajuan jaman teknologi sekarang ini.

Tumbuhnya maskapai baru, sebagai akibat dari dikeluarkannya Undang-Undang No. 15 Tahun 1992 tentang penerbangan, telah mengakibatkan persaingan yang semakin ketat antar lebih dari 20 maskapai penerbangan. Menurut, Mardiharto Tjokrowasito, SH, LLM, dari Bappenans, banyaknya pemain dalam industri jasa penerbangan ini antara lain karena industri ini memberikan kemungkinan memperoleh keuntungan yang cukup tinggi. Hal ini menyebabkan persaingan di antara sesama maskapai ini semakin ketat sehingga terjadi persaingan yang tidak sehat dalam menentukan harga tiket. Namun harga tiket yang murah dapat membawa dampak yang cukup besar terhadap biaya pemeliharaan dan operasional pesawat. Untuk itu, Departemen Perhubungan memperketat persyaratan pengoperasian dan keamanan teknis yang tinggi demi keselamatan penumpangnya.

Persaingan yang ketat ini, telah membuat banyak perusahaan penerbangan melakukan perubahan-perubahan agar dapat memenangkan persaingan. Perubahan dilakukan terhadap organisasi, peningkatan kemampuan sumber daya manusia, pelayanan di darat dan udara maupun armada yang lebih modern. Salah satu perusahaan yang melaksanakan perubahan ini adalah perusahaan penerbangan Mandala Airlines. Maskapai ini telah beroperasi selama lebih dari 40 tahun, dan perubahan tersebut dilakukan setelah masuknya pemodal baru yaitu Cardig International Group (CIG). CIG adalah sebuah perusahaan swasta Indonesia, yang memfokuskan diri pada usaha bidang transportasi dan logistik.

Manajemen baru ini akan menentukan struktur baru dengan manajemen baru. Dilengkapi dengan integrasi teknik komunikasi organisasi yang baik diharapkan organisasi akan lebih efisien dan efektif. Hal ini penting, mengingat organisasi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan akan menyesuaikan dengan visi dan misi perusahaan yang baru pula. Visi dan misi perusahaan harus dapat dikomunikasikan kepada publik internal, agar semua pegawai dapat melaksanakannya dan juga kepada publik eksternalnya, terutama media agar dapat membentuk opini publik guna meningkatkan citra perusahaan.

Teknologi adalah hal yang penting dalam sebuah bisnis jasa penerbangan, karena sarana transportasi yang digunakan adalah sebuah teknologi modern, yaitu

pesawat udara. Pesawat ini memiliki teknologi yang kompleks sehingga harus didukung dengan SDM yang baik dan profesional seperti pilot dan *engineer*. Selain itu fasilitas penunjang yang baik pun harus disediakan seperti misalnya fasilitas penunjang perawatan pesawat, fasilitas pelayanan seperti kantor, *counter* maupun fasilitas komunikasi seperti komputer, telepon, mesin *fax* dsb.

Peran internet saat ini sangat besar dan dapat mendukung kinerja perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena perangkat lunak yang digunakan harus dirancang dengan kebutuhan perusahaan, agar dapat memberikan kelancaran kerja di semua lini perusahaan. Peralatan yang canggih tidak akan dapat memberikan manfaat yang sempurna tanpa dukungan sumber daya manusianya, baik untuk menunjang kinerja manajemen maupun dengan bagian operasional seperti pilot, teknisi, pegawai di darat dan pramugari. Sumber daya manusia yang baik harus diberikan pelatihan-pelatihan agar dapat terus mengikuti perkembangan yang ada dalam perusahaan.

Selain kesiapan organisasi, teknologi dan SDM, perusahaan jasa memiliki pelanggan, sebagai pengguna jasa yang ditawarkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memuaskan pelanggan, agar apa yang diharapkan pelanggan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Kepuasan yang dimiliki pelanggan akan menumbuhkan loyalitas mereka pada perusahaan dan hal ini harus terus dijaga, agar mereka tidak memilih jasa lain yang sejenis.

Kesiapan faktor-faktor di atas, membuat perusahaan maskapai penerbangan, melakukan perubahan-perubahan dan salah satunya adalah pembaharuan armada dengan pesawat jet yang memiliki teknologi mutakhir. Pesawat yang baru dan terpelihara dengan baik akan dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan, terutama mengurangi keselamatan penerbangan dan keterlambatan (karena jadwal penerbangan dapat dilaksanakan tepat pada waktunya, baik keberangkatan maupun kedatangannya) dan keamanan terbang.

Perubahan seperti pelayanan yang ramah, tepat waktu, nyaman dan aman, baik di darat maupun di udara, diharapkan dapat meningkatkan citra Mandala

Airlines sebagai maskapai modern, sehingga perusahaan memiliki positioning yang baik pada daya ingat konsumennya.

1.2 Pokok Masalah

Mandala Airlines, sebagai perusahaan yang pernah jaya beberapa tahun yang lalu, kembali ingin mencapai kejayaan dengan melaksanakan reposisi citranya sehingga dapat mengalahkan pesaing lainnya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada di atas maka pokok masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apa yang mendorong Mandala Airlines mengubah manajemennya dan bagaimana Mandala Airlines mengkomunikasikan hal ini kepada para stakeholdernya?
2. Strategi komunikasi yang bagaimana yang digunakan oleh Mandala Airlines dalam mereposisi manajemen perusahaannya?
3. Apakah upaya mereposisi perusahaan mampu membangun citranya kembali sebagai perusahaan penerbangan nasional yang handal seperti pada awal berdirinya?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan latar pemikiran di atas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Mencoba memaparkan serta menganalisa perubahan manajemen perusahaan dilihat dari perspektif komunikasi keorganisasiannya.
2. Ingin mengetahui serta menganalisis tentang strategi komunikasi dalam mereposisi perusahaan, khususnya dalam hal manajemen perusahaannya.
3. Mencoba melihat dan menganalisis upaya mereposisi menuju perusahaan yang mampu membangun citra baru bagi nama perusahaan Mandala Airlines..

1.4 Signifikasi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap studi mengenai pembentukan citra baru perusahaan sehingga perusahaan memiliki positioning yang kuat di pasar. Kiranya penelitian ini dapat memperdalam wawasan dan cara bertindak seorang Public Relations dalam mencapai target kampanye pencitraan baru perusahaan dalam waktu yang cukup singkat.

Diharapkan untuk kemudian muncul suatu kajian baru mengenai hubungan perubahan organisasi, reposisi perusahaan dan pembentukan citranya.

1.5 Signifikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai referensi bagi perusahaan penerbangan pada khususnya maupun pada perusahaan jasa pada umumnya dalam merumuskan suatu kebijakan strategi komunikasi untuk melakukan *repositioning* citra perusahaan pada publiknya sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang baru.

1.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan memfokuskan pada kasus yang terjadi di Mandala Airlines, khususnya pada pelaksanaan strategi komunikasi yang dilaksanakan oleh *Public Relations*, untuk melakukan pencitraan baru sehubungan dengan *repositioning* perusahaan, kepada *stakeholdernya*.

Penelitian ini masih belum dapat dikatakan sempurna karena keterbatasan perolehan data dari pihak perusahaan, yang tidak dapat dipublikasikan karena menyangkut strategi manajemen perusahaan.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini dituangkan ke dalam 5 (lima) bab yang tersusun sebagai berikut:

Bab Pertama yang merupakan Bab Pendahuluan yang memberikan gambaran tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian serta membahas pula manfaat atau signifikansi dari penelitian serta keterbatasan dari penelitian ini.

Selanjutnya dalam Bab Kedua penulis akan membahas tentang Kerangka Penelitian. Pada bab ini dibahas mengenai konsep-konsep yang digunakan antara lain menjelaskan mengenai perubahan perusahaan yang mengakibatkan perubahan dalam memberikan layanan kepada konsumennya. Perubahan tersebut disampaikan oleh seorang PR dengan melakukan sebuah strategi komunikasi untuk mengkomunikasikannya kepada para stakeholdernya.

Pada Bab Ketiga dibahas mengenai Metodologi Penelitian dengan memberikan metode yang digunakan, sifat penelitian, desain penelitian, tempat dan obyek penelitiannya. Bagaimana menentukan narasumber, metode analisa data dan akhirnya dibahas pula unit analisis serta unit observasinya.

Pada Bab Keempat adalah pembahasan tentang hasil pengumpulan data dari lapangan yang juga merupakan bab Analisis. Di sini, penulis menuangkan hasil temuan penelitian ke dalam bentuk laporan dan sekaligus dianalisis dengan menggunakan konsep dari teori-teori yang dijelaskan pada Bab II. Data yang dianalisis adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan dokumen pendukung.

Pada bab terakhir atau Bab Kelima, adalah Kesimpulan dan Rekomendasi. Dalam bab ini disajikan apa saja yang dapat disimpulkan dari hasil analisa data berdasarkan temuan-temuan penulis pada saat penelitian. Sebagai pertanggungjawaban ilmiah maka dalam bab ini akan dibahas juga apa implikasi teoritik maupun implikasi metodologinya. Sementara itu saran-saran atau rekomendasi yang bisa disajikan akan lebih bersifat konstruktif untuk seorang Public Relations dalam melaksanakan tugasnya.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

Organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat atau instrumen. Hal ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat atau instrumen untuk membantu manusia agar organisasi bersama dengan anggota yang terlibat didalamnya, dapat mencapai tujuan dengan lebih mudah dan efektif.

Organisasi menurut Stephen Robbins, dalam buku Sobirin (2007:5) diterjemahkan sebagai berikut:

Unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendekatan modern tentang pengertian organisasi, seperti diutarakan oleh Martani (1987:6), memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan bagian (sub-sistem) dari lingkungannya sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi lingkungannya. Untuk mempertahankan usahanya, sebuah organisasi harus melakukan perubahan sehingga ia tidak akan kalah dalam persaingan tersebut.

Pada abad 21 ini, lingkungan sebuah perusahaan bukan hanya nasional namun sudah internasional karena sudah mencapai pada sebuah tatanan dunia. Inilah abad globalisasi, baik politik, perdagangan maupun budaya. Oleh karena itu, sebuah perusahaan tidak akan dapat menghindar dari perubahan, baik sistem organisasi maupun semua sumber dayanya, karena ia adalah bagian dari sebuah organisasi dunia. Organisasi harus peka pada keadaan ini, sehingga ia dapat terus mempertahankan keberadaan maupun kemajuannya dengan melakukan inovasi-inovasi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Menurut Kasali (2007:8) perubahan adalah pertanda kehidupan dan memberikan harapan pada kehidupan manusia. Perubahan adalah salah satu hal yang pasti dalam kehidupan, dari beberapa kepastian lain seperti mati dan hidup.

Untuk penelitian ini, bidang penerbangan adalah hal yang menarik untuk dipelajari mengingat Indonesia, sebagai negara kepulauan memerlukan sarana transportasi yang beragam dan salah satunya adalah transportasi udara. Organisasi sebuah perusahaan transportasi udara adalah sebuah organisasi jasa yang pengelolaannya cukup kompleks sehingga harus didukung oleh tenaga yang terampil dan teknologi yang mutakhir, sehingga pelayanan yang diberikan dapat memuaskan penggunaannya.

Organisasi menurut Kast & Rozenweig adalah suatu sub sistem dari lingkungan yang luas, karena organisasi dan lingkungan saling mempengaruhi. Sebuah organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki orientasi pada tujuan dan bekerja dengan menggunakan pengetahuan, teknik peralatan dan fasilitas. Orang-orang yang didalamnya berkerja sama secara terpadu dan memiliki hubungan sosial. Sebuah organisasi direncanakan dan dikendalikan oleh sekelompok orang, oleh karena itu organisasi juga merupakan sebuah subsistem manajerial.

2.1 Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menawarkan sebuah tindakan atau kinerja yang menciptakan manfaat bagi pelanggan dengan mewujudkan perubahan yang diinginkan dalam diri atau atas nama penerima. Misalnya sebuah bank, yang menawarkan jasa penyimpanan uang maupun transaksi keuangan. Jasa yang diberikan akan didesain sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga pelanggan mendapatkan manfaat atas produk atau layanan yang disediakan sebuah bank.

Jasa merupakan bagian dari perekonomian saat ini, baik di negara maju maupun di negara berkembang seperti di Indonesia. Jasa dihasilkan dari sebuah organisasi, baik perusahaan, institusi pemerintah maupun organisasi nirlaba seperti Lembaga Swadaya Masyarakat.

Lovelock & Wright mengklasifikasikan jasa, yang intinya adalah sebuah produk yang sifatnya *intangibile* dan tidak berwujud. Dalam proses produk jasa,

pelanggan dan pihak lain seperti pemasok, fasilitas pendukung terlibat erat pada prosesnya. Oleh karena itu, input dan output dari produk ini sangat besar keragamannya. Sebuah jasa layanan penerbangan yang sama diberikan kepada berbagai ragam orang, namun *input* yang diterima beragam, tergantung dari penerimaan pelanggan. Ada yang yang memuaskan, kurang memuaskan ataupun tidak memuaskan, tergantung dari pengalaman setiap pelanggan. Oleh karenanya tolok ukur kepuasan konsumen lebih sulit karena seringkali berbeda antara satu dan lainnya. Misalnya saja tuntutan terhadap jasa pada kelompok pengusaha dengan kelompok wisatawan pada sebuah layanan penerbangan bisa saja berbeda, karena alasan yang disesuaikan dengan kebutuhannya.

Hermawan Kertajaya (2007:40) mengutip panduan yang diutarakan oleh Zethamel dkk dalam bukunya *Delivering Quality Service*, mengatakan bahwa untuk mengukur baik tidaknya pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, perlu diperhatikan:

- a. *Reliability* yaitu seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi apa yang dijanjikannya atau ditawarkan kepada pelanggan. Misalnya janji mengenai keselamatan terbang dan ketepatan jadwal penerbangan yang telah disampaikan kepada publiknya.
- b. *Responsiveness* yaitu kemampuan untuk memenuhi permintaan pelanggan sesuai dengan perubahan perkembangan lingkungan usaha.
- c. *Assurance* yaitu keyakinan yang terkait dengan kemampuan atau sumber daya yang dimiliki untuk melaksanakan apa yang telah dijanjikan perusahaan. Kemampuan sumber daya ini sangat penting untuk sebuah perusahaan, karena tanpa sumber daya manusia yang handal dan profesional serta sumber daya teknologi yang mutakhir, dapat memberikan *image* yang kurang baik pada sebuah perusahaan.
- d. *Empathy* yaitu upaya bagaimana sebuah perusahaan dapat memahami diri sang pelanggan. Upaya ini penting karena perusahaan dapat memberikan solusi yang terbaik atas masalah yang dimiliki konsumen terhadap pelayanan yang diinginkan.

e. *Tangible* yaitu penampilan fisik perusahaan, seperti kantor yang representatif, pegawai berseragam yang ramah dan rapi, sehingga suatu layanan dapat diterima dengan baik.

Pada jasa pelayanan sebuah penerbangan, banyak faktor yang harus diperhatikan agar sebuah penerbangan dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu, sehingga memenuhi kepuasan pelanggan. Salah satu penyebab ketidakpuasan pelanggan, misalnya, adalah masalah keterlambatan penerbangan. Keterlambatan tersebut, pada umumnya, disebabkan oleh dua faktor utama yaitu hal yang berhubungan dengan pelanggan, mulai dari tempat *check-in* sampai dengan kedatangannya di suatu Bandara, artinya mulai dari fasilitas yang ada, sumber daya manusia yang terlibat dan prosedurnya sendiri. Faktor kedua di mana keterlambatan pesawat disebabkan oleh faktor lain, seperti pasokan bahan, petugas belakang panggung dan informasi mengenai sebab-sebab keterlambatan.

Keterlambatan sebuah penerbangan bukanlah hal yang mustahil untuk terjadi karena banyaknya faktor sebagai penyebab, baik faktor internal seperti teknis (pesawatnya sendiri maupun pelayanan di darat), maupun faktor eksternal seperti pelayanan pihak bandara maupun cuaca. Hal ini juga dimaklumi oleh penumpang, namun seringkali hal ini tidak diberitahukan dengan baik kepada mereka, sehingga menimbulkan ketidakpuasan, kemarahan bahkan memberikan citra yang buruk pada perusahaan tersebut sehingga ia tidak ingin bepergian dengan maskapai tersebut.

Membangun citra yang baik, seringkali membuat sebuah perusahaan harus melakukan perubahan agar dapat memenuhi harapan pelanggan. Perubahan dapat dilakukan pada beberapa bagian, baik manajemen, teknik maupun prosedurnya.

Perubahan tersebut akan membawa perubahan pada citra perusahaan yang baru yang diharapkan perusahaan dan juga citra Mandala Airlines di mata masyarakat. Apabila citra perusahaan kurang baik, maka harus dilakukan upaya memperbaiki citra tersebut, yang biasanya dilakukan dengan pendekatan *public relations*. Informasi yang benar dan jelas akan dapat diterima dengan baik oleh pelanggan sehingga citra perusahaan menjadi lebih baik.

2.2 Perubahan Organisasi.

Sebuah perusahaan yang telah berusia cukup tua, harus keluar dari wilayah nyaman (*comfort zone*) mereka. Ada berbagai cara yang bisa dilakukan untuk hal tersebut, dan salah satunya adalah dengan masuknya pemilik baru atau sering juga disebut akuisisi. Akuisisi, menurut Fred R. David (2009), terjadi apabila sebuah perusahaan besar membeli perusahaan kecil atau sebaliknya. Akuisisi ini melibatkan si pembeli sehingga ia memiliki kontrol atas perusahaan. (Daft:2007). Oleh karena itu akuisisi menyebabkan perubahan organisasi, yang bisa secara bertahap maupun radikal. Perubahan sekecil apapun, akan mempengaruhi bentuk dan budaya organisasi yang lama.

Oleh sebab itu budaya perusahaan lama seringkali tidak dapat dipertahankan. Artinya, para pegawai perusahaan harus mampu mengikuti perubahan yang terjadi, dan membentuk budaya kerja yang baru. Menurut Edward Schein dalam buku Ahmad Sobirin (2007:220), budaya organisasi akan terbentuk bersamaan dengan terbentuknya organisasi. Hal ini disebabkan oleh karena pimpinan atau pemilik baru membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif ke dalam kantor dan menanamkannya pada para karyawan.

Visi dan misi baru, perubahan peta persaingan usaha, Peraturan Pemerintah yang baru, perkembangan politik, keadaan ekonomi makro misalnya, mengakibatkan perusahaan juga harus terus mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Lingkungan ini akan dapat memberikan dampak yang besar pada perusahaan, apabila tidak diantisipasi oleh sebuah perusahaan.

Rhenald Kasali (2007:83) membedakan perubahan perusahaan dalam 3 kategori strategis, dengan mengutarakan teori yang dikemukakan oleh Plaata (2001) dan Black & Gregerson (2002). Keduanya menggunakan istilah yang berbeda namun keduanya memiliki kesamaan sebagai berikut.

- a. Transformasi manajemen adalah perubahan yang biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan sehat atau perusahaan yang mulai menangkap signal-signal yang kurang menggembirakan. Perubahan ini bersifat antisipatif (*anticipatory change*) yaitu dengan tambahan catatan bahwa

semakin jauh seseorang melakukan perubahan antisipatif maka semakin besar kemungkinan dilakukan kesalahan.

- b. Manajemen *turnaround* yaitu perubahan yang biasa dilakukan apabila suatu perusahaan sudah mulai menghadapi persoalan-persoalan yang agak pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Hal ini merupakan sebuah perubahan reaktif. (*reactive change*).
- c. Manajemen krisis atau bisa juga disebut sebagai perubahan krisis (*crisis change*) adalah perubahan yang biasa dilakukan apabila perusahaan sudah memasuki masa krisis, yaitu suatu perusahaan mulai kehabisan darah (*cashflow*) dan energi (reputasi, motivasi). Pada saat ini perusahaan mulai tampak sulit memenuhi kewajiban-kewajiban pembayaran jangka pendek yang jatuh tempo, mulai dari tagihan para pemasok, kredit jangka pendek sampai gaji karyawan. Krisis ini merupakan peluang bagi pimpinan yang memiliki pikiran yang jernih dan keberanian, agar ia dapat melakukan perubahan yang sesuai.

Teori di atas akan dapat membantu bagaimana perusahaan melakukan perubahan organisasi dan mengapa mereka melakukannya. Setiap perusahaan tentunya akan melakukan langkah yang paling cocok sesuai dengan keadaan perusahaan itu sendiri, dengan melihat seluruh aspek yang ingin diubah.

Perubahan sebuah perusahaan belum tentu dapat dikotak-kotakkan ke dalam salah satu kategori di atas, karena masalah yang dihadapi pun kompleks, namun biasanya ada salah satu kategori yang lebih menonjol. Apabila keadaan finansial memburuk, sebuah perusahaan seringkali ambruk. Oleh karena itu, masuknya pemodal baru diharapkan masih dapat mengambil alih perusahaan dan mengembangkannya kembali.

Langkah berikutnya yang harus dilakukan untuk memperbaiki perusahaan dengan pemilik baru ini adalah dengan membuat perencanaan strategis, seperti yang dikatakan oleh Kotler (2006:33), karena:

Strategic planning is the managerial process of developing and maintaining a viable fit between the organization's objectives and resources and its changing market opportunities. The aim of strategic

planning is to shape and reshape the company's businesses and products so that they combine to produce satisfactory profits and growth.

Untuk melaksanakan strategi tersebut maka manajemen yang baru sebaiknya menentukan visi dan misi barunya yang dibuat dengan melakukan analisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan, serta analisis dari luar perusahaan dengan melihat kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi. Hal ini dikenal dengan analisis SWOT.

Salah satu strategi yang penting untuk dilakukan adalah strategi pemasaran. Strategi pemasaran ini dilakukan dengan membuat analisis situasi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, bagaimana strategi, taktik, tindakan (*actions*) dan kontrol terhadap pasar yang ada.

Strategi pemasaran perusahaan ditentukan sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang seterusnya dilakukan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Untuk menentukan hal tersebut, tahap yang harus dilakukan adalah dengan melakukan rencana strategi pemasaran dengan melakukan segmentasi pasar, melakukan *targeting* fokus kegiatan pemasaran dan *positioning* produk di dalam pikiran konsumen, seperti dikemukakan oleh Philip Kotler dalam tulisan Rhenald Kasali (2007:48) sebagai berikut:

- a. *Segmentation* adalah sebuah cara untuk mengetahui konsumen yang sangat beragam, sehingga produk yang dihasilkan akan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Segmentasi dilakukan dengan pendekatan demografis (seperti usia, gender, penghasilan dll), geografis (seperti pembagian wilayah geografinya, desa, kota, ibukota dll) dan geodemografis (konsumen yang tinggal di suatu wilayah geografis tertentu diyakini memiliki karakter demografi yang sejenis). Segmentasi perlu digunakan agar perusahaan dapat melakukan pemasaran dengan tepat dan efektif dengan memilih segmen yang paling menarik.
- b. *Targeting* adalah tahap selanjutnya dari segmentasi yaitu dengan memilih satu atau beberapa segmen yang akan difokuskan bagi penjualan produk maupun jasa, sebagai strategi dalam melakukan kegiatan pemasaran.

Tahap ini juga sering disebut sebagai *selecting* atau pemilihan karena pemasar harus memilih pasar yang dituju.

- c. *Positioning* oleh Philip Kotler dalam bukunya Rhenald Kasali (2007:526) sendiri didefinisikan sebagai berikut:

The art of designing the company's offering and image so that they occupy a meaningful and distinct competitive position the target customers mind.

menurut Rice & Trout (1986) yang dikutip oleh Kasali (2007:506)

Positioning is not what you do to a product. It is what you do to the mind of the prospect.

Positioning bukanlah strategi produk tetapi merupakan sebuah strategi komunikasi, yaitu bagaimana sebuah hal/barang/jasa dikomunikasikan kepada publiknya, untuk memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak konsumen. Sehingga apabila seseorang memerlukan sebuah produk atau jasa, maka produk maupun jasa perusahaan tertentu akan merupakan hal pertama yang diingat.

2.3 Positioning dan Repositioning

Positioning bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap produk, namun sesuatu yang dilakukan terhadap pikiran calon konsumen. *Positioning* akan mengakibatkan perubahan, seperti perubahan nama, harga dan kemasan, namun bukan terhadap produk secara keseluruhan. (Al Ries & Jack Trout, 2002:4). Trout adalah pakar yang mempopulerkan teori *Positioning* dan telah banyak diadopsi oleh teoritikus dan praktisi pemasaran seperti periklanan yang sebenarnya telah dikembangkan sejak tahun 1969.

Sedangkan Ronald D. Smith (2005:70) mengatakan bahwa *positioning* adalah bagaimana perusahaan ingin dilihat dan dikenal oleh publiknya, terutama dari apa yang membedakannya dengan pesaingnya.

Positioning is the process of managing how an organization distinguishes itself with a unique meaning in the mind of its publics,

Menurut Kotler & Keller (2006:308) *positioning* perusahaan harus berakar pada sebuah pengertian bagaimana pasar yang dibidik menentukan nilai dan melakukan pilihan antar vendor yang ada. Tugas perusahaan dalam melakukan *positioning* terdiri dari tiga langkah yaitu:

- a. Mengidentifikasi produk, jasa, personalia dan citra yang berbeda dengan perusahaan pesaing.
- b. Perusahaan harus menetapkan kriteria untuk memilih perbedaan yang utama atau yang terpenting.
- c. Perusahaan harus memberikan tanda yang efektif untuk pasar yang dibidik, bagaimana produk maupun jasa berbeda dengan pesaing lain.

Sedangkan Duncan (2005:76-77) berpendapat bahwa dalam melakukan strategi *posisitoning*, strategi dapat dilakukan dengan menggolongkannya sebagai berikut:

1. *Category positioning* yaitu *positioning* yang memungkinkan selama sebuah brand mendefinisikan, menciptakan atau memiliki sebuah kategori tertentu.
2. *Image positioning* yaitu *positioning* yang memberi ciri khas berdasarkan *created association*, contoh Marlboro, yang dicitrakan sebagai salah satu lambang kejantanan.
3. *Unique product feature positioning* yaitu *positioning* yang didasarkan pada keunikan produk atau perusahaan, contoh Wal Mart dengan slogan "Always Low Price"
4. *Benefit positioning* yaitu *positioning* yang didasarkan pada manfaat atau keunggulan produk untuk memuaskan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Sedangkan menurut Hermawan Kertajaya (2004:14-16) *positioning* harus dibangun dengan tepat karena:

- a. *Positioning* sebuah perusahaan haruslah dipersepsi secara positif oleh para pelanggan dan menjadi alasan untuk membeli (*reason to buy*) mereka. Ini

akan terjadi apabila *positioning* perusahaan mendeskripsikan nilai (*value*) yang perusahaan berikan kepada para pelanggan dan nilai ini benar-benar merupakan suatu aset bagi mereka. *Positioning* mendeskripsikan nilai yang unggul, *positioning* menjadi penentu penting bagi pelanggan pada saat memutuskan untuk membeli.

- b. *Positioning* seharusnya mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Jangan merumuskan *positioning* yang tidak mampu dipenuhi baik oleh produk maupun perusahaan karena perusahaan akan dicap berbohong. Dampak lebih jauh, kredibilitas perusahaan akan hancur.
- c. *Positioning* haruslah bersifat unik sehingga dapat dengan mudah mendiferensiasikan diri dengan para kompetitor. Manfaat dari *positioning* yang unik tak lain adalah bahwa *positioning* anda tersebut tidak akan *sustainable* dalam jangka panjang.
- d. *Positioning* harus berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis, baik itu perubahan persaingan, perilaku pelanggan, sosial budaya dan sebagainya. Artinya, begitu *positioning* dianggap sudah tidak relevan dengan kondisi lingkungan bisnis, dengan cepat perusahaan harus mengubahnya. Artinya perusahaan harus melakukan *positioning*.

Menurut Rhenald Kasali (1998:548-542) perumusan *positioning* sendiri selain harus menonjolkan keunikan atau atribut dan juga harus bisa dibedakan dengan para pesaingnya dalam merangkul para pembeli produk barang atau jasa yang mereka tawarkan. Adapun cara menonjolkan *positioning* dapat ditentukan berdasarkan perbedaan produk, manfaat produk, pemakaian, kategori produk, pesaing, citra dan masalahnya.

Melihat hal di atas maka jelas bahwa sebuah *positioning* bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan karena harus memiliki dasar, spesifik, tepat dan singkat, agar otak si penerima pesan yang memiliki keterbatasan dapat menerima pesan, merekamnya dan terus mengingatnya selama mungkin dalam ingatan jangka panjang.

Positioning yang dimiliki sebuah perusahaan dapat diatur kembali, agar menjadi lebih baik maupun kuat sesuai dengan visi dan misi barunya. Misalnya sebuah perusahaan yang melakukan perubahan visi dan misinya, maka ia kembali harus melakukan strategi pemasaran termasuk melakukan *positioning* untuk memenangkan persaingan, termasuk penciptakan citra baru. Misalnya Pemerintah DKI Jakarta yang melakukan promosi pariwisata untuk menjaring turis asing dengan tujuan Jakarta. Dengan perubahan visi dan misi pariwisata ke Jakarta, maka Badan Pariwisata harus melakukan strategi pemasaran yang tepat, dibanding dengan kompetitornya, seperti misalnya pemasaran pariwisata yang dilakukan Malaysia.

Setelah melakukan strategi pemasaran di atas, maka perusahaan masuk pada tahap selanjutnya yaitu melakukan strategi komunikasi untuk menjual nilai produk yang ditawarkan. Ada berbagai cara yang dapat dilakukan untuk mendesain komunikasi dan promosi produk maupun jasa. Cara-cara tersebut adalah dengan iklan, promosi penjualan, *Public Relations* dan *personal selling* atau penjualan dengan cara temu muka dengan konsumen.

Citra juga digunakan sebagai salah satu alat pemasaran dan disalurkan melalui pemilihan model iklan, media, outlet yang menyalurkan produk, sikap para manajer dan tenaga penjual, berbagai bentuk sponsorship, produk-produk terkait, bentuk fisik bangunan, manajer/CEO/komisaris yang diangkat dsb. (Kasali 2007:527).

2.4 Inovasi

Hal yang menarik untuk dikaji dengan masuknya pemilik baru yang melakukan perubahan strategi pemasaran adalah adanya inovasi.

Inovasi bukan hanya dalam pengertian yang berhubungan dengan teknis sebuah produk saja, namun juga mencakup proses baru pada servis (pelayanan) maupun operasional perusahaan secara umum, termasuk didalamnya manajemen perusahaan. Perusahaan akan mencari alternatif yang terbaik untuk mencari dan

menetapkan keunggulan perusahaan dibanding pesaing. Hal ini agar tujuan untuk memuaskan konsumen atau pelanggan dapat terlaksana dengan baik.

Sebuah inovasi, menurut Gerard H. Gaynor (2002:2) dipengaruhi oleh empat elemen sebagai input yaitu sumber daya (*resources*), infrastruktur, budaya dan proses yang harus didesain dengan menggunakan pendekatan sistem untuk memperbaiki hasil dari sebuah investasi inovasi.

Pada kasus sebuah maskapai penerbangan, misalnya, untuk mendukung sebuah inovasi sumber daya teknis (pesawat), sumber daya manusianya harus dilatih agar memiliki *performance* yang baik. Di lain pihak, inovasi pun mempengaruhi keadaan sumber daya teknis dan manusia, sehingga mereka pun harus menyesuaikan diri dengan belajar dan berlatih, termasuk menggunakan fasilitas yang lebih canggih.

Begitu juga budaya perusahaan yang lama harus berubah untuk mendukung sebuah inovasi, namun juga dapat dikatakan bahwa inovasi mempengaruhi budaya organisasi.

Inovasi akan saling mempengaruhi dengan pengadaan infrastruktur, seperti pengadaan kantor yang memiliki sarana penunjang bagi operasional perusahaan. Misalnya, untuk mendukung operasional perusahaan yang berbasis teknologi informasi, maka pengadaan komputer menjadi suatu keharusan.

Pada akhirnya inovasi akan mempengaruhi proses aktifitas maupun operasional perusahaan dan begitu sebaliknya. Misalnya, kegiatan operasional banyak dilakukan dari kantor dengan menggunakan fasilitas internet, jadi para staf maupun pembeli tidak perlu menghabiskan waktu di jalan. Oleh karena itu diharapkan akan menjadi lebih efisien dan efektif.

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Gaynor, 2002, inovasi adalah gabungan konsepsi, penemuan dan eksploitasi. Konsepsi sebuah gagasan baru dilakukan dengan akumulasi pengetahuan (*accumulated knowledge*) pada tahap perorangan, departement maupun organisasional. Gagasan tersebut kemudian ditransformasikan menjadi kenyataan dengan *tangible product* untuk kemudian dieksploitasi untuk pasar, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan.

Sebuah inovasi dilakukan oleh seorang pemberi ide (*ideator*), teknisi (sebagai penemu/*inventor*), *technology gatekeepers*, *champions* (orang yang memasyarakatkan konsep untuk menjadikannya pemenang), pendukung dana (*sponsor*) dan *entrepreneurs* (orang yang mengomersialisasikan serta memberikan *feedback* untuk perbaikan maupun penemuan-penemuan berikutnya).

Menurut Gaynor, untuk melaksanakan sebuah inovasi, komunikasi memiliki peran yang sangat penting karena banyaknya diskusi yang harus dilakukan antar pesertanya. Selayaknya sebuah diskusi maka dapat terjadi *communication gap* karena pesan yang dikirim tidak dapat diterima secara seragam oleh penerima pesannya. Kesenjangan ini dapat terjadi dalam beberapa tingkatan sebagai berikut:

1. Tingkat pertama terjadi diantara pemberi ide awal, dimana inovasi yang akan dilakukan dicetuskan oleh sekelompok orang untuk dapat disampaikan kepada manajemen.
2. Tingkat kedua terjadi pada hirarki vertikal organisasi, di mana inovasi dikomunikasi kepada atasan untuk dapat diimplementasikan.
3. Tingkat ketiga terjadi pada tingkat horisontal birokrasi, dimana komunikasi dari ide inovasi disampaikan kepada sesama rekan pada jajaran yang sama.

Komunikasi yang baik akan meningkatkan *value chain* di antara anggotanya sehingga dapat menjadikannya lebih kompetitif. *Value* ini akan dikomunikasikan ke publik eksternal, sebagai salah satu cara agar perusahaan memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya dan memiliki citra yang sangat baik dan berkepanjangan, di masyarakat.

Untuk melakukan sebuah inovasi maka perusahaan memerlukan orang-orang yang memiliki kompetensi (baik pendidikan dan pengalaman), manajemen yang baik, rancangan yang baik, lingkungan yang menunjang dan infrastruktur serta budaya organisasi yang baik, yang memberikan kebebasan dan inisiatif perorangan.

Proses sebuah inovasi adalah mengidentifikasi ketersediaan sumber daya, baik manusia maupun teknis, memahami infrastruktur organisasi, menilai kompetensi dan kapabilitas organisasi, menginterpretasikan info ekonomi dan demografi, mengelola *interfaces* dan menintegrasikan kompetensi individu dan tim ke dalam kapabilitas organisasional. Inovasi memerlukan orang yang dapat menjalankan ide dan melakukan implementasi secara kelompok.

Dalam sebuah proses inovasi, seringkali terjadi tekanan-tekanan mental dan emosi. Untuk mengatasi ketegangan dinamis (*dynamic tensions*) tersebut maka inovasi dapat ditentukan tingkatannya (Gaynor,2002:62-71) yaitu:

- a. *Change and stability*: perubahan tidak dapat terjadi terus menerus, oleh karena itu pada suatu saat, sesudah perubahan dilaksanakan, keadaan harus menjadi stabil sehingga perubahan dapat dilaksanakan dengan baik.
- b. *Creativity and routine*: setelah masa kreativitas diperlukan sebuah tindakan untuk mengaplikasikannya, sehingga menjadi suatu kebiasaan (rutin).
- c. *Leading and Following*: pada saat pelaksanaan sebuah inovasi maka diperlukan seorang pemimpin, yang akan memimpin orang maupun pegawai lain, agar ide yang ada dapat dijalankan.
- d. *Freedom and constraint*: Kebebasan adalah hal yang penting bagi seseorang untuk melaksanakan tugasnya. Namun kebebasan yang tidak terkendali akan dapat membuat sebuah aktivitas tidak terarah dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
- e. *The status quo and the change makers*. Apabila sebuah perusahaan tidak melakukan perubahan maka keadaan tersebut akan berjalan statis. Oleh karena itu untuk mengungguli organisasi atau perusahaan lain, maka perlu dilakukan perubahan, sehingga ia akan menjadi perusahaan membuat perubahan.

Sebuah inovasi, seringkali diasosiasikan dengan produk yang dihasilkan, padahal inovasi dapat terjadi juga sistem manajemen, sistem penjualan, sistem produksi, sistem perawatan maupun penggunaan teknologi baru guna menunjang operasional perusahaan.

Gaynor mengategorikan inovasi dalam 3 bagian berikut:

- a. Inovasi bertahap (*incremental innovation*) yaitu sebuah inovasi yang dilaksanakan secara bertahap dan perlahan, baik dalam sebuah manajemen, perbaikan produk, perbaikan prosedur, pelayanan dan sistem. Inovasi ini dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan rutin yang ada.
- b. *New-to-the-Market*: merupakan kategori seperti peluncuran produk baru, pelaksanaan proses dan teknologi produksi baru, bentuk layanan baru. Inovasi pada tahap ini biasanya melibatkan usaha yang lebih terorganisasi, dilakukan secara berkesinambungan (kontinu) untuk waktu yang panjang, memerlukan input multidisipliner, melibatkan keputusan-keputusan penting pemasaran, melibatkan teknologi *leading-edge*, memiliki pengaruh besar pada hasil, menghadapi ketidakpastian dan mengkreasikan keinginan dan memerlukan pengalaman manajemen.
- c. *Breakthrough*: merupakan sebuah inovasi yang benar-benar merupakan sebuah terobosan. Inovasi ini terjadi pada bisnis tertentu dan inovasi yang mengembangkan industri baru.

Kategorisasi inovasi dapat digunakan untuk melihat besarnya sebuah perubahan dan bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Inovasi ini, seperti telah disampaikan di atas juga berinteraksi dengan sumber daya manusia, sehingga akan berpengaruh pada budaya organisasi.

Oleh karena itu, segala aktifitas termasuk perubahan ini tentunya perlu untuk dikomunikasikan kepada publiknya, baik publik internal maupun eksternal perusahaan, atau biasa di sebut *stakeholder*. Tugas ini, biasa dilaksanakan oleh *Public Relations*.

2.5 Persepsi

Sebuah perusahaan yang baru mengalami reorganisasi, juga harus melakukan komunikasi dengan publiknya, agar visi dan misi perusahaan dapat diketahui oleh publiknya. Penyampaian visi dan misi tersebut merupakan tugas yang dilakukan oleh seorang *Public Relations*, agar dapat membangun persepsi publik, sesuai dengan persepsi yang diinginkan oleh perusahaan.

Persepsi adalah pengalaman tentang obyek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. (Rakhmat,1989:57).

Persepsi sendiri merupakan pemaknaan dari stimuli indrawi yang melibatkan:

- Sensasi yang terjadi apabila kita melihat suatu gambar, tulisan yang menarik perhatian, sehingga terjadi ketertarikan.
- Atensi yaitu proses mental ketika stimuli atau rangkaian stimuli menjadi menonjol dalam kesadaran pada saat stimuli lainnya melemah, sehingga perhatian di konsentrasikan pada salah satu alat indera dan mengesampingkan masukan-masukan dari indera lainnya. Misalnya bila melihat iklan di televisi, ia akan memilih mana yang lebih menarik perhatian, apakah gambarnya atau suara yang mengiringinya.

Ketertarikan satu orang dan orang lain akan berbeda, tergantung pada dari faktor eksternal dan faktor internal yang mempengaruhinya.

Faktor eksternal yang dimaksud adalah ketertarikan akan adanya gerakan, intensitas stimuli yang tinggi, kebaruan (*novelty*) seperti misalnya suatu barang, berita maupun cara penyampaian yang baru. Perulangan juga merupakan faktor penting, karena sesuatu yang disampaikan berkali-kali akan menimbulkan sugesti dan mempengaruhi bawah sadar manusia.

Sedangkan faktor internal yang dimaksud adalah faktor biologis (seperti keadaan lapar, lelah dll), faktor sosiopsikologis (seperti sikap, kebiasaan, kemauan dll).

- Akspektasi, apabila atensi yang diperoleh diterima oleh seseorang.
- Motivasi untuk melakukan sesuatu terhadap informasi yang diterima dan kemudian disimpan dalam memori.
- Memori memegang peranan penting dalam mempengaruhi persepsi. Menurut definisi Schelessinger dan Groves dalam buku Rakhmat (1989:70), memori adalah sistem yang sangat berstruktur, yang menyebabkan organisme sanggup merekam fakta tentang dunia dan menggunakan pengetahuannya untuk membimbing perilakunya.

Sebuah memori terjadi melalui tiga proses yaitu perekaman, penyimpanan dan pemanggilan. Sesuatu yang tertangkap oleh indera akan direkam (*encoding*), yang kemudian disimpan secara aktif (bisa berubah) maupun pasif, dan ditentukan untuk berapa lama. Selanjutnya, akan dipanggil kembali sesuai kebutuhan dan penggunaannya.

Pemanggilan dapat dilakukan dengan empat cara yaitu:

- Peningkatan (*Recall*) yaitu proses aktif untuk menghasilkan kembali fakta dan informasi secara kata demi kata, tanpa petunjuk yang jelas. Misalnya untuk menjawab sebuah pertanyaan seperti “Apa saja maskapai penerbangan di Indonesia?”, maka akan muncul semua nama yang tersimpan di memori.
- Pengenalan (*Recognition*) yaitu suatu cara untuk mengingat kembali dengan memberikan pilihan berganda, sehingga ia akan menjawab berdasarkan pengenalan.

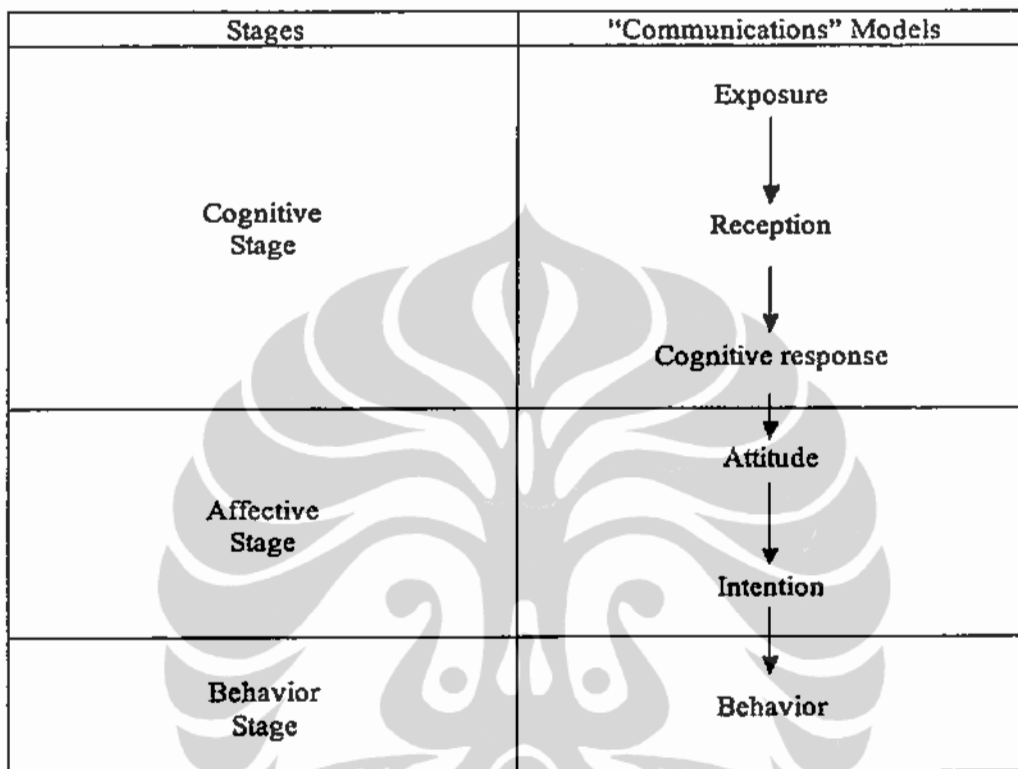
- Belajar lagi (*Relearning*) adalah cara untuk mengingat dengan cara mempelajarinya kembali.
- *Redintegration* ialah merekonstruksi seluruh masa lalu dari satu petunjuk memori kecil, dalam hal ini terlibat emosi yang menyertainya ketika ia memanggilnya. Misalnya apabila seorang penumpang pesawat mengalami pelayanan yang ramah, maka ia akan merekonstruksi memori tersebut sebagai suatu gambaran yang menyenangkan.

Faktor latar belakang budaya, pengalaman masa lalu, nilai-nilai yang dianut dan berita-berita yang berkembang akan menentukan persepsi seseorang akan sebuah obyek maupun peristiwa. Persepsi ini kemudian akan memunculkan sebuah opini tertentu, dan bila diterima oleh publik yang lebih luas sebagai sebuah kesepakatan (konsensus) maka akan menjadi opini publik (Kasali, 2008).

Opini sendiri dibentuk oleh tiga komponen, yang secara sederhana sering disebut dengan *A-B-C's of attitude*, yaitu *affect*, *behavior* dan *cognition*. *Affect* atau perasaan (emosi) yang berwujud suka-tidak suka, sayang-benci, ingin-takut, senang-sedih, bangga-bosan. Sedangkan *behavior* atau perilaku adalah elemen penggerak aktif dalam pendirian seseorang, misalnya seperti perilaku untuk membeli, memukul, membeli, memilih dsb. *Cognition* atau pengertian mencakup pengertian yang sangat luas namun dapat didefinisikan sebagai segala informasi, fakta atau pengertian yang relevan terhadap sebuah pendirian. Jadi pada tahap ini dijelaskan fungsi, implikasi dan konsekuensi atas obyek pendirian. Misalnya informasi mengenai bahaya merokok bagi kesehatan. Pernyataan ini bisa benar, namun dapat diterima dengan baik oleh seseorang sehingga ia berhenti merokok, atau bahkan ditolak, karena ia percaya bahwa merokok tidak selalu mematikan.

Ketiga komponen di atas, oleh Kotler (1997:573) digambarkan dalam sebuah model Response Hierarchy:

Response Hierarchy Models



dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tahap kognitif. Pada tahap ini sebuah komunikasi dilakukan dengan memberikan *exposure* agar dapat diterima (*reception*) dan memberikan jawaban kognitif (*cognitive response*) akan sebuah informasi.
- b. Tahap afeksi, yaitu tahap berikutnya di mana tahap pengetahuan atau pengertian yang telah diterima, melibatkan emosi konsumen atau penerima informasi. Emosi ini akan mengakibatkan seseorang memiliki pendirian (*attitude*) apakah ia menyukai berita yang disampaikan atau tidak. Pendirian ini mengakibatkan timbulnya intensi seseorang untuk membeli atau menggunakan produk yang ditawarkan.

- c. Tahap perilaku yaitu tahap dimana pengertian yang ia miliki telah diterima dan menjadi sebuah tindakan yaitu, misalnya ia tidak akan merokok lagi karena rokok membahayakan kesehatan.

Persepsi atas sebuah barang maupun jasa dapat berbeda antara satu orang dengan orang lainnya, meski produk yang diberikan sama. Pada awalnya, sebuah perusahaan menetapkan visi dan misi, agar organisasinya memiliki citra tertentu, seperti misalnya sebagai maskapai yang aman, tepat waktu dan nyaman.

Persepsi publik terhadap sebuah organisasi jasa, menurut Gronroos, adalah dengan melihat kualitas jasa secara menyeluruh (*total perceived quality*). Persepsi atas kualitas tersebut tercapai apabila kualitas jasa yang diharapkan pelanggan akan sama besar atau bahkan lebih besar dari kualitas yang dialaminya. (lihat tabel 1).

Kualitas yang diharapkan (*expected quality*) adalah sebuah kualitas yang ada di benak konsumen ketika akan membeli barang atau menggunakan jasa yang ditawarkan. Pengetahuan tentang hal tersebut diperoleh dari beberapa sumber yaitu melalui sebuah komunikasi pemasaran yang dijalankan perusahaan, citra yang diciptakan perusahaan, *word-of-mouth* (penyampaian pesan dari mulut ke mulut, yang disampaikan sesuai pengalaman yang dimiliki individu) dan kebutuhan pelanggan (*customer needs*) sendiri.

Di sisi lain terdapat kualitas yang dialami (*experienced quality*) yaitu kualitas jasa yang dirasakan pelanggan, yang mencakup kualitas teknis suatu produk jasa dan kualitas fungsinya. Kualitas teknis, yaitu jasa seperti apa yang diterima konsumen, apakah memuaskan, menyenangkan atau bahkan sebaliknya. Sedangkan kualitas fungsi yaitu bagaimana fungsi yang dijalankan akan dapat menciptakan sebuah citra perusahaan tertentu terhadap konsumen, seperti misalnya fasilitas taksi yang digunakan seorang penumpang, diukur dengan kenyamanan fisik kendaraan, pendinginnya yang baik, mobilnya bersih dan sebagainya. Namun pelayanan bagaimana supir memperlakukan penumpang juga membentuk citra sendiri, misalnya bagaimana supir bersikap terhadap tamu atau bagaimana ia mengendarai taksinya, cepat atau lambat.

Kedua kualitas yang dialami tersebut akan membentuk citra tertentu di pikiran konsumen, sehingga citra yang baik akan menguatkan kualitas pengalaman pelanggan.

Kualitas teknis yang diterima pelanggan dapat dinilai secara obyektif sedangkan kualitas fungsinya lebih subyektif, sehingga lebih sulit dinilai. Subyektifitas ini membuat *image* yang diterima seseorang terhadap sebuah layanan akan berbeda dengan yang lain, yang satu puas sedangkan yang lain kurang puas atau biasa saja. *Image* yang terbentuk pun berbeda, bisa baik atau buruk, tergantung kepada persepsi penerima jasa. Namun *image* yang dinilai baik adalah citra yang dimiliki publik, sama seperti citra yang diinginkan perusahaan untuk dimiliki publiknya. Misalnya, perusahaan taksi Blue Bird yang membangun citra sebagai sebuah layanan taksi yang aman dan ramah. Ternyata, konsumen menerima dan memilih naik taksi Blue Bird, karena merasa aman, ditengah banyaknya kasus kejahatan yang dilakukan oleh supir taksi.

Oleh karena itu kualitas jasa menjadi sangat kompleks. Sebuah perusahaan biasanya menggunakan strategi *image* dengan menambahkan kualitas barang dengan menciptakan tambahan imajinatif seperti *fashion*, status atau sebuah gaya hidup (*lifestyle*) (Gronroos:1990:31).

Image atau citra merupakan peran pokok dari persepsi konsumen, oleh karena itu sebuah perusahaan harus menangani masalah ini dengan tepat dan harus didukung oleh seluruh pegawai perusahaan. Citra yang diciptakan tersebut, harus dikomunikasikan kepada publiknya sehingga komunikasi memiliki peran yang penting dalam menjembatani perbedaan persepsi yang terjadi antara perusahaan dan konsumen.

Hal di atas dapat digambarkan apabila seorang calon penumpang berencana terbang dengan pesawat udara ke suatu kota, untuk melakukan bisnis, maka ia harus memilih maskapai penerbangan yang dapat diandalkan. Seluruh informasi yang diterima melalui komunikasi pemasaran, citra perusahaan, *word-of-mouth* dan kebutuhan pelanggan telah membuatnya memiliki suatu kualitas jasa yang diharapkan (*expected quality*). Harapan ini sulit untuk diukur begitu saja, karena melibatkan faktor psikologis dan biologis pelanggan.

Bagaimana sebuah kualitas layanan menyeluruh dirasakan oleh konsumen? Menurut studi yang dilakukan oleh British Airways untuk mengetahui apa yang dianggap penting oleh penumpang dalam pengalaman terbangnya bersama maskapai ini, maka ada 4 faktor yang penting menurut Albrecht & Zemke dalam tulisan Gronroos (1990:43):

1. *Care dan concern* yaitu bahwa konsumen merasa bahwa perusahaan, pegawai dan sistem operasionalnya dicurahkan untuk menyelesaikan masalah mereka.
2. *Spontaneity* atau spontanitas yang ditunjukkan pegawai untuk ingin dan siap mendekati dan menangani masalah konsumen.
3. *Problem solving* yaitu bahwa pegawai yang dihadapi memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan benar dan sesuai standar.
4. *Recovery* adalah usaha khusus untuk mengatasi masalah apabila ada hal-hal di luar dugaan,

Sedangkan Gronroos memberikan enam kriteria untuk apa yang dimaksud dengan *good perceived service quality* yaitu:

1. Profesionalisme dan keahlian pegawai perusahaan penyedia jasa, seperti pilot, *engineer*, pramugari maupun pegawai lain yang mendukung seluruh operasional sebuah penerbangan.
2. Sikap dan tingkah laku pegawai perusahaan terkait, seperti kinerja pegawai dari perusahaan lain yang menjadi rekanan maskapai penerbangan, misalnya.
3. Aksesibilitas dan fleksibilitas untuk memperoleh jasa, artinya kemudahan menjangkau layanan yang disediakan oleh sebuah maskapai untuk membeli tiket pesawat.
4. Jasa yang *reliable* dan dapat dipercaya, sehingga pelanggan merasa nyaman dan aman untuk terbang bersama maskapai penerbangan tertentu.

5. Penanganan perbaikan (*recovery*) ketika ditemui masalah, sehingga pelanggan nyaman dan tenang.

2.6 Public Relations

Menurut British Institute of Public Relation (IPR) praktek PR 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.

Sedangkan menurut Frank Jefkins, dalam bukunya *Public Relations*, PR adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

Dari kedua pendapat di atas terdapat kesamaan, yang terdapat pada analisis nomor 1 dan 2 di bawah ini, pada dasarnya sama, namun Frank Jefkin menambahkan hal yang lebih rinci, pada nomor 3 yaitu bahwa:

1. PR adalah suatu rangkaian kegiatan yang diorganisasikan sebagai rangkaian kampanye atau program terpadu dan semuanya berlangsung secara berkesinambungan dan teratur.
2. Tujuan utama dari rangkaian kegiatan adalah menciptakan dan memelihara saling pengertian antara organisasi dengan publiknya dengan maksud agar organisasi tersebut senantiasa dimengerti oleh pihak-pihak lain yang turut berkepentingan.
3. PR juga harus menggunakan metode manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives*). Hal ini disebabkan agar semua hasil atau tingkat kemajuan kerja PR dapat diukur sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu dalam bekerja PR harus memiliki data yang sangat lengkap mengenai sebuah masalah.

Sedangkan Argenti dalam bukunya *Corporate Communication* menjelaskan bahwa PR melakukan salah satu fungsi manajemen, dengan tugas melakukan kegiatan komunikasi yang terencana (intensional), sasaran terarah dan pesan yang berkelanjutan. PR mengembangkan dan menjaga hubungan yang bervariasi dengan publiknya (seperti pemilik saham, pegawai maupun untuk pihak luar seperti pemerintah, anggota masyarakat, media). Untuk menjamin sukses yang panjang, tugas PR lebih luas dari iklan dan pemasaran. Iklan banyak berhubungan dengan pembelian ruang dalam media sedangkan pemasaran lebih menekankan pada penjualan produk.

Tujuan Public Relations (PR), menurut Charles S. Steinberg, dalam buku Kusnadi Suhandang (2004:53) adalah menciptakan opini publik yang menyenangkan tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh badan atau perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan Dimock Marchall dan rekan dalam bukunya *Public Administration*, PR dibagi menjadi 2 tujuan yaitu:

1. Secara positif berusaha mendapatkan dan menambah penilaian jasa, baik untuk suatu organisasi maupun suatu perusahaan.
2. Secara defensif berusaha untuk membela diri terhadap pendapat masyarakat yang bernada negatif, bilamana diserang dan serangan itu kurang wajar, padahal organisasi atau perusahaan itu tidak salah karena terjadi kesalahpahaman. Dengan demikian tindakan ini merupakan salah satu aspek penjagaan atau pertahanan.

Bertrand R. Canfeld dalam tulisan Suhandang mengatakan bahwa fungsi PR adalah:

1. *It should serve the public's interest.*
2. *Maintain good communication.*
3. *Stress good morals and manners.*

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa PR bertujuan untuk mempengaruhi pendapat, sikap, sifat dan tingkah laku publik dengan jalan

menumbuhkan penerimaan dan pengertian publiknya dengan sebuah komunikasi yang baik.

Dalam perjalanan, pada pesan itu sendiri maupun pada salurannya dapat terjadi gangguan (*interference*) yang disebut *noise*, sehingga pesan yang disampaikan dapat saja diterima secara berbeda oleh penerima pesan. Oleh karena itu, seorang PR harus dapat menyampaikan pesan agar dapat diterima publiknya, sesuai dengan maksud perusahaan.

Dalam kegiatan komunikasi terdapat empat teknik berinteraksi yaitu:

- a. Teknik informatif adalah teknik yang memberikan keterangan kepada khalayaknya mengenai apa dan jasa apa yang dapat diberikan oleh sebuah perusahaan kepada publiknya. Namun teknik ini saja tidak cukup karena informasi ini tidak memiliki kekuatan untuk mendorong pelanggan menggunakan atau membeli produk/jasa yang ditawarkan.
- b. Teknik instruktif adalah sebuah teknik yang dapat memaksa pelanggan untuk menggunakan produk/jasa sebuah perusahaan sehingga ada unsur kesadaran pelanggan kurang kuat.
- c. Teknik persuasif adalah sebuah teknik yang paling efektif untuk menciptakan kesadaran publik untuk menerima, membeli bahkan memelihara barang atau jasa yang ditawarkan. Persuasi tanpa cara pemaksaan dilakukan untuk mempengaruhi sikap, sifat dan pendapat sehingga tidak terkesan memaksa.
- d. Human Relations adalah sebuah kegiatan yang dilakukan untuk mengomunikasikan sebuah pesan dari sebuah organisasi/perusahaan kepada publiknya. Pesan yang diterima dengan baik oleh publiknya akan memberikan citra organisasi yang baik pula.

Publik dalam pengertian di sini biasa disebut juga *stakeholder*. *Stakeholder*, menurut definisi Business Directory adalah”

Persons, groups or organization that has direct or indirect stake in an organization because it can affect or can be affected by the organization's action, objective and policies.

Stakeholder utama dalam sebuah perusahaan adalah direksi perusahaan dan pegawai, (yang biasa juga disebut publik internal), konsumen, kreditor, pemerintah, pemasok, *unions* dan komunitas di mana usaha tersebut dijalankan (yang seringkali disebut publik eksternal).

Apabila publik internal berada dalam kendali manajemen perusahaan maka publik eksternal berada di luar kendali perusahaan. Konsumen misalnya, seperti sering disebut, ia adalah raja, yang memiliki hak penuh atas pemilihan produk, baik barang maupun jasa. Begitu pula dengan kreditor dan pemasok, di mana mereka mempunyai sasaran sendiri dalam menentukan barang atau jasa yang akan dibeli, sesuai dengan keadaan pasar. Namun publik eksternal yang utama bagi Public Relations adalah pers. Pers lah yang akan menyampaikan pesan dari sebuah perusahaan kepada publiknya. Pers adalah pembentuk opini di masyarakat.

Philip Kotler, seorang tokoh sentral pemasaran, dalam jurnal Harvard Business Review, 1986, mengatakan bahwa PR pada beberapa tahun terakhir ini digunakan dalam kegiatan pemasaran. Dalam memasarkan sebuah produk, tidak selamanya iklan dapat diterima, oleh karena itu diperlukan peran PR, sebagai salah satu unsur *Marketing Mix* yaitu sebuah koordinasi terencana atas unsur-unsur ekonomi, psikologi dan politik. PR diperlukan untuk memperoleh simpati dari pihak-pihak tertentu untuk mencapai sebuah kerjasama yang baik dengan pihak-pihak terkait, seperti pihak pemerintah misalnya.

Untuk hal yang sama, Thomas L. Harris, dalam tulisan Rhenald Kasali membedakan dua macam PR, yaitu Marketing Public Relations (MPR) dan Corporate Public Relations (CPR). Kegiatan PR dalam pemasaran digunakan untuk memasarkan produk, sedangkan kegiatan PR dalam perusahaan, memiliki peran sebagai bagian dari sebuah manajemen korporasi, sesuai dengan definisi yang diberikan oleh para pakar PR terdahulu.

2.7 *Image dan Repositioning Image*

Image atau citra sebuah organisasi memiliki beberapa definisi konsep yang masih diperdebatkan para ahli, seperti ditulis oleh Gioia, Schultz dan Corley (2002), yang bisa ditinjau dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Bila ditinjau dari dalam, maka menurut Dutton dan Dukerich (1991), *image is the way organization members believe others view the organization*. Sedangkan Bernstein (1984) melihat definisi *image* dari dalam organisasi sebagai *a construction of public impressions created to appeal to an audience (and not necessarily the attempt to represent some ostensible reality)*.

Berg (1985) melakukan pendekatan dari luar organisasi dengan memfokuskan pada persepsi yang ditangkap oleh publik di luar organisasi. Ia mendefinisikan *image* sebagai *the public's perception or impression of an organization, usually associated with a given action or event (which we term an external transient impression)*.

Sedangkan Frank Jefkins (1996:17) mengemukakan bahwa citra ada beberapa jenis yaitu:

- a. Citra bayangan (*mirror image*) adalah citra yang melekat pada orang dalam atau organisasi, biasanya adalah pemimpinnya, mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya.
- b. Citra yang berlaku (*current image*) adalah citra atau pandangan yang melekat pada pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi.
- c. Citra yang diharapkan (*wish image*) ialah citra yang diinginkan oleh pihak manajemen. Citra ini juga tidak sama dengan citra yang sebenarnya, karena sebuah perusahaan selalu menginginkan citra tertentu bagi perusahaannya tanpa melihat kenyataan atau kenyataan yang dimiliki.
- d. Citra perusahaan (*corporate image*) adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan citra atas produk dan pelayannya. Citra ini terbentuk oleh banyak hal seperti sejarah perusahaan yang gemilang, keberhasilan-keberhasilan yang dicapai, hubungan industri yang baik,

reputasi sebagai pencipta lapangan kerja dalam jumlah yang besar, kesediaan turut memikul tanggung jawab sosial, komitmen mengadakan riset dan sebagainya.

- e. Citra majemuk (*multiple image*) adalah citra yang ditimbulkan dari unit-unit kerja maupun dari karyawannya, oleh karena itu untuk menghindari berbagai hal yang tidak diinginkan variasi citra ini harus ditekan seminimal mungkin dan citra perusahaan secara keseluruhan harus ditegakkan.

Citra perusahaan adalah fokus yang akan digunakan pada penelitian ini, karena citra perusahaan terbentuk oleh banyak faktor, seperti sejarah panjang perusahaan yang baik, pelayanan yang baik dan lain sebagainya.

Citra, menurut Gronroos (1990:170) memiliki tiga peran yaitu:

- a. Untuk mengomunikasikan harapan-harapan bersama dengan kegiatan kampanye pemasaran seperti iklan, *personal selling* dan komunikasi *word of mouth*. *Image has an impact of its own on expectations*. Citra yang positif membuat perusahaan dapat melakukan komunikasi yang efektif. Begitu juga sebaliknya, apabila citranya buruk, maka komunikasi yang dilakukan kepada publiknya, menjadi lebih sulit.
- b. Citra adalah sebuah saringan (*a filter*) yang mempengaruhi persepsi operasional perusahaan. Apabila citranya baik, maka akan menjadi sebuah tempat berlindung, misalnya apabila terjadi kesalahan kecil, maka tidak akan berdampak fatal. Namun apabila citranya buruk, kesalahan kecil akan menjadi sangat fatal, yang mengakibatkan kemarahan dan ketidakpuasan pelanggan.
- c. Citra adalah sebuah fungsi dari pengalaman-pengalaman dan harapan-harapan konsumen. Apabila sebuah perusahaan berfungsi lebih baik dari yang diharapkan konsumen, maka citra perusahaan tersebut baik. Namun apabila fungsinya buruk, maka citranya juga akan memburuk.

Oleh karena itu dikatakan oleh Bernstein dalam tulisan Gronroos, bahwa citra adalah sebuah realitas.

If the image is false and our performance is good, it's our fault for being bad communicators. If the image is true and reflects our bad performance, it's our fault for being bad managers.

Menurut Bayu Sutikno, Dosen FE UGM, sebagai sebuah perusahaan yang memiliki visi dan misi yang baru, perusahaan perlu untuk melakukan *repositioning*, yaitu suatu upaya melakukan redefinisi dan revitalisasi dalam suatu institusi.

Redefinisi sendiri berarti melakukan perubahan kembali terhadap suatu hal yang sebelumnya telah ditetapkan sebagai suatu pemahaman atau pengertian, sedangkan revitalisasi adalah melakukan perubahan terhadap sesuatu yang benar-benar penting atau diutamakan.

Repositioning dapat dilakukan bukan hanya pada *product brand* semata tetapi juga bisa dilakukan pada misi suatu lembaga atau perusahaan. Menurut Prayudi dan Jana Juanita dalam tulisannya "*Strategic Corporate Communication dalam Proses Repositioning dan Rebranding*" dalam Jurnal Ilmu Komunikasi mengatakan bahwa *repositioning* biasanya disebabkan oleh dua faktor:

- a. Dari sisi eksternal yang terjadi karena adanya perubahan lingkungan makro di mana lembaga atau perusahaan tersebut hidup atau karena adanya perubahan yang terjadi karena permintaan pasar terhadap suatu merek atau produk tertentu. Sebagaimana telah disebutkan di atas, sebagai sebuah organisasi, perusahaan memiliki ketergantungan atau pengaruh dari lingkungan eksternalnya. Misalnya perubahan atau pembaharuan Undang-Undang oleh pemerintah, atau ketatnya persaingan dengan maskapai lain, membuat sebuah perusahaan harus membuat kembali visi dan misi perusahaan yang baru.
- b. Dari sisi internal karena adanya perubahan dari sisi internal lembaga atau perusahaan itu sendiri misalnya adanya keinginan dari karyawan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya. Perubahan manajemen

tentunya akan membawa pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semangat ini membuat karyawan harus dapat bekerja untuk memenuhi visi dan misi yang dijanjikan kepada publiknya.

2.8 Strategi Komunikasi

Perusahaan yang akan mengkomunikasikan produknya kepada khalayak, akan melakukan strategi-strategi tertentu, seperti misalnya strategi pemasaran maupun strategi PR. Strategi pemasaran dilakukan untuk menjual produk yang dihasilkan sedang PR dilakukan untuk menciptakan citra perusahaan yang baik, sehingga dapat memberikan informasi untuk membangun awareness publik, dan mempersuasi konsumen. Adapun tujuannya adalah untuk membangun pengertian dan dukungan atas ide-ide, sebab-sebab (*causes*), layanan dan produk sebuah perusahaan. (Smith, 2005:3).

Dalam membangun citra perusahaan, PR memiliki peran yang penting untuk menghadapi situasi yang berbeda. Misalnya, menentukan positioning perusahaan di mata publik, mengubah persepsi yang bermusuhan dari publik menjadi simpati, prasangka menjadi penerimaan, ketidakpedulian menjadi minat dan ketidaktahuan menjadi pemahaman. (Smith, 2005:70).

Sebagai salah satu fungsi manajemen, maka strategi dirancang dan diputuskan oleh manajemen untuk kemudian di jalankan oleh *Public Relation*. Kegiatan PR adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan dan berjangka panjang, sehingga harus direncanakan dengan baik, dievaluasi setiap tahapan-tahapannya dan dilaporkan kepada manajemen. Hal ini disebut juga dengan *Management By Objective* (MBO)

Austin & Pinkleton (2001) menentukan strategi PR dalam 7 tahapan, yaitu konseptualisasi tujuan dan sasaran, riset terhadap publiknya (internal maupun eksternal), memonitor proses dengan melihat kesempatan (*opportunities*) dan tantangan, perngorganisasian personalia dan biaya, melaksanakan administrasi dengan benar dan melakukan evaluasi

Sedangkan menurut Ronald D. Smith, strategi perencanaan dilakukan dalam 9 langkah PR, yang masih dikelompokkan lagi menjadi 4 fase. Adapun fase-fase tersebut adalah:

Fase satu yang merupakan fase riset formatif yang dilakukan 3 langkah yaitu:

1. Analisis situasi yang seringkali disamakan dengan analisis masalah yang dihadapi, untuk melihat segi positif (dilihat sebagai sebuah kesempatan/*opportunity*) dan negatifnya (dilihat dari rintangan-rintangan/*obstacle* yang dialami perusahaan).
2. Analisis organisasi, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan perusahaan, seperti lingkungan internal, persepsi publik dan lingkungan eksternal.
3. Yang terakhir adalah analisis publik, apakah sebagai konsumen, produser, *limiters* yaitu pembatas seperti melihat siapa kompetitor, lawan maupun kekuatan-kekuatan anarkis (*hostile forces*) dan *enablers* (pendukung) seperti media, *opinion leaders*, aliansi dan pembuat regulasi (pemerintah).

Fase kedua yang merupakan fase strategi, dilakukan dengan tiga langkah yaitu:

1. Menentukan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*)

Tujuan adalah sebuah pernyataan visi dan misi perusahaan, dan tujuan memberikan arahan pada sasaran yang dituju. Secara umum tujuan dikelompokkan pada 3 situasi manajemen yaitu pertama, *reputation management goals* yang menangani identitas dan persepsi sebuah organisasi. Kedua *relationship management goals* yang fokus kepada bagaimana organisasi berhubungan dengan publiknya. Ketiga adalah *task management goals* yang berkepentingan pada bagaimana menyelesaikan sebuah masalah. Hal ini penting untuk positioning terhadap publiknya.

Tahap berikutnya adalah menentukan sasarannya, yaitu pernyataan yang muncul dari tujuan organisasi, yang oleh Mitchell Friedman, dalam buku

Ronald D. Smith (2005) dikatakan sebagai “*a milestone measuring progress toward a goal.*”

Sebuah sasaran, sebagaimana sebuah tujuan, dapat memiliki beberapa kriteria, untuk menjadi elemen yang efektif, yaitu:

- *goal rooted* (sasaran yang berakar dari tujuan perusahaan)
- fokus pada publiknya, seperti keinginan, ketertarikan dan kebutuhan publik.
- berorientasi pada dampak yang dapat dicapai,
- menghubungkan sasaran dengan hasil riset yang dimiliki,
- eksplisit dan terdefinisikan dengan jelas,
- terukur dengan memberikan angka-angka, jangan hanya menyatakan sudah cukup, kurang dsb.
- memiliki ukuran waktu yang jelas, misalnya 1 tahun, dari tanggal berapa hingga tanggal berapa.
- sifat sasaran harus tunggal, sehingga fokus.
- memiliki tantangan yang tinggi
- namun harus dapat dicapai (*attainable*) dan
- juga harus diterima (*acceptable*).

Selain itu sasaran memiliki 3 tingkatan hirarki yaitu satu, *awareness objectives* yang berhubungan dengan informasi dan pengetahuan, seperti perhatian, pemahaman komprehensif dan daya ingat (*retention*). Hal ini dapat dikatakan merupakan fase kognitif, jika dilihat dari hirarki komunikasi. Kedua *acceptance objectives* (sasaran penerimaan) juga dapat difokuskan untuk mengetahui bagaimana reaksi orang terhadap informasi, apakah hanya sekedar tertarik atau sudah menjadi pendirian atau sikap (*attitude*). Pada hirarki komunikasi, dikatakan sebagai sebuah hal yang berhubungan dengan perasaan atau

afeksi. Dan ketiga adalah *action objectives* (sasaran yang berupa tindakan), yang dalam hirarki komunikasi berada pada tingkatan konatif.

2. Melakukan strategi formulasi tindakan dan respons, apakah proaktif atau reaktif. Masing-masing strategi memiliki tipologi PR yang berbeda.

Proactive PR terdiri dari:

- *actions strategies* dengan memperhitungkan *performance* organisasi, partisipasi audiens, *event* khusus, *alliances* dan *coalitions*, *sponsorships*, *strategic philanthropy* dan *activism* (berhubungan dengan suatu kegiatan seperti gerakan penghijauan, gerakan anti aborsi dll).
- *Communications strategies* dengan tiga cara yaitu publisitas, *newsworthy information* dan komunikasi yang transparan, dengan memberikan informasi secara terbuka untuk membantu publik mengerti akan organisasi dan mendukung aksi yang dilakukan.

Sedangkan *reactive* PR terdiri dari:

- strategi *pre-emptive action* yaitu tindakan bela diri sebelum masalah terdeteksi,
- *offensive response* yaitu respons dengan menyerang, mempermalukan, membuat kejutan dan ancaman,
- *defensive response* yaitu dengan melakukan sangkalan, permintaan maaf dan justifikasi dan
- strategi *diversionary response* yaitu respons yang mengalihkan perhatian publik dengan memberikan konsesi kepada publik, diasosiasi untuk menjaga jarak antara organisasi dan kesalahan yang dilakukan, penggantian label atau nama.
- strategi *vocal commiseration* (simpati vokal) yaitu dengan menunjukkan empati perusahaan pada keadaan yang kurang menguntungkan publiknya dengan kepedulian, melakukan permintaan maaf kepada publik, belasungkawa, penyesalan.

- strategi *rectifying behaviour* sebuah strategi untuk melakukan investigasi, *corrective action, restitution, repentance*.
 - dan strategi *inaction* yaitu tidak melakukan reaksi apapun, cenderung diam.
3. Penggunaan komunikasi yang efektif dengan melakukan penyampaian informasi, model persuasi dan dialog. Dalam penggunaan komunikasi yang penting diperhatikan pembicara, yang dapat digambarkan dengan 3 C efektif komunikasi yaitu *credibility* (status, pengalaman, kejujuran dan kompetensi), *charisma* (keramahan, disukai, memiliki kemiripan dengan audiens dan menarik) dan *control* (kemampuan mengontrol audiens dan publik, memiliki otoritas, kemampuan untuk meneliti)

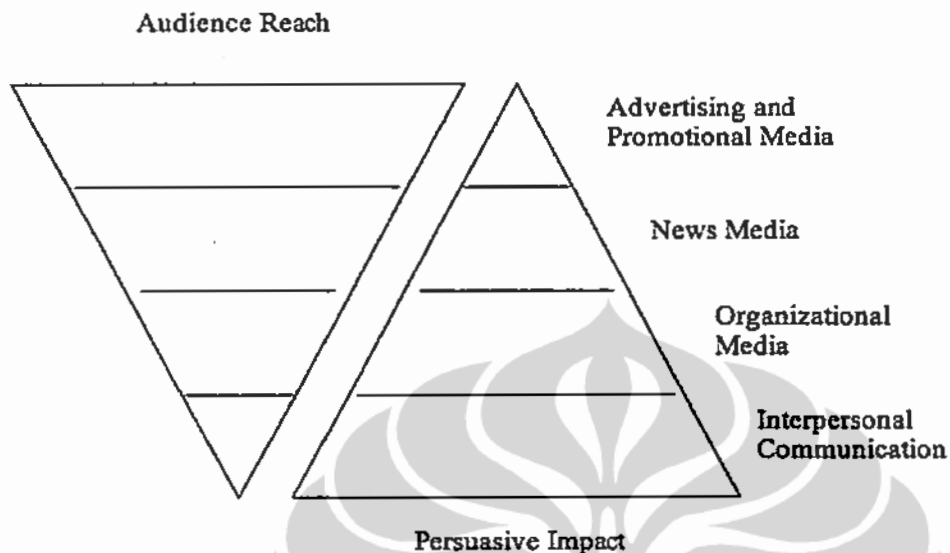
Fase tiga yang merupakan fase taktik dengan melakukan langkah penentuan taktik komunikasi yang akan digunakan serta melakukan langkah implementasi perencanaan strategis.

Ada empat kategori taktik untuk menyampaikan sebuah pesan, yaitu dengan komunikasi interpersonal (berupa komunikasi tatap muka), media organisasi yang dibuat oleh perusahaan untuk khalayaknya, media berita untuk menyampaikan berita yang kredibel pada publik yang lebih luas dan terakhir dengan media iklan dan promosi.

Dalam melakukan taktik persuasi, perlu diperhatikan besarnya audiens yang akan dijangkau. Komunikasi interpersonal hanya dapat menjangkau audiens yang kecil, media organisasi memiliki jangkauan yang lebih luas kedua, media berita memiliki jangkauan lebih luas ketiga, sedangkan media iklan dan promosi memiliki daya jangkau audiens yang paling besar. (Smith, 2005:159).

Ranah public relation berada pada jangkauan audiens ketiga terbesar, mulai dengan jangkauan persuasif terbesar melalui media berita. Berikut bagan hubungan antara audiens yang dicapai dengan pengaruh persuasif media.

The Relationship Between Audience Reach and Persuasive Impact



Fase empat yang merupakan fase riset evaluasi rencana strategis yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya. Evaluasi menyeluruh dilakukan pada akhir sebuah program, namun setiap langkah yang dijalankan sebelumnya, juga perlu dievaluasi. Hal tersebut dilakukan karena seringkali harus dilakukan penyesuaian di sana sini. Evaluasi ini merupakan sebuah laporan kerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan sebuah kegiatan PR.

Teori yang dikemukakan oleh Smith dan Austin & Pinkleton di atas, pada intinya memiliki persamaan yaitu bahwa sebuah strategi PR harus direncanakan dengan seksama, mulai dari riset, pelaksanaan dan evaluasi program itu sendiri. Hal ini dimaksudkan agar setiap program yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan, karena seringkali memerlukan biaya yang besar. Evaluasi digunakan untuk mengukur keberhasilannya, sebab hasil yang dilakukan dari sebuah kegiatan PR, tidak dapat langsung dirasakan, sebagaimana layaknya dalam sebuah kegiatan promosi penjualan barang.

Dalam melaksanakan tugasnya, PR melakukan kegiatannya dengan beragam media, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya. Pemilihan media pun direncanakan dengan melihat segmen publik media tertentu, agar pesan yang akan

disampaikan dapat lebih tepat sasaran. Adapun media tersebut adalah sebagai berikut: (Duncan,2002:548):

1. *News releases* dalam bentuk cetakan atau visual untuk memberikan informasi kepada media mengenai suatu kegiatan yang dilakukan sebuah perusahaan.
2. Publisitas seperti koran, majalah atau brosur untuk memberitahukan kepada stakeholder mengenai suatu program yang dijalankan sebuah perusahaan.
3. *Annual reports* yang biasanya berupa *financial report*, yang dibuat oleh sebuah perusahaan publik, karena tanggungjawabnya kepada publik.
4. *Corporate, issue* atau *advocacy advertising*: iklan yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi suatu program yang dijalankan perusahaan.
5. Films dan videos yang merupakan suatu media gambar yang dapat memberikan gambaran sebuah produk dengan lebih menarik.
6. *Displays*: dapat berupa *booth* pada sebuah lokasi yang merupakan cara untuk mendeskripsikan perusahaan atau produk secara visual.
7. *Public Tours*: membawa publik untuk melakukan kunjungan guna melihat secara langsung sebuah fasilitas dan kegiatan perusahaan, sehingga publik lebih mengerti akan kegiatan perusahaan yang bersangkutan.
8. *Press kit*: berupa foto, gambar dll yang disiapkan oleh perusahaan untuk diberikan kepada para *stakeholder*.
9. *Press Conference*: acara pertemuan dengan media, di mana perusahaan menjelaskan mengenai suatu program atau menjelaskan sebuah masalah, kepada publik melalui media, baik media cetak maupun media elektronik.
10. *Media Tour*: adalah kunjungan sebuah perusahaan ke media agar lebih mengenal media yang bersangkutan.

11. *Media event* atau peristiwa khusus yang diikuti oleh para stakeholder, seperti dalam sebuah simposium.
12. Pidato untuk menyampaikan pesan atau pernyataan kepada publik.
13. *Meeting* dan video yang biasanya digunakan pada annual meeting perusahaan yang dilakukan dengan *video conference*, yaitu pembicaraan yang dilakukan melalui fasilitas jarak jauh.
14. *Websites* yaitu satu fasilitas lain untuk memperlihatkan profil perusahaan ke khalayak luas, sehingga mudah diakses kapan saja.
15. *Email* atau surat elektronik yang memiliki peran saat ini. Dengan fasilitas ini, sebuah perusahaan dapat menyebarkan *news releases* kepada karyawan maupun *stakeholder* di luar perusahaan.

2.9 Kerangka Pemikiran

Sebuah perusahaan yang telah berusia cukup lama, seringkali mengalami pasang surut dalam menjalankan operasional perusahaannya. Pasang surut ini dapat disebabkan oleh faktor internal, seperti keadaan maupun kualitas sumber daya manusia dan sumber daya teknis, maupun faktor eksternal, seperti karena adanya perubahan peta pasar, seperti pesaing, konsumen, lingkungan, peraturan-peraturan pemerintah, keadaan ekonomi mikro dan makro.

Untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi, yang tentunya tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, maka perusahaan akan melakukan berbagai strategi, yang salah satunya adalah merger dengan perusahaan lain atau bahkan sampai menjual kepada pihak lain.

Masuknya pemilik baru, sebagai perusahaan yang mengakuisisi sebuah perusahaan yang sudah beroperasi, akan membawa perubahan dalam berbagai lini di dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, sebuah organisasi atau perusahaan yang melakukan bisnis layanan penerbangan, pada umumnya akan ditentukan oleh beberapa faktor yaitu:

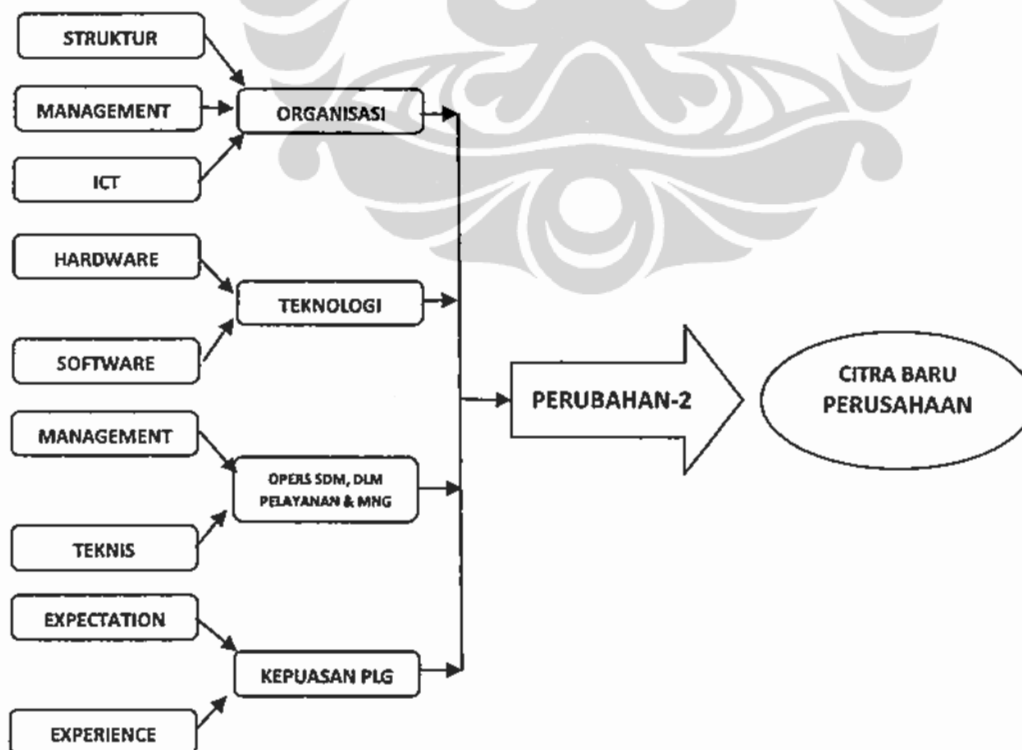
- a. Struktur dan fungsi manajemen, yang disesuaikan dengan jenis jasa yang diberikan kepada konsumennya.
- b. Teknologi, baik perangkat keras maupun lunak, yang digunakannya dalam perusahaan bersangkutan. Hal ini disebabkan oleh besarnya peran teknologi. Misalnya dengan adanya sebuah pesawat terbang baru, di mana pengoperasiannya, pada masa kini, banyak bergantung pada perangkat lunaknya, sehingga memudahkan administrasi yang kompleks dari sebuah kegiatan operasional perusahaan.
- c. Sumber daya manusia yang profesional dalam bidangnya, seperti manajer dan pegawai administrasi, pilot, teknisi, pramugari maupun pegawai lain yang mendukung sebuah operasional, sangat penting. Mereka adalah sumber daya yang menghasilkan jasa, sehingga mereka harus memiliki kemahiran dan kepedulian kepada para konsumen.
- d. Kepuasan pelanggan adalah hal yang sangat penting, karena mereka adalah pengguna jasa yang memiliki persepsi sendiri dan berbeda antara satu dan lainnya. Namun bagaimanapun, kepuasan penumpang harus dipenuhi, agar persepsi terhadap kualitas jasa yang diharapkan (*expected perceived quality*) sama atau bahkan lebih baik dari kualitas yang jasa yang dialami/dirasakan (*experienced perceived quality*) konsumen dikala mereka menggunakan sebuah jasa penerbangan.

Keempat faktor di atas, diharapkan dapat membentuk citra baru sebuah perusahaan, sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang baru. Citra adalah ranah *public relations*, oleh karena itu seorang PR perlu melakukan strategi komunikasi yang tepat, yang ditujukan pada seluruh *stakeholdernya*, baik internal maupun eksternal.

Adapun untuk menjalankan kegiatan tersebut, PR harus melakukan beberapa tahap, yaitu menganalisis publiknya dengan melihat siapa pesaing, siapa pendukungnya. Setelah mengetahui hal tersebut maka ditentukan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, apakah sampai pada kesadaran (*awareness*), penerimaan (*acceptance*) atau yang tertinggi sampai pada tahap pendirian (*attitude*).

Citra baru sebuah perusahaan yang baru diharapkan dapat membentuk sikap konsumen terhadap sebuah pesan yang disampaikan. Misalnya sebuah perusahaan yang membangun citra sebagai perusahaan yang peduli akan lingkungan, seperti produk yang ramah lingkungan. Citra yang diterima masyarakat pada perusahaan tersebut akan menumbuhkan sikap publik yang peduli pada lingkungan. Sehingga ketika ia harus menggunakan produk maupun jasa, maka ia akan memilih mana yang lebih ramah lingkungan.

Gambar 2.9
KERANGKA PEMIKIRAN



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode ini merupakan sebuah metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Dengan kata lain penelitian kualitatif memiliki karakteristik data yang dinyatakan sesuai keadaan yang sewajarnya (*natural setting*) tanpa merubahnya ke dalam bentuk-bentuk simbol atau bilangan.

Sedangkan paradigma yang akan digunakan adalah paradigma interpretif, yaitu metode yang memusatkan penelitian pada cara manusia memaknai kehidupan sosial mereka dan bagaimana manusia mengekspresikan pemahaman mereka melalui bahasa, suara, perumpamaan, gaya pribadi maupun ritual sosial. (Christine Daymon & Immy Holloway, 2002:5). Oleh karena itu suatu fenomena sosial baru dapat dipahami bila berhasil memahami dunia makna yang tersimpan dalam diri pelakunya.

Untuk mengungkap permasalahan yang ada, peneliti melihatnya dari perspektif yang sifatnya deskriptif, yaitu bahwa peneliti berusaha menggambarkan atau menjelaskan secermat mungkin mengenai suatu hal atau fenomena yang ada. Jadi dalam pengertian deskriptif, peneliti hanya mencoba memaparkan suatu situasi atau peristiwa tanpa harus mencari atau menjelaskan hubungan dan juga tidak mencoba menguji suatu hipotesis tertentu atau membuat suatu prediksi tertentu (Rahmat, 1999:24). Oleh karena itu untuk mengetahui strategi public relations dalam membentuk citra perusahaan, pasca masuknya pemilik baru, penelitian yang dipilih adalah penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif.

3.2 Metode Penelitian

Orientasi riset pada penelitian ini adalah studi kasus yang merupakan sebuah strategi penelitian yang menggunakan berbagai sumber bukti (yang dapat berupa bukti kualitatif, kuantitatif, maupun gabungan keduanya) dari sebuah satuan (pengamatan) yang terikat pada waktu dan tempat tertentu. Kasus yang diangkat bisa berupa organisasi, sekelompok orang sebagai kesatuan sosial atau kelompok kerja, komunitas, sebuah peristiwa (*event*), suatu proses, isu atau kampanye. Adapun tujuan dari studi kasus dapat memberi nilai tambah pada pengetahuan kita secara unik tentang fenomena individual, organisasi, sosial dan politik. (Yin, 2005:4).

Studi ini dilakukan dengan menganalisis secara mendalam suatu kasus dalam *setting* aslinya. Persitiwa yang diamati dipahami dari sudut pandang orang yang menjadi obyek penelitian. Seluruh hasil penelitian kemudian dicatat sehingga mampu menggambarkan bagaimana semua hal memiliki keterkaitan satu dan lainnya.

Kelebihan studi kasus dibanding metode lainnya adalah dapat dihasilkannya bukti dari berbagai macam sumber. Hal ini disebabkan, studi kasus dapat digabungkan dengan metode yang lain. Namun demikian, sebagai sebuah metode, studi kasus setidaknya memiliki 2 tipe :

- *Single case study* : fokus pengamatan peneliti dibatasi satu kasus dalam satuan waktu tertentu (atau dapat juga melibatkan satu satuan waktu yang panjang namun terfokus pada peristiwa tertentu). Contohnya peneliti dapat memfokuskan pengamatan pada peristiwa komunikasi satu departemen tertentu dari sebuah perusahaan, untuk kemudian dibandingkan dengan peristiwa komunikasi pada keseluruhan perusahaan.
- *Multicase study* : apabila peneliti memfokuskan pengamatannya pada 2 kasus atau lebih. Hal yang perlu dicatat, semakin banyak fokus pengamatan, keuntungan metode studi kasus dapat semakin terabaikan.

3.3 Unit Analisis dan Unit Respons

Tipe studi kasus yang akan digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus tunggal, yaitu reposisi citra perusahaan, akibat perubahan kepemilikan perusahaan dan perubahan manajemennya. Oleh karena itu unit analisis pada penelitian ini adalah reposisi citra perusahaan penerbangan Mandala Airlines. Pencitraan sebuah perusahaan dilakukan oleh *Public Relations*, sebagai wakil dari perusahaan dalam mengkomunikasikan visi dan misi baru perusahaan kepada publiknya. Dalam unit analisis, peneliti akan melihatnya dari dua pandangan, yaitu dari sisi perusahaan dan konsumen, yang dalam hal ini adalah penumpang yang pernah menggunakan jasa penerbangan Mandala Airlines.

Sebagai unit respons adalah *Corporate Communications* atau Public Relations Mandala Airlines yang berperan sebagai komunikator dari perusahaan. Komunikasi ini penting agar Mandala dapat mereposisi citra perusahaan, sebagai perusahaan yang lebih profesional dan terpercaya.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu: (Burhan Bungin 2007:108-127)

1. Metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) yaitu proses untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka dengan orang yang diwawancarai. Data ini disebut juga sebagai data primer. Pewawancara adalah orang yang menggunakan metode wawancara sekaligus dia bertindak sebagai "pemimpin" dalam proses ini. Wawancara dilakukan dengan bantuan *guide interview* untuk kemudian dilakukan dengan teknik probing, yaitu menggali kedalaman informasi yang didapat maupun yang diperlukan. Wawancara akan dihentikan apabila semua informasi yang dibutuhkan sudah terjawab semua, jadi semua pertanyaan yang diajukan berangkat dari tujuan penelitian ini. (Mulyana, 2002:180)

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, yaitu satu orang merupakan orang yang memerlukan informasi, dan orang lainnya memberikan informasi yang diperlukan. Informasi diajukan berdasarkan tujuan tertentu, namun tidak terstruktur seperti pembicaraan informal. Wawancara ini sifatnya lebih luwes, dimana setiap pertanyaan diajukan dengan cara berbeda tergantung kebutuhan dan kondisi saat wawancara, termasuk karakteristik sosial budaya seperti agama, suku, gender, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan dsb. Peneliti interaksionis memandang wawancara itu sendiri sebagai interaksi simbolik. Sementara wawancara jenis pertama diarahkan peneliti, maka wawancara kedua merupakan kreasi interaksional kedua belah pihak. Dalam wawancara humanistik seperti ini, bentuk pengetahuan dan validitas analisisnya didasarkan pada pemahaman “dalam”. Karena kerangka humanistik mendukung pemahaman bermakna atas perilaku manusia dan keutuhan penelitian manusia.

Wawancara terbuka lebih disukai peneliti karena:

- Wawancara terbuka memungkinkan informan menggunakan cara-cara unik mendefinisikan dunia.
- Wawancara terbuka mengasumsikan bahwa tidak ada urutan tetap pertanyaan yang sesuai untuk semua informan
- Wawancara terbuka memungkinkan informan membicarakan isu-isu penting yang tidak terjadwal.

Penelitian dapat merujuk pada informan lain, yang memiliki pengalaman maupun karakteristik serupa, sehingga dapat memperoleh data yang memadai.

Wawancara dilaksanakan dengan kata tanya bersifat terbuka seperti bagaimana, apakah dan mengapa.

2. Metode observasi yaitu metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Data yang diperoleh dari metode ini disebut juga sebagai data sekunder.

Metode observasi ada berbagai bentuk yaitu observasi partisipasi, observasi tidak berstruktur dan observasi kelompok.

3. Selain itu juga penelitian dapat dilengkapi dengan data sekunder lain yaitu dengan metode dokumenter, (sebuah metode dengan cara menelusuri data historis), baik dokumen pribadi maupun dokumen resmi. Bahan dokumenter yang digunakan seperti otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, kliping, dokumen pemerintah atau swasta, cerita roman dan cerita rakyat, data di server dan flashdisk, data yang tersimpan di web site dan lain-lain.
4. Bahan informasi sekunder lain juga dapat menggunakan berbagai jenis fotografi seperti foto, grafis, film, video dsb. Hal inilah yang disebut sebagai metode bahan visual.
5. Metode terakhir yang juga digunakan saat ini, sesuai dengan kemajuan teknologi adalah metode penelusuran data online, yaitu data yang didapatkan melalui situs-situs di internet.

Wawancara akan dihentikan apabila semua informasi yang dibutuhkan sudah terjawab semua, jadi semua pertanyaan yang diajukan berangkat dari tujuan penelitian ini. (Mulyana, 2002:180)

3.5 Penentuan Narasumber

Guna memperoleh data penelitian kualitatif, narasumber atau informan tidak ditentukan oleh berapa jumlahnya namun ditentukan sesuai kebutuhan. Artinya, jawaban atas masalah yang diteliti memiliki arti yang lebih penting, daripada sekedar jumlah informan. Penelitian ini akan berakhir manakala semua pertanyaan yang diajukan sudah dapat dijawab semua.

Informan ditentukan dengan teknik bola salju (*snowballing*) dan teknik yang disengaja (*purposive*). Dalam teknik bola salju biasanya ditempuh apabila informasi diambil dari satu organisasi secara kesatuan dan biasanya analisisnya

bersifat *single level analysis*. Awalnya ditentukan narasumber pertama yang menguasai pengetahuan yang diperlukan pada sebuah penelitian. Tahap ini adalah sebuah langkah yang paling penting karena data yang diperoleh akan menentukan informan selanjutnya dan akan bergulir secara turun temurun, dan berhenti apabila data yang diperoleh telah terpenuhi.

Sementara penggunaan teknik yang disengaja adalah apabila informannya datang dari berbagai macam organisasi atau perusahaan.

Pada penelitian ini, teknik yang akan digunakan adalah teknik yang disengaja atau dirancang. Informan tersebut dipilih dari dua pihak, yaitu pihak yang mewakili Mandala Airlines, yaitu *Head of Corporate Communication* dan beberapa penumpang yang pernah atau dan sering melakukan penerbangan dengan Mandala Airlines.

Adapun karakteristik dalam menentukan informan, menurut Thomas R. Lindlof (2002:177) adalah menentukan responden yang memiliki pengalaman yang panjang dibidangnya dan mampu menunjukkan diri sebagai informan handal lainnya. Tambahan lagi ia memiliki mobilitas tinggi, menduduki posisi kunci di dalam tugasnya dan mampu memberikan konseptualisasi permasalahan.

Sedangkan informan lain yang dipilih adalah para penumpang yang telah seringkali melakukan perjalanannya dengan maskapai yang sama.

3.6 Keabsahan Data

Pada umumnya analisis data berarti penelusuran dalam rangka menemukan pola tertentu dari data yang diperoleh dari penelitian, baik berupa perilaku, obyek atau sebuah kerangka pengetahuan. Berbeda dengan teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif yang telah terstandarisasi karena menggunakan teknik matematika sebagai analisisnya, teknik analisis data kualitatif kurang terstandarisasi karena pendekatannya yang bisa dimulai pada penelitian atau ketika data sedang dihimpun.

Hasil penelitian kualitatif seringkali diragukan karena dominannya subyektifitas peneliti dalam penelitian yang biasanya dilakukan dengan teknik wawancara atau observasi, sehingga apabila sumber data kualitatif kurang *credible*, akurasi penelitian juga terpengaruh. (Bungin, 2007:254)

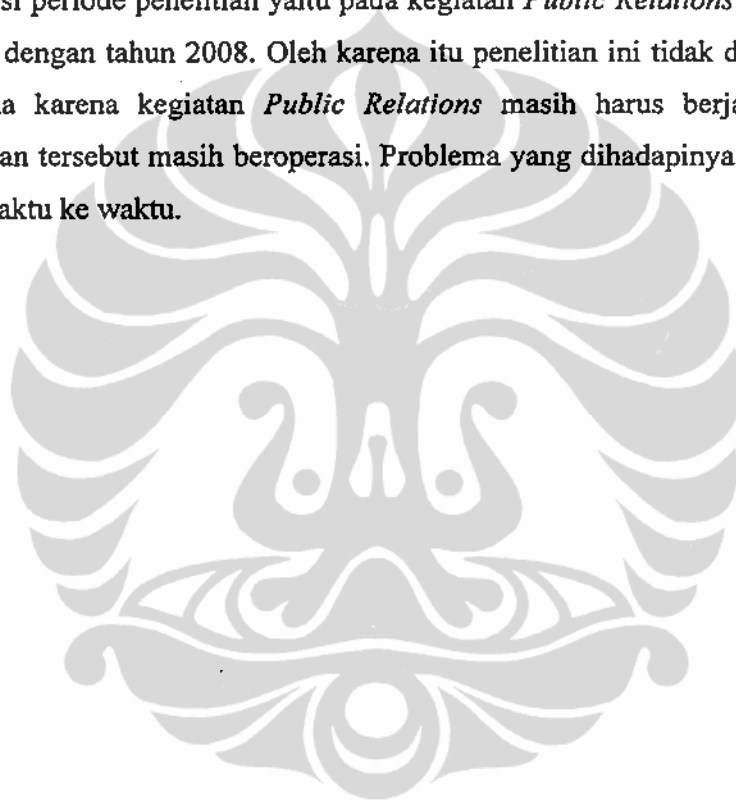
Oleh karena itu, untuk menguji keabsahan data, maka perlu dilakukan triangulasi data, yang dapat diperoleh dari peneliti lain, metode, teori dan sumber data. Adapun metode pengujian keabsahan ini menurut Burhan Bungin berdasarkan acuan dari Norman K. Denzin adalah sebagai berikut:

- a. Triangulasi peneliti yaitu dengan meminta bantuan penelitian lain untuk melakukan pengecekan ulang atas data yang diperoleh peneliti pertama dengan cara wawancara ulang yang direkam.
- b. Triangulasi sumber data adalah (1) membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan sebuah informasi dari wawancara dengan hasil pengamatan langsung, (2) membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (3) membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan situasi lain dalam keadaan normal, (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan pendapat dan pandangan seorang lainnya, (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
- c. Triangulasi dengan metode adalah melakukan pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian wawancara dan membandingkannya dengan metode pengujian lain seperti observasi dan data.
- d. Triangulasi dengan teori yaitu melakukan pengujian dengan beberapa teori yang berbeda pada data yang sama.

3.7 Kelemahan dan Keterbatasan

Sebuah penelitian tidak sempurna, begitu pula penelitian ini. Data yang didapat melalui wawancara mendalam dengan informan utama, memiliki kelemahan pada hal-hal yang menyangkut strategi manajemen, yang tidak dapat diberikan kepada pihak lain.

Di lain pihak, keterbatasan waktu yang dimiliki peneliti mengakibatkan penelitian membatasi periode penelitian yaitu pada kegiatan *Public Relations* dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2008. Oleh karena itu penelitian ini tidak dapat dikatakan sempurna karena kegiatan *Public Relations* masih harus berjalan, sepanjang perusahaan tersebut masih beroperasi. Problema yang dihadapinya pun bisa berbeda dari waktu ke waktu.



BAB IV

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

4.1 Profil Mandala Airlines

Mandala Airlines didirikan pada tahun 1969 oleh Yayasan Kostrad. Maskapai ini merupakan maskapai swasta paling tua yang ada di Indonesia dan masih bertahan sampai saat ini. Ia adalah salah satu *icon* penerbangan domestik di Indonesia, bahkan pada tahun 1990, maskapai ini mendapat predikat sebagai salah satu maskapai terbaik di Indonesia. Mandala Airlines dikenal sebagai *market leader* pada beberapa rute yang dipilihnya, terutama di daerah timur Indonesia. Dalam perjalanannya sendiri, maskapai ini menghadapi beberapa tantangan, baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

Pemerintah, sebelum tahun 1992 mengatur dengan ketat kepemilikan dan operasional maskapai penerbangan di Indonesia, dan sangat melindungi dua maskapai milik pemerintah Garuda Indonesia dan Merpati Nusantara Airlines. Namun setelah Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 15, tahun 1992, maka terjadi banyak deregulasi penerbangan. Salah satunya adalah ijin pemerintah untuk memberi kesempatan bagi siapa saja mendirikan maskapai penerbangan baru dengan pemilihan rute yang dikehendakinya. Perubahan ini membuat peta penerbangan nasional menjadi lebih ramai dan persaingan menjadi lebih ketat. Pada saat inilah, Mandala Airlines tidak dapat bersaing dengan maskapai baru, yang memiliki modal besar, pesawat yang lebih modern dan pemasaran yang agresif.

Keadaan yang kurang menguntungkan tersebut mengakibatkan Mandala Airlines menghadapi krisis finansial. Kenyataan tersebut kemudian bertambah sulit ketika terjadi sebuah kecelakaan fatal. Salah satu pesawatnya, pada tanggal 5 September 2005 mengalami kecelakaan yang menelan korban sebanyak 117 penumpang, termasuk Gubernur Sumatra Utara pada waktu itu, Tengku Rizal Nurdin. Usia pesawat yang lebih dari 20 tahun dituding menjadi penyebabnya, walau tidak seluruhnya benar. (gatra.com, 6 September 2005), karena kecelakaan

pesawat dapat juga disebabkan oleh berbagai faktor lain seperti kecakapan awak pesawat dalam hal ini pilot atau keadaan cuaca yang buruk.

Sebenarnya Mandala yang merupakan pemain lama, mempunyai reputasi yang lumayan diantara maskapai yang “satu kelas” di bawah Garuda. Tentu penggolongan ‘kelas’ ini berdasarkan persepsi konsumen. Dengan eksistensinya yang sudah lama, *image* Mandala sudah tersebar diberbagai macam publik dan terakumulasi menjadi reputasi, yang jauh lebih baik dari berbagai maskapai baru. Artinya reputasi dapat membantu Mandala dalam melakukan *recovery* terhadap *image*-nya yang sedang terpuruk.

Namun puncak dari masalah ini adalah ketika pada tahun 2004, Pemerintah mengeluarkan UU 34 tahun 2004 yang intinya melarang ABRI terlibat dalam kegiatan bisnis. Oleh karenanya pada tahun 2006, Yayasan Kostrad (Yayasan Komando Strategi Angkatan Darat RI) sebagai pemilik lama, menjual perusahaan Mandala Air kepada Cardig International dan Indigo Partners. Cardig International adalah perusahaan dalam negeri yang bergerak dalam bidang penerbangan. Ia menggandeng Indigo Partners, perusahaan asing, yang memiliki pengalaman dalam bisnis aviasi. Kerjasama ini dimungkinkan karena adanya Keppres 118/2000 yang mengizinkan bidang usaha angkutan udara terbuka bagi asing dengan syarat harus berpatungan dengan modal dalam negeri.

Pertimbangan pada pengalaman yang panjang dan reputasi Mandala selama ini, merupakan “modal” sehingga harus selalu dijaga dan tidak dapat dikorbankan hanya untuk tujuan jangka pendek. Reputasi ini tidak dimiliki oleh perusahaan baru. Salah satu cara untuk merawat reputasi adalah dengan melakukan *image recovery* tatkala *image* sedang memudar. Jika tidak, reputasi ini akan ikut tergerus.

Selain reputasi Mandala selama ini, besarnya potensi pasar Indonesia, yaitu ketiga sesudah Cina dan India, merupakan alasan mengapa Cardig International dan Indigo Partners berani melakukan investasi ini. Cardig International adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan Bandara, solusi logistik yang terintegrasi, *inflight catering*, penerbangan kargo, jasa pengiriman internasional, pelayanan penumpang pesawat udara. Perusahaan yang

erat hubungannya dengan jasa penerbangan adalah JAS Airport Services (bekerjasama dengan Singapore Airport Terminal Services – SATS) dan JAS Aero Engineering (bekerjasama dengan Singapore Airlines Engineering Company – SIAEC).

Indigo Partners adalah perusahaan swasta yang mengkhususkan diri pada akuisisi dan investasi strategis di bisnis penerbangan dan bisnis yang terkait dengan kedirgantaraan. Indigo, menempatkan sahamnya di sejumlah perusahaan penerbangan seperti Spirit Airlines (AS), Wizz (Eropa), Tiger (Singapura), Abnanova Airlines (Rusia) dan Mandala Airlines. Untuk kawasan Asia-Pasifik, Singapura dipilih sebagai lokasi kantor regionalnya.

Manajemen baru tersebut kemudian menentukan visi dan misi perusahaan baru yaitu untuk menjadikan Mandala Airlines sebuah maskapai penerbangan modern yang andal dalam *safety* (keselamatan terbang) dan efisien serta memberikan harga terjangkau dengan layanan konsumen yang terbaik.

Untuk memenuhi tujuan tersebut di atas, maka salah satu perubahan yang dilakukan adalah melakukan penggantian logo. Logo lama Mandala terinspirasi dari cerita pewayangan, Hasta Brata, yang merupakan pencerminan delapan karakter manusia yang ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Seorang pemimpin digambarkan memiliki dua karakter pemimpin yaitu sangat ambisius untuk menjadi pemimpin dan karakter menjadi panutan.

Logo lama tersebut dimodifikasi lebih modern agar lebih sesuai dengan keadaan jaman ini. Logo tersebut menggambarkan delapan unsur alam semesta yaitu angkasa, matahari, bulan, bintang, bumi, api, angin dan air. Logo ini juga mencerminkan bisnis yang dinamis, yang terus berkembang dengan mobilitas yang tinggi, sebagai proyeksi masa depan yang cerah.

Delapan penjuru angin tersebut melambangkan pelayanan penerbangan Mandala yaitu memberikan pelayanan penerbangan handal dan kenyamanan dalam mengantarkan penumpang ke tujuannya.

Pada tahun 2007, sebuah tim manajemen internasional dipilih untuk melakukan transformasi yang agresif pada perusahaan untuk menjadi generasi

baru perusahaan yang efisien, aman, dapat diandalkan dan modern sehingga dapat menyediakan nilai tambah (*value added*) pada konsumennya.

Adapun tujuan strategis perusahaan ini adalah untuk membangun Mandala Airlines menjadi salah satu dari maskapai penerbangan utama di Indonesia dan wilayah sekitarnya.

Dengan pengalaman yang dimiliki oleh personalia manajemen baru, mereka dipercaya dapat membuat pelaksanaan perubahan berjalan dengan lebih baik sehingga dapat menghindari kesalahan-kesalahan fatal. *Brand* dan *image* Mandala Airlines cukup kuat, harus dipertahankan agar tidak memburuk bahkan diperbaiki. Untuk melepaskan bayang-bayang pemilik lama, maka Mandala harus melakukan *repositioning* perusahaan di pasar dengan melakukan inovasi dan membuat strategi-strategi baru di semua lini organisasi, baik manajemen, pemasaran, operasional, pemeliharaan maupun SDMnya. Hal tersebut harus dilakukan serentak dan dalam waktu pendek untuk kemudian dikomunikasikan ke pasar. *Public Relations* adalah salah satu dari fungsi manajemen yang dapat meningkatkan citra baru perusahaan.

Sesuai dengan peraturan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang mengatur umur alat produksi, maka salah satu program dari manajemen baru adalah memperbaharui armada pesawat yang ada dengan pesawat tipe Airbus 320 Family.

Armada pesawat 2 buah Boeing 737-200 dan 14 buah Boeing 737-400, yang dimiliki Mandala secara bertahap akan diganti dengan armada Airbus yang baru. Sebagai tulang punggung untuk pemeliharaan dan perbaikan armadanya, selain oleh dukungan langsung dari Airbus Company, dilakukan pula oleh SIAEC (Singapore International Airlines Engineering Company).

Pada tahun 2006, Mandala Air, telah mendatangkan 2 buah Airbus A320 sebagai pengganti pesawat Boeing 737-200, yang sudah dianggap terlalu tua. Kemudian, ditetapkan sejak Juni 2006, Mandala Airlines berencana akan mengganti, secara bertahap, dan mengoperasikan satu tipe pesawat saja, yaitu Airbus A320. Mandala sudah memesan 25 buah pesawat A320, dengan

kemungkinan tambahan 5 buah lagi. Pada tahun 2009 ini, seluruh pesawat Boeing yang tersisa, di *grounded* (tidak terbang lagi), oleh karena itu Mandala sudah beroperasi dengan satu tipe pesawat saja,

Jenis pesawat A320 dipilih karena memiliki kelebihan pada *performance flexibility*, ruang kabin yang luas dan nyaman, jarak jelajah lebih panjang, hemat bahan bakar dan memiliki teknologi yang lebih maju.

4.2 Deskripsi Data Umum Hasil Penelitian

4.2.1 Profil Informan

Informan utama pada penelitian adalah karyawan dari Mandala Airlines, yang menjabat sebagai Head of Corporate Communication, yang sebelumnya bekerja pada Cardig International, salah satu pemilik baru perusahaan Mandala Airlines. Ia adalah informan yang telah bekerja di kelompok perusahaan ini sejak tahun 2005 dan ia terlibat langsung dalam proses pembelian maskapai ini sejak awal proses akuisisi.

Informan lain adalah para penumpang Mandala, yang dipilih secara acak, mengingat kesediaan mereka untuk melakukan wawancara. Penulis melakukan wawancara langsung dengan informan yaitu Ibu Ratna Dewi (untuk seterusnya disingkat RD) dan Bapak Ardi Nugroho (untuk seterusnya disebut AN). Kedua wawancara dilakukan di Bandara Soekarno Hatta.

Ibu Ratna Dewi, berusia 65 tahun, adalah penumpang yang telah mengenal Mandala sejak lebih dari 10 tahun dan masih terus melakukan perjalanan bisnis dengan maskapai ini secara reguler.

Sedangkan Bapak Ardi Nugroho, berusia 59 tahun, adalah Direktur PT. Daya Santosa Rekayasa, Jakarta. Perusahaan ini adalah cabang, sedangkan kantor pusatnya ada di kota Surabaya. Oleh karena itu, ia sering sekali melakukan perjalanan, terutama ke Surabaya, namun juga ke kota-kota lain di Indonesia. Sebelum Mandala Airline tahun 2008, perusahaan banyak menggunakan Garuda Indonesia, namun akhir-akhir ini Mandala dipilih sebagai alternatif utama, mengingat armada yang dimilikinya masih baru.

Dua informan lain adalah penumpang yang berusia muda, di bawah 30 tahun, yaitu Marcia Gurning dan Astrid, yang cukup sering melakukan perjalanan Jakarta – Medan. Perolehan data dilakukan dengan komunikasi melalui email.

4.2.2 Manajemen Perusahaan

Mandala Airlines yang mengalami krisis finansial dan imbas dari larangan berbisnis bagi pemilik lamanya yaitu KOSTRAD, akhirnya, menawarkan perusahaan ini kepada pihak lain yang memiliki minat untuk membeli perusahaan ini. Mengapa Cardig International dan Indigo Partners tertarik untuk mengambil alih Mandala? Berikut adalah keterangan tertulis, diberikan oleh *Public Relations* Mandala, yang disampaikan kepada media oleh Bapak Diono Nurjadin, bahwa:

.... bisnis penerbangan di Indonesia masih menjanjikan, apalagi negara Indonesia adalah negara kepulauan di mana moda transportasi udara masih menjadi satu kebutuhan. Disamping itu, desentralisasi telah menjadi pergerakan bisnis tidak melulu hanya di Jakarta tetapi di daerah-daerah lain di Indonesia sehingga peluang bepergian untuk keperluan bisnis masih terbuka lebar.

Analisis SWOT yang dilakukan pemilik baru adalah dengan melihat kekuatan Mandala sebagai sebuah maskapai yang memiliki nama yang baik dan telah dikenal selama hampir 40 tahun. Dengan masuknya para profesional bidang penerbangan pada jajaran manajemen, tentunya diharapkan agar Mandala akan menjadi lebih profesional dalam memberikan layanan kepada konsumennya. Sedangkan kelemahan utama perusahaan pada saat diawaki oleh manajemen lama adalah masalah keuangan, seperti besarnya hutang. Hal ini telah ditangani oleh pemilik baru dengan suntikan dana, sehingga perusahaan dapat terus beroperasi. Bahkan sampai saat ini Mandala telah menginvestasikan dana yang cukup besar untuk pembelian pesawat dan training. Berikut penjelasan Diono:

Yang jelas Mandala menginvestasikan dana senilai 2.3 miliar dollar untuk pembelian 30 pesawat baru Airbus A320 dan jutaan dollar Amerika untuk investasi di safety dan training.

Seperti telah dijelaskan di atas, pasar penerbangan domestik masih cukup besar, sehingga hal ini merupakan kesempatan yang harus diperhitungkan. Masuknya pemilik modal baru, dalam hal ini Indigo, membuka kesempatan untuk menjalankan operasional perusahaan secara profesional dan berstandar internasional. Hal ini, seperti dikatakan Diono, merupakan *competitive advantages* yang dimiliki Mandala. Walau diakuinya juga bahwa keadaan ekonomi masih cukup kompetitif dan sulit, bahkan sampai pada tahun 2009, karena industri penerbangan dunia lainnya juga mengalami hal yang sama.

Seperti ditulis oleh *Airline Business*, April 2009, krisis ekonomi global saat ini telah mengakibatkan turunnya permintaan pasar akan jasa penerbangan. Oleh karena itu banyak perusahaan, terutama di Amerika yang terkenan imbasnya, sehingga harus mengurangi jumlah penerbangan pada rute yang tidak menguntungkan. Bahkan ada perusahaan yang diambang kejatuhan. Begitu pula dengan maskapai penerbangan utama Jepang, Japan Airlines dan All Nippon Airways, tidak luput dari kemelut keadaan ekonomi Jepang yang mengalami penurunan tajam.

Di lain pihak, masih ada masalah dengan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika. Nilai tukar ini cukup memegang peranan penting, karena segala hal yang berhubungan dengan teknologi canggih seperti pesawat terbang dibeli dengan harga dolar Amerika, sedang tiket di Indonesia dijual dengan rupiah.

Oleh karena itu analisis pasar perlu dilakukan oleh Mandala, untuk membuat strategi pemasaran yang tepat, sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang baru, yaitu menjadi perusahaan penerbangan modern yang memberikan layanan penerbangan yang andal dalam keselamatan penerbangan dengan harga terjangkau. Salah satu segmen yang cukup menjanjikan adalah segmen pengusaha, yang seringkali harus melakukan perjalanan dinas ke luar kota.

Segmen pengusaha ini tidak mementingkan harga murah, tapi lebih pada keselamatan dan ketepatan jadwal penerbangan, sebagaimana diutarakan oleh Diono Nurjadin.

Bagi Mandala dalam mengantisipasi kondisi persaingan di tahun 2009 adalah sangat jelas yaitu kami akan lebih fokus pada segmen pasar yang khusus yang ingin bepergian dengan Mandala yang menawarkan komitmen tinggi terhadap safety, ketepatan waktu, customer service yang baik dan harga yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan pelanggannya.

Hal di atas, yang ditawarkan kepada konsumen disambut baik, sebagaimana penuturan Bapak Ardi Nugroho, seorang pengusaha yang sangat mementingkan keselamatan terbang dan ketepatan waktu, sehingga waktu untuk melakukan bisnis dapat diperhitungkan dengan tepat.

Dulu, saya terbang selalu dengan Garuda. Kalau nggak ada Garuda, pokoknya saya nggak terbang. Biarin aja. Sekarang okelah, saya bisa terbang dengan Mandala, karena pesawatnya baru. Setiap mau ke Jakarta pastinya mintanya dengan Mandala. Tepat. Tepat waktu. Karena efisiensi, kita tidak pergi dengan Garuda...kita pilih Mandala, wong pesawatnya podo. Nyampainya sama.

Dari pernyataan di atas terlihat bahwa positioning Garuda masih sangat baik, terutama di kalangan pengusaha. Namun, saat ini Mandala sudah mulai dikenal dan mendapatkan positioning di pikiran konsumen, terutama dengan layanan tepat waktu dan penggunaan pesawat baru dan mutakhir. Hal ini sebagai implikasi bahwa pesawat baru memberikan persepsi atas keamanan dan keselamatan terbang.

Sebenarnya dominasi untuk corporate segment itu Garuda. Corporate nggak mungkin naik Lion. Nggak mungkin naik Sriwijaya, Batavia. Dia

pasti pilihnya Garuda, untuk eh..airlines partnernya mereka. Sekarang kan kita restructuring di komersial.

Perubahan kepemilikan perusahaan tentunya melibatkan seluruh pegawai yang bekerja di dalamnya. Perubahan tersebut dapat meresahkan dan mengakibatkan turunnya motivasi kerja. Oleh karena itu, penulis menanyakan kepada Trisia Megawati, Public Relations Officer Mandala Airlines, apakah Mandala melakukan pengurangan pegawai, dengan masuknya manajemen baru.

Diceritakannya bahwa pemilik baru telah melakukan antisipasi terjadinya kekhawatiran para pegawai, sehingga komunikasi dilakukan sejak dini, yaitu dengan menyatakan bahwa Mandala tidak melakukan pemutusan hubungan kerja, namun mereka harus berubah agar perusahaan mampu bersaing. Berikut penjelasannya:

Eh...kita tidak PHK karyawan, pertama kali beli Mandala. Waktu Cardig & Indigo beli Mandala tahun 2006, kita tidak melakukan lay off, semuanya karyawan tetep dipekerjakan, tetapi di awal peralihan, kita sudah sampaikan bahwa kita butuh berubah untuk bisa bersaing, gitu kan ya? Secara commercial maupun operasional. Jadi sebenarnya komunikasi internal itu sudah terjadi pada saat awal, di 2006.

Pemilik baru kemudian melakukan restrukturisasi manajemen, dengan mengangkat profesional yang berpengalaman dalam bidang penerbangan, baik dari Indonesia maupun dari luar negeri. Hal ini dilakukan karena bentuk kepemilikan perusahaan, yang juga bekerja sama dengan pihak asing. Mandala memilih para profesional dari berbagai maskapai dunia, agar Mandala dapat mengadopsi standar kerja yang ada di beberapa maskapai tersebut, seperti yang ditegaskan oleh Trisia:

Terus yang mendorong perubahan ya kita butuh sebenarnya adalah airliners yang punya pengalaman di international airlines. Karena kan

ada yang dari British Airways, Air New Zealand, dari Ryan Air, supaya standard mereka bisa di adopt di Mandala.

Sesuai dengan data yang diperoleh dari buku profil perusahaan Mandala, dijelaskan bahwa pada tahap awal operasional, perusahaan ini dikemudikan oleh Warwick Brady, sebagai CEO Mandala, yang memiliki pengalaman panjang di dunia bisnis aviasi, sampai dengan bulan Februari tahun 2009. Pucuk pimpinan ini kemudian beralih kepada Diono Nurjadin, sebagai Direktur Utama.

Diono Nurjadin merupakan pengusaha Indonesia yang memiliki pengalaman panjang, baik di dalam maupun di luar negeri, dalam bidang keuangan. Selain di Mandala Airlines, ia juga memiliki kedudukan di beberapa perusahaan lain seperti Cardig International.

Dalam tugasnya, Diono Nurjadin didukung oleh jajaran manajer yang memiliki pengalaman panjang di bidangnya masing-masing, yaitu:

Chief Operating Officer : Steve Wilks, yang berpengalaman sebagai Pimpinan pada berbagai perusahaan Penerbangan, dan berasal dari Selandia Baru.

Chief Financial Officer : Michael Hamelink, seorang ahli Keuangan, berasal dari Belanda yang pernah bekerja pada beberapa perusahaan penerbangan di Eropa.

Technical Director : Wan Hasmar, warga negara Malaysia yang Memiliki pengalaman kerja di Air Asia.

Director Flight Operations : Cor Blokzijl, seorang pilot bekebangsaan Belanda dengan pengalaman terkakhir sebagai COO Go Airline

Director of Revenue Management & Network Development: Ai Ling,
Warganegara Singapura dan memiliki
pengalaman sebagai Sales & Marketing
Manager di Jetstar Asia Airways dan
PT. Garuda.

Terlihat dari jajaran direksi tersebut di atas, bahwa manajemen baru yang memiliki budaya barat, akan membawa budaya baru ke dalam Mandala Airlines. Setiap personil asing tersebut diharapkan dapat membagi pengalaman yang mereka miliki ke dalam organisasi, sehingga pegawai lama harus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Misalnya pada manajemen lama, disiplin yang diterapkan adalah disiplin militer, di mana mereka melaksanakan pekerjaan berdasarkan arahan dari pimpinan. Pada organisasi baru, seperti dijelaskan oleh Trisa, budaya ini harus berubah, karena para staf harus lebih kreatif, berani mengutarakan pendapat dan gesit atau cekatan. Berikut penjelasannya ketika penulis menanyakan tentang perubahan budaya.

Kalau dulu kan, jaman kita bicara Kostrad, eh...Kostrad itu kan siap laksanakan! Siaplah, gitu kan? Nah bagaimana itu, militer culture menjadi western environment culture, gitu kan.. Western environment, dimana larinya cepet, bule kan kalau minta hari ini, hari ini. Kalau misalnya saya bilang...maksudnya eh.. artinya kalau mau itu perubahan cepet, ya harus cepet, gitu kan. Dan dia, tidak ada budaya...apa sih namanya...eh... pilih kasih, gitu loh. Buat dia, performance ya performance. Gitu, kinerja ya kinerja.

Di sisi lain, manajemen yang terdiri dari para profesional asing tersebut memberikan persepsi, baik kepada pegawai perusahaan maupun publik eksternal, bahwa sebuah perusahaan dijalankan dengan lebih profesional dan terpercaya. Secara umum, masyarakat Indonesia masing-masing sangat mengagungkan tenaga kerja asing, sehingga apa yang mereka lakukan selalu yang terbaik. Misalnya komitmen

tentang keselamatan penerbangan yang didengungkan akan lebih mudah diterima dan dipercaya oleh publiknya. Hal ini adalah nilai yang ingin dijual oleh Mandala, karena dinyatakan dengan kebanggaan, sebagai kelebihan yang dimiliki Mandala.

Nah sekarang, Mandala itu terkenal karena itu...komitmen ke safetynya, dengan perawatan pesawat ke Singapore Airlines, di dukung dengan internal manajemen, coba bule semua kan? Orang Indonesia cuma siapa? Cuma Pak Diono doang. Paling Pak Adit, HRDnya. Itu kalau meeting direksi itu, orang Indonesia Cuma, Pak Diono, saya, Aditya. Lainnya bule semua, yang dari Belanda, dari New Zealand, dari Malaysia, dari Singapur gitu. Maksud aku, nggak ada airlines lain yang memiliki karakteristik seperti Mandala. Itu yang membedakan kita, sebenarnya.

Jabatan PR di perusahaan Mandala merupakan hal baru, karena pada manajemen lama, tugas PR dilaksanakan oleh Direksi, demikian dijelaskan oleh Trisia. PR pada manajemen baru memiliki kedudukan yang penting, walau tidak berada pada jajaran manajemen puncak. Ia adalah bagian dari Departemen Komersial, dimana PR nya, biasa dikenal juga dengan Marketing Public Relations (MPR). Namun dalam menjalankan tugasnya, ia memiliki fungsi lain yaitu sebagai wakil perusahaan atau biasa disebut Corporate PR. Ia bertanggung jawab pada Commercial Officer, apabila ia melakukan kegiatan PR yang ditujukan untuk mendukung penjualan. Namun di sisi lain, ia memiliki akses langsung ke CEO, apabila ia melakukan tugas atas nama korporasi. Di sini ia bertanggung jawab pada CEO, dan ia tidak perlu mendapatkan ijin Commercial Officer. Berikut penjelasannya PR Mandala, yang saat ini dijabat oleh Ibu Trisia Megawati:

Sebenarnya kalau bicara, apa namanya... yang berkaitan langsung dengan corporate action, aku report langsung ke CEO, tapi yang berkaitan dengan commercial, commercial PR aku directnya, reportnya ke commercial officer. Jadi kalau misalnya dengan hal-hal mengenai

ekspansi perusahaan, corporate action, kita mau melakukan hal-hal yang strategis itu, pencitraan, kita ke CEO. Kalau yang Chief Commercial itu sebenarnya, kaitannya purely ke marketing. Cuma kalau di tempat aku di commercial PR. Jadi lebih banyak focusing di event, doing promotion, apa-apa yang ada kaitannya ke sana lah gitu.

Ya. Jadi aku nggak perlu approval dia untuk hal-hal yang berkaitan dengan press release, berkaitan dengan bagaimana convey the message, untuk positioning Mandala itu, aku nggak ke CCO. Tapi kalau untuk mendongkrak penjualan tiket misalnya, nah itu baru, aku ke CCO.

Fungsi PR itu sebenarnya, apabila pada posisi tidak strategis, tidak akan bisa maksimal. Fungsinya. Sebenarnya fungsi PR itu akan cepat terbantu kalau CEOnya paham fungsi PR. Punya pemahaman yang sama. Kalau nggak mah...ampe bertahun-tahun juga susah...karena selalu mentok akhirnya, gitu kan.

Sesuai dengan visi dan misi Mandala Airlines, yang memiliki *commitment* pada keselamatan penerbangan maka langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan pembenahan di dalam organisasi. Perubahan kebijakan manajemen, standar prosedur operasional perusahaan baru, kesiapan sumber daya manusia dan sumber daya teknis (perangkat keras dan perangkat lunaknya) adalah hal yang harus direncanakan, disusun dan dijalankan, segera setelah peralihan.

Peran PR dalam melakukan komunikasi internal adalah menyampaikan pesan dari Direksi kepada seluruh pegawai agar dapat memahami kebijakan perusahaan yang baru mengenai komitmen tentang keselamatan tersebut. Nilai *safety* yang diutamakan harus dapat membangun kesadaran para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penerbitan *news letter* "Safety Talk" setiap 3 bulan sekali dimaksudkan untuk secara terus menerus mengingatkan publik internalnya akan pentingnya keselamatan dalam melakukan setiap tindakan. *Newsletter*

tersebut memberikan berita mutakhir mengenai industri penerbangan, inisiatif *safety* dan kualitas Mandala. yang kemudian disebarkan kepada seluruh pegawai, Mandala, sub kontraktor, dan pihak ketiga yang memerlukannya.

Sasaran akhir yang akan dicapai adalah persepsi keselamatan telah menjadi pendirian (*attitude*), sehingga dalam melakukan pekerjaan, mereka akan melakukan tindakan yang mengutamakan keselamatan.

Nilai keselamatan yang telah menjadi *behaviour* ini akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, terutama yang berhubungan dengan kontrol terhadap pelaksanaan *safety* pada pesawat terbang dan segala penunjangnya. Tugas ini memang secara khusus dilaksanakan oleh sebuah departemen yaitu *Safety and Quality*. Apabila sebuah pesawat akan terbang, pesawat tersebut harus melalui tahap pengecekan sesuai dengan peraturan kelaikan udara, baik yang dikeluarkan oleh Direktorat Perhubungan Udara maupun oleh prosedur perawatan Mandala sendiri. Apabila hal di atas tidak dilaksanakan, maka pesawat tidak boleh diterbangkan.

Kecelakaan pesawat Garuda Indonesia pada bulan April 2007, di Yogyakarta, membuat Direktorat Perhubungan Udara melakukan pemeriksaan ulang pada seluruh operasional maskapai penerbangan di Indonesia dan mengklasifikasikannya sesuai kinerja perusahaan pada *safety*, yang berhubungan dengan kelaikan pesawat. Otoritas pengawas keselamatan dan kelaikan terbang Uni Eropa, melalui badan resminya JAA (Joint Aviation Authorities), mengeluarkan larangan terbang bagi maskapai penerbangan Indonesia ke wilayah Eropa. Hal serupa juga dilakukan oleh FAA (Federal Aviation Authorities) dari Amerika Serikat.

Untuk keluar dari permasalahan di atas, Mandala menerapkan keamanan terbang di semua lini perusahaan. Departemen *Safety and Quality* merupakan sebuah departemen yang melaksanakan kontrol terhadap pelaksanaan peraturan yang ada, baik dari Direktorat Perhubungan Udara, FAA maupu JAA. Tingkat keamanan harus ditingkatkan, keselamatan harus jadi prioritas utama, sehingga maskapai penerbangan dari Indonesia dapat melakukan penerbangan ke Eropa dan Amerika.

Menurut Republika On line, tanggal 30 November 2007, jika (masalah larangan terbang) dilihat dari kepentingan jangka pendek barangkali tak masalah, toh saat ini tidak ada pesawat kita yang terbang di Eropa. Tetapi, persoalannya tidak sesederhana itu. Ini akan terkait dengan kepercayaan dunia luar. Orang asing akan takut bepergian di dalam negeri kita dan ini akan merusak pariwisata.

Saat ini sudah ada pengkategorian maskapai. Itu harus dijalankan secara benar. Jangan sampai terjadi jual-beli kategori maskapai. Dan barangkali menjadi maktum jika Uni Eropa masih melarang maskapai kita, karena sampai Oktober silam baru dua maskapai yang masuk kategori I, yakni Garuda dan Mandala, selebihnya kategori II dan III.

(Catatan: Kategori I adalah kategori bagi maskapai yang sudah memenuhi seluruh persyaratan kelaikan udara, sedangkan untuk Kategori II dan III, adalah maskapai yang masih harus melakukan langkah-langkah pemenuhan peraturan yang ada)

Hal lain yang tak kalah pentingnya adalah pelatihan bagi para pilot dan, *engineer* dan pramugari, sebagai operator utama, yang bertanggungjawab langsung atas keselamatan penumpang di udara. Oleh karena itu, sejalan dengan pembelian pesawat bertipe baru tersebut, Mandala telah mengirim awak pesawatnya untuk mendapatkan pelatihan di pusat manufaktur pesawatnya, yaitu di Toulouse, Prancis. Sekembalinya ke Jakarta para pilot tersebut masih harus mengikuti pelatihan tambahan selama 3 bulan.

Pelatihan secara berkala adalah persyaratan bagi para awak pesawat tersebut untuk memperpanjang ijin (*license*) bekerja mereka. Hal ini dilaksanakan secara berkesinambungan, sesuai ketentuan yang ditetapkan.

4.2.3 Layanan Konsumen

Sebagai sebuah perusahaan jasa, maka kepuasan konsumen adalah hal yang penting untuk diperhatikan. Seperti telah dinyatakan secara tertulis, oleh Diono, yaitu bahwa *komitmen pada keselamatan akan terus berkelanjutan untuk menjadikan Mandala sebagai airlines generasi modern yang fokus pada pelanggan.*

Oleh karena itu, untuk memberikan nilai lebih dalam hal pelayanan pelanggan maka pihak manajemen Mandala Airlines, telah menetapkan kriteria-kriteria sebagai berikut, yang dikutip dari *Company's Profile* perusahaan, yang diperkuat dengan pernyataan dari penumpang yang menjadi informan terpilih.

- Mandala memiliki komitmen untuk memberikan layanan tepat waktu yang oleh Mandala disebut *Safe reliable On-Time Performance*. Dalam sebuah layanan penerbangan, keterlambatan seringkali terjadi dan biasanya disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor internal perusahaan, keadaan teknis pesawat maupun faktor eksternal perusahaan seperti dukungan dari pihak pengelola Bandar Udara, pihak-pihak penunjang operasional dan faktor cuaca buruk.

On-Time Performance yang ditetapkan Mandala adalah 30 menit, lebih lama dari waktu keberangkatan yang ditentukan, sehingga diharapkan agar para pengguna jasa penerbangan ini masih dapat melaksanakan kegiatannya pada waktunya.

Melihat pada data yang ditulis Mandala Airlines, pada buku profil perusahaan, maka layanan ini telah berjalan dengan sangat memuaskan. Keterlambatan 15 menit, pada triwulan ketiga tahun 2007, mencapai hampir 95%. Keadaan ini terus membaik dan mencapai lebih dari 98% penerbangan tepat waktu pada triwulan ketiga 2008. Artinya dalam satu tahun mengalami kenaikan sebesar 3%.

Hal ini dibenarkan oleh Ratna Dewi, seorang pengusaha yang kerap melakukan perjalanan bisnis dengan Mandala Airlines, ke Batam dan Surabaya.

Ratna Dewi:

Nah pengalaman saya sekali ada itu, saya berangkat yang jam setengah sembilan ke Surabaya. Hampir bersamaan sih, kalau keberangkatannya, dengan harapan pulang pergi lagi. Nah itu kita, tiket yang setengah lima, jadinya nggak ada penerbangan. Jadinya akhirnya masuk yang setengah enam semuanya. Tapi selama ini, yang sekarang ini, saya belum mengalami itu.

Seorang penumpang lain, Ardi Nugroho, menyatakan dengan tegas mengenai tidak adanya keterlambatan pesawat, selama ia melakukan perjalanan dengan Mandala Airlines, beberapa bulan terakhir. Berikut pernyataannya:

Opteit..bahasa Belandanya tuh..mereka tuh nggak mau terlambat..on time. Nek Lion apa gitu...wis di... nggak mau itu semua.

- Skedul penerbangan ditentukan sesuai keinginan dan keadaan pasar, seperti pada rute gemuk, yaitu rute yang memiliki banyak penumpangnya. Dalam hal ini, akan disediakan beberapa kali penerbangan dalam sehari.

Misalnya dengan banyaknya jam penerbangan tujuan Jakarta – Batam – Jakarta, dalam satu hari, penumpang dapat memilih jam yang paling sesuai dengan keperluannya, bahkan dengan memberikan waktu agar perjalanan dapat dilakukan dalam sehari. Hal ini seperti yang diungkapkan Ibu Ratnadewi yang selalu memilih Mandala Airlines untuk perjalanan bisnisnya.

Saya selalu pilih Batam, karena berangkatnya itu jam 8.30 yang pagi, jadi pas ya. Pulangnya itu ada dua kali penerbangan, yang

jam 4, yang jam 1 ada, yang jam 4 ada, terus yang jam 6 ada. Yah, itulah, kurang lebih begitu. Jadi, saya bisa mengatur, andaikata saya pulang pergi, saya bisa pulang yang jam 4. Sak laot, laotnya, saya yang jam 6. Itu kalau saya mau pulang pergi. Dan saya biasanya pulang pergi. Nah itulah...

- Layanan yang ramah dan berkualitas merupakan sebuah layanan yang dapat memberikan citra perusahaan yang baik, karena jasa yang diberikan langsung dirasakan oleh konsumennya. Sebagaimana dinyatakan oleh Ratnadewi, ketika penulis menanyakan mengenai pelayanan di pesawat.

RD : *Eh...sejauh ini bagus..., bagus...*

Astrid : *pelayanannya ya biasa aja mba, sama kayak airline lainnya.*

Marcia: *service yang hampir sama bagusnya...*

- Harga tiket yang terjangkau, walau bukan berarti termurah. Pesawat baru dipersepsikan lebih aman, sedangkan harga tiket lebih murah dari maskapai Garuda Indonesia, demikian dituturkan Marcia:

4 tahun terakhir saya sering menggunakan Mandala.....dulu mmg saya naik Garuda..tapi krn situasi keuangan yang berbeda saya harus anik pesawat yang bukan Garuda, pilihan jatuh ke Mandala karena service yang hampir sama bagusnya...apalagi bbrp tahun terakhir pesawat2nya baru..yang pasti dimaintain scr teratur....

Sedangkan bagi Astrid ia memilih terbang dengan Mandala karena lebih murah. Hal ini dimungkinkan apabila pemesanan tiket dilakukan jauh hari sebelum tanggal keberangkatan, sehingga ia dapat membeli tiket dengan harga khusus.

Naik Mandala karena murah aja, biasanya suka ngasi harga promosi seh..hahaha..

Sedangkan bagi pengusaha, harga cukup terjangkau, yang intinya sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ibu Ratna Dewi:

Sesuai dengan perjalanan...,eh...kita kan ada pembanding. Lion, Lion lebih mahal, sekitar sepuluh ribu lebih.., tapi, dengan itu, Mandala itu oke, jadi saya sudah bisa kira-kira.

Sedangkan Ardi Nugroho mengatakan bahwa untuk penerbangan dengan pesawat baru, harga yang ditawarkan Mandala Airlines lebih murah dari Garuda Indonesia, dan ini menjadi salah satu pertimbangan untuk lebih banyak menggunakan jasa layanan Mandala Airlines, terutama dengan banyaknya perjalanan yang harus dilakukan, sehingga secara menyeluruh akan menghemat pengeluaran perusahaan.

Cuma sekarang ini banyaknya bergeser ke Mandala. Karena apa? Karena eh... Mama klas dari Garuda itu sudah mahal sekali, satu juta ke atas. Dulu kan kalau naik Garuda ada rasa safety. Sekarang kalau saya lihat, Direksi lho ya...trend nya sudah Mandala, pake 320.

- Produk yang *unbundled*, yaitu produk layanan jasa di dalam pesawat, yang tidak berbentuk paket. Pada penerbangan seperti Garuda Indonesia, Merpati Airlines, misalnya, penumpang tidak perlu membayar untuk makanan disediakan di atas pesawat. Sedangkan dalam penerbangan dengan Mandala Airlines, harga tiket tidak termasuk layanan makan di pesawat, sehingga penumpang harus membayar tambahan layanan tersebut.

- Produk-produk lain yang berfokus pada korporasi, yaitu layanan khusus yang diberikan kepada korporasi, karena banyaknya jumlah jam terbang yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Pelanggan segmen ini tidak mengenal periode *low* atau *high season*, sehingga kelompok ini merupakan pasar yang potensial untuk dibidik.

Sebagaimana telah disampaikan di atas, manajemen baru Mandala memiliki komitmen untuk memberikan kepuasan pelanggan dengan:

- Menawarkan janji yang dapat dipercaya, yaitu untuk memberikan keselamatan dan kenyamanan penerbangan dengan layanan tepat waktu. Hal ini dibuktikan dengan investasi besar pada masalah yang berhubungan dengan keselamatan, sebagaimana dinyatakan oleh Trisia:

Nah 2006, jadi corporate action yang dilakukan adalah komitmen investasi di pembelian pesawat 30, terus komitmen di implementasi safety management system, safety software sama menghire untuk international management.

- Tanggap (*responsiveness*) dalam memenuhi permintaan maupun kebutuhan konsumennya, dengan melakukan inovasi-inovasi. Misalnya kemudahan pemesanan dan pembelian tiket secara *on-line* dan membayarnya melalui Anjungan Tunai Mandiri (ATM) dari bank-bank terkemuka yang telah bekerja sana dengan Mandala.

Trisia: Dulu hanya bisa lewat travel agent, sekarang bisa travel agent, ATM, bayar di internet, gitu kan ya...bisa sms banking, bisa booking melalui sms, melalui hand phone... Yang kaya gitu, yang dulu tidak ada. Dulu, masih tiket, maksudnya tiket biasa, sekarang E-ticketing, paperless gitu.

Namun E-ticketing yang masih baru cukup membingungkan penumpang yang berusia lanjut. Ibu Ratna Dewi, mengatakan ketika baru diluncurkan beberapa waktu yang lalu, ia bingung mencari tiket pesawatnya, karena hanya berupa secarik kertas.

Nah, waktu mau check-in...mana ini tiket? Aduuuuhhh...mana ini tiket? Sampai saya panggil "Mana tiketnya?" "Iha, saya udah kasih" (kata stafybs). Oh, taunya itu diceklek di dalam map itu

- Memberikan kepastian (*assurance*) akan keunggulan sumber daya manusia yang profesional pada bidangnya, yaitu pada tenaga asing yang berpengalaman dan memiliki integritas yang tinggi pada kualitas. Begitupun dengan fasilitas pendukung seperti pesawat yang baru dan teknologi informasinya.
- Bersikap empati terhadap kebutuhan pelanggan dengan menyediakan penerbangan yang tepat waktu, ramah, siap membantu, namun juga dapat bertindak tegas demi keselamatan bersama, sebagaimana ditulis dalam Tempo Interaktif, 13 Desember 2008 misalnya. Diberitakan bahwa seorang pilot menolak untuk menerbangkan pesawat karena salah satu penumpang tidak mau mematikan telepon seluler setelah diumumkan di pesawat.

Contoh lain adalah ketika sebuah penerbangan dari Medan, dibatalkan karena sebuah alasan tertentu, pihak Mandala menelpon atau memberitahu penumpangnya dengan cara menelpon ke rumah mereka, seperti yang dinyatakan oleh seorang penumpang, Marcia:

"Tapi ada juga pelayanan Mandala yang membanggakan.....Mandala rute Jkt-Mdn atau Mdn-Jkt sering sekali dicancel atau ditiadakan penerbangannya....nah bagusnya Mandala itu..mereka selalu mengirim sms beberapa hari sebelumnya sbg pemberitahuan, jadi kita sbg penumpang bisa

mereschedule jadwal terbang kita.....itu sisi baiknya pelayanan Mandala..."

Pihak Mandala menyadari hal ini, sehingga Mandala melakukan kerja sama dengan sebuah asuransi, untuk menyediakan layanan Mandala Plus Guard, yaitu sebagai bentuk penggantian kerugian atas ketidaknyamanan yang diterima calon penumpang, ketika pesawat diundur jam keberangkatannya, seperti ditegaskan Ibu Trisia.

"Belum ada airlines lain yang mengeluarkan Mandala Plus Guard, maksudnya coverage asuransi untuk di, ketidaknyamanan penerbangan, selain KM25. (Penulis: Keputusan Menteri No.25). Jadi kan pemerintah mengatur tuh kalau terjadi delay, apa, dan sebagainya. Jadi KM25 yang mengatur kompensasi yang diterima penumpang. Nah, kalau Mandala tuh berfikir one step ahead, gitu"

- Mandala pun menyadari bahwa pelanggan juga dapat memperoleh kepuasan melalui tampilan fisik yang baik, seperti fasilitas kantor yang memadai, pegawai berseragam yang ramah dan rapi, sehingga dapat menimbulkan persepsi yang lebih lengkap mengenai Mandala, sebagai perusahaan penerbangan yang memiliki citra profesional. Terlebih lagi, mulai tanggal 25 April 2009, Mandala menempati terminal 3 yang baru diresmikan, bersama dengan Air Asia.

Layanan yang baik secara menyeluruh tersebut dapat dilihat dan dirasakan langsung oleh pelanggan. Hal di atas adalah tolok ukur yang digunakan konsumen untuk menilai sebuah layanan. Persepsi pelanggan atas jasa yang diterima dapat berbeda antara satu dan lainnya. Bila ia puas, maka ia akan menceritakan apa yang dialaminya kepada teman-temannya, begitu pula sebaliknya. *Words of mouth* ini memiliki kekuatan untuk membentuk persepsi seseorang terhadap Mandala, walau belum pernah berpergian dengan maskapai ini.

Kesiapan fisik perusahaan dan prosedur kerja organisasi yang baik akan merupakan dukungan utama bagi PR dalam tugasnya membentuk citra baru perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena seorang PR harus jujur dalam memberikan informasi kepada publiknya. Ia tidak dapat menyampaikan ide yang tidak ada. Oleh karena itu setelah tahap pembenahan tersebut berjalan, bahkan selesai maka tahap berikutnya adalah pembentukan citra baru perusahaan, agar perusahaan mendapatkan *positioning* utama di pikiran stakeholder,

Dalam pelaksanaannya, seorang PR harus melakukan dengan strategi yang tepat, agar dapat mencapai sasarannya dengan efektif dan efisien.

Citra baru yang diciptakan adalah kualitas pelayanan penerbangan yang aman dan nyaman, nilai ekonomis dan kehandalan sumberdaya manusia di belakangnya, itulah tiga keunggulan yang telah membesarkan Mandala Airlines selama ini.

4.2.4 Strategi Komunikasi

Selayaknya strategi pemasaran perusahaan dengan manajemen barunya, maka perubahan yang terjadi di dalam perusahaan, dikomunikasikan oleh seorang PR. Peran PR menjadi sangat penting dalam mengkomunikasikan nilai apa yang dilakukan perusahaan, baik kepada publik internal maupun publik eksternalnya. Oleh karena itu, pada bahasan selanjutnya dideskripsikan apa yang telah dilakukan seorang PR untuk publik internal. Namun di sini, penulis tidak melakukan wawancara langsung dengan pegawai, sehingga triangulasi data diperoleh dari hasil wawancara dengan Trisia Megawati dan membaca *President's Note* yang ada di hadapan penulis saat wawancara berlangsung.

4.2.4.1 Komunikasi Publik Internal

Perusahaan menyadari pentingnya dukungan sumberdaya manusia yang profesional dalam menjalankan perubahan-perubahan yang ada. Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa masuknya manajemen asing, telah membawa perubahan-perubahan budaya organisasi, yang semula lebih birokratis dan otoriter,

(karena dimiliki dan dijalankan oleh manajemen berasal dari Angkatan Darat) menjadi manajemen yang terbuka dan demokratis.

Komunikasi organisasi juga merupakan hal yang penting, sehingga setiap pegawai yang terlibat, dapat mengetahui apa yang terjadi maupun apa yang dikehendaki oleh pihak manajemen. Disinilah PR berperan sebagai penyampai pesan dari pihak manajemen ke seluruh pegawai yang ada. Peran ini semakin penting mengingat jumlah pegawai sangat besar dan tersebar di seluruh Indonesia.

Komunikasi internal, secara tatap muka, adalah hal terbaik untuk dilakukan, namun besarnya jumlah pegawai sulit untuk dilaksanakan. Oleh karena itu, pesan-pesan yang perlu disampaikan oleh manajemen ke seluruh pegawai dapat dilakukan secara tertulis. Namun pada masa kini, dengan penggunaan teknologi modern, seperti internet merupakan sarana yang penting bagi manajemen karena dapat melakukan komunikasi bersifat personal, dalam bentuk tertulis, seperti surat elektronik atau lebih dikenal dengan *e-mail*.

Namun, disadari sepenuhnya oleh manajemen bahwa komunikasi tatap muka sebaiknya dilakukan sejauh memungkinkan. Persepsi yang timbul dalam hubungan personal akan lebih baik, sehingga penyampaian pesan akan lebih efektif. Oleh karena itu, komunikasi tatap muka dengan pegawai, digunakan untuk menjelaskan kebijakan perusahaan, perkembangan yang terjadi, dan hal-hal yang harus dilakukan untuk menunjang kebijakan tersebut di atas.

*“Jadi setiap kali aku berkunjung, kan aku paling sering berkunjung ke daerah, itu pasti aku ketemu staff di kantor kota maupun di airport”
demikian dikatakan oleh Trisia Megawati.*

PR akan melakukan *internal briefing*, misalnya dengan karyawan *call centre*, sebagai barisan terdepan perusahaan dalam menghadapi konsumen. Oleh karena itu, layanan yang diberikan harus sesuai dengan standar yang ditetapkan manajemen. Citra yang baik dari *call centre* akan mempengaruhi citra perusahaan secara menyeluruh. Kegiatan ini digunakan sebagai ajang penyampaian pesan dari

pihak direksi kepada pegawai, maupun penerimaan pesan dari pegawai untuk kemudian diteruskan ke direksi.

Pengetahuan yang baik mengenai perusahaan akan dapat membangun *attitude* pegawai. Dengan keterlibatan tersebut, diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) pegawai terhadap perusahaan.

Selain komunikasi tatap muka, maka komunikasi dilakukan dengan menerbitkan *President's Note* secara reguler untuk seluruh karyawan. *President's Note* digunakan sebagai sarana penyampaian pesan kepada seluruh pegawai, seperti misalnya tentang kedatangan pesawat baru, pembukaan rute baru, pembayaran baru, dan berita-berita mutakhir yang memiliki hubungan dengan perusahaan, contohnya tentang kenaikan harga minyak.

Satu lagi sarana yang digunakan sebagai sarana komunikasi dengan karyawan adalah *Quarterly Staff Update*, dari Direktur Utama, Bapak Diono sebagaimana dijelaskan oleh Trisia:

“Kaya misalnya, quaterly update untuk staf, seluruh management dikumpulin. Jajaran manager ke atas. Kemudian setiap bulan DSM sama Airport Manager selalu kumpul, itu juga ada update ya. Nah, itu termasuk staf-staf yang barulah, kaya call centre, atau apalah. Yang namanya pengenalan perusahaan di awal. Nah itu untuk internal. Jadi internal bener-bener merasa tahulah perkembangannya.”

4.2.4.2 Komunikasi Publik eksternal

Selain strategi komunikasi di dalam perusahaan, strategi bagi publik eksternal pun harus direncanakan dengan baik. Hal ini penting mengingat publik eksternal lebih heterogen dan luas cakupannya. Oleh karena itu cara yang digunakan untuk melakukan komunikasi antara perusahaan dengan publik ini, berbeda antara satu dan lainnya. Misalnya komunikasi perusahaan dengan media, akan berbeda dengan komunikasi yang dilakukan dengan pemilik modal perusahaan.

Media adalah stakeholder eksternal yang utama karena media adalah pihak yang dapat menyampaikan pesan kepada khalayak yang sangat luas. Karena itu, komunikasi eksternal yang dilakukan oleh Mandala adalah melakukan pendekatan dengan media. Hal ini juga ditekankan oleh Trisia, ketika penulis menanyakan mengenai strategi komunikasi dengan publik eksternal Mandala Airlines. Berikut petikannya:

Media itu kan membentuk opini. Yang lainnya sih akan terbentuk dengan sendirinya manakala mereka berhasil dipengaruhi oleh media. Jadi pada saat itu, yang paling penting adalah dari media. Nah, strategi yang kita lakukan adalah, .. orang selalu memiliki strategi yang berbeda ya, untuk melakukan media relations.

Informasi yang disampaikan ke media akan diterima masyarakat dan membentuk opini. Media adalah pendukung utama bagi sebuah kegiatan PR, kepada publik eksternal lainnya. Oleh karena itu Mandala memberikan signal kepada media, bahwa media dapat melakukan kontak kapan saja dengan pihak Mandala, untuk memperoleh berita maupun untuk mengkonfirmasi berita. *Partnership* atau kemitraan adalah hal yang pertama kali dilakukan. Dengan menjalin kemitraan yang baik, kedua belah pihak, Mandala dan media, merasa saling diuntungkan. Mandala dapat menggunakan media pada waktu diperlukan, sedang di lain pihak, media dapat memperoleh informasi yang dapat dipercaya dari pihak pertama, yaitu Mandala. Media akan dengan mudah pula melakukan pengecekan ulang atas data yang diterima dari pihak, sehingga berita yang disampaikan akan berimbang.

Oleh karena itu, hal berikutnya, yang dilakukan oleh PR Mandala adalah melakukan pemetaan media, baik yang sifatnya lokal maupun nasional, dalam hal ini media cetak seperti surat kabar dan majalah. Pemetaan ini berguna untuk mengetahui keberpihakan media, publik medianya dan cara penyampaian beritanya.

Nah, media itu memiliki culture yang berbeda, ah.. saya harus melakukan mapping sebelum melakukan strategi media. Jadi saya melakukan strategic media mapping, keberpihakan media itu kan kita bisa liat, jadi saya harus mapping itu dulu. Misalnya media-media mana yang ada keberpihakan pada airline tertentu, yang mana pengembangan beritanya dan sebagainya pada isu tertentu, gitu. Trus.. gimana kekuatan suatu media itu mengenai bisnis transportasi. Itu yang harus saya mapping.

Hal tersebut dilakukan agar Mandala Airline dapat membuat *press release* yang sesuai dengan kebutuhan sebuah media. Berikut penegasan Trisia:

*Nah itu, dari situ baru saya beranjak bagaimana saya approach mereka untuk melakukan media komunikasi yang baik. Nah setelah kita tahu keberpihakan media itu, maksudnya, budaya di media itu, baru kita tahu bagaimana kita harus mengcreate *press release* yang sesuai dengan needsnya mereka, karena setiap media itu berbeda. Media nasional ama media lokal, kita beda. Kadang ada yang konsumsinya khusus lokal, ada yang untuk nasional, gitu ya, termasuk juga kalau udah nasional berarti lokal juga.”*

Kesempatan bertemu muka dengan pihak media, menurut Trisia “memberikan arti bahwa komunikasi sudah terbuka.” Ditambahkannya pula bahwa:

Pada kesempatan yang sama juga, kita bisa mengkomunikasikan apa yang terjadi di Mandala, perubahannya, langsung dari sumber pertama. Maksudnya, dari Mandala ke media tersebut.

So, anytime, kalau misalnya anda butuh konfirmasi, manakala kita terjadi apapun, gitu ya, di, selama rute penerbangannya Mandala, kita welcome. Itu juga signal yang mau kita broadcast.

Temu muka dengan media merupakan strategi yang dilakukan Mandala karena dapat lebih efektif. Selanjutnya:

Nah terus kita melakukan juga strategi media visit, nggak hanya di Jakarta, di nasional juga. Kita juga mau sending messagenya adalah, dimanapun Mandala terbang, di situ kita coba dekat dengan stakeholdernya. Ya, prioritasnya, pertama, media, itu dari fungsi saya. Jadi local media juga, kaya Jawa Post, yang misalnya PERSDA, atau misalnya Batam Post yang , pokoknya media di mana, dari radio, tivi, printed magazines, apa pun.

Komunikasi media tidak terbatas pada media cetak, namun juga pada media elektronik, yang saat ini berkembang pesat.

Terus on line, on line juga...oh kita nggak bisa...ini mah... kayak Detik.com, Kompas.com, VivaNews, atau apa pun, termasuk dot.com-dot.com yang di local. Mereka juga punya kan local, kaya misalnya ANTARA Jatim, misalnya apa, kan ANTARA Padang.. Jadi kita coba mengembangkan media bahwa mereka punya their own readers, gitu kan. Berapa pun besarnya, betapapun kecilnya, sepanjang itu free publicity, gitu kan, kenapa tidak?

Jadi, semangatnya sebenarnya di sana. Jadi, eh..kita..dalam hal ini, karena kita mengkomunikasikan sesuatu yang konsumsinya semua orang, kan bisnis penerbangan untuk semua orang ya... anak kecil, bayi sampai orang dewasa,kita kan.. Jadi any media, sepanjang itu komunikasi penerbangan, kita mempunyai misi yang sama, gitu lho.

Dari segi pesan, juga dilakukan segmentasi pesan, karena sasaran publik yang ingin dicapai tidak terbatas pada satu segmen saja. Bahkan segmen anak,

yang merupakan calon-calon pelanggan masa datang, yang biasa melakukan perjalanan bersama orang tuanya.

Baru setelah itu kita berpikir segmented, pesannya aja. Misalnya kalau kita bicara untuk anak-anak, media anak-anak ya, kemarin kita kerjasama dengan High Scope, baru medianya kita segmented. Jadi semua media kita terpa, hanya saja bedanya hanya di perancangan pesannya saja.

Kegiatan PR lain yang juga dilakukan Mandala *Tour of the Press*. Di sini, manajemen Mandala mengundang wartawan lokal untuk mengunjungi fasilitas Mandala dan mengikuti *Safety Workshop* agar media dapat lebih memahami kinerja Mandala dan komitmennya pada keselamatan (*safety*).

Itu edukasi lagi, sehingga yang paling penting, kita edukasi wartawan sehingga dia paham gitu. Bahasanya kita sama. We speak the same language, gitu kan, kalau enggak kan susah, bisa ditafsirkan berbeda.

Taktik ini sangat penting untuk membangun *awareness* publik, dalam hal ini media, sehingga ia menjadi peduli dengan keselamatan penerbangan, bahkan menjadi perilakunya. Seperti dikatakan Trisia berikut ini:

Jadi kalau sekarang, mungkin sudah waktunya Mandala mulai mempertahankan itu tadi, image commit ke safety karena even wartawan aja, kalau perjalanan pribadi, mereka pasti milihnya naik Mandala, karena mereka tau gitu. Karena mereka merasa lebih secure, lebih ini..untuk naik Mandala.

Komunikasi juga dilakukan untuk mendidik masyarakat umum terhadap bisnis transportasi secara umum dan juga tentang layanan jasa Mandala Airlines,

khususnya. Kegiatan ini dilakukan melalui kerjasama dengan media, seperti diungkapkan Trisia berikut ini:

Contohnya misalnya dengan Tribun Kaltim, ada yang namanya "Pojok Penerbangan", nah kita jadi narasumber disana. Jadi, minggu itu kita bikin artikel misalnya "Bisakah Mandala Tidak Menerbangkan Penumpang Bertiket". Penumpang yang memiliki tiket. Kan itu bisa, bisanya apa aja gitu kan. Bisanya dalam kondisi mabuk, dalam kondisi kesehatan yang setelah kita lihat di lapangan...banyaklah. Itu kan yang tidak semua orang paham, kan? Orang taunya mengeluh, gitu.

Trus misalnya, kenapa kompensasi tiket itu berbeda, "kita tidak berkeprimanusiaan, masa tiket ini hangus?" kan tergantung juga tiket yang dibeli. Itu kan harus edukasi, jadi kita lakukan itu juga dengan media. Itu menunjukkan bahwa kita, kita tidak egois, dalam arti, eh, kita paham banyak ketidakpuasan, tetapi banyak yang mereka tidak paham juga mengenai bisnis transportasi udara, termasuk penggunaan istilahnya, termasuk mekanismenya, gitu, dan standard..apa sih..non-practise untuk bisnis penerbangan di seluruh dunia, nggak hanya di Indonesia aja.

Masih dalam kegiatan dengan media, Mandala juga melakukan konperensi press, yang bertujuan untuk memberikan informasi-informasi penting tentang perusahaan kepada audiens. Hal ini merupakan sebuah kegiatan yang tidak dilakukan oleh manajemen lama.

Kita juga sering melakukan press confrence itu, apapun yang kalo kita kira itu perlu diketahui publik, kita melakukannya. Kalau dulu, airlines itu kan nggak terbuka, ya? Agak tertutup, gitu, kayak tirai bambu.

Selain dengan media, PR juga berperan dalam komunikasi kepada stakeholder lain seperti pemegang saham. Ini adalah salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan kepada pemilik saham, terutama jika perusahaan akan *go public*. Untuk perusahaan yang akan *go public*, maka perusahaan tersebut harus memiliki *good corporate governance*.

kita mau menjadi good citizen. Kita, good corporate governancenya kita tumbuh kembangkan, karena kedepannya pingin IPO (Penulis: Initial Public Offering) dan kita kan investornya juga dari asing.

Demikian pernyataan Trisia.

Stakeholder lain yang juga harus dikenali adalah *travel agent*, karena mereka adalah ujung tombak penjualan bagi Mandala Airlines. Walaupun Trisia tidak langsung bertanggung jawab pada penjualan, namun ia adalah orang yang sering bepergian ke luar kota, dan bertemu dengan berbagai pihak, sehingga ia dianggap sebagai *icon* Mandala.

Misalnya kita bikin Travel Agent Gathering, terus kita dinner bareng dengan selected travel agent, misalnya 10 orang. Atau even aku courtesy visit ke kantornya mereka. Gitu jadi. Terus aku ke ASITA, gitu ya. Ke Ketua ASITA. Ya jadi, pokoknya anything yang kita bisa..mendekatkan hubungan kita dengan mereka.

Memang nanti dealingnya langsung dengan DSM ya, District Sales Manager untuk approaching lebih lanjut. Tetapi apabila mereka didatangi langsung oleh orang pusat, mereka tentu lebih senang ya.

Bagaimana PR Mandala melakukan strategi formulasi tindakan dan respons dalam menghadapi sebuah isu? Trisia menjelaskan mengapa Mandala melakukan tindakan yang proaktif

Sehingga, kenapa kita perubahannya bisa dalam satu tahun itu cepet. Itu kan, karena kita pertama jemput bola. Jadi proactive, dan kita tidak menunggu, menunggu mah udah lama deh, pasti nggak akan ini...jadi kita proactive. Kita open mind ya, dalam arti kita siap menerima masukan, kita siap menerima kritik. Ya itu, dengan berkunjung, silaturahmi.

Tindakan-tindakan yang dilakukan di atas merupakan tindakan proaktif yang menunjukkan kinerja organisasi yang baik, sehingga strategi komunikasi yang dilakukan dengan komunikasi yang transparan, dapat menjadi lebih efektif.

Komunikasi dengan stakeholder Mandala juga dilakukan, misalnya dalam bentuk kerja sama dengan pemerintah daerah seperti Gubernur, Walikota atau dengan pihak-pihak yang bergerak dalam bidang yang memiliki relasi dengan industri penerbangan.

Begitu pula dengan rekan bisnis, seperti dengan kalangan perbankan. Hal ini dilakukan melalui berbagai event yang dilaksanakan di berbagai lokasi.

Misalnya, katakanlah bisnis partner. Bisnis partner, di mana Mandala bekerja sama dengan Bank, Mandiri, BNI, BII, di mana di lingkungan itu dia ada, kita juga pasti say hello. Terus kita bisa create event bareng untuk di local visit, di kota itu.

Satu hal lagi publik yang juga harus diperhatikan oleh seorang PR adalah mengenal tokoh-tokoh kunci di media, baik lokal maupun nasional, pengamat penerbangan seperti Agus Pambagyo dan Alvin, Komisi V, DPR-RI.

...kita harus kenal dengan mereka melalui tulisan-tulisannya. Artinya kita harus tau kan, needsnya dia apa, artinya kita juga harus melakukan mapping.

Hal tersebut penting mengingat tokoh-tokoh publik adalah sosok yang memiliki kredibilitas, memiliki karisma dan memiliki kemampuan mengontrol publiknya.

Ketika ditanyakan mengenai komunikasi melalui media elektronik, dengan melakukan sponsorship, Trisia mengatakan bahwa Mandala belum melakukan hal tersebut karena Mandala masih harus membangun citra barunya terlebih dahulu.

Sementara ini kita belum melakukan branding untuk di electronic media, pertama karena budgetnya terlalu besar. Yang kedua, besar boleh, sepanjang efektif. Masalahnya di tivi itu, udah budgetnya besar, belum tentu efektif. Kenapa saya bilang ini belum tentu efektif? Buat Mandala ya, mungkin yang lain, seperti Indofood, yang lain, mungkin, atau Garuda untuk maintaining their image, mungkin itu perlu, dan mungkin menurut Garuda itu efektif, sekedar maintain untuk a certain level of market, gitu ya. Kalau buat Mandala, at this stage, kita belum perlu, untuk fase yang sekarang. Kenapa? Karena kita butuh bukan..eh..bukan apa ya...bukan eh..komunikasi yang sifatnya mass, kita butuh komunikasi yang sifatnya ..ini dulu..yang segmented. Karena kita, yang dibutuhkan action change, behaviour change, bukan..bukan..bukan apa ya..maintain image. Enggak, belum.

Udah gitu strategi promosinya kan juga berbeda, untuk harga dan sebagainya. Nah kalau Mandala, kalau orang belum tau, promosi langsung iklan, orang juga nggak akan percaya...apa itu? Nah seperti itu. Kecuali, kalau Mandala sekarang udah pada level yang sekarang, tau imagenya Mandala.

Berdasarkan keterangan yang disampaikan Trisia, setelah terbentuknya citra baru Mandala, maka perusahaan dapat melakukan pemasangan iklan sebagai satu tindakan rebranding yang dipercaya akan lebih memberikan hasil yang efektif.

Selain itu, ada satu cara lagi, yang akan ditumbuhkembangkan oleh Mandala, yaitu menciptakan *public endorser* atau peneguh publik, yaitu individu yang digunakan untuk menyampaikan pendapat tentang suatu produk jasa atau ide sehingga meyakinkan konsumen.

Endorser itu seperti kayanya Menteri Perhubungan. Pada saat dia bicara EU ban, dia nyontohinnya Mandala. Kenapa dia nggak nyontohin Garuda? Gitu, yang kaya-kaya gitu. Jadi kita sekarang lagi create endorser-endorser, public endorser. Sebenarnya, secara tidak langsung, dia owned Mandala gitu. Itu yang mau kita tumbuh kembangkan.

4.3 Reposisi Citra Mandala Airlines

Perubahan-perubahan pasca akuisisi, terhadap organisasi, inovasi-inovasi yang dilakukan, serta peningkatan sumber daya teknis dan sumber daya manusia di Mandala telah berjalan dengan baik. Hasil kinerja selama tahun 2007 sampai dengan tahun 2008, telah membuahkan hasil sebagai berikut:

Dari departemen operasi telah terjadi:

- a. Perubahan armada, di mana pesawat tua telah digantikan dengan armada pesawat baru Airbus yang modern.
- b. Mandala saat ini, juga telah memenuhi standard IOSA (IATA Organisation of Safety Audit), yaitu sebuah badan internasional yang menetapkan audit keamanan terbang. Sebelumnya standar yang digunakan hanya peraturan yang dikeluarkan oleh FAA dan Direktorat Perhubungan Udara.

- c. On time performance (OTP), dengan keterlambatan 15 menit hanya mencapai 65% di tahun 2007, telah naik menjadi 95%. Sedangkan OTP keterlambatan dengan keterlambatan 30 menit dari 95% menjadi 99%. Artinya keterlambatan penerbangan sudah dapat dikurangi secara signifikan dalam waktu satu tahun.
- d. Untuk masalah kehilangan bagasi pun sudah semakin kecil.

Dari departemen komersial ada beberapa perubahan yang terjadi yaitu:

- a. Dari segi produk pelayanan, yang pada tahun 2007 masih dengan satu harga lengkap (*bundled*), sedangkan pada tahun 2008, produknya semakin beraneka harganya, ada Ultra Flex, Ultra Saver, Priority. Jumlah penumpang naik dari 65% dari kapasitas, menjadi lebih dari 85%.
- b. Sistem pemesanan tiket, pada tahun 2007, yang hanya melalui agen, telah berubah pada tahun 2008, dengan berbagai cara seperti agen, *call centre*, kartu debit dan tunai.
- c. Network pada tahun 2007 yang masih terbatas telah melebar dan mencakup wilayah Kalimantan, Jawa dan Sumatera. Untuk *market share*, pada tahun 2007, Mandala hanya berada pada urutan keempat (rute penerbangan sepi), sedangkan pada tahun 2008, telah meningkat dengan memiliki market share pada rute-rute utama.

Dari departemen *Engineering*, yang berhubungan dengan perawatan, pada tahun 2007, masih dikerjakan dengan fasilitas sendiri, pada tahun 2008 dilakukan oleh fasilitas di luar Mandala (*outsourcing*), SIAEC, yaitu fasilitas kelas satu.

Sedangkan dari departemen Sumber Daya Manusia, terjadi peningkatan kualitas dari lulusan SMU menjadi pegawai yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi S1 dan S2.

Ukuran keberhasilan di atas, memang dilihat dari data-data teknis dan kinerja para pegawai yang telah melaksanakan komitmen perusahaan terhadap keselamatan penerbangan. Namun keberhasilan tersebut tentunya merupakan keberhasilan yang juga disumbangkan oleh Public Relations, yaitu dengan

mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan melalui media, sebagai publik utamanya, seperti telah dijelaskan di atas.

Hal tersebut disadari oleh pihak Mandala, bahwa dengan dana promosi dan PR yang tidak terlalu besar, perusahaan harus melakukan langkah yang dianggap lebih penting untuk dilaksanakan terlebih dahulu. Menanamkan *awareness* pada keselamatan penerbangan penting, terutama ditinjau dengan banyaknya insiden dan kecelakaan pesawat terbang pada dasawarsa terakhir ini. Hal ini untuk merubah persepsi publik yang selama ini mementingkan harga tiket yang murah, tanpa menghiraukan kelaikan pesawat.

Namun sejauh mana keberhasilan pencitraan Mandala di mata publik, dalam hal ini penumpangnya? Pencitraan sebagai sebuah perusahaan yang profesional yang mengutamakan keselamatan penerbangan belum sepenuhnya ditangkap oleh para penumpangnya. Hal ini terlihat dari beragam jawaban yang disampaikan oleh para penumpangnya:

Ibu Ratna Dewi:

Manajemen itu mempengaruhi citranya, time skedulnya, itu yang penting. Jadi kesan saya, so far so good.

Bapak Ardi Nugroho:

Sekarang okelah, saya bisa terbang dengan Mandala, karena pesawatnya baru. Dan informasinya, yang saya dengar...dari direksi...sejak dipegang oleh orang asing, katanya lho, saya nggak tau, itu menimbulkan rasa perbaikan yang menyeluruh. Sampe...tingkatan direksi saya kan lebih tau...kok sejak dipegang orang asing ini kok berasa aman seperti Garuda.

Marcia:

Citra mandala beberapa tahun ini yah buat saya bagus2 saja.....saya tidak terlalu terpengaruh dgn berita jatuhnya pesawat

Mandala thn 2005....buat saya Mandala tetap yang terjamin setelah Garuda.....

Astrid:

Dulunya seh image mandala menurut aku penerbangan yang cukup bonafit (satu tingkat di bawah Garuda), tapi sejak peristiwa jatuhnya pesawat terbang Mandala di Medan dulu imagenya sudah berubah bu, jadi airlines yang sangat minim tingkat keamanannya. Tapi hari gini udah gak ada lagi airlines yang bisa dipercaya bu, segala macam merek, dari yang bagus ke buruk juga sudah pernah jatuh.hehehe..

Dari keempat jawaban tersebut diketahui bahwa citra yang diterima mengenai perusahaan Mandala belum seluruhnya diterima oleh para penumpang, namun secara umum citra tidak buruk, walau belum terlalu baik. Hal ini dapat menggambarkan bahwa positioning Mandala Airlines masih belum bisa disetarakan dengan maskapai Garuda Indonesia, namun sudah cukup memiliki positioning sebagai maskapai yang aman karena memiliki pesawat baru.

Setelah itu, saatnya Mandala untuk menjaga citra ini bahkan menguatkan citra ini sehingga nilai yang disampaikan perusahaan dapat diterima sebagai sikap dan mempengaruhi konsumen untuk terbang dengan Mandala Airlines.

Nah, tapi kalau sekarang, imagenya udah mulai firm, positioning nya Mandala kan, sekarang kan sebagai safest airline. Orang tuh melihat Mandala sebagai... pertama dia commitmentnya sama safety tinggi, kemudian dia pesawatnya baru, baru ketiga harganya affordable. Sebenarnya itu. Nah, sebenarnya lebih banyak positioningnya di ini..di safety. Ya sekarang, kita baru mau mengembangkan image, bahwa Mandala dengan tiga ini, kita ingin juga bisa tailor made untuk corporate. Jadi smart travelling,

gitu. Mandala tuh ingin menjadi modern generation airline, untuk corporate, tailor made, sebagai pilihan korporasi. Sementara ini, pasar itu, didominasi sama Garuda.

Sebenarnya dominasi untuk corporate segment itu Garuda. Corporate nggak mungkin naik Lion. Nggak mungkin naik Sriwijaya, Batavia. Dia pasti pilihnya Garuda, untuk eh..airlines partnernya mereka. Sekarang kan kita restructuring di komersial.

Strategi Public Relations yang dijalankan oleh Mandala Airlines sejak tahun 2007 sampai tahun 2008, telah dinilai oleh PR Society of Indonesia dan dinyatakan berhasil dalam menransformasi Mandala dari perusahaan lama yang dimiliki oleh militer menjadi maskapai generasi modern yang memiliki standar keselamatan penerbangan dengan kualitas standar internasional. (Agus Hamonangan, dalam Forum-Pembaca-Kompas Kamis 27 November 2008)

Magdalena Wenas, Presiden PR Society Indonesia mengatakan dalam *press releasenya* bahwa penghargaan PR Award, diberikan kepada profesional yang memiliki integrasi dalam menjalin hubungan yang berkelanjutan dengan seluruh stakeholdernya melalui penanganan yang tepat untuk sistem komunikasinya dengan cara menciptakan dan menjaga reputasi sebuah organisasi.

Penilaian dilakukan dari hasil integrasi komunitas, integrasi dari struktur perusahaan, integrasi dari fungsi manajemen dan integrasi dari hubungan antar stakeholders.

ONE-YEAR SCORECARD

DEPARTMENT	BEFORE	AFTER
OPERATIONS	Old generation aircraft	New modern Airbus fleet
	Non IOSA standard	IOSA standard
	OTP within 15 min = 65%	OTP within 15 min = over 95%
	OTP within 60 min = 95%	OTP within 60 min = over 99%
	Short Shipped Bags = 5 per 1,000 pax	Short Shipped Bags = 0.4 per 1,000 pax
	Completions = 95%	Completions = over 99%
COMMERCIAL	Product = bundled	Product = modified (Ultra Flex, Ultra Saver, Priority)
	Load Factor = more than 65%'s	Load Factor = more than 85%'s
	Booking System = travel agents	Booking System = agents, call center, web, sms, WAP
	Payment System = cash only	Payment system = credit card, debit card, cash
	Network = limited connecting flights	Network = connecting Kalimantan, Java, and Sumatera
	Market Share, key routes = No. 4	Market Share, key routes = No. 1, 2 & 3
ENGINEERING	Maintenance = MDL Engineering Unit	Maintenance = SIAEC and FD Aviation
		First class maintenance
HR	Staff Qualification = min High School graduate	Staff Qualification = min SI graduate (S2 preferable)



mandala

www.mandalaair.com

4.4 Diskusi

Mandala Airlines, yang telah beroperasi selama 35 tahun di bawah Yayasan KOSTRAD, telah bertransformasi dengan masuknya pemilik baru Cardig International dan Indigo. Perubahan memang dilakukan secara bertahap, terbukti dengan tidak adanya pemutusan hubungan kerja, pasca masuknya pemilik baru.

Perubahan kepemilikan ini memiliki dampak pada perubahan budaya perusahaan, sehingga seluruh pegawai harus menyesuaikan dengan gaya manajemen pemilik baru, yang bersifat lebih terbuka. Jika sebelumnya, para pegawai melaksanakan tugas berdasarkan perintah dari pimpinan, saat ini sebaliknya, dilaksanakan berdasarkan keputusan bersama dengan jajaran manajer, dan pegawai diberikan hak untuk urun rembug. Memang perubahan ini tidak mudah, namun lambat laun sudah mulai bisa diterima.

Sebagaimana visinya untuk menjadi Mandala sebuah maskapai penerbangan yang berkomitmen pada keselamatan penerbangan, maka

manajemen baru Mandala telah melakukan banyak inovasi, bahkan hampir di semua lini. Inovasi dilakukan secara bertahap, dan salah satunya adalah masuknya para profesional asing dalam manajerial perusahaan.

Salah satu posisi yang baru pada manajemen Mandala saat ini adalah Public Relations. PR sudah cukup dikenal di Indonesia, namun seringkali kurang dihargai sebagai sebuah bidang yang memiliki peran cukup penting, jika dibandingkan dengan dengan posisi manajemen puncak. Padahal, sebagaimana dikatakan oleh Argenti (1998) PR merupakan salah satu fungsi manajemen puncak.

Seorang PR seharusnya memiliki kedudukan sejajar dengan dengan manajer lain, di bawah Direktur Utama atau CEO, agar ia dapat menyampaikan pesan komunikasi dari manajemen ke publik internal dan eksternal. Hubungan keduanya harus didasari dengan kesadaran dan kepercayaan, sehingga peran PR membuat kewenangan dan pekerjaan PR lebih mudah dilaksanakan.

Peran PR pada manajemen baru dianggap penting, karena ia dapat lebih fokus dalam melakukan strategi komunikasi baik internal maupun eksternal. Strategi komunikasi eksternal sebaiknya dilakukan setelah manajemen selesai dengan membenahan organisasi. PR bertugas memberikan informasi kepada *stakeholder*, mengenai perubahan organisasi serta perubahan visi dan misi perusahaan. Mandala Airlines yang baru hadir dengan visi dan misi untuk menjadikan Mandala Airlines sebuah maskapai penerbangan modern yang andal dalam *safety* (keselamatan terbang) dengan harga terjangkau.

Selanjutnya harus dilaksanakan sebuah kampanye PR ke seluruh stakeholdernya yang tersebar di seluruh Indonesia, dimulai dengan media, baik cetak maupun elektronik. Media adalah stakeholder yang utama, karena sebagai penyampai berita, mereka dapat menciptakan opini di masyarakat, mengenai kebutuhan akan sebuah penerbangan yang aman, tepat waktu dan profesional.

Komunikasi yang baik antara PR dan media sangat penting, karena keduanya saling membutuhkan. PR perlu menyampaikan informasi ke publik dan media memerlukan informasi dari sumber-sumbernya, sehingga dapat memberi

pemberitaan yang berimbang. Dalam membina komunikasi yang baik dengan media, pendekatan tatap muka menjadi nilai tambah bagi seorang PR, karena akan menimbulkan saling percaya.

Dengan digunakannya armada yang baru serta komitmen pada keselamatan dan ketepatan waktu, yang ditawarkan ke konsumen maka Mandala berhasil mereposisi citra perusahaan barunya tersebut. Pesan yang disampaikan mengenai keselamatan merupakan sebuah nilai tambah yang penting, mengingat masih seringnya terjadi kecelakaan pesawat akhir-akhir ini.

Ketidakpuasan pelanggan, yang sering dimuat di media, juga merupakan hal yang harus ditanggapi dengan cepat dan tepat, karena dapat mengakibatkan opini yang berakibat pada citra sebuah perusahaan. Oleh karena itu peran PR menjadi sangat penting, untuk menjalin hubungan yang baik dengan seluruh pelanggan dan stakeholder lainnya. Dengan taktik

PR bekerja dengan sangat aktif, yaitu melakukan komunikasi dengan *stakeholder* internal dan eksternal dengan menyampaikan informasi mengenai perusahaan dan perkembangan secara bertahap, sehingga mereka memahami apa yang terjadi di dalam Mandala Airlines. Komunikasi personal seperti kunjungan kepada *stakeholder*, *media tour*, *public tours*, konferensi press merupakan cara pendekatan personal, sehingga kerjasama tersebut dapat saling menguntungkan kedua belah pihak.

News releases, publisitas, dalam bentuk cetakan maupun visual, diterbitkan sebagai sarana komunikasi yang dapat menjangkau publik yang sangat luas. Penyampaian berita yang berulang, meski dengan berbagai media, dapat membangun *awareness* publik akan pentingnya keselamatan dalam melakukan penerbangan. Ketertarikan publik akan masalah keselamatan penerbangan telah menjadi *attitude* atau pendirian stakeholder, sehingga ketika akan melakukan perjalanan ia akan memilih terbang dengan Mandala Airlines. *Repositioning* citra yang ditanam oleh perusahaan Mandala telah berhasil menanamkan pentingnya keselamatan dalam sebuah penerbangan. Mandala berhasil dalam mendeskripsikan *value* atau nilai yang mencerminkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari keberhasilan yang dicapai oleh Mandala Airlines dalam kurun waktu satu tahun pada tahun 2007 sampai tahun 2008. Mandala telah berhasil meningkatkan ketepatan waktu terbang dari 96 % menjadi 98%, dengan load factor yang bertambah dari 65% menjadi 85 persen. Hal ini juga dapat diketahui dari komentar beberapa penumpang yang menjadi penumpang setia Mandala.

Citra baru tentang keselamatan penerbangan telah berhasil ditanamkan oleh Mandala Airlines dalam waktu satu tahun. Ini adalah sebuah pencapaian yang baik dan bahkan diakui keberhasilannya dengan PR Awards yang diperoleh pada bulan November 2008, yang diberikan oleh PR Society of Indonesia.

Namun positioning perusahaan masih belum dapat mengalahkan Garuda Indonesia. Hal ini terlihat bahwa Garuda Indonesia masih memiliki *positioning* yang kuat dan citra yang baik. Pemilihan Mandala Airlines, terkesan karena harga yang lebih murah dari Garuda. Namun pesawat baru merupakan daya tarik sendiri, karena memberikan persepsi akan keamanan, keselamatan dan ketepatan waktu.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan Penelitian

Kesimpulan yang didapat dari penelitian yang dilakukan, dengan mengacu pada permasalahan pada Bab 1, maka jawabannya adalah sebagai berikut:

- Perubahan kepemilikan perusahaan, mengakibatkan perubahan manajemen perusahaan. Pemilik baru akan membawa membawa perubahan pada budaya organisasi. Apabila pemilik modal mengangkat para profesional untuk menjalankan operasional organisasi, maka para profesional tersebut akan membawa dan menerapkan pengalaman mereka di perusahaan barunya.
- *Public Relations* juga memiliki peran penting untuk melakukan strategi komunikasi internal perusahaan, agar perubahan budaya dapat berjalan dengan baik, sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Adapun strategi dan taktik yang dilakukan adalah dengan melakukan komunikasi personal, seperti rapat mingguan, internal briefing, komunikasi intranet dan komunikasi tertulis dalam bentuk *newsletter* atau bentuk media cetak lain sebagai sarana penyampaian pesan.

Selain melakukan komunikasi dengan publik internal maka seorang PR juga harus melakukan komunikasi eksternal, yaitu dengan *stakeholder* yang berada di luar perusahaan. Publik ini lebih sulit dikendalikan, karena sangat besar jumlahnya, beragam dan di luar kendali perusahaan.

- Oleh karena itu strategi komunikasi yang dilakukan untuk mereposisi perusahaan dengan citra barunya adalah melakukan pembentukan opini melalui media, sebagai langkah awal, sebagai sarana menyampaikan visi dan misi perusahaan. Media, baik cetak, visual maupun audio, adalah

publik eksternal yang memiliki peran sangat besar, karena kemampuan media menjangkau audiens yang sangat besar. Melalui media disampaikan nilai mengenai pentingnya keselamatan dan profesionalisme dalam memberikan jasa penerbangan kepada konsumen. Adapun sasaran pesan yang akan dicapai bukan hanya sampai tahap *cognitive* atau *affective*, namun sampai pada tataran *behavior*.

- Upaya yang dilakukan PR untuk mereposisi perusahaan dan citra baru dapat dilaksanakan dalam waktu cukup pendek, sampai pada tahap *affective*, dengan melakukan strategi, yang personal dan impersonal, dengan seluruh *stakeholder*. Strategi proaktif yang dilakukan sesuai dengan kondisi perusahaan yang sudah memiliki reputasi namun belum memiliki positioning unik di pikiran konsumen. Strategi ini ternyata tepat, karena hasil dari kinerja perusahaan secara menyeluruh meningkat. Yang perlu diperhatikan bahwa strategi dan taktik komunikasi yang dijalankan bagi setiap *stakeholder* dapat berbeda, satu dan lainnya, tergantung pada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.
- Hasil pencitraan yang dilakukan perusahaan dapat diterima berbeda antara satu dan konsumen lainnya. Hal ini disebabkan oleh perbedaan persepsi yang diterima konsumen, yang disesuaikan dengan penerimaan stimuli masing-masing individu. Ada kelompok yang memberikan pencitraan yang baik, namun ada pula yang kurang baik.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Akademis

Secara akademis, penelitian ini melihat bahwa peran *Public Relations* sangat penting untuk menyampaikan pesan dari manajemen perusahaan jasa ke publik internal dan eksternalnya. Apalagi cakupan kantor yang dimiliki sangat luas dan tersebar di seluruh Indonesia.

Dukungan manajemen atas kegiatan yang dilakukan oleh PR sangat penting, sehingga strategi komunikasi yang dirancang dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Keaktifan PR melakukan komunikasi media, terutama bila ditambah dengan komunikasi personal yang kuat, akan menciptakan sinergi yang lebih baik antara keduanya. Komitmen yang diberikan PR kepada publiknya akan dapat membangun kepercayaan, sehingga informasi yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh publik.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin kuat persepsi seseorang terhadap sebuah layanan jasa, maka semakin baik citra perusahaan yang bersangkutan, sehingga *repositioning* perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang baru.

5.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat digunakan bagi perusahaan pasca akuisisi untuk melaksanakan *repositioning* perusahaan dengan pencitraan perusahaan yang dilakukan melalui strategi komunikasi Public Relations, bahkan dalam waktu yang tidak terlalu lama, asalkan dilakukan dengan dukungan penuh dari pimpinan dan manajemen lainnya.

5.3 Rekomendasi

5.4.1 Rekomendasi Akademis

Bagi sebuah perusahaan yang baru melakukan reorganisasi, peran PR sangat diperlukan sebagai pihak yang dapat memberikan informasi yang jelas kepada publik internal dan eksternalnya pada masa transisi. Terutama pada perusahaan yang memiliki cabang di banyak kota.

Pemetaan media dan publik eksternal lainnya sangat penting, karena publik ini di luar kontrol perusahaan, berbeda dengan publik internal. Hal ini akan sangat menentukan seorang PR dalam melakukan strategi komunikasinya.

Pelaksanaan strategi komunikasi yang proaktif adalah hal yang sebaiknya dilakukan dengan mengantisipasi segala kemungkinan yang dapat memberikan efek buruk pada citra perusahaan. Namun apabila, perusahaan menghadapi situasi yang kurang menguntungkan, maka seorang *Public Relations* harus menyiapkan strategi reaktif terhadap opini negatif yang muncul, misalnya ketika perusahaan menghadapi krisis dengan salah satu *stakeholdernya*.

Pekerjaan seorang PR untuk mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan yang baru, sebagai upaya reposisi citra perusahaan, harus didukung penuh oleh pimpinan puncak perusahaan dan seluruh publik internalnya. Kecanggihan teknologi dan profesionalisme sumber daya manusia, akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan kepada konsumen. Apabila, persepsi kualitas pengalaman konsumen lebih besar dari persepsi kualitas yang diharapkannya, maka jasa akan dipersepsikan berkualitas. Namun, sebaliknya apabila seorang mendapatkan kualitas layanan yang kurang baik, maka persepsi terhadap layanan tersebut pun menjadi kurang baik.

5.2.2 Rekomendasi Praktis

Studi ini memperlihatkan dengan jelas, bahwa peran seorang PR sangat penting dalam membangun sebuah citra perusahaan. Oleh karenanya, strategi yang dijalankan harus tepat, mengingat besar dan tersebaranya publik di Indonesia, dengan budayanya masing-masing. Kehati-hatian dalam melakukan komunikasi dengan publik sampai di kota-kota kecil di Indonesia, sangat diperlukan untuk menghindari kesenjangan komunikasi.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin kuat persepsi seseorang terhadap sebuah layanan jasa, maka semakin baik citra perusahaan yang bersangkutan, sehingga *repositioning* perusahaan dapat berhasil.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Alifahmi, Hifni. *Marketing Communications Orchestra* (2008). Bandung: Examedian Publishing.
- Argenti, Paul A (1998) *Corporate Communication*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Austin, Erica. W. & Pinkleton, Bruce. E (2001) *Strategic Public Relations Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bungin, Burhan (Ed.).(2001) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bungin, Burhan (2007) *Penelitian Kualitatif..* Jakarta: Prenada Media Group.
- Daft, Richard L (2007) *The Theory and Design of Organization*. Thomson South Western, USA
- Daymon, Christine & Holloway, Immy (2008). *Metode-metode Riset Kualitatif dalam Public Relations & Marketing Communications*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Duncan, Tom (2002) *IMC Using Advertising and Promotion to Build Brands*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gaynor, Gerard H (2002). *Innovation by Design*. USA: AMACOM.
- Gronroos, Christian (1990). *Service Management and Marketing*. Toronto: Lexington Books.
- Jefkins, Frank. *Public Relations* (1996). Alih bahasa oleh Drs. Haris Munandar. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kasali, Rhenald, PhD. (2007). *Change!*. Jakarta: Percetakan PT. Ikrar Mandiriabadi.
- Kasali, Rhenald (2008). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: IKAPI.
- Kertajaya, Hermawan (2007). *On Service*. Bandung: Penerbit Mizan.

- Kotler, Philip and Keller, Kevin L (2006). *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson Education International. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Lovelock, Christopher H & Wright, Lauren K dialihbahasakan oleh Ir. Agus Widyantoro dan tim (2007). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Moleong, Lexy J. (2004) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Neumann, W. Lawrence. (2007). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 5th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Patton, Michael Quin, (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methode*. Sage.
- Poerwandari, Kristi. (2001). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi UI.
- Rakhmat, Jalaluddin, 2001. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remadja Karya.
- Ries, Al dan Trout, Jack (2002) *Positioning: The Battle For Your Mind*. Diterjemahkan oleh Bertha Lucia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schiffman, Leon and Kanuk, Leslie Lazar (2007). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Penerjemah Zoelkifli, PR. Indeks.
- Schultz, Don and Schultz, Heidi (2003). *IMC The Next Generation*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Smith, Ronald D (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sobirin, Achmad. (2007) *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Suhandang, Kustadi (2004). *Public Relations Perusahaan*. Bandung: Penerbit Nuansa.
- Yin, Robert K. (2005). *Studi Kasus*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

JURNAL

- DuBrowa, Corey. "Breaking Through: Integrated Approaches to Communicating Innovation" *Public Relation Strategist*. New York: Spring 2006. Vol. 12; Iss. 2; pg 14, 4 pgs. Diunduh melalui

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1333906761&sid=12&Fmt=3&clientid=45625&RQT=309&VName=POD>

Ettlie, John E., Reza, Ernesto M. "Organizational Integration and Process Innovation" *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No.4, 795-827.

Gioia, Dennis A., Schultz, Majken & Corley, Kevin G. (2000) "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability". *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, 63-81. Diunduh melalui <http://www.jstor.org/stable/259263>

Heller, Laura. "Kmart: 3. Fix the Image – eliminate the stigma of old and unoriginal". *DSN Retailing Today*. New York: Mar 11, 2002. Vol. 41, Iss. 5; pg. 23, 2 pgs. Diunduh melalui <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=110694442&sid=10&Fmt=3&clientid=45625&RQT=309&VName=POD>

McManus, John. "Flying Higher" *Brandweek*. New York: Mar 23, 1998, Vol. 39, Iss. 12, 28-31. Diunduh melalui <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=27846808&sid=4&Fmt=3&clientid=45625&RQT=309&VName=POD>

Mohamad, Bahtiar., Bakar, Hasan Abu & Rohman, Nik A.A. "The Role of Corporate Identity in Malaysian Higher Education School". *Jurnal Komunikasi Massa*, Vol.1, No.1, Juli 2007, Hal. 42-46.

Prayudi dan Juanita, Jana. "Strategic Corporate Communication dalam Proses Repositioning dan Rebranding". *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol.2/No.2, Desember 2005

ARTIKEL

Ionides, Nicholas. "Japan's Airlines Cry for Help". *Airline Business*, April 2009. Hal. 25.

Rumambi, Leonid Julivan. "Terbang Itu Sangat Mahal, Bung!". *Suara Pembaruan Daily*, 24 April 2007. Diunduh melalui <http://www.suarapembaruan.com/News/2007/04/24/Editor/edit03.htm>

Soejatman, Carton dan Donna Ch. Asri. "Menata Angkutan Udara dengan Hub and Spoke". *Majalah Angkasa*, No. 4, Januari 2008, Tahun XVIII. Hal. 14-21.

- Tjokrowasito, Mardiharto. "Kebijakan Persaingan Pada Industri Penerbangan Dilihat Dari Perspektif Perlindungan Konsumen". Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional: Bappenas BETA, 23 November 2008. Diunduh melalui <http://www.bappenas.go.id/node/71/1160/kebijakan-persaingan-pada-industri-jasa-penerbangan-dilihat-dari-perspektif-perlindungan-konsumen--oleh-mardiharto-tjokrowasito/>
- "Accident List for Indonesia". Airfleets. Diunduh melalui http://www.airfleets.net/crash/crash_country_Indonesia.htm.
- "Isian Pesawat Mandala capai 90% selama Lebaran". Bisnis Indonesia Online, Rabu, 8 Oktober 2008. Diunduh melalui <http://web.bisnis.com/edisi-cetak/edisi-harian/transportasi-logistik/1id82357.html>
- "Larangan Terbang Eropa". Pusaran Jawa Bali Indonesia, 30 November 2007. Diunduh melalui <http://jawabali.com/blog/larangan-terbang-eropa>
- "Mandala Airlines: Penolakan Pelanggan Setia". Kompas.com, Surat Pembaca, Selasa, 8 Juli 2008. Diunduh melalui <http://www.kompas.com/suratpembaca/read/1129>.
- "Mandala Airlines: Penolakan Pelanggan Setia". Kompas.com, Tanggapan Surat Pembaca, Jumat, 11 Juli 2008. Diunduh melalui <http://www.kompas.com/suratpembaca/readtanggapan/1129>.
- "Mandala Tetap Optimistis". Kompas.com, Kamis, 30 Oktober 2008. Diunduh melalui <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/xml/2008/10/30/17504820/Mandala.Tetap.Optimistis>.
- "Mandala Siap Bantu Pemerintah Melobi Uni Eropa". Kompas.com, Rabu, 19 November 2008. Diunduh melalui <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/xml/2008/11/19/20292388/Mandala.Siap.Bantu.Pemerintah.Melobi.Uni.Eropa>.
- "Menolak Matikan Telepon, Penumpang Mandala Dipaka Turun". Tempo Interaktif, Sabtu, 13 Desember 2008. Diunduh melalui <http://www.tempointeraktif.com/hg/nusa/2008/12/13/brk,20081213-150801,id.html>
- "Meraih Penumpang dengan Pesawat Baru". Kompas.com, Kamis, 16 Oktober 2008. Diunduh melalui <http://www.kompas.com/read/xml/2008/10/16/09152373/meraih.penumpang.dengan.pesawat.baru>

“PR Award 2008 untuk CEO Mandala Airlines”. [Forum-Pembaca-Kompas], 27 November 2008. Diunduh melalui <http://www.opensubscriber.com/message/forum-pembaca-kompas@yahoogroups.com/10866479.html>



PROFIL

TRISIA MEGAWATI

Head of Corporate Communication
Mandala Airlines

Pengalaman Kerja:

- 1992: PR Officer Savoy Homan Hotel, Bandung
- 1997: Ibis Mangga Dua Hotel & Apartment
- 200 : Allson Residence
- 200 : JAS Airport Services
- 200 : Cardig International
- 2007: Mandala Airlines

Wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 3 Juni 2009, jam 10.15 pagi di kantor pusat Mandala Airlines, di Jl. Tomang Raya.

HASIL WAWANCARA

TR: Aku sebenarnya bertanggungjawab...posisi aku sebenarnya Corporate Communication, bertanggung jawab kepada Commercial officer, tetapi aku bisa secara langsung, garis putus-putus ke CEO, na itu gimana? Jadi aku bisa langsung ke CEO, tapi secara commercial concept aku reportnya ke chief commercial officer.

AS: Jadi apa mau di bilang lebih berat mendukung market atau juga...sebenarnya overall.

TR: Sebenarnya kalau bicara, apa namanya... yang berkaitan langsung dengan corporate action, aku report langsung ke CEO, tapi yang berkaitan dengan commercial, commercial PR aku directnya, reportnya ke commercial officer. Jadi kalau misalnya dengan hal-hal mengenai ekspansi perusahaan, corporate action, kita mau melakukan hal-hal yang strategis itu, pencitraan, kita ke CEO. Kalau yang Chief Commercial itu sebenarnya, kaitannya purely ke marketing. Cuma kalau di tempat aku di commercial PR. Jadi lebih banyak focusing di event, doing promotion, apa-apa yang ada kaitannya ke sana lah gitu.

AS: Tapi kalau ada kaitannya dengan corporate action, strategis, itu ke CEO langsung ya?

TR: Ya. Jadi aku nggak perlu approval dia untuk hal-hal yang berkaitan dengan press release, berkaitan dengan bagaimana convey the message, untuk positioning Mandala itu, aku nggak ke CCO. Tapi kalau untuk mendongkrak penjualan tiket misalnya, nah itu baru, aku ke CCO.

TR: Fungsi PR itu sebenarnya apabila pada posisi tidak strategis, tidak akan bisa maksimal. Fungsinya. Sebenarnya fungsi PR itu akan cepat terbantu kalau CEOnya paham fungsi PR. Punya pemahaman yang sama. Kalau enggak mah...ampe bertahun-tahun juga susah...karena selalu mentok akhirnya, gitu kan. Karena bagaimana pun juga kan, tugas kita menterjemahkannya kan nih. Apa yang ada di pemikiran CEO atau President Director, untuk dikomunikasikan ke pihak luar. Nah, CEO itu adalah simbol perusahaan di mana, perusahaan itu mau di bawa ke mana.

Warnanya seperti apa. Nah itu kan jadi kalau sama CEO nya aja nggak bisa ini, itu, kan susah. Apalagi ama Airline Business yang butuh wartawan apa, yang jawaban apa, terus bisa di sms, bisa ditelpon kapan aja kan, juga susah.

AS: Relation bagus...Punya pemikiran yang sama..

TR: Punya konsep yang sama sebenarnya, kalau enggak mah susah. Dan Warwick juga kan orangnya...eh... jalan ke lapangan. Courtesy visit ke local media di sanalah, di Banjarmasin, di Pangkal Pinang, di mana gitu. Jadi dia sebagai figur itu tidak sembunyi di belakang meja, tapi dia sebagai figur yang berjalan. Nah itu yang mempermudah sebenarnya, on year score cardnya Mandala cepet, dari dulu dan sekarang, dalam waktu setahun itu cepet perubahannya. Karena dia, CEO itu kan sebenarnya sebagai komoditi product juga kan, on behalf of Mandala nya. Nah dia sebagai icon Mandala, yang dijual kan dia sebenarnya... Nah ngejual dia itu mudah sekali, karena dia juga bisa memahami bagaimana dia harus dijual, dan dia harus berperilaku seperti apa. Dalam arti, eh..dia...CEO banyak juga yang birokrasi ya, misalnya. Kalau di bisnis airline nggak bisa. Misalnya wartawan mau interview, misalnya besok, atau dia minta untuk deadlinenya harus hari ini, untuk entar sore, untuk apa, dan sebagainya, itu kan nggak bisa ditunda, entar besok, atau entar apa...gitu.

AS: Culturenya juga beda ya?

TR: Beda ya...dan he eh... tantangannya adalah... nanti aku minta Dion juga untuk foto copy, biar bisa copy paste...eh mengubah budaya yang dulu siap terima perintah, menjadi budaya proactive. Proactive dalam arti "berani berbeda pendapat". Kalau dulu kan, jaman kita bicara Kostrad, eh...Kostrad itu kan siap laksanakan! Siap alah, gitu kan? Nah bagaimana itu, militer culture menjadi western environment culture, gitu kan.. Western environment, dimana larinya cepet, bule kan kalau minta hari ini, hari ini. Kalau misalnya saya bilang...maksudnya eh.. artinya kalau mau itu perubahan cepet, ya harus cepet, gitu kan. Dan dia, tidak ada budaya...apa sih namanya...eh... pilih kasih, gitu loh. Buat dia, performance ya performance. Gitu, kinerja ya kinerja. Nggak ada Nah itu juga berpengaruh gitu loh... Jadi kalau....

AS: Banyak nggak yang akhirnya nggak tahan?

TR: Eh...kita tidak PHK karyawan, pertama kali beli Mandala. Waktu Cardig & Indigo beli Mandala tahun 2006, kita tidak melakukan lay off, semuanya karyawan tetep dipekerjakan, tetapi di awal peralihan, kita sudah sampaikan bahwa kita butuh berubah untuk bisa bersaing, gitu kan ya? Secara commercial maupun operasional. Jadi sebenarnya komunikasi internal itu sudah terjadi pada saat awal, di 2006. Dalam arti, pada waktu itu saya ikut sih, dalam proses ini. Karena kan saya dulu waktu di Cardig kan pegang 10 anak perusahaan, jadi internal komunikasi... Tapi saya bukan secara struktur masuk di Mandala. Jadi hanya assist ya, dari holding assist anak perusahaan. Nah proses itu, makanya saya tahu persis kenapa proses internalisasi sudah dilakukan eh..karena saya terlibat di sana. Jadi pada saat itu sudah komunikasikan bahwa perubahan harus terjadi, untuk membuat Mandala lebih kompetitif.

Hanya kendalanya tahun 2006, kesulitannya adalah mencari CEO, yang memang orang airlines, yang untuk merubah Mandala, menturnaround, merestruktur Mandala menjadi eh...bagus secara operasional. Nah Warwick itu baru...jadi terus tahun 2006 itu, langkah strategis yang dilakukan adalah pemesanan pesawat dulu, 30 buah Airbus milik sendiri, yang baru datengnya 2011.

AS: Jadi yang sekarang?

TR: Leasing semua. Pesawat sendirinya ada, tetapi kan bukan Airbus, tapi masih Boeing 737 yang kita grounded grounded itu kan pesawat Mandala sendiri, jaman dulu. Nah 2006, jadi corporate action yang dilakukan adalah komitmen investasi di pembelian pesawat 30, terus komitmen di implementasi safety management system, safety software sama menghire untuk international management. Tetapi kan menghire international management itu, tidak semudah pada saat itu langsung ada juga, gitu kan. Nah itu baru mulai terealisasi tahun 2007. Jadi Warwick itu baru ditempatkan di Juli tanggal 1, nah setelah itu baru mulai masuk yang lain-lainnya. Saya baru masuk di Oktober 2007, 3 bulan setelah Warwick datang. Jadi 2007, pembenahan segala macam itu baru ada di 2007. Nanti kalau toh mau dicantumin, saya bisa kasih score cardnya 2007 – 2008. Jadi ketauan, dulu tuh kita gimana, sekarang gimana.

Dulu paymentnya hanya melalui travel agent, cash. Boro-boro yang namanya, misalnya ATM tuh nggak ada sama sekali. Jadi kalau yang tadi masalah teknis ini, bener juga sih nanti udah ada di sana. Termasuk on time performance tuh, naik turunnya, kita juga ada sih. Di Company profilenya juga ada, tapi itu nggak up date, berapa persen naik turunnya tuh keliatan. Jadi di situ artinya kira mengukur setiap bulan. Apa yang harus diperbaiki, diperbaiki dan penyebabnya seperti apa.

Termasuk juga perubahan, dulu travel agentnya ada berapa, sekarang ada berapa. Dulu hanya bisa lewat travel agent, sekarang bisa travel agent, ATM, bayar di internet, gitu kan ya...bisa sms banking, bisa booking melalui sms, melalui hand phone... Yang kaya gitu, yang dulu tidak ada. Dulu, masih tiket, maksudnya tiket biasa, sekarang E-ticketing, paperless gitu. Jadi perubahannya banyak sekali, gitu.

Scorecard ini pula yang diberikan kepada PR Society, Mandala dibeli Mei 2006.pada saat mereka, sebelum menentukan bahwa Mandala itu dianggap berhasil mengkomunikasikan image barunya kepada publik, gitu. Ya karena itu, kita kasih one year scorecard, terus dulunya kita gimana, sekarangnya gimana. Terus commitment nya apa, gitu.

Ya, termasuk award-award yang kita dapatkan di tahun 2007 dan 2008, kali ya. He eh... karena kajiannya bisa dilimit mulai dari tahun 2007 sampai 2008, sehingga semuanya mengarah ke sana, lebih enak. Begitu kita explain yang itu buat yang kapan ya... Apalagi kalau berangkat, bisa dari 2005, September per tanggal 11 atau berapa ya, saya lupa...

AS: Waktu diambil alih?

TR: Bukan, waktu crash di Medan itu.

AS: Itu kan belum bergabung ya?

TR: Belum. Kita baru beli Mandala itu kan 2006, bulan Mei.

AS: Jadi waktu kejadian kecelakaan memang namanya jadi ambruk...maksudnya kurang baik, terus udah gitu secara umum aviasinya dibilang bahwa ini gara-gara pesawat tua lah... mismanagement...

TR: Aku juga punya tuh, sebenarnya back ground itu. Maksudnya apa saja yang menyebabkan kecelakaan. Aku ada sih, presentasi aku, nanti aku cari.

AS: Terus waktu Mandala kena larangan terbang Uni Eropa itu belum ya?

TR: Udah. Aku sebenarnya punya presentasi, kalau aku harus komunikasi ke luar, citra Indonesian industries secara keseluruhan, point per point apa aja. Terus potensi pertumbuhan, growth airline business ke depannya apa-apa aja, faktor-faktor yang berpengaruh, jadi bisa bagus untuk di background. Jadi mulai nanti yang, artinya bahwa ya itu tadi, setelah deregulasi airline, kemudian bermunculan airline-airline swasta, sehingga Mandala tidak bisa berkompetisi secara komersial, meskipun secara operasional Mandala terkenal bagus. Karena didikan militer itu, army, yang bagus dari mereka itu dididik disiplin. Standar SOP (=standard operating procedure)nya tuh jalan. Nah itu, jadi hanya saja, jadi mesti injeksi, makanya tahun 2006 di beli Cardig, udah gitu baru Mandala diharapkan bisa berkompetisi secara ini. Nah baru nanti, asumsinya mengapa airline bisnis masih menjanjikan buat pemegang saham yang baru, itu karena bla..bla..nya tu ada di situ.

Saya persiapan presentasi ini untuk yang UGM.

Trisia menerima telpon yang seharusnya ditujukan untuk bagian operasional, tapi ia yang dihubungi terlebih dahulu.

TR: Aku kadang-kadang gitu, sebenarnya bukan tugasnya. Tapi karena point of contact, jadi semuanya dari mulai complaint, jadi..

AS: Kalau yang complaint masih banyak?

TR: Banyak dalam arti nelpun aku.

AS: Kalau surat pembaca? Soalnya saya baca beberapa di koran..

TR: Surat pembaca... yang kemarin, yang STB, sama yang sebelumnya, ada yang kasus Semarang. Terakhir itu tuh, dua. Terus kemarin, saya juga udah ketemu sama editornya Surat Pembaca Opini Kompas. Karena biasa, penumpang kan ada yang nggak puas, gitu kan ya. Terus saya..eh..mau tanya gitu loh. Artinya..kalau misalnya kaya surat pembaca itu, apakah bertanya sekali, menjawab sekali, apa kalau terjadi polemik, itu apakah muncul lagi, gitu. Kenapa? Karena apa, pada prinsipnya kan orang bertanya di Surat Pembaca itu untuk mendapatkan tanggapan, jawaban gitu..ehm..buat Mandala sih, kalau standard kita, begitu ada Surat Pembaca, kita telpon, dijelaskan dan sebagainya. Nah terus kita follow up pake jawaban tertulis. Tapi kan nggak semua orang puas ya?

Problemnya adalah, kadang-kadang ada yang tidak puas dengan jawaban kita, di Surat Pembaca itu. Nah terus, keluar lagi di Suara Merdeka, Semarang. Makanya aku langsung minta DSMnya di Suara Merdeka. Maksudnya gini, harusnya media juga nggak, nggak boleh kalau polemik itu masuk di ini... Gitu kan? Kecuali itu isu yang penting. Kan gini, masalahnya kan, kita ingin menyelesaikan. Kalau dia nggak mau menyelesaikan, ampe kapan pun juga akan tek tok tik terus. Nggak akan gini.. kalau misalnya dia nggak puas, ya silahkan aja dia ke Lembaga, apa namanya? Lembaga Bantuan Konsumen. Yang mau somasi kek Mandala atau apa gitu kan? Nggak perlu pake opini media gitu. Ya itu.. Kemaren aku rada ini juga tuh..(dengan nada agak kesal)

AS: Aku penasaran lho, sama logonya ini. Ini ganti dari yang lama kan, cakra,....?

TR: Ini, bunga lotus artinya, mensimbolkan Pancasila, makanya ada 5 titik, tapi tidak dalam bentuk segilima. Tapi maknanya begitu. Itu kita the best logo lagi, kita dapet the best logo.

AS: Oh ya? Ini memang bagus sih, di luar ada 7 titik ya...

TR: Kayanya delapan deh, satu, dua, tiga... 8, kaya logonya kepolisian atau ABRI kan menggambarkan 8 penjuror arah angin yang artinya melayani seluruh wilayah, seluruh ini... Desain biru menggambarkan warna langit, kalau gold melambangkan eh..apa namanya...ini kan dari Hasta Brata..cerita perwayangan, jadi melambangkan glori, kejayaan, kalau warna gold, sama dengan warna panyahnya Hasta Brata. Jadi bagaimana seorang Hasta Brata menjadi seorang pemimpin gitu. H...ada sih..nanti aku kasih, jadi mendingan itu sebagai lampiran.

AS: Dengan dijadikan satu di Terminal 3, persaingannya semakin ketat apa nggak?

TR: Yang jelas penumpang komennya sih bagus gitu ya. Bagus dalam arti...

AS: Tentang airportnya, tentang fasilitasnya?

TR: Airportnya ya. Cuma belum bisa direpresentasikan dalam bentuk, apa namanya, dalam bentuk penumpang, karena eh... karena April, Mei ..ehm..Maret, April, Mei itu masih low season.

AS: Oh..nanti Juni mulai high season ya?

TR: Iya betul.

AS: Kemarin waktu saya mau ke Yogya, ada ada sekolah mau ke Yogya naik pesawat, berapa puluh gitu? Satu rombongan sekolah, sekolahnya orang kaya. Dian Harapan.

TR: Oh...iya..iya..

AS: Apa ada cara Mandala memperkenalkan apa namanya, pemesanan tiket lewat internet, pembayarannya, kelas-kelas yang ada ini... Ada apa aja yang boleh dan nggak boleh, kan emang ada kan di situ.. High season, peak season, harganya berapa.

TR: Kita, aku tuh sebenarnya eh.. nanti deh.. ada pembelajaran ke publik. Intinya gini, strategi komunikasi yang kita terapkan itu ke stakeholder adalah...kan kita diferensiasi tuh.

Stakeholdernya kalau karyawan, udah jelas internal komunikasi. Internal komunikasi tuh udah pasti, kalau ada karyawan-karyawan baru kaya call centre, atau misalnya di airport, itu kita melakukan, namanya internal briefing update. Jadi setiap kali aku berkunjung, kan aku paling sering berkunjung ke daerah, itu pasti aku ketemu staff di kantor kota maupun di airport. Nah itu biasanya di update, termasuk kebijakan mengenai media policy, SOPnya, termasuk juga informasi terkini, Mandala itu seperti apa, terus bagaimana ke depannya, sehingga mereka tumbuh rasa sense of belonging terus pemahaman mereka nambah. Bagaimana mereka juga membuat sebuah service standart, sesuai dengan yang kita mau. Itu yang pertama.

Yang kedua, kita selalu menerbitkan secara reguler apa yang namanya President's note, dulu sih CEO's note ya, untuk disebarluaskan ke karyawan. Itu apapun yang kita lakukan, kedatangan pesawat, buka rute baru, ada apapun, ada pembayaran baru, itu biasanya kita broadcast ke karyawan, jadi up date. Ada juga yang berkaitan dengan krisis dunia, misalnya harga minyak yang melambung tinggi, ini..ini..itu juga dikomunikasikan. Sehingga ini, eh...apa ya...salah satu cara bagaimana kita menkonvey the message, agar semua orang itu paham apa yang terjadi di lingkungan bisnis sehingga mereka merasa memiliki perusahaan ini sama-sama gitu.

Trus udah ada yang namanya quaterly staff update dari Pak Diono. Kalau aku mah, udah berkunjung tuh udah pasti ya, karena aku bridging nih, jadi jembatannya. Dari dulu yang sering

travelling kan aku. Setiap ada pembukaan rute baru, nggak ada Direktur, yang mewakili pasti aku. Pidatonya Gubernur Jambi, pidatonya yang dari Mandala itu, aku. Jadi kaya di Tarakan, yang pidato Walikota, dari Mandala, aku. Di Malang, Danlanud yang pidato, dari Mandala, yang pidato tuh aku. Jadi selama ini, iconnya Mandala untuk public di luar Jakarta tuh, biasanya sih aku. Warwick juga selalu travelling, tapi kalau once Warwick nggak ada, itu biasanya second man nya aku. Jadi yang dikenal itu memang kalau Warwick – aku – Warwick – aku, gitu aja sih. Nah itu juga bagaimana kita ice breaking, jembatanlah, untuk mengkomunikasikan bagaimana Mandala berubah. Kaya misalnya, quaterly update untuk staf, seluruh management dikumpulin. Jajaran manager ke atas. Kemudian setiap bulan DSM sama Airport Manager selalu kumpul, itu juga ada update ya. Nah, itu termasuk staf-staf yang barulah, kaya call centre, atau apalah. Yang namanya pengenalan perusahaan di awal. Nah itu untuk internal. Jadi internal bener-bener merasa tahulah perkembangannya.

Terus yang kedua, stakeholder yang paling penting kan media, karena media itu kan membentuk opini. Yang lainnya sih akan terbentuk dengan sendirinya manakala mereka berhasil dipengaruhi oleh media. Jadi pada saat itu, yang paling penting adalah dari media. Nah, strategi yang kita lakukan adalah, .. orang selalu memiliki strategi yang berbeda ya, untuk melakukan media relations. Nah kalau Mandala, saya..sejak saya jadi PR, saya tidak pernah mengembangkan “budaya amplop” ya. For whatever reason sih, saya nggak ada, nggak pernah aja saya melakukan itu.

Nah budaya yang saya kembangkan adalah budaya partnership. Dalam arti, kita duduk sama tinggi gitu ya, maksudnya duduk sama rendah, berdiri sama tinggi. Jadi saya respect anda sebagai seorang yang profesi jurnalis, dan anda respect saya sebagai praktisi PR di bisnis airline. Nah, sebenarnya pekerjaan wartawan itu kan mencari berita, dan mengkomunikasikannya ke publik. Sepanjang kita bisa provide mereka dan kita accesable dan kita available, buat mereka, di saat mereka perlu, itu merupakan awal yang bagus untuk berkomunikasi dengan mereka. Itu yang pertama.

Terus yang kedua, selain budaya keterbukaan ya. Selain merasa, katakanlah, kita sebagai mitra, partnership, nggak ada yang merasa sebagai pekerja, yang satu dipekerjakan gitu. Kalau kita memberi amplop kan, kita mempekerjakan mereka. Itu saya nggak bisa. Anyway, temen-temen saya, anak-anak FIKOM itu banyak yang jadi wartawan... I won't do that gitu loh, because, karena aku kan respect dia dan aku nggak mau. Nah, coba kita bisa mencoba berikan manakala mereka butuh, pada saat mereka dikejar deadline, pada saat mereka butuh apa, kita bantu dengan keterbukaan informasi, dengan apapun sumber yang bisa kita berikan. Terus, dan kemudian, kita juga gampang di contact 24 jam, jadi temen-temen media paham. Nah, itu pertama dari strategi media relations.

Dan yang kedua, ternyata sekadar membina hubungan melalui strategi itu saja tidak cukup, berdasarkan.. apa ya.. teori tidak kenal maka tidak sayang itu masih berlaku dimanapun, termasuk di Indonesia, gitu. Eh.. termasuk juga merujuk pada culture yang ada di situ. Nah, media itu memiliki culture yang berbeda, ah.. saya harus melakukan mapping sebelum melakukan strategi media. Jadi saya melakukan strategic media mapping, keberpihakan media itu kan kita bisa liat, jadi saya harus mapping itu dulu. Misalnya media-media mana yang ada keberpihakan pada airline tertentu, yang mana pengembangan beritanya dan sebagainya pada isu tertentu, gitu. Terus.. gimana kekuatan suatu media itu mengenai bisnis transportasi. Itu yang harus saya mapping. Nah itu, dari situ baru saya beranjak bagaimana saya approach mereka untuk melakukan media komunikasi yang baik. Nah setelah kita tahu keberpihakan media itu,

maksudnya, budaya di media itu, baru kita tahu bagaimana kita harus mengcreate press release yang sesuai dengan needsnya mereka, karena setiap media itu berbeda. Media nasional ama media lokal, kita beda. Kadang ada yang konsumsinya khusus lokal, ada yang untuk nasional, gitu ya, termasuk juga kalau udah nasional berarti lokal juga.

Nah itu berbeda, termasuk juga ya itu tadi, budaya setiap media kan berbeda. Nah, jadi yang kita lakukan adalah melakukan courtesy visit ke media. Jadi tidak hanya kita olah dari mapping scanning berita yang mereka tulis, gitu ya, tetapi juga dari kita berkunjung ke media. Nah, berkunjung ke media, pertama, benefitnya buat kita adalah..eh.. kita mendapatkan apa ya, kesempatan untuk bertemu muka, berkenalan secara langsung. Kalau berkenalan secara langsung artinya kan komunikasi sudah terbuka. Nah, yang kedua, pada kesempatan yang sama juga, kita bisa mengkomunikasikan apa yang terjadi di Mandala, perubahannya, langsung dari sumber pertama. Maksudnya, dari Mandala ke media tersebut.

Yang ketiga, menunjukkan keterbukaan kita bahwa suatu ketika kita ada..eh..kita ada, katakanlah perlu konfirmasi, atau perlu informasi lebih jauh, kita welcome. Itu signal dari kita, gitu. Keterbukaan dengan berkunjung, kita bilang bahwa kita welcome. So, anytime, kalau misalnya anda butuh konfirmasi, manakala kita terjadi apapun, gitu ya, di, selama rute penerbangannya Mandala, kita welcome. Itu juga signal yang mau kita broadcast. Trus juga komitmen-komitmen lain apa saja yang sudah kita lakukan. Termasuk mengenai konsumen, kan, kalo kalo, diliat dari press release kita kan, belum ada airlines lain yang mengeluarkan Mandala Plus Guard, maksudnya coverage asuransi untuk di, ketidaknyamanan penerbangan, selain KM25. Jadi kan pemerintah mengatur tuh kalau terjadi delay, apa, dan sebagainya. Jadi KM25 yang mengatur kompensasi yang diterima penumpang. Nah, kalau Mandala tuh berfikir one step ahead, gitu. Not even Garuda think about this. Kita berfikir bagaimana penumpang juga sukarela, voluntarily mau membeli Mandala Plus Guard, mana kala terjadi ketidaknyamanan. Jadi benefitnya tidak hanya dari KM25, tapi juga dari Mandala Plus Guard, jadi dapet dua benefit sekaligus. Nah, ini kan menunjukkan bahwa kita bener-bener ingin memperbaiki layanan, itu kita explain juga ke media.

Trus yang kedua juga, eh apa namanya, kita juga explain mengenai bagaimana kita mengedukasi masyarakat mengenai bisnis transportasi. Contohnya misalnya dengan Tribun Kaltim, ada yang namanya "Pojoek Penerbangan", nah kita jadi narasumber disana. Jadi, minggu itu kita bikin artikel misalnya "Bisakah Mandala Tidak Menerbangkan Penumpang Bertiket". Penumpang yang memiliki tiket. Kan itu bisa, bisanya apa aja gitu kan. Bisanya dalam kondisi mabuk, dalam kondisi kesehatan yang setelah kita lihat di lapangan...banyaklah. Itu kan yang tidak semua orang paham, kan? Orang taunya mengeluh, gitu. Trus misalnya, kenapa kompensasi tiket itu berbeda, "kita tidak berkeprimanusiaan, masa tiket ini hangus?" kan tergantung juga tiket yang dibeli. Itu kan harus edukasi, jadi kita lakukan itu juga dengan media. Itu menunjukkan bahwa kita, kita tidak egois, dalam arti, eh, kita paham banyak ketidakpuasan, tetapi banyak yang mereka tidak paham juga mengenai bisnis transportasi udara, termasuk penggunaan istilahnya, termasuk mekanismenya, gitu, dan standard..apa sih..non-practise untuk bisnis penerbangan di seluruh dunia, nggak hanya di Indonesia aja.

Kita juga sering melakukan press confrence itu, apapun yang kalo kita kira itu perlu diketahui publik, kita melakukannya. Kalau dulu, airlines itu kan nggak terbuka, ya? Agak tertutup, gitu, kayak tirai bambu.

AS: ...dulu ada yang lumayan, ya, Lion Air ya kalau nggak salah?

TR: Lion itu terbukanya manakala dia terjadi accident, incident aja. Dia, apa namanya, cukup reaktif, dalam arti memanfaatkan tapi kalau aku liat di sisi opini manajemennya, dia bagus. Biar pun dia salah, dia nampak tidak salah. Nah itu, jadi apa namanya, tetapi itu pun sudah dipahami oleh rekan-rekan media, gitu. Dia udah tau deh kalo udah Lion. Tapi kalo kita sih, kita tidak mengikuti strateginya Lion, kita mau menjadi good citizen. Kita, good corporate governancenya kita tumbuh kembangkan, karena kedepannya pingin IPO dan kita kan investornya juga dari asing, keterbukaan itu

AS: IPO itu apa?

TR: Initial Public Offering, kalau kita mau jadi public company, karena kita kan punya investor asing kan. Jadi kan ke depannya, entah berapa tahun lagi, pastikan kita punya planning untuk menjadi good corporate governance, yang menerapkan tata kelola perusahaan yang baik. Gitu kan ya...nah itu.

Nah, kalau saya sih melihat, strategi kita, Mandala, tidak reaktif, dalam arti kita tidak mencari pembenaran, tapi kita mencoba memberikan fakta-fakta, data-data. Tapi kalau misalnya Lion ini kan, kalau bagus, dia bisa mengcreate opini masyarakat, walaupun dia salah, dia bisa nampak tidak salah. Dan dia bisa mengalihkan perhatian, di mana kita sih, tidak akan mengikuti itu, kalau saya sih. Contohnya yang kasus Solo aja. Nah dia akan mengalihkan kecelakaan itu, dia alihkan pada kesalahan Ad Bandara, airportnya dan sebagainya. Sehingga itu antara Lion dengan tapi tidak Lion dengan .. bagaimana nih dengan nasib, bagaimana Lion dari sisi safety eh...standardnya apa..apanya gitu lho.

Pembicaraan terputus karena harus pindah ruangan.

TR: Trus, apa namanya, ini kita bicara tentang strategi media dulu ya. Nah terus kita melakukan juga strategi media visit, nggak hanya di Jakarta, di nasional juga. Kita juga mau sending messagenya adalah, dimanapun Mandala terbang, di situ kita coba dekat dengan stakeholdernya. Ya, prioritasnya, pertama, media, itu dari fungsi saya. Jadi local media juga, kaya Jawa Post, yang misalnya PERSDA, atau misalnya Batam Post yang, pokoknya media di mana, dari radio, tivi, printed magazines, apa pun. Terus on line, on line juga...oh kita nggak bisa...ini mah... kayak Detik.com, Kompas.com, VivaNews, atau apa pun, termasuk dot.com-dot.com yang di local. Mereka juga punya kan local, kaya misalnya Antara Jatim, misalnya apa, kan Antara Padang.. Jadi kita coba mengembangkan media bahwa mereka punya their own readers, gitu kan. Berapa pun besarnya, betapapun kecilnya, sepanjang itu free publicity, gitu kan, kenapa tidak? Jadi, semangatnya sebenarnya di sana. Jadi, eh..kita..dalam hal ini, karena kita mengkomunikasikan sesuatu yang konsumsinya semua orang, kan bisnis penerbangan untuk semua orang ya... anak kecil, bayi sampai orang dewasa,kita kan.. Jadi any media, sepanjang itu komunikasi penerbangan, kita mempunyai misi yang sama, gitu lho.

Baru setelah itu kita berpikir segmented, pesannya aja. Misalnya kalau kita bicara untuk anak-anak, media anak-anak ya, kemarin kita kerjasama dengan High Scope, baru medianya kita segmented. Jadi semua media kita terpa, hanya saja bedanya hanya di perancangan pesannya saja.

AS: Cara penyampaiannya?

TR: Cara penyampaian dan perancangan pesannya. Nah itu kita lakukan secara reguler dan kita melakukan courtesy visit, sehingga kita tau siapa key person di setiap media local maupun media nasional. Nah itu...termasuk dengan pengamat penerbangan juga.

AS: Maksudnya siapa?

TR: Maksudnya kita juga harus kenal dengan misalnya Agus Pambagyo, trus Efelin eh Alvin atau siapa...kita harus kenal dengan mereka melalui tulisan-tulisannya. Artinya kita harus tau kan, needsnya dia apa, artinya kita juga harus melakukan mapping. Siapa pengamat transportasi, terus dari Komisi V, apa..

Selain itu stake holdernya kan udah, karyawan, media. Travel agent. Memang aku nggak langsung in charge di selling, tetapi karena..karena..apa namanya..dari semua aku yang sering bepergian, dan aku sebagai iconnya Mandala, jadi aku ikut terlibat aktif di kegiatan mereka. Misalnya kita bikin Travel Agent Gathering, terus kita dinner bareng dengan selected travel agent, misalnya 10 orang. Atau even aku courtesy visit ke kantornya mereka. Gitu jadi. Terus aku ke ASITA, gitu ya. Ke Ketua ASITA. Ya jadi, pokoknya anything yang kita bisa..mendekatkan hubungan kita dengan mereka. Memang nanti dealingnya langsung dengan DSM ya, District Sales Manager untuk approaching lebih lanjut. Tetapi apabila mereka didatangi langsung oleh orang pusat, mereka tentu lebih seneng ya.Nah itu, dari segi PRnya, kita melakukannya sampai seperti itu, dimana airline lain tidak melakukan itu. Sehingga, kenapa kita perubahannya bisa dalam satu tahun itu cepet. Itu kan, karena kita pertama jemput bola. Jadi proactive, dan kita tidak menunggu, menunggu mah udah lama deh, pasti nggak akan inl...jadi kita proactive. Kita open mind ya, dalam arti kita siap menerima masukan, kita siap menerima kritik. Ya itu, dengan berkunjung, silaturahmi.

Nash selain dengan travel agent, terus juga dengan government, gubernur, walikota, apa .. pejabat, misalnya tourism, pokoknya yang related keairline industries aja. Misalnya, katakanlah bisnis partner. Bisnis partner, di mana Mandala bekerja sama dengan Bank, Mandiri, BNI, BII, di mana di lingkungan itu dia ada, kita juga pasti say hello. Trus kita bisa create event bareng untuk di local visit, di kota itu.

AS: Kalau untuk acara seperti apa...I di televisi, sponsorship, kaya gitu-gitu, enggak banyak ya?

TR: Sementara ini kita belum melakukan branding untuk di electronic media, pertama karena budgetnya terlalu besar. Yang kedua, besar boleh, sepanjang efektif. Masalahnya di tivi itu, udah budgetnya besar, belum tentu efektif. Kenapa saya bilang ini belum tentu efektif? Buat Mandala ya, mungkin yang lain, seperti Indofood, yang lain, mungkin, atau Garuda untuk maintaining their image, mungkin itu perlu, dan mungkin menurut Garuda itu efektif, sekedar maintain untuk a certain level of market, gitu ya. Kalau buat Mandala, at this stage, kita belum perlu, untuk fase yang sekarang. Kenapa? Karena kita butuh bukan..eh..bukan apa ya...bukan eh..komunikasi yang sifatnya mass, kita butuh komunikasi yang sifatnya ..ini dulu..yang segmented. Karena kita, yang dibutuhkan action change, behaviour change, bukan..bukan..bukan apa ya..maintain image. Enggak, belum. Nah, nanti mulai 2009 ini dan selanjutnya, itu baru. Kita bicara 2007-2008 ya. Kita 2007-2008, kita belum spending, bisa dikatakan tidak spending a lot di advertising, di electronic media. Karena contohnya kaya Alr Asia. Dia keluar uang banyak, budget untuk di iklan, tapi hasilnya nggak maksimal. Dia bahkan hasilnya enggak ada, gitu.

Udah gitu strategi promosinya kan juga berbeda, untuk harga dan sebagainya. Nah kalau Mandala, kalau orang belum tau, promosi langsung iklan, orang juga nggak akan percaya...apa itu? Nah seperti itu. Kecuali, kalau Mandala sekarang udah pada level yang sekarang tau imagenya Mandala. Imagenya Mandala sebenarnya, bukan karena murah, pertama sih sebenarnya karena ada orang bulenya, international management. Bule itu diasosiasikan dengan safe, komitmen utama pada safety. Jadi tidak akan potong kompas, tidak akan, apa tuh namanya...eh..kanibal..iya kalau kanibal.

Yang kedua kita punya endorser sebenarnya, Endorser itu seperti kayanya Menteri Perhubungan. Pada saat dia bicara EU ban, dia nyontohinnya Mandala. Kenapa dia nggak nyontohin Garuda? Gitu, yang kaya-kaya gitu. Jadi kita sekarang lagi create endorser-endorser, public endorser. Sebenarnya, secara tidak langsung, dia owned Mandala gitu. Itu yang mau kita tumbuh kembangkan. Strateginya itu.

Nah jadi makanya...he...

AS: Jadi kepemilikan secara umum ya?

TR: Sebenarnya itu yang mau kita "tumbuh kembangkan" karena Mandala itu tidak ada personafikasi di sana. Kalau Lion, Rusdi, kental. Begitu ngomong Lion, sosoknya Rusdi. Rusdi meninggal, direktornya siapa, direktornya Yanto, gitu kan, itu nggak ngedongkrak banget. Enggak.. ngedongkrak karena Rusdi itu,...apa..begitu kental sama Lion. Rusdi dan Lion itu satu..satu hal yang tidak bisa dipisahkan. Tapi kalau di Mandala, Warwick udah selesai, di perbaikan operasional, ganti Pak Diono, tidak ada perubahan sama sekali, di mana tetep seperti itu saja kan. Jadi yang ada di Mandala itu ya strong professional investors di bisnis aviasi, karena Indigonya sendiri juga punya anak perusahaan kan? Yang di Tiger lah, yang Whizz, Spirit, di Florida Amerika, Lanova di Rusia. Cardig sendiri udah ketahuan kan, seperti apa perusahaannya. Jadi yang mau kita kembangkan, sebenarnya the way kita convey the message itu. Bahwa kita ingin menjadi Indonesian airlines, yang punya long history, 40 tahun, tetapi bisa menjadi kebanggaan bangsa Indonesia secara keseluruhan. Sebenarnya sih, secara tidak langsung, kita mau numbuhi nasionalisme. Makanya kenapa logo Mandala atau apapun, sebenarnya Mandala mau approach nationalism. Eh ini aset nasional loh. Udah 40 tahun kalau enggak udah kayak Bouraq, nggak beroperasi, udah kaya history aja gitu, yang orang udah tidak pernah tahu, Bouraq itu dulu juga bagus, atau apa gitu..kan. Nah seperti itu.. Jadi kita ingin, Mandala itu bisa di ini, yah contohnya yang di kota Tarakan, sampai dia nelpon-nelpon, karena apa, karena dia udah merasa saya cinta Mandala. Karena komunikasi yang kita kembangkan, dengan stakeholder, bukan hanya saya sebagai PR ya, tapi setiap karyawan kepada stakeholdersnya yang mereka punya, itu komunikasi "kekeluargaan" gitu. Dalam arti attentive. Jadi walaupun service kurang, ya udahlah maklum..dalam arti,,eh..dalam komunikasi pun saya selalu sampaikan bahwa ini masih restructuring process. Walaupun ada perbaikan, kiri kanan, masih oke. Jadi kita masih membuka diri, apalagi kita mau diaudit, gitu kan? Mau diaudit oleh pihak eksternal dan itu oleh independen auditor. Nah itu kan menunjukkan keterbukaan. Nah itu convey the message nya itu.

Nah sekarang, Mandala itu terkenal karena itu...komitmen ke safetynya, dengan perawatan pesawat ke Singapore Airlines, di dukung dengan internal manajemen, coba bule semua kan? Orang Indonesia cuma siapa? Cuma Pak Diono doang. Paling Pak Adit, HRDnya. Itu kalau meeting direksi itu, orang Indonesia Cuma, Pak Diono, saya, Aditya. Lainnya bule semua, yang dari Belanda, dari New Zealand, dari Malaysia, dari Singapur gitu. Maksud aku, nggak ada airlines lain yang memiliki karakteristik seperti Mandala. Itu yang membedakan kita, sebenarnya.

AS: Nggak dapet masalah ya, dari Perhubungan ya?

TR: Enggak sih, sepanjang expertise, berarti

AS: Karena expertisanya nggak ada...baru diperbolehkan.

TR: So far sih nggak ada. Dulu malah waktu Warwick selesai tugasnya, DEPHUB nanyain. "Sayang ya, Warwick udahan." Kenapa? Karena dia jadi icon. Jadi, sekarang kita kan butuh icon, Rusdi kan nggak bisa ditanya mengenai airline bisnis, ya kan dia taunya dagang. Lion tuh dijadiin dagang, Atau yang lainnya siapa, yang bisa dijadikan icon? Emir (=Direktur Garuda), finance backgroundnya. Kalau Warwick kan emang dia dari pilot, trus dia dapet MBA, bisnisnya, terus dia memang berpengalaman di operations, dia merestructure airline, sampai dia di sini. Dia itu jadi icon, sebenarnya. Icon untuk bisnis transportasi udara di Indonesia. Dijadiin orang untuk tempat bertanya, expertisanya di situ.

AS: Tapi Mandala tidak mau selamanya tergantung sama Warwick ya? Jadi dia tidak dijadikan icon. Iconnya tetap Mandala ya.

TR: Karena kita Mandala, kebetulan pada saat itu, Warwick. Ya paling setelah Warwick kan saya. Trus kalau sekarang, iconnya ya Pak Diono, abis itu saya, sebagai juru bicaranya Mandala. Yang orang tahu, ya udah, kalau Mandala ngomong pasti Trisia. Saat ini gitu kan. Nah jadi, apa namanya..eh..ya memang seperti itu sih polcynya. Jadi siapapun yang behind Mandala itu, akan mensupport Mandala menjadi strong tapi dia. Kita tidak, tidak ketergantungan. Iya, kita tidak ketergantungan. Jadi kita hire professional, trus contribute juga as a professional, jadi kita bener-bener nggak mimpi di awan. Batavia, Sriwijaya – Chandra Lie. Kalau kita siapa? Pak Diono juga not even represent Mandala kan. Paling kalau orang denger Mandala, oh itu punyanya Cardig atau Indigo, gitu. Paling gitu kan.

AS: Kalau yang tau. Kalau yang enggak, secara umum ya nggak aja. Yang diinget trus, wah pesawatnya baru-baru gitu.

TR: He..eh..asosiasinya begitu. Jadi kalau sekarang, mungkin sudah waktunya Mandala mulai mempertahankan itu tadi, image commit ke safety karena even wartawan aja, kalau perjalanan pribadi, mereka pasti milihnya naik Mandala, karena mereka tau gitu. Karena mereka merasa lebih secure, lebih ini..untuk naik Mandala.

AS: Jadi kalau di Indonesia, Mandala, dalam segi safety bisa dibilang leading? Even di atasnya Garuda.

TR: Leading sebenarnya. Saya nggak berani bicara begitu. Cuma kalau kita bicara dari temuan, temuan misalnya ramp checking, atau apa tu kan, Garuda juga sering kena, olinya apa, murnya apa, Mandala enggak kan. Dari situ aja. Trus sekarang ini kan Mandala lagi restructure, kendala kita yang terbesar adalah fleet. Armada, itu aja. Karena gini, armada, bukannya nggak ada, tapi yang lama kita grounded yang datang nanti baru 2011. Kalau toh kita pake yang leasing sudah ada commitment, antara 4 sampai 6 pesawat. Tetapi, untuk growing, sebenarnya 6 pesawat tuh, nggak cukup. Kalau kita liat kaya Sriwijaya kan, dia kan, atau Lion misalnya, dia kan juga growing tuh, beli pesawat baru, tapi kan pesawat lamanya masih dipakai. Mau emergency berapa kali juga, emang pikirin, gitu kan. Nah bedakan. Dari strategi pendekatannya aja beda antara Mandala dengan Lion. Kalau kita, bener-bener kita grounded. Kita nggak mau take it for granted, gitu loh,

dengan pesawat-pesawat lama. Itu aja, dari situ aja, ada dua point yang berbeda perspektifnya, antara Lion dengan Mandala.

AS: Kebetulan ada yang..temen yang mau naik pesawat, sekitar 3 bulan yang lalu, yang dipending karena safety reason, gitu . Cuma dia bilang, saya nggak bisa marah juga karena dia dikasih tau ahead, di rumah, jadi sebelum berangkat dikasih tau, pesawatnya nggak bisa berangkat, atau nanti sore gini... Kalau kaya gitu tidak terelakkan kali ya..

TR: Even Singapore Airlines juga kan begitu. Bisa delay, bisa apa..bisa ini..ya apa ya .ya emang susah ya.. Kecuali nantinya, kalau Mandala armadanya sudah tambah lebih banyak. Jadi misalnya, katakanlah, oke..penerbangan yang jam 10 ditunda karena pesawat yang ini...kan dia bisa di next flight yang jam 12 nya atau jam 1. Kaya misalnya, Surabaya tuh 6 kali. Kalau dia pergi ke Surabaya, kondisi seperti itu, dia nggak perlu terlalu worry. Kalau yang paginya bermasalah, berarti ke next flightnya, masih ada 6. Itu aja sih, kendala secara komersialnya.

Tetapi kita sebetulnya tidak begitu fokus dululah. Kita mau berkembangnya dari small tapi firm, nanti pada saat kita growing, itu kita, fundamentalnya itu udah kuat. Ketimbang kita besar, langsung nambah-nambah, tapi nggak dipikirin yang itu, yang gimana-gimana gitu kan ya... itu lebih-lebih nggak terorganise. Kaya contohnya Lion, Lion itu nggak bagus buat bisnis penerbangan. Dia mendatangkan ER ya, 900 ER, itu kan pesawat besar, kapasitasnya tuh 220 gitu kan, dia itu tidak bisa terbang untuk rute-rute yang pendek. Kenapa? Pasti rugi. Dia harus rute yang jauh-jauh, kaya Medan, Manado, Makasar, yang di atas 1 jam setengah gitu, paling enggak minimal 1 jam setengah, nah baru dia bisa untung. Untung pun bergantung pada berapa jumlah penumpang yang bisa diangkut. Nah sekarang kan kompetisinya rute-rute mana kan, di mana dia, kaya Medan contohnya. Dalam satu hari 11 penerbangan, sama ER semuanya, sementara marketnya kan segitu aja. Kan dia harus ngepush harga murah kan, supaya orang mau naik dia. Kalau ngepush harga murah sekarang safety-nya gimana? Pesawat baru, tetep harus di maintain, sama kaya mobil. Kalau remnya sudah harus diganti berapa bulan, ya ganti. Sekarang kalau kita bicara commitment, misalnya MD90/30 yang tidak ter ini...gimana bicara pesawat baru gitu.

Untuk longterm, itu bukan investment yang bagus. Buat kita, memang kita suffer sekarang nih, tapi nggak papa, pelan-pelan lebih bisa firm. Dan temen-temen media juga paham ini. Ah..apa namanya tuh..kalau komentar, anak-anak tuh "Mandala tambah caem" gitu ya, dan sebagainya. Saya juga dapet banyak compliment, ya ada juga complaint , pada saat mereka delay. Ya itu, buat kita sih nggak masalah, sepanjang kita punya differensiasi yang berbeda. Karena sebenarnya, kalau bukan karena masalah teknis, pesawat ada temuan, semua penerbangan kita on time. Sebenarnya itu, Cuma masalahnya , ada kalanya nggak on time. Saya kebetulan dapetnya on time melulu. Eh..maksudnya pas saya naik Mandala. Pas yang on time melulu, tapi kadang-kadang kan ada yang beda-beda tipis.

Makanya kenapa kita, Mandala ada Mandala Plus Guard, untuk coverage itu, sehingga kalau dijadwal ulang nih, sodaranya atau temennya misalnya, harusnya dia dijanjikan Mandala tiket jam 10, diubah menjadi jam 12. Udah dikasih tau nih paginya atau kemarin, itu udah dapet, dapet kompensasi, uang 200 ribu dari asuransi, padahal kita belum ke airport, gitu.

AS: Asuransinya, berapa bayarnya?

TR: 20 ribu, satu kali jalan. Nah itu, belum lagi kalau udah sampai airport, ada delay, KM 25nya ada aturannya, udah jelas. 30 menit sampai 90 menit, snack. 120 sampai 180 menit, makan siang,

atau dipindahkan ke penerbangan berikutnya. Atau diterbangkan keesokan harinya, diinopin ke hotel. Atau diterbangkan dengan airlines lain, tergantung jenis tiket. Udah jelas semuanya. Jadi, eh..namanya..ya..terlepas dari apapun, tergantung needsnya si penumpang. "Oh, saya harus terbang hari ini nih." Ya udah, kita liat jenis tiketnya. Kalau dia bukan Mandala Priority, ya kita cari jenis tiketnya yang sama. Misalnya terbangnya dengan Sriwijaya, atau Lion, atau Batavia, tapi yang mana yang available gitu. Tpaí nggak mungkin kita terbangin dengan Garuda, karena mahal. Berarti dia untuk yang Mandala Priority, gitu. Nah itu sebenarnya udah jelas.

Tapi kalau untuk yang beli Mandala Plus Guard, di samping dapet makanan, minuman tadi, dia dapet juga uang cash. Kalau dia terbangnya besok itu, dia bisa dapet maksimum 4 juta. Karena itung argonya itu mulai delay, misalnya kita udah nunggu jam 9, dan ternyata terbangnya baru dijadwalin besok, kalau kita milih terbang pake penerbangan lain gitu ya, itu nggak dapet. Dapetnya Cuma 2 jam, 200 ribu aja. Tapi kalau dia mau untuk diterbangin besok, tu dianggepnya, pokoknya 4 juta. Tapi diitung aja dari jam 9. Misalnya dari jam 9, 10, 11...berapa jam ya? Tiap 2 jam, 200, 2 jam 200, 2 jam 200, dua jam, dua jam gitu, tinggal kaliin. Misalnya 10 jam, 5 kali 200, satu juta dapet. Nah itu kan artinya, bagaimana kita coba maintain keamanan penumpang gitu kan..he..eh.. Sampe kita berfikir begitu lho, dalam arti. Ya ini memang kesadaran asuransi belum ini ya...jadi kita juga campaign terus.

AS: Ini baru mulai, programnya ini?

TR: Enggak, udah dari taun lalu kok, bulan Oktober, udah 90 ribu, kita, polisnya terjual. Sampai hari ini mungkin udah lebih ya...mungkin 100 ribu.

AS: Kita hanya bayar waktu mau berangkat?

TR: Mau booking tiket. He..eh..dia nggak bisa beli pada saat di airport..he..eh... Jadi dibeli bersamaan dengan pembelian tiket.

Jadi, ya itulah, tadi kalau kita bicara sisi komersial, pada saat saya ketemu travel agent, pada saat itu baru fungsi commercial PR. Kalau tadi bicara media, strategis yang ininya, baru saya bicara ke CEO, juga yang ke dalam.

Terus apalagi ya? Itu dari sisi yang ehm... Perubahan management ada sih di tahun 2007, bulan Juli. Semua jajaran manajemennya sih diganti.

Terus yang mendorong perubahan ya kita butuh sebenarnya adalah airliners yang punya pengalaman di international airlines. Karena kan ada yang dari Bristish Airways, Air New Zealand, dari Ryan Air, supaya standard mereka bisa di adopt di Mandala. Sebenarnya itu. Jadi kita pinginnya sih Indonesian Airlines, yang benchmarknya pada international safety standard.

Semua pegawai lama, karena nggak ada lay off, cuma dengan sendirinya kalau dia tidak mengikuti perubahan, tidak bisa larinya 200 km per jam misalnya, dengan sendirinya hukum alam. Dia akan resign dengan sendirinya, atau kalau sudah dibina, di training, apa...itu tidak bisa berubah dengan sendirinya..tidak sesuai standart. Hambatan paling ini sih...sebenarnya dalam bahasa. Kalau aku pikir, untuk enam bulan pertama. Karena bicara pake bahasa Indonesia untuk mengutarakan pendapat, suka sungkan. Dari budaya militer ke budaya western working environment, gitu kan, di mana budaya western itu kan terbuka. Saya bisa berbeda pendapat tanpa hard feeling, gitu kan. Keluar dari ini, ya udah, kita biasa lagi. Karena berbeda pendapat untuk kebaikan perusahaan. Jadi nggak bisa asal seneng asal...

Nah trus, Warwick sendiri waktu baru ditempatkan pertama kali, mungkin ini juga bisa di foto copy deh.. di depan lift...Safety Commitment, punya fotokopiannya nggak? Nanti aku minta kirimin deh ya. Itu tuh, pertama kali Warwick ditugaskan, yang pertama dia lakukan itu tuh. Dia jadikan itu komitmen nya dia, gitu. Itu adalah, bisa dibilang, bagian eh..ya misilah, bahwa safety itu sebagai culture di setiap individu, di Mandala. Kenapa? Karena, apa namanya, kalau di bisnis airline itu, sebenarnya kita udah tau resikonya ya. Air France aja ilang, gitu kan ya.. jadi kita kan udah tau resikonya, kalau bisnis transportasi udara, ada kemungkinan incident, ada kemungkinan accident. Nah tugas airlines adalah mitigating the risk, minimalisasi resiko yang mungkin muncul.. Sehingga yang kita lakukan adalah bagaimana kita mengurangi kemungkinan terjadinya accident sama incident. Ya pertama invest di pesawat, pembaruan armada. Kemudian invest di expertise, ketiga invest di safety management eh..system...ketiga invest di safety soft ware. Safety software tuh di setiap pesawat. Jadi di setiap pesawat itu kita udah install yang namanya AIRFACE, software di mana dia bisa, karena bentuknya software, dia bisa di down load, tiap malam. Begitu semua pesawat udah overnight lah, udah landing semuanya itu di down load datanya pada saat pilot itu push back, taxi way menuju runway, pada saat take off, sampai di atas pesawat, pada saat kecepatan dia melebihi batas, overspeed, atau dia up, atau dia down, gitu ya, ada turbulence atau apa pun, sampai dia landing, itu semua terekam, oleh safety software ini. Nah itu di down load setiap malam oleh yang namanya Safety and Quality Department.

Jadi Safety and Quality Department, dia punya berapa pesawat, berapa kali landing, itu berapa banyak tuh airframe...dalam bentuk grafik. Nah biasanya kalau ada temuan yang tidak sesuai dengan SOP, itu akan dilihat, apakah ini karena faktor pilot, berarti human error, kita mitigate, minimalisasi kesalahan karena human error, kemudian apakah itu karena ATC, Air Traffic Control, ataukan itu karena, misalnya kondisi airport yang membahayakan, atau jadi itu tuh di lihat. Kalau pilot ini, selalu landing di Yogyakarta, selalu hard landing. Trus pilot ini, selalu deh kekecepatannya nih... Nah, itu jadi kita bisa menilai. Semua terekam dan semua terpantau. Jadi pilot tuh nggak bisa, misalnya ignorant, kaya misalnya pilotnya Garuda., yang Yogya gitu kan. Nggak bisa kalau pilot ignorant, karena kita udah tau dari awal, kita panggil, konseling, apa ini perlu di training, atau memang karakter pilotnya, ato apa...hal-hal seperti itu. Nah itu yang harus dilakukan, monitoringnya.

Nah, trus apalagi ya... Dulu, Mandala itukan militer, pramugarinya aja ada jungle survival, makan daging ular, yang kaya-kaya gitu. Cuma mereka itu belum terbiasa mengemukakan pendapat. Siap, laksanakan. Dalam arti, mereka udah biasa instruksi ya. Tunggu instruksi, gitu. Nggak berani mengeluarkan pendapat. Tetapi yang bagus nya, di jaman Kostrad, adalah itu, taat aturan. Karena dia nunggu instruksi. SOP nya bilang cek itu, cek in, cek semua sebelum ini...itu dilaksanakan semua perfectly. Nah itu keuntungannya...disiplin, loyalitas tinggi, dan patuh ama aturan.

AS: Peninggalan lama tuh...

TR: Peninggalan lama iya, tapi itu yang bagus. Nah makanya kita ubah dengan western working environment, lari ke arah kanan, 300 km per jam, itu langsung berubah. Karena tadi, itukan taat aturan, instruksinya lari ke kanan, apapun resikonya, apapun effortnya, dia lakukan untuk lari 300 km per jam ke arah kanan gitu. Bagus nya di situ. Jadi tidak ada arguing, apa..itu..itu...resistensi itu..kurang, lebih sedikit. Ada, orang-orangnya amazing. Nah baru setelah itu kita encourage budaya pelaporan, awalnya. Kaya Warwick, kan langsung turun, dia bikin surat ke karyawan. Jadi karyawan merasa oh..diperhatikan, kata-katanya kan "Kita tunggu kontribusi anda, untuk bagaimana penumpang mau terbang dengan Mandala". Nah yang kaya gitu kata-katanya Jadi bahasanya persuasif. Trus kemudian yang setelah itu, kendala bahasa. Kan aku, translator,

kemanapun dia pergi ama wartawan, kan aku translator. Jadi, disini kemampuan aku juga dituntut untuk bener-bener harus perfect ya. Nggak bisa, translate itu untuk satu kesalahan, sementara berarti aku mesti punya konsentrasi tinggi, berarti harus sing the same song everytime.

Nah jadi di situ. Warwick orangnya juga terbuka gitu, jadi bisa menerima masukan. Jadi kalau apa-apa ke bawah, kalau misalnya apa...didiskusin, diambil. Jadi lama-lama, Warwick mengembangkan budaya keterbukaan. Dalam arti, di meeting-meeting, orang dipaksa untuk bicara. Di paksa untuk Action Plan to be Follow up, gitu. Nah dia harus ngomong tuh setiap action itemnya dia. Di setiap meeting tuh, wajib, standar. Dan itu disiplin. Meeting yang biasanya setiap Monday, jam 9, nggak ada tu BOD, kalau perlu jangan sakit di hari Senin, di hari meeting, kalau perlu di hari lain. Itu jadi kaya religiously harus dijalankan. Dianggap sakral yang namanya meeting, yang namanya safety board meeting, ops meeting, jadi orang tuh respect...untuk yang itu tuh dibikin menjadi budaya. Terus dituntut budaya pelaporan. Kalau kita mengetahui suatu pelaporan itu membahayakan safety, kita tidak melapor, itu kita kena punishment. Tapi kalau misalnya melapor, justru tidak. Nah jadi kita encourage budaya pelaporan. Jadi semua mau ngomong. Nah baru di situ dikembangkan yang namanya Safety net, itu adalah jejaring, berdasarkan web page reporting system. Jadi di mana orang bisa melaporkan mengenai safety tanpa terkendala faktor hirarki. Jadi nggak perlu lapor ama bossnya, entar masuk di meja, gitu kan, apa pun, diapa-apain.. Nah itu, jadi itu.

Nah akhirnya dengan sendirinya budaya itu mengalir. Nah sekarang orang sudah bisa beda pendapat, apa, "oh itu direksi, harus diangkat ininya.." Udah gitu Warwick sejak awal, dulu jaman Kostrad kan protokoler banget, dibawain apa segala...waktu Warwick kan enggak. Dia pergi, ya pergi sendiri aja, tas dibawa, dia nggak perlu kasih tau, dia apa-apa, dia urus sendiri, kalau dia perlu apa-apa, dia naik taksi, gitu kan istilahnya. Yang penting, jualan jualan, tapi kan enggak, nanti di jemput di airport apa... Misalnya Warwick travelling ke Balikpapan, terus ada kaya entertainment gitu, setelah ketemu acara travel agent, malemnya nemenin Warwick ke manaaa gitu, ame pagi...enggak. Dia begitu travel agent gathering selesai, ya selesai, dia masuk kamar, buka laptop lagi, kerja lagi gitu. Aku kalau pergi ama dia tuh, nggak bisa aku nggak buka laptop, karena dia buka laptop, masa aku juga enggak, gitu kan. Jadi akhirnya aku jadi terbiasa, aku juga kerja ini..ni..gitu loh. Karena dia larinya cepet, mau nggak mau aku larinya juga harus lebih cepet kan? Kalau enggak, aku nggak bisa ngingutin dia. Mana langkahnya kecil... Kalau aku pribadi udah biasa, karena aku kerja di hotel, bosku bule melulu.

AS: Hotel mana tuh dulu.

TR: Dulu aku di Savoy, di Ibis Mangga Dua, di Accor Asia Pacific, Ocean Residence. Itu semua bosku orang bule, orang Prancis, orang Jerman lah..pokoknya bule...jadi aku udah biasa kerja di lingkungan western gitu. Dan aku terbiasa kerja tuh cepet. Makanya, di Cardig tuh semua orang pada pelan gitu. Makanya begitu di Mandala, buat aku nggak ada kesulitan. Malah anak-anak yang keteteran, ikutin gerakan aku, karena kalau nggak ngikutin cepet-cepet gitu kan kita ketinggalan.

Visi misi nanti aku tanyain ya. Bagaimana mengkomunikasikan perusahaan ke publik? Udah ya...jelas kan ya tadi. Trus kita biasanya pake yang namanya Tour of the Press, selain media courtesy visit, selain press conference, ada yang namanya Tour of the Press. Jadi wartawan lokal kita ajak ke Jakarta, lihat langsung operationnya Mandala, liat langsung in flightnya, liat langsung bagaimana teknisi itu liat pesawatnya, liat ini, trus baru kita ngadain yang namanya Safety

Workshop. Itu edukasi lagi, sehingga yang paling penting kita edukasi wartawan sehingga dia paham gitu. Bahasanya kita sama. We speas the same language, gitu kan, kalau enggak kan susah, bisa ditafsirkan berbeda.

Trus bagaimana bisa mengukur keberhasilan yang memuaskan perusahaan? Aku pikir sih dengan award yang kita perole, udah ini ya...satu pencapaian ya...he..eh.. Kayanya itu dulu, aku kasih copy ini dulu, sambil yang lain-lainnya kalau kurang tanya lagi aja.

Aku juga punya PR activities. Kalau ada yang kurang bisa aku tambahkan. Nih aku belum acara joint event sama pihak ketiga. Nggak apa apa ya? Joint event itu kita mengembangkan event-event, kerjasama dengan bank, dengan pihak ketiga,.. entah bank, entah hotel.

AS: Sering nggak itu?

TR: Ih agresif banget: Di Jakarta, di seluruh Indonesia juga.

AS: Makanya nggak masuk ke tivi kan?

TR: Tivi enggak, kita langsung, segmented. Nah, tapi kalau sekarang, imagenya udah mulai firm, positioning nya Mandala kan, sekarang kansebagai safest airline. Orang tuh melihat mandala sebagai ...pertama dia commitmentnya sama safety tinggi, kemudian dia pesawatnya baru, baru ketiga harganya affordable. Sebenarnya itu. Nah, sebenarnya lebih banyak positioningnya di ini..di safety. Ya sekarang, kita baru mau mengembangkan image, bahwa Mandala dengan tiga ini, kita ingin juga bisa tailor made untuk corporate. Jadi smart travelling, gitu. Mandala tuh ingin menjadi modern generation airline, untuk corporate, tailor made, sebagai pilihan korporasi. Sementara ini, pasar itu, didominasi sama Garuda.

AS: Garuda dan charter flight bukan?

TR: Charter sih enggak ya...eh..charter sih oil company. Ini sih enggak, limited lah nggak ini.. Sebenarnya dominasi untuk corporate segment itu Garuda. Corporate nggak mungkin naik Lion. Nggak mungkin naik Sriwijaya, Batavia. Dia pasti pilihnya Garuda, untuk eh..airlines partnernya mereka.

AS: Saat ini Mandala sudah mulai atau malah...?

TR: Kita sudah mulai, sudah ada dan akan diperbesar, kita mau expand. Dulu kita masih belum, belum yakin, maksudnya kita kan masih restructuring, masih focusing di operasional pembenahannya. Sekarang kan kita restructuring di komersial.

AS: Kalau kartu itu ..apa..member belum ada?

TR: Lagi dikembangkan, untuk ownership tadi...he.eh.. Mandala memberlah namanya, Mandala Card gitu loh. Tapi dia nggak melulu harus priority, gitu loh. Siapa pun yang terbang Mandala...seperti bank. Anda sebagai anggota bisa memiliki privilegde apa..apa...

AS: Bukan yang SQ?

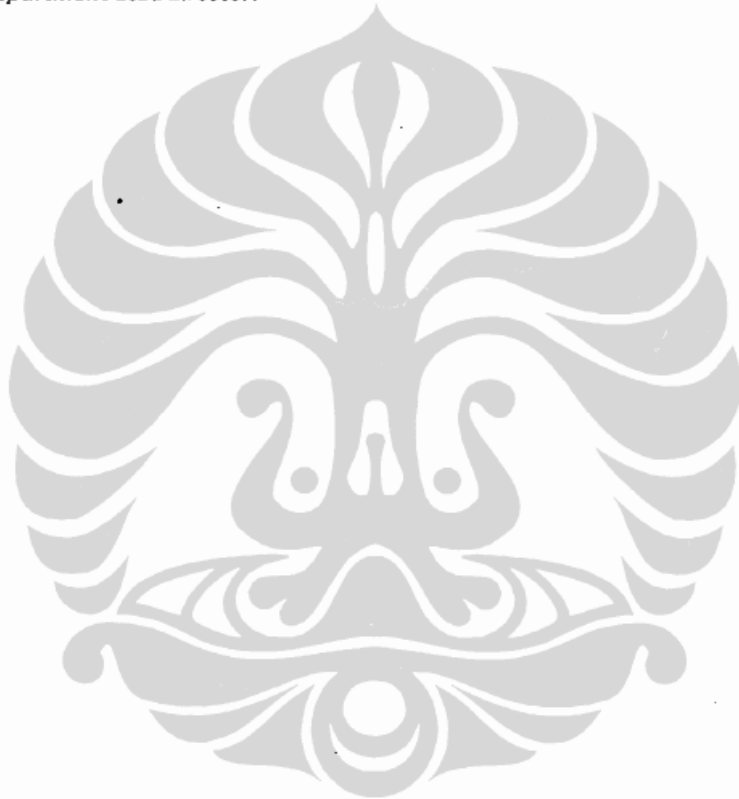
TR: Bukan, bukan. Kita kalau untuk priority itu kan biasanya corporate ya..dan itu kan lebih segmented, itunya...

AS: Sebelum ditutup, saya ingin tahu adakah seorang Public Relations di Mandala Airlines, di dalam manajemen lama?

TR: Saat itu banyak pekerjaan yang boleh dibidang di, saya tidak melihat satu *speciality*, tapi sudah ada pada *job descriptionnya* direksi, dan juga dibantu oleh *corporate*.

AS: Berarti jabatan yang sekarang ada, betul-betul baru?

TR: Saat ini yang adalah bagaimana kita...sebetulnya PR yang ada sekarang adalah program manajemen baru untuk mengkomunikasikan Mandala yang baru ke masyarakat. Di mana kita membutuhkan *spescial departmnet* atau *director*.



WAWANCARA

Informan : Ibu Ratna Dewi

Seorang pengusaha restoran di Bandara yang sering melakukan perjalanan ke luar kota. Tinggal di Jakarta. Berusia 65 tahun.

Wawancara dengan Ibu Ratna Dewi, dilaksanakan pada tanggal 17 Mei 2009 dan untuk seterusnya nama disingkat menjadi RD.

AS : Selamat siang ibu!

RD : Selamat siang.

AS : Ibu, ibu Ratnadewi, ibu pengusaha dalam bidang apa, Bu?

RD : Dalam bidang restoran, airport, airport restaurant, itu bidang utama. Tetapi selain itu ada bidang, ada bidang lain juga.

AS : Ibu sering bepergian?

RD : Sudah pasti. Pasti.

AS : Kalau boleh tahu berapa kali dalam sebulan?

RD : karena saya harus terangkan lagi, karena bisnis saya restoran, airport restoran itu ada di Manado, ada di Gorontalo, ada di Batam. Nah, karena eh urusan dengan Batam itu lebih sering, dan Manado, belum ada, Manado adalah airline yang lain ya. Dan yang ada lagi adalah Surabaya. Surabaya.

Jadi secara resmi itu, saya terbang ke Batam dan Surabaya.

AS : Batam dan Surabaya ini, kalau dirata-rata, dalam 1 bulan berapa kali?

RD : Eh...kalau Batam itu sebulan sekali, Surabaya juga sama. He eh, jadi gantian saya, dua minggu, dua minggu deh, sampai hapal skedulnya, skedulnya.

AS : Oh gitu ya. Ibu selalu naik Mandala?

RD : Selalu naik Mandala ke Surabaya sama Batam itu. Kalau lain-lain seperti Gorontalo sama Manado itu, karena belum ada, belum ada Mandala yang ke sana. Makanya semua pada heran, kenapa? Dulu, yang merajai perjalanan Indonesia timur itu adalah Mandala. Mandala dan Bouraq. Sekarang malah tidak ada sama sekali itu dua. Bouraq memang sudah enggak ada. Dengan adanya Mandala, muncul lagi ini, itu, diharapkan, apalagi saya yang orang Gorontalo, mengharapkan untuk bisa ke Gorontalo, sama Manado.

AS : Oh...

RD : Sama Manado. Itu, yang sekarang yang ada itu adalah yang pasti, yang sering saya pakai adalah Batam sama Surabaya. Nah, sekarang apa yang mau ditanya?

AS : Sekarang, kenapa kalau ke Batam dan Surabaya, termasuk sebetulnya airlinesnya banyak, banyak sekali ya yang jalur yang pergi ke dua tempat itu. Eh.. Kenapa ibu memilih Mandala?

RD : Ada alasan tertentu. Karena di eh... Mandala itu dulu ada di terminal C. Nah saya, salah satu eh.. ya restoran saya itu letaknya di terminal C. Sekarang lain, sudah pindah, kita juga lagi usaha untuk pindah, untuk bisa dapatkan tempat di terminal 3. itu masih dalam usaha. Eh...saya juga ikut tender kemarin, cuman ada yang lebih tinggi tawarannya. Jadi, udahlah, saya milih yang belakangan ajalah.

AS : Siapa tau lebih murah...

RD : Tertawa kecil...

Terputus oleh pembicaraan lain.

Nah sekarang mengenai Mandala. Mandala itu, saya mengalami hidup, eh apa, pasang surutnya. Dulu, yang paling ramai, dia itu kan Batam ya.

AS : Dari ... sejak yang baru atau....

RD : Iya, yang baru, Batam. Dan itu, saya selalu pilih Batam, karena berangkatnya itu jam 8.30 yang pagi, jadi pas ya. Pulangnya itu ada dua kali penerbangan, yang jam 4, yang jam 1 ada, yang jam 4 ada, terus yang jam 6 ada. Yah, itulah, kurang lebih begitu. Jadi, saya bisa mengatur, andaikata saya pulang pergi, saya bisa pulang yang jam 4. Sak laat, laatnya, saya yang jam 6. Itu kalau saya mau pulang pergi. Dan saya biasanya pulang pergi. Nah itulah...

AS : Sejauh ini puas, Ibu?

RD : Eh, di dalam layanan di dalam pesawatnya, it's okay.

AS : Kalau di darat?

RD : Di daratnya itu, kita selalu, kendala kita selalu terlambat.

AS : Oh masih terlambat. Terakhir ibu pergi, kapan?

RD : Nah, akhir-akhir ini sudah bagus.

AS : Oh, terakhir-akhir ini bagus...

RD : Terus, cuman sekarang kan tidak ada lagi makan. Kita beli makanan, beli makanan. Nah itu, ya nggak tau ya kalau untuk orang lain, tapi saya merasa itu servis, karena belum sempat sarapan dari tempat kita bias minum, kita bisa minum panas. Itulah yang sekarang saya nikmatilah.

AS : Jadi untuk ibu, pelayanan di pesawat itu gimana? Eh..dengan kondisi seperti itu?

RD : Bagus, bagus.

AS : Jadi bagus? Jadi kalau memang ibu kepingin makan, ya makan di dalam pesawat, dengan membeli, kalau nggak salah ya Bu. Jadi bayar lagi. Beli langsung bayar.

RD : Itu, kita sudah tau. Jadi di dalam itu tu, dalam pocket, ada harga-harga, atau langsung ditawarkan, gitu ya. Kita mau makan apa sih? Paling snack ya. Snack sama, ya minuman itu, kalau coffee berapa, kalau minuman lain berapa, itu aja.

AS : Kalau dengan Air Asia, ibu pernah naik? Ke jurusan yang sama atau ke jurusan yang lain?

RD : Air Asia itu, saya baru sekali.

AS : Sistemnya sama nggak Bu, di dalam pesawat?

RD : Tidak, sama sekali.

AS : Mereka sudah paket, serv nya?

RD : Saya pernah, Air Asia, itu dari Medan , karena, eh,,kebetulan jam itu dari Medan, Medan-Jakarta itu, saya, karena cuma sebentar ya, karena cape kejar-kejaran nyari tempat duduk...tertawa

AS : Oh ya...jadi, apa, untuk naiknya itu...

RD : Nenek-nenek begini kan takut ketabrak, itu dia, ya mana kosong. Dapet tempat duduk, fasten your seat belt, tarik napas aja dulu duduknya, jadi ditawarin minum sekali tuh udah nggak kepingin. Saya nggak, apalagi saya kebagian duduk agak ke belakang ya. Jadi, nah, kelebihan dari Mandala adalah kita nomer tiket,

AS : Oh, ada nomer tiket, jadi nggak harus berebut ya?

RD : Tidak perlu berebut. Karena saya punya itu di Bandara, jadi selalu dicarikan kalau kita check- in, kan kena, ada pakai batch, jadi selalu dicarikan oleh mereka tempat duduk yang baik, dapat nomer 2 atau nomer 3.

AS : Ada perlakuan khusus untuk orang tua nggak? Di ...

RD :Tidak ada...eh..

AS : Tidak ada

RD : Tidak ada, jadi biarpun..jadi ya semua dengan nomer tiket itu aja. Nah itu, ceritanya, 6 bulan yang lalu, barangkali, saya punya pengalaman yang kurang baik, makanya itu yang di..., yang saya...saya...saya...selalu pilihannya itu kalau perjalanan yang

dekat itu adalah Mandala, yaitu.. karena tempat saya, itu gitu, jadi selalu yang menguruskan staf saya kan, ada yang...begitu juga kalau pulang, dijemputnya juga disitu. Jadi enaklah buat saya. Nah pengalaman saya sekali ada itu, saya berangkat yang jam setengah sembilan ke Surabaya. Hampir bersamaan sih, kalau keberangkatannya, dengan harapan pulang pergi lagi. Nah itu kita, tiket yang setengah lima, jadinya nggak ada penerbangan. Jadinya akhirnya masuk yang setengah enam semuanya..karena kelihatannya mulai datang, jadi kalau kita berangkat yang setengah lima, itu perkiraan saya, mungkin yang berangkat, mungkin hanya 15 orang kali.

AS : Jadi dikumpulin ya..

RD : Tapi selama ini, yang sekarang ini, saya belum mengalami itu..

AS : Jadi semuanya, boleh dibilang tepat waktu lah gitu ya.

RD : Saya berangkat dari Batam yang terakhir itu, saya pernah duduk, di dalam itu, yah dihitung waktu banjir, waktu banjir lapangan terbang..

AS : Banjir di sini? Di Jakartanya?

RD : Di Jakarta..he eh..

AS : Yang jalannya menuju ke....

RD : Yang sampai pesawatnya, itunya close, lapangan terbangnya close ya. Saya pernah mau naik pesawat. "Jangan, jangan ibu, airport tutup semua". Kalau gitu saya terbang dulu ke Singapur deh. Nah pulangya itu, waktu saya ditelpon, udah pak udah bisa berangkat. Nah penerbangan itu hamper bersamaan dengan jam 4.20. Itu penuh terus...eh bukan penuh, begitu bisa take off lagi. Sehingga, saya pernah duduk di dalam pesawat, isinya cuman 8 orang, 8 orang di Mandala. Karena skedulnya itu, jam sebelumnya lebih banyak, sesudahnya itu...yah itulah. Saya terakhir naik Mandala itu adalah...eh...saya bawa keluarga saya, karena di sana mendandani pengantin, ada keluarga Habibie, saya empat orang dengan staf...oke oke saja dari Batam.

AS : Kalau, mundur sedikit nih, tadi ke waktu Ibu nunggu di airport Surabaya itu, beberapa bulan yang lalu. Pesawat itu terlambat, perlakuannya Mandala terhadap para penumpangnya....?

RD : Itulah yang selalu disesalkan, apa ya... Tidak ada..apa.. kaya ... dulu Garuda kan, kalau ada delay kan, selalu ada servis ya atau apa..... Sekarang ini, mungkin, yang ada begitu cuma Garuda aja atau yang, yang sampai menunggu lebih...yang lain-lain sekarang, kelihatannya tidak ada tuh servis yang seperti itu.

AS : Tapi kalau permohonan maaf atau pemberitahuan dari maskapai?

RD : Pemberitahuan, ya ada.

AS : Ada.

RD : Ada.

AS : Karena saya sendiri, pernah waktu jaman Merpati itu, aduh, dateng semena-mena, pulang semena-mena....(tertawa).nggak pernah dikasih tau kitanya. Tiba-tiba...

RD : Kita dikasih tau, walaupun orang tetap ngedumel, masih tetap diberi tau. Dan Mandala itu, eh...saya kenal Mandalanya dari dulu...dari jamannya dia masih bagus, masih jamannya....masih punya Mandala..

AS : Masih punya pemilik lama? Kostrad ya?

RD : Ya, Kostrad. Itulah, jadi saya, daripada saya milih Merpati atau Bouraq, saya milih Mandala ke Gorontalo. Jadi straight ya, via Makasar, Gorontalo. Dia malah, dia nggak ke Manado, Mandala. Nah itu saya,.. Terus tiga bulan sekali saya ke Medan. Dulu itu bagus, makannya juga bagus..

AS : Kalau, mungkin, apa menurut ibu, mungkin sejak kondisi resesi, waktu 97, terus kondisinya Mandala itu...menurun?

RD : Ya...ya...menurun. Di situ, kita, saya ceritakan yang sebenarnya. Itu, pesawatnya, katanya udah mau berangkat, tiba-tiba aja, tidak ada. Itu delaynya nggak tanggung-tanggung. Delaynya nggak tanggung-tanggung dan ...nah, yah..itulah, seperti biasakan, stafnya, pemberitahuan kan suka lari... lari, untuk memberitahukan...apalagi kalau udah ada yang bawa dorongan..itu..setumpuk begini ya...suka lari tuh. Takut diomelin. Tapi selalu ada, Mandala itu punya skedul. Sekarang malah belum ada...

AS : Cuma malah sekarang yang belum ada yang ke Gorontalo?

RD : Sekarang Gorontalo dan Manado, mungkin...nggak tau ya, yang akan datang. Sekarang itu yang paling banyak sekitar Surabaya dan Batam. Jadi...eh... yang lain-lainnya sih oke-oke aja...oke...

AS : Soal pembelian tiket itu, Ibu biasanya, pesen sendiri atau di...

RD : Oleh karena saya selalu membelinya dari travel atau dibelikan oleh staff saya, saya tidak ada, nggak pernah tau. Jadi kaya overload atau apa segala macam itu, eh kalau saya, ya biasa, kalau pulang, baik-baik aja urusannya dengan orang. Yah "Bu, ibu mesti nambah begini, kita udah" "ya, oke".

AS : Kan sekarang, kalau, itu kan, jenis tiketnya bukan seperti dulu lagi kan ya? Hanya selebar kertas gitu. Waktu pesawat

RD : Suka bingung saya... Saya pernah, eh.. karena biasa, karena bawa-bawa map, jadi semuanya kan di ceklek nah yang ngasih kan pegawai saya...ni Bu..nih.. Nah, waktu mau check-in...mana ini tiket? Aduuuhhh...mana ini tiket? Sampai saya panggil "Mana tiketnya?" "Iha, saya udah kasih" (kata staf ybs). Oh, taunya itu diceklek di dalam map

itu. Buseeet... (tertawa). Jadi saya pernah ngalami itu, karena diantar ya, barang 3 hari sebelumnya, jadi..diantar dengan mapnya, tiketnya. Nah tiketnya itu kan biasanya...

AS : Karena nggak berbentuk tiket, jadi kita agak...

RD : Nah, kan dia kasih di amplop, "sini tiketnya buat saya". Biasakan dari pada ini, saya masukin. Nah pada waktu Check-in, tiketnya ini kemana ...uh udah..dan selalu yakin, mau berangkat, Ferhat selalu ngingetin..."tiketnya?" Beres deh dan saya, tidak pernah mau, tidak pernah perngalaman ketinggalan tiket itu tidak ada. Sebab sebelum berangkat, sudah disiapkan. Ya ini sampai mana...ini mana...amplopnya ini ada, sampai uiy..ni ini amplopnya dimana...karena tidak seperti biasanya ya, tiket itu ya... Tapi apa..., so far so good...

AS : So far so good. Kalau ibu bicara ama orang-orang yang memang eh...naik, pergi, bepergian dengan Mandala, mereka rata-rata cukup ini...mereka punya...

RD : Mereka itu, komentarnya sekarang itu, komentarnya tuh bersih. Pesawatnya...

AS : Pesawatnya, inginnya pesawat yang bersih.

RD : Artinya, komentarnya...he eh saya lebih baik naik Mandala ya, toiletnya bersih...sampai saya selalu naik Mandala, lebih baik naik Mandala. Dulu sih, masih sama almarhum bu Mike, kalau dia nggak dapet Garuda, naik Mandala aja deh. Dulu kan dia, beliau pernah ditempatkan di sana..

AS : Oh gitu, jadi milihnya Mandala ya...

RD : Mandala, selalu...dari pada, kalau tidak dapet Garuda ya Mandala gitu...

AS : Jadi pilihan Mandala, Mandala masih pilihan kedua? Dibandingkan ... Garuda. Jadi Garuda tetep, masih, sementara ini, tetap pilihan...

RD : Garuda sih tetap, walaupun dia agak turun sebentar...karena Garuda, pada waktu kejadian di Yogya...

AS : Oh iya...

RD : Orang tuh selalu, aku tuh..., selalu milih Garuda, walaupun kemana-mana mahal, tetap Garuda. Kok kejadiannya kaya gini? Lha ya itulah nasib, walau kemana juga kemana juga, pasti ada kejadian...

AS : Kalau tiketnya Mandala sendiri, untuk ibu, murah apa mahal?

RD : Sedang..

AS : Sedang...

RD : Sesuai dengan perjalanan...,eh...kita kan ada pembandingan. Lion, Lion lebih mahal, sekitar sepuluh ribu lebih., tapi, dengan itu, Mandala itu oke, jadi saya sudah bisa kira-kira. Kalau saya harus ke Batam, ya gini..gini..gini...

AS : Kalau berita tentang Mandala, atau, apa, cerita tentang Mandala, ibu sering denger atau betul-betul hanya karena, apa ya...kesetiaan ibu sama Mandala

RD : Nggak pernah, nggak pernah,karena dulu, buka rahasia nih ya....dulu Mandala itu catering saya. Kalau ketauan, utangnya Mandala itu banyak banget. Tapi sejauh ini baik-baik saja. Kalau pada waktu itu, tuh, yang sembilan belas...yang waktu pada turun tuh...sembilan tujuh, sembilan delapan, sesudah resesi, itu ada yang bilang, ini pesawatnya kurang kali ya Bu? Makanya nggak terbang-terbang. Ada yang bilang pilotnya nggak ada.

AS : Kalau berita atau iklan, gitu, sering liat Ibu?

RD : Nah, Mandala itu, beraninya dia beriklan itu dulu. Dulu sebelum resesi. Sekarang saya liat mulai lagi.

AS : Sekarang ini, baru-baru ini?

RD : Ya, baru-baru ini. Kan kalau di dalam pesawat kan baca...eh..inflight magazine. Iklannya cuma pada waktu di tempat tiket, pada waktu pembelian tiket. Tidak seperti, ya...ya..memang yang merajai iklan tuh Garuda ya...Saya kalau liat di koran, iklannya, selalu tidak ada. Yang ada itu Batavia, Sriwijaya, Lion.

AS : Kalau berita tentang Mandala sendiri? Tentang apa aja Bu, yang dalam bentuk berita ya Bu. Tulisan-tulisan, seperti misalnya mereka punya berita tentang pembukaan jalur baru, atau...

RD : Mungkin baru sekarang ini. Itu ada dalam berita-berita di majalah yang ada di airport. Kalau di koran-koran biasa, umum, saya, ya paling, pada waktu pembukaan terminal tiga.

AS : Tempatnya yang baru ini, naikin citranya juga?

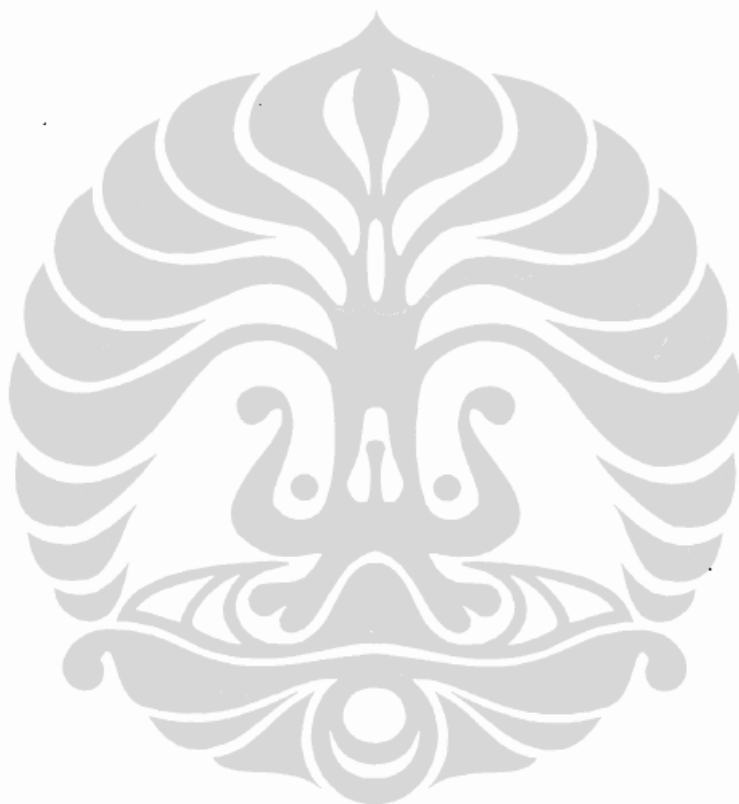
RD : Bagus. Ya karena semuanya serba baru.

AS : Kalau mengenai perubahan manajemen, ibu juga tau?

RD : Manajemen itu mempengaruhi citranya, time skedulnya, itu yang penting. Tapi tiba-tiba berubah lagi. Dua bulan yang lalu, sudah baik ya. Tapi beberapa waktu yang lalu, saya denger, itu katanya punya Singapore atau Australi. Saya denger Singapore Airlines...Silk Air. Katanya manajemennya mau sama-sama. Itu namanya sambil ngobrol-ngobrol sambil nunggu.

Yang pasti berita-berita seperti itu ada di buletin airport, dan saya baca. Up date teruslah. Ya bener-bener aja, apa orang asing, atau modalnya ditambah... Jadi kesan saya, so far so good.

AS : Baik ibu, sementara ini, cukup. Terima kasih.



Wawancara dengan informan penumpang pesawat Mandala, pada hari : Jumat, 15 Mei 2007, di Terminal Tiga, Bandar Udara Soekarno Hatta, Cengkareng.

Nama : Bapak Ardi Nugroho,

Jabatan: Direktur PT. Daya Santosa Rekayasa, Jakarta.

Ia tinggal di Jakarta dan berusia 59 tahun, dan sering melakukan perjalanan ke luar kota, dengan pesawat udara.

AS : Selamat siang Pak.

ARDI : Selamat siang.

AS : Bapak bekerja di mana?

ARDI : Saya kerja di RUTAN, Jakarta. Kita jual alat-alat untuk pertanian, mesin bajak, alat untuk sayur-sayuran di Kem Chicks, kan butuh rumah kaca, kapal. Kita jual bermacam-macam alat penunjang pertanian. Alat-alat itu kita buat sendiri, kecuali beberapa komponen, seperti mesinnya. Perusahaan ini salah satu sister company.

AS : Bapak sering berpergian ke luar kota Pak? Kemana aja? Yang menggunakan pesawat.

ARDI : Anu...Sumatera, hampir semua, Padang, Medan, Bengkulu sampai Aceh. Kalimantan, Balikpapan, Sampit, Muaratewe. Terus kalau Sulawesi, banyaknya ke Manado, Gorontalo, ini jalur pesawat ya? Terus Palu, Makasar.

AS : Yang paling jauh?

ARDI : NTT, sampai Timor Leste. Tapi pesawatnya cuma Merpati, jam satu. Kita ekspor traktor besar-besaran ke sana. Terus Kupang, terus udah...jajarannya itu.

Untuk daerah basah penerbangan, untuk perusahaan kita, justru Surabaya - Jakarta. Wuis..sering sekali. Karena kantor pusat kita, dengan 600 karyawan itu, ambil aja, karyawan eksekutifnya, ambil aja 10 persennya ada di Surabaya. Lucu ya? Padahal kegiatan ekonomi ada di Jakarta, eselon satunya kan ada di sini semua. Karena kantor pusat pabriknya ada di sana, dengan tujuh cabangnya kita berafiliasi sama Surabaya, jadi Jakarta - Surabaya dengan seluruh cabang kita, Jakarta jadi tempat transit kita. Makanya kita ada mess, di sini toh. Itu kalau Direksi mau ketemu pejabat kan di Jakarta. Jadi bener-bener, sering sekali. Atau misalnya ada rapat dengan para manajer dari seluruh kantor cabang, juga biasanya diadakan di sini.

Cuma sekarang ini banyaknya bergeser ke Mandala. Karena apa? Karena eh... Mama klas dari Garuda itu sudah mahal sekali, satu juta ke atas. Dulu kan kalau naik Garuda ada rasa safety. Sekarang kalau saya lihat, Direksi lho ya...trend nya sudah Mandala, pake 320.

AS : Kok tau kalau Mandala lebih safe?

ARDI : Opteit..bahasa Belandanya tuh..mereka tuh nggak mau terlambat..on time. Nek Lion apa gitu...wis di... nggak mau itu semua. Kecuali teknisi, semua level-levelnya tuh, Lion, Batavia.

AS : Jadi ada perbedaan antara Direksi dan staff ya?

ARDI : Ya. Mandala masuk kelasnya Direksi sekarang, kelasnya Direktur.

AS : Ada kelas khusus untuk tiket yang dipilih itu?

ARDI : Sekitar yang di recommended itu yang sekitar Rp.820.000, yang rutin, kalau saya liat, karena yang bayari saya, kantor saya, sebagai cabang. Makanya seringkali kita ngalah, kita yang terbang ke Surabaya.

AS : Sebulan bisa berapa kali sih?

ARDI : 6, kali. Banyak. Bukan keperluan laporan dari kegiatan aja, tapi bawa tamu. Tugasnya di sini ini, kalau ada beberapa departemen mau melihat pabrik langsung. Saya sering nganter beliau-beliau. Lha biasanya kalau saya liat, tiketnya yang pesan kita. Saya pilihnya dengan Mandala. Kalau ke Banjarmasin, saya lihatnya itu, Air Asia. Kalau ke Bali, untuk pulang yang paling malem, jam 11 itu kalau nggak Mandala ya Air Asia.

AS : Mana yang paling sering?

ARDI : Dua-duanya, yang mana bisa dapet tiket aja. Pokoknya dua itu. Kenapa kita ninggalin Garuda? Karea frequent flyer kita, kasarannya bisa dipakai naik haji dua kali gitu, kasarannya, ... mahal. Mahalnya nggak karu-karuan. Mahal dan memang kalau naik Garuda ini, menimbulkan rasa aman, ya pesawatnya.

AS : Air Asia terbang ke Surabaya juga kan? Kok nggak pilih Air Asia?

ARDI : Kok kelihatannya banyak Mandala. Saya nggak bisa ngatur, karena mereka ngurus sendiri dari Surabaya, Tapi kalau saya tanya, kamu naik apa Pak? Oh saya, dengan Mandala. Kecuali, untuk hal-hal tertentu, sesekali dia harus ke Bandung terus mau ke Singapore, Kota Kinabalu, Surabaya, ya Air Asia, karena Mandala nggak ada penerbangannya. Untuk kita dua pesawat ini. Kenapa? Representatif harganya, pesawatnya sama. Pelayanannya relatif sama lah. Cuma kalau Air Asia itu, larinya ke Malaysia. Kita akuihah, kalau naik Mandala, kan ada nasionalismenya.

Dulu, saya terbang selalu dengan Garuda. Kalau nggak ada Garuda, pokoknya saya nggak terbang. Biarin aja. Sekarang okelah, saya bisa terbang dengan Mandala,

karena pesawatnya baru. Dan informasinya, yang saya dengar...dari direksi..sejak dipegang oleh orang asing, katanya lho, saya nggak tau, itu menimbulkan rasa perbaikan yang menyeluruh. Sampe...tingkatan direksi saya kan lebih tau...kok sejak dipegang orang asing ini kok berasa aman seperti Garuda. Nggak tau saya bener apa enggak?

AS : Nggak pernah denger tentang apa yang terjadi dengan Mandala?

ARDI : Nggak pernah, nggak ngerti. Pokoknya sekarang nih, manajemennya diganti. Sejak itu jadi baik. Apalagi waktu pesawat Mandala jatuh di Medan waktu itu, nggak berani semua. Tapi sekarang dipegang asing. Asing sapa? Kita kan awam soal kaya gitu. Tapi menimbulkan cerita. Setiap mau ke Jakarta pastinya mintanya dengan Mandala. Tepat. Tepat waktu. Karena efisiensi, kita tidak pergi dengan Garuda...kita pilih Mandala, wong pesawatnya podok. Nyampainya sama.

AS : Mandala sekarang dimiliki oleh perusahaan asing, dari Singapore dan perusahaan Indonesia, dengan direktornya pak Diono Nuryadin. Dan pilotnya dipilih yang profesional dari luar. Saya ingin tau citranya di dapat nggak ya?

ARDI : Ya dapat...ya orang Indonesia masih merasa kalau dipegang asing, tingkat kepercayaan konsumen itu lebih tinggi. Nggak tau ya masyarakat, tapi faktanya memang begitu, ya.

AS : Kalau untuk karyawan yang ditugaskan, harus dengan Mandala juga kah?

ARDI : Oh ndak, mereka biasanya naik Lion atau Sriwijaya, karena harganya lebih murah. Pernah dari Lampung, salah satu direktur kita naik Sriwijaya, yang pesawatnya sudah...yang pake ER itu lho, terlambat dua jam. Dia nggak mau lagi, sudah. Dua jam. Dia complain, tapi karena dia pesan sendiri, aku nggak disalahkan. Kalau saya recommended sih pake Garuda, Mandala dan Air Asia, kalau Rutan. Nah sekarang direksi yang paling kaku, yang paling jaga betul perjalanannya, pokoknya fanatik, kalau nggak Garuda, pokoknya enggak terbang. Sekarang sudah enggak. Ya..nggak tau ya...orang chinese sak sugih-sugihan, masih milih efisiensi dengan aman.

Saya tanya "kok tumben?" "Bagus Mandala" katanya. Pesawatnya baru terus tepat. Weis dah, sekarang saya pake Mandala. Ya sudah, selesai...

AS : Jadi ketepatan waktu itu sangat penting ya untuk pengusaha?

ARDI : Iya memang. Mereka sibuk sekali, mereka kalau lagi nunggu di lounge begitu sudah ditelpon-telpon dari sini. Jam berapa pertemuannya. Waduh, kan susah kalau nggak tepat. "Jadi, naik apa Pak?" "Mandala". Persis kalau di jemput supir sudah sampai di airport. Itu penting lho. Tapi kalau Lion, even Air Asia tuh, masih susah...masih suka terlambat.

AS : Di Mandala ada satu produk, yang Mandala Guard, jaminan asuransi, kalau terjadi keterlambatan. Apa bapak tau?

Ardi : Nggak tau, kalau nggak pernah terlambat sih ya. Bagus kok. Jadi yang saya liat, Mandala, yang kita patok, untuk perusahaan kita. Boeing rasanya sudah tua...tapi kalau Airbus itu enak, rasanya suara alus, jadi rasanya aman. Selain itu, yang sering diomongkan itu "eh sekarang Mandala dipegang orang asing lho" Itu menjadi nilai tambah. Tapi apakah orang asing lebih bagus dari pada kita? Kan belum tentu. Tapi image kita nih, iya, kalau oleh asing itu, bener-bener anu..nggak dimain-mainin..maintenance ya betul-betul di maintain... Cukup? Saya mau jalan lagi ya.

AS : Baik, Pak Ardi. Terima kasih banyak atas waktunya.



Re: Pertanyaan tesis

Monday, June 8, 2009 9:43 PM

From:

This sender is DomainKeys verified

"marcia gurning" <marciagurning@yahoo.com>

Add sender to Contacts

To:

"Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>

halo mba.....ni aku jawab ya...

1. Kalo dulu, aku suka beli telp langsung ke Mandala, booking dulu, trus ambil sendiri, kebetulan deket rumah kan ada Kartka Chandra, tempat Mandala.
2. Aduh aku blm pernah beli lewat atm tuh...belum pernah nyoba gitu.....
3. Kalo yang no 3 pernah denger sih, tapi detailnya apa blm pernah nyari tau secara rinci.

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>

To: marcia gurning <marciagurning@yahoo.com>

Sent: Monday, June 8, 2009 10:04:14 PM

Subject: Re: Pertanyaan tesis

saya mau tanya tambahan ya...

1. Kalau beli tiket pesawat Mandala, dilakukan sendiri secara langsung, lewat ATM atau lewat agent? kenapa?
 2. Kalau pernah beli lewat ATM, bagaimana prosedurnya? Mudah kah?
 3. Apakah kamu tau tentang penawaran Mandala Plus Guard?
- Terima kasih sebelumnya ya.

--- On Tue, 5/19/09, marcia gurning <marciagurning@yahoo.com> wrote:

From: marcia gurning <marciagurning@yahoo.com>

Subject: Re: Pertanyaan tesis

To: "Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>

Date: Tuesday, May 19, 2009, 9:48 PM

ok..tenkyu mba...

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>

To: marcia gurning <marciagurning@yahoo.com>

Sent: Wednesday, May 20, 2009 8:42:38 AM

Subject: Re: Pertanyaan tesis

Wah, terima kasih sekali untuk jawabannya ya. Sementara cukup dulu, kalau kurang, saya akan tanya susulan ya.

Salam.

--- On Tue, 5/19/09, marcia gurning <marciagurning@yahoo.com> wrote:

From: marcia gurning <marciagurning@yahoo.com>
Subject: Re: Pertanyaan tesis
To: "Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>
Date: Tuesday, May 19, 2009, 9:37 PM

1. Pelayanan.....kalau soal makanan jelas menurun ya....dulu sempat bbrp airlines udah kotak roti, Mandala msh nasi.....lama2 Mandala juga ngasih kotak roti saja...dan skrg samasekali tidak apa2 kecuali air mineral.....tapi gpplah 2 jam ini ke Medan..yg ptg aman ndan nyaman
2. Keterlambatan pemberangkatan??? oh pernah banget.....yang trakhir saya ingat tgl 21 Feb kmrn...kita sdh di waiting room, taunya telat...mengecewakan karena tanpa pemberitahuan terlebih dulu.
Tapi ada juga pelayanan Mandala yang membanggakan.....Mandala rute Jkt-Mdn atau Mdn-Jkt sering sekali dicancel atau ditiadakan penerbangannya....nah bagusny Mandala itu. mereka selalu mengirim sms beberapa hari sebelumnya sbg pemberitahuan, jadi kita sbg penumpang bisa mereschedule jadwal terbang kita.....itu sisi baiknya pelayanan Mandala...
3. Berita mengenai Mandala 10 thn terakhir...yah pastilah png mendengar tapi tdk trlalu mengikuti, selain penggantian sejumlah armada pesawat dengan airbus.....atau kalo ada berita2 promo yang dikirimkan melalui email.....
4. Citra mandala beberapa tahun ini yah buat saya bagus2 saja.....saya tidak terlalu terpengaruh dgn berita jatuhnya pesawat Mandala thn 2005....buat saya Mandala tetap yang terjamin setelah Garuda.....

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>
To: marcia gurning <marciagurning@yahoo.com>
Sent: Wednesday, May 20, 2009 8:12:10 AM
Subject: Re: Pertanyaan tesis

Terima kasih untuk jawabannya.

Oh, sudah lama juga jadi penumpang tetap Mandala ya. Kalau begitu, saya ingin tahu lebih jauh lagi ya.

1. Dalam 4 tahun terakhir ini ada perubahan yang dirasakan dengan pelayanannya? Lebih baik atau lebih buruk?
2. Pernah ngalamin keterlambatan keberangkatan? Kalau pernah berapa lama? Pelayanan apa yang diberikan Mandala?

Apakah situasi di atas dikomunikasikan ke penumpang?

3. Apakah kamu pernah mengetahui atau membaca mengenai Mandala, 10 tahun yang lalu? Kamu sering membaca, mendengar atau melihat berita-berita yang berkaitan dengan Mandala?

4. Bagaimana citra Mandala sekarang ini, menurut kamu? Apakah ada perubahan dengan citra Mandala, sekarang ini, dibandingkan dengan 6 tahun yang lalu?

Thks & salam.

--- On Tue, 5/19/09, marcia gurning <marciagurning@yahoo.com> wrote:

From: marcia gurning <marciagurning@yahoo.com>
Subject: Re: Pertanyaan tesis
To: "Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>
Date: Tuesday, May 19, 2009, 8:33 PM

Pagi mba Andri.....

Ya.....biasanya hanya rute Jakarta-Medan-Jakarta saja...

4 tahun terakhir saya sering menggunakan Mandala.....dulu mmg saya naik Garuda..tapi krn situasi keuangan yang berbeda saya harus anik pesawat yang bukan Garuda, pilihan jatuh ke Mandala karena service yang hampir sama bagusnya...apalagi bbrp tahun terakhir pesawat2nya baru..yang pasti dimaintain scr teratur....

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>
To: marciagurning@yahoo.com
Sent: Wednesday, May 20, 2009 5:45:03 AM
Subject: Pertanyaan tesis

Pagi Marcia!

1. Anda sering bepergian naik pesawat terbang? Kemana aja?
2. Biasanya menggunakan maskapai apa? Kenapa?

Pertanyaan berikutnya menunggu jawaban dari anda dulu ya,
Terima kasih.

hai... Ngapain aja nih selama ini? Iya nih mau minta nambah informan untuk tesis...

1. Berapa sering kamu terbang? Biasanya ke mana? Selalu dengan Mandala?
2. Kalau sering naik Mandala kenapa? atau kalau enggak juga kenapa?
3. Kamu beli tiketnya di mana? Pernah coba lewat ATM?
4. Gimana pelayanan secara menyeluruh?
5. Apakah pernah mengalami keterlambatan? Kalau iya, apa yang dilakukan Mandala?
6. Pernah denger Mandala Plus Guard?

Boleh minta tolong dibales segera nggak? Mudah-mudahan bisa ya. Terima kasih banyak sebelumnya ya...

Salam.

--- On Fri, 6/12/09, **astrid saragih** <astrid06_saragih@yahoo.com> wrote:

From: astrid saragih <astrid06_saragih@yahoo.com>
Subject: Re: Pertanyaan untuk tesis
To: "Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>
Date: Friday, June 12, 2009, 11:40 AM

hehehe...thanks...aku pernah naik mandala kok..ada yang bisa dibantu emangnya ya?

--- On Mon, 6/8/09, **Andriani Ramelan** <andriani_ramelan@yahoo.com> wrote:

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>
Subject: Pertanyaan untuk tesis
To: astrid06_saragih@yahoo.com
Date: Monday, June 8, 2009, 11:27 AM

Hi, Astrid! Seneng ya...udah bebas dari beban jadi refreshing terus... Astrid boleh minta tolong nggak? Aku mesti cari penumpang yang pernah naik pesawat Mandala. kamu kalau ke Medan naik pesawat apa? Pernah naik Mandala?

Kalau sudah terima jawaban kamu, aku akan nanya tambahan ya.

Terima kasih sebelumnya.
Andri

--- On Sun, 6/28/09, Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com> wrote:

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>
Subject: Re: Pertanyaan untuk tesis
To: "astrid saragih" <astrid06_saragih@yahoo.com>
Date: Sunday, June 28, 2009, 2:35 AM

Dear Astrid,

Aku mau nanya dikit lagi ya, karena waktu direview, ada jawaban yang masih aku butuhin lebih tajam. Tentang citra Mandala, kamu bisa gambarin seperti apa nggak?

Terima kasih sebelumnya.
Andri

--- On Wed, 6/17/09, astrid saragih <astrid06_saragih@yahoo.com> wrote:

From: astrid saragih <astrid06_saragih@yahoo.com>
Subject: Re: Pertanyaan untuk tesis
To: "Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>
Date: Wednesday, June 17, 2009, 1:44 AM

hahaha...dua minggu ini aq jarang buka email mba...
neh jawabannya :

1. jaranglah mba, palingan 3 kali setahun, mudik ke medan, itu pun pas hari liburan aja...
2. Naik Mandala karena murah aja, biasanya suka ngasi harga promosi seh..hahaha..
3. Beli lewat call center mandala, pernah lah lewat atm, kalo lagi males ke counternya langsung.
4. pelayanannya ya biasa aja mba, sama kayak airline lainnya..
5. wah, paling sering tuh mandala telat, ambil tiket pagi, berangkat siang atau sore, tapi kan aku senang karena makin telat makin banyak dapat duitnya mba, hahaha, kan ada asuransi mandala yang ngasi berapa gitu setiap keterlambatan dua jam dan kelipatannya, aku lupa jumlahnya.
6. Nah itu dia mba, yang baru kuceritain kan namanya Mandala Plus Guard, Asuransi ketepatan waktu dari Mandala, aku suka ikutan yang itu mba.....

Ok, kalo ada lagi, email aja mba....

--- On Tue, 6/16/09, Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com> wrote:

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>
Subject: Re: Pertanyaan untuk tesis
To: "astrid saragih" <astrid06_saragih@yahoo.com>
Date: Tuesday, June 16, 2009, 9:36 PM

Re: Pertanyaan untuk tesis

Tuesday, June 30, 2009 5:09 AM

From:

This sender is DomainKeys verified

"astrid saragih" <astrid06_saragih@yahoo.com>

Add sender to Contacts

To:

"Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>

iya bu, menurut saya seh bukan hanya citra mandala saja ya, tapi hampir semua airlines di Indonesia, aku sekarang cuma percaya ama Garuda aja bu..

aku seh pernah denger manajemen Mandala udah ganti tapi gak tahu pasti tentang itu bu..Sebagai customer, aku gak terlalu care ama urusan manajemen, yang penting pembuktian di lapangan aja, sejak jatuh, aku baru sekali naek Mandala lagi bu (dulunya seh sering),pertama-tama aku agak takut seh, cuma ya pengen coba juga, yang buat tertarik ya adanya jaminan ketepatan waktu itu bu...jadi kalo masalah ketepatan waktu, sekarang justru gak masalah kalo telat, makin lama telatnya, makin banyak dapat duitnya bu, hehehe.....

--- On Mon, 6/29/09, Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com> wrote:

From: Andriani Ramelan <andriani_ramelan@yahoo.com>

Subject: Re: Pertanyaan untuk tesis

To: "astrid saragih" <astrid06_saragih@yahoo.com>

Date: Monday, June 29, 2009, 10:05 PM

Terima kasih yan untuk jawabannya, tapi jadi pingin nanya lagi nih. Boleh ya?

Oh jadi menurut kamu, Mandala sekarang belum bagus citranya, meski udah punya pesawat baru?

Tapi kamu tau nggak, kalau manajemen Mandala itu yang sekarang udah ganti?

Terima kasih lagi ya.

--- On Mon, 6/29/09, astrid saragih <astrid06_saragih@yahoo.com> wrote:

From: astrid saragih <astrid06_saragih@yahoo.com>

Subject: Re: Pertanyaan untuk tesis

To: "Andriani Ramelan" <andriani_ramelan@yahoo.com>

Date: Monday, June 29, 2009, 7:51 AM

Dulunya seh image mandala menurut aku penerbangan yang cukup bonafit (satu tingkat di bawah Garuda), tapi sejak peristiwa jatuhnya pesawat terbang Mandala di Medan dulu imagenya sudah berubah bu, jadi airlines yang sangat minim tingkat keamanannya. Tapi hari gini udah gak ada lagi airlines yang bisa dipercaya bu, segala macam merek, dari yang bagus ke buruk juga sudah pernah jatuh.hehehe...

DAFTAR PERTANYAAN YANG DIJAWAB OLEH BAPAK DIONO NURJADIN
CEO PT. MANDALA AIRLINES

Bisakah dijelaskan bagaimana dampak krisis keuangan global terhadap industri penerbangan nasional?

Saat ini hampir semua maskapai penerbangan di berbagai belahan dunia mengalami masa-masa yang sulit, tidak terkecuali maskapai penerbangan di Indonesia juga terkena pengaruhnya. Meski-pun demikian, kami melihat di balik kiris ada peluang yang bisa diambil hikmahnya. Ada beberapa point dimana, bisnis penerbangan di Indonesia masih menjanjikan, apa lagi negara Indonesia adalah negara kepulauan dimana moda transportasi udara masih menjadi satu kebutuhan. Hanya saja, maskapai penerbangan di Indonesia masih perlu mencermati melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika meskipun harga minyak dunia turun. Di samping itu, desentralisasi telah menjadikan pergerakan bisnis tidak melulu hanya di Jakarta tetapi di daerah-daerah lain di Indonesia sehingga peluang bepergian untuk keperluan bisnis masih terbuka lebar.

Bagaimana kondisi riil bisnis penerbangan nasional saat ini?

Kalau bicara bisnis riil penerbangan nasional saat ini, saya berpandangan bahwa tahun 2009 akan menjadi lebih kompetitif. Setiap maskapai penerbangan dituntut untuk lebih bisa menawarkan 'added value' bagi pelanggannya. Untuk Mandala, kami memiliki diferensiasi yang membedakan dari maskapai penerbangan lainnya untuk bisa menarik penumpang terbang dengan Mandala. Banyak sekali inovasi-inovasi yang telah kami lakukan unntuk menjadikan Mandala lebih kompetitif seperti menerapkan kebijakan pengoperasian satu jenis pesawat saja yaitu AIRBUS jenis A320 dan Airbus A319 sehingga Mandala bisa beroperasi secara 'cost efficient' dan dapat memberikan harga yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan penumpang Mandala baik untuk segmen korporasi maupun untuk 'mass market'. Kemudian mempercayakan perawatan pesawat Mandala kepada Singapore Airlines Engineering Commpany (SIAEC). untuk memastikan setiap pesawat dalam kondisi layak untuk terbang sehingga utilisasi pesawat dapat maksimal. Kami juga menyediakan layanan yang memudahkan penumpang untuk booking Mandala yaitu, 'easy book easy pay' melalui pengembangan system 'e-commerce'. Penumpang bisa bayar tiket Mandala on-line melalui internet atau off line melalui kantor perwakilan Mandala atau agen perjalanan. Bahkan tiket Mandala sudah bisa bayar melalui SMS dan

booking tiket Mandala melalui website di www.mandalaair.com, melalui telepon genggam yaitu di www.mandalaair.com/wap

Benarkah maskapai penerbangan sudah mampu meraih laba, terutama setelah turunnya harga avtur?

Tahun 2009 memang merupakan tahun yang cukup kompetitif dan sulit, tidak hanya di Indonesia saja, tetapi juga untuk industri penerbangan di seluruh dunia-pun mengalami hal yang sama karena terjadinya penurunan permintaan. Di Indonesia sendiri dampaknya belum seberat di Eropa atau Amerika, apa lagi Indonesia masih memprediksi pertumbuhan ekonomi sebesar 4.5% untuk tahun 2009. Bagi Mandala yang paling penting adalah untuk tetap terus memberikan yang terbaik kepada pelanggan-nya. Rencana bisnis Mandala sangat responsif dan fleksibel. Kami dapat berakselerasi dengan cepat merespon kebutuhan pasar manakala diperlukan atau melambat kalau dibutuhkan. Untuk tahun 2009, Mandala akan tetap mendatangkan pesawat baru sebanyak 4 sampai 6 armada Airbus A320. Kami perkirakan di bulan Mei ini akan datang beberapa pesawat baru kami.

Bagaimana peta persaingan industri penerbangan dalam negeri tahun 2009 mendatang?

Peta persaingan bisnis penerbangan akan semakin ketat, apa lagi bagi maskapai penerbangan yang masih banyak mengoperasikan pesawat-pesawat generasi tua yang tentunya sangat tidak efisien, tidak hemat bahan bakar dengan biaya perawatan pesawat yang cukup tinggi sehingga menjadi tidak kompetitif dalam memberikan harga kepada konsumen. Mandala memiliki 'competitive advantages' yang berbeda dibandingkan dengan maskapai penerbangan lain yaitu dukungan pemegang saham yang profesional di industri aviasi, penempatan internasional manajemen dari maskapai internasional dari berbagai belahan dunia, implementasi 'safety management system' pada posinya yang tepat dan kami mengembangkan safety sebagai budaya termasuk implementasi 'SAFETY NET'. Bagi Mandala dalam mengantisipasi kondisi persaingan di tahun 2009 adalah sangat jelas yaitu kami akan lebih fokus pada segmen pasar yang khusus yang ingin bepergian dengan Mandala yang menawarkan komitmen tinggi terhadap safety, ketepatan waktu, customer service yang baik dan harga yang kompetitif sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Kami sangat terbuka terhadap mitra kami yang ingin meng-audit Mandala sebelum memutuskan untuk terbang dengan Mandala seperti perusahaan minyak TOTAL E&P Indonesia. Keterbukaan ini yang akan menjadikan Mandala untuk dipertimbangkan oleh klien

korporasi yang nota bene banyak sekali bepergian dan tidak mengenal periode low atau high season. Dengan demikian, kami juga membantu korporasi memberikan solusi untuk menghadapi krisis global

Dari sisi tarif, apakah tarif yang berlaku sekarang sudah masuk tarif keekonomian atau belum dibandingkan dengan harga avtur?

Bicara masalah tarif tentunya bergantung pada positioning maskapai penerbangan itu sendiri. Sebelum Adam Air tutup, kita sering kali mendengar 'perang tarif' yang harganya irasional atau di bawah batas kewajaran. Saat ini industri penerbangan di Indonesia sudah mulai lebih sehat dibandingkan saat itu sehingga yang terjadi adalah hukum ekonomi, bergantung pada supply dan demand. Bagi Mandala sendiri kami merancang produk yang berbeda untuk segmen pasar yang berbeda dengan harga atau tarif yang berbeda-beda pula. Mandala memiliki layanan premium untuk segmen korporasi yang disebut MANDALA PRIORITY dimana benefit yang diperoleh adalah fleksibilitas yang tinggi untuk mengganti jadwal penerbangan tanpa dikenakan biaya, mendapatkan akses executive lounge gratis, mendapatkan pilihan makanan dan minuman dari menu yang ada di on-board cafe Mandala serta mendapatkan prioritas untuk pilihan tempat duduk atau duduk di 'front seat'. Mandala juga menyediakan tiket yang lebih fleksibel dengan harga yang lebih terjangkau yaitu MANDALA ULTRA FLEX, jenis tiket ini fleksibel untuk mengubah jadwal penerbangan tanpa dikenakan biaya hanya saja tidak mendapatkan layanan executive lounge dan pilihan makanan dan minuman di dalam pesawat. 'Untuk mass market' kami menyediakan layanan MANDALA ULTRA SAVER dimana penekanannya adalah pada penumpang yang sensitif terhadap harga.

Menurut Anda, berapa idealnya operator penerbangan di dalam negeri?

Saat ini untuk maskapai penerbangan berjadwal dan tidak berjadwal jumlahnya masih cukup banyak yang tentunya membutuhkan pengawasan lebih ketat dari regulator. Saya berpandangan bahwa dengan di-syahkannya UU Penerbangan no 1 tanggal 17 Desember 2008 yang lalu akan lebih menjadikan industri penerbangan di Indonesia lebih baik lagi. Saya rasa regulator saat ini sudah menjalankan fungsinya dengan lebih baik. Bicara jumlah maskapai penerbangan yang ideal di Indonesia tentunya bergantung pada jumlah potensi penumpang yang membutuhkan moda transportasi udara. Kalau kita lihat di India saja sebagai contohnya, mereka hanya memiliki 5 maskapai penerbangan atau kalau kita tengok Malaysia dan

Singapore mereka juga tidak memiliki jumlah yang banyak untuk maskapai penerbangan.

Dari sisi peremajaan pesawat, adakah rencana membeli pesawat baru?

Mandala sudah mempersiapkan armada Boeing B737-200 dan Boeing B737-400 pada bulan Januari 2009 yang lalu sehingga saat ini Mandala hanya mengoperasikan satu jenis pesawat saja yaitu Airbus A320 dan Airbus A319 dengan rata-rata usia pesawat termuda. Tentu saja Mandala berkomitmen terhadap peremajaan armada dengan pembelian 30 buah pesawat brand new Airbus senilai 2.3 miliar dolar Amerika. Untuk tahun 2009, Mandala akan mendatangkan 4 sampai 6 pesawat AIRBUS jenis A320. Saat ini kami menyediakan kapasitas kursi untuk penumpang Mandala sekitar 550.000 etiap bulannya.

Benarkah Mandala Airlines ke depan hanya mengoperasikan satu tipe pesawat saja?

Saat ini Mandala sudah menerapkan pengoperasian satu jenis pesawat saja yaitu hanya jenis Airbus A320 dan A319. Jadi, sudah bukan rencana lagi tapi sudah diimplementasikan sejak Januari 2009 yang lalu. Dimana hal ini sudah sejalan dengan rencana bisnis Mandala yang diamanahkan oleh pemegang saham. Bagi Mandala kebijakan pengoperasian satu jenis pesawat ini akan membantu perusahaan untuk lebih 'cost efficient' sehingga dapat memberikan harga yang kompetitif kepada konsumen dengan terus memberikan nilai tambah (added value).

Adakah rencana melakukan ekspansi tahun 2009?

Mandala saat ini masih memfokuskan diri di wilayah barat Indonesia yaitu dengan menciptakan jumlah frekuensi penerbangan yang cukup dengan konektivitas penerbangan yang baik di pulau Jawa, Kalimantan, Sumatra dan Bali. Untuk wilayah timur seperti Nusa Tenggara Timur Mandala sudah melayani masyarakat KUPANG dan bahkan kami bermitra dengan TransNusa untuk dapat menerbangkan penumpang Mandala ke Ende, Maumere, Labuan Bajo dan wilayah lainnya di sekitar NTT melalui kerja sama dengan TransNusa. Di tahun 2009, kami akan menerima pesawat-pesawat baru, pilihan tentunya akan membuka rute baru atau menambah frekuensi penerbangan. Mandala akan sangat hati-hati dalam bereskpansi karena kami ingin melihat kebutuhan dari masyarakat yang akan kami tambah frekuensinya atau yang akan kami buka rutenya. Tetapi

wilayah timur Indonesia saat ini masih dalam prioritas Mandala untuk dilayani hanya saja kami belum dapat menginformasikan saat ini.

Berapa dana investasi yang disiapkan tahun 2009

Yang jelas Mandala menginvestasikan dana senilai 2.3 miliar dolar Amerika untuk pembelian 30 pesawat baru Airbus A320 dan jutaan dolar Amerika untuk investasi di safety dan training. Komitmen ini akan terus berkelanjutan untuk menjadikan Mandala sebagai airlines generasi modern yang fokus pada pelanggan. Dengan usianya yang ke 40 tahun di 2009, Mandala akan menjadi maskapai milik bangsa Indonesia yang merujuk pada standar internasional.



[Forum-Pembaca-KOMPAS] Press Release: PR Award 2008 untuk CEO Mandala Airlines

Agus Hamonangan
Thu, 27 Nov 2008 17:57:21 -0800

PRESS RELEASE

www.mandalair.com

www.prsociety.or.id

Mandala Airlines diberi penghargaan oleh PR Society of Indonesia atas capaian satu tahun keberhasilannya membawa citra baru Mandala Airlines

Chief Executive Officer Mandala Airlines Warwick Brady telah sukses mentransformasi Mandala dari perusahaan lama milik militer menjadi maskapai generasi modern (modern generation airlines) dengan brand yang dikenal dalam hal perjalanan udara yang berkualitas dengan harga yang terjangkau, hanya dalam kurun waktu satu tahun.

Jakarta, 27 November 2008: PR Society of Indonesia dengan ini mengumumkan pemberian penghargaan PR Award 2008 untuk CEO Mandala Airlines, Warwick Brady di dalam acara 'Annual International PR & Communicators Conference 2008' di Jakarta Penghargaan tersebut diberikan atas keberhasilannya dalam mentransformasi Mandala dari perusahaan lama yang dimiliki oleh militer menjadi maskapai generasi modern (modern generation airline) yang memiliki standar keselamatan penerbangan dengan kualitas standar internasional. Warwick Brady telah terpilih untuk mendapatkan penghargaan ini, karena sebagai pemimpin ia telah sukses merestrukturisasi perusahaan milik pemerintah menjadi maskapai terdepan di Indonesia yang disebut dengan "New Mandala".

President of PR Society of Indonesia, Magdalena Wenas mengatakan bahwa, "Penghargaan ini diberikan kepada profesional yang memiliki integrasi dalam menjalin hubungan yang berkelanjutan dengan seluruh stakeholders-nya melalui penanganan yang tepat untuk sistem komunikasinya dengan cara menciptakan dan menjaga reputasi sebuah organisasi, dimana penilaian Dewan adalah dilihat dari hasil integrasi komunitas, integrasi dari struktur perusahaan, integrasi dari fungsi manajemen dan integrasi dari hubungan antar stakeholders." Lebih lanjut ia mengatakan bahwa Warwick adalah CEO yang tepat untuk kriteria tersebut.

Dengan diakuisisinya Mandala pada akhir tahun 2006 oleh Cardig International (Investor di bidang transportasi dan logistik) dan Indigo Partners (Investor yang spesialisasinya di Maskapai penerbangan Internasional), sebuah tim manajemen internasional pada bulan Juli 2007 telah ditunjuk untuk merevolusi maskapai ini dari maskapai yang dimiliki oleh militer menjadi maskapai generasi modern (modern generation airline) yang mengoperasikan pesawat Airbus baru dengan menawarkan ketepatan waktu, keselamatan penerbangan, layanan yang ramah dan kualitas penerbangan berstandar internasional dengan

harga yang terjangkau.

Selama beberapa tahun terakhir, Mandala telah bertransformasi di seluruh area perusahaan; Dimulai dari sisi operasional dan keselamatan penerbangan sampai dengan aspek komersial dan saluran distribusi.

Secara simultan, maskapai ini telah berubah menjadi perusahaan yang menekankan layanan komersial di seluruh aspek bisnisnya, mulai dari komunikasi sampai dengan sistem pembayaran dan pemesanan tiket. Kriteria pertama adalah untuk memberikan layanan mudah pesan tiket dan mudah bayar tiket (easy book dan easy pay) bagi para konsumen dengan cara mengembangkan beberapa saluran distribusi mulai dari website, call centre, WAP booking, kantor penjualan tiket dan berekspansi dari hanya 2,000 travel agent menjadi 4,000 travel agen di seluruh Indonesia. Konsumen saat ini dapat membayar tiket Mandala secara on-line dengan menggunakan Visa dan MasterCard, Direct Debit payment dan ATM. Konsumen juga sudah dapat memesan tiket melalui website, 24 jam call centre dan kantor penjualan Mandala di seluruh Indonesia.

Warwick yakin bahwa tidak ada maskapai lain di Indonesia yang menawarkan tingkat pelayanan dengan kualitas seperti ini. Mandala perlu mengkomunikasikan perubahan yang terjadi pada saat dilakukan revolusi perubahan dalam diri maskapai ini. Kunci utama konsep Mandala adalah dengan mengembalikan kejayaan brand Mandala pada masa lalu sebagai maskapai terdepan di Indonesia, serta ditambahkan pula di dalamnya dalam hal kemudahan bertransaksi untuk 'easy book easy pay' bagi semua rute penerbangan Mandala di Indonesia.

Sebagai bagian dari perubahan yang terjadi, salah satu elemen yang paling krusial adalah pendekatan Mandala terhadap Sumber Daya Manusia. Dengan pengalaman lebih dari 39 tahun dalam sejarah perusahaan, terdapat karyawan yang dapat berkembang dengan mengikuti perubahan yang terjadi. Karyawan Mandala telah dibekali dengan pengetahuan mengenai transisi maskapai penerbangan yang telah berhasil menjadi maskapai terdepan di Indonesia.

Untuk memastikan bahwa operasional Mandala selalu pada garis kebijakan yang tepat maka diberlakukan kebijakan "pintu terbuka (open door policy)" bagi Mandala untuk diaudit oleh pihak eksternal dan hal ini telah dijadikan standar keharusan bagi Mandala. Mandala telah diaudit oleh Airbus, Boeing, Kenyon, Altair; Australia, dan beberapa perusahaan minyak besar seperti TOTAL E & P Indonesia yang telah menyetujui untuk menerbangkan ribuan karyawannya.

Warwick Brady mengatakan bahwa ia sangat senang menerima penghargaan ini. "Penghargaan ini adalah bagian dari hasil capaian prestasi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan publik. Keberhasilan transformasi ini adalah berkat kerja keras seluruh karyawan Mandala Airlines dan saya bangga menjadi bagian dari proses restrukturisasi ini," ujarnya.

Mandala merupakan maskapai terdepan di Indonesia yang menyediakan perjalanan udara yang aman, dapat diandalkan dan dengan harga terjangkau. Pada 2008, on-time performance Mandala menunjukkan raihan yang baik di industri penerbangan, dengan angka di atas 95% untuk ketepatan waktu dalam rentang 15 menit dan 99% dalam rentang waktu 1 jam. Kami memberikan pelayanan yang baik bagi penumpang kami.

"Karena ketepatan waktu (on-time performance) Mandala, armada yang modern dan pelayanan yang ramah, kami telah menyaksikan perpindahan penumpang untuk memilih terbang dengan Mandala, dengan tingkat keterisian (load factor) yang baik. Mandala Airlines adalah salah

satu maskapai yang memiliki "sejarah" dengan pengalaman lebih dari 39 tahun beroperasi dan dengan armada termuda di Indonesia, " lanjut Warwick.

Tentang PR Society of Indonesia

Dengan visi untuk bersatu, menguatkan dan memajukan profesi Public Relations, Public Relations Society of Indonesia (PRSI) telah mendirikan organisasi yang terbaik dengan cara menciptakan nilai, keyakinan dan pemahaman global mengenai public relations.

PRSI adalah organisasi di Indonesia untuk para profesi Public Relations dan telah terorganisasi menjadi satu bagian yang mewakili kalangan bisnis dan industri, teknologi, perusahaan konsultan, pemerintah, asosiasi, rumah sakit, sekolah, perusahaan profesional dan organisasi non-profit.

Tujuan utama PRSI adalah untuk memajukan standar profesi Public Relation dengan cara penyediaan kesempatan pengembangan profesi melalui program pendidikan yang berkelanjutan bagi para anggotanya melalui berbagai forum pertukaran informasi dan bidang penelitian yang dilakukan di tingkat nasional maupun lokal.

Tentang Mandala

Mandala adalah maskapai nasional berumur 39 tahun yang telah dibeli oleh Indigo Partners dan Cardig International di tahun 2006. Pembelian Mandala didasarkan pada pertimbangan bahwa potensi yang bisa diraih terkait dengan peluang pertumbuhan bisnis penerbangan di dunia ketiga, setelah China dan India. Dengan pasar domestik yang lebih besar dari India, investasi melalui Mandala, memberi peluang bagi Mandala untuk memanfaatkan jaringan rute penerbangan yang luas dengan brand nasional yang kuat serta memungkinkan menjadikan Mandala sebagai maskapai penerbangan modern yang menawarkan keamanan, dapat diandalkan, dengan harga terjangkau.

Pada 2007, Mandala telah memesan 30 pesawat airbus baru senilai 1,8 miliar dolar AS, Mandala dikelola jajaran manajemen berpengalaman internasional di bawah pimpinan mantan pejabat senior Ryanair, Warwick Brady. Mandala juga telah menghentikan penggunaan semua pesawat jenis B737-200 dan menjalin kerja sama dengan Singapore Airlines Engineering Company untuk perawatan pesawat.

Mandala kini menawarkan jaringan pelayanan yang luas untuk 20 tujuan penerbangan, dengan menggunakan pesawat yang aman dan armada Airbus A320, A319 dan armada modern Boeing 737-400 dengan ketepatan jadwal, kebersihan pesawat terjaga serta penawaran harga yang sangat terjangkau.

Prioritas utama Mandala adalah menjadi maskapai penerbangan dengan standar keselamatan penerbangan internasional. Untuk mencapai itu, Mandala telah menjalani audit guna mendapatkan sertifikasi IOSA dari IATA. Selain itu, Mandala juga telah menjalani audit dari Airbus, Boeing dan sejumlah perusahaan di bidang perminyakan yang telah memberikan persetujuan untuk terbang bersama Mandala.

Tentang Cardig International

Cardig International dengan 10 anak perusahaan, berbasis di Indonesia, merupakan kelompok usaha yang memfokuskan bisnisnya di industri

penerbangan komersial, logistic, airport services, industrial dan in-flight catering. Cardig International juga menjalin kerja sama dengan mitra internasional seperti UPS Worldwide untuk layanan jasa kurir internasional, SIA Engineering Company (SIAEC) untuk perawatan pesawat, Singapore Airport Terminal Services (SATS) untuk layanan Ground serta cargo handling, Indigo Partners untuk maskapai penerbangan dan Gobel International untuk 'integrated logistic solutions'.

Tentang Indigo Partners LLC

Indigo adalah perusahaan swasta yang mengkhususkan diri pada akuisisi dan investasi strategis di bisnis penerbangan dan bisnis yang terkait dengan kedirgantaraan. Indigo menempatkan sahamnya di sejumlah perusahaan penerbangan internasional, di Eropa (Whizz), Asia (Tiger dan Mandala) dan Amerika Serikat (Spirit). Indigo berkantor pusat di Phoenix, Arizona, AS dan untuk mengelola bisnis di kawasan Asia-Pasifik, Indigo menjadikan Singapura sebagai lokasi kantor regionalnya.

Informasi lebih jauh silakan kunjungi website kami, www.mandalaair.com

MEDIA CONTACT:

PR SOCIEY OF INDONESIA

Telepon: 021-71631177 atau 021-71631199

Fax: 021-7509047

Email :

[Forum-Pembaca-KOMPAS] Press Release: PR Award 2008 untuk CEO Mandal

ONE-YEAR SCORECARD

DEPARTMENT	BEFORE	AFTER
OPERATIONS	Old generation aircraft	New modern Airbus fleet
	Non IOSA standard	IOSA standard
	OTP within 15 min = 65%	OTP within 15 min = over 95%
	OTP within 60 min = 95%	OTP within 60 min = over 99%
	Short Shipped Bags = 5 per 1,000 pax	Short Shipped Bags = 0.4 per 1,000 pax
	Completions = 95%	Completions = over 99%
	Product = bundled	Product = modified (Ultra Flex, Ultra Saver, Priority)
	Load Factor = more than 65% 's	Load Factor = more than 85% 's
	Booking System = travel agents	Booking System = agents, call center, web, sms, WAP
	Payment System = cash only	Payment system = credit card, debit card, cash
COMMERCIAL	Network = limited connecting flights	Network = connecting Kalimantan, Java, and Sumatera
	Market Share, key routes = No. 4	Market Share, key routes = No. 1, 2 & 3
	Maintenance = MDL Engineering Unit	Maintenance = SIAEC and FD Aviation
		First class maintenance
ENGINEERING		
HR	Staff Qualification = min High School graduate	Staff Qualification = min S1 graduate (S2 preferable)



mandala

www.mandalair.com



mandala

PRESS RELEASE

www.mandalair.com

Mandala lakukan Pelatihan Pilot di Pusat Manufaktur Pesawatnya di Toulouse

Jakarta, 7 Mei 2009 - Untuk terus meningkatkan standar keselamatannya, Mandala telah mengirimkan para pilotnya untuk mengikuti pelatihan di Toulouse, Perancis sejak tahun 2006. Pusat pelatihan manufaktur Airbus tersebut telah mendapat persetujuan dari "EurOps". Pelatihan ini telah memenuhi peraturan yang ditetapkan oleh otoritas negara-negara Eropa untuk "Type Rating Training".

President Director Mandala, Diono Nurjadin mengatakan di Jakarta bahwa pilot Mandala telah mengikuti pelatihan yang berstandar internasional untuk "type rating course" yang terdiri dari tahap persiapan (bergantung pada pengalaman terbang), *ground school*, simulator dan berbagai pelatihan dengan menggunakan alat selama 44 hari. Pelatihan ini memberikan pengenalan dan pengetahuan kepada pilot mengenai sistem pesawat Airbus, *Standard Operational Procedures* (SOP) dan seluruh prosedur kejadian abnormal dan darurat.

"Sekembalinya ke Jakarta, para pilot tersebut akan mengikuti pelatihan *base training*. Pelatihan ini untuk memberikan pengenalan terhadap pesawat. Selanjutnya, pilot diberikan pelatihan dalam jaringan operasional penerbangan Mandala yang disebut *Line Training*. Dalam pelatihan *Line Training* akan dilakukan penilaian dan apabila berhasil para pilot akan dapat melayani rute-rute penerbangan Mandala. Untuk keseluruhan pelatihan ini membutuhkan waktu selama 3 bulan," ujar Diono.

"Dalam interval periode tertentu, Airbus menempatkan instruktur berpengalamannya untuk mengevaluasi standar pilot Mandala. Instruktur-instruktur tersebut terbang dalam operasional Mandala untuk memastikan Mandala tetap memiliki standar internasional yang paling baru dalam industri penerbangan," lanjut Diono.

Sebagai tambahan, Mandala telah menerapkan pelatihan khusus, seperti *Human Factors, Man-Machine Interface and M-M Dialogue*. Program pelatihan khusus untuk kadet pilot telah dibangun oleh Mandala bersama dengan Airbus untuk melatih pilot-pilot muda Indonesia, selepas kelulusan dari sekolah penerbangan pilot untuk dapat menggunakan *Fly-By-Wire* Airbus A320 sebagai jenis pesawat pertama yang dipergunakan.

Pelatihan pramugari Mandala juga dilakukan di Airbus training center di Toulouse Perancis, terutama dalam hal *cabin systems*, prosedur darurat dan evakuasi penumpang. Pelatihan ini dilakukan selama 2 sampai 3 minggu. Di samping itu, instruktur berpengalaman akan melatih pramugari untuk memenuhi standar keselamatan internasional, yang dipersyaratkan Mandala.

"Mandala secara berkala turut berpartisipasi dalam konferensi dan *workshop worldwide* yang diadakan oleh Airbus, seperti menghadiri *The 9th Airbus Training Symposium* di Paris dimana Mandala merupakan satu-satunya wakil dari Indonesia," jelas Diono

Tentang Mandala

Mandala adalah maskapai nasional berumur 40 tahun yang telah dibeli oleh Indigo Partners dan Cardig International di tahun 2006. Pembelian Mandala didasarkan pada pertimbangan bahwa potensi yang bisa diraih terkait dengan peluang pertumbuhan bisnis penerbangan di dunia ketiga, setelah China dan India. Dengan pasar domestik yang lebih besar dari India, investasi melalui Mandala, memberi peluang bagi Mandala untuk memanfaatkan jaringan rute penerbangan yang luas dengan *brand* nasional yang kuat serta memungkinkan menjadikan Mandala sebagai maskapai penerbangan modern yang menawarkan keamanan, dapat diandalkan, dengan harga terjangkau.

Pada 2007, Mandala telah memesan 30 pesawat airbus baru senilai 2,3 miliar dolar AS, Mandala dikelola jajaran manajemen berpengalaman internasional. Mandala juga telah menghentikan penggunaan semua pesawat jenis Boeing dan menjalin kerja sama dengan Singapore Airlines Engineering Company untuk perawatan pesawat.

Mandala kini menawarkan jaringan pelayanan yang luas untuk 17 tujuan penerbangan, dengan menggunakan pesawat yang aman dan armada Airbus A320 dan A319 dengan ketepatan jadwal, kebersihan pesawat terjaga serta penawaran harga yang sangat terjangkau.

Prioritas utama Mandala adalah menjadi maskapai penerbangan dengan standar keselamatan penerbangan internasional. Untuk mencapai itu, Mandala telah menjalani audit guna mendapatkan sertifikasi IOSA dari IATA. Selain itu, Mandala juga telah menjalani audit dari Airbus, Boeing dan sejumlah perusahaan di bidang peminyakan yang telah memberikan persetujuan untuk terbang bersama Mandala.

Tentang Cardig International

Cardig International, berbasis di Indonesia, merupakan kelompok usaha yang memfokuskan bisnisnya di bidang industri penerbangan komersial, logistic, airport services, industrial dan in-flight catering. Cardig International terlibat dalam servis yang berhubungan dengan industri penerbangan, logistik, catering dan distribusi makanan. Cardig juga menjalin kerja sama dengan UPS World Wide untuk layanan jasa kurir internasional, dengan Gobel International untuk penggunaan angkutan dan logistik, Singapore Airlines Engineering Company (SIAEC) untuk perawatan pesawat dan