

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

Bab IV ini melaporkan dan memaparkan data hasil penelitian yang meliputi profil perusahaan, terkait dengan sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan. Sub bab selanjutnya, memaparkan data hasil penelitian yang meliputi hasil angket dan wawancara kepada pihak Garuda Indonesia terkait dengan strategi perusahaan dalam membangun loyalitas pelanggan di era *e-marketing*.

4.1 Paparan

Pada sub bab ini adalah paparan profil perusahaan tentang sejarah, visi dan misi serta struktur organisasi sekaligus penjelasan kerja pada masing-masing bagian.

4.1.1 Profil Perusahaan

A. Sejarah PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Sejarah Garuda Indonesia sebagai bagian dari sejarah industri penerbangan komersial di Indonesia berjuang untuk kemerdekaannya.

Penerbangan komersial pertama dari Calcutta ke Rangoon dilakukan pada 26 Januari 1949, dengan pesawat Douglas DC-3 Dakota bernomor “RI 001” yang bernama “Indonesian Airways”. Di tahun yang sama, pada 28 Desember 1949, pesawat DC-3 lain yang terdaftar sebagai “PK-DPD” dengan logo “Garuda Indonesian Airways” terbang dari Jakarta ke Yogyakarta untuk menjemput

Presiden Soekarno. Ini adalah penerbangan pertama dilakukan atas nama Garuda Indonesian Airways.

Setahun kemudian, pada 1950, Garuda Indonesia resmi terdaftar sebagai Perusahaan Negara. PT Garuda Indonesia Tbk (Garuda Indonesia), pertama kali didirikan dengan nama Garuda Indonesian Airways N.V. yang berkedudukan di Jakarta Pusat berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No. 137 tanggal 31 Maret 1950. Pada periode tersebut, perusahaan ini mengoperasikan armada yang terdiri dari 38 pesawat, termasuk 22 DC-3, 8 Catalina flying boat, dan 8 Convair 240. Armada ini terus bertambah, dan Garuda Indonesia melakukan penerbangan pertamanya ke Mekkah ketika membawa jemaah haji Indonesia pada 1956. Rute penerbangan oleh Garuda Indonesia ke negara-negara Eropa dimulai pada 1965 ke Amsterdam sebagai tujuan akhirnya. Status ini kemudian berubah menjadi PT Garuda Indonesia (Persero) tahun 1975.

Selama tahun 80-an, Garuda Indonesia melakukan restrukturisasi berskala besar untuk operasi dan armadanya. Pada masa inilah perusahaan mulai mengembangkan program pelatihan yang komprehensif untuk staf serta awak kabinnya, sekaligus mendirikan fasilitas pelatihan di Jakarta Barat yang dinamai Garuda Indonesia Training Center. Perusahaan ini juga membangun sebuah Pusat Pemeliharaan Pesawat di Bandara Internasional Soekarno-Hatta.

Di awal era 90-an, Garuda Indonesia mengembangkan strategi jangka panjang yang diaplikasikan hingga tahun 2000. Perusahaan ini terus mengembangkan armadanya dan Garuda Indonesia pun masuk dalam jajaran 30 maskapai terbesar di dunia.

Di samping inisiatif pengembangan bisnis, tim manajemen baru mengelola perusahaan ini pada awal 2005, dan rencana-rencana baru diformulasikan untuk masa depan Garuda Indonesia. Manajemen baru Garuda Indonesia melakukan evaluasi ulang yang komprehensif dan restrukturisasi keseluruhan di perusahaan ini. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi operasional, mendapatkan stabilitas keuangan yang melibatkan usaha-usaha di restrukturisasi utang termasuk kewajiban penyewaan (*leasing liabilities*) dari *European Export Credit Agency* (ECA), peningkatan kesadaran di antara karyawan tentang pentingnya pelayanan bagi para penumpang, dan, yang paling penting, menghidupkan kembali dan merevitalisasi semangat Garuda Indonesia. Kesuksesan program restrukturisasi utang dalam perusahaan ini membuka jalan bagi Garuda Indonesia untuk menawarkan sahamnya ke publik (*go public*) pada 2011.

Garuda Indonesia memiliki aktivitas bisnis dengan kegiatan utamanya berupa jasa angkutan udara niaga. Saat ini Garuda Indonesia memiliki 1 kantor pusat dan 6 area manajemen yang mengelola 49 kantor cabang, yaitu:

1. Area Western Indonesia, yang mengelola 14 kantor cabang di Jakarta, Bandung, Banda Aceh, Medan, Batam, Padang, Pekanbaru, Palembang, Yogyakarta, Solo, Semarang, Pangkal Pinang, Tanjung Karang, Jambi.
2. Area Eastern Indonesia yang mengelola 18 kantor cabang di Surabaya, Denpasar, Makassar, Manado, Balikpapan, Banjarmasin, Palangkaraya, Pontianak, Mataram, Jayapura, Biak, Timika, Malang, Kupang, Ternate, Kendari, Palu, Ambon.

3. Area Asia yang mengelola 3 kantor cabang di Singapura, Kuala Lumpur, Bangkok.
4. Area Jepang, Korea, dan Cina, yang mengelola 8 kantor cabang di Tokyo, Osaka, Nagoya, Seoul, Canton, Hongkong, Beijing, Shanghai.
5. Area South West Pacific yang mengelola 3 kantor cabang di Sydney, Perth, Melbourne.
6. Area Europe dan Middle East yang mengelola 3 kantor cabang di Jeddah, Riyadh, Amsterdam.

Perjalanan Garuda Indonesia yang terus berkembang hingga saat ini tak lepas dengan melakukan pergantian logo dalam beberapa kali:



1949-1969 : Garuda Klasik

Garuda Indonesia berdiri ketika Indonesia sedang berada di masa perjuangan mempertahankan kemerdekaan, ketika itu Garuda Indonesia menggunakan logo Garuda klasik sebagai simbol identitas. Sisi atas pesawat berwarna putih, dengan warna merah sepanjang jendela, hal ini melambangkan bendera nasional Indonesia yang berwarna Merah Putih. Pada tahun awal berdirinya, Garuda Indonesia memiliki armada DC-3 propeller plane, jet-engine Convair dan DC-8.



1969-1985 : Logo Oranye

Memasuki tahun 1970-an, Garuda Indonesia mengalami modernisasi. Logo diperbaharui dengan tulisan “Garuda” dan garis berwarna oranye. Pada periode ini Garuda Indonesia semakin banyak melayani masyarakat di berbagai kota di Indonesia. Logo disematkan baik di pesawat kecil seperti Fokker 27 dan DC-9, juga pada pesawat berbadan lebar seperti DC-10, Boeing 747-200 dan Airbus A300B4. Logo ini segera menjadi akrab dengan identitas baru Garuda Indonesia dan dikenal hingga ke berbagai penjuru dunia.



1985-2009 : Logo Burung Modern

Untuk mengantisipasi era persaingan terbuka dari industri penerbangan nasional dan dunia, Garuda kembali mengubah logonya pada tahun 1985. Kali ini Logo Garuda Indonesia menggambarkan burung modern yang dilengkapi dengan tulisan Garuda

Indonesia. Warna dominan pada logo ini adalah biru dan hijau, yang diambil dari warna alam Indonesia. Pada era ini, armada Garuda Indonesia diperkuat dengan kedatangan Boeing 737, Boeing 747-400 dan Airbus 330-300



2009-Sekarang : Logo Sayap Alam

Memasuki fase pertumbuhan yang berkesinambungan dan strategi lompatan besar, pada tahun 2009 Garuda Indonesia memperbaharui identitas perusahaan agar menjadi lebih modern dan segar. Hal ini diwujudkan dengan logo “Sayap Alam” yang disematkan pada bagian ekor armadanya. Program ini juga dilengkapi dengan modernisasi armada, yaitu dengan mendatangkan pesawat baru Boeing 737-800NG, Airbus A330-200, dan Bombardier CRJ1000 NextGen. Kini Garuda Indonesia memperkenalkan konsep layanan baru yaitu "Garuda Indonesia Experience". Dalam konsep baru ini, Garuda Indonesia menggabungkan keramahan dan suasana khas Indonesia, yang berakar pada budaya bangsa.

B. Visi dan Misi PT Garuda Indonesia

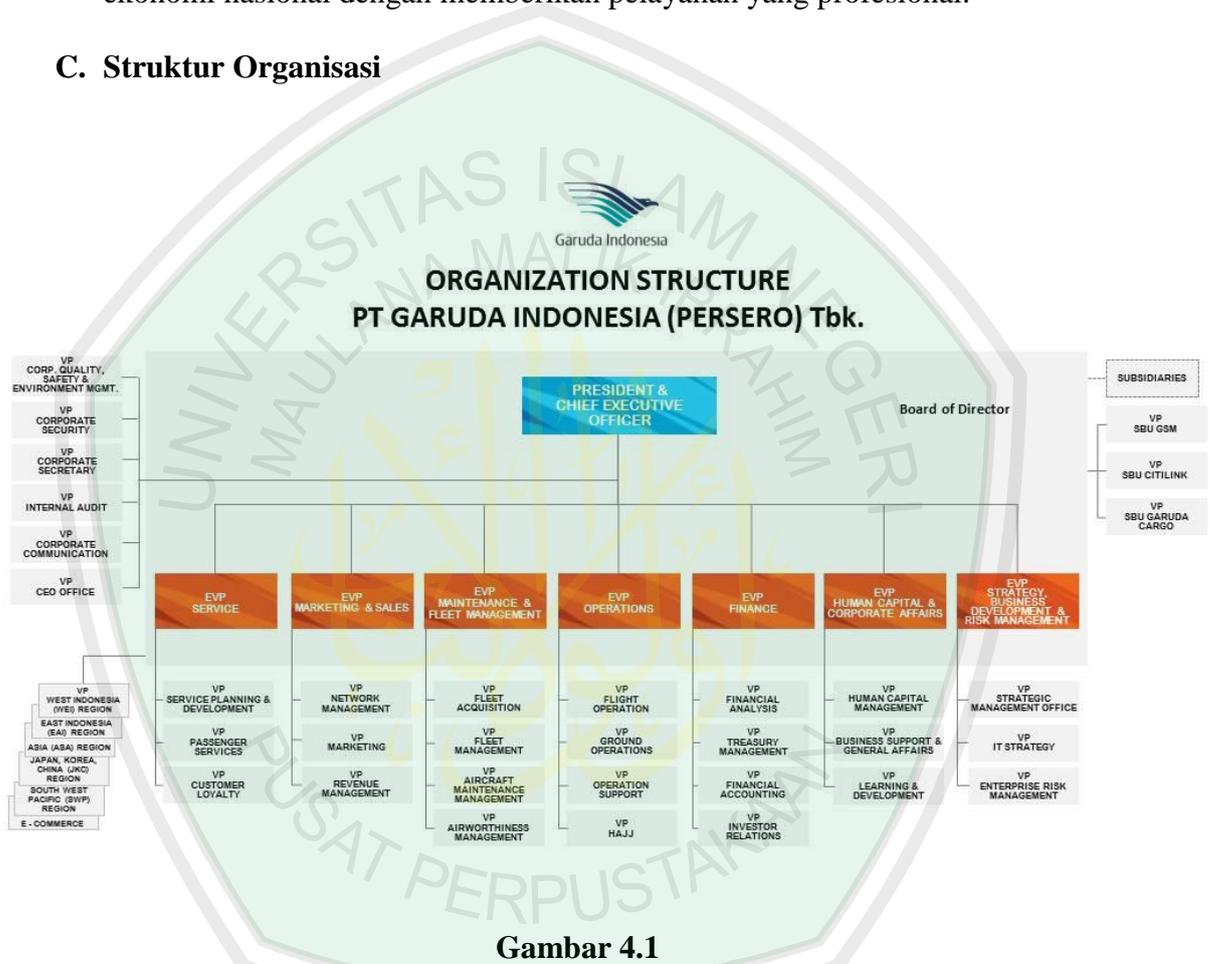
1. Visi PT Garuda Indonesia

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

2. Misi PT Garuda Indonesia

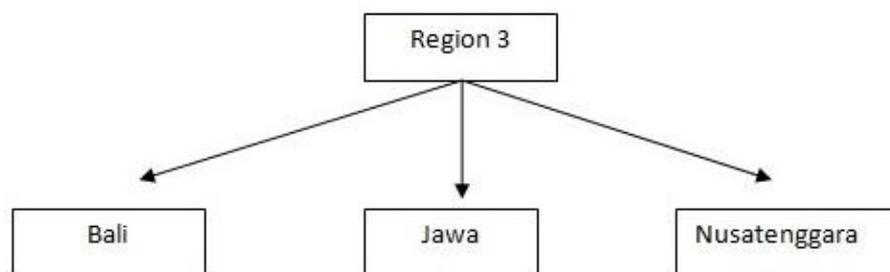
Sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang profesional.

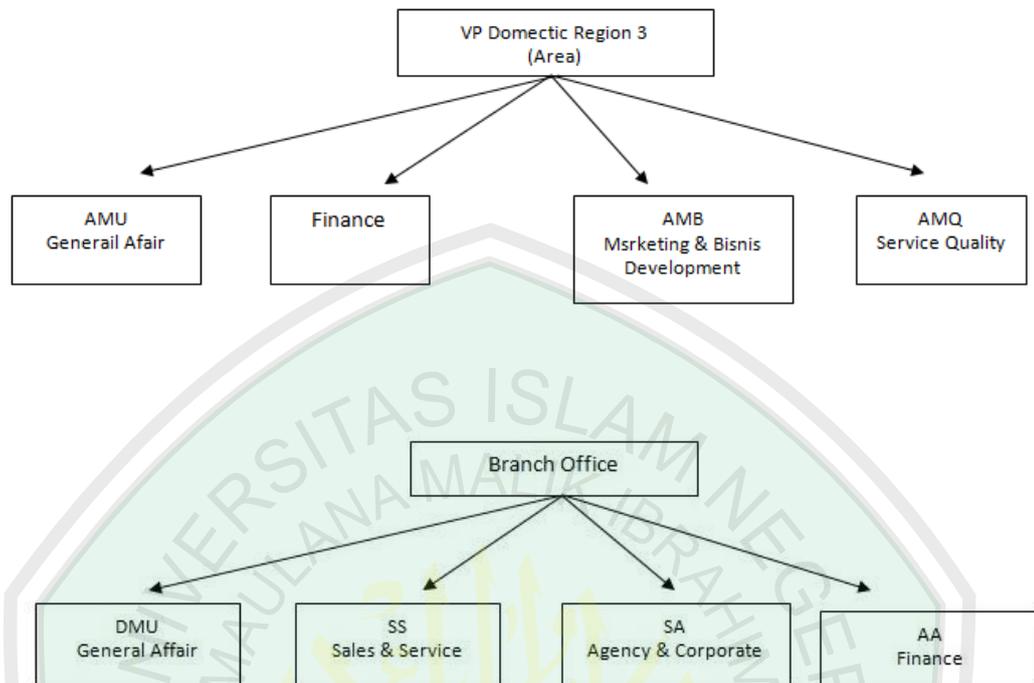
C. Struktur Organisasi



Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Garuda Indonesia

Sumber: www.garuda-indonesia.com





Dari gambar di atas dapat dijelaskan, bahwa kantor Garuda Indonesia yang berada di Surabaya adalah termasuk VP Domestik Region 3 (Area) yang bertempat di area Jawa bagian timur, yang membawahi beberapa divisi, antara lain:

1. AMU *General Affair*, yang bertugas sebagai bagian umum kantor.
2. Finance, yang bertugas menangani keuangan kantor.
3. AMB *Marketing & Business Development*, yang bertugas sebagai pembentuk atau perencanaan strategi.
4. AMQ *Service Quality*, yang bertugas sebagai pengontrol dan penjamin service.

Branch Office Garuda Indonesia yang terletak pada beberapa wilayah memiliki beberapa divisi, yaitu:

1. DMU *General Affair*, yang bertugas sebagai bagian umum office.

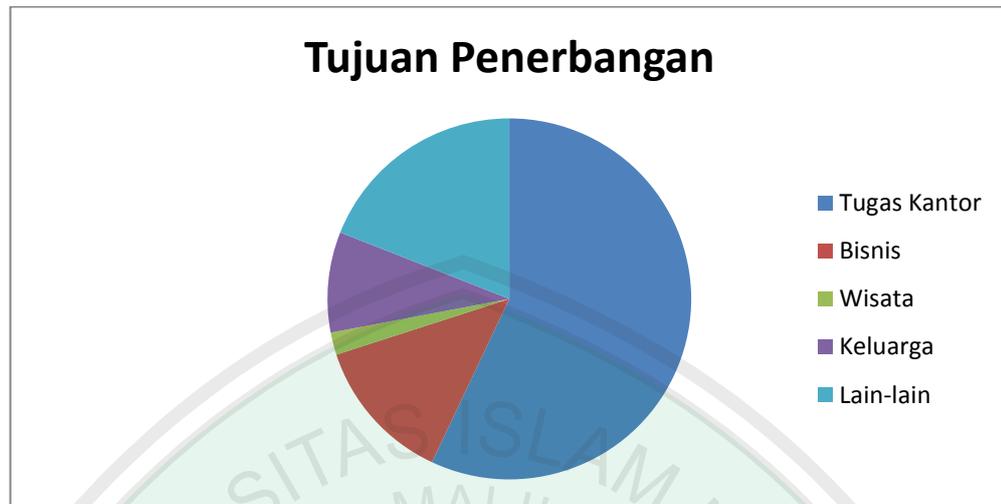
2. *SS Sales & Service*, yang bertugas membawahi beberapa sales office yang berada di daerah atau kota tersebut.
3. *SA Agency & Corporate*, yang bertugas membawahi agen-agen dan beberapa perusahaan yang bekerjasama dengan Garuda Indonesia.
4. *AA Financial*, yang bertugas menangani keuangan kantor.

4.1.2 Paparan Hasil Data Penelitian

A. Profil Loyalitas Pelanggan PT. Garuda Indonesia

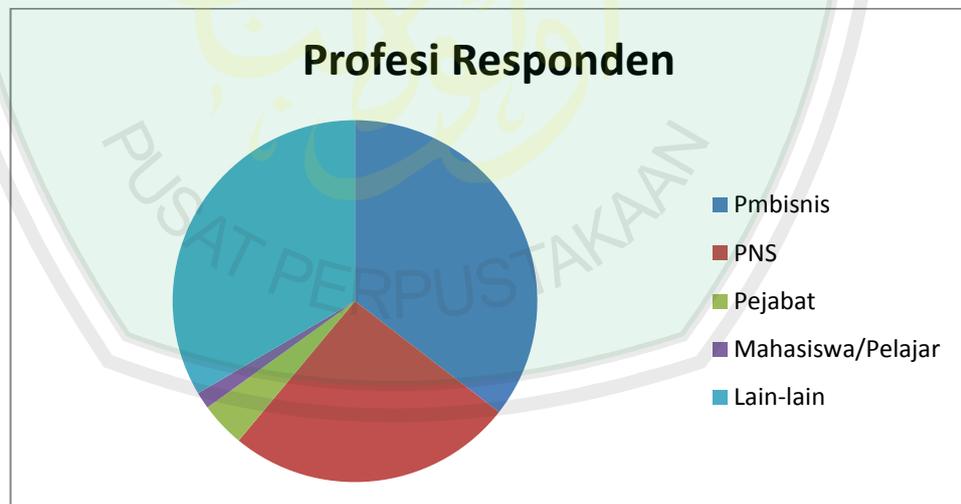
Untuk mendapatkan data profil loyalitas pelanggan penelitian ini menggunakan instrumen berupa angket sebagaimana lampiran no 1 kepada pelanggan Garuda Indonesia sebanyak 200 responden. Penelitian dengan metode penyebaran angket ini dilakukan selama seminggu bertempat di kantor penjualan tiket Garuda Indonesia yang terletak di dalam hotel Graha Bumi Surabaya. Analisis data dari hasil angket menggunakan pendekatan prosentase dan skala likert yang menggunakan teori Sugiyono (2002: 73), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Berdasarkan hasil analisis data dinyatakan, bahwa 57% dari responden menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia untuk tujuan tugas kantor, yang mana hasilnya lebih tinggi dibanding dengan bisnis (13%), wisata (2%), acara keluarga (9%) dan lain-lain (19%). Lebih jelasnya, dapat dilihat dari grafik berikut ini:



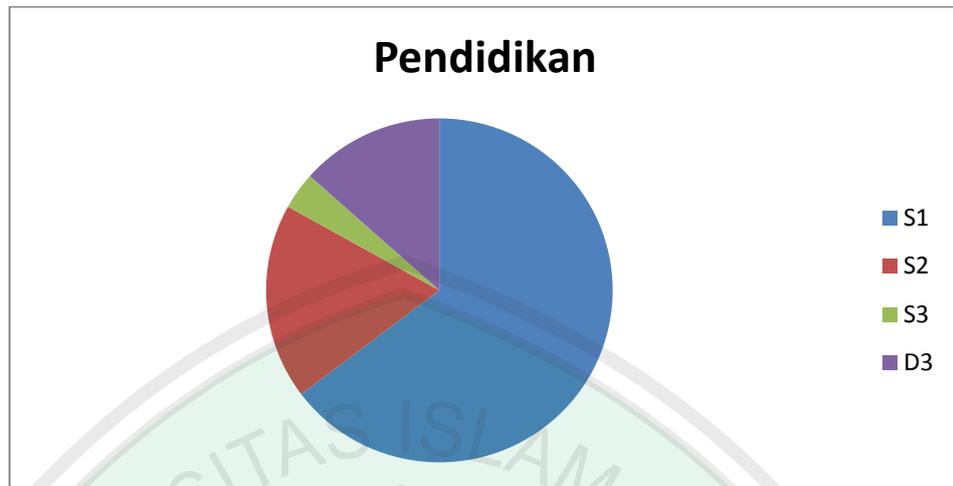
Gambar 4.2
Grafik Tujuan Penerbangan Pelanggan

Adapun profesi pelanggan Garuda Indonesia adalah 35,5% dari responden berprofesi sebagai pembisnis, PNS (25,5%), pejabat (4%), mahasiswa / pelajar (1,5%), dan lain-lain (33,5%). Sebagaimana di gambarkan pada grafik berikut:



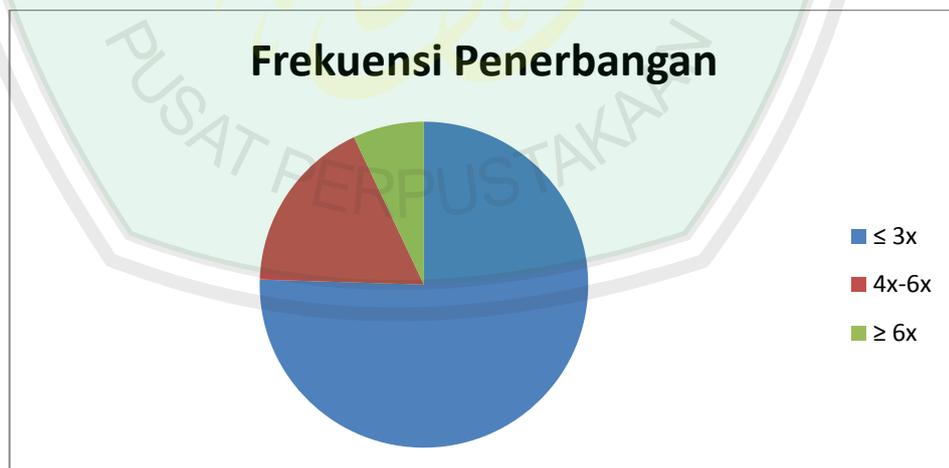
Gambar 4.3
Grafik Profesi Responden

Sedangkan latar belakang pendidikan responden sebagian besar adalah S1 (65%), S2 (18,5%), S3 (3,5%), dan D3 (13,5). Sebagaimana garfik di bawah ini:



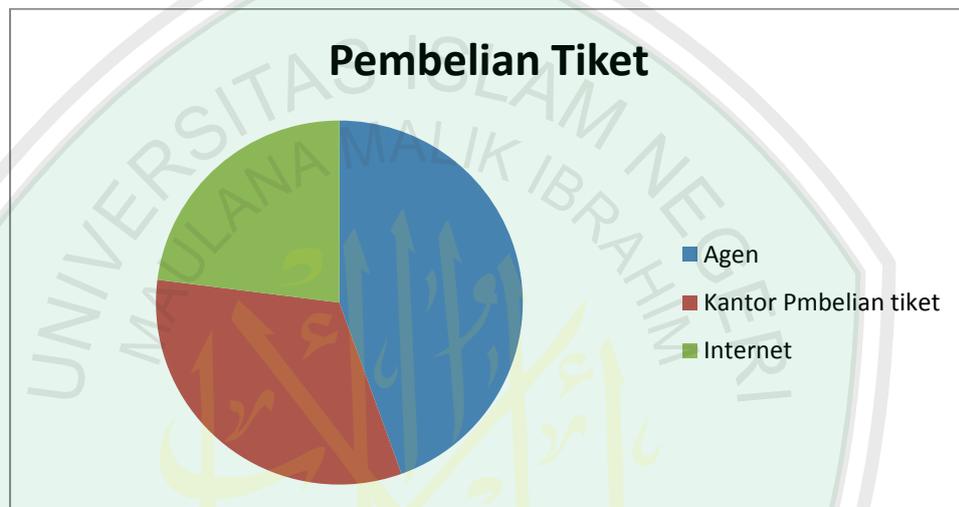
Gambar 4.4
Grafik Pendidikan yang Ditempuh Oleh Responden

Sementara terkait dengan frekuensi penerbangan responden adalah 75.5% melakukan penerbangan rata-rata dalam satu bulan sebanyak ≥ 3 , melakukan penerbangan sebanyak 4x-6x (17,5%), dan melakukan penerbangan $\leq 6x$ (7%), sebagaimana grafik berikut ini:



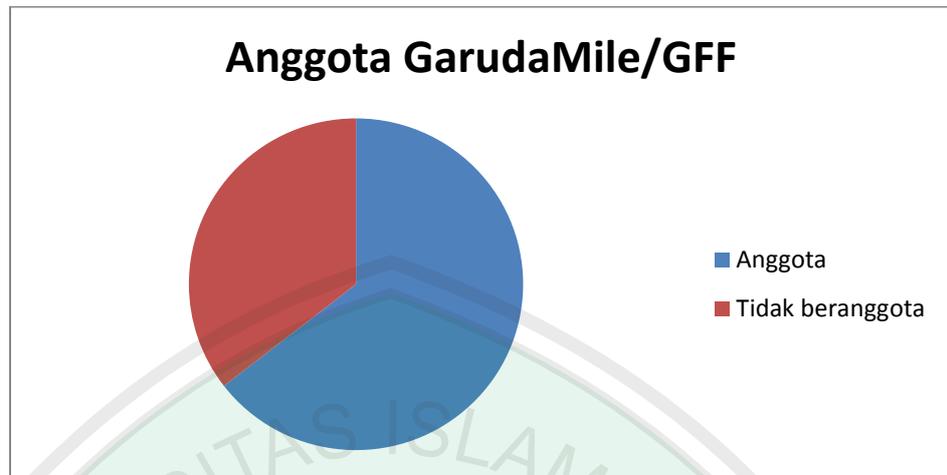
Gambar 4.5
Grafik Frekuensi Penerbangan Responden

Berdasarkan hasil analisis data tentang tempat pembelian tiket, menyatakan bahwa, 44,5% responden melakukan pembelian tiket melalui agen, sedangkan 32,5% responden melakukannya melalui kantor penjualan tiket sedangkan 32,5% responden melakukannya melalui kantor penjualan tiket dan 23% melalui internet.



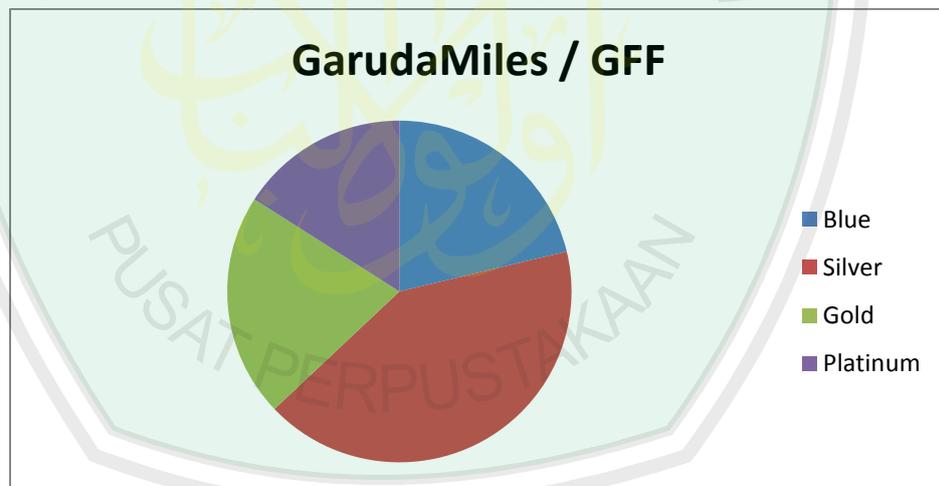
Gambar 4.6
Grafik Pembelian Tiket Responden

Adapun hasil data survei terdapat 64,5% responden yang memiliki GFF/GarudaMiles dan 35,5% responden tidak memiliki GarudaMiles/GFF sebagaimana grafik berikut ini:



Gambar 4.7
Grafik Responden yang Memiliki GarudaMiles / GFF

Responden yang memiliki GarudaMiles/GFF Blue sebanyak 21,2%, Silver (41,6%), Gold (21,1%) dan Platinum (15,9%).



Gambar 4.8
Grafik Responden yang Memiliki GarudaMiles / GFF

Adapun dari 200 responden yang melakukan rekomendasi kepada keluarga, teman atau orang lain adalah yang menyatakan selalu sebanyak 4 responden, sering 34 responden, pernah 95 responden dan yang menyatakan tidak pernah sebanyak 67 responden, dengan hasil perhitungan keseluruhan melalui

skala likert bahwa 46,8% responden selalu merekomendasikan kepada keluarga, teman atau orang lain untuk menikmati jasa Garuda Indonesia.

Selanjutnya responden menyatakan bahwa, 60,3% responden memilih maskapai Garuda Indonesia meskipun banyak maskapai lain dengan promosi yang menggiurkan dengan rincian responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden, 106 responden menyatakan setuju, 29 responden menyatakan ragu-ragu dan 51 responden menyatakan tidak setuju.

Sedangkan terkait pilihan responden terhadap Garuda Indonesia meskipun maskapai lain memiliki sistem penjualan tiket yang lebih mudah adalah 14 responden menyatakan sangat setuju, 108 responden menyatakan setuju, 24 responden menyatakan ragu-ragu dan 54 responden menyatakan tidak setuju, dengan hasil perhitungan skala likert adalah 60,2% responden memilih Garuda Indonesia meskipun maskapai lain memiliki sistem penjualan tiket yang lebih mudah.

Selanjutnya 59,7% responden menyatakan memilih Garuda Indonesia meskipun harga tiket lebih mahal dari pada maskapai lain, dengan rincian 15 responden menyatakan sangat setuju, 98 responden menyatakan setuju, 37 responden menyatakan ragu-ragu dan 50 responden menyatakan tidak setuju.

Sementara 60% responden menyatakan bahwa memilih maskapai Garuda Indonesia meskipun maskapai lain menawarkan diskon harga tiket, dengan rincian 13 responden menyatakan sangat setuju, 102 menyatakan setuju, 37 responden menyatakan ragu-ragu dan 48 responden menyatakan tidak setuju.

B. Strategi PT. Garuda Indonesia dalam Membangun Loyalitas Pelanggan

Penelitian ini menggunakan metode wawancara dengan instrumen peneliti sendiri. Informan dari wawancara ini adalah pihak PT. Garuda Indonesia.

Sabila Fatimah selaku *Marketing Executive* Garuda Indonesia (wwcr, 28 Mei 2014) menyatakan bahwa:

“Dengan adanya persaingan ketat yang terjadi pada antar penerbangan maskapai saat ini, tidak menggoyahkan Garuda Indonesia. Karena memang Garuda Indonesia memiliki sisi ekonomi yang bagus, tetap fokus pada segmen pasar yang menengah ke atas dan tetap optimis untuk mempertahankan pada full service. Perkembangan yang sangat signifikan di tengah persaingan adalah bahwa Garuda Indonesia dapat join dengan SkyTeam”

“Untuk pesaing Garuda Indonesia memang banyak. Namun, ukuran yang menjadi pesaing Garuda Indonesia adalah maskapai yang juga memiliki keunggulan full service dan itu kebanyakan dari pesawat internasional, salah satunya Singapore airline, ada juga yang dari dalam negeri yaitu Batik air, karena memang Batik Air juga memiliki full service. Adapun persoalan yang berat dalam persaingan maskapai internasional adalah karena mindset pelanggan yang sudah menilai bahwa dalam perjalanan ke luar negeri lebih terpercaya bila menggunakan pesawat dari luar negeri yang memang harganya lebih tinggi namun service lebih terjamin. Padahal jika dinilai, Garuda Indonesia tidak kalah unggul dalam full service.”

“Memang yang terjadi saat ini banyak maskapai lain yang juga menerapkan e-commerce / e-marketing, namun kita tidak menyebut itu bagian dari persaingan. Kerena memang kita lebih fokus pada segmen bukan lagi main harga seperti banyak diskon yang ditawarkan maskapai-maskapai lain. Dan kinerja web kita juga tidak jauh beda dengan web-web maskapai lain. Kita juga memberikan diskon perjalanan untuk keluar negeri, misal perjalanan dari Surabaya ke Hongkong. Garuda Indonesia pernah melakukan banting harga, namun tidak mengurangi nilai service-nya. Karena yang kita utamakan adalah kenyamanan penumpang”

Sabila Fatimah (wwcr, 18/06/2014):

“Pada penerapan e-commerce, Garuda Indonesia memiliki tiga situs web, yaitu pertama khusus untuk melayani pelanggan, kedua khusus untuk melayani agen dan yang ketiga khusus untuk melayani corporate.”

Sabila Fatimah (wwcr, 28 /05/2014):

“Garuda Indonesia mempunyai agen, sub agen dan corporate. Untuk agen khususnya di Surabaya sudah mencapai ± 60 agen, untuk sub agen ini bisa mencapai 100. Untuk sub agen ini seperti biro perjalanan tour yang bekerjasama dengan Garuda Indonesia. Sedangkan untuk corporate petner, karena memang orang-orang perusahaan sering melakukan perjalanan dengan Garuda Indonesia sebab Garuda Indonesia memberikan diskon harga kepada corporate-corporate yang bekerja sama dengan Garuda Indonesia dan juga karena mereka lebih suka ticket yang flexibel, maksudnya jadwal apabila berubah-ubah dapat di atur sesuai situasi dan kondisi kebutuhan orang perusahaan.”

Sabilah Fatimah (wwcr, 28/05/2014) menjelaskan beberapa strategi untuk membangun dan mempertahankan loyalitas pelanggan, antara lain:

“Kita kembali fokus dan menembak pada segmen pasar yang khusus, dan kebanyakan mereka adalah midle up yang mana kalau mereka sudah terikat kepada service, mereka cenderung tidak ke lain hati. Mereka sudah tidak mempertimbangkan harga namun lebih pada servicenya. Service atau layanan kita sudah lebih dari maskapai lain. Karena kita mempunyai komitmen bahwa pelanggan adalah orang-orang yang perlu kita layani. Dimulai dari pelayanan makanan, pramugari yang ramah dan ticketingnya pun ramah. Kita juga melakukan pelayanan berupa persiapan untuk pre-journey, in fly-journey dan pasca journey.”

Begitu juga pernyataan yang disampaikan oleh sebagian pelanggan, antara lain (wwcr, 08/05/2014):

“Kami cenderung memilih Garuda Indonesia karena beberapa alasan, yaitu servicenya yang sangat bagus, yang mana tidak bisa lagi dibandingkan dengan maskapai lain, dan safety. Meskipun perjalanan dekat atau pun jauh tetap mendapat service makan seperti snack, memiliki sistem ticketing yang teratur dan jarang terjadi delay. Namun, pertimbangan paling utama untuk memilih Garuda Indonesia adalah ontime pemberangkatannya.”

“Di dalam pesawat Garuda Indonesia terdapat fasilitas TV dan majalah. Saat transit di Jakarta mendapatkan service makan di konter check in airport khusus pelanggan Garuda Indonesia. Jika terjadi delay di informasikan di ruang tunggu tersebut dan kadang di informasikan melalui sms”

Sabila Fatima (wwcr, 18/06/2014):

“Bentuk full service yang kita berikan kepada pelanggan di mulai dari pre-journey, in fly journey dan pasca journey. Pelayanan saat pre-journey seperti halnya dengan adanya e-commerce, kantor penjualan tiket (ticketing) yang menyediakan kopi, permen, TV, dan lain sebagainya. Serta keramahan yang diberikan oleh pihak ticketing. Untuk in fly journey, kita menyediakan TV pada tiap kursi, makanan/snack, serta pramugari yang ramah dan sopan. Untuk pesawat yang lebih kecil meskipun tidak menyediakan TV/game pada tiap kursi, namun kita menyediakan majalah pada tiap kursi dan snack. Untuk pasca journey, kita melakukan pengecekan bagasi. Jika terdapat bagasi penumpang yang hilang, kita siap memberikan ganti. Jika terjadi delay, kami memberikan informasi kepada calon penumpang melalui sms.”

Penjelasan ini diperkuat dengan pernyataan oleh beberapa pelanggan (wwcr, 28/05/2014):

“Pelayanan paling menonjol saat melakukan penerbangan pada Garuda Indonesia adalah baik perjalanan jarak jauh ataupun dekat tetap mendapatkan service makan/snack. Inilah yang membedakan dari maskapai lain. Begitu juga persiapan saat hendak melakukan penerbangan, hingga jarang sekali terjadi delay.”

Hasil observasi pada saat *pre-journey* pada kantor penjualan tiket, bahwa di dalam ruang tunggu panggilan ticketing tersedia permen, air minum, kopi, teh, koran, majalah dan TV untuk pelanggan yang sedang menunggu antrian panggilan, baik untuk urusan ticketing atau check in. Begitu pula petugas keamanan yang selalu setia menerima dan membukakan pintu untuk pelanggan, kemudian menanyakan kebutuhan dan memberikan kartu antrian dengan ramah kepada pelanggan. Semua ini adalah bentuk pelayanan yang diberikan oleh Garuda Indonesia kepada pelanggan saat *pre-journey*.

Sabila Fatimah (wwcr, 28/05/2014) menyatakan:

“Kita memiliki program untuk loyalitas pelanggan, yaitu GarudaMiles Card yang dulunya GFF Card, itu adalah program kita untuk mengikat pelanggan. Banyak keuntungan yang didapat oleh customer dengan adanya GarudaMiles.”

Sabila Fatimah (wwcr, 18/05/2014):

“Pelanggan yang lebih memilih Garuda Indonesia karena memprioritaskan pelayanan, cenderung loyal dan tidak berpindah ke lain pesawat. Dari banyaknya pelanggan yang lebih memilih Garuda Indonesia, menjadikan Garuda Indonesia untuk memberikan kemudahan sebagai reward dari perusahaan bagi pelanggan yang loyal dengan meluncurkan kartu GarudaMiles/GFF.”

Selanjutnya, Sabila Fatimah (wwcr, 28/05/2014) juga menjelaskan bagaimana kinerja program loyalitas tersebut:

“Kartu itu digunakan oleh pelanggan untuk menambah point, sekali terbang akan mendapatkan satu point. Nantinya point-point tersebut dapat ditukarkan dengan tiket gratis Garuda Indonesia. Untuk pelanggan yang memiliki GarudaMiles akan mendapatkan pelayanan yang khusus seperti mendapat antrian khusus di bandara Soekarno Hatta. Untuk khusus pelanggan yang memiliki GarudaMiles Platinum juga mendapatkan lunch.”

Penjelasan di atas dapat didukung oleh pernyataan pelanggan (wwcr, 22/06/2014) bahwa:

“Banyak manfaat dengan memiliki GFF, antara lain kemudahan membeli tiket secara mendadak dan mendapat potongan harga saat makan di lounge khusus ruang tunggu Garuda Indonesia dengan memotong point-point yang terdapat pada GFF.”

Sabila Fatimah(wwcr, 28/05/2014) menambahkan:

“Ada program Garuda Indonesia yang masih banyak orang belum mengetahui itu, yaitu Garuda Indonesia bekerjasama sama dengan beberapa perusahaan. Jadi pelanggan bisa menunjukkan boarding pass atau GarudaMiles/GFF kepada manager-manager Garuda Indonesia seperti Happy Karaoke dan hotel-hotel dengan memperlihatkan kartu tersebut maka pelanggan akan mendapatkan diskon khusus, diskon bisa mencapai 10-20%.”

Mengenai keluhan pelanggan, Sabila Fatimah (wwcr, 28 Mei 2014) menyatakan:

“Pelanggan Garuda Indonesia lebih kritis dibanding dengan bentuk keluhan pelanggan dari maskapai yang lain. Dan kita mencoba

mendengarkan penjelasan dari keluhan yang diajukan pelanggan lalu kita memberikan solusi kepada pelanggan. Semisal saat pemberangkatan umrah dari Surabaya-Jeddah bila terjadi delay yang mana hingga membuat pelanggan harus menginap, maka perusahaan dengan siap menyediakan hotel untuk memberikan tempat istirahat untuk pelanggan.”

4.2 Pembahasan Hasil Data Penelitian

A. Profil Loyalitas Pelanggan PT. Garuda Indonesia

Responden yang kebanyakan menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia adalah pelanggan yang mendapatkan mandat dari kantor responden untuk menyelesaikan pekerjaan kantor. Responden menjelaskan bahwa, responden melakukan perjalanan untuk tugas kantor menggunakan Garuda Indonesia, karena termasuk bagian dari utusan kantor. Responden tidak ada pilihan untuk menggunakan jasa maskapai selain Garuda Indonesia, karena beberapa alasan, yaitu perusahaan atau kantor responden sudah bekerjasama dengan Garuda Indonesia dan meyakini *brand* Garuda Indonesia yang sudah internasional. Selain itu, responden tidak perlu mengeluarkan biaya pembelian tiket untuk melakukan perjalanan tugas kantor, karena responden sudah dijamin oleh pihak kantor. Jarang sekali orang-orang menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia untuk urusan wisata dan acara keluarga. Adapun yang dimaksud dengan pilihan lain-lain adalah responden yang melakukan perjalanan untuk urusan pribadi. Tak banyak responden menjelaskan maksud dari urusan pribadi tersebut, namun ada yang menyatakan bahwa urusan pribadi itu seperti berobat.

Adapun profesi pelanggan Garuda Indonesia, kebanyakan pelanggan Garuda Indonesia adalah yang mempunyai profesi sebagai pembisnis. Pembisnis

tersebut bagian dari orang yang melakukan bisnis baik untuk tugas kantor atau bisnis perdagangan, sebagaimana penjelasan di atas bahwa kebanyakan dari responden melakukan perjalanan untuk tugas kantor. Nilai tertinggi yang kedua adalah lain-lain, yang dimaksud lain-lain adalah responden yang berprofesi sebagai swasta atau karyawan-karyawan kantor. Kedua data tersebut di atas saling mendukung bahwa kebanyakan dari responden berprofesi sebagai pembisnis dan swasta yang mana responden sering melakukan perjalanan menggunakan Garuda Indonesia untuk tugas kantor dan bisnis. Selanjutnya, angka tertinggi ketiga adalah responden yang berprofesi sebagai PNS, responden menyatakan menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia untuk tugas kantor.

Sebagaimana survey kepada pelanggan, bahwa responden yang berprofesi sebagai swasta dan pembisnis adalah yang mempunyai jenjang terakhir pendidikan di S1 dan D3. Adapun yang menduduki S2 sebagian banyak juga dari responden yang berprofesi sebagai pembisnis atau dapat dikatakan orang-orang yang menjadi pimpinan kantor. Sedangkan, responden yang memiliki pendidikan terakhir S3 adalah responden yang berprofesi sebagai PNS, banyak dari responden adalah dari para dosen. Hasil ini sangat mendukung point sebelumnya, bahwa dengan angka S1 (65,5%) dan D3 (13,5%) sesuai dengan angka responden yang berprofesi sebagai pembisnis (35,5%) dan swasta (33,5%) dan angka S3 (3,5) sesuai dengan angka responden yang sebagai PNS (25,5%).

Dari beberapa paparan data di atas, dapat ditarik kesimpulan sementara bahwa, pelanggan-pelanggan Garuda Indonesia adalah termasuk orang yang menengah ke atas (*middle class*). Sebagaimana yang dikatakan oleh Sabila

Fatimah selaku *Marketing Executive* (wwcr, 28/05/2014), bahwa target segmen pasar Garuda Indonesia adalah menengah ke atas (*middle class*).

Sementara terkait dengan tujuan bepergian responden sebagian besar untuk tugas kantor, bisnis dan lain sebagainya, rata-rata dalam satu bulan untuk karyawan kantor adalah $\leq 3x$. Sebagaimana hasil survey kepada responden bahwa, responden dalam satu bulan tidak selalu pergi menggunakan Garuda Indonesia, karena tidak setiap bulan ada tugas kantor untuk keluar kota / negeri. Sedangkan untuk para pimpinan kantor atau pembisnis bisa mencapai 4x-6x bahkan lebih dari 6x.

Dari data di atas dapat dikatakan responden bisa mencapai beberapa kali menggunakan Garuda Indonesia dalam satu bulan. Hal ini membuktikan bahwa responden termasuk pelanggan yang loyal, merujuk pendapat Barnes (2003:34) bahwa, lamanya pelanggan berbisnis dengan perusahaan tersebut dan pembelian yang berulang, bisa digunakan sebagai ukuran loyalitas oleh pembisnis. Namun, kebanyakan dari responden memberi penjelasan lebih, bahwa responden sering menggunakan Garuda Indonesia karena tugas kantor atau bisnis bukan untuk pribadi, karena perusahaan atau kantor responden sudah setia dengan brand Garuda Indonesia dan telah bekerjasama dengan Garuda Indonesia. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, bahwa kantor atau perusahaan responden telah loyal kepada Garuda Indonesia. Mengutip pendapat Limsanny (2009:27) menyatakan bahwa, loyalitas pelanggan adalah wujud kesetiaan pelanggan terhadap merek. Hal ini diperkuat oleh Thahjadi (2006:65), istilah loyalitas pelanggan adalah kesetiaan pelanggan pada objek tertentu, seperti merek,

toko, jasa atau produk. Dengan demikian Garuda Indonesia sangat perlu menjaga nama baik perusahaan atau tetap mengunggulkan brand yang sudah dipercaya oleh pelanggan dengan cara memegang komitmen tujuan dan strategi perusahaan. Merujuk pendapat Fajrianti & Farrah (2005:287) menyatakan bahwa, perlu bagi perusahaan untuk membangun citra dari merek yang yang dihasilkannya, agar citra merek yang dibangun dapat dipersepsikan dengan baik oleh pelanggan. Sehingga citra yang baik dari suatu merek dapat mengarahkan pada loyalitas pelanggan terhadap suatu merek.

Keterikatan antara beberapa kantor atau perusahaan mengantarkan para karyawan atau pekerja kantor untuk menikmati jasa Garuda Indonesia hingga bisa mencapai beberapa kali penerbangan. Namun Limsanny menyanggah pendapat Barnes diatas. Limsanny (2009:27) memiliki pendapat yang lain, loyalitas konsumen berbeda dengan perilaku pembelian ulang. Pembelian ulang dapat terjadi karena adanya faktor kebiasaan, sedangkan loyalitas konsumen adalah bentuk kesetiaan konsumen terhadap merek. Dari pernyataan Limsanny tersebut maka dapat di simpulkan bahwa pihak kantor atau perusahaan yang beberapa kali menikmati jasa Garuda Indonesia belum dapat dikatakan sebagai pelanggan yang loyal karena mereka menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia berulang kali karena termasuk dari perintah kantor atau perusahaan responden, bukan sebagai pribadi yang setia dengan brand Garuda Indonesia. Namun, perusahaan responden yang sudah terikat dan setia terhadap kuatnya brand Garuda Indonesia adalah wujud dari loyalitas. Diluar dari pekerjaan, ada sebagian pelanggan yang memang murni merasa loyal dengan Garuda Indonesia, karena lebih mementingkan

pelayanan dan keselamatan yang sangat dijamin oleh Garuda Indonesia. Responden yang menyatakan loyal karena jaminan pelayanan dan keselamatan oleh Garuda Indonesia tersebut adalah responden yang tidak lagi mempermasalahkan harga, dengan demikian responden tersebut dapat dikatakan pelanggan yang loyal.

Selain Limsanny, Kertajaya juga menyangkal pendapat Barnes di atas. Kertajaya (2007:13) mengatakan, bahwa loyalitas pelanggan tidak harus diukur dari keinginan membeli ulang, tetapi lebih pada antusias menyebarkan berita baik, mereferensikan dan merekomendasikan pemakaian produk kepada orang lain. Selanjutnya, Kertajaya (2006:72) juga menjelaskan, indikator terbaik dari sebuah loyalitas adalah adanya rekomendasi sebuah produk dari pelanggan kepada orang-orang terdekat, misalnya keluarga atau tetangga. Hasil survei menyatakan bahwa 46,8 % responden selalu merekomendasikan kepada keluarga, teman atau orang lain untuk menikmati jasa Garuda Indonesia. Adapun hasil survei langsung kepada pelanggan, banyak dari responden mengatakan bahwa tidak perlu adanya rekomendasi kepada orang lain, karena tanpa perlu merekomendasikan sudah banyak orang mengetahui bahwa Garuda Indonesia adalah maskapai terbaik di Indonesia dan memiliki service lebih di banding yang lain. Selain itu responden juga memberi alasan, bahwa tidak semua orang memiliki kebutuhan yang sama dan harga masih menjadi pertimbangan orang lain. Sedangkan, orang-orang pimpinan kantor atau perusahaan menyatakan bahwa, mereka sering melakukan rekomendasi kepada orang lain terutama kepada karyawan-karyawan perusahaan

untuk menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia untuk tujuan tugas kantor atau bisnis.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa responden tidak murni melakukan rekomendasi kepada orang lain sebab sikap loyal terhadap Garuda Indonesia, melainkan adanya tuntutan dari kantor atau perusahaan responden yang sudah bekerjasama dengan Garuda Indonesia. Selain itu data perjalanan Garuda Indonesia dapat dimanifestasi oleh BPK. Oleh sebab itu, sebagian besar kantor pemerintah lebih memilih penerbangan maskapai Garuda Indonesia karena dapat dibuktikan kevalidan data penerbangan jika sewaktu-waktu terdapat pemeriksaan.

Berdasarkan hasil analisis data terkait dengan alasan responden memprioritaskan Garuda Indonesia bahwa, 60,3% mereka setuju untuk selalu memilih maskapai Garuda Indonesia meskipun banyak maskapai lain dengan promosi menggiurkan. Adapun hasil survei kepada responden menyatakan, bahwa pelanggan secara pribadi tidak selalu memilih menggunakan maskapai Garuda Indonesia di saat maskapai lain memiliki promosi yang menggiurkan, selain itu pelanggan juga mempertimbangkan jadwal penerbangan. Dengan kata lain, apabila promosi itu sesuai jadwal penerbangan yang mereka inginkan, maka mereka memilih promosi tersebut. Jika data tersebut dikaitkan dengan pendapat Barnes (2003:40) di mana konsumen bisa saja dikatakan loyal pada suatu perusahaan karena hal tertentu, akan tetapi karena ada kebutuhan lain pelanggan bisa loyal terhadap perusahaan lain, makapernyataan Barnes tersebut sangat menguatkan pemaparan hasil survei, bahwa responden merasa loyal pada hal atau saat-saat tertentu. Ketika responden merasa mendapatkan sesuatu yang sesuai

dengan kebutuhan maka responden tidak lagi mencari yang lain. Sebagaimana pelanggan Garuda Indonesia, untuk tugas kantor dan bisnis mereka selalu menggunakan jasa maskapai Garuda Indonesia. Sedangkan untuk kebutuhan pribadi, mereka masih mempertimbangkan sesuai kebutuhan mereka. Maka dapat ditarik kesimpulan dari data ini, bahwa pelanggan Garuda Indonesia sebagian besar tidak dikatakan loyal sepenuhnya.

Begitu juga hasil analisis data menyatakan, bahwa 59,7% responden selalu memilih maskapai Garuda Indonesia meskipun harga tiket Garuda Indonesia lebih mahal dari maskapai lain dan 60% responden memilih maskapai Garuda Indonesia meskipun maskapai lain menawarkan diskon harga. Adapun hasil survei, responden menyatakan bahwa mereka flexibel, dengan kata lain jika memang harga murah dan ada diskon sekaligus jadwal pemberangkatan sesuai dengan kebutuhan maka pelanggan tidak harus memilih Garuda Indonesia. Namun, sebagian kecil responden menyatakan, jika diskon yang diberikan oleh maskapai lain hampir sebanding dengan potongan harga atau diskon yang diberikan oleh Garuda Indonesia, maka mereka lebih memilih Garuda Indonesia yang memang sudah terjamin service-nya. Dari pemaparan tersebut dapat dijelaskan, bahwa pelanggan mengambil keputusan pembelian dan cenderung loyal apabila penawaran dari perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal tersebut berlainan dengan pendapat Barnes (2003:43), bahwa salah satu faktor yang berpotensi dalam menghasilkan keuntungan dari pelanggan yang bertahan lama (loyal) adalah mereka tidak begitu sensitif terhadap harga, atau dengan kata lain pelanggan yang mearsa loyal tidak lagi mempertimbangkan

masalah harga. Sedangkan, pelanggan Garuda Indonesia secara pribadi masih mempertimbangkan harga sebelum mengambil keputusan pembelian, mereka tidak merasa loyal dengan penawaran harga tiket yang diberikan oleh Garuda Indonesia begitu saja. Namun kembali lagi untuk urusan pekerjaan, mereka tetap memilih Garuda Indonesia karena sebagai tugas.

Sementara mengenai kemudahan pembelian tiket, 60,2% responden menyatakan bahwa selalu memilih maskapai Garuda Indonesia meskipun maskapai lain mempunyai sistem penjualan tiket yang lebih mudah. Sebagaimana hasil survei kepada responden, mereka menyatakan bahwa bentuk sistem penjualan tiket Garuda Indonesia sangat baik dan sistem tersebut berjalan sesuai yang ditetapkan oleh perusahaan. Sebagaimana hasil observasi, terdapat tiga pelayanan di dalam kantor penjualan tiket, yaitu ticketing, penukaran point GFF / GarudaMiles, dan check in. Petugas keamanan membantu para pelanggan dengan cara memeberikan sapaan yang hangat dan menanyakan kebutuhan pelanggan dengan memberikan nomer antrian sesuai dengan urutan dan sesuai dengan tujuan pelanggan ingin menuju bagian ticketing, penukaran point, atau *check in*. Antrian panggilan bagi pelanggan yang mengantri sangat teratur. Didalam ruang tunggu antrian pelanggan, tersedia air minum, kopi panas, teh, permen, majalah, koran-koran dan TV. Sehingga pelanggan tidak merasa bosan dan tidak mengeluh selama menunggu panggilan antrian. Karyawan Garuda Indonesia bagian melayani ticketing sangat ramah dan responsible terhadap pelanggan. Maka sistem yang berjalan sesuai ketetapan perusahaan ini sesuai dengan pendapat Hutabarat & Husaini (2006), bahwa berbagai keputusan yang dihasilkan akan baik

jika proses pembuatannya juga baik dan hanya proses yang baik yang menghasilkan strategi yang baik. Hal ini sesuai dengan firman Allah:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَآكْتُبُوهُ
وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا
عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۚ وَلَا
يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا
يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ
رِّجَالِكُمْ ۖ فَإِنْ لَّمْ يَكُنَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ
الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ
الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ
أَجَلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۖ إِلَّا أَنْ
تَكُونَ تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا
تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ
تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ وَيَعْلَمُكُمُ اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ

شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan

janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua oang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu.” (QS. Al-Baqarah: 282)

Dari penjelasan ayat Al-quran di atas dapat dikaitkan dengan yang terdapat pada lokasi penelitian, bahwa pihak Garuda Indonesia mempunyai kewajiban melayani pelanggan dengan baik, dan pelayanan yang baik adalah hak pelanggan untuk mendapatkannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keputusan Garuda Indonesia akan sebuah sistem dalam penjualan tiket sangat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang telah ditetapkan, sehingga pelanggan juga banyak yang mengakui akan hal tersebut.

Sebagaimana survei kepada responden terkait dengan tempat pembelian tiket menyatakan bahwa, kantor dan perusahaan yang telah bekerjasama dengan Garuda Indonesia memiliki agen milik Garuda Indonesia secara resmi atau disebut dengan *corporate partner*. Adapun untuk penukaran point GFF/GarudaMiles, mereka langsung melakukan penukaran koin tersebut melalui kantor pembelian

tiket. Banyak responden yang telah beranggotakan GarudaMiles/GFF. Responden yang memiliki Platinum dan Gold adalah pelanggan yang sering melakukan perjalanan menggunakan Garuda Indonesia sebanyak 4x-6x bahkan <6x. Sedangkan responden yang memiliki Blue dan Silver adalah pelanggan sering melakukan perjalanan menggunakan Garuda Indonesia dalam sebulan rata-rata $\leq 3x$. Maka dapat disimpulkan semakin sering pelanggan melakukan penerbangan dengan menggunakan Garuda Indonesia maka semakin tinggi level kartu yang diperoleh oleh pelanggan

B. Strategi PT. Garuda Indonesia dalam Membangun Loyalitas Pelanggan

Berkaitan dengan persaingan maskapai penerbangan, banyak yang memicu terjadinya persaingan tersebut, antara lain adanya beberapa maskapai baru, penambahan rute penerbangan, dan pengaplikasiannya *e-marketing* atau *e-ticketing*. Sebagaimana pendapat Sulaiman, et., al (2008) bahwa, banyak industri yang beralih ke internet untuk memasarkan jasanya, termasuk industri penerbangan. *E-commerce* memimpin industri penerbangan untuk menjelajah ke *elektronik ticketing* atau *e-ticketing*. Namun, ditengah ketatnya persaingan yang terjadi, Garuda Indonesia tetap dapat berkembang dengan baik, bahkan tetap mencapai kestabilannya sebagai maskapai yang menduduki *brand* yang kuat.

Garuda Indonesia selalu tampil siap dan optimis meskipun banyak pesaing yang menghadapinya. Garuda Indonesia sangat mengandalkan keunggulan *full service* dalam menghadapi persaingan tersebut. Perkembangan yang paling signifikan di tengah persaingan maskapai adalah Garuda Indonesia berhasil bergabung dengan *SkyTeam*. Garuda Indonesia adalah perusahaan penerbangan

Indonesia pertama yang bergabung dengan *SkyTeam*. *SkyTeam* adalah aliansi yang beranggotakan berbagai maskapai besar di dunia yang siap untuk mengembangkan ruang lingkupnya di Asia Tenggara melalui Garuda Indonesia. Dengan wilayah terbang yang terus bertambah luas baik di dalam atau di luar negeri, Garuda Indonesia terus memperkuat eksistensi dengan daya saing yang kuat di Asia Tenggara. Bersama aliansi *SkyTeam*, Garuda Indonesia siap untuk terhubung dengan 1.000 kota destinasi di seluruh dunia. Selain itu, Garuda Indonesia lebih fokus pada segmennya yang menengah ke atas, sehingga tidak lagi mengukur persaingan dari harga. Maka Garuda Indonesia tidak dapat dikatakan bersaing dengan maskapai-maskapai domestik atau internasional yang bukan termasuk *full service*.

Adanya maskapai-maskapai baru dan penambahan rute perjalanan oleh maskapai lain bukanlah menjadi sebab persaingan Garuda Indonesia. Sehingga pendapat Porter sebagaimana dijelaskan di bab II ditolak, karena tidak sesuai dengan perkembangan di dunia penerbangan. Porter (1980: 6) berpendapat bahwa, pendatang baru pada suatu industri memabawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Pendapat Porter yang menyatakan bahwa pendatang baru dapat merebut pangsa pasar, hal ini sangat dibantah oleh Garuda Indonesia, karena maskapai-maskapai yang baru tidak membidik segmen pasar secara khusus untuk menengah keatas sebagaimana yang dibidik oleh Garuda Indonesia. Garuda Indonesia secara penuh membidik dan fokus pada segmen pasar *middle class*, karena Garuda Indonesia lebih menjamin pada kualitas layanan yang tidak dilakukan oleh maskapai lain di

nusantara. Sedangkan maskapai-maskapai baru belum tentu memiliki keunggulan *full service* layaknya Garuda Indonesia. Sehingga adanya maskapai-maskapai baru tidak menggoyahkan Garuda Indonesia.

Selain itu, Garuda Indonesia tidak menganggap persaingan dengan adanya maskapai-maskapai lain yang sama menerapkan *e-commerce / e-marketing*, karena menurut Garuda Indonesia maskapai-maskapai lain lebih memanfaatkan webnya untuk melakukan persaingan harga dengan mengadakan promo-promo dan diskon. Sedangkan Garuda Indonesia sudah tidak lagi memperlakukan harga yang ditawarkan kepada calon pelanggan, karena Garuda Indonesia lebih fokus terhadap keunggulan *full service* demi memberikan kenyamanan terhadap penumpang, meskipun terkadang juga Garuda Indonesia melakukan promo dan diskon untuk penerbangan ke luar negeri, namun tetap tidak mengurangi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, karena Garuda Indonesia sangat memegang komitmen bahwa pelanggan adalah orang yang harus dilayani. Hal ini sesuai dengan penjelasan di dalam Al-Qur'an tentang mengutamakan orang lain.

وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْأَيْمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا
تَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ
كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ



“Dan orang-orang yang telah menempati kota Madinah dan telah beriman (Anshor) sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin), mereka (Anshor) 'mencintai' orang yang berhijrah kepada mereka (Muhajirin). dan mereka (Anshor) tiada menaruh keinginan dalam hati mereka terhadap apa-apa yang diberikan kepada mereka (Muhajirin); dan

mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang-orang yang beruntung” (QS. Al-Hasyr: 9).

Ayat alquran di atas jika dikaitkan dengan pembahasan ini adalah bahwa perusahaan yang berkonsentrasi penuh pada pelanggan, maka sebaiknya melayani dan memahami dengan baik kemauan pelanggan. Sikap perusahaan yang selalu mengutamakan pelanggan dapat menciptakan persepsi pelanggan yang baik bagi perusahaan, merasa lebih diperhatikan sehingga dapat memicu loyalitas pelanggan. Sebagaimana pendapat LeBoeuf (2010:95), bahwa Perusahaan harus mendahulukan aspek-aspek penting dari pelayanan yang dianggap pelanggan paling penting, karena yang memberikan penilaian terakhir terhadap kualitas pelayanan adalah pelanggan. Hal ini selaras dengan Garuda Indonesia, bahwa aspek-aspek terpenting bagi Garuda Indonesia untuk pelanggan adalah memberikan kualitas layanan penuh sebagaimana yang pelanggan inginkan.

Garuda Indonesia melayani pelanggan, agen dan *corporate patner* dengan adanya 3 situs web dengan tujuan dan target yang berbeda-beda, yaitu situs web khusus untuk melayani pelanggan, situs web khusus untuk melayani agen dan situs web khusus untuk melayani *corporate patner*.

Garuda Indonesia tidak hanya melayani penjualan tiket secara online untuk pelanggan saja, namun juga memberi pelayanan penjualan tiket online khusus untuk agen dan khusus untuk corporate. Sehingga, semua yang menjadi bagian dari Garuda Indonesia dapat menikmati kemudahan pembelian tiket secara online yang diberikan kepada Garuda Indonesia. Selain itu, untuk menarik pelanggan melalui online, Garuda Indonesia bekerjasama dengan beberapa situs

penjualan tiket online, seperti www.traveloka.com, trip adviser, dan lain sebagainya. Sehingga, dengan adanya kerjasama dengan beberapa situs penjualan tiket online membuat Garuda Indonesia tidak merasa kesusahan untuk menarik pelanggan melalui online.



Gambar 4.9
Situs Garuda Indonesia

Sumber: . www.garuda-indonesia.com

Garuda Indonesia yang selalu fokus pada segmen pasarnya sehingga sangat mengoptimalkan pada *full service*, memberikan dampak yang besar pada perilaku pelanggan yang cenderung loyal. Sebagaimana pengakuan yang diberikan oleh beberapa pelanggan, bahwa mereka cenderung merasa loyal karena service Garuda Indonesia yang tidak dapat dibandingkan dengan maskapai lain. Sebagaimana pendapat oleh Susanti(2009:6), bahwa kualitas pelayanan dapat menciptakan kepuasan pada pelanggan. Pelanggan yang puas akan melakukan pembelian ulang dan mereferensikan produk atau jasa kepada orang lain, pelanggan yang tidak puas akan beralih pada kompetitor. Pendapat tersebut sesuai

dengan alasan yang menjadikan pelanggan Garuda Indonesia merasa loyal, yaitu kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan atas pelayanan yang didapat tidak dapat dibandingkan dengan pelayanan yang didapat dari maskapai lain. Pelanggan Garuda Indonesia mengakui kualitas pelayanan yang diberikan oleh maskapai Garuda Indonesia.

Meskipun Garuda Indonesia menerapkan *e-commerce* / *e-marketing* sebagaimana maskapai lain, Garuda Indonesia tetap pada pendiriannya untuk fokus pada segmen pasar dengan mengoptimalkan *full service* demi mempertahankan pelanggan. Garuda Indonesia lebih menjalin hubungan baik dengan pelanggan secara langsung atau tatap muka, seperti adanya agen, sub agen dan *corporate partner*. Sehingga saat ini PT. Garuda Indonesia dapat bekerjasama dengan beberapa perusahaan.

Garuda Indonesia sangat memberikan kemudahan bagi pihak perusahaan yang bekerjasama dengan Garuda Indonesia. Beberapa perusahaan yang telah bekerjasama dengan Garuda Indonesia, maka akan mendapatkan diskon harga pada tiap perjalanan. Hal ini dapat dikaitkan dengan dalil Al-Quran:

﴿إِنَّ اللَّهَ يُدْفِعُ عَنِ الَّذِينَ ءَامَنُوا﴾

“*Sesungguhnya Allah membela orang-orang yang telah beriman.*” (QS. Al-Hajj: 38)

Dari ayat di atas dapat dijelaskan, bahwa Allah SWT memberikan jaminan dan janji berupa pembelaan kepada hamba-hambanya yang beriman. Begitu juga dengan dilakukan oleh Garuda Indonesia kepada perusahaan yang bekerjasama

dengannya. Pemberian diskon dan kemudahan tiket yang flexibel adalah bukti *reward* Garuda Indonesia kepada pelanggannya yang bersedia bekerjasama.

Keberhasilan sebuah perusahaan tidak lepas dari sebuah strategi yang dirancang dan yang mampu terlaksana dengan baik, karena staretegi adalah awal dari perjalanan perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebagaimana pada penjelasan di bab sebelumnya tentang strategi, yaituproses penentuan suatu rencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dalam Islam, strategi tidak bertentangan dengan norma dan ajaran Islam, bahkan perencanaan strategi dalam segala hal merupakan sesuatu yang sangat dianjurkan dalam Islam agar hal yang direncanakan dapat dicapai dengan baik. Begitu juga keberhasilan Garuda Indonesia untuk dapat membangun loyalitas pelanggan tidak lepas dari strategi-strateginya yang mampu diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Hal ini sesuai pendapat Kertajaya (2007:14) bahwa, Garuda Indonesia dalam mencapai kesuksesan membangun loyalitas pelanggan berbasis pada pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sebagaimana survei kepada pelanggan, bahwa pelanggan lebih memilih Garuda Indonesia karena Garuda Indonesia dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan berupa pelayanan yang sangat baik, jarang terjadi *delay* dan memberikan banyak kemudahan.

Garuda Indonesia sangat mengutamakan kebutuhan pelanggan, pelanggan membutuhkan service yang baik dan ketepatan pemberangkatan jam pesawat. Dengan demikian dapat diartikan bahwa, perusahaan mengaplikasikan dengan baik dan sesuai sistem untuk mencapai tujuannya dalam membangun loyalitas

pelanggan. Dengan sistem yang *full service* dan sangat mementingkan kebutuhan serta kepuasan pelanggan adalah tujuan perusahaan untuk membangun dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Keramahan yang diberikan oleh pihak ticketing kepada pelanggan juga sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan saat menyebarkan angket, yang mana mereka sangat ramah saat melayani pelanggan, dengan senyuman dan kesabaran dalam melayani pelanggan. Hal ini sesuai dalam Al-Qur'an:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu.” (Q.S. Ali Imran: 159)

Optimalisasi *full service* yang diberikan Garuda Indonesia kepada pelanggan di mulai dari *pre-journey*, *in fly journey* dan *pasca journey*. Penerapan pelayanan yang dibentuk oleh Garuda Indonesia dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Hal ini sesuai dengan hasil observasi pada saat *pre-journey* pada kantor penjualan tiket, bahwa di dalam ruang tunggu panggilan ticketing tersedia permen, air minum, kopi, teh, koran, majalah dan TV untuk pelanggan yang sedang menunggu antrian panggilan, baik untuk urusan ticketing atau check in. Begitu pula petugas keamanan yang selalu setia menerima dan membukakan pintu untuk pelanggan, kemudian menanyakan kebutuhan dan memberikan kartu antrian dengan ramah kepada pelanggan. Semua ini adalah bentuk pelayanan yang

diberikan oleh Garuda Indonesia kepada pelanggan saat *pre-journey*. Sehingga dapat disimpulkan, Garuda Indonesia sangat memperhatikan dan mempedulikan setiap pelanggan dengan memberikan pelayanan yang baik demi menciptakan kepuasan pelanggan.

Begitu juga, alasan pelanggan lebih memilih jasa maskapai Garuda Indonesia untuk perjalanan bisnis dan tugas kantornya adalah karena nilai lebihnya Garuda Indonesia pada ketepatan waktu pemberangkatan dan jarang terjadi *delay*. Apabila terjadi *delay* itu tidak akan memakan waktu yang lama ± 15 menit. Kenyataan ini sesuai dengan apa yang dirasakan oleh pelanggan, bahwa mereka jarang terjadi *delay* pemberangkatan pesawat jika menggunakan Garuda Indonesia. Hal ini disebabkan Garuda Indonesia sangat memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, yang mana pelanggan menginginkan ketepatan waktu dalam pemberangkatan karena kebutuhan mereka yang mengharuskan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu pula. Data tersebut sesuai pendapat Mussry, et., al.(2007:154) bahwa, proposisi nilai perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan cenderung membuat pelanggan loyal.

Selain itu, Garuda Indonesia memberikan kemudahan bagi pelanggan yang loyal dengan membentuk program loyalitas. Sebagai upaya peningkatan layanan dan memberikan nilai tambah kepada pengguna jasanya, Garuda Indonesia meluncurkan kartu program *loyalty* “*GarudaMiles*” pada 26 Maret 2014. *GarudaMiles* merupakan pengembangan dari kartu program *loyalty Garuda Frequent Flyer (GFF)*. *GarudaMiles* terbaru diperuntukkan bagi para pelanggan setia Garuda Indonesia yang sebelumnya bergabung dalam keanggota GFF yang

saat ini telah memiliki lebih dari 1 juta anggota dari 6 tingkatan keanggotaan, diantaranya; *Junior, Blue, Silver, Gold, EC Plus dan Patinum*.

Sebagaimana hasil pemaparan di subbab sebelumnya menyatakan, dari 200 pelanggan terdapat 129 pelanggan atau 64,5% yang sudah memiliki GarudaMiles/GFF, diantaranya; Blue (21,2%), Silver (41,7%), Gold (21,2%) dan Platinum (15,9%). Pelanggan Garuda Indonesia sudah banyak yang terdaftar sebagai pelanggan yang loyal dengan memiliki kartu GarudaMiles/GFF, maka dapat dikatakan bahwa pelanggan yang memiliki kartu GarudaMiles/GFF sudah terikat dengan Garuda Indonesia, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Sabila Fatimah sebelumnya, bahwa kegunaan program Garuda Indonesia untuk mengikat pelanggan adalah dengan meluncurkan GarudaMiles/GFF.

Program loyalitas Garuda Indonesia dengan meluncurkan GarudaMiles/GFF tersebut adalah salah satu dari strategi untuk menciptakan dan mempertahankan loyalitas pelanggan, sebagaimana pernyataan Kotler dan Keller (2009:153), terdapat empat jenis kegiatan pemasaran penting yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan loyalitas dan retensi, salah satunya adalah dua program loyalitas pelanggan yang dapat ditawarkan perusahaan adalah program frekuensi dan program pemasaran klub. Program frekuensi dirancang untuk memberikan penghargaan kepada konsumen yang sering membeli dan dalam jumlah besar. Sedangkan program keanggotaan klub bisa terbuka bagi semua orang yang membeli produk atau jasa, atau hanya terbatas bagi kelompok yang berminat atau mereka yang bersedia membayar jumlah kecil iuran. Begitu juga merujuk pendapat Utami (2010: 92), bahwa program-program loyalitas bekerja

sama dengan CRM (*Customer Relationship Marketing*). Anggota-anggota program loyalitas diketahui saat pelanggan membeli, karena mereka menggunakan beberapa kartu loyalitas. Sebagaimana pelanggan Garuda Indonesia yang memiliki GFF/GarudaMiles, mereka memanfaatkannya dengan menukarkan point-point saat hendak melakukan penerbangan dengan Garuda Indonesia.

Penerapan program loyalitas dengan adanya GarudaMiles/GFF didasarkan atas sikap pelanggan yang setia kepada Garuda Indonesia. Kebutuhan dan keinginan pelanggan yang terpenuhi oleh adanya pelayanan yang diberikan Garuda Indonesia menjadikan pelanggan semakin loyal. Sehingga, perusahaan memberikan *reward* atau penghargaan kepada pelanggan yang setia dengan meluncurkan GarudaMiles/GFF.

GarudaMiles/GFF memberikan banyak kemudahan bagi pelanggan. Kemudahan-kemudahan yang didapat oleh pelanggan dari GarudaMiles/GFF adalah sebagai *reward* perusahaan kepada pelanggan karena sudah terdaftar sebagai pelanggan yang loyal. Point-point yang diperoleh pelanggan dari tiap penerbangan dapat ditukar dengan tiket gratis. Pelanggan yang menjadi anggota GarudaMiles/GFF, dapat menikmati banyak keuntungan dan keistimewaan eksklusif, seperti: konter check-in khusus di airport, kuota bagasi tambahan, prioritas baggage handling, prioritas wait-list untuk reservasi tiket, akses untuk airport lounge Garuda Indonesia, dan penawaran menarik dari partner Garuda Indonesia di seluruh dunia. Adapun yang dimaksud kemudahan membeli tiket secara mendadak adalah ketika pelanggan Garuda Indonesia membeli tiket secara mendadak karena kesibukan yang tak menentu, maka dengan menunjukkan

boarding pass atau GarudaMiles/GFF pelanggan dapat mendapatkan tiket secara langsung dengan memotong point. Hal ini sebagaimana pendapat Kotler dan Keller (2009:153) di atas, bahwa program frekuensi dirancang untuk memberikan penghargaan kepada konsumen yang sering membeli dan dalam jumlah besar.

Garuda Indonesia memberikan nilai tambah pada penggunaan GFF/GarudaMiles. Dengan menggunakan atau menunjukkan kartu tersebut, pelanggan akan mendapatkan diskon khusus saat menikmati jasa dari *marger-marger* Garuda Indonesia. Semisal tempat hiburan Happy Karaoke dan beberapa hotel, dengan menunjukkan GFF/GarudaMiles pelanggan bisa mendapatkan diskon dari 10-20%. Pernyataan yang diberikan oleh Sabila Fatimah di atas adalah sebagai bentuk bagaimana perusahaan menjaga hubungan jangka panjang yang kuat dengan pelanggannya. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, perusahaan memang harus menjaga hubungan baik dengan kepada pelanggan, ini merupakan bentuk ikatan perusahaan kepada pelanggan. Hal ini termasuk dalam salah satu dari empat jenis kegiatan untuk meningkatkan loyalitas dan retensi pelanggan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Kotler dan Keller (2009:153) bahwa, personal perusahaan dapat menciptakan ikatan yang kuat dengan konsumen melalui pengindividuan dan personalisasi hubungan. Begitu juga pendapat Pitta, et., al, (2006) bahwa, loyalitas pelangga dapat tercipta melalui transaksi atau hubungan yang memiliki nilai positif yang dirasakan lebih besar dari yang diberikan oleh kompetitor. Sehingga dengan ini, Garuda Indonesia menjalin hubungan dengan baik kepada pelanggan adalah sebagai tujuannya untuk membangun loyalitas pelanggan. Garuda Indonesia merancang program

loyalitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini sependapat dengan Sari (2009: 179) bahwa, Perusahaan dapat mendesain loyalty program yang sesuai untuk pelanggannya. Program loyalitas ini akan sangat membantu perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, meningkatkan kepuasan, dan menjaga agar pelanggan tidak tergiur oleh berbagai tawaran yang diberikan oleh kompetitor lain. Dengan adanya GFF/GarudaMiles, pelanggan dapat mendapatkan bonus-bonus saat melakukan penerbangan dan pelanggan mendapatkan diskon dari merger-merger Garuda Indonesia seperti tempat hiburan Happy karaoke dan beberapa hotel, dengan diskon 10-20%. Pelanggan Garuda Indonesia yang mayoritas adalah orang-orang pekerja kantoran dan pembisnis yang sering melakukan bepergian, sudah pasti membutuhkan tempat untuk beristirahat, maka dari kebutuhan pelanggan tersebut Garuda Indonesia memberikan solusi dan kemudahan dengan memberikan diskon kepada pelanggan yang memiliki GarudaMiles/GFF mendapatkan diskon khusus untuk menikmati beberapa hotel yang bekerjasama dengan Garuda Indonesia.

Selain memperhatikan service yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, perusahaan juga harus memperhatikan keluhan-keluhan pelanggan, karena keluhan adalah bentuk perhatian pelanggan kepada perusahaan agar perusahaan mampu memperbaiki dan menjadi lebih baik lagi. Keluhan pelanggan adalah termasuk bukti loyalitas pelanggan, karena pelanggan yang tidak mau mengajukan keluhan bukan termasuk pelanggan yang mempunyai perhatian kepada perusahaan.

Garuda Indonesia sangat memperhatikan keluhan-keluhan pelanggannya. Garuda Indonesia mendengarkan dengan baik dan mencari solusi dari keluhan yang telah diajukan oleh pelanggan. Garuda Indonesia menangani keluhan-keluhan pelanggan dengan sangat profesional. Komitmen perusahaan yang *full service* dan pelanggan yang berani membayar harga tiket lebih tinggi dibanding dengan maskapai yang lain, membuat pelanggan lebih kritis saat melakukan komplain. Namun, dengan bentuk kritisnya pelanggan membuat Garuda Indonesia semakin memperhatikan dan memahami *need and want* pelanggan, sehingga dapat memicu pelanggan untuk lebih loyal. Sebagaimana merujuk pada pendapat Mussry, et., al(2007:154) bahwa, kunci dari peningkatan loyalitas pelanggan adalah jangan pernah menyepelekan emosi dan perasaan pelanggan. Emosi pelanggan semakin kuat mempengaruhi kesuksesan perusahaan di masa depan. Pelanggan akan menjadi loyal jika emosi mereka terikat dengan produk atau perusahaan. Garuda Indonesia bertanggung jawab penuh atas kesalahan yang mengakibatkan pelanggan mengeluh dan emosi. Dari penanganan yang diberikan Garuda Indonesia sebagai bentuk tanggungjawab adalah bagian dari strategi perusahaan dalam menjalin hubungan dengan baik lagi kepada pelanggan. Dengan tanggungjawab yang diberikan oleh Garuda Indonesia kepada pelanggan adalah menjadi harapan perusahaan agar menjadi yang lebih baik lagi, sehingga pelanggan merasa bahwa keluhannya sangat ditanggapi dengan baik dan mampu memperbaiki kesalahannya demi mempertahankan pelanggan. Hal inilah yang menjadi alasan pelanggan untuk tetap bertahan kepada Garuda Indonesia.