

# **Model Pembentukan Persepsi Konsumen Terhadap Citra Perusahaan Berdasarkan Strategi Aliansi Pada PT. Garuda Indonesia, Tbk**

**Gagah Rizki Ramadhani**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang  
gagahriz@gmail.com*

Dosen Pembimbing:  
**Sigit Pramono, SE., MSc**

## **ABSTRAK**

Penulisan penelitian ini memiliki tujuan untuk merancang suatu bentuk model persepsi konsumen terhadap citra perusahaan, Tbk berdasarkan strategi aliansi pada PT. Garuda Indonesia, Tbk. Strategi aliansi dan citra perusahaan akan dikaitkan dengan teori-teori manajemen.

Dalam penelitian ini digunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dengan cara membandingkan hasil wawancara narasumber atau informan satu dengan lainnya. Digunakan 3 metode pengumpulan data yang berbeda yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini adalah terbentuknya persepsi konsumen terhadap citra perusahaan berdasarkan strategi aliansi yang dikaitkan dengan teori *trust* dan teori *service quality* sehingga terbentuk suatu model sehingga berkontribusi terhadap teori yang telah ada sebelumnya.

**KATA KUNCI:** Citra Perusahaan, Strategi Aliansi

## 1. PENDAHULUAN

Pesawat udara pertama kali diciptakan oleh Orville Wright dan Wilbur Wright atau yang lebih dikenal dengan nama Wright Bersaudara di tahun 1902. *Flyer* merupakan pesawat dengan teknologi dan fasilitas yang terbatas. Penciptaan *flyer* berdampak pada perkembangan industri penerbangan yang kompetitif sehingga saat ini telah muncul banyak produsen pesawat udara seperti Boeing, Airbus, Bombardier, dan sebagainya. Penggunaan teknologi yang eksponensial di bidang aeronautika saat ini juga memperkuat kompetisi diantara maskapai penerbangan.

Terjadi peningkatan jumlah penumpang yang menggunakan jasa transportasi udara. Peningkatan penumpang ini berbanding lurus dengan persaingan antarmaskapai di seluruh dunia. Maskapai berkompetisi untuk menunjukkan jati dirinya dengan memberikan pelayanan yang maksimal. Kenaikan jumlah penumpang ini

tentu diikuti dengan kenaikan jumlah armada pesawat udara di dunia. Produsen pesawat udara yang dianggap sukses dan memiliki pasar yang besar adalah Boeing dan Airbus. Keduanya terus mengembangkan unit pesawat yang berdaya saing tinggi di pasaran khususnya untuk pesawat yang berbadan lebar (*wide body*).

Dengan pertumbuhan pengguna transportasi udara ini, maka negara-negara berkompetisi untuk dapat membangun kemampuan individual dan menangkap peluang pasar, dimana sektor *aviation dan aerospace* merupakan sektor yang dapat menyerap tenaga kerja berkualifikasi tinggi (*high skilled labour*) dan mempunyai nilai tambah (*added value*) serta mempunyai efek multiplikasi yang tinggi. Multiplikasi dari teknologi ini antara lain dari tumbuhnya industri perawatan pesawat, pasokan komponen-komponen pesawat (*engine, avionics, sistem pendaratan dan sistem-sistem pesawat terbang lain*), jasa angkutan

udara, jasa kebandaraan, jasa pendidikan dan pelatihan, sistem IT sampai dengan aplikasi pertahanan.

Industri penerbangan adalah bisnis yang padat modal, padat teknologi, dan padat karya. Industri ini tidak berhenti hanya pada pelayanan diatas pesawat antara *cabin crew* dan penumpang saja, namun juga meliputi *ground handling*, dan pihak-pihak lainnya yang berusaha melayani pelanggan baik itu *pre flight*, *in flight*, dan juga *post flight*. Kinerja-kinerja penyelenggara transportasi udara tersebut akan dinilai secara komprehensif oleh lembaga penerbangan seperti Skytrax.

Persaingan antarmaskapai yang dinilai langsung oleh konsumen melalui pengalaman terbang dan juga penilaian yang dilakukan oleh lembaga penerbangan akan menimbulkan suatu persepsi atau citra terhadap perusahaan penerbangan. Pelayanan yang baik akan menimbulkan citra perusahaan yang baik di mata masyarakat, dan sebaliknya, pemenuhan kewajiban

yang tidak sempurna akan memberikan dampak buruk bagi citra perusahaan. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan yang kompetitif di era modern ini adalah dengan mengembangkan persepsi atau citra yang baik di mata calon konsumen. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan penerbangan untuk tetap berada pada jalur kebijakan-kebijakan strategis yang dapat terus mendongkrak performa perusahaan dan citra yang baik di mata calon pelanggan potensial.

Perusahaan dapat melakukan kolaborasi antarperusahaan dengan jenis produk yang hampir sama. Strategi ini sering disebut sebagai aliansi strategi. Strategi model ini ditujukan bagi perusahaan atau unit bisnis yang bekerjasama dalam bidang-bidang tertentu untuk mencapai sebuah tujuan. Aliansi strategi adalah sebuah komunitas atau paguyuban dari suatu industri yang menawarkan banyak keuntungan juga mereduksi risiko operasional bisnis tersebut. Industri

penerbangan adalah salah satu yang mempunyai banyak komunitas penerbangan yang terbagi atas beberapa jenis. Hingga tahun 2016 ini sudah berdiri 3 aliansi strategis industri penerbangan yang dikenal oleh dunia, yaitu: *Star Alliance*, *One World*, dan *Skyteam*. Masing-masing aliansi ini menawarkan keuntungan yang berbeda kepada maskapai yang bergabung di dalamnya sehingga secara tidak langsung memberikan penawaran keuntungan serupa bagi pelanggan maskapai tersebut.

Wheelen dan Hunger dalam Elmuti dan Kathawala (2001) berpendapat bahwa bentuk hubungan dari model strategis ini mendukung perusahaan penerbangan untuk menurunkan risiko-risiko yang berpotensi memiliki dampak luar biasa terhadap operasional perusahaan dan menjamin keunggulan persaingan.

Aliansi menyediakan kemudahan pemasaran merek yang memudahkan penumpang

melakukan penerbangan *codeshare* antarmaskapai dan antarnegara. Pemasaran merek ini juga meliputi pemasangan corak bersama antar maskapai anggota. Keuntungan maskapai penerbangan di suatu negara melakukan kerjasama *codeshare* adalah tersedianya armada pesawat dengan memanfaatkan *connecting flight* menggunakan armada maskapai jaringan aliansi.

Garuda Indonesia adalah maskapai yang bergabung dengan salah satu aliansi penerbangan yaitu *Skyteam* pada tanggal 5 Maret 2014 dan telah mendapatkan penilaian bintang 5 *airline-service* dari Skytrax. Hal tersebut semakin mengukuhkan posisi Indonesia di peta industri *air travel* dunia, sekaligus memperkuat reputasi Garuda Indonesia sebagai *World Class Airline* dan setara dengan penerbangan terkemuka global lainnya. Saat ini Garuda menghadapi persaingan yang ketat dengan bersaing dengan maskapai maskapai bintang 5 lainnya seperti

Malaysia Airlines, Korean Air, dan Singapore Airlines. Garuda Indonesia berusaha untuk mendapatkan persepsi positif dari calon konsumen di regional ASEAN maupun dunia.

Bentuk kerjasama Garuda dengan maskapai-maskapai lainnya yang berada dibawah kendali Skyteam tidak terpublikasi dengan baik, khususnya bagi pelanggan yang jarang menikmati penerbangan internasional, karena bentuk kerjasama ini adalah *Global Strategic Alliances*. Strategi ini adalah kerjasama secara *partnerships* antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri.

Dalam proses bergabungnya Garuda Indonesia ke dalam aliansi Skyteam, terdapat standar operasional prosedur yang harus dipenuhi oleh Garuda. Skyteam telah menetapkan persyaratan baku bagi calon anggota yang akan bergabung seperti harus memiliki armada sesuai yang ditetapkan oleh Skyteam baik dalam jumlah armada

maupun jenis armada. Garuda Indonesia juga diwajibkan membuka rute internasional yang sesuai dengan target *market share* sekaligus menyediakan fasilitas kursi *first class* pada armada pesawatnya. Kursi *first class* ini sesuai dengan misi Skyteam yang memberikan pilihan kepada konsumen aliansi bahwa Skyteam memberikan fasilitas dan pelayanan yang maksimal.

Penelitian ini mengacu kepada penelitian terdahulu. Namun masih belum ditemukan kesimpulan yang menyatakan bahwa strategi aliansi berpengaruh terhadap citra perusahaan khususnya dalam industri penerbangan. Sehingga hal ini menjadi alasan yang menarik untuk diteliti. Alasan lainnya adalah Garuda Indonesia merupakan satu-satunya maskapai di Indonesia yang mampu bergabung bersama suatu aliansi, karena dunia penerbangan dikenal mempunyai beberapa aliansi yang terkenal dan mempunyai reputasi yang bagus.

Sehingga hal tersebut sangat mendukung penelitian ini.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### ALIANSI STRATEGI

Aliansi strategi dapat dilihat sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan strategis. Bentuk-bentuk kesepakatan atau kerjasama tersebut dapat berupa berbagi sumber daya seperti pada *joint venture* atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerjasama pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan. (Wahyuni et al., 2003)

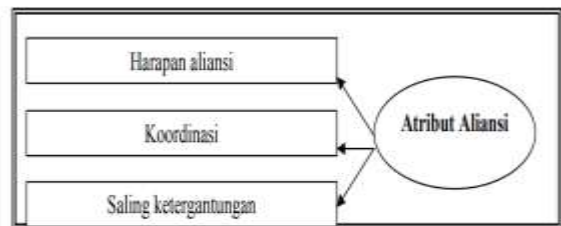
### ATRIBUT ALIANSI STRATEGI

Komitmen dapat diartikan sebagai tekad dari tiap-tiap anggota aliansi untuk melakukan suatu tindakan pasti yang mendukung tercapainya tujuan aliansi stratejik. Dalam konteks hubungan kerjasama, suatu bentuk komitmen dari anggota aliansi dapat diwujudkan dengan seberapa jauh

anggota tersebut memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyumbangkan sumber daya guna mengatasi hambatan-hambatan.

Hal-hal tersebut dapat dijadikan suatu pedoman bagi perusahaan mitra untuk membentuk suatu atribut aliansi. Sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara terarah dan diterapkan oleh seluruh perusahaan mitra.

Indikator untuk mengukur variabel atribut aliansi seperti pada Gambar 2.1 berikut ini mengacu pada Monczka (1994).



Sumber : Monczka (1994, hlm. 558)

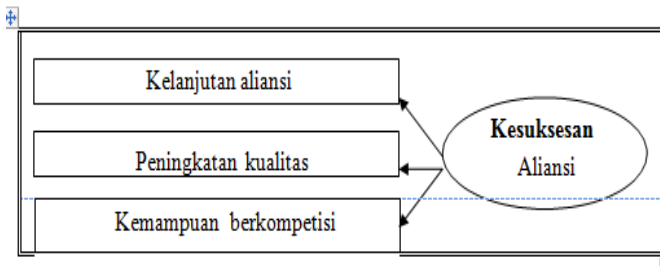
### Gambar 2.1

#### Indikator dari Variabel Atribut Aliansi

Kelanjutan aliansi merupakan keberhasilan perusahaan dalam memelihara kerjasama yang telah terjalin baik. Peningkatan kualitas merupakan peningkatan kualitas

pelayanan perusahaan setelah menjalin kerjasama dengan mitranya. Sedangkan kemampuan berkompetisi merupakan peningkatan kemampuan perusahaan dalam berkompetisi dengan para pesaingnya.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kesuksesan aliansi seperti yang tampak pada Gambar 2.1 berikut ini mengacu pada penelitian Saxton (1997) dan Dussauge dan Garrette (1998) yaitu kelanjutan aliansi, peningkatan kualitas, dan kemampuan berkompetisi.



Sumber : Saxton (1997);  
Dussauge dan Garrette (1998)

**Gambar 2.2**

### **Indikator Variabel Kesuksesan Aliansi**

## **KEBERHASILAN STRATEGI ALIANSI**

Anslinger & Jenk (2004) mengemukakan beberapa panduan bagi suksesnya aliansi strategis. yaitu:

1. Pengembangan tujuan-tujuan yang baik dan jelas serta definisi sukses yang jelas pula.
2. Memilih bentuk aliansi yang tepat.
3. Menentukan model tata kelola yang memadai dengan mekanisme pengambilan keputusan yang jelas.
4. Mengantisipasi terhadap munculnya konflik.
5. Merencanakan langkah-langkah evaluasi.
6. Menetapkan ukuran-ukuran yang jelas panduan serta pengukuran suksesnya aliansi.

## **CITRA PERUSAHAAN**

Menurut Susanto (2007). citra perusahaan terbentuk dari asosiasi antara perusahaan dengan sekumpulan atribut positif maupun negatif. Misalnya perusahaan

diasosiasikan dengan atribut-atribut : bemutu. layanan baik. tetapi kurang memiliki tanggung jawab sosial. Jadi sejatinya *corporate image* atau citra perusahaan berada dalam benak stakeholder-nya. Dari sisi individu. atribut-atribut yang menonjol inilah yang menentukan apakah sebuah perusahaan memiliki reputasi baik atau buruk.

#### **FAKTOR MEMENGARUHI CITRA PERUSAHAAN**

Menurut Norman dalam Fatmawati (2004). citra mempengaruhi benak pelanggan melalui kombinasi : 1) efek periklanan. 2) hubungan masyarakat (*public relations*). 3) citra fisik. 4) komentar dari mulut ke mulut. dan 5) pengalaman nyata mereka dengan produk/layanan

Menurut Shimp (2003) *Corporate Image* yang positif dapat meningkatkan dikenalnya nama perusahaan, membangun itikad baik bagi perusahaan serta produknya, atau mengidentifikasikan dirinya sendiri dengan beberapa aktivitas yang bisa diterima secara sosial dan bermakna.

#### **PENGUKURAN CITRA PERUSAHAAN**

*Image* suatu obyek berkaitan dengan persepsi seseorang. Persepsi merupakan pemahaman seseorang terhadap suatu obyek, yang melibatkan penglihatan, penghayatan, perasaan dan penciuman. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Luthans (Thoha, 2003) bahwa persepsi itu adalah lebih kompleks dan luas kalau dibandingkan dengan penginderaan.

Proses persepsi meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan, dan penafsiran. Walaupun persepsi sangat tergantung pada penginderaan data, proses kognitif barangkali bisa menyaring, menyederhanakan, atau mengubah secara sempurna data tersebut.

Dengan demikian, proses persepsi dapat menambah, dan mengurangi kejadian senyatanya yang diinderakan oleh seseorang. Berdasarkan uraian di atas, maka *corporate image* adalah persepsi tentang nama baik atau citra positif suatu perusahaan di mata konsumen



/ relasi bisnisnya, yang dapat diukur dari: (1) perusahaan dapat dipercaya, (2) perusahaan memiliki reputasi baik, (3) perusahaan dikenal secara luas atau memiliki nama besar, (4) perusahaan bekerja secara profesional, (5) perusahaan dapat memenuhi harapan pelanggan.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **JENIS PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif karena ingin melihat hubungan sebab akibat antar-elemen. Peneliti ingin mengetahui pengaruh penerapan aliansi strategi terhadap citra perusahaan PT. Garuda Indonesia, Tbk.

#### **FOKUS PENELITIAN**

Fokus penelitian harus dibatasi agar mengetahui bagian-bagian yang harus diteliti sehingga mudah dalam mencari serta menseleksi data. Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Persepsi konsumen terhadap aliansi strategi Skyteam

- 2) Persepsi konsumen terhadap citra perusahaan berdasarkan Strategi Aliansi

#### **OBJEK DAN SUBYEK PENELITIAN**

Objek pada penelitian ini adalah PT. Garuda Indonesia, Tbk. Subyek pada penelitian ini adalah konsumen Garuda Indonesia

#### **SUMBER DATA**

Data adalah semua keterangan atau fakta-fakta yang diperoleh peneliti baik secara langsung maupun secara tidak langsung, yang digunakan untuk keperluan penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara memperolehnya dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Data Primer, Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa penggalan informasi secara langsung menggunakan teknik wawancara kepada konsumen Garuda Indonesia. Pertanyaan wawancara meliputi pengetahuan terhadap Garuda Indonesia secara keseluruhan dan persepsi konsumen terkait

penerapan strategi aliansi dengan bergabungnya perusahaan ke dalam aliansi Skyteam.

2. Data Sekunder, data internal diperoleh dari data yang disediakan oleh perusahaan seperti melalui *website* perusahaan atau data-data fisik yang dapat diperoleh di kantor PT. Garuda Indonesia, Tbk meliputi gambaran umum perusahaan dan aktivitas perusahaan dalam lingkup kerjasama korporasi bersama Skyteam dan *member* aliansi lainnya. Data sekunder eksternal diperoleh dari hasil literatur, tulisan karya ilmiah, jurnal internasional, majalah, dan keterangan lainnya di luar perusahaan yang sifatnya membantu penelitian.

## **TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana

peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Lalu peneliti juga melakukan observasi dan dokumentasi sebagai pelengkap teknik pengumpulan

## **TEKNIK ANALISIS DATA**

. Bungin (2003) menjabarkan tahapan analisis data kualitatif yang meliputi:

1. Pengumpulan data, dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder dan wawancara secara langsung.
2. Reduksi data, proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi seluruh data menjadi data yang dibutuhkan agar memudahkan proses analisis data.
3. *Display* data, proses penyajian informasi dari kumpulan data yang telah direduksi dan dianalisis sebelumnya.
4. Verifikasi dan penegasan kesimpulan, analisis yang dilakukan pada tahap ini lebih

ke arah interpretasi yang sudah dikelompokkan dan disajikan.

#### **KEABSAHAN DATA**

Cara pengumpulan data harus sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitian. Dalam penelitian ini, validitas dan reabilitas data yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi, Denzin dalam Moleong (2011) membedakan triangulasi kedalam empat bentuk yang meliputi Triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori. Lebih spesifik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yakni membandingkan kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif
2. Menggunakan Bahan Referensi, digunakan sebagai bahan pendukung untuk

membuktikan data yang telah ditemukan.

#### **4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

##### **GAMBARAN UMUM GARUDA INDONESIA**

Sejarah penerbangan komersial Indonesia dimulai saat bangsa Indonesia sedang mempertahankan kemerdekaannya. Penerbangan komersial pertama menggunakan pesawat DC-3 Dakota dengan registrasi RI 001 dari Calcutta ke Rangoon dan diberi nama “Indonesian Airways” dilakukan pada 26 Januari 1949.

Pada tahun yang sama, 28 Desember 1949, pesawat tipe Douglas DC-3 Dakota dengan registrasi PK-DPD dan sudah dicat dengan logo “Garuda Indonesian Airways”, terbang dari Jakarta ke Yogyakarta untuk menjemput Presiden Soekarno.

Inilah penerbangan yang pertama kali dengan nama Garuda Indonesian Airways. Nama “Garuda” diberikan oleh Presiden

Soekarno dimana nama tersebut diambil dari sajak Belanda yang ditulis oleh penyair terkenal pada masa itu, Noto Soeroto; "*Ik ben Garuda, Vishnoe's vogel, die zijn vleugels uitslaat hoog bovine uw einladen*", yang artinya, "Saya Garuda, burung Vishnu yang melebarkan sayapnya tinggi di atas kepulauan Anda".

Seiring dengan upaya pengembangan usaha, di awal tahun 2005, Garuda Indonesia memiliki tim manajemen baru, yang kemudian membuat perencanaan baru bagi masa depan Perusahaan. Manajemen baru Garuda Indonesia melakukan evaluasi ulang dan restrukturisasi.

Penyelesaian seluruh restrukturisasi utang perusahaan mengantarkan Garuda Indonesia siap untuk mencatatkan sahamnya ke publik pada 11 Februari 2011.

Garuda Indonesia juga melaksanakan perjanjian *code share* dengan 14 maskapai internasional. Selain itu, pada tanggal 5 Maret 2014, Garuda Indonesia secara resmi bergabung dengan aliansi

global, SkyTeam, sebagai bagian dari program perluasan jaringan internasionalnya. Dengan bergabung bersama SkyTeam, penumpang Garuda Indonesia kini dapat terbang ke 1.064 tujuan di 178 negara yang dilayani oleh semua maskapai anggota SkyTeam dengan lebih dari 15.700 penerbangan per hari dan akses ke 564 lounge di seluruh dunia.

## **GAMBARAN UMUM SKYTEAM**

Organisasi maskapai penerbangan internasional SkyTeam merupakan aliansi maskapai penerbangan yang terdiri dari 20 anggota maskapai yang menerbangkan hampir 16,000 lebih penerbangan dalam sehari.

Skyteam mencatat dapat mengangkut hingga 612 juta tiap tahun dengan konektivitas ke 1,052 rute di 177 negara yang didukung oleh 481,691 karyawan dan armada yang berjumlah sekitar 3,054 pesawat dengan tambahan hampir 1,580 armada yang tergabung

dalam anak perusahaan/afiliasi dari maskapai anggota.

Dimulai pada tanggal 22 Juni 1999, maskapai Air France & Delta Air lines melakukan penandatanganan kerjasama jangka panjang yang nantinya membuka kemungkinan untuk mendirikan aliansi kedepannya nanti. Berlanjut di tahun 2001, SkyTeam membuka hubungan baru yang didukung oleh Korean Airlines di Bandar Udara Internasional Incheon, Seoul yang nantinya bisa meningkatkan jaringan rute di Asia. Selanjutnya pada November 2001, SkyTeam mendirikan kantor *Joint Venture Cargo* bersama yang didirikan secara bersamaan di beberapa kota besar di Amerika Serikat.

**REAKSI KONSUMEN  
TERKAIT KEPUTUSAN  
GARUDA INDONESIA  
BERGABUNG BERSAMA  
SKYTEAM**

Pernyataan informan sesuai dengan teori kesuksesan aliansi yang dikemukakan oleh Saxton. Saxton (1997) mengungkapkan

bahwa pada hakikatnya dalam suatu aliansi, perusahaan atau mitra akan selalu meningkatkan kualitasnya.

Terbukti bahwa setelah bergabung dengan Skyteam, Garuda Indonesia meningkatkan segala aspek fasilitasnya baik itu sebelum penerbangan, saat penerbangan, dan setelah penerbangan.

Harga yang tinggi akan menjadi masalah bagi konsumen yang mempertimbangkan hanya dari segi harga pada suatu penerbangan udara. Namun akan dianggap sebanding jika konsumen dapat memanfaatkan penerbangan Garuda untuk menukar *value for money* dengan promo-promo yang terdapat di setiap *pre flight* dan *post flight*. Harga mahal merupakan konsekuensi atas bergabungnya Garuda ke dalam Aliansi Skytean

**PENGHARGAAN SEBAGAI  
MASKAPAI BINTANG LIMA  
DARI LEMBAGA RISET  
PENERBANGAN SKYTRAX  
DAMPAK DARI BERGABUNG  
DENGAN SKYTEAM**

Penghargaan bintang lima yang diterima oleh Garuda Indonesia dinilai pantas oleh konsumen Garuda Indonesia. Maskapai dinilai telah memberikan pelayanan yang maksimal sehingga menghasilkan suatu penghargaan dari Skytrax. Hingga saat ini, Garuda masih dianggap yang terbaik dari segi pelayanan ataupun pengalaman terbang yang didapatkan oleh konsumennya.

Penghargaan ini tentu meningkatkan kepercayaan yang tinggi dari konsumen Garuda. Tentu di lain sisi, Garuda Indonesia harus selalu menjaga keberlangsungan operasionalnya dengan sangat baik, agar penghargaan bintang lima ini bisa terus dipertahankan. Hal tersebut terbukti dengan diraihnya penghargaan sebagai maskapai bintang lima selama dua tahun berturut turut dan juga *best cabin crew* selama 4 tahun berturut turut.

Selain penghargaan sebagai maskapai bintang lima, Garuda Indonesia juga memenangkan

nominasi penilaian lainnya dari Skytrax yaitu *World's Best Cabin Crew* dan juga *World's Best Economy Class*. Penghargaan tersebut didapatkan selama 2 tahun berturut turut.

Namun, tidak semua informan menyatakan bahwa Garuda Indonesia pantas menyandang penghargaan-penghargaan tersebut. Masih banyak bidang yang harus diperbaiki oleh Garuda sehingga layak mendapatkan predikat sebagai salah satu maskapai yang memiliki kru kabin dan kelas ekonomi yang paling baik di dunia.

## **PERSEPSI KONSUMEN TERHADAP CORPORATE IMAGE PT. GARUDA INDONESIA BERDASARKAN STRATEGI ALIANSI**

Hasil penelitian menyatakan bahwa Garuda Indonesia memperkenalkan Skyteam melalui media-media yang dimiliki oleh Garuda. Bahkan Garuda Indonesia juga memasang logo Skyteam di badan pesawat, di kabin, dan di setiap instrumen produk penjualan

dan fasilitas Garuda Indonesia. Namun Informan dalam penelitian ini tidak seluruhnya mengetahui tentang Skyteam meskipun Garuda telah memperkenalkannya tidak hanya kepada konsumen yang terbang dengan rute internasional, namun juga rute domestik.

Keputusan Garuda Indonesia yang bergabung dengan Skyteam berhasil memberikan dampak baik bagi Garuda. Skyteam menetapkan standar yang tinggi dan persyaratan yang ketat pada calon anggota yang akan bergabung, sehingga hasil yang diperoleh Garuda adalah pelayanan yang maksimal, menonjolkan keramahtamahan khas Indonesia, memiliki *first class* untuk penerbangan jarak jauh, dan tata kelola manajemen yang baik.

Informan juga berpendapat bahwa bergabungnya Garuda Indonesia bersama Skyteam berdampak pada citra maskapai yang bagus. Memanfaatkan *networking* di dalam aliansi tersebut, Garuda Indonesia dapat memperkenalkan diri sebagai

maskapai Indonesia yang telah mendapat penghargaan, sehingga dapat memberikan kepercayaan kepada calon konsumen dari berbagai negara yang belum mengetahui Garuda Indonesia.

Aliansi Skyteam mempunyai peran yang besar dalam membentuk citra Garuda Indonesia. Hal tersebut dijelaskan oleh informan yang bekerja untuk Garuda Indonesia bahwa perusahaan membutuhkan wadah untuk memperkenalkan produknya serta sebagai maskapai bertaraf internasional. Cara yang digunakan Garuda adalah dengan mencari wadah dengan reputasi aliansi internasional dengan memilih aliansi Skyteam.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara citra baik Garuda Indonesia dengan dampak dari keputusan maskapai bergabung dengan Skyteam. Informan memandang bahwa citra Skyteam saat ini baik dan memiliki pengaruh yang besar terhadap citra Garuda Indonesia sehingga Garuda Indonesia maupun Skyteam sama-

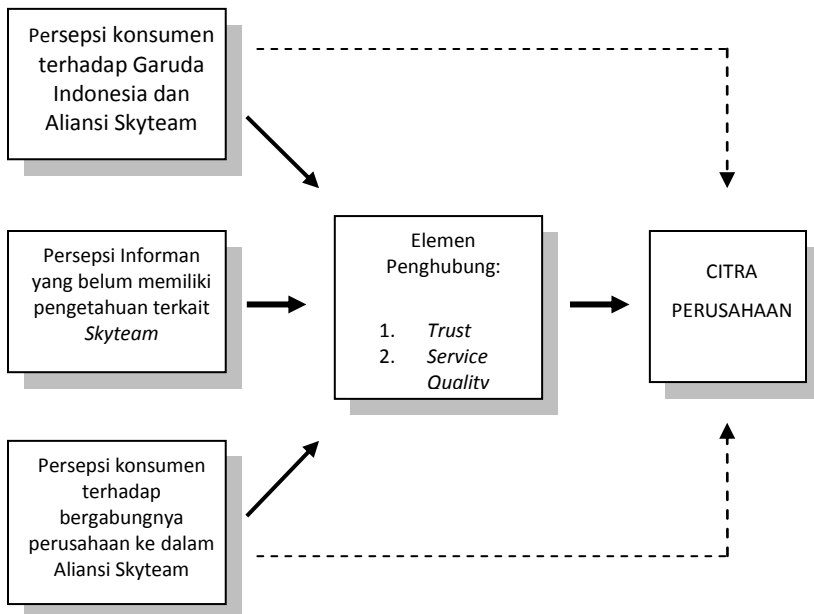
sama memiliki reputasi atau citra yang baik.

### MODEL PEMBENTUKAN PERSEPSI KONSUMEN

Setelah memahami jawaban penelitian secara garis besar, Dalam prosesnya, penelitian ini menemukan sebuah model yang menggambarkan bagaimana strategi aliansi memiliki keterkaitan dengan citra perusahaan. Keterkaitan tersebut diperoleh melalui jawaban informan yang cenderung mengarah pada satu jawaban bersifat homogen. Pernyataan informan mendukung teori strategi aliansi maupun teori citra perusahaan hingga pada akhirnya terdapat keterkaitan melalui teori yang baru. Model persepsi konsumen yang dimaksud dapat dilihat pada gambar 4.3

Penelitian ini menyatakan bahwa persepsi konsumen terhadap strategi aliansi memengaruhi citra PT. Garuda Indonesia. Citra Skyteam yang baik turut memengaruhi citra Garuda Indonesia di mata konsumennya. Pengaruh antara strategi aliansi terhadap citra perusahaan tersebut dibuktikan dengan fakta dan teori yang didapatkan selama melakukan penelitian ini.

Dibuktikan melalui Teori Kanter (2007) yang mengungkapkan 3 aspek dasar dalam aliansi strategis. Pertama, aliansi haruslah memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya melalui sistem yang semakin lama semakin berkembang, hal tersebut dilakukan skyteam dengan memberikan keuntungan bagi maskapai-maskapai anggotanya termasuk Garuda Indonesia contohnya dengan memberikan kemudahan akses lounge bagi konsumen maskapai yang berada dalam jaringan Skyteam.





Kedua, Skyteam juga melibatkan kolaborasi-kolaborasi (pembentukan nilai baru secara bersama) yang mana ini juga diterapkan oleh Garuda Indonesia bekerjasama dengan Singapore Airlines terkait program penjualan tiket Garuda oleh Singapore Airlines dan juga sebaliknya. Sehingga membuktikan bahwa Skyteam menerapkan aspek-aspek dasar aliansi strategis yang diungkapkan oleh Kanter bahwa aliansi yang dianggap sukses adalah aliansi yang melibatkan kolaborasi dan bukan hanya memperoleh kembali apa yang diberikan.

Dari penelitian ini ditemukan hubungan bahwa dalam proses strategi aliansi terhadap citra perusahaan terdapat teori-teori baru yang muncul untuk memperkuat keterangan informan sebagaimana tergambar dalam model persepsi konsumen. Teori tersebut adalah teori terkait faktor *trust* dan juga *service quality*.

Melalui faktor-faktor tersebut, citra Garuda Indonesia menjadi baik

di mata konsumen. Faktor-faktor tersebut sesuai dengan keterangan informan yang didapatkan selama penelitian.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya Garuda Indonesia ke Skyteam membawa perubahan pada citra perusahaan melalui kualitas pelayanan jasa ke arah yang lebih baik. Pelayanan kualitas tidak terlepas dari peran Skyteam dalam menaungi Garuda Indonesia untuk menembus pasar internasional.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Bergabungnya perusahaan ke dalam Skyteam membuat citra perusahaan PT. Garuda Indonesia, Tbk semakin baik. Garuda memiliki *networking* yang luas, mampu menciptakan tata kelola perusahaan yang bagus sehingga mampu meraih penghargaan sebagai maskapai bintang lima dari Skytrax.

2. Pembenahan diri yang dilakukan PT. Garuda Indonesia, Tbk juga merupakan faktor persyaratan standar yang ditentukan oleh Skyteam. Sehingga citra Garuda yang baik tersebut tercermin dari pelayanan yang maksimal kepada konsumen, pembukaan *first class* untuk penerbangan jarak jauh, dan pembukaan rute baru.
3. Skyteam memiliki citra yang lebih baik daripada Garuda Indonesia. Citra baik yang dimiliki Skyteam berasal dari maskapai yang menjadi anggota Skyteam yang telah memiliki reputasi bagus. Reputasi bagus selalu berjalan sejajar dengan kinerja dan standar yang tinggi. Sehingga Garuda saat ini memiliki citra yang baik berkat kinerja dan standar yang tinggi serta pengaruh nama besar Skyteam.
4. Melalui model yang telah dibuat, disimpulkan bahwa keterkaitan strategi aliansi dengan citra perusahaan, dihubungkan oleh faktor *trust* dan *service quality*. Hasil penelitian menyatakan bahwa elemen-elemen aliansi strategis antara lain: 1) fokus kepada bisnis utama sehingga mampu memberikan pelayanan jasa yang maksimal, 2) melakukan pendekatan dinamis sehingga Garuda Indonesia tidak hanya terpaku kepada satu kondisi tertentu saja, melainkan harus lebih fleksibel terhadap berbagai kondisi. Selain itu juga aspek-aspek dasar aliansi dapat dicocokkan dengan kondisi dari Aliansi *Skyteam*.
5. Penelitian ini menghasilkan keterkaitan antara strategi aliansi terhadap citra perusahaan dengan dikaitkan teori-teori kepercayaan seperti 3 jenis kepercayaan antara lain 1) atribut produk, 2) manfaat atribut, dan 3) manfaat objek. Penelitian ini juga dihubungkan oleh elemen-elemen kepercayaan yang timbul dari konsumen Garuda Indonesia seperti 1) *Reliability*, 2)

*Responsiveness*, 3) *Assurance*,  
4) *Empathy*, dan 5) *Tangibles*

6. Dalam model pembentukan persepsi konsumen, didapatkan variabel mediasi antara informan yang belum mengetahui terkait Garuda Indonesia dan *Skyteam* sehingga dalam proses informan membentuk persepsi terhadap citra perusahaan, juga dipengaruhi persepsi informan yang belum memiliki pengetahuan terkait *Skyteam*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anslinger, P dan Jenk, J, 2004. *Creating Successful Alliances*, *The Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(2), pp. 18-22.
- Badan Pusat Statistik, Tabel Penumpang Udara Indonesia 2014-2016, di akses pada tanggal 27 Maret 2017, <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1410>
- Bungin, Burhan, 2003. *Analisis Data Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Data World Bank, *Airplane & Passanger Movement 2015*, diakses pada 27 Maret 2017, <http://www.dataworldbank.com/>
- Dewi, Andayani, 2007. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja di Sumatera Utara*. Skripsi. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Dussauge, Pierre dan Bernard Garrette, 1998. *Anticipating the Evolutions and Putcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms*, *International Studies Management & Organization*, 27(4), pp. 104- 126.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y., 2001. *Aliances Strategic Management Studies*. *Management Decision London*, Volume 39, p. 206.
- Fatmawati, Indah., 2004, *Citra Rumah Sakit, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan pada Rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta*, *Jurnal Ekonomi UMY*, 12(2), pp. 23.
- Handoko, Johannes, 2008. *Strategi Aliansi: Faktor-Faktor yang mempengaruhi kesuksesannya serta implikasinya pada keunggulan bersaing*, Semarang: Thesis Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- He, Hong-Wei & Balmer, John M.T., 2006, *Alliance brands: building corporate brands through strategic alliances?*, *Brand Management*, Vol. 13, No. 415, 242-256.

- Iswari dan Suryandar, R., 2003, Analisis Pengaruh Image Supermarket Terhadap Loyalitas Konsumen, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 81-93.
- Johnson, Gerry. & Scholes, Kevan., 1999. *Exploring Corporate Strategy 5<sup>th</sup> edition*. New York: Prentice Hall Europe.
- Kotler, Philip, 2002. *Manajemen Pemasaran Jilid 1, Edisi Milenium*, Jakarta: Prehallindo.
- Kuncoro, Mudrajad, 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Martono, H.K & Sudiro, Amad, 2011. *Hukum Angkutan Udara Berdasarkan UU RI No.1 Tahun 2009*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Marzuki, 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta : Prasetya Widi Pratama.
- Moleong, Lexy J, 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monczka, Robert M., Kenneth J. Petersen, Robert B. Handfield, dan Gary L. Ragart, 1998. Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective, *Decision Sciences*, 29(3), pp. 553-577.
- Mowen, J dan Minor, Michael. 2002. *Perilaku Konsumen Edisi Kelima*. Erlangga, Jakarta.
- Persatuan Insinyur Indonesia, Persentase Pasar Penjualan Pesawat Boeing, diakses pada 27 Maret 2017, <http://www.pii.or.id/>
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996. *Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage*, Amerika: West Publishing Company.
- Rousseau, Jean Jacques. 2007. *Du Contract* (Perjanjian Sosial). Transmedia Pustaka, Jakarta
- Saxton, Todd, 1997. The Effects of Partner and Relationship Characteristic on Alliance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 40(2), pp. 443-461
- Shimp, Terence, 2003. *Periklanan Promosi & Aspek Tambahan Komunikasi Pemasaran Terpadu Jilid 1 edisi 5*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Bumi Aksara.
- Supranto, J, 2002. *Metode Peramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, A. B., 2007. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sutisna, 2002. *Perilaku Konsumen*. Bandung: Rosda Karya

Suwardi, 1994. *Penulisan Karya Ilmiah Tentang Penentuan Tanggung Jawab Pengangkut Yang Terikat Dalam Kerjasama Pengangkutan Udara Internasional*. Jakarta: Badan Pembinaan Hukum Nasional.

Thoha, Miftah, 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tjiptono, Fandy, 2000. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.

Voss, K. E. & Mohan, M., 2016. Corporate Brand Effects in Brand Alliances. *Journal of Business Research*, 69(10), pp. 4177-4184.

Vyas, Niren M., William L. Shelburn, dan Dennis C. Rogers, 1995. An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), pp. 47-60.

Wikipedia, Skytrax, diakses pada 27 Maret 2017, <http://www.wikipedia.com/>

Wahyuni, Sari, Pervez N Ghauri, and Theo J.B.M Postma, 2003. An investigation into factors influencing international strategic alliance process. *Gadjah Mada International Journal of Bussiness*, 5(3), pp.273-299.