

**ANALISIS STRATEGI *SERVICE RECOVERY*  
SEBAGAI UPAYA  
MEMPERTAHANKAN LAYANAN**

**(STUDI PADA PT GARUDA INDONESIA)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai Persyaratan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ANNISA NUR FAIDA  
NIM. 155030800111010**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTASI BISNIS  
KONSENTRASI PERHOTELAN  
MALANG**

**2019**

## MOTTO

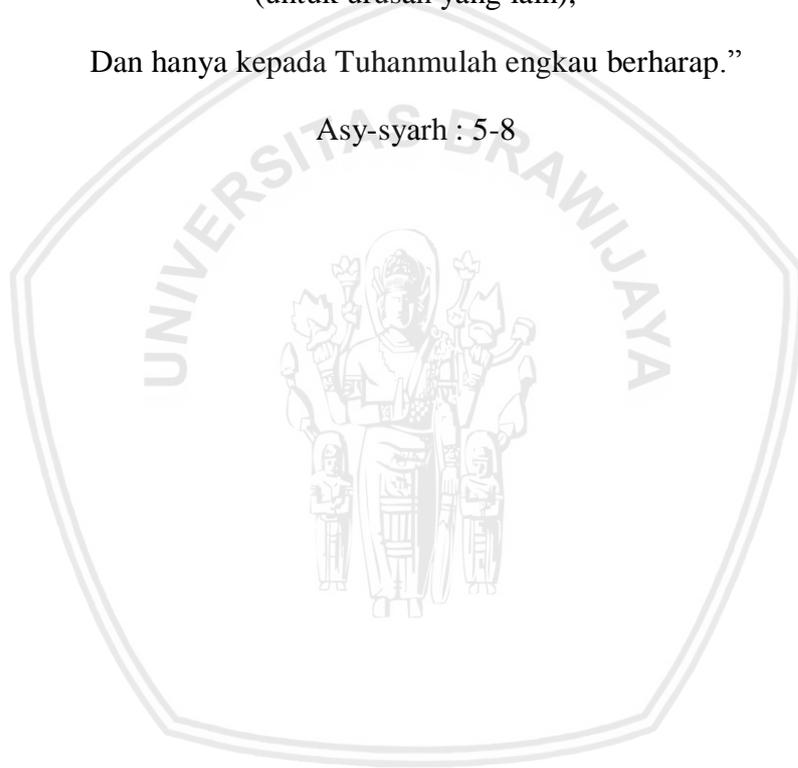
“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan,

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan,

Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras  
(untuk urusan yang lain),

Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

Asy-syarah : 5-8



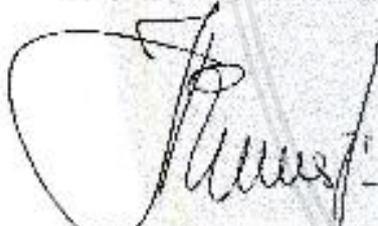
**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Analisis Strategi *Service Recovery* sebagai Upaya  
Mempertahankan Layanan (Studi pada PT Garuda  
Indonesia)  
Disusun oleh : Annisa Nur Faida  
NIM : 155030800111010  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Pariwisata  
Konsentrasi/Minat : Perhotelan

Malang, 15 April 2019

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



Edriana Pangestuti, SE., M.Si., DBA  
NIP. 19770321 200312 2 001



Supriyono, S.Sos., M.AB  
NIP. 840427 0311 0124

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah di pertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 20 Mei 2019  
Jam : 11.00  
Skripsi atas nama : Annisa Nur Faida  
Judul : Analisis Strategi *Service Recovery* sebagai Upaya  
Mempertahankan Layanan (Studi pada PT Garuda Indonesia)

Dan dinyatakan **LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua Penguji



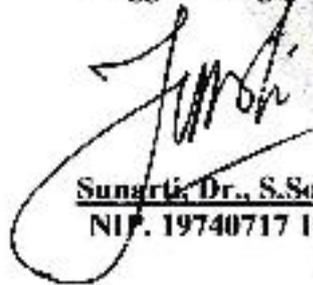
**Edrisana Pangestuti, SE., M.Si., DBA**  
NIP. 19770321 200312 2 001

Anggota Penguji I



**Supriyono, S.Sos., M.AB**  
NIP. 840427 0311 0124

Anggota Penguji II



**Sunarti, Dr., S.Sos., M.AB**  
NIP. 19740717 1998022 001

Anggota Penguji III



**Aniesa Samira Bafadhal, S.AB., M.AB**  
NIP. 2013048212311001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKIRPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah dilakukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis terkatip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplak, saya bersedia untuk skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No.20 Tahun 2003 pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 24 April 2019



Annisa Nur Faida  
155030800111010

## RINGKASAN

Annisa Nur Faida. 2019. **Analisis Strategi *Service Recovery* sebagai Upaya Mempertahankan Layanan (Studi pada PT Garuda Indonesia)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing Edriana Pangestuti, SE., M.Si, DBA, Supriono, S.Sos., MAB. 146 Halaman.

*Service Recovery* merupakan istilah umum untuk upaya sistematis oleh perusahaan untuk memperbaiki masalah setelah kegagalan layanan dan mempertahankan niat baik pelanggan (Lovell dan Wirtz, 2007). Setiap perusahaan perlu menerapkan *Service Recovery* karena setiap usaha tidak akan luput dari kegagalan layanan, termasuk PT Garuda Indonesia. Menyadari betapa pentingnya *Service Recovery*, PT Garuda Indonesia membuat *Standard Operational Procedure* yang dinamakan *Service Recovery Guidance Book* sebagai pedoman dalam penanganan keluhan pelanggan dan pemberian *Service Recovery*. Hal tersebut sangat penting dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan pasca kegagalan layanan, serta memulihkan kepercayaan pelanggan kepada perusahaan. Hal ini merupakan komitmen nyata dari sebuah perusahaan dalam menjamin kepuasan dan kualitas pelayanan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *Service Recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan; dan strategi-strategi yang diterapkan dalam melaksanakan *Service Recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan PT Garuda Indonesia. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks faktor strategi internal, matriks faktor strategi eksternal, matriks SWOT, dan matriks internal eksternal (IE).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa posisi strategi PT Garuda Indonesia berada dalam strategi stabilitas. Strategi yang dirumuskan melalui matriks SWOT juga menghasilkan strategi ST (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), dan WT (*Weakness-Threat*). Penelitian ini merumuskan strategi yang dapat diterapkan PT Garuda Indonesia

**Kata kunci:** *Service Recovery*, Strategi, Pelayanan, Pelanggan, PT Garuda Indonesia

## SUMMARY

Annisa Nur Faida. 2019. **Service Recovery Strategy Analysis as an Effort to Maintain Service (Study at PT Garuda Indonesia)**. Thesis. Business Administration Department, Faculty of Administrative Sciences, Brawijaya University. Thesis Advisor Edriana Pangestuti, SE., M.Sc, DBA, Supriono, S.Sos., MAB. 146 pages.

Service Recovery is a general term for systematic efforts by companies to revise problems after service failure and maintain customer good intentions (Lovelock dan Wirtz, 2007). Every company needs to implement Service Recovery because every business will not escape service failure, including PT Garuda Indonesia. Realizing the importance of Service Recovery, PT Garuda Indonesia created a Standard Operational Procedure called Service Recovery Guidance Book as a guideline in handling customer complaints and providing Service Recovery. This is very important to do with the aim of maintaining relationships with customers after service failure, and restoring customer trust to the company. This is a real commitment from a company in ensuring satisfaction and quality of service.

This study uses a descriptive research method with a qualitative approach and aims to determine the internal and external factors faced by PT Garuda Indonesia in implementing Service Recovery as an effort to maintain service; and the strategies implemented in implementing Service Recovery as an means to maintain the services of PT Garuda Indonesia. The data analysis used in this study is the internal strategy factor matrix, external strategy factor matrix, SWOT matrix, and internal external matrix (IE).

The results of this study indicated that the strategic position of PT Garuda Indonesia is in a stability strategy. The strategies formulated through the SWOT matrix also produce ST strategies (Strength-Opportunity), WO (Weakness-Opportunity), ST (Strength-Threat), and WT (Weakness-Threat). This research formulates a strategy that can be applied by PT Garuda Indonesia.

**Keywords: Service Recovery, Strategy, Service, Customers, PT Garuda Indonesia.**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah ‘Azza wa Jalla atas segala nikmat dan rahmat-Nya sehingga atas izin Allah ‘Azza wa Jalla, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi *Service Recovery* sebagai Upaya Mempertahankan Layanan (Studi pada PT Garuda Indonesia)**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Pariwisata pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Di balik penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS** selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
2. **Bapak Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA** selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. **Ibu Dr. Sunarti, S.Sos** selaku Ketua Program Studi Pariwisata.
4. **Ibu Edriana Pangestuti, SE., M.Si., DBA** selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah sabar dalam membimbing dan meluangkan waktu selama skripsi ini berjalan.
5. **Bapak Supriono, S.Sos., MAB** selaku anggota komisi pembimbing yang dengan sabar memberikan arahan, kritik dan saran yang membangun untuk skripsi ini.

6. **Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis** atas segala ilmu, pengalaman yang diberikan dan teladan yang baik bagi penulis. Serta **seluruh karyawan Fakultas Ilmu Administrasi** atas segala jasanya dalam membantu mendukung kebutuhan mahasiswa selama proses belajar.
7. **Bapak, dan keluarga** yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat, serta doa.
8. **Bapak Jaya** selaku pembimbing di tempat magang sekaligus tempat penelitian skripsi atas segala bantuan dan kebaikan kepada penulis.
9. **Ibu Ria, Bapak Wahyu, dan Ibu Pit** selaku tim dari Unit *Service Quality* sekaligus pembimbing di tempat magang dan tempat penelitian skripsi yang telah meluangkan waktu, ilmu dan tenaganya untuk membantu penulis dalam permohonan data dan informasi.
10. **Ibu Sandhya** selaku Senior Manajer Unit *Customer Care* pada PT Garuda Indonesia.
11. **Mbak Anggun, Mbak Lavie, dan Kang Decky** selaku Tim pada *Marketing Research* PT Garuda Indonesia.
12. **Ibu Yoke** selaku Manajer *Customer Service* PT Garuda Indonesia.
13. **Bapak Widyo** selaku Senior Manajer *Inflight Service Delivery* PT Garuda Indonesia.
14. **Bapak Andyanto** selaku Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* dan **Bapak Arif** selaku Senior *Service Auditor* PT Garuda Indonesia.

15. **Keluarga besar FORKIM** atas segala dukungan dan semangat dalam proses mengerjakan skripsi.
16. **Teman-teman Pariwisata Angkatan 2015** atas segala bantuan dan dukungannya selama ini.
17. **Teman-teman tersayang**, Vava, Yaya, Yulia, Endah, Nurma, Ema, Destrin, Dean, Mbak Mimi, Mayrinda, Ana, Ofi, Pefit.
18. **Segenap pihak** yang senantiasa mendukung, memberi doa dan motivasi yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Semoga Allah ‘Azza wa Jalla membalas kebaikan kalian semua.

Penulis menyadari di dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, sehingga untuk kesempurnaannya, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Malang, 23 April 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kontribusi Penelitian .....	10
E. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Empiris.....	13
B. Kajian Teoritis.....	21
1. Manajemen Strategis.....	21
A. Definisi Strategi dan Manajemen Strategis .....	21
B. Proses Manajemen Strategis .....	22
2. Pemulihan Layanan.....	27
A. Definisi Pemulihan Layanan .....	27
B. Komplain Pelanggan .....	28
C. Sistem Penanganan Komplain secara Efektif.....	31
D. Prinsip-prinsip Pemulihan Layanan yang Efektif.....	33
E. Strategi Pemulihan Layanan .....	34
3. Kepuasan Pelanggan .....	36
4. Loyalitas Pelanggan.....	38
5. Mempertahankan Pegawai .....	39
6. <i>Product Knowledge</i> .....	40
7. Hubungan Masyarakat .....	41
8. <i>Open Sky Policy</i> .....	42
9. <i>Force Majeure</i> .....	43
C. Kerangka Berpikir .....	44

## Halaman

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	45
B. Fokus Penelitian .....	46
C. Lokasi Penelitian .....	46
D. Sumber Data.....	47
E. Metode Pengumpulan Data.....	49
F. Instrumen Penelitian .....	50
G. Metode Analisis Data .....	51
H. Validitas Data.....	52

**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Penyajian Data Umum.....	55
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	55
a. Sejarah PT Garuda Indonesia .....	55
b. Visi, Misi, dan Tema Strategis PT Garuda Indonesia.....	59
c. Struktur Organisasi Direksi PT Garuda Indonesia .....	60
d. Lingkup dan Tanggung Jawab Direksi PT Garuda Indonesia .	61
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian .....	62
1. Data Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal dalam Penanganan <i>Service Recovery</i> pada PT Garuda Indonesia.....	62
a. Faktor Internal .....	63
b. Faktor Eksternal.....	81
2. Data Strategi yang Diformulasikan dalam Penanganan <i>Service         Recovery</i> pada PT Garuda Indonesia.....	93
C. Analisis Data dan Pembahasan .....	107
1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal dalam Penanganan <i>Service         Recovery</i> pada PT Garuda Indonesia.....	107
a. Faktor Internal .....	108
b. Faktor Eksternal.....	116
2. Strategi yang Dapat Diformulasikan dalam Penanganan <i>Service         Recovery</i> pada PT Garuda Indonesia.....	121

**BAB V PENUTUP**

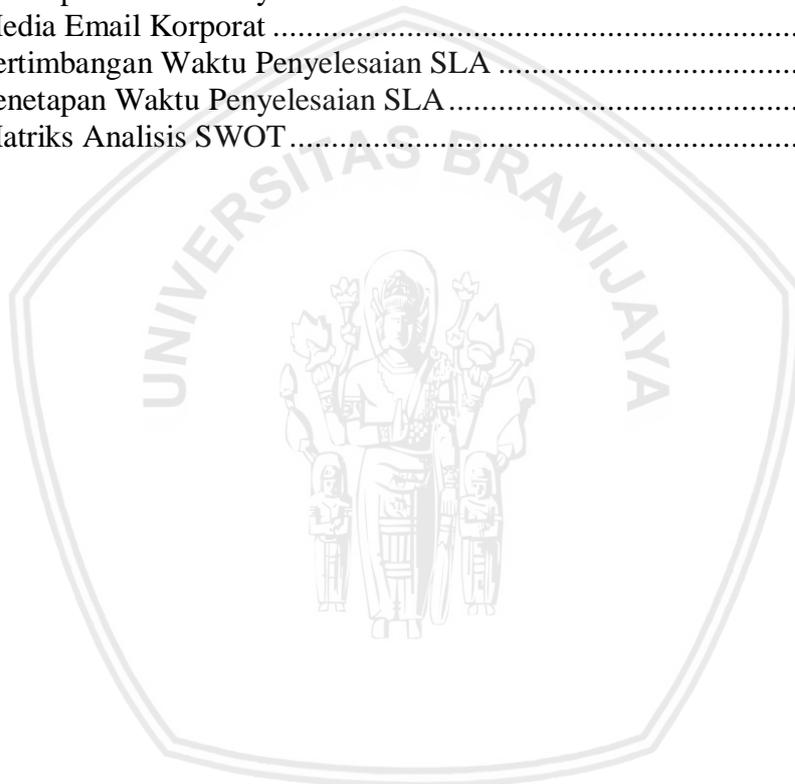
A. Kesimpulan .....	130
B. Saran .....	131

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>134</b>
-----------------------------	------------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>138</b>
-----------------------	------------

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.1	Peningkatan Jumlah Penumpang Angkutan Udara Domestik.....	2
2.1	<i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu .....	17
3.1	Daftar Narasumber.....	48
3.2	Matriks SWOT .....	52
4.1	Media Email Korporat .....	65
4.2	Pertimbangan Waktu Penyelesaian SLA .....	73
4.3	Penetapan Waktu Penyelesaian SLA.....	73
4.4	Media Email Korporat .....	96
4.5	Pertimbangan Waktu Penyelesaian SLA .....	105
4.6	Penetapan Waktu Penyelesaian SLA.....	106
4.7	Matriks Analisis SWOT.....	123



**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Laporan C’VoMS periode Januari-September 2018 pada PT Garuda Indonesia Regional 2 .....	7
2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	44
4.1	Struktur Organisasi Direksi PT Garuda Indonesia.....	60



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1	Surat Riset.....	153
2	Tabel Triangulasi .....	139
3	Daftar Dokumentasi .....	143
4	Pedoman Wawancara .....	154
5	Transkrip Wawancara .....	148
6	<i>Feedback Form</i> PT Garuda Indonesia .....	161
7	Foto Kegiatan.....	162



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Kebutuhan manusia untuk selalu berpindah-pindah dari satu tempat ke tempat lain semakin dinamis karena didorong oleh perkembangan peradaban dan teknologi, menimbulkan aktivitas permintaan berupa produk jasa transportasi untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan berbagai macam kepentingan (Muljadi & Warman, 2009). Sejalan dengan hal tersebut, transportasi kini menjadi aspek yang sangat penting dalam kegiatan sehari-hari manusia. Transportasi terus berkembang dalam rangka memenuhi kebutuhan manusia untuk memberikan kemudahan selama perjalanan dan efisiensi waktu. Kini, semakin banyak alternatif transportasi yang dapat dipilih oleh masyarakat karena kebutuhan yang bervariasi dan terus meningkat, seperti transportasi melalui jalur darat (motor, mobil, bus dan kereta api); jalur udara (pesawat terbang dan helikopter); dan jalur laut (*speed boat* dan kapal feri).

Diantara ketiga jalur transportasi tersebut, moda transportasi darat berupa kereta api paling banyak diminati oleh masyarakat Pulau Jawa dan Sumatera karena sebanyak 33,0 juta penumpang menggunakan moda transportasi ini dalam periode Juni 2018 atau turun sebesar 6,91% dibanding bulan sebelumnya dengan kontribusi sebesar 75,83% dari ketiga jalur transportasi diatas pada bulan Juni 2018. Di jalur laut dalam negeri, tercatat 2,1 juta penumpang memilih jalur transportasi ini selama periode Juni 2018 atau naik 19,06% dari bulan

sebelumnya, dengan kontribusi sebesar 4,76% dari ketiga jalur transportasi diatas pada bulan Juni 2018. Lalu, pada jalur transportasi udara dalam negeri tercatat sebanyak 8,5 juta penumpang memilih moda transportasi pesawat terbang selama periode Juni 2018 atau naik 16,26% yang artinya kontribusi transportasi jalur udara sebesar 19,41% pada bulan Juni 2018 (Badan Pusat Statistik, 2018).

Menyoroti perkembangan moda transportasi diatas, pesawat terbang memiliki kontribusi kedua terbanyak dengan pertumbuhan yang progresif. Kenaikan jumlah penumpang pada jalur transportasi udara tersebut tersebar di berbagai bandara seperti di Kualanamu-Medan 22,33%, Soekarno Hatta-Jakarta menyumbang kenaikan sebesar 13,0%, Juanda-Surabaya sebesar 19,16%, Ngurah Rai-Denpasar sebesar 10,41% dan Hasanuddin-Makassar sebesar 14,79%. Berikut tabel distribusi peningkatan penumpang angkutan udara domestik:

**Tabel 1.1 Peningkatan Jumlah Penumpang Angkutan Udara Domestik**

Bandara	Jumlah Penumpang			Kumulatif Jumlah Penumpang		
	Mei 2018 (ribu orang)	Juni 2018 (ribu orang)	Perubahan (%)	Jan-Jun 2017 (ribu orang)	Jan-Jun 2018 (ribu orang)	Perubahan (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Kualanamu-Medan	275,4	336,9	22,33	1.751,3	1.912,9	9,23
Soekarno Hatta-Jakarta	1.768,6	1.998,5	13,00	10.337,5	11.097,3	7,35
Juanda-Surabaya	592,8	706,4	19,16	3.605,6	3.918,8	8,69
Ngurah Rai-Denpasar	433,4	478,5	10,41	2.441,8	2.658,5	8,87
Hasanuddin-Makassar	329,3	378,0	14,79	1.911,6	2.089,7	9,32
Lainnya	3.871,3	4.554,7	17,65	21.480,4	15.778,4	12,20
<b>Total</b>	<b>7.270,8</b>	<b>8.453,0</b>	<b>16,26</b>	<b>41.528,2</b>	<b>45.881,6</b>	<b>10,48</b>

Sumber :Badan Pusat Statistik (2018)

Berdasarkan data diatas, adanya peningkatan penumpang angkutan udara dari tahun sebelumnya dapat menjadi peluang dan tantangan bagi usaha jasa maskapai penerbangan. Peluangnya adalah karena minat untuk menggunakan jasa penerbangan semakin naik sehingga potensi pasar semakin besar. Tantangannya adalah usaha maskapai penerbangan akan bersaing semakin ketat untuk memberikan harga dan pelayanan terbaik agar diminati konsumen. Hal ini merupakan momentum agar setiap usaha maskapai penerbangan di Indonesia bersaing terhadap kualitas dan pelayanan masing-masing sehingga akan menciptakan maskapai penerbangan di Indonesia dengan kualitas yang baik dan pelayanan yang prima. Layanan prima bertujuan untuk mencegah keberpalingan dan membangun kesetiaan pelanggan atau *customer loyalty*, memberikan rasa puas dan dapat menanamkan kepercayaan kepada konsumennya, hal ini merupakan modal perusahaan untuk terus bertahan di masa depan di tengah persaingan bisnis yang mengglobal (Rahmayanty, 2013)

Kompetisi bisnis di masa mendatang akan diwarnai dengan perubahan kompleks dari berbagai kombinasi faktor politik, ekonomi, teknologi, sosial, dan budaya, disamping pengaruh dari faktor perilaku bisnis yang bersangkutan. Bila tidak disadari, cepat atau lambat hal ini akan membuat pelaku bisnis di tingkat lokal ataupun global di berbagai sektor ekonomi tersudut dibandingkan pesaingnya dalam memperebutkan konsumen yang tersegmentasi. Hal tersebut menuntut para pelaku bisnis untuk melakukan berbagai upaya, baik melalui penanganan produk secara nyata (perbaikan dan peningkatan mutu, layanan informasi, kerja sama dengan pihak terkait, diversifikasi pasar, promosi, dan lain-

lain) maupun penerapan pola pikir terpadu (Hubies dan Najib, 2014; hal 6-7). Upaya tersebut dapat diwujudkan dengan penyusunan sebuah strategi.

Penyusunan strategi ditentukan oleh misi yang komprehensif dan tegas, keberhati-hatian dalam menilai lingkungan eksternal, serta keterbukaan organisasi dalam menyadari kekuatan dan kelemahannya. Hal tersebut berguna untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang di masa depan, serta membuat keputusan strategis yang mampu meminimalisasi ancaman dan meningkatkan peluang organisasi (Hubies dan Najib, 2014:6-7). Menurut Rahim dan Radjab (2016:2), beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas/formal, lebih unggul (*outperformed*) kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/tidak terformulasi dengan jelas strateginya

Menjadi perusahaan yang berfokus pada konsumen maupun pelanggan adalah pilihan strategis bagi industri dan dunia usaha agar mampu bertahan di tengah situasi ekonomi yang fluktuatif curam, persaingan tinggi dan semakin canggihnya kualitas hidup (Lupoyiadi, 2013). Perusahaan harus berpegang teguh pada peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen agar terciptanya kepuasan dan kepercayaan sehingga dapat terus bertahan di masa depan. Rendahnya kualitas pelayanan akan menempatkan perusahaan pada kerugian kompetitif karena konsumen tentu akan memilih perusahaan yang dapat memenuhi harapan mereka. Kualitas layanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Dengan kata lain, faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan adalah layanan yang diharapkan pelanggan (*expected service*) dan persepsi terhadap layanan (*perceived service*) (Tjiptono, 2012:157).

Usaha di bidang jasa menitikberatkan pada pelayanan konsumen. Karena menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2011), faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Namun sekeras apapun penyedia layanan berusaha memberikan pelayanan yang memuaskan, celah untuk terjadinya kegagalan tidak dapat dihindari apalagi jika terkait dengan cuaca yang buruk, gangguan operasional, kesalahan pada pihak ketiga, dan lain sebagainya dapat menyebabkan kegagalan dalam beroperasi secara sempurna sehingga konsumen menjadi kecewa atas hal tersebut. Untuk mengatasi kegagalan layanan yang tidak dapat dihindari tersebut, perusahaan harus melakukan upaya pemulihan layanan. Definisi pemulihan layanan menurut Lovelock dan Wirtz (2007) adalah istilah umum untuk upaya sistematis oleh perusahaan untuk memperbaiki masalah setelah kegagalan layanan dan mempertahankan niat baik pelanggan.

Upaya pemulihan layanan memainkan peran penting dalam mencapai atau memulihkan kepuasan pelanggan (Warden, Liu, Huang dan Lee, 2003; Mattila dan Patterson, 2004; dikutip dalam Lovelock dan Wirtz, 2007). Komitmen nyata dari sebuah perusahaan dalam menjamin kepuasan dan kualitas pelayanan bukan dari janji pada periklanan mereka, namun dengan bagaimana mereka merespon ketika terjadi kesalahan kepada konsumen. Tax dan Brown (1998) menjelaskan bahwa mencurahkan perhatian yang lebih pada proses pemulihan layanan merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan untuk diterapkan. Pentingnya strategi pemulihan layanan diterapkan bertujuan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan pasca permasalahan. Penelitian *Technical Assistance Research Programs* (dikutip dalam Naumann dan Giel,

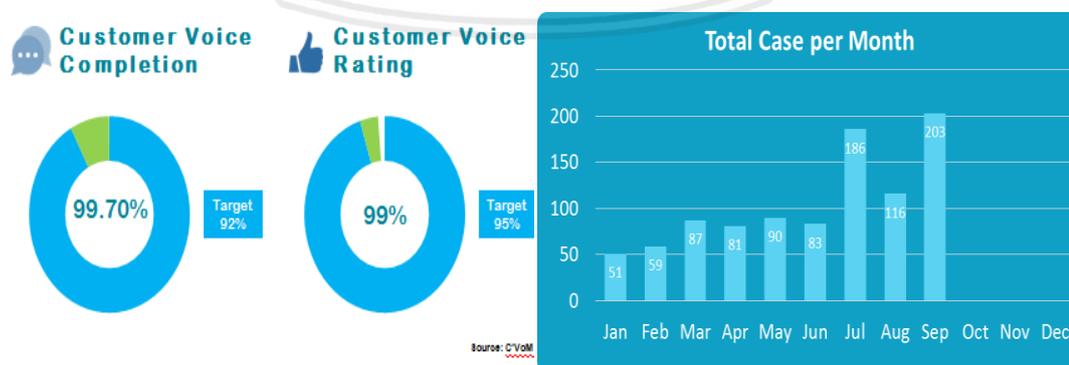
1995) dikutip kembali oleh Tjiptono dan Chandra (2011) diketahui bahwa: (i) sebanyak 70-90% konsumen yang pernah komplain dan mendapatkan kepuasan atas penanganan komplain akan melakukan pembelian ulang dengan perusahaan; (ii) 20-70% konsumen yang komplain kemudian tidak puas dengan penanganan komplain tidak akan melakukan pembelian dengan perusahaan terkait; (iii) dan 10-30% pelanggan yang kecewa dengan perusahaan dan tidak menyampaikan komplain akan tetap melakukan pembelian ulang dengan perusahaan terkait.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Simanjutak dan Hamimi (2019), konsumen yang merasa puas atas penanganan komplain akan berpengaruh terhadap komunikasi *word of mouth*. Lebih dari setengah responden penelitian tersebut menyatakan bahwa pengalaman positif yang didapatkan atas penanganan komplain mendorong responden untuk memberitahukan pengalaman positif tersebut kepada orang lain tentang seberapa baik pelaku usaha melakukan upaya penanganan komplain. Hal ini menunjukkan bahwa semakin konsumen merasa puas atas penanganan komplain, maka semakin meningkat juga komunikasi yang dilakukan konsumen untuk menceritakan pengalamannya dengan penyedia jasa pasca kegagalan layanan kepada individu atau kelompok lainnya.

Penanganan keluhan pelanggan memiliki peran penting dalam mempertahankan loyalitas pelanggan, sehingga agar perusahaan tidak mengalami kerugian akibat kehilangan pelanggan, sistem penanganan keluhan layanan menjadi salah satu kunci untuk mengatasi hal tersebut. *Customer Voice Management System (C'VoMS)* adalah sistem yang dikelola oleh perusahaan maskapai penerbangan PT Garuda Indonesia untuk menampung keluhan, pujian serta saran dari pelanggan. Tujuannya untuk menyediakan standarisasi

mekanisme kerja dalam hal menangani suara pelanggan yang masuk melalui media komunikasi korporat yang telah disediakan maupun dengan penyampaian secara langsung, sehingga penanganan keluhan dapat dilakukan secara cepat, tepat dan akurat. Di sisi lain juga dapat menyediakan laporan *performance* terkait penanganan suara pelanggan pada umumnya dan penyelesaian keluhan pada khususnya.

Aktivitas pengelolaan suara pelanggan C'VoMS dimulai dari menerima keluhan, penyampaian *initial response* (untuk kasus yang memerlukan klarifikasi terlebih dahulu), negosiasi, penyampaian kompensasi dan penyelesaian keluhan dimana media penyampaian keluhan dapat melalui *feedback form* di bandara atau *sales office*, sosial media (facebook, twitter dan instagram), *website* Garuda Indonesia, *call center*, email [customer@garuda-indonesia.com](mailto:customer@garuda-indonesia.com), media *website* Laporan! Dan *website whistleblower* (JKTCGGA, 2014). Berikut ini merupakan laporan C'VoMS periode Januari-September 2018 pada PT Garuda Indonesia JKT AM (unit *Service Quality*) Regional 2 yang menangani wilayah Jakarta dan Bandung:



**Gambar 1.1 Laporan C'VoMS periode Januari-September 2018 pada PT Garuda Indonesia Regional 2**

Sumber: PT Garuda Indonesia (2018)

Gambar diatas menunjukkan *Customer Voice Completion* dengan Jumlah *closed case* di C'VoMS untuk JKTAM *Region 2* sampai bulan September 2018 sebanyak 955 atau mencapai 99,7 % dari total *case* sebanyak 956. Sebanyak 0,03% masih berstatus *open case* atau sebanyak 1 *case*. Kemudian *Customer Voice Rating* dari seluruh *case* yang masuk ke *Branch Office* Jakarta Periode Januari-September 2018, 99% *case* dapat diselesaikan sebelum SLA (*service level agreement*) dan tepat dengan target penyelesaian dengan kata lain *EXCELLENT* dan *good*, sedangkan 1% dapat diselesaikan lebih dari target penyelesaian dengan kata lain *poor*.

Dalam menyelesaikan permasalahan yang dikeluhkan oleh konsumen, maskapai penerbangan Garuda Indonesia memiliki *service level agreement* (SLA) yaitu komitmen penyelesaian suatu kasus berdasarkan tipe konsumen dan urgensitas kasus yang diajukan. Keluhan pelanggan dikategorikan menjadi empat, yaitu *Top; High; Medium; Low*. Serta tipe konsumen, yaitu *jasmine; chrysanth; rose* dan *orchid*. Kategori keluhan *Top* adalah keluhan dengan tingkat urgensitas tinggi pada area layanan dan prioritas paling utama. Kategori keluhan *High* adalah keluhan yang memberi dampak traumatis berat kepada pelanggan, penurunan citra Garuda Indonesia. Kategori keluhan ketiga yakni *Medium* yang memberi dampak traumatis dan kekecewaan pelanggan. Lalu kategori keluhan *Low* adalah keluhan yang bersifat umum dan tidak menimbulkan dampak traumatis yang signifikan terhadap pelanggan (JKTCGGA, 2014).

Garuda Indonesia adalah salah satu maskapai penerbangan di Indonesia dengan kategori *full service carrier*, dan telah meraih beberapa penghargaan yang membanggakan seperti *world best cabin crew* lima tahun berturut-turut, *five star*

*airline*, maskapai penerbangan pertama yang tergabung bersama Skyteam, dan sebagainya (Garuda Indonesia, 2018). Sejalan dengan hal tersebut, konsumen akan berekspektasi tinggi terhadap pelayanan yang diberikan Garuda Indonesia, sehingga apabila terdapat kegagalan dalam pelayanan, pelanggan akan kecewa berat. Untuk mengetahui bagaimana strategi memulihkan layanan yang dilakukan PT Garuda Indonesia, perlu dilakukannya identifikasi faktor internal dan eksternal, kemudian menentukan analisis faktor SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *service recovery*. Hal ini melatarbelakangi penulis untuk meneliti “**Analisis Strategi Service Recovery sebagai Upaya Mempertahankan Layanan (Studi pada PT Garuda Indonesia)**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas, peneliti menentukan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor internal dan eksternal yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan?
2. Strategi apa yang diterapkan PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan
2. Mengetahui strategi-strategi yang diterapkan dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan PT Garuda Indonesia.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Aspek Akademis
  - a. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan strategi *service recovery* dalam perusahaan.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dan sumber informasi tambahan bagi penelitian selanjutnya yang meneliti terkait upaya mempertahankan layanan melalui *service recovery*.
2. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat menjadi masukan, bahan evaluasi dan pertimbangan untuk perusahaan dalam penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam memberikan pelayanan melalui *service recovery*.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah memahami isi materi dari pokok permasalahan dan pembahasan secara menyeluruh dalam penelitian ini, maka penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab yang sistematis sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, analisa teori dan konsep yang berkaitan dengan judul penelitian mengenai pemulihan layanan atau *service recovery* dalam peningkatan layanan serta kerangka berpikir dalam penyusunan penelitian ini.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode yang digunakan dalam penelitian meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian analisis data, dan keabsahan data.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum gambaran umum yang meliputi data fokus pembahasan yang diperoleh selama penelitian. Penyajian data umum yang merupakan gambaran pada lokasi penelitian yang disusun menurut keperluan penilaian serta penyajian data fokus yang disesuaikan dengan fokus penelitian kemudian membahasnya.

## BAB V PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan, serta saran-saran yang diberikan terhadap masalah-masalah yang ditemukan selama penelitian.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Empiris

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan pendukung pada penelitian ini, berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh kinerja pemulihan layanan terhadap tingkat kepuasan pelanggan:

1. Yanto dan Pandia (2012)

Penelitian ini berjudul “Peranan *Complaint Handling* dan *Service Recovery* oleh *Customer Service* (CS) Dalam Rangka Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Nasabah pada PT Bank CIMB Niaga (Persero) Tbk”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui usaha apa saja yang dilakukan *customer service* untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui *complaint handling* dan *service recovery*. Dalam menganalisis data penelitian, peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang ditetapkan *customer service* dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah disebut strategi AMUSE, yaitu (1) *Able to connect with customer* (dapat berkomunikasi dengan nasabah); (2) *Make a professional service language* (menggunakan bahasa pelayanan yang profesional); (3) *Understand customer with empathy* (memahami nasabah dengan empati); (4) *Effectively solve customer's problem* (mengatasi permasalahan nasabah secara efektif). Lalu strategi berikutnya adalah strategi

AMAZE, yaitu (1) *Accommodate unusual customer* (menangani nasabah yang berbeda); (2) *Meet unexpressed needs* (memenuhi kebutuhan yang tidak diungkapkan); (3) *Able to refocus off-track customer* (menangani nasabah yang berbicara tanpa arah); (4) *Zoom in alternatives when delivering undesired news* (memberikan alternatif ketika menyampaikan informasi yang kurang menyenangkan); (5) *Extra mile* (EM)

## 2. Lestari (2014)

Penelitian ini berjudul “Penerapan Kebijakan Pemulihan Jasa (*Service Recovery*) dalam Menangani Keluhan Pelanggan PDAM Tirta Lawu Karanganyar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan pemulihan jasa (*service recovery*) dalam menangani keluhan pelanggan dan hambatan-hambatan perusahaan dalam menerapkan kebijakan pemulihan jasa. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif, sedangkan teknik pengumpulan data penelitian ini dengan cara observasi, wawancara, dan studi pustaka.

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa: (1) kebijakan pemulihan jasa (*service recovery*) dalam menangani keluhan pelanggan antara lain: (a) penanganan keluhan pelanggan menjadi tugas dan tanggung jawab bagian hubungan langganan, di mana tingkat keluhan pelanggan menunjukkan angka yang tinggi; (b) aktivitas hubungan langganan dalam mengatasi keluhan pelanggan adalah dengan mengidentifikasi pengaduan pelayanan, mengatasi keluhan dengan efektif, dan belajar dari pengalaman pemulihan; (c) sistem pemulihan layanan PDAM Tirta Lawu Karanganyar adalah dengan menjelaskan

kegagalan layanan yang terjadi untuk membuat pelanggan menjadi lebih puas. Karyawan PDAM dalam menangani pelanggan bersifat proaktif, terencana, dan diberdayakan, serta pemberian kompensasi yang sesuai kepada pelanggan. (2) hambatan PDAM Tirta Lawu Karanganyar dalam pelaksanaan pemulihan jasa (*service recovery*) antara lain: (a) pendidikan karyawan yang berbeda; (b) karyawan memiliki sifat yang berbeda; (c) terbatasnya kapasitas air; (d) keterbatasan modal untuk memperbanyak sumber-sumber produktivitas air bagi pelanggan.

### 3. Lestari (2016)

Penelitian yang berjudul “Program *Service Recovery* untuk Menciptakan Kepuasan Pelanggan di Angkutan Kereta Api Daerah Operasi 2 Bandung” ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi program *service recovery* pada Kereta Api Argo Gede, persepsi kepuasan penumpang, dan seberapa besar pengaruh program *service recovery* terhadap kepuasan pelanggan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa aktivitas dari *service recovery* yang paling tinggi skornya adalah meningkatkan ketelitian, dibandingkan dengan mendengarkan keluhan, mengklarifikasi bagaimana staf dapat bekerja apabila kata maaf tidak cukup, belajar dari kesalahan, menjadi proaktif, dan meningkatkan kinerja. Sedangkan dimensi yang paling rendah skornya adalah mengklarifikasi bagaimana staf dapat bekerja apabila kata maaf tidak cukup. Kedua, skor tingkat harapan lebih besar dari pada tingkat kinerja yang dilakukan Kereta Api Argo Gede, sehingga ini menunjukkan bahwa penumpang memiliki harapan yang lebih besar dibandingkan dengan kinerja yang dirasakan. Ketiga, seluruh aktivitas

dalam *service recovery* berpengaruh sebesar 47,80% terhadap kepuasan pelanggan.

#### 4. Simanjutak dan Hamimi (2019)

Penelitian yang berjudul “Penanganan Komplain dan Komunikasi *Word of Mouth* (WOM)” ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penanganan komplain terhadap komunikasi *word of mouth* pelanggan. Desain penelitian ini menggunakan studi kuantitatif dan *cross-sectional* dengan metode *survey online*. Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 285 orang dengan latar belakang pendidikan sarjana Institusi Pertanian Bogor.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *service recovery performance* mempengaruhi *perceived justice* dan kepuasan penanganan komplain secara positif. Serta kepuasan penanganan komplain mempengaruhi secara negatif komunikasi WOM. Artinya, semakin baik *service recovery* yang dilakukan pelaku usaha, maka akan semakin baik pula *perceived justice* dan kepuasan penanganan komplain yang konsumen rasakan. Selanjutnya, semakin puas konsumen akan penanganan komplain, maka akan semakin meningkat pula komunikasi yang dilakukan oleh individu atau entitas lain melalui WOM.

Penelitian di atas tersebut dapat secara ringkas dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil
1.	Yanto dan Pandia (2012)	Peranan <i>Complaint Handling</i> dan <i>Service Recovery</i> oleh <i>Customer Service</i> (CS) Dalam Rangka Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Nasabah pada PT Bank CIMB Niaga (Persero) Tbk	mengetahui usaha apa saja yang dilakukan <i>customer service</i> untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui <i>complaint handling</i> dan <i>service recovery</i>	Deskriptif kualitatif	Strategi yang ditetapkan <i>customer service</i> dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah disebut strategi AMUSE, yaitu (1) <i>Able to connect with customer</i> (dapat berkomunikasi dengan nasabah); (2) <i>Make a professional service language</i> (menggunakan bahasa pelayanan yang profesional); (3) <i>Understand customer with empathy</i> (memahami nasabah dengan empati); (4) <i>Effectively solve customer's problem</i> (mengatasi permasalahan nasabah secara efektif). Lalu strategi berikutnya adalah strategi AMAZE, yaitu <i>Accommodate unusual customer</i> (menangani nasabah yang berbeda); (2) <i>Meet unexpressed needs</i> (memenuhi kebutuhan yang tidak diungkapkan); (3) <i>Able to</i>

No.	Nama, Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil
					<i>refocuse off-track customer</i> (menangani nasabah yang berbicara tanpa arah); (4) <i>Zoom in alternatives when delivering undesired news</i> (memberikan alternatif ketika menyampaikan informasi yang kurang menyenangkan; (5) <i>Extra mile</i> (EM)
2.	Lestari (2014)	Penerapan Kebijakan Pemulihan Jasa ( <i>Service Recovery</i> ) dalam Menangani Keluhan Pelanggan PDAM Tirta Lawu Karanganyar	untuk mengetahui kebijakan pemulihan jasa ( <i>service recovery</i> ) dalam menangani keluhan pelanggan dan hambatan-hambatan perusahaan dalam menerapkan kebijakan pemulihan jasa	Deskriptif kualitatif	(1) kebijakan pemulihan jasa ( <i>service recovery</i> ) dalam menangani keluhan pelanggan antara lain: (a) penanganan keluhan pelanggan menjadi tugas dan tanggung jawab bagian hubungan langganan, di mana tingkat keluhan pelanggan menunjukkan angka yang tinggi; (b) aktivitas hubungan langganan dalam mengatasi keluhan pelanggan adalah mengidentifikasi pengaduan pelayanan, mengatasi keluhan dengan efektif, dan belajar dari

Lanjutan Tabel 2.1 *Mapping Penelitian Terdahulu*

No.	Nama, Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil
					pengalaman pemulihan; (c) sistem pemulihan layanan PDAM adalah dengan menjelaskan kegagalan layanan yang terjadi untuk membuat pelanggan menjadi lebih puas. Karyawan PDAM dalam menangani pelanggan bersifat proaktif, terencana, dan diberdayakan, serta pemberian kompensasi yang sesuai kepada pelanggan. (2) hambatan PDAM dalam pelaksanaan pemulihan jasa antara lain: (a) pendidikan karyawan yang berbeda; (b) karyawan memiliki sifat yang berbeda; (c) terbatasnya kapasitas air; (d) keterbatasan modal untuk memperbanyak sumber-sumber produktivitas air bagi pelanggan.
3.	Lestari (2016)	Program <i>Service Recovery</i> untuk Menciptakan	untuk mengetahui bagaimana implementasi	Kuantitatif	aktivitas dari <i>service recovery</i> yang paling tinggi skornya adalah meningkatkan ketelitian,

Lanjutan Tabel 2.1 *Mapping Penelitian Terdahulu*

No.	Nama, Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil
		Kepuasan Pelanggan di Angkutan Kereta Api Daerah Operasi 2 Bandung	program <i>service recovery</i> pada Kereta Api Argo Gede, persepsi kepuasan penumpang, dan seberapa besar pengaruh program <i>service recovery</i> terhadap kepuasan pelanggan jumlah pengunjung		dibandingkan dengan mendengarkan keluhan, mengklarifikasi bagaimana staf dapat bekerja apabila kata maaf tidak cukup, belajar dari kesalahan, menjadi proaktif, dan meningkatkan kinerja. Kedua, skor tingkat harapan lebih besar dari pada tingkat kinerja yang dilakukan Kereta Api Argo Gede. Ketiga, seluruh aktivitas dalam <i>service recovery</i> berpengaruh sebesar 47,80% terhadap kepuasan pelanggan.
4.	Simanjutak dan Hamimi (2019)	Penanganan Komplain dan Komunikasi <i>Word of Mouth</i> (WOM)	untuk menganalisis pengaruh penanganan komplain terhadap komunikasi <i>word of mouth</i> pelanggan	kuantitatif	<i>service recovery performance</i> mempengaruhi <i>perceived justice</i> dan kepuasan penanganan komplain secara positif. Serta kepuasan penanganan komplain mempengaruhi secara negatif komunikasi WOM.

Sumber: Data Olahan Penulis (2018)

## **B. Kajian Teoritis**

### **1. Manajemen Strategis**

#### **A. Definisi Strategi dan Manajemen Strategis**

Menurut Hubies dan Najib (2014), kata strategi berasal dari terminologi militer yang artinya siasat. Strategi digunakan oleh militer untuk mendeskripsikan cara-cara yang akan ditempuh untuk menaklukkan musuh. Para pakar manajemen bisnis mengadopsi kata strategi untuk menjelaskan tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai kinerja puncak dan mengungguli para pesaingnya. Dengan memasukkan kata strategi dalam konsep manajemen bisnis oleh para pakar manajemen bisnis, muncullah istilah baru yang dinamakan dengan manajemen strategis. Strategi menurut Kuncoro (2006) adalah sejumlah keputusan dan aksi untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Coulter, 2002:7; dalam Kuncoro, 2006). Dengan demikian, beberapa ciri strategi yang utama adalah: (1) *goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan apa yang diinginkan organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan seluruh kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi.

Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan antarfungsi yang membuat organisasi dapat mencapai tujuan yang direncanakan (Rahim dan Radjab, 2016:6). Sedangkan menurut Hubies dan Najib (2014), manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang merupakan hasil

rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan perusahaan yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

## **B. Proses Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dapat dilihat sebagai suatu proses yang saling berkaitan dan berurutan tahapannya (Kuncoro, 2006:13). Menurut Hubies dan Najib (2014:23-28), proses manajemen strategis terdiri dari 3 tahap, antara lain:

### 1. Perumusan Strategi

Pada tahap perumusan strategi, perusahaan dapat menggunakan proses manajemen strategis yang terdiri dari 6 langkah, yaitu:

#### a. Melakukan Analisis Lingkungan Internal

Membangun strategi bersaing yang berhasil dan mengharuskan perusahaan memperbesar kekuatan untuk mengatasi kelemahannya. Kekuatan merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan relatif dari pesaing kepada perusahaan, sedangkan kelemahan adalah faktor-faktor internal negatif yang dapat menghambat perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Setiap perusahaan sesungguhnya unik, maksudnya memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dari perusahaan lain yang berimplikasi pada keragaman layanan yang dapat ditawarkan kepada konsumen. persoalannya adalah bagaimana perusahaan dapat menjadi lebih diminati konsumen dibanding para pesaingnya. Hal tersebut membutuhkan kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor penentu daya saing perusahaan yang dapat menyebabkannya

mengalami keberhasilan dalam memenangkan persaingan industri yang dihadapi, melalui kapabilitas, struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

b. Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal

Setelah melakukan analisis internal, perusahaan harus beralih ke analisis lingkungan eksternal. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berpotensi membawa dampak nyata kepada perusahaan, lingkungan kerja, dan yang tidak berhubungan langsung (lingkungan sosial). Peluang adalah kondisi sekarang atau masa depan lingkungan yang menguntungkan organisasi pada saat ini atau pada luaran potensial. Kondisi yang menguntungkan tersebut terdiri dari perubahan-perubahan hukum yang mengurangi persaingan, peningkatan jumlah langganan, dan pengenalan teknologi baru sehingga memudahkan perusahaan melakukan eksploitasi, mengembangkan hubungan dengan pemasok, dan lain-lain.

Ancaman adalah kekuatan eksternal negatif yang menjadi rintangan perusahaan mencapai misi, sasaran dan tujuan. Perusahaan harus memahami struktur persaingan yang ada untuk memperkirakan tingkat persaingan dan pandangan yang lebih realistis tentang pasar dan posisinya. Interaksi antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menjadi penyusun dalam penggunaan analisis SWOT sebagai bagian dari rencana strategis.

c. Mengembangkan Visi yang Jelas

Visi adalah harapan yang ingin diwujudkan perusahaan di masa depan. Visi memberikan gambaran yang jelas mengenai kemana arah organisasi

akan melangkah. Hal ini akan berdampak pada munculnya kerja-kerja organisasi yang tidak berfokus pada tujuan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan visi yang mudah dipahami, dapat memberikan semangat, dan berorientasi jangka panjang.

d. Menyusun Sasaran dan Tujuan Masa Depan

Sebelum menyusun strategi yang komprehensif, pemilik perusahaan terlebih dahulu harus menetapkan sasaran dan tujuan perusahaan serta memberikan target yang harus dicapai dan menyediakan dasar untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Sasaran adalah atribut-atribut jangka panjang dan luas yang berusaha dicapai perusahaan dalam arti umum. Tujuan adalah target-target kinerja yang lebih spesifik yang menunjukkan hal-hal seperti tingkat keuntungan, produktivitas, pertumbuhan, dan aspek-aspek kunci lain pada perusahaan.

e. Merumuskan Pilihan-Pilihan Strategis dan Tepat

Strategi adalah cara penyusunan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan untuk mencapai visi, sasaran dan tujuan. Pengelola perusahaan harus memiliki gambaran yang jelas tentang tindakan terbaik (implementasi berupa strategi dan kebijakan) yang harus dilakukan dan keunggulan bersaing yang diharapkan. Pengelola juga harus mempertimbangkan kelemahan dan keterbatasan yang dimiliki perusahaan dan pesaingnya. Langkah selanjutnya adalah menilai pilihan-pilihan strategis dan selanjutnya mempersiapkan program yang dirancang untuk mencapai visi, sasaran dan tujuan perusahaan yang didukung anggaran dan prosedur.

f. Menentukan Pengendalian

Pengendalian meliputi proses evaluasi dan pemberian umpan balik terhadap proses manajerial yang tengah berlangsung sehingga rencana dapat direalisasikan dengan baik. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan saat perusahaan mengimplementasikan strategi dapat berbeda dengan asumsi-asumsi yang telah ditetapkan saat strategi dirumuskan. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pengendalian strategi yang baik agar perbedaan asumsi dan kenyataan dapat diatasi menurut hasil kerja yang diperoleh.

2. Implementasi Strategi

Implementasi adalah proses ketika rencana direalisasi. Implementasi membutuhkan keterampilan manajerial yang berbeda dengan proses perumusan strategi. Ada hal penting yang harus diperhatikan dalam tahapan ini, antara lain:

a. Penetapan Tujuan Tahunan

Sasaran dan tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi merupakan sasaran dan tujuan lima tahunan yang harus diturunkan dalam tujuan tahunan. Perusahaan perlu menetapkan tujuan tahunan yang mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahunan.

b. Perumusan Kebijakan

Untuk dapat merumuskan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan perlu mendukung hal tersebut dengan membuat kebijakan-kebijakan. Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

c. Memotivasi Karyawan

Implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan perusahaan.

d. Alokasi Sumber Daya

Sumber daya yang perlu dialokasikan kembali untuk pencapaian tujuan-tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusianya. Perubahan strategi sangat mungkin membutuhkan perubahan alokasi sumber daya karena adanya perubahan prioritas dalam aktivitas yang akan dilaksanakan.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang bertujuan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategis yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Dalam proses evaluasi strategi, ada beberapa hal yang perusahaan harus lakukan, yaitu:

- a. Meninjau kembali permasalahan eksternal dan internal yang terjadi saat ini, apakah terjadi perubahan-perubahan pada saat strategi dirumuskan.
- b. Adanya pengukuran kemampuan atau kinerja perusahaan dengan memastikan kembali, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan perbaikan-perbaikan untuk perkembangan perusahaan.
- d. Membantu untuk mengembangkan model di masa mendatang.

## 2. Pemulihan Layanan (*Service Recovery*)

### A. Definisi Pemulihan Layanan (*Service Recovery*)

Sebuah kegagalan dalam layanan dapat terjadi dalam proses penyampaian pelayanan kepada konsumen, sesuatu yang tidak diharapkan oleh kedua belah pihak tersebut dapat menimbulkan konsekuensi secara langsung maupun tidak langsung baik bagi penyedia jasa maupun konsumen. Sebagian besar konsumen yang merasa dirugikan dan kecewa oleh sebuah perusahaan meminta uangnya kembali dan berjanji tidak akan melakukan transaksi dengan perusahaan tersebut bahkan mereka mencegah orang lain yang mereka kenal untuk tidak bertransaksi dengan perusahaan yang telah mengecewakannya. Jika perusahaan dapat mengatasi permasalahan yang merugikan konsumen serta berkomitmen untuk memberikan pemulihan layanan yang efektif, konsumen akan mengapresiasi usaha dari perusahaan dan akan datang kembali untuk bertransaksi karena mereka menaruh kepercayaan kepada perusahaan tersebut (Zemke dan Connellan, 2001).

Pemulihan layanan adalah hal yang pertama dan paling utama tentang memperbaiki permasalahan terhadap pelanggan, karena sangat penting untuk memulihkan kepercayaan pelanggan disaat pelanggan merasa ragu dan perlu berpikir ulang untuk bertransaksi kembali dengan perusahaan tersebut (Zemke dan Connellan, 2011). Definisi pemulihan layanan menurut Lovelock dan Wirtz (2007) adalah istilah umum untuk upaya sistematis oleh perusahaan untuk memperbaiki masalah setelah kegagalan layanan dan mempertahankan niat baik pelanggan. Menurut Tax, Brown dan Chandrashekar (1998) dikutip dalam Gustafsson (2009), pemulihan layanan adalah tentang bagaimana menggunakan

sarana atau pedoman untuk mengubah kesalahan menjadi situasi yang positif dan menguntungkan. Ketika perusahaan mengimplementasikan pemulihan layanan dengan baik, pelanggan akan menaruh kepercayaan yang lebih besar dan meningkatkan komitmen mereka dalam berhubungan dengan perusahaan.

Upaya pemulihan layanan memainkan peran penting dalam mencapai atau memulihkan kepuasan pelanggan (Warden, Liu, Huang dan Lee, 2003; Mattila dan Patterson, 2004; dikutip dalam Lovelock dan Wirtz, 2007). Komitmen nyata dari sebuah perusahaan dalam menjamin kepuasan dan kualitas pelayanan bukan dari janji pada periklanan mereka, namun dengan bagaimana mereka merespon ketika terjadi kesalahan kepada konsumen. Keberhasilan dalam menjalankan komitmen tersebut termasuk upaya pelatihan dan motivasi terhadap karyawan. Penelitian yang dilakukan Tax dan Brown (1998) menunjukkan bahwa menyelesaikan permasalahan secara efektif memiliki dampak yang sangat kuat terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sebaliknya, jika penyelesaian permasalahan dilakukan secara buruk, pelanggan dapat menyerang perusahaan dengan reaksi negatif atas buruknya pengalaman yang mereka dapatkan.

## **B. Komplain Pelanggan**

Sebuah kegagalan dalam penyampaian pelayanan (*service failure*) merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari walau sebaik apapun citra perusahaan dan sekalipun telah berusaha melakukan yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan konsumen, dari kesalahan staf pelayan sampai faktor cuaca dan alam yang tidak bisa diprediksi menyebabkan perusahaan gagal dalam memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sehingga munculah keluhan konsumen.

Secara garis besar, berbagai permasalahan yang dihadapi perusahaan bisa ditelusuri dari 3 sumber utama (Wood, 2009):

1. 40 % masalah disebabkan oleh perusahaan sendiri. Misalnya janji atau jaminan yang berlebihan.
2. 20% masalah disebabkan oleh karyawan. Misalnya mengabaikan konsumen atau berbicara kasar ketika berbicara.
3. 40% sisanya disebabkan pelanggan. Misalnya kurang teliti dalam mengisi data diri.

Dari ketiga hal diatas dapat disimpulkan bahwa keluhan konsumen penyebabnya didasarkan atas dua faktor menurut Wood (2009), yaitu:

1. Faktor internal, faktor yang relatif dapat di kendalikan oleh perusahaan, seperti penampilan *front office* yang tidak sesuai SOP, sambutan yang kurang ramah, titik sentuh pelanggan yang kurang memuaskan, dan sebagainya. Titik sentuh pelanggan adalah setiap saat di mana seorang pelanggan menghadapi suatu merek dan produk, dari pengalaman aktual menjadi personal atau dari komunikasi massa menjadi observasi kasual (Adam, 2015).
2. Faktor eksternal, faktor yang berada diluar kendali perusahaan sehingga sulit untuk diketahui sebelumnya, seperti cuaca buruk, bencana alam serta gangguan infrastruktur umum.

Meskipun demikian, perbedaan pokok antara perusahaan dengan layanan yang unggul dan perusahaan dengan layanan yang buruk adalah kemampuan untuk menangani setiap masalah dan mencegah atau meminimalisir dengan

sebaik mungkin agar masalah tersebut tidak terulang kembali. Ini merupakan cerminan kepedulian perusahaan kepada konsumen dan keberlanjutan perusahaan di masa yang akan mendatang. Sebuah keluhan dari konsumen tentunya menjadi momentum untuk mengetahui dimana letak kekurangan dalam pelayanan untuk diperbaiki agar terhindar dari kekecewaan pelanggan seperti sebelumnya. Lovelock, Wirtz dan Mussry (2011) bahwa penanganan keluhan harus dilihat sebagai *profit center*, bukan *cost center*. Ketika seorang pelanggan yang tidak puas membelot, perusahaan kehilangan lebih dari sekadar nilai transaksi berikutnya. Hal ini dapat menimbulkan kerugian dalam jangka panjang aliran keuntungan dari pelanggan tersebut dan dari siapa saja yang berpindah ke penyedia jasa lain atau menghalangi mereka untuk melakukan bisnis dengan perusahaan itu, karena komentar negatif yang pernah mereka dengar terkait perusahaan tersebut.

Untuk menangani keluhan konsumen, perusahaan harus merancang dan menerapkan secara efektif strategi pemulihan layanan (*service recovery strategy*), antara lain jaminan layanan tanpa syarat, pemberdayaan karyawan, penyelesaian kegagalan layanan secara cepat dan strategi manajemen *zero defection*. Taktik-taktik pemulihan layanan secara spesifik ada berbagai macam cara, seperti permohonan maaf, kompensasi, responsif, perhatian dan upaya tulus, dan lain sebagainya. Ini merupakan hal yang penting bagi masa depan perusahaan untuk mengobati kekecewaan konsumen, karena ini menyangkut citra perusahaan dan minat pembelian kembali produk perusahaan oleh konsumen yang dirugikan tersebut atau loyalitas. Apabila citra perusahaan memburuk diakibatkan buruknya pelayanan serta penanganan keluhan,

dampaknya akan merugikan perusahaan, karena kekuatan *word of mouth* oleh pelanggan yang kecewa akan menghilangkan kepercayaan, persepsi positif pelanggan terhadap perusahaan, dan perusahaan harus berupaya keras memperbaiki citra tersebut dalam pasar.

### **C. Sistem Penanganan Komplain secara Efektif**

Penanganan komplain secara efektif dapat menghilangkan rasa kekecewaan dari konsumen dan menimbulkan motif untuk berlangganan karena percaya atas keandalan perusahaan. Manfaat lain dari penanganan komplain yang efektif bagi perusahaan adalah:

- a) Mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki hubungan dengan konsumen yang memberikan komplain
- b) Terhindar dari citra yang negatif
- c) Dapat mengetahui sumber masalah operasinya
- d) Mengetahui aspek-aspek pelayanan yang harus dibenahi untuk memuaskan pelanggan.
- e) Karyawan dapat termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik (Mudie dan Cottam, 1999 dikutip dalam Tjiptono dan Chandra, 2011).

Menurut Tjiptono dan Chandra (2011), dalam menangani keluhan pelanggan, terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan penyedia jasa yaitu:

- a. Empati terhadap Pelanggan yang Marah

Pelanggan yang sedang marah harus dilayani dengan kepala dingin dengan mencurahkan seluruh perhatian kepada pelanggan, karena pada saat itu hal yang paling dibutuhkan pelanggan adalah didengar dan bersikap empati.

b. Kecepatan dalam Penanganan Keluhan

Keluhan pelanggan yang tidak segera ditangani akan menyebabkan pelanggan merasa diabaikan, sehingga ini merupakan hal yang penting untuk diperhatikan penyedia jasa dalam menangani keluhan. Penelitian *Technical Assistance Research Programs* (dikutip dalam Naumann dan Giel, 1995 dikutip dalam Tjiptono dan Chandra, 2011 dikutip kembali dalam Tjiptono dan Chandra, 2011) diketahui bahwa:

- 1) 70-90% konsumen yang pernah komplain dan mendapatkan kepuasan atas penanganan komplain akan melakukan pembelian ulang dengan perusahaan.
- 2) 0-70% konsumen yang komplain kemudian tidak puas dengan penanganan komplain tidak akan melakukan pembelian dengan perusahaan terkait.
- 3) 10-30% pelanggan yang kecewa dengan perusahaan dan tidak menyampaikan komplain akan tetap melakukan pembelian ulang dengan perusahaan terkait.

c. Kewajaran atau Keadilan dalam Memecahkan Permasalahan

Aspek ini diharapkan memberikan *win-win solution* dengan mengedepankan keadilan, realistis dan proporsional sehingga tidak ada pihak yang merugi setelah penanganan komplain ditindaklanjuti.

d. Kemudahan bagi Konsumen untuk Menghubungi Perusahaan.

Aspek ini dapat membentuk citra yang kredibel bagi perusahaan karena mudah dijangkau melalui saluran media berupa *website*, email, dan *call center* misalnya, agar pelanggan dapat dengan mudah menyampaikan keluhan yang

ingin segera didengar oleh pihak penyedia jasa dan segera melakukan tindakan atas hal tersebut.

#### **D. Prinsip-prinsip Pemulihan Layanan yang Efektif**

Menyadari bahwa pelanggan adalah aset yang berharga, manajer perlu mengembangkan prosedur yang efektif untuk pemulihan layanan setelah pengalaman yang tidak memuaskan. Berikut ini merupakan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Lovelock, Wirtz dan Mussry (2011):

##### **1. Memudahkan Pelanggan untuk Memberikan Masukan**

Langkah ini untuk mengatasi pelanggan yang hilang begitu saja setelah mengalami kegagalan layanan. Maka dari itu, pemulihan layanan harus bersifat proaktif, penyedia jasa dituntut untuk peka terhadap tanda-tanda ketidakpuasan. Banyak perusahaan telah meningkatkan koleksi prosedur keluhan mereka dengan menambahkan saluran telepon khusus bebas pulsa, situs website, kartu komentar pelanggan, atau bahkan video untuk merekam keluhan pelanggan.

##### **2. Memungkinkan Pemulihan Layanan yang Efektif**

Memulihkan kegagalan layanan membutuhkan lebih dari sekadar tekad kuat untuk menyelesaikan masalah yang mungkin terjadi. Hal ini membutuhkan komitmen, perencanaan, dan panduan yang jelas. Secara khusus, prosedur pemulihan layanan yang efektif harus (1) proaktif; (2) direncanakan (rencana kontingensi harus dikembangkan untuk kegagalan layanan terutama yang dapat terjadi secara beratur dan diluar kendali perusahaan); (3) dilatih (melatih keterampilan staf garis depan); (4) diberdayakan (memberdayakan karyawan untuk menggunakan penilaian dan

kemampuan komunikasi dalam memberi solusi yang memuaskan bagi pelanggan)

### 3. Menetapkan tingkat kompensasi yang sesuai

Beberapa hal yang harus dipertimbangkan untuk menetapkan kompensasi untuk pelanggan:

#### a. Bagaimanakah *Positioning* Perusahaan Anda?

Jika perusahaan dikenal dengan keunggulan layanan dan mengenakan biaya tinggi untuk kualitas, maka perusahaan harus melakukan upaya untuk memulihkan beberapa kegagalan yang terjadi dan siap untuk menawarkan sesuatu yang bernilai signifikan. Dalam bisnis berskala rendah atau missal, mungkin pelanggan akan puas dengan sesuatu yang sederhana.

#### b. Seberapa Parah Kegagalan Layanan?

Pedoman umumnya adalah “hukumlah sesuai dengan kejahatannya.”. Pelanggan mungkin berekspektasi hal yang kecil untuk sedikit ketidaknyamanan, tetapi berharap kompensasi yang lebih signifikan jika yang terjadi adalah kerugian besar.

#### c. Siapa Pelanggan yang Terkena Dampak?

Pelanggan jangka panjang dan orang-orang yang menghabiskan banyak waktu dengan perusahaan akan mengharapkan lebih dan layak diupayakan demi menyelamatkan bisnis mereka. Pelanggan yang hanya sesekali cenderung kurang menuntut dan kontribusinya kecil bagi perusahaan.

### **E. Strategi Pemulihan Layanan (*Service Recovery Strategy*)**

Menurut Bowen dan Johnston (1999) dalam Tjiptono dan Chandra (2011) beberapa aktivitas yang dapat memulihkan layanan kepada pelanggan meliputi:

a. Respon

Pengakuan bahwa terjadi masalah atau gangguan yang menyebabkan kegagalan pengoperasian, permohonan maaf, respon yang tanggap, empati dan keterlibatan manajemen.

b. Informasi

Memberikan keterangan atas kegagalan yang terjadi kepada konsumen, mendengarkan pandangan konsumen terhadap jalan keluar yang diharapkan kemudian menyepakatinya, menjamin bahwa permasalahan yang sama tidak akan terjadi lagi, permohonan maaf tertulis.

c. Tindakan

Evaluasi atas kegagalan yang terjadi, mengambil langkah-langkah perbaikan, melakukan tindak lanjut untuk memeriksa perubahan setelah pemulihan pelayanan.

d. Kompensasi

Kompensasi yang dapat berupa *refund*, kompensasi ekuivalen atau *big gesture compensation*.

Heskett, Sasser dan Hart (1990) dikutip dalam Tjiptono (2012) mendapatkan hasil observasi pada beberapa perusahaan jasa unggul terkait 8 strategi untuk melakukan pemulihan jasa:

1. Melakukan proses rekrutmen, seleksi, *training*, dan promosi karyawan yang membentuk SDM andal untuk menangani pemulihan layanan.
2. Secara aktif menghimpun keluhan konsumen yang dipandang sebagai peluang pemasaran dan penyempurnaan layanan.

3. Menghitung biaya primer dan sekunder dari pelanggan yang kecewa kemudian melakukan penyesuaian investasi terhadap tingkat biaya tersebut.
4. Memberdayakan karyawan yang berinteraksi dengan konsumen secara langsung seperti *frontliner* agar dapat mengambil tindakan tepat dalam menghadapi keluhan pelanggan.
5. Menciptakan jalur komunikasi yang mudah antara konsumen dengan manajer.
6. Memberikan penghargaan sebagai apresiasi terhadap karyawan yang menerima dan mengatasi permasalahan keluhan konsumen serta memperbaiki sumber permasalahannya.
7. Memasukkan keunggulan layanan dan pemulihan layanan sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan.
8. Komitmen manajemen puncak terhadap 2 hal utama, yaitu “melakukan segala sesuatu secara benar sejak pertama kali” dan mengembangkan program pemulihan layanan yang efektif.

### **3. Kepuasan Pelanggan**

Definisi kepuasan pelanggan menurut Peter dan Olson (2014) adalah konsep yang paling menentukan dalam pemikiran pemasaran dan riset konsumen. Secara teori, konsumen yang merasa puas dengan suatu produk, jasa maupun merek, kemungkinan besar akan terus membelinya (*loyal*) dan memberitahukan kepada yang lain perihal pengalaman-pengalaman menyenangkan yang dirasakan dengan produk, jasa atau merek tersebut (*positive word of mouth*). Menurut Oliver (1997); Hunt (1991) dan Patterson (1993) dikutip dalam Tjiptono dan Chandra (2011) berpendapat bahwa konsumen akan puas bila ekspektasi sebanding dengan kinerja

produk secara nyata. Harapan pelanggan didefinisikan oleh Lupiyoadi (2013) pada dasarnya sama dengan layanan seperti apa yang seharusnya diberikan perusahaan. Harapan tersebut didasarkan pada informasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*), kebutuhan pribadi, pengalaman di masa lampau, dan komunikasi eksternal (iklan dan berbagai bentuk promosi perusahaan lainnya)

Pada dasarnya, kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan atas produk akan berpengaruh pada pola perilaku selanjutnya. Pelanggan yang tidak puas dapat melakukan pengembalian produk, atau mereka secara ekstrem dapat melakukan gugatan hukum terhadap perusahaan melalui seorang pengacara. Hal ini harus segera ditangani oleh perusahaan, karena pelanggan yang tidak puas dapat merusak citra perusahaan (Lupiyoadi, 2013).

Lovelock, Wirtz, dan Mussry (2011) menyatakan bahwa kepuasan adalah semacam penilaian perilaku yang terjadi setelah pengalaman mengonsumsi layanan. Pelanggan akan cukup terpuaskan selama penyelenggaraan yang dirasakan berada di antara zona toleransi, yaitu di atas tingkat layanan memadai. Jika kinerja layanan mendekati atau melebihi tingkat layanan yang diinginkan, pelanggan akan sangat senang dan sangat mungkin untuk melakukan pembelian berulang di masa yang akan datang, tetap loyal kepada perusahaan, dan menyebarkan *word of mouth* positif.

*Word of mouth* didefinisikan oleh Tjiptono (2014:357-358) dalam banyak industri (terutama sektor jasa), opini positif dari teman dan keluarga jauh lebih persuasif dan kredibel ketimbang iklan. Oleh sebab itu, banyak perusahaan yang tidak hanya meneliti kepuasan total, namun juga menelaah sejauh mana pelanggan

bersedia merekomendasikan produk perusahaan kepada orang lain. Sebaliknya, gethok tular negatif atau *negative word of mouth* dari pelanggan yang tidak puas bisa mempengaruhi sikap dan penilaian negatif rekan atau keluarganya terhadap barang atau jasa perusahaan dan bisa merusak reputasi dan citra perusahaan. Gethok tular negatif biasanya tersebar jauh lebih cepat dibandingkan gethok tular positif, apalagi ada kecenderungan bahwa lebih besar kemungkinan seorang pelanggan yang tidak puas menceritakan pengalaman buruknya kepada orang lain ketimbang pelanggan yang puas menceritakan pengalaman positifnya.

#### **4. Loyalitas Pelanggan**

Loyalitas pelanggan adalah komitmen dari seorang pelanggan terhadap suatu produk atau jasa yang diukur dengan pembelian ulang atau *attitudinal loyalty* (Schiffman, dkk., dalam Mutua, 2011., dalam Adam, 2015). Adam (2015) menambahkan, bahwa pelanggan tidak menjadi loyal secara tiba-tiba, namun ada hal yang menyebabkan mereka menjadi loyal. Hasil riset menunjukkan bahwa *relationship* dapat menciptakan nilai bagi pelanggan individual melalui faktor-faktor seperti menginspirasi keyakinan diri yang lebih besar, menawarkan *social benefit* dan memberikan *special treatment*. *Social benefit* dan *special treatment* dapat diberikan oleh perusahaan melalui strategi program loyalitas pelanggan.

Strategi program loyalitas pelanggan bertujuan untuk meningkatkan tingkat mempertahankan pelanggan dengan berusaha untuk meningkatkan kepuasan dan nilai kepada pelanggan tertentu (Lupiyoadi, 2013). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan jangka panjang.

Lupiyoadi (2013) juga meyakini bahwa pelanggan yang menjadi anggota program akan cenderung membuat keputusan yang menguntungkan perusahaan. Mereka memiliki ikatan emosi yang lebih kuat dibandingkan yang bukan anggota. Studi menemukan bahwa pelanggan akan menyusun kembali pola pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman mereka sebelumnya saat berinteraksi dengan perusahaan dan dengan kompetitor dari perusahaan tersebut. Anggota program ini sedikit kurang sensitif pada kerugian yang diakibatkan oleh faktor finansial, karena riset ini memperlihatkan bahwa anggota umumnya memperoleh keuntungan pada aspek penagihan dan kualitas, tetapi mereka memperoleh kerugian harga jika dibandingkan dengan kompetitor. Mereka memiliki persepsi bahwa mereka menerima kualitas dan pelayanan yang lebih baik dari harga yang dibayarkan, artinya mereka merasa menerima nilai yang lebih baik.

##### **5. Mempertahankan Pegawai**

Jackson, Schuler dan Werner (2010:278) menyatakan bahwa bagi sebagian perusahaan, pertumbuhan yang cepat merupakan alasan utama mengapa perusahaan merekrut pegawai baru, namun kebutuhan untuk mengganti pekerja yang meninggalkan perusahaan adalah kekuatan yang lebih umum yang mengarahkan sebagian besar aktivitas perusahaan. Perputaran, bukan pertumbuhan, menciptakan sebagian besar tekanan perekrutan. Perputaran pegawai tidak semua dapat dihindari, bahkan dalam perusahaan terbaik sekalipun. Menurut Jackson, Schuler dan Werner (2010) dalam upaya untuk menghindari kasus pemberhentian, banyak perusahaan yang telah mengembangkan kontrak pekerjaan tertulis, yang menyatakan bahwa menerima pekerjaan dari perusahaan

berarti tidak ada jaminan keamanan dan pegawai bisa diberhentikan menurut keputusan perusahaan. Untuk lebih melindungi pegawai, banyak perusahaan mewajibkan pegawai untuk menandatangani persetujuan di mana pegawai melepas hak-haknya untuk menggugat perusahaan sebagai syarat untuk bisa mendapatkan tunjangan pesangon ketika diberhentikan.

Perusahaan juga dapat mencari tahu penyebab staf mengundurkan diri dari perusahaan dan mencari jalan keluar atas permasalahan yang umum dijadikan alasan staf untuk mengundurkan diri. Sehingga untuk mengurangi perputaran, setiap perusahaan harus mendiagnosis alasan-alasan mengapa pegawai yang baik memutuskan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Jawaban dari alasan para pegawai yang memutuskan untuk berhenti atau beralih ke perusahaan lain dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan agar dapat memperbaiki sebab-sebab perputaran pegawai sukarela tersebut.

## **6. *Product Knowledge***

Hermawan (2012) berpendapat bahwa agar staf garis depan bisa dengan mudah melayani calon konsumen atau pelanggan, mereka harus memiliki pengetahuan tentang produk (*product knowledge*). Pentingnya *product knowledge* yang baik bagi karyawan menurut Getuseto (2010) dalam Binus University Business School (2018) antara lain:

- a. Mengembangkan tingkat kepercayaan dan kemampuan dalam menjual
- b. Membangun hubungan dan kepercayaan pelanggan
- c. Menyesuaikan kebutuhan pelanggan dengan produk atau jasa yang tepat
- d. Membuat presentasi penjualan menjadi lebih baik
- e. Mampu mengatasi kesulitan dengan baik

- f. Memberikan pelayanan yang baik setelah melakukan penjualan.

Dengan antusiasme dan percaya diri, karyawan dapat menyediakan produk dan menjawab pertanyaan dengan baik yang berkaitan dengan produk atau jasa, serta lebih dapat membujuk pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan dengan memberitahukan atau menjelaskan tentang pentingnya fitur-fitur dan manfaat produk sehingga dapat meminimalkan potensi kegagapan dalam memberikan informasi kepada produk yang menciptakan gap komunikasi. Gap komunikasi menurut Tjiptono (2012) merupakan suatu hal yang dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap kualitas layanan karena staf garis depan tidak bisa selalu memberikan informasi terbaru kepada pelanggan atau pesan yang disampaikan staf garis depan tidak dipahami pelanggan.

## **7. Hubungan Masyarakat**

Menurut Hermawan (2012), hubungan masyarakat (Humas) merupakan sebuah upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut. Tujuan utama dari departemen Humas sendiri adalah untuk meningkatkan reputasi perusahaan, sehingga staf dalam departemen humas harus memiliki keterambilan publisitas. Produk-produk Humas antara lain berupa siaran pers; latar belakang (*backgrounder*); media internal perusahaan; laporan tahunan; *advertorial*; profil perusahaan; nawala; prospektus; penulisan komentar pembaca; penulisan naskah pidato; iklan layanan masyarakat; hubungan karyawan; hubungan keuangan; hubungan komunitas; krisis komunikasi; hubungan masyarakat dan kepentingan umum; dan pendidikan konsumen.

Pendidikan konsumen merupakan salah satu dari sekian banyak produk-produk atau upaya Humas dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Perusahaan telah melakukan berbagai program untuk mendidik konsumen, membangun itikad baik (*goodwill*) dan membantu menghindari kesalahpahaman, mendidik kesadaran konsumen terkait apa yang mereka beli (kualitas dan keamanan), dan menyangkut informasi produk (iklan, pengemasan, dan garansi) selain memberikan program pelayanan masyarakat (*corporate social responsibility*) (Paetzold, 2011 dalam Hermawan, 2012). Upaya untuk mendidik konsumen dapat dilakukan dengan cara mensponsori program televisi dan radio, memproduksi buku petunjuk manual, melansir hasil survei, dan sebagainya. Selain memfokuskan pada isu-isu atau industri tertentu, program pendidikan berusaha untuk menginformasikan konsumen tentang hal-hal yang berhubungan dengan ekonomi dan bisnis pada umumnya.

#### **8. *Open Sky Policy***

*ASEAN Open Sky Policy* yang disahkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2016 merupakan kebijakan perjanjian multilateral dari 10 negara anggota ASEAN untuk menyatukan langit mereka dalam satu pasar penerbangan tunggal. Hal tersebut menyebabkan bertambahnya permintaan untuk jasa penerbangan Internasional dan menciptakan bisnis untuk perusahaan pengangkutan udara (Ruang Rakyat, 2017). Pokok tujuan *ASEAN Open Sky Policy* adalah untuk membuka wilayah udara antarsesama anggota negara ASEAN (Harian Ekonomi Neraca, 2015). Meskipun demikian, hanya 5 bandara Indonesia yang tercantum dalam kebijakan ini, yaitu Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Bandara

Internasional Kualanamu, Bandara Internasional Juanda, Bandara Internasional Ngurah Rai, dan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin (Ruang Rakyat, 2017).

*Open Sky Policy* menyebabkan meningkatnya permintaan untuk penerbangan internasional dan menciptakan bisnis untuk usaha angkutan udara, di sisi lain, slot lepas landas yang diberikan oleh otoritas dari ke 5 bandara tersebut masih perlu ditaati. Slot dibatasi untuk maskapai tertentu dengan semua bandara di seluruh dunia karena keterbatasan kapasitas. Kebijakan ini memang tidak sepenuhnya diberlakukan, pasalnya ada kekhawatiran bahwa maskapai penerbangan domestik tidak cukup kompetitif untuk menghadapi persaingan dengan maskapai penerbangan di ASEAN untuk pangsa pasar di rute domestik.

#### **9. Force Majeure**

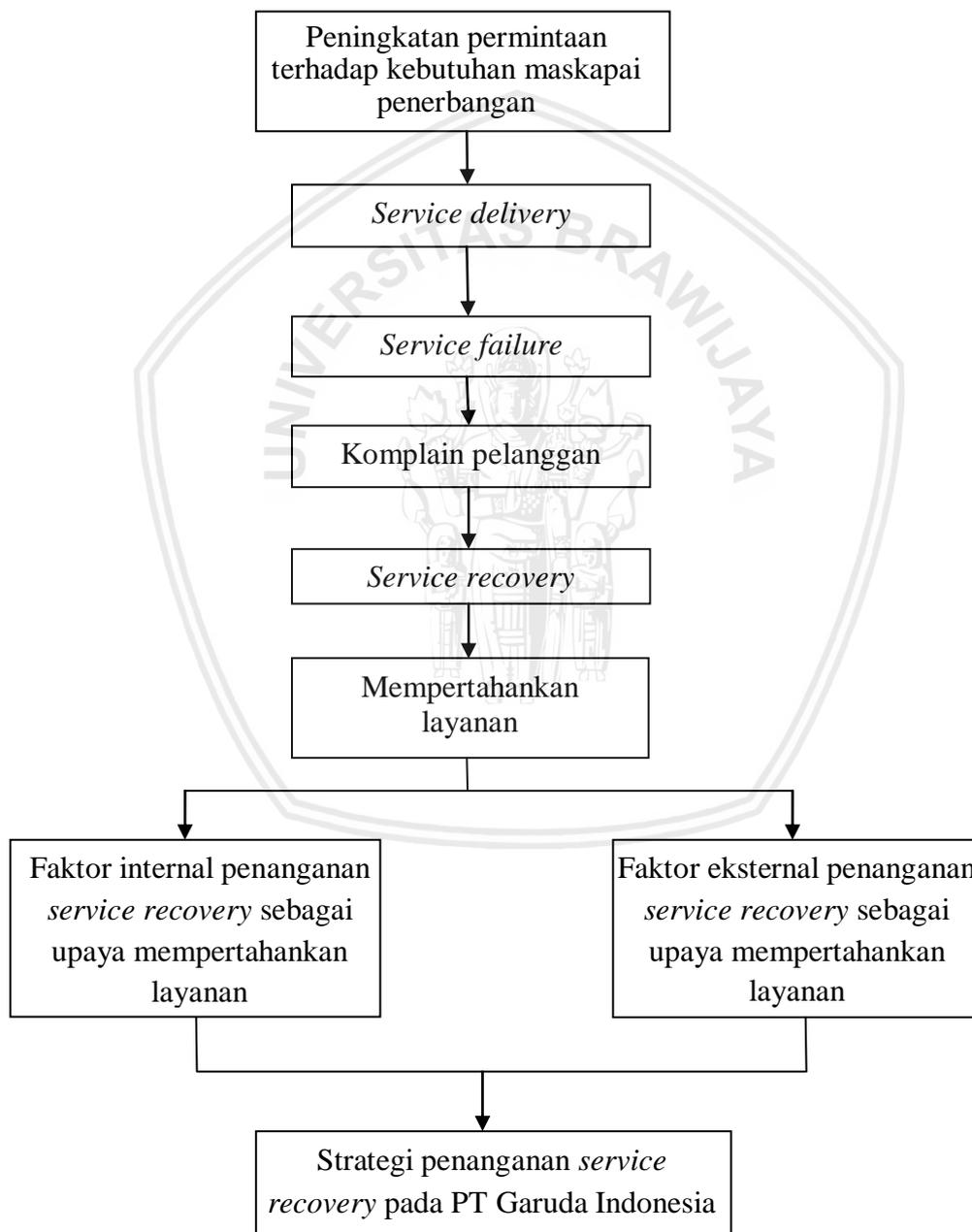
*Force majeure* atau keadaan memaksa didefinisikan sebagai ketentuan yang memuat tentang kejadian yang timbul di luar kemauan dan kemampuan para pihak, yang menimbulkan kerugian bagi salah satu pihak (Binus University Faculty of Humanities, 2016). Dalam praktik, klasifikasi kondisi *force majeure* yang umum dicantumkan dalam kontrak kerja konstruksi antara lain:

- a. Bencana alam seperti aktivitas vulkanik, gempa bumi, angin topan, angin puyuh, kebakaran, banjir bandang.
- b. Peperangan baik dinyatakan atau tidak, terorisme, pemberontakan, kerusuhan massal, gangguan sosial, dan pemogokan.
- c. Embargo muatan penundaan tidak masuk akal dalam pembongkaran kapal dan melewati pabean (didefinisikan sebagai waktu yang melebihi 30 hari sejak kedatangan dari kapal-kapal yang siap membongkar muatan

- d. Perubahan peraturan perundang-undangan nasional maupun daerah secara material.

### C. Kerangka Pemikiran

Berikut ini merupakan kerangka pemikiran dalam merumuskan penelitian ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sumber: Olahan Data Penulis (2019)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). *Descriptive research* adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan keadaan atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor tertentu (Zulganef, 2008). Penelitian deskriptif menurut Martono (2016) bertujuan untuk mendeskripsikan proses, mekanisme atau hubungan antarkelompok; memberikan gambaran secara verbal; membuat informasi untuk merangsang munculnya penjelasan baru; menunjukkan dasar informasi mengenai konteks suatu gejala sosial dan menjelaskan suatu urutan, rangkaian, atau langkah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena bertujuan untuk menganalisis kehidupan sosial dengan cara menggambarkan dunia sosial dari sudut pandang atau interpretasi individu (informan) dalam latar alamiah. Dengan kata lain, penelitian kualitatif berupaya menjelaskan bagaimana seorang individu melihat, menggambarkan atau memaknai dunia sosialnya, dimana pemaknaan tersebut merupakan hasil interaksi sosialnya (Martono, 2016:212). Penelitian kualitatif dilakukan dengan mengumpulkan kata-kata atau kalimat dari individu, buku dan sumber lain. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan wawancara sebagai metode pengumpulan data agar peneliti mampu menggali informasi lebih dalam mengenai interpretasi individu yang ditelitinya (Martono, 2016:212).

## B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dibutuhkan pada penelitian ini agar tidak melebar ke hal-hal yang kurang relevan. Menurut Zulganef (2008), fokus penelitian adalah karakteristik yang menjadi fokus perhatian peneliti terhadap objek atau unit penelitian agar peneliti dapat menganalisis objek secara lebih mendalam dan terfokus. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka yang menjadi fokus penelitian dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Faktor Internal dan Eksternal yang Dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan.
  - a. Identifikasi faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan dari PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan
  - b. Identifikasi faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan
2. Mengidentifikasi strategi-strategi yang diterapkan dalam melaksanakan *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan PT Garuda Indonesia.

## C. Lokasi Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah PT Garuda Indonesia. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Garuda Indonesia yang berlokasi di Kawasan Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Kota Tangerang, Banten 15126.

Dan Kantor Cabang PT Garuda Indonesia Jakarta Raya yang berlokasi di Jalan Gunung Sahari Raya Nomor 52, Kemayoran, Jakarta Pusat, 10610. Alasan peneliti memilih objek ini karena PT Garuda Indonesia adalah maskapai penerbangan unggulan Indonesia dengan kategori *full service* dan telah meraih penghargaan-penghargaan kelas dunia seperti *world best cabin crew* 5 tahun berturut-turut (Garuda Indonesia, 2018). Hal tersebut akan menimbulkan ekspektasi yang tinggi bagi konsumen ketika menggunakan jasa maskapai penerbangan Garuda Indonesia, namun kenyataannya PT Garuda Indonesia pun tidak dapat terlepas dari ancaman kegagalan layanan. Maka dari itu peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi PT Garuda Indonesia dalam mempertahankan layanan melalui *Service Recovery*.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data pada penelitian ini terbagi menurut cara memperolehnya yaitu:

##### **1. Data Primer**

Menurut Martono (2016:65-67), data primer adalah data utama yang digunakan peneliti untuk memperoleh jawaban atas masalah yang sedang dikaji. Data primer adalah sekumpulan informasi yang diperoleh peneliti langsung dari lokasi penelitian melalui sumber pertama (informan atau narasumber) melalui wawancara atau melalui hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti. Cara pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan wawancara, yaitu data diperoleh dengan cara bertanya dan menyelidiki. Narasumber-narasumber yang menjadi subjek dari penelitian ini antara lain:

Tabel 3.1 Daftar Narasumber

No.	Nama	Unit	Jabatan
1.	Bapak J	Service Quality Kantor Cabang PT Garuda Indonesia	Senior Manajer
2.	Ibu P	Service Quality Kantor Cabang PT Garuda Indonesia	<i>Quality Assurance</i>
3.	Ibu S	Customer Care PT Garuda Indonesia	Senior Manajer
4.	Ibu A	<i>Marketing Research</i> PT Garuda Indonesia	Karyawan
5.	Ibu L	<i>Marketing Research</i> PT Garuda Indonesia	Karyawan
6.	Bapak D	<i>Marketing Research</i> PT Garuda Indonesia	Karyawan
7.	Ibu Y	<i>Customer Service</i> PT Garuda Indonesia	Manajer
8.	Bapak W	<i>Inflight Service Delivery</i> PT Garuda Indonesia	Senior Manajer
10	Bapak A	<i>Service Performance Control and Quality Assurance</i>	Senior Manajer
11.	Bapak A	<i>Auditor</i> PT Garuda Indonesia	Senior <i>Service</i>

Sumber: Olahan Data Penulis (2019)

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data telah diolah, dikemas, dan disusun menjadi artikel yang bernas. Artinya, data sekunder merupakan data penunjang keberadaannya digunakan untuk memperkuat, melengkapi, atau mendukung

data primer (Martono, 2016:66). Aspek yang sangat penting saat menggunakan data sekunder adalah melakukan penilaian terhadap kualitas informasi dengan meninjau kualitas bukti penunjang yang telah disajikan serta reputasi dan kualifikasi penyaji data. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia tahun 2017, *website* resmi PT Garuda Indonesia dengan alamat [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com), dan dokumen internal perusahaan terkait C'VoMs, *feedback form*, dan SLA waktu penanganan keluhan pelanggan.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian (Bungin, 2013:129). Pada penelitian ini, metode pengumpulan data berupa antara lain:

##### **1. Wawancara**

Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Bungin, 2013:133). Inti dari metode wawancara adalah terdiri dari unsur pewawancara, responden atau informan, materi wawancara dan pedoman wawancara. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara dengan pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara. Menurut Moleong (2014), pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan.

Petunjuk wawancara berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup.

Bentuk pertanyaan wawancara pada penelitian ini berupa pertanyaan tentang pengetahuan. Menurut Moleong (2014), bentuk pertanyaan tentang pengetahuan diajukan untuk memperoleh pengetahuan faktual yang dimiliki responden dengan asumsi bahwa suatu hal dipandang dapat diketahui. Hal-hal tersebut bukan pendapat atau perasaan, melainkan fakta dari kasus itu.

## 2. Dokumenter

Metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis seperti surat-surat, laporan, dokumen pemerintah maupun swasta, dan lain-lain (Bungin, 2013). Dokumen yang dipakai dalam penelitian ini antara lain Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia Tahun 2017, dokumen internal perusahaan terkait C'VoMs, *feedback form*, dan SLA waktu penanganan keluhan pelanggan.

## F. Instrumen Penelitian

Menurut Bungin (2013:122), instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab masalah penelitian. Sebuah instrumen penelitian biasanya digunakan untuk mendapatkan informasi faktual, mendukung pengamatan, atau menilai sikap dan pendapat (Colton dan Covert, 2007 dalam Bungin, 2013). Instrumen dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, telepon genggam sebagai alat perekam suara dan penangkap foto saat kegiatan wawancara berlangsung.

Pedoman wawancara umumnya berisi daftar pertanyaan yang sifatnya terbuka atau jawaban bebas agar diperoleh jawaban yang luas serta mendalam. Rangkaian pertanyaan dalam pedoman wawancara tidak diberi pilihan jawaban karena peneliti menginginkan jawaban yang lebih luas, lebih detail dan terinci, lebih lengkap dan lebih dapat secara komprehensif. Pedoman wawancara digunakan secara terbatas untuk beberapa responden penelitian yang terpilih, seperti tokoh masyarakat, maupun *key person* (Suyanto dan Sutinah, 2005).

### **G. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Berikut ini penjelasan dari setiap tahapan tersebut menurut Rangkuti (2008):

#### **1. Matriks SWOT**

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis. Keempat strategi tersebut antara lain:

- a. Strategi SO: Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST: Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- c. Strategi WO: strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT: strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Agar lebih jelas, dapat dilihat pada gambar matriks SWOT di bawah ini :

**Tabel 3.2 Matriks SWOT**

EFAS	IFAS	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menfaatkan peluang
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti (2008)

## H. Validitas Data

Validitas dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan berbagai temuan yang akurat, hal ini sangat tergantung pada kemampuan peneliti dan peran informan serta partisipan (Martono, 2016). Untuk menetapkan keabsahan atau kebenaran penelitian, diperlukan sebuah metode pengujian keabsahan. Definisi Triangulasi menurut Martono (2016:323) merupakan metode pengujian keabsahan

atau kebenaran suatu data hasil penelitian dengan menggunakan metode yang berbeda atau bervariasi. Untuk melakukan triangulasi, peneliti harus menggali data menggunakan beberapa metode dan sumber data.

Triangulasi sering digunakan dalam pengumpulan dan teknik analisis data. Ini juga digunakan sebagai pengujian sebuah sumber data, sehingga triangulasi bukanlah metode untuk menguji validitas, namun teknik mengungkap sebuah fenomena dengan menggunakan metode yang berbeda (Bryman, 2004; Rothbauer, 2008 dalam Martono, 2016:323). Ada beberapa keuntungan penggunaan triangulasi dalam penelitian menurut Martono (2016:324), antara lain:

- a. Triangulasi memperkaya informasi. Triangulasi dalam studi pustaka dapat memperkuat argumentasi peneliti untuk mendapatkan satu rumusan teori yang digunakan dalam penelitian, sehingga dapat mencegah pemahaman yang salah mengenai teori;
- b. Sumber informasi tambahan sering kali memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai kekurangan sebuah topik yang ditemukan dalam data dari sumber. Ini akan terjadi apabila beberapa sumber data menginformasikan data yang sama;
- c. Beberapa sumber data memberikan verifikasi dan validitas dengan melengkapi data yang sama;
- d. Data yang diperoleh akan semakin komprehensif;
- e. Data dan informasi dapat didukung dari banyak sumber atau jenis penelitian, hal ini akan memudahkan peneliti untuk menarik kesimpulan.
- f. Inkonsistensi dalam seperangkat data akan mudah dikenali;

- g. Triangulasi dapat mengurangi terjadinya bias dan subjektivitas hasil penelitian.

Strategi triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi data, yaitu triangulasi yang dilakukan dengan memanfaatkan beberapa sumber informasi yang berbeda untuk menguji kebenaran data mengenai fenomena atau gejala sosial tertentu yang sedang diteliti. Triangulasi ini dapat dilakukan dengan mengecek kebenaran data dengan memanfaatkan dokumen yang ada. Validitas data dapat bervariasi berdasarkan waktu ketika data dikumpulkan, orang yang terlibat dalam proses pengumpulan data, dan tempat dari mana data diperoleh (Martono, 2016).
2. Triangulasi teori, adalah menggunakan teori yang berbeda untuk menjelaskan data atau temuan yang sama, strategi ini dapat melibatkan para ahli dan disiplin ilmu yang berbeda ataupun yang sama namun memiliki sudut pandang yang berbeda. Bila hasil interpretasi para ahli tersebut sama, maka data yang diperoleh valid (Martono, 2016).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data Umum

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

###### a. Sejarah PT Garuda Indonesia

PT Garuda Indonesia pada mulanya merupakan maskapai nasional yang dibentuk pada tahun 1949 oleh Presiden Soekarno dengan nama “Garuda Indonesia Airways” atau GIA berdasarkan hasil Konferensi Meja Bundar (KMB) antara pemerintah Indonesia dengan maskapai KLM milik Belanda. Dalam mempersiapkan kemampuan staf udara Indonesia, maka maskapai KLM bersedia untuk sementara waktu menempatkan stafnya untuk melatih staf udara Indonesia, masa ini terjadi di bawah kepemimpinan Direktur Utama pertama yang merupakan orang Belanda, yaitu DR. E. Konijneburg. Armada pertama milik GIA pun adalah peninggalan maskapai KLM. Pada tanggal 28 desember 1949, Garuda Indonesia Airways melakukan penerbangan pertama dengan 2 buah pesawat Dakota (DC-3) yang berangkat dari Bandar Udara Kemayoran, Jakarta menuju Yogyakarta untuk menjemput kembali Presiden Soekarno ke Jakarta sekaligus menandai perpindahan kembali Ibukota Indonesia ke Jakarta. Sejak saat itu Garuda Indonesia Airways terus berkembang hingga dikenal menjadi Garuda Indonesia (Garuda Indonesia, 2018).

Pada tahun 1950, Garuda Indonesia resmi menjadi perusahaan negara. Pada periode ini, Garuda Indonesia mengoperasikan armada sebanyak 38 pesawat yang terdiri dari 22 DC-3, 8 Catalina kapal terbang, dan 8 Convair 240. Armada Garuda Indonesia terus berkembang, hingga pada tahun 1956 berhasil melakukan penerbangan pertama ke Mekah membawa jemaah haji Indonesia. Kemudian pada tahun 1965, Garuda Indonesia memasuki kawasan Eropa dengan tujuan akhir Amsterdam. 2 dekade berikutnya menandai masa penting dalam sejarah perseroan, di mana terjadi revitalisasi dan restrukturisasi terhadap seluruh struktur perseroan dan kegiatan operasional guna memasuki era persaingan terbuka industri penerbangan secara nasional maupun internasional (Garuda Indonesia, 2018).

Revitalisasi yang dilakukan perseroan diwujudkan melalui pembangunan kapasitas sumber daya manusia yang baik dan berkelanjutan melalui didirikannya sebuah pusat pelatihan karyawan, yaitu Garuda Indonesia Training Center (GITC) yang berlokasi di Jakarta Barat. Upaya tersebut berhasil melahirkan karyawan yang unggul dan kompeten guna memasuki era persaingan terbuka industri penerbangan secara nasional maupun internasional. Revitalisasi berikutnya dilakukan terhadap struktur dan kegiatan operasional sebagai manifestasi dari kegigihan perseroan. Demi mendukung perkembangan yang berkesinambungan, Garuda Indonesia pusat perawatan pesawat yang dinamakan Garuda Maintenance Facility Aero Asia (GMFAA) di Bandara Internasional Soekarno-Hatta pada rentang waktu yang sama (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017).

Pertumbuhan bisnis Garuda Indonesia meningkat secara signifikan pada era 90-an dan awal milenium, di mana masa tersebut merupakan momentum kolektif yang digunakan dengan baik untuk menyusun strategi jangka panjang sebagai tolok ukur prestasi perseroan beberapa tahun ke depan. Manajemen baru ini membawa perseroan mengkritisi faktor internal secara konsisten melalui pembaharuan, standarisasi evaluasi, langkah strategis, serta peningkatan efisiensi (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017).

Pada tahun 2008, Garuda Indonesia menorehkan sejarah baru di industri penerbangan, dengan berhasil menjadi satu-satunya maskapai penerbangan Indonesia yang meraih sertifikat *IATA Operational Safety Audit (IOSA) Operator*. Prestasi yang diraih merupakan refleksi dari perseroan yang bersungguh-sungguh menerapkan nilai-nilai perusahaan yang telah menjadi landasan penyusunan pola strategi dalam penyempurnaan diri. 3 tahun kemudian, tepatnya pada 11 Februari 2011, kredibilitas Garuda Indonesia berhasil menjadi perusahaan publik setelah melakukan penawaran umum perdana (*initial public offering*) atas 6.335.738.000 saham Garuda Indonesia kepada masyarakat. Saham tersebut telah tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode GIAA (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017).

Beragam apresiasi nasional dan internasional berhasil dicapai oleh Garuda Indonesia. Pada tahun 2013, Garuda Indonesia meraih penghargaan "*The World's Best Economy Class*" dan "*Best Economy Class Airline Seat*" serta berada pada posisi ke 7 dalam daftar "*The World's Top 10 Airlines*" dan "Airline Terbaik di Kawasan Asia dan Australasia" ("*Best in Region: Asia and*

*Australasia*”) pada “*Passenger Choice Award 2013*”. Tahun berikutnya, yaitu pada 2014, Garuda Indonesia menjadi salah satu dari 7 maskapai bintang 5 dunia. Selanjutnya, penghargaan “*The World’s Best Cabin Crew*” juga diraih selama 5 tahun berturut-turut hingga tahun 2018 (Garuda Indonesia, 2018).

Untuk menopang kemantapan langkah di atmosfer penerbangan internasional, Garuda Indonesia bergabung bersama aliansi penerbangan SkyTeam sebagai bagian dari program eskalasi jaringan internasional. Hal ini juga sebagai upaya untuk mengekspansi kuantitas wilayah baik di domestik maupun internasional. Pengembangan jaringan ini memberikan kemudahan bagi penumpang untuk terhubung ke 1.074 destinasi di 177 negara dengan total lebih dari 17.000 penerbangan per hari yang dilayani oleh seluruh maskapai anggota SkyTeam. Selain itu, SkyTeam memiliki 672 *lounge* terbaik di seluruh dunia yang dapat dinikmati penumpang (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017).

Terdapat 7 entitas anak perusahaan Garuda Indonesia hingga pada tahun 2017. Fokus dari ketujuh entitas anak merupakan produk/jasa pendukung bisnis perusahaan induk, ketujuh anak perusahaan tersebut antara lain PT Aero Wisata; PT Sabre Travel Network Indonesia; PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia Tbk; PT Aero Systems Indonesia; PT Citilink Indonesia; PT Gapura Angkasa; dan Garuda Indonesia (GIH) France (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017).

### **b. Visi, Misi, dan Tema Strategis PT Garuda Indonesia**

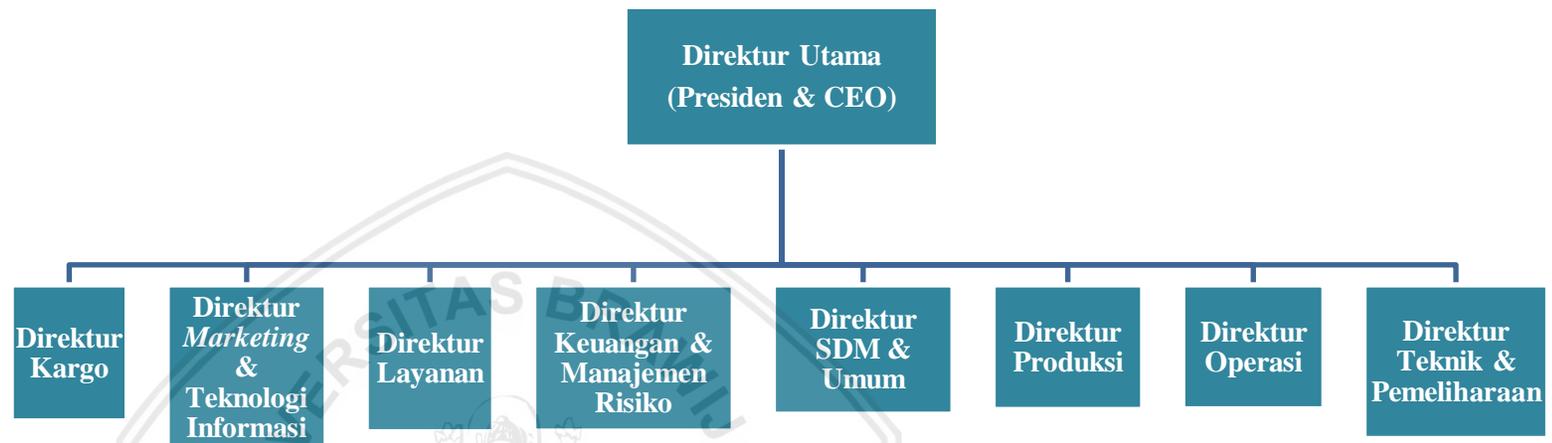
PT Garuda Indonesia menetapkan Sky Beyond 3.5 sebagai strategi jangka panjang perseroan dengan visi “*Value Driven Aviation Group, Bringing Indonesian Hospitality to the World*”. Adapun misi yang dirumuskan PT Garuda Indonesia dalam Laporan Tahunan Garuda Indonesia (2017) adalah sebagai berikut:

1. *Shareholder: maximize group value for better shareholder return among regional airlines,*
2. *Customer: by delivering excellent Indonesian hospitality and world best experience to customer,*
3. *Process: while implementing cost leadership and synergy within group,*
4. *Employee: and by engaging passionate and proud employee in one of the most admired company to work for in Indonesia.*

Tema strategis untuk mencapai strategi jangka panjang PT Garuda Indonesia adalah sebagai berikut:

1. *Consolidate dan Optimize Strategic Assets*
2. *World-Class Customer Centricity*
3. *Agile, Efficient, Digitized*
4. *Broaden Revenue Beyond Care*
5. *Partnership dan Create Portfolio Value*

c. Struktur Organisasi Direksi PT Garuda Indonesia



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Direksi PT Garuda Indonesia**

Sumber: Laporan Tahunan Garuda Indonesia (2017)

**d. Lingkup dan Tanggung Jawab Direksi PT Garuda Indonesia**

1. Direktur Utama: dalam kewenangannya bertindak untuk dan atas nama direksi, melaksanakan kepengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan.
2. Direktur Kargo: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat kargo dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat kargo.
3. Direktur *Marketing* dan Teknologi Informasi: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat marketing dan teknologi informasi dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat marketing dan teknologi informasi.
4. Direktur Layanan: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat layanan dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat layanan.
5. Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat keuangan dan manajemen risiko dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat keuangan dan manajemen risiko.
6. Direktur SDM dan Umum: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat SDM dan umum dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat SDM dan umum.

7. Direktur Produksi: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat produksi dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat produksi.
8. Direktur Operasi: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat operasi dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat operasi.
9. Direktur Teknik dan Pemeliharaan: melaksanakan kepengurusan di bidang/direktorat teknik dan pemeliharaan dan memutuskan segala hal terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan di bidang/direktorat teknik dan pemeliharaan.

## **B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian**

### **1. Data Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal dalam Penanganan Service Recovery pada PT Garuda Indonesia**

Penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia berpedoman pada *Standard Operational Procedure (SOP)* yang dinamakan *Service Recovery Guidance Book*, selain itu ada aturan-aturan dari pemerintah yang ditujukan kepada setiap maskapai penerbangan di Indonesia terkait tanggung jawab layanan dan penumpang yaitu Peraturan menteri Perhubungan Nomor PM 89 tahun 2015 tentang Penanganan Keterlambatan Penerbangan (*Delay Management*) pada Badan Usaha Angkutan Udara Niaga Berjadwal di Indonesia, kemudian Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 77 Tahun 2011 tentang Tanggung Jawab Pengangkut Angkutan Udara, serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan. Hal ini

didukung oleh informasi dari narasumber di Unit *Service Quality* di Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“ada, kita kalau domestik kan ada undang-undang penerbangan, Undang-undang Nomor 1, terus ada Permen (Peraturan Menteri) 77, terus ada untuk *force majeure, delay management* ada Permen (Peraturan Menteri) 089.” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Pernyataan wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemerintah, yakni Presiden Republik Indonesia dan Menteri Perhubungan mempunyai andil besar dalam penerapan *Service Recovery* pada setiap maskapai penerbangan niaga berjadwal, termasuk PT Garuda Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa setiap maskapai penerbangan niaga berjadwal harus tunduk di bawah regulasi pemerintah tersebut. Adapun tujuan dari adanya regulasi tersebut agar dapat menciptakan ketertiban maskapai penerbangan dan menjamin keamanan serta hak-hak yang dimiliki konsumen.

#### **a. Faktor Internal**

Berdasarkan data primer dan data sekunder yang didapatkan peneliti di lapangan, peneliti mendapatkan beberapa faktor internal terkait dengan penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia. Faktor internal tersebut terdiri dari faktor kekuatan (*Strengths*), dan kelemahan (*Weaknesses*). Faktor internal pertama, yaitu kekuatan dalam penanganan *Service Recovery* PT Garuda Indonesia antara lain adalah penanganan keluhan yang dilakukan 24 jam, training kepada SDM yang menangani keluhan (*frontliner*), memiliki prosedur (SOP) yang jelas, patuh terhadap aturan pemerintah, dan penanganan yang cepat. Adapun faktor yang berlawanan dengan kekuatan, yaitu faktor kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service*

*Recovery* antara lain adalah kurangnya pengetahuan staf garis depan akan produk, tidak semua waktu penyelesaian sesuai dengan harapan pelanggan, *turnover* petugas *frontliner* yang cukup tinggi, *Service Recovery* mendapatkan tingkat kepuasan yang rendah dibanding 22 titik layanan lainnya, dan SOP yang kurang pembaruan. Penjelasan untuk setiap faktor internal adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kekuatan

Berikut ini merupakan penjelasan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*:

a) Penanganan Keluhan 24 Jam

Guna memberikan kemudahan dan kecepatan kepada pelanggan dalam mengadukan keluhan atas layanan penerbangan, PT Garuda Indonesia menyediakan media penyampaian keluhan yang beroperasi selama 24 jam. Media penyampaian tersebut antara lain *live chat* pada website garuda dengan alamat *website* [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com), dan *Global Contact Center* dengan nomor 0 804 1 807 807 / (021) 2351 9999, hal ini didukung dengan keterangan narasumber di bidang Unit *Service Quality* di Kantor Cabang Jakarta Raya:

“secara *corporate* ada, lewat *live chat* di *website* garuda yang [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com) atau lewat *call center*, atau bisa juga lewat email tapi emailnya tu sekarang ini lebih diutamakan melalui *live chat*, nah pernah nyoba di *website* pojok kanan bawah itu ada tulisan *live chat*, jadi kita bisa ngechat langsung disitu”. (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30).

Hasil wawancara di atas memberikan informasi bahwa PT Garuda Indonesia memiliki beberapa media penyampaian resmi agar pelanggan

dapat dengan mudah menyampaikan keluhannya kepada PT Garuda Indonesia. Pelanggan dapat mengunjungi situs web Garuda Indonesia untuk mengetahui media mana yang dapat dengan mudah mereka hubungi. Media penyampaian resmi lain yang difasilitasi PT Garuda Indonesia untuk para pelanggan adalah email korporat, antara lain:

**Tabel 4.1 Media Email Korporat**

No.	Alamat email	Area Layanan
1.	customer@garuda-indonesia.com	Layanan umum
2.	baggage@garuda-indonesia.com	Layanan bagasi
3.	e-booking@garuda-indonesia.com	Pertanyaan, layanan reservasi dan tiketing.
4.	cs@garudamiles.com	Layanan Garuda Miles

Sumber : [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com) (2019)

Fasilitas media sosial juga hadir untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan agar terhubung dengan perusahaan di tengah era teknologi informasi yang memudahkan masyarakat untuk saling terhubung melalui media sosial. Pelanggan PT Garuda Indonesia dapat terhubung dengan perusahaan melalui media sosial Instagram dengan nama “Garuda.Indonesia”, Twitter dengan nama “@GarudaCares”, dan Facebook dengan nama “Garuda Indonesia”. Media penyampaian keluhan lainnya dapat melalui *Suggestion Form* yang tersedia di setiap *Inflight Magazine*, dan *Customer Feedback Form* pada setiap kantor penjualan PT Garuda Indonesia.

b) Pelatihan bagi Sumber Daya Manusia (SDM) yang Menangani Keluhan

PT Garuda Indonesia berkompetisi melalui pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Untuk mewujudkan pelayanan yang terbaik untuk pengalaman yang terbaik bagi pelanggan, SDM pada sebuah perusahaan merupakan modal yang sangat penting. Garuda Indonesia *Training Center* yang telah berpengalaman sejak tahun 1950 menjawab kebutuhan tersebut untuk mencetak SDM yang berkompeten dan ahli di bidangnya melalui training untuk SDM yang melayani pelanggan secara langsung seperti *Flight Attendant Training*.

Untuk mewujudkan kosep Garuda Indonesia Experience yaitu memberikan layanan keramahtamahan khas Indonesia, terdapat program pelatihan untuk SDM di bagian *Ground Service* atau staf garis depan yang berfokus kepada *service value* dan *brand personality* dengan tujuan tidak hanya untuk memenuhi harapan pelanggan, namun berusaha untuk melampauinya. Menurut narasumber di Unit *Service Quality* di Kantor Cabang Jakarta Raya, program yang diberikan sebagai pelatihan kepada staf garis depan berupa *Uplifting Service*, keterangan narasumber tersebut adalah sebagai berikut:

“.. mereka sudah diajarin kan dapet *uplifting service* kan, pernah liat ngga? Amar kemarin ya.. jadi mereka *how to handle anger* itu kan *anger management*-nya banyak, jadi bukan *anger management* orang doang, tapi kita, kita duluan yang harus di-*manage*. Kalau, kan kita wajar ya kalau orang marah, kita mau marah juga kan. Itu manusiawi banget, tapi ya ada *treat-treat* khususnya, begitu tuh, ada sih beberapa yang naik juga ke saya gara-gara *attitude*, tapi ngga fatal, ngga ada yang ngajakin berantem itu ngga ada.” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30).

Informasi dari wawancara di atas menunjukkan bahwa para staf garis depan diberikan pelatihan *uplifting* agar dapat mengendalikan emosi dan perilaku staf garis depan dalam menghadapi pelanggan, terutama pelanggan yang datang dalam keadaan marah-marah atau komplain. Hal ini menjadi sangat penting bagi staf garis depan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Selain itu, narasumber tersebut juga menjelaskan secara singkat, apa fungsi dari *Uplifting Service* berdasarkan informasi berikut:

“he’em, itu *frontliner* kan, jadi standardisasi untuk *service* melayani pelanggan, jadi ayam KFC beli di Lhoksumawe sama beli di Biak rasanya rama, nah itu nanti. Jadi, apa gunanya *uplifting service*? Gunanya itu standardisasi. Jadi, nanti Annisa datang ke Bali sama datang ke Pluit, *servicenya* sama, jadi tetep. Jadi unik *service* Garuda itu ada dimanapun. Pramugari kan gitu, pramugari biarpun yang 20 tahun terbang, 50 tahun terbang gitu kalau ada hehehe, sama yang baru 2 bulan standardnya sama.. jadi itu gunanya *uplifting*.. standardisasi”. (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Hasil wawancara tersebut di atas menjelaskan bahwa fungsi dari *uplifting* adalah sebagai standardisasi pelayanan. Hal ini agar tidak terjadi perbedaan perlakuan dalam pemberian layanan yang diberikan kepada pelanggan ketika berada di tempat yang berbeda. Standardisasi ini bertujuan agar pelanggan dapat merasakan pelayanan yang prima yang khas dari PT Garuda Indonesia di manapun pelanggan berada.

c) Memiliki Prosedur (SOP) yang Jelas

Standard Operational Procedur (SOP) yang dimiliki PT Garuda Indonesia dinamakan *Service Recovery Guidance Book*, merupakan panduan dalam pelaksanaan *Service Recovery* secara korporat, sehingga dalam proses penanganan keluhan dan pemulihan layanan berlandaskan

pada buku pedoman tersebut. Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber selaku Manajer *Customer Service* Bandara Internasional Soekarno-Hatta sebagai berikut:

“yaa kita lihat dari, jadi gini, kalau untuk *Service Recovery*, kita ngeliat dari aturan dulu, aturan dari *airline*, kemudian *dicompare* lagi dengan aturan dari pemerintah, kalau misalnya karena kesalahan *airline*, nah kita perlu memakai aturan yang ada di *airline* itu sendiri. Tapi kalau adanya di luar kesalahan *airline*, kita memakai aturan dari pemerintah”. (wawancara dengan Ibu Y, Unit *Customer Service*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 11.45)

Berdasarkan pernyataan tersebut, regulasi dari pemerintah Indonesia, yaitu PM 89 Tahun 2015, PM 77 Tahun 2011, dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 turut mendukung dalam kepatuhan setiap maskapai penerbangan atas tanggung jawab terhadap layanan dan penumpang, karena apabila maskapai penerbangan tidak memenuhi aturan yang berlaku, maka akan dikenakan sanksi yang termaktub dalam setiap aturan tersebut. tidak hanya regulasi dari pemerintah, namun juga dari PT Garuda Indonesia memiliki aturan dalam penerapan *Service Recovery*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Narasumber selaku Manajer *Customer Service* sebagai berikut:

“kita kan ada aturan 8 Permen 89 itu seandainya kesalahannya di *airlines*, kita harus menyediakan sesuai dengan aturan ya, kalau misalnya *delay* 30 menit kita ngasihnya *mineral water*. Kalau sampai 1 jam kita udah mulai kasih *snack*. Kalau sudah 2 jam harus makanan berat. Atau kalau misalnya sampe 4 jam berarti kita harus memberikan 300 ribu, lebih dari 4 jam ini misalnya sampe 6 jam kita wajib harus memberikan hotel. Itu kalau kesalahan *airlines*. Tapi kalau kesalahannya karena *weather* atau karena *force majeure*, itu di luar tanggung jawab *airlines*, kita ngga ngasih apa-apa.” (wawancara dengan Ibu Y, Unit *Customer Service*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 11.45)

Hasil wawancara di atas memberikan penjelasan bahwa setiap kegagalan layanan yang terjadi, dalam hal ini yang menyebabkan keterlambatan atau pembatalan penerbangan, dapat disebabkan oleh faktor internal yaitu dari maskapai penerbangan itu sendiri, maupun dari eksternal yaitu cuaca buruk dan *force majeure*. Hal-hal tersebut sudah termuat di dalam PM 89 Tahun 2015 dan *Service Recovery Guidance Book*. Adapun konten yang terdapat pada *Service Recovery Guidance Book* adalah sebagaimana yang dinyatakan oleh Narasumber selaku Senior Manajer *Customer Care* berikut ini:

“poin-poin yang terdapat dalam *Service Recovery Guidance Book* ini antara lain bagaimana prosedur *handle complaint*, bagaimana sikap bila berhadapan dengan pelanggan; dan informasi *Service Recovery* sebagai acuan untuk tim di lapangan. Dalam hal menangani komplain, harus dipelajari terlebih dahulu permasalahannya, lalu kelompokkan ke dalam area layanan; melakukan investigasi dan koordinasi dengan unit-unit terkait. Selanjutnya harus dipertimbangkan dampak juga dari *case* tersebut. Hasil dari investigasi evaluasi di atas akan menjadi dasar dalam memberikan tanggapan dan *Service Recovery* yang sesuai.” (wawancara dengan Ibu S, Unit *Customer Care*, pada Hari Kamis, 28 Februari 2019 pukul 13.30)

Berdasarkan jawaban dari narasumber di atas, konten yang terdapat di *Service Recovery Guidance Book* sudah secara sistematis tersusun dengan baik. Sebagai sebuah pedoman, *Service Recovery Guidance Book* memiliki konten yang jelas sebagai panduan karyawan internal dalam pelaksanaan *Service Recovery*. Hal tersebut menjadikan *Service Recovery Guidance Book* sebuah kebutuhan utama sebagai buku pedoman, terlebih dalam menangani berbagai jenis keluhan yang berbeda penyebabnya, tingkat kerusakannya, dan lain-lain.

d) Patuh terhadap Aturan Pemerintah

Pemerintah begitu memperhatikan kinerja maskapai penerbangan dalam tanggung jawab terhadap layanan dan konsumen. dalam aturan-aturan tersebut memuat sanksi sebagaimana pada PM 89 tahun 2015 yang memuat sanksi berupa teguran tertulis, pembekuan rute baru, pengurangan rute, bahkan pencabutan izin usaha berdasarkan tingkat kategori penilaian yang telah ditetapkan. Tidak sekadar itu, Direktur Jenderal Perhubungan Udara juga melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan aturan tersebut. Terkait dengan performa PT Garuda Indonesia dalam mematuhi aturan-aturan pemerintah, narasumber yang selaku Senior Manajer Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya menyatakan bahwa salah satu kekuatan PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* adalah kepatuhan terhadap aturan pemerintah:

“Kita sudah teruji beberapa kali mengalami tantangan-tantangan kegagalan layanan dan kita selesaikan baik, ini yang menjadi kekuatan kita, kita sudah memiliki sistem dan panduan yang baik dalam hal ini adalah *service recovery guidance book*. Kemudian kita juga *comply* terhadap aturan-aturan yang ditetapkan oleh pemerintah di dalam Permenhub 77 tadi, adapun 88. Kemudian kita juga *comply* dengan aturan audit *delay management*, kemudia kita juga *comply* kepada Konvensi Montreal (aturan-aturan penerbangan internasional). Jadi kekuatan kita adalah *airline* yang sudah sangat *mature* sekali, sudah sangat kuat, sudah sangat dewasa dan terdepan didalam penanganan *Service Recovery*. kita berbeda dengan *airlines* lain khususnya di dalam negeri karena kita menjadi *airline* yang paling senior, maka kita memiliki kekuatan di dalam sistem yang sudah sangat tangguh, dan Alhamdulillah setiap masalah seberat apapun, kita bisa tuntaskan dengan baik dan menimbulkan respon yang baik di mata pelanggan terhadap kita. Jadi penjelasannya adalah bagaimana setiap *Service Recovery* yang berikan itu mampu mengobati atau bahkan menyembuhkan atau bahkan bisa membahagiakan penumpang yang tadinya kecewa menjadi senang, ataupun bisa mengubah *complaint* menjadi *compliment*.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50)

Pernyataan narasumber di atas menjelaskan bahwa PT Garuda Indonesia merupakan maskapai penerbangan yang kukuh dalam menghadapi segala kegagalan yang telah dialami, juga kukuh dalam menegakkan regulasi pemerintah dalam pelaksanaan *Service Recovery* karena didukung oleh sistem yang tangguh yaitu *Service Recovery Guidance Book* dan regulasi pemerintah di dalamnya. Ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap regulasi pemerintah merupakan langkah strategis untuk menghindari sanksi yang dapat mengancam kegiatan operasional maskapai penerbangan dan agar terjaminnya keselamatan dan hak penumpang yang tertuang pada regulasi pemerintah. Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber di Unit *Service Quality* di Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“starteginya.. bukan strategi sih, masalahnya kebijakan, jadi starteginya kita itu ada di SOP, prosedurnya sudah ada di SOP trus ngkutin prosedur yang diberikan pemerintah jadi, kalau untuk *human touch*nya ada pasti, tapi kalau untuk ee.. strategi perusahaan ke penumpang itu ngga ada, yang penting kita itu menyelesaikan. Secara global itu ngga ada, secara unik ada, maksudnya pendekatan personal kita berikan pendekatan personal. Tapi kalau untuk *globally* ngga ada secara *corporate*.” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, yang menjadi tolok ukur penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia adalah SOP, yaitu *Service Recovery Guidance Book* dan regulasi dari pemerintah yaitu PM 89 Tahun 2015, PM 77 Tahun 2011, dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009. Selain itu, PT Garuda Indonesia juga menggunakan pendekatan secara personal kepada pelanggan atau *human*

*touch*. Pendekatan personal disebutkan merupakan persoalan yang unik yang tidak tertuang di regulasi pemerintah maupun *Service Recovery Guidance Book*, sehingga untuk memberi pembekalan ini kepada staf garis depan, PT Garuda Indonesia membekalinya melalui program pelatihan yang dinamakan *uplifting*.

e) Penanganan yang Cepat

Dengan adanya media penyampaian keluhan yang berintegritas, ini semakin memudahkan perusahaan untuk mewujudkan penanganan keluhan pelanggan yang cepat, juga didukung pula oleh karyawan garis depan yang dilatih dengan baik. Ini merupakan faktor kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia sejalan dengan pernyataan narasumber di Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“Kalau *strengthnya* itu, prosedurnya jelas ya, prosedurnya, *tools* yang diberikan perusahaan itu jelas. Terus, cepat, gitu loh, yaa cepat lah, jadi penanganan itu cepat, *strengthnya*” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penanganan yang cepat merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*. Penanganan yang cepat ini diwujudkan dalam beberapa upaya PT Garuda Indonesia dalam menangani keluhan pelanggan berupa *Service Level Agreement* (SLA) penanganan keluhan pelanggan, dan layanan 24 jam pada beberapa media penyampaian keluhan. Upaya tersebut merupakan langkah strategis untuk mewujudkan kecepatan dalam penanganan keluhan, dan juga mempertahankan kinerja *Service Recovery* yang cepat.

Untuk menjamin kecepatan dalam penanganan keluhan pelanggan, PT Garuda Indonesia memiliki *Service Level Agreement* (SLA), yaitu komitmen penyelesaian suatu kasus berdasarkan tipe konsumen dan urgensi kasus yang diajukan. *SLA Rating* terdiri dari 3 tingkatan, yaitu *Poor*, *Good*, dan *Excellent*. Nilai *Poor* apabila permasalahan dapat diselesaikan melampaui target waktu yang ditetapkan, nilai *Good* apabila permasalahan diselesaikan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan, dan nilai *Excellent* apabila permasalahan diselesaikan sebelum target yang ditetapkan. Berikut ini merupakan penetapan waktu penyelesaian SLA:

**Tabel 4.2 Pertimbangan Waktu Penyelesaian SLA**

Tipe Pelanggan		<i>Jasmine</i>	<i>Chrysanth</i>	<i>Rose</i>	<i>Orchid</i>
		<i>Newly Customer</i>	<i>Regular Customer</i>	<i>Loyal Customer</i>	<i>(priority/VIP)</i>
<b>Level Komplain</b>		1	2	3	4
<i>Low</i>	1	2	3	4	5
<i>Medium</i>	2	3	4	5	6
<i>High</i>	3	4	5	6	7
<i>Top</i>	4	5	6	7	8

Sumber: Garuda Indonesia (2014)

**Tabel 4.3 Penetapan Waktu Penyelesaian SLA**

<i>Service Level Agreement</i>	
Nilai	Waktu Kalender
1 dan 2	14
3 dan 4	10
5 dan 6	9
7 dan 8	7

Sumber: Garuda Indonesia (2014)

Keterangan:

- a. *Low*: level keluhan yang cenderung bersifat umum (tidak spesifik), tidak menimbulkan dampak traumatis yang signifikan di sisi pelanggan.
- b. *Medium*: level keluhan yang memiliki dampak traumatis atau kekecewaan pelanggan, beberapa kasus yang memiliki potensi menimbulkan dampak cedera fisik.
- c. *High*: level keluhan yang menimbulkan dampak traumatis berat pelanggan; keluhan diterima pada saat pelanggan sedang menikmati/mengonsumsi produk atau jasa, solusi bersegera saat itu juga. Ketidaknyamanan dapat berpotensi keluhan dan tuntutan dari pelanggan.
- d. *Top*: keluhan tingkat urgensi tertinggi pada area layanan, merupakan prioritas paling utama.

2) Faktor Kelemahan

Berikut ini merupakan penjelasan faktor-faktor kelemahan dalam penanganan *Service Recovery* oleh PT Garuda Indonesia:

a) Kurangnya Pengetahuan Produk pada Staf Garis Depan

Kemampuan untuk menguasai produk dan aturan-aturan oleh staf garis depan PT Garuda Indonesia dalam menghadapi pelanggan yang komplain dinilai kurang. Hal ini diakui oleh narasumber di bidang *Quality Assurance* pada Kantor Cabang Jakarta Raya yang menyatakan berikut:

“Kalau *weakness*, mungkin, kurangnya *product knowledge* aja.. ada beberapa kan kita ngga 100% menguasai, nah, di tim itu mungkin

*product knowledge* aja.. kalau yang lainnya engga, tapi kan kita bisa *discuss*” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, kurangnya *product knowledge* pada staf garis depan merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia. Kurangnya *product knowledge* disebabkan oleh ketidakmampuan staf garis depan dalam menguasai perihal penanganan keluhan pelanggan maupun *Service Recovery*. Hal ini juga serupa dengan informasi yang disampaikan oleh Manajer *Customer Care* di Bandara Internasional Soekarno-Hatta sebagai berikut:

“biasanya, yang kelemahannya kalau si *frontliner* itu belum paham mengenai aturan atau aturan yang ada di *airlines*. Nah waktu penyampaiannya itu ngga nyampe, atau ngga bisa dia jelaskan, gitu intinya, gitu aja sih.” (wawancara dengan Ibu Y, Unit *Customer Care*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 11.48)

Pernyataan narasumber tersebut di atas mendukung pernyataan sebelumnya, bahwa salah satu kelemahan PT Garuda Indonesia adalah kurangnya *product knowledge* oleh staf garis depan yang tidak begitu menguasai *Service Recovery Guidance Book* dan regulasi-regulasi yang ditetapkan pemerintah. Akibat yang ditimbulkan dari kurangnya *product knowledge* pada staf garis depan dapat menimbulkan kegagalan komunikasi dengan pelanggan. Menurut keterangan lebih lanjut oleh narasumber di Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya, yang terjadi di lapangan adalah sebagai berikut:

“SDMnya engga, emm ya itu cuma *product knowledge*. Jadi kalau saya kan bukan saya doang, tapi saya kan.. dari semua *frontliner* gitu kan, di lapangan, mereka sebagai orang yang pertama menerima gitu kan,

kalau saya kan udah parah tu hehehe.. jadi, ada ke.. apa ya.. kegagapan dalam... bukan.. ketidakpedean lah kalau boleh dibilang. Menguasai sebuah *product knowledge* bukan berarti menyampaikannya sesuai dengan apa yang maunya kita. Penumpang dalam keadaan emosi engga bisa *except* apa yang harus kita sampaikan, kalau misalnya. Nah itu yang kadang-kadang friksi itu, jadi, kesalahpahaman itu, komunikasi yang bisa menyebabkan, ya seharusnya komplain itu ngga besar, tapi jadi besar. Cuma rata-rata itu... komunikasi, jadi seharusnya memang mereka-mereka itu yang di *frontliner* nih terutama, kalau kamu nanti jadi *frontliner*. Kalau saya kan bisa bilang begini berdasarkan pengalaman, saya 26 tahun di Garuda, 26 tahun di lapangan hehehe gitu kan, saya ke belakang meja ini dari 2015 doang, pengen aja, dari 1993 sampai 2015 saya itu di lapangan. Nah, *how to treat people, how to* mencuri hati, kadang-kadang kita kan tau ya gerak gerak penumpang, nah itu ngga bisa didapat di *text book, even* kita menguasai suatu peraturan, tapi, *how to* menyampaikan ke penumpang itu yang agak.. friksi itu banyak disebabkan karena kesalahpahaman komunikasi, walaupun nanti kesininya itu.. “bener kok apa yang diomongin annisa itu ngga salah” cuma penumpangnya yang salah tangkep, karena mungkin nada bicaranya, kan ada ya.. pengennya sih ngga nge-gas tapi nge-gas hehehe, iya kan, apalagi kalau penumpangnya ngotot kan kita pengen nge-gas aja gitu.. kalau saya kan sudah lewat masa-masa nge-gas nya, dulu saya sama kali hehe, iya tapi kan udah lewat masa-masa nge-gas itu, tapi sekarang udah ngga gitu lagi.. pengen sih masih nge-gas sekarang.. hehehe.” (wawancara dengan Ibu P, Unit Service Quality, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Berdasarkan keterangan narasumber di atas, para staf garis depan yang tidak bisa menangani pelanggan secara langsung, akan di arahkan kepada Ibu P untuk menangani sekaligus mengambil tindakan selanjutnya. Ini merupakan hal yang tidak mudah dan wajar menjadi sebuah tekanan bagi staf garis depan untuk menangani pelanggan yang mengeluh serta dalam keadaan marah. Penanganan pelanggan seperti ini memerlukan pendekatan khusus dan kepandaian dalam berkomunikasi untuk menyampaikan dengan baik kepada pelanggan sebagaimana yang telah ditetapkan pada buku pedoman *Service Recovery Guidance Book*.

b) Kurangnya Perbaruan pada SOP

SOP yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*, atau yang dinamakan *Service Recovery Guidance Book*, dirasa membutuhkan perbaruan, hal ini sesuai dengan informasi Senior Manajer Unit *Service Quality* di Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“Kelemahannya di kita, adalah mungkin perangkat-perangkat dari *Service Recovery Guidance Book* ini kan harus selalu *diupdate* dari waktu ke waktu, seperti tadi ditanyakan, ekspektasi penumpang dari waktu ke waktu itu semakin tinggi, ya kan. Penumpang juga sekarang lebih smart, lebih tau akan haknya. Kelemahannya adalah bagaimana kita dari waktu ke waktu *Service Recovery Guidance Book* harus selalu *diupdate*, *direengineering* kembali untuk memenuhi ekspektasi penumpang tadi, ini yang menurut saya harus dilakukan dari waktu ke waktu oleh unit pembuat kebijakan di kantor pusat. Mungkin kalau yang dulu digantinya cuma Rp 50.000 ya kan mungkin perhitungannya mungkin harga dulu 4 tahun atau lebih, sekarang mungkin harganya udah bukan Rp 50.000 tapi mungkin menjadi Rp 200.000, jadi ini yang harus selalu *diupdate* dari waktu ke waktu karena dari sisi kelemahannya kita sih itu.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada tanggal Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50)

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, *Service Recovery Guidance Book* perlu diperbarui dari waktu ke waktu agar merelevansi tingkat kerugian pelanggan. Hal ini disebabkan karena ekspektasi dari pelanggan yang terus meningkat sehingga maskapai penerbangan tidak boleh ketinggalan jauh dengan ekspektasi pelanggan tersebut. Selain itu, pelanggan dinilai semakin pandai dan mengetahui apa saja yang menjadi haknya ketika pelanggan mengalami kegagalan layanan.

c) Tidak Semua Waktu Penyelesaian Sesuai dengan Harapan Pelanggan.

Waktu penanganan *Service Recovery* yang diterapkan PT Garuda Indonesia berlandaskan pada *Service Level Agreement* SLA yang sudah

ditetapkan, namun, pada kenyataan di lapangan, tidak semua permasalahan dapat ditangani sesuai dengan SLA, sehingga pelanggan yang mengalami permasalahan dengan penanganan di luar batas waktu yang ditetapkan, akan merasa tidak puas. Narasumber Senior Manajer *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya dalam hal ini memberikan penjelasan berikut:

SLA pada dasarnya dibuat untuk mengatur seberapa lama atau seberapa akuratnya kita memastikan setiap masalah itu bisa dituntaskan, gitu. Namun terkadang karena masalah ini sudah lama atau membutuhkan waktu investigasi yang lebih lama, sehingga kadang-kadang SLA itu selalu terlampaui, maksudnya tidak bisa dipenuhi gitu ya kan. Yang pasti buat kita panduannya adalah setiap kali masalah yang muncul yang pertama kali dilakukan adalah permohonan maaf dulu, baru kemudian kita lakukan *reinitial response* tadi, *initial response* adalah melakukan permohonan maaf, yang kedua melakukan investigasi, yang ke tiga memberikan penjelasan, yang ke empat melakukan *closing*. Jadi, buat kita kalau pada akhirnya SLA tidak terpenuhi ya itu bukan karena disengaja tapi karena memang membutuhkan waktu lebih lama.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada tanggal Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, salah satu upaya agar penanganan keluhan berjalan dengan cepat dan akurat yaitu dengan penerapan SLA. Namun yang dihadapi adalah beragam permasalahan yang bisa ditemukan di 28 titik sentuh layanan PT Garuda Indonesia, sehingga hal ini mungkin saja terjadi dan membutuhkan waktu investigasi lebih lama. Meskipun demikian, PT Garuda Indonesia tetap senantiasa melayani pelanggan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan seperti melakukan permohonan maaf; melakukan investigasi; memberikan penjelasan; dan *closing*. Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Senior

Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* sebagai berikut:

“Faktor kelemahan.. faktor kelemahan ya.. masih kita akui juga ada hal-hal tertentu yang.. di luar yang udah kita atur gitu ya, kita mau, kita harapkan 14 hari selesai, ternyata tidak, tapi itu tergantung dari berat ringannya kasus, ada kasus yang berat gitu kan, ya kita tidak bisa menangani dengan apa yang sudah tentukan pada *service recovery*, gitu. Kedua juga, mungkin juga.. ya kita perlu juga terus menambah *knowledge* tentang itu, tentang penanganan kasus, bagaimana kasus itu supaya tidak terjadi, ya *training* lah ya.” (wawancara dengan Bapak A dan Bapak A, Unit *Service Performance Control dan Quality Assurance*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 14.30)

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, bahwa penanganan keluhan pelanggan di luar batas waktu yang telah ditetapkan merupakan salah satu kelemahan PT Garuda Indonesia. Hal tersebut bergantung pada berat ringannya kasus yang ditangani sehingga mempengaruhi waktu penyelesaian. Narasumber tersebut juga menjelaskan bahwa pentingnya menambah pengetahuan tentang penanganan kasus sehingga dapat meminimalisasi terjadinya kasus tersebut kembali di masa yang akan datang.

d) Tingkat Perputaran Staf Garis Depan yang Tinggi

Staf garis depan yang terdapat di kantor penjualan, *Check-in Counter*, maupun *Customer Service* merupakan representatif pertama PT Garuda Indonesia saat bertemu dengan pelanggan secara langsung, untuk melayani pelanggan di berbagai titik kantor penjualan, PT Garuda Indonesia membutuhkan banyak SDM yang diposisikan di garis depan (*frontliner*). Namun pada kenyataannya tingkat perputaran staf garis depan cukup

tinggi, sebagaimana yang diutarakan oleh narasumber Senior Manajer

*Service Performance Control dan Quality Assurance* sebagai berikut:

“kedua, kita juga punya temen-temen kita di *frontliner* itu perpindahannya cepet sekali, ada yang keluar, ada yang.. *turnover*nya besar, cukup besar, tinggi.. ya artinya mereka udah kita kursusin gitu kan, dia baru berjalan dengan baik terus dia keluar gitu kan karena hal satu atau lain hal, ya itu berkurang lagi kan SDM kita kan, kita tambah lagi dengan buku kosong lah ya, harus kita ini lagi.. didik lagi, hal itu kan perlu *adjustment*, sementara juga di lapangan kan beritu padatnya kan ya, begitu padatnya harus menangani orang, ya tadi saya kasih angka 26 juta setahun.. ya lumayan sih kalau buat di Asia Tenggara 26 juta setahun udah lumayan.” (wawancara dengan Bapak A dan Bapak A, Unit *Service Performance Control dan Quality Assuranc*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 14.30)

Pernyataan dari narasumber di atas menunjukkan bahwa perputaran karyawan yang tinggi menjadi salah satu kelemahan. Dampak dari hal tersebut, perusahaan akan mengeluarkan biaya lebih besar untuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan program *Uplifting*. Di sisi lain, PT Garuda Indonesia membutuhkan banyak SDM staf garis depan untuk melayani pelanggan di titik sentuh layanan yang tersebar di berbagai lokasi.

e) *Service Recovery* Menjadi Salah Satu *Touch Point* yang Memiliki Tingkat Kepuasan Rendah

Salah satu cara untuk mengetahui standard keberhasilan dari *Service Recovery* adalah dengan mengetahui *Customer Satisfaction Index* (CSI), dari CSI, dapat diketahui berapa tingkat kepuasan pelanggan dari 22 touch point PT Garuda Indonesia. Berikut ini merupakan penjelasan narasumber dari unit *Marketing Research* PT Garuda Indonesia:

“ada dong, ada.. kita pake namanya survey CSI (*customer satisfaction index*) yang kita ukur itu 22 *touch point*, kita pengukurannya itu setiap bulan, tapi untuk *reporting*nya setahun 2 kali, jadi setiap 6 bulan sekali kita akan *reporting*, unit yang terlibat semua unit *service* yang berhubungan, karena 22 *touch point* itu adalah atribut dari *website*... mungkin kamu bisa tau atributnya ya, ada *website*, jadi kalau, eh kalau mau formnya aja deh, iya bener, kamu ini aja formnya..... ada 22 *touch point* nih, iya kamu foto, atau mau juga ngga papa. Ini pengukuran 22 *touch point* dari *prejourney*, *preflight*, *inflight*, *postflight*, *postjourney* ya.” (wawancara dengan Ibu A, Ibu L, dan Bapak D, Unit *Marketing Research*, pada Hari Kamis, 28 Februari 2019 pukul 14.20)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa PT Garuda Indonesia memiliki alat ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan pada setiap titik sentuh layanan, di mana PT Garuda Indonesia memiliki 22 titik sentuh layanan yang diukur tingkat kepuasannya mulai dari *prejourney*, *preflight*, *inflight*, *postflight* hingga *postjourney*. Pengukuran tersebut dilakukan setiap bulan kepada pelanggan melalui form yang disediakan pada *inflight magazine* Garuda. Ke dua puluh dua titik sentuh layanan tersebut antara lain *website service*; *contact center service*; *sales office service*; *check-in service*; *self service check-in*; *customer service*; *executive lounge GA*; *boarding management*; *on time performance*; *cabin crew service*; *cabin condition*; *seat comfort*; *lavatory*; *food dan beverage*; *infloght entertainment*; *reading material*; *cabin amenity*; *inflight sales*; *baggage service*; *GarudaMiles program*; *delay management*; dan *service recovery*.

#### **b. Faktor Eksternal**

Identifikasi faktor eksternal ini didapat dari hasil wawancara dengan beberapa pihak yang menangani *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia

dan didukung dengan beberapa data sekunder dari buku ataupun dokumen. Faktor eksternal tersebut terdiri dari peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi PT Garuda Indonesia dari luar perusahaan. Faktor eksternal pertama, yaitu peluang dalam penanganan *service recovery* oleh PT Garuda Indonesia adalah loyalitas pelanggan, *compliment* dari pelanggan, potensi pasar domestik tinggi, dan *Service Level Agreement* (SLA) dengan pihak asuransi untuk efisiensi kompensasi bagasi. Faktor dari internal berikutnya adalah ancaman yang dihadapi dalam penanganan *Service Recovery* yaitu antara lain ancaman secara hukum bisa dipidanakan, ASEAN *Open Sky Policy*, *bad weather/force majeure*, *negative word of mouth*, dan ancaman kehilangan pelanggan. Penjelasan untuk masing-masing identifikasi ini adalah sebagai berikut:

1) Peluang (*Opportunities*)

Berikut ini merupakan penjelasan dari beberapa peluang yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* antara lain:

a) Loyalitas Pelanggan

Penanganan *Service Recovery* yang baik akan memberikan kepuasan kepada pelanggan, kepuasan tersebut timbul karena harapan mereka sesuai dengan pelayanan yang diberikan, bahkan melampaui harapan pelanggan. Ketika pelanggan merasa puas, pelanggan akan menaruh kepercayaan kepada perusahaan untuk mengkonsumsi produk atau jasa mereka kembali, ini merupakan salah satu peluang dari penanganan *Service*

*Recovery* PT Garuda Indonesia berdasarkan pernyataan dari narasumber di Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya seperti berikut:

“...Kalau opportunity.. kalau penumpangnya puas, otomatis dia akan balik lagi dan syukur-syukur kalau dia jadi duta, hehehe duta, dia kan ngomong “eh gue kemarin pesawat gue ini deh, *delay*, tapi gue digini-giniin...” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Pernyataan narasumber di atas menunjukkan bahwa peluang yang menanti PT Garuda Indonesia apabila pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan adalah loyalitas pelanggan. Bentuk dari loyalitas tersebut adalah kembali bertransaksi dengan perusahaan dan menyatakan kepuasannya dengan menyebar informasi positif mengenai pelayanan PT Garuda Indonesia. Hal ini dapat menjadi keuntungan besar PT Garuda Indonesia dalam jangka panjang, karena pelanggan sendiri yang akan mempromosikan pengalamannya secara nyata kepada orang lain tentang pengalaman baiknya terbang bersama Garuda Indonesia.

#### b) Komplimen dari Pelanggan

Bagi PT Garuda Indonesia, salah satu standard keberhasilan dalam penanganan *Service Recovery* adalah komplimen dari pelanggan, komplimen tersebut mengindikasikan bahwa pelanggan merasa puas dengan penanganan *service recovery* yang mereka dapatkan. Hal ini sesuai dengan keterangan dari narasumber Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* sebagai berikut:

“Oke, salah satunya adalah *compliment*, jadi ada *complaint* di sisi negatifnya, ada juga *compliment*. Nah, berapa *compliment* yang Garuda terima atau testimoni tentang kebaikan, itu salah satu...” (wawancara dengan Bapak A dan Bapak A, Unit *Service Performance*)

*Control dan Quality Assurance*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 14.30)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, narasumber menyatakan bahwa komplimen atau pujian merupakan peluang yang bisa didapatkan PT Garuda Indonesia apabila pelanggan merasa puas. Komplimen merupakan ungkapan kepuasan dari pelanggan secara nyata sebagai sebuah testimoni. Pernyataan tersebut di atas juga didukung oleh informasi yang diberikan dari narasumber Senior Manajer *Inflight Service Delivery* sebagai berikut:

“Standard keberhasilannya.. satu, kalau kita bisa menekan jumlah komplainnya semakin tahun semakin menurun, berarti produk kita semakin baik, ya kan.. terus di samping *complaint*, ada *compliment*, *compliment* dari penumpang.. artinya “oh makanan ini bagus, nah itu pelayanan kita berarti dipercaya, masih disenangi oleh penumpang.” (wawancara dengan Bapak W, Unit *Inflight Service Delivery*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 13.55)

Berdasarkan pernyataan narasumber di atas, yang menjadi standard keberhasilan penanganan *Service Recovery* PT Garuda Indonesia adalah apabila bisa menekan jumlah keluhan setiap tahunnya, selain itu juga dapat mengubah komplain menjadi komplimen pasca pemulihan layanan.komplimen dari pelanggan dapat menjadi indikasi bahwa pelanggan percaya terhadap pelayanan yang diberikan PT Garuda Indonesia. Narasumber di Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya pun sepakat dengan kedua pernyataan di atas. Narasumber tersebut memberi informasi sebagai berikut:

“...Kalau *opportunity*.. kalau penumpangnya puas, otomatis dia akan balik lagi dan syukur-syukur kalau dia jadi duta, hehehe duta, dia kan ngomong “eh gue kemarin pesawat gue ini deh, *delay*, tapi gue digini-giniin..” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30)

Menurut informasi dari narasumber di atas, komplimen dari pelanggan merupakan salah satu peluang dalam penanganan *Service Recovery*. Komplimen tersebut dapat diwujudkan dengan cara menyebarkan informasi positif atau *positive word of mouth* kepada orang lain sehingga mempengaruhi citra PT Garuda Indonesia menjadi positif. Komplimen dari pelanggan tersebut tidak lain merupakan ungkapan rasa puas pelanggan atas pelayanan yang didapatkan.

#### c) Potensi Pasar Domestik yang Masih Tinggi

Sebuah kegagalan layanan yang tidak bisa dihindari bukan menjadi halangan untuk menaikkan jumlah konsumen atau pelanggan dalam menggunakan layanan PT Garuda Indonesia. Potensi pasar domestik yang masih tinggi merupakan sebuah peluang untuk menarik calon konsumen untuk menggunakan layanan PT Garuda Indonesia. Hal ini sebagaimana keterangan yang disampaikan oleh Narasumber selaku Senior Manajer *Service Quality* Kantor Cabang Jakarta Raya sebagaimana berikut ini:

“peluangnya... masih sangat besar buat Garuda karena pasar di domestik saja kan sebenarnya orang yang berpergian dengan pesawat terbang jumlahnya belum terlalu banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia yang 260 juta, sementara yang berpergian saat ini baru tercatat di angka mungkin sekitar 30 juta, jadi potensi masih sangat besar, dan bagaimana meyakinkan penumpang kalau naik pesawat terbang itu adalah penerbangan yang bisa cepat, aman, kemudian juga efisien, ini yang harus disosialisasikan kepada para pelanggan, juga dikaitkan *Service Recovery* bisa juga... *Service*

*Recovery* itu bukan sesuatu yang harus *dicampaign* gitu ya, nanti kalau anda gagal.. nanti.. ngga.. jadi suatu produk yang memang sudah disiapkan perangkatnya, kalau itu diperlukan maka kita gunakan, tapi tidak boleh *dicampaign* dengan vulgar, dengan blak-blakan, hee nanti kalau gagal terbang gini.. enggak.. gitu, jadi bukan itu. Kalau untuk peluangnya memang seperti itu, masih sangat besar, orang ya sudah mulai beralih naik moda transportasi bis ke pesawat, kereta ke pesawat, kapal ke pesawat, sejauh nanti harganya terjangkau maka orang akan meminati perjalanan dengan pesawat udara. Pesawat udara juga lama-lama bukan menjadi barang mewah lagi ya terjangkau, sekarang juga kan baik yang *full service* maupun LCC sehingga itu menjadi peluang yang sangat besar bagaimana kita bisa menggaet *market* kedepannya.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50).

Pernyataan narasumber di atas menunjukkan bahwa salah satu peluang yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* adalah peluang pasar domestik yang masih tinggi. Narasumber tersebut menambahkan bahwa jumlah penduduk yang menggunakan pesawat terbang sebanyak kurang lebih 30 juta dari penduduk Indonesia sebanyak kurang lebih 260 juta. Artinya, masih banyak penduduk yang belum pernah menggunakan pesawat menjadi peluang untuk menarik pangsa pasar tersebut untuk mengkonsumsi produk PT Garuda Indonesia dengan promosi yang semenarik mungkin, meskipun potensi kegagalan layanan yang akan selalu ada dan perangkat *Service Recovery* sudah disiapkan, namun bukan berarti ini menjadi kendala untuk menarik pangsa pasar tersebut.

d) Melakukan *Service Level Agreement* (SLA) dengan Perusahaan Asuransi untuk Efisiensi Kompensasi

Melakukan SLA dengan perusahaan asuransi merupakan salah satu upaya dalam menangani *Service Recovery*, salah satunya bagasi. Hal ini

dapat menjadi peluang bagi PT Garuda Indonesia untuk menekan biaya kompensasi dan memaksimalkan efisiensi pengeluaran untuk kompensasi akibat kegagalan layanan. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh narasumber Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* sebagai berikut:

“Jadi, sebagai contoh, tadi bagasi ya, kita bekerja sama dengan perusahaan asuransi untuk masalah bagasi, jadi kita, setelah kita pelajari bahwa.. “oke ini misal lebih efektif atau lebih memuaskan pelanggan kalau kita diganti sama perusahaan asuransi”... Ya SLA dengan antara kita dan perusahaan asuransi iya. Tapi artinya konsepnya adalah kita tidak menangani sendiri lagi, kita tidak bekerja sama dengan toko koper, dulu kan gitu klasiknya, kita bekerja sama dengan toko koper, koper yang ini kita bawa kesana, gitu kan, belum lagi di sana di toko kopernya itu penuh pekerjaan, belum tentu ada *spare partnya*, dan sebagainya. Koper itu kan macam-macam kan, nah sekarang akhirnya kita ganti gaya, kita bekerja sama dengan asuransi. Iya, itu lebih efektif. Lebih cepat lagi, artinya kita punya 1 tujuan kan *customer centricity* kan, itu tercapai.” (wawancara dengan Bapak A dan Bapak A, Unit *Service Performance Control dan Quality Assurance*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 14.30)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa PT Garuda Indonesia telah bekerja sama dengan perusahaan asuransi untuk mengatasi kompensasi akibat kerusakan bagasi. Sebelum melakukan SLA dengan perusahaan asuransi, PT Garuda Indonesia bekerja sama dengan toko koper, namun hal tersebut dirasa kurang efektif sehingga PT Garuda Indonesia memutuskan untuk melakukan SLA dengan perusahaan asuransi. Langkah ini diambil karena pertimbangan bahwa kompensasi yang ditanggung perusahaan asuransi akan lebih memuaskan pelanggan dan akan lebih efektif, di mana ini merupakan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, yaitu *customer centricity*.

## 2) Ancaman (Threats)

Berikut ini merupakan penjelasan ancaman-ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*:

### a) Ancaman secara Hukum Bisa Dipidanakan

Ini merupakan salah satu ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia. Ancaman ini datang dari pelanggan yang komplain kemudian merasa tidak puas dengan pelayanan atau penanganan yang diberikan, sehingga pelanggan dapat menuntut ke ranah hukum. Ini merupakan sesuatu yang sangat dihindari PT Garuda Indonesia, karena keamanan dan keselamatan penumpang sudah diatur di Peraturan Menteri Nomor 89 Tahun 2015, Peraturan Menteri Nomor 77 Tahun 2011, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 sekaligus dalam pelaksanaan aturan tersebut diawasi oleh Direktur Jenderal Perhubungan Udara. Dalam hal ini, narasumber di bidang *Quality Assurance* pada Kantor Cabang Jakarta Raya menyatakan hal sebagai berikut:

“ancaman secara hukum, jadi kegagalan service yang menyebabkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan itu bisa dipidanakan, memang ada undang-undangnya, nah, itu salah satu threatennya kita.” ((wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30).

Berdasarkan jawaban dari narasumber di atas, salah satu ancaman yang dapat timbul dari kegagalan pelayanan—di mana hal ini merupakan alasan dari pemberian *Service Recovery*, adalah ancaman pidana. Ancaman pidana dapat digugat kepada PT Garuda Indonesia apabila pelayanan yang diberikan dapat menimbulkan ketidaknyamanan atau ketidakpuasan apabila PT Garuda Indonesia tidak mengikuti prosedur

dalam regulasi yang telah diatur pemerintah. Hal serupa mengenai ancaman ini juga disampaikan oleh Senior Manajer *Customer Care* sebagai berikut:

“*Threatnya* adalah tuntutan yang berujung ke pengadilan. Apabila hal itu terjadi, maka kami ikuti proses sesuai dengan jalur hukum, apapun keputusan hakim. Karena kita mengikuti aturan pemerintah.” (wawancara dengan Ibu S, Unit *Customer Care*, pada 28 Februari 2019 pukul 13.30).

Berdasarkan informasi dari narasumber di atas, benar bahwa ancaman yang mengintai PT Garuda Indonesia adalah tuntutan dari pelanggan yang berujung ke pengadilan. Risiko ini akan dihadapi PT Garuda Indonesia dengan mengikuti proses sesuai dengan jalur hukum dan patuh terhadap keputusan hakim. Di samping hal tersebut, PT Garuda Indonesia telah berupaya untuk patuh terhadap regulasi yang diturunkan pemerintah untuk maskapai penerbangan.

b) *ASEAN Open Sky Policy*

*ASEAN Open Sky Policy* merupakan salah satu ancaman dalam penanganan *Service Recovery*, karena penumpang akan semakin banyak memiliki pilihan maskapai penerbangan luar negeri, dan akan menyempitkan peluang untuk meyakinkan kembali agar menggunakan jasa penerbangan Garuda Indonesia ketika pelanggan mengalami kegagalan layanan. Hal ini dinyatakan oleh narasumber Senior Manajer *Service Quality* Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“Kalau ancaman, ancamannya justru datang dari *airlines-airlines* asing yang sekarang bisa masuk setelah *open sky policy* ini maka *airlines-airlines* asing leluasa masuk ke dalam destinasi-destinasi di Indonesia. Bisa masuk ke Balikpapan, Surabaya, Ujung Pandan, Denpasar. Nah itu adalah ancaman kita. *Toolsnya* gimana untuk menghadapi ancaman

ya kita harus lebih siap, kita harus lebih kuat, dengan posisi Garuda yang sudah *airline* bintang 5, *best cabin crew*, mestinya itu tidak menjadi kekhawatiran, jadi ancaman yang paling pokok adalah dari para *airlines*, di samping dari *airlines* domestik ya *airlines* asing yang sekarang diizinkan pemerintah bisa masuk ke titik-titik desinasi di dalam domestik...” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50).

Berdasarkan informasi narasumber di atas, salah satu ancaman yang datang adalah dari maskapai penerbangan Internasional yang sudah bisa keluar masuk di bandara-bandara Internasional di Indonesia. hal tersebut terjadi setelah adanya *open sky policy* yang telah diizinkan pemerintah melintasi wilayah-wilayah Indonesia. Dampak dari adanya *open sky policy* adalah konsumen akan semakin banyak pilihan maskapai penerbangan yang akan digunakan, akan semakin rawan jika maskapai penerbangan tidak memberikan *Service Recovery* dengan baik sehingga pelanggan merasa puas. Namun, PT Garuda Indonesia tetap optimis untuk menghadapi hal tersebut dengan senantiasa mempertahankan pelayanan prima kepada pelanggan dan berbagai penghargaan ranah Internasional yang diraih bisa menjadi *image* yang tidak diragukan terkait bagaimana PT Garuda Indonesia dalam memberikan pelayanan.

c) Cuaca Buruk / *Force Majeure*

Kondisi cuaca yang buruk atau *force majeure* dapat menyebabkan pesawat memutuskan untuk *delay*. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber selaku Manajer *Customer Service* pada Bandara Internasional Soekarno-Hatta sebagai berikut:

“kalau eksternal, biasanya sih kalau yang tadi seperti saya bilang *force majeure*, *airportnya closed*, atau apa, itu yang kita ngehadepinnya itu menerangkannya ada Permen 89, tapi biasanya si penumpang ngga

mau tau gitu masalah itu, jadi tetep kekeuh mau minta kompensasi padahal itu *airline* ngga perlu memberikan apa-apa gitu, nah itu.” (wawancara dengan Ibu Y, Unit *Customer Service*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 11.45).

Berdasarkan informasi narasumber di atas, *force majeure* dinyatakan sebagai salah satu ancaman PT Garuda Indonesia. Kejadian *force majeure* yang tidak dapat dihindari tersebut tidak menimbulkan tanggung jawab ganti rugi oleh maskapai penerbangan kepada penumpang, meskipun demikian, tidak sedikit penumpang yang kukuh untuk meminta kompensasi atas keterlambatan yang dialami akibat dari *force majeure* tersebut. Narasumber tersebut menambahkan, ancaman tersebut menimbulkan dampak pada PT Garuda Indonesia, berikut penjelasan beliau:

“Kita kalau di industri *airlines* kalau *force majeure* ya.. ya kita ngalamin kerugian juga, karena kan harusnya pesawat itu harus *on time* sampai ke tujuan, tapi ini kan terhambat. Nah terhambat itu akhirnya penumpang yang harusnya bisa sampai di sana lebih awal atau kita bisa tek tok lagi gitu kan pesawatnya untuk berotasinya. Nah akhirnya itu kemungkinan akhirnya rotasinya bisa *delay* untuk lanjutannya, ya.” (wawancara dengan Ibu Y, Unit *Customer Service*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 11.45).

Berdasarkan informasi wawancara dari narasumber di atas, dampak dari *force majeure* yang dialami maskapai penerbangan adalah *on time performance* yang terancam menurun, dan pesawat akan mengalami keterlambatan penerbangan dalam mengantarkan penumpang ke tempat tujuan. Ancaman yang tidak dapat terhindarkan ini merupakan risiko pada semua maskapai penerbangan. Sehingga, keputusan untuk *delay* pesawat adalah keputusan terbaik untuk menghindari kemungkinan yang lebih buruk apabila pesawat dipaksakan untuk terbang *on time*.

d) *Negative Word of Mouth*

*Negative word of mouth* merupakan salah satu ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia apabila pelanggan yang mengalami kegagalan atau tidak puas dengan *Service Recovery* yang diberikan maka mereka memviralkan hal tersebut melalui media atau menceritakan kepada rekan dan keluarganya. Ini akan berakibat PT Garuda Indonesia kehilangan peluang pembelian di masa yang akan datang dari calon konsumen maupun pelanggan lainnya. Ini sesuai dengan pernyataan narasumber selaku Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* sebagai berikut:

“penumpang yang ngga puas itu bisa jadi mempromosikan hal-hal yang buruk buat perusahaan kita, ya contohnya..” (wawancara dengan Bapak A dan Bapak A, Unit *Performance Control dan Quality Assurance*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 14.30).

Berdasarkan informasi narasumber di atas, ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* adalah *negative word of mouth*. Hal ini dapat terjadi apabila pelanggan merasa tidak puas, sehingga kekecewaan pelanggan tersebut diungkapkan dengan cara mempromosikan hal-hal negatif perusahaan kepada khalayak umum. *Negative word of mouth* ini dapat menjadi bumerang bagi citra dan kerugian bagi PT Garuda Indonesia.

e) Kehilangan Pelanggan

Potensi kehilangan pelanggan dapat terjadi apabila perusahaan dalam menangani *Service Recovery* tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Pelanggan bisa saja beralih ke maskapai penerbangan lain karena

ketidakpuasan atas pelayanan atau *Service Recovery* yang diberikan PT Garuda Indonesia. Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber Senior Manajer *Inflight Service Delivery* sebagai berikut:

“terus kalau ancamannya tentunya ketika kita tidak bisa menangani komplain, ada komplain yang terus menerus, kita tidak bisa segera menanganinya, nah otomatis ancamannya ya kita kehilangan *customer*, seperti itu... Artinya komplainnya lamban, ada komplain yang terus menerus tapi kita tidak bisa memperbaiki, akhirnya penumpang ketemu masalah yang sama, pas lagi naik lagi Garuda, ketemu masalah yang sama, gitu. Kok waktu itu saya sudah komplain kok masih ada” nah berarti, oh berarti ngga ditangani dengan baik.” (wawancara dengan Bapak W, Unit *Inflight Service Delivery*, pada Hari Senin, 18 Maret 2019 pukul 13.55).

Berdasarkan informasi narasumber di atas, ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia salah satunya adalah kehilangan pelanggan. Pelanggan tidak mau menggunakan jasa maskapai penerbangan Garuda Indonesia lagi karena bentuk kekecewaan pelanggan atas penilaian terhadap PT Garuda Indonesia yang tidak dapat mengatasi keluhannya dengan baik. Penilaian tersebut dapat diamati pelanggan ketika kegagalan layanan terus terjadi pada titik sentuh layanan yang sama, sehingga komplain yang diterima perusahaan mayoritas dari titik sentuh layanan tersebut.

## **2. Data Strategi yang Diformulasikan dalam Penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia**

Penumpang merupakan salah satu elemen perusahaan yang paling penting dalam menjamin keberhasilan usaha jangka panjang. Dengan perannya yang sentral dalam menjamin pertumbuhan usaha di bidang jasa penerbangan ini, maka kepercayaan dan kepuasan penumpang adalah prioritas utama PT Garuda Indonesia (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017). Dalam mengelola

kepercayaan dan kepuasan tersebut, *Service Recovery* menjadi alat untuk meraih kepuasan kembali bagi pelanggan yang mengalami kegagalan layanan dan kepercayaan kepada perusahaan atas pelayanan dan pemulihan layanan yang diberikan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber Senior Manajer *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“Jadi itu adalah suatu alat untuk menangani kekecewaan pelanggan.. ya seperti layaknya obat lah *Service Recovery* itu kan. Pada dasarnya orang-orang yang sudah kecewa itu memang sulit untuk disembuhkan, gitu ya.. makanya kita berusaha mengobati dengan *Service Recovery*, gitu. (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50).

Berdasarkan informasi dari narasumber di atas, *Service Recovery* diibaratkan sebuah obat yang dapat menyembuhkan kekecewaan pelanggan akibat kegagalan layanan yang terjadi. Meskipun diakui sulit untuk memutar kekecewaan pelanggan menjadi kepuasan pasca *Service Recovery*, namun perusahaan tetap terus berupaya untuk mengatasi kegagalan layanan dengan *Service Recovery* yang diberikan. Dengan demikian, penanganan *Service Recovery* kepada pelanggan yang mengalami kegagalan layanan menjadi sangat penting untuk diperhatikan agar tujuan *Service Recovery* dapat diraih, yaitu kepuasan dan kepercayaan pelanggan, untuk mewujudkannya, PT Garuda Indonesia memiliki langkah-langkah strategis dalam penanganan *Service Recovery*. Berdasarkan data primer dan data sekunder yang didapatkan peneliti di lapangan, peneliti menemukan strategi-strategi yang kemudian dikelompokkan dalam beberapa kategori sesuai analisis SWOT yang telah disampaikan pada penyajian data faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

## 1. Penanganan Keluhan 24 Jam

Berikut ini merupakan strategi *Service Recovery* PT Garuda Indonesia yang termasuk dalam kategori penanganan keluhan 24 jam:

### a. *Global Contact Center*

PT Garuda Indonesia telah mengoptimalkan layanan *Global Contact Center* sejak tahun 2104. *Global Contact Center* memiliki fungsi utama yaitu untuk memudahkan penumpang mendapatkan pelayanan yang lebih baik, termasuk layanan untuk media sosial hingga menangani keluhan penumpang dan menjawab pertanyaan penumpang baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Layanan *Global Contact Center* PT Garuda Indonesia dapat dihubungi dengan nomor 0 804 1 807 807 / (021) 2351 9999 (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017)

### b. *Live Chat* pada *website* Garuda Indonesia

Layanan *Live Chat* untuk memudahkan penumpang mengadukan keluhan dapat diakses melalui *website*, layanan tersebut terdapat di bagian pojok kanan bawah *website* dengan alamat [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com). Hal ini sesuai dengan dengan keterangan narasumber di Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya:

“secara *corporate* ada, lewat *live chat* di *website* garuda yang [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com) atau lewat *call center*, atau bisa juga lewat email tapi emailnya tu sekarang ini lebih diutamakan melalui *live chat*, nah pernah nyoba di *website* pojok kanan bawah itu ada tulisan *live chat*, jadi kita bisa ngechat langsung disitu... 24 jam, ada juga media lainnya lewat sosmed, ada ig instagram, ada twitter, ada facebook, tapi yang paling banyak sekarang lewat ig sama twitter.” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30).

Berdasarkan informasi narasumber di atas, terdapat beberapa media penyampaian suara pelanggan resmi yang difasilitasi oleh PT Garuda Indonesia seperti *call center*, *live chat* yang dapat di akses melalui *website* Garuda Indonesia, dan sosial media seperti instagram, twitter dan facebook. Media *live chat* dijelaskan oleh narasumber sebagai media yang menerima dan merespon suara pelanggan—termasuk keluhan selama 24 jam. Pelanggan dapat dengan mudah mengakses *live chat* melalui *website* [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com) dan layanan *live chat* langsung dapat muncul di posisi layar *website* pojok kanan bawah. Media penyampaian resmi lain yang difasilitasi PT Garuda Indonesia untuk para pelanggan adalah email korporat, antara lain:

**Tabel 4.4 Media Email Korporat**

No.	Alamat email	Area Layanan
1.	customer@garuda-indonesia.com	Layanan umum
2.	baggage@garuda-indonesia.com	Layanan bagasi
3.	e-booking@garuda-indonesia.com	Pertanyaan, layanan reservasi dan tiketing.
4.	cs@garudamiles.com	Layanan Garuda Miles

Sumber : [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com) (2019)

Fasilitas media sosial juga hadir untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan agar terhubung dengan perusahaan di tengah era teknologi informasi yang memudahkan masyarakat untuk saling terhubung melalui media sosial. Pelanggan PT Garuda Indonesia dapat terhubung dengan perusahaan melalui media sosial Instagram dengan nama

“Garuda.Indonesia”, Twitter dengan nama “@GarudaCares”, dan Facebook dengan nama “Garuda Indonesia”.

## 2. Pelatihan bagi Sumber Daya Manusia (SDM) yang Menangani Keluhan

Pelatihan dan pembelajaran menjadi sangat penting diberikan kepada staf garis depan, karena bukan hanya menjadikan lebih pandai, tetapi juga mengubah perilaku dan memperbaiki pengambilan keputusan. Untuk mencapai hal ini, diperlukan praktik dan penguatan kemampuan. Pelatihan bagi SDM yang menangani keluhan diungkapkan oleh narasumber adalah berupa program *Uplifting Service* untuk staf garis depan. Berikut ini informasi yang disampaikan narasumber di bidang *Quality Assurance* pada Kantor Cabang Jakarta Raya:

“.. mereka sudah diajarin kan dapat *uplifting service* kan, pernah liat ngga? Amar kemarin ya.. jadi mereka *how to handle anger* itu kan *anger management*-nya banyak, jadi bukan *anger management* orang doang, tapi kita, kita duluan yang harus di-*manage*. Kalau, kan kita wajar ya kalau orang marah, kita mau marah juga kan. Itu manusiawi banget, tapi ya ada *treat-treat* khususnya, begitu tuh, ada sih beberapa yang naik juga ke saya gara-gara *attitude*, tapi ngga fatal, ngga ada yang ngajakin berantem itu ngga ada.” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30).

Informasi dari wawancara di atas menunjukkan bahwa para staf garis depan diberikan pelatihan *uplifting* agar dapat mengendalikan emosi dan perilaku staf garis depan dalam menghadapi pelanggan, terutama pelanggan yang datang dalam keadaan marah-marah atau komplain. Hal ini menjadi sangat penting bagi staf garis depan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Selain itu, narasumber tersebut juga menjelaskan secara singkat, apa fungsi dari *Uplifting Service* berdasarkan informasi berikut:

“he’em, itu *frontliner* kan, jadi standardisasi untuk *service* melayani pelanggan, jadi ayam KFC beli di Lhoksumawe sama beli di Biak rasanya rama, nah itu nanti. Jadi, apa gunanya *uplifting service*? Gunanya itu standardisasi. Jadi, nanti Annisa datang ke Bali sama datang ke Pluit, servicenya sama, jadi tetep. Jadi unik *service* Garuda itu ada dimanapun. Pramugari kan gitu, pramugari biarpun yang 20 tahun terbang, 50 tahun terbang gitu kalau ada hehehe, sama yang baru 2 bulan standardnya sama.. jadi itu gunanya *uplifting..* standardisasi” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30).

Hasil wawancara tersebut di atas menjelaskan bahwa fungsi dari *uplifting* adalah sebagai standardisasi pelayanan. Hal ini agar tidak terjadi perbedaan perlakuan dalam pemberian layanan yang diberikan kepada pelanggan ketika berada di tempat yang berbeda. Standardisasi ini bertujuan agar pelanggan dapat merasakan pelayanan yang prima yang khas dari PT Garuda Indonesia di manapun pelanggan berada.

### 3. Memiliki Prosedur (SOP) yang Jelas

#### a. Sesuai dengan Regulasi Pemerintah

PT Garuda Indonesia memiliki prosedur yang jelas dalam penanganan keluhan pelanggan atau kegagalan layanan. Prosedur yang termuat dalam *Service Recovery Guidance Book* tersebut berlaku untuk semua unit yang terlibat dalam penanganan keluhan agar sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Sebagai maskapai penerbangan niaga berjadwal, maka PT Garuda Indonesia harus taat kepada aturan yang telah ditetapkan pemerintah, sehingga prosedur yang ditetapkan di dalam *Service Recovery Guidance Book* harus sesuai dengan aturan pemerintah. Hal ini sebagaimana pernyataan dari narasumber Senior Manajer *Customer Care* sebagai berikut:

“kita punya *frame*, bahwa strategi *Service Recovery* tidak boleh keluar dari ketetapan pemerintah, lebih boleh, tapi kurang jangan. Kemudian

kita juga menjadikan saran penumpang/masyarakat sebagai referensi untuk memperbaiki layanan.” (wawancara dengan Ibu S, Unit *Customer Care*, pada Hari Kamis, 28 Februari 2018 pukul 13.30)

Berdasarkan informasi dari narasumber di atas, strategi dalam penanganan *Service Recovery* adalah harus sesuai dengan keketapan pemerintah, yakni PM 77 Tahun 2011; PM 89 Tahun 2015; dan Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 2009. Batasannya adalah tidak boleh kurang dari ketetapan tersebut, namun boleh apabila melebihi ketetapan tersebut. selain itu, PT Garuda Indonesia juga menjadikan saran-saran dari penumpang maupun masyarakat sebagai masukan untuk terus memperbaiki layanan perusahaan.

b. Menjadikan Saran dari Pelanggan sebagai Acuan dalam Memperbaiki Kebijakan Pemberian *Service Recovery*

Pada setiap kesempatan pelanggan mengadukan keluhan, pelanggan juga memberikan saran dan apa yang mereka harapkan dapat diperbaiki dalam pelayanan melalui media-media resmi untuk pengaduan layanan PT Garuda Indonesia. Hal ini dapat menjadi bahan evaluasi dan perbaikan layanan kedepannya atas pelayanan yang diberikan PT Garuda Indonesia kepada pelanggan. Dalam hal ini, Senior Manajer *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya menyatakan bahwa PT Garuda Indonesia berupaya mengetahui ekspektasi pelanggan yang dijelaskan sebagai berikut:

“secara berkala kita melakukan survei-survei pengukuran tingkat kepuasan pelanggan melalui *customer satisfaction survey* gitu ya, kita tanyakan. Itu diukur melalui indeks ya ada parameter-parameternya baik itu *customer satisfaction index*, *service performance indeks*, nanti kita akan coba cari tau sebenarnya yang diharapkan penumpang itu apa, kadang kala ekspektasinya begitu sangat tinggi gitu yaa, sementara kita

tidak menyediakan sebesar itu. Jadi pengukurannya melalui survey-survei, kemudian juga bisa melakukan *benchmark*, apa yang dilakukan *airlines* lain, jadi itu bagiannya unit *marketing research* yang nanti kamu akan temui besok nanti bisa lebih banyak tau bagaimana mengetahui ekspektasi penumpang.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50).

Berdasarkan informasi yang disampaikan narasumber di atas, PT Garuda Indonesia secara rutin melakukan survey untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang dinamakan *customer satisfaction index* (CSI) dan juga *service performance indeks*. Survei tersebut dilakukan bertujuan untuk mengetahui seberapa puas pelanggan terhadap pelayanan yang dirasakan dalam pengalaman bersama PT Garuda Indonesia dan apa harapan penumpang agar dapat PT Garuda Indonesia wujudkan dalam memberikan pelayanan. Selain itu juga melakukan *benchmark* dari maskapai penerbangan pesaing terkait bagaimana upaya mereka dalam melayani pelanggan agar PT Garuda Indonesia dapat mengetahui posisinya seperti apa dibandingkan dengan maskapai penerbangan lainnya. Upaya PT Garuda Indonesia tidak hanya sebatas itu, namun juga ada upaya untuk mewujudkan harapan tersebut sebagaimana pernyataan Senior Manajer *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“Caranya sebenarnya ekspektasi penumpang itu kan setelah diketahui nanti kita petakan dalam kebijakan *service recovery*. Tapi kepuasan orang itu kan tidak terbatas gitu ya, sementara kita punya keterbatasan. Misalnya orang minta gantinya luar biasa gede banget minta ganti misalnya kegagalan layanan dia menyebutkan nilai nominal tertentu (sepuluh juta) misalnya, sementara kita aturannya kan ngga mungkin juga begitu secara aturan ya misalnya hanya dua juta gitu. Seperti itu ya ketidakteemuan apa yang menjadi harapan dengan apa yang kita berikan, jadi ya seperti itu. Ekspektasi itu banyak ragamnya sih, setiap orang aja satu sama lain ekspektasinya berbeda, nah bagaimana kita mendefinisikan sebuah kebijakan yang bisa memenuhi harapan secara

umum gitu ya kan. Seperti layaknya orang makan satu sama lain ada yang mau pedes, ada yang engga. Jadi bagaimana kita hadir ditengah-tengah itu bisa memenuhi harapan pelanggan.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50).

Berdasarkan informasi narasumber di atas, PT Garuda Indonesia tidak hanya mengukur tingkat kepuasan pelanggan, namun juga berupaya untuk mewujudkan ekspektasi tersebut. Meskipun demikian, ekspektasi penumpang disadari beraneka ragam dan terkadang berekspektasi tinggi, sedangkan perusahaan memiliki keterbatasan dalam mewujudkannya. Maka dari itu, kebijakan yang ditetapkan perlu dipertimbangkan agar dapat mencapai ekspektasi setiap pelanggan. Hal tersebut didukung pula oleh pernyataan narasumber di bidang *Quality Assurance* pada Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“iya ada, ekspektasi yang maunya penumpang mau jadi apa, salah satunya, isu tahun kemarin yang paling.. agak agak.. kalau kamu ngikutin ya, itu keluhan menu pesawat yang itu-itu aja, itu kan mereka nulis akhirnya, kan di pesawat ada itu ya, bayangin aja ya misalnya kan tadi ya, kan kalau orang dinas misalnya ke Surabaya 4x seminggu, pagi ini dia ketahuan “ni gua nanti makan *omlette* ni di pesawat” trus 2 hari kemudian dia pulang itu “yah *omlette* lagi”, 3 hari enek dong hehehe, ni pesawat kok itu-itu aja. Atau ke jogja misalnya ya, dikasihnya pastel sama roti gitu kan, oke pastel sama roti, siangnya dia pulang, kok pastel sama roti lagi sih.. nah itu ada beberapa yang penumpang komplain bukan komplain sih ya, memberikan *feedback* lah, *suggestion* kepada kita “kok makanan Garuda kurang variasi..” gitu kan, nah itu sekarang kita ejawantahkan, halah, kita implikasikan, kemarin kita meluncurkan 12 menu, Garuda menggandeng Sari Mande, makanan Padang gitu kan.. cari deh di ig-nya Garuda.. itu ada beberapa varian gitu, makanan Indonesia, jadi kan Garuda kan ininya kan jargonnya kan *Indonesian Hospitality*, jadi kita bikin menu Indonesian banget, coba mau makan nasi Padang di ketinggian 37.000 kaki? Nah itu, ada sekarang.. Jadi kita, tadi, dari hasil survei, dari hasil suara pelanggan, kan kita ada suara pelanggan. Ada mereka juga bisa.. sosmed, salah satu tools kita yang paling ampuh kalau jaman sekarang.. karena sosmed itu langsung nancep gitu, ceek langsung ke sini kan kalau nulis, email pribadi, bisa lah, tapi

kalau sosmed, sedikit aja.. langsung *aware* semua, mana *friendsnya* Garuda kan banyak banget kan hehe, itu mereka langsung, langsung di.. apa ya.. sensitif. Terus, sekarang ini isu yang terbesar juga ikutin, itu harus masuk deh kayaknya.. harga tinggi... iya kan, semua *airlines* sekarang kan sepi lah, *airport* sepi, bukannya *airlines*. Ukuran penumpangnya itu banyak atau engga dalam sebuah maskapai, *airport*. Kalau *airportnya* sepi, apa kabar maskapainya, gitu kan. Itu salah satu dampak dari kebijakan harga tinggi saat ini. Itu kita kemarin sepakat untuk menurunkan harga 20% karena aftur turun, ya kan. Itu juga salah satu *tools* kita untuk tetap *memantain* kepercayaan pelanggan, gitu.”

Informasi yang disampaikan narasumber di atas, ini menunjukkan suatu contoh bahwa PT Garuda Indonesia telah berupaya memenuhi ekspektasi pelanggan atas saran yang diberikan penumpang. Salah satu keluhan penumpang adalah terkait menu makanan yang ada di pesawat yang dinilai membosankan, ini mendorong penumpang untuk memberikan saran agar menu di dalam pesawat lebih variatif. Contoh ini menunjukkan bahwa saran penumpang juga merupakan nilai yang sangat berharga untuk perusahaan agar bisa terus berkembang dan berinovasi sehingga membawa perusahaan kepada pelayanan yang lebih kompetitif dan unggul.

#### 4. Patuh terhadap Aturan Pemerintah

Dalam hal ini adalah PM 77 Tahun 2011, PM 89 Tahun 2015, UU Nomor 1 Tahun 2009 untuk domestik adalah aturan-aturan yang menjadi pedoman bagi maskapai penerbangan niaga di Indonesia untuk menjamin keselamatan dan hak penumpang. Terkait dengan performa PT Garuda Indonesia dalam mematuhi aturan-aturan pemerintah, narasumber yang selaku Senior Manajer Unit *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya menyatakan bahwa salah satu kekuatan PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* adalah kepatuhan terhadap aturan pemerintah:

“Kita sudah teruji beberapa kali mengalami tantangan-tantangan kegagalan layanan dan kita selesaikan baik, ini yang menjadi kekuatan kita, kita sudah memiliki sistem dan panduan yang baik dalam hal ini adalah *service recovery guidance book*. Kemudian kita juga *comply* terhadap aturan-aturan yang ditetapkan oleh pemerintah di dalam Permenhub 77 tadi, adapun 88. Kemudian kita juga *comply* dengan aturan audit *delay management*, kemudia kita juga *comply* kepada Konvensi Montreal (aturan-aturan penerbangan internasional). Jadi kekuatan kita adalah *airline* yang sudah sangat *mature* sekali, sudah sangat kuat, sudah sangat dewasa dan terdepan didalam penanganan *service recovery*. kita berbeda dengan *airlines* lain khususnya di dalam negeri karena kita menjadi *airline* yang paling senior, maka kita memiliki kekuatan di dalam sistem yang sudah sangat tangguh, dan Alhamdulillah setiap masalah seberat apapun, kita bisa tuntaskan dengan baik dan menimbulkan respon yang baik di mata pelanggan terhadap kita. Jadi penjelasannya adalah bagaimana setiap *Service Recovery* yang berikan itu mampu mengobati atau bahkan menyembuhkan atau bahkan bisa membahagiakan penumpang yang tadinya kecewa menjadi senang, ataupun bisa mengubah *complaint* menjadi *compliment*.” (wawancara dengan Bapak J, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 08.50)

Informasi yang disampaikan narasumber di atas menunjukkan bahwa PT Garuda Indonesia merupakan maskapai penerbangan yang tidak luput dari banyaknya kegagalan layanan, namun dapat diatasi dengan baik karena didukung juga oleh sistem dan panduan yang tangguh. Namun, patuh terhadap panduan internal belum cukup, PT Garuda Indonesia juga patuh terhadap regulasi yang ditetapkan pemerintah. Kepatuhan terhadap pemerintah merupakan langkah strategis untuk menghindari sanksi dan menjamin keselamatan dan hak-hak penumpang berdasarkan performa laporan berupa *Delay Report* dan *Report Keluhan Penumpang* yang diserahkan oleh maskapai penerbangan setiap sebulan sekali kepada Direktorat Angkutan Udara. Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber di bidang *Quality Assurance* di Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“starteginya.. bukan strategi sih, masalahnya kebijakan, jadi starteginya kita itu ada di SOP, prosedurnya sudah ada di SOP trus ngkutin prosedur yang diberikan pemerintah jadi, kalau untuk *human touch*nya ada pasti, tapi kalau untuk ee.. strategi perusahaan ke penumpang itu ngga ada, yang penting kita itu menyelesaikan. Secara global itu ngga ada, secara unik ada, maksudnya pendekatan personal kita berikan pendekatan personal. Tapi kalau untuk *globally* ngga ada secara *corporate*.” (wawancara dengan Ibu P, Unit *Service Quality*, pada Hari Rabu, 27 Februari 2019 pukul 09.30

Berdasarkan informasi dari narasumber di atas, SOP dan regulasi pemerintah, yakni PM 77 Tahun 2011, PM 89 Tahun 2015, UU Nomor 1 Tahun 2009 merupakan strategi dalam penanganan *Service Recovery*. Kedua hal tersebut harus dipastikan diimplementasikan dalam setiap kegiatan *Service Recovery* agar dapat terselesaikan sesuai dengan yang termaktub dalam pedoman internal dan eksternal tersebut. Narasumber Ibu P juga menjelaskan bahwa secara unik, PT Garuda Indonesia memberikan pendekatan personal kepada penumpang, pendekatan tersebut diberikan oleh staf garis depan terlatih melalui program pelatihan *uplifting* yang dilakukan setiap 2 tahun sekali.

## 5. Penanganan yang Cepat

### a. Penanganan yang Cepat, Tepat, dan Efektif.

Penanganan yang cepat, tepat dan efektif merupakan langkah strategis dalam penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia. Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber selaku Senior Manajer *Service Quality* pada Kantor Cabang Jakarta Raya sebagai berikut:

“strateginya ya yang jelas kita harus menangani dengan cepat, tepat dan efektif ya, tidak boleh suatu masalah itu didiamkan berlama-lam,.. Jadi kalau penumpang sudah datang mengajukan keluhan maka secepat itu juga kita harus segera menuntaskan. Yang kedua tidak boleh ping pong

penumpang, lempar sana lempar sini ngga boleh, jadi harus dengan cepat dan efektif di unit mana yang menangani itu dilakukan koordinasi secepatnya, makanya kita tentukan SLAnyanya atau *service level agreement* bagaimana menuntaskan setiap masalah yang timbul, kita tidak boleh lebih dari 5 hari kerja yaa seperti itu, jadi seperti itu penanganannya, strateginya sih cepat, tepat, dan tuntas.

b. Adanya *Service Level Agreement* (SLA) dalam Penanganan Keluhan Pelanggan

Sebagaimana yang diungkap oleh narasumber di atas, SLA merupakan salah satu alat untuk mengendalikan waktu penanganan *Service Recovery* agar penumpang tidak berlama-lama dalam menunggu keluhan atau permasalahannya ditangani dengan baik *Service Level Agreement* (SLA) adalah komitmen penyelesaian suatu kasus berdasarkan tipe konsumen dan urgensi kasus yang diajukan. SLA *Rating* terdiri dari 3 tingkatan, yaitu *Poor*, *Good*, dan *Excellent*. Nilai *Poor* apabila permasalahan dapat diselesaikan melampaui target waktu yang ditetapkan, nilai *Good* apabila permasalahan diselesaikan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan, dan nilai *Excellent* apabila permasalahan diselesaikan sebelum target yang ditetapkan. Berikut ini merupakan penetapan waktu penyelesaian SLA:

**Tabel 4.5 Pertimbangan Waktu Penyelesaian SLA**

Tipe Pelanggan		<i>Jasmine Newly Customer</i>	<i>Chrysanth Regular Customer</i>	<i>Rose Loyal Customer</i>	<i>Orchid (priority/VIP)</i>
Level Komplain		1	2	3	4
<b>Low</b>	1	2	3	4	5
<b>Medium</b>	2	3	4	5	6
<b>High</b>	3	4	5	6	7
<b>Top</b>	4	5	6	7	8

Sumber: Garuda Indonesia (2014)

**Tabel 4.6 Penetapan Waktu Penyelesaian SLA**

<i>Service Level Agreement</i>	
Nilai	Waktu Kalender
1 dan 2	14
3 dan 4	10
5 dan 6	9
7 dan 8	7

Sumber: Garuda Indonesia (2014)

Keterangan:

- a. *Low*: level keluhan yang cenderung bersifat umum (tidak spesifik), tidak menimbulkan dampak traumatis yang signifikan di sisi pelanggan.
  - b. *Medium*: level keluhan yang memiliki dampak traumatis atau kekecewaan pelanggan, beberapa kasus yang memiliki potensi menimbulkan dampak cedera fisik.
  - c. *High*: level keluhan yang menimbulkan dampak traumatis berat pelanggan; keluhan diterima pada saat pelanggan sedang menikmati / mengkonsumsi produk atau jasa, solusi bersegera saat itu juga. Ketidaknyamanan dapat berpotensi keluhan dan tuntutan dari pelanggan.
  - d. *Top*: keluhan tingkat urgensi tertinggi pada area layanan, merupakan prioritas paling utama.
- c. Adanya Sistem yang Berintegritas yaitu C'VoMS

PT Garuda Indonesia dalam mengelola suara pelanggan menggunakan sistem yang berintergrasi yang disebut Customer Voice Management System (C'VoMS). C'VoMS adalah sistem yang dikelola oleh Garuda

Indonesia untuk menampung keluhan, pujian serta saran dari pelanggan. C'VoMS digunakan untuk meningkatkan kualitas penanganan keluhan pelanggan, penerapan *Service Recovery* secara efektif, dan peningkatan kemampuan pemetaan titik layanan yang kritikal agar perusahaan mampu melakukan langkah perbaikan yang strategis dan tepat (Laporan Tahunan Garuda Indonesia, 2017). Tujuannya untuk menyediakan standarisasi mekanisme kerja dalam hal menangani suara pelanggan yang masuk melalui media komunikasi korporat yang telah disediakan maupun dengan penyampaian secara langsung, sehingga penanganan keluhan dapat dilakukan secara cepat, tepat dan akurat. Disisi lain juga dapat menyediakan laporan *performance* terkait penanganan suara pelanggan pada umumnya dan penyelesaian keluhan pada khususnya. Aktivitas pengelolaan suara pelanggan ini dimulai dari menerima keluhan, penyampaian *initial response* (untuk kasus yang memerlukan klarifikasi terlebih dahulu), negosiasi, penyampaian kompensasi dan penyelesaian keluhan (Garuda Indonesia, 2014).

### **C. Analisis Data dan Pembahasan**

Berikut ini merupakan pembahasan berdasarkan hasil analisis dari masing-masing fokus penelitian:

#### **1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal dalam Penanganan Service Recovery pada PT Garuda Indonesia**

Faktor internal PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan. Menurut Hubies dan Najib (2014)

kekuatan merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan relatif dari pesaing kepada perusahaan, sedangkan kelemahan adalah faktor-faktor internal negatif yang dapat menghambat perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Kemudian faktor eksternal dalam penelitian ini meliputi faktor peluang dan ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*. Tujuannya dari analisis faktor eksternal adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berpotensi membawa dampak nyata kepada perusahaan, lingkungan kerja, dan yang tidak berhubungan langsung (lingkungan sosial). Peluang adalah kondisi sekarang atau masa depan lingkungan yang menguntungkan organisasi pada saat ini atau pada luaran potensial. Ancaman adalah kekuatan eksternal negatif yang menjadi rintangan perusahaan mencapai misi, sasaran dan tujuan (Hubies dan Najib, 2014).

## **1.1 Faktor Internal**

### **A. Kekuatan**

Pada kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia, yang pertama ialah penanganan keluhan 24 jam. Ini merupakan kekuatan yang besar untuk meningkatkan performa kinerja pemulihan layanan yang baik karena hal ini untuk memudahkan pelanggan mengajukan keluhan di manapun pelanggan berada dan kapanpun pelanggan membutuhkan informasi ataupun respon atas kegagalan layanan yang pelanggan alami. Ini merujuk pada pendapat yang dikemukakan Tjiptono dan Chandra (2011), bahwa kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan merupakan salah satu aspek penanganan keluhan pelanggan yang dapat membentuk citra yang kredibel

bagi perusahaan karena mudah dijangkau melalui saluran media berupa *website*, email, dan *call center* misalnya, agar pelanggan dapat dengan mudah menyampaikan keluhan yang ingin segera didengar oleh pihak penyedia jasa dan segera melakukan tindakan atas hal tersebut. Menurut Lovelock, Wirtz dan Mussry (2011), memudahkan pelanggan untuk memberikan masukan merupakan salah satu prinsip pemulihan layanan yang efektif untuk mengatasi pelanggan yang hilang begitu saja setelah mengalami kegagalan layanan. Banyak perusahaan telah meningkatkan koleksi prosedur keluhan mereka dengan menambahkan saluran telepon khusus bebas pulsa, situs website, kartu komentar pelanggan, atau bahkan video untuk merekam keluhan pelanggan.

Kekutaan yang kedua ialah pelatihan bagi SDM yang menangani keluhan. PT Garuda Indonesia telah begitu berupaya untuk menonjolkan pelayanan melalui program pelatihan bagi staf garis depan yang menangani keluhan pelanggan pertama kali karena SDM pada staf garis depan membutuhkan pelatihan yang khusus apabila dalam keadaan menangani pelanggan yang mengeluh karena pelanggan tersebut cenderung sensitif terhadap bagaimana cara staf melayani mereka pada saat komplain. Hal ini merujuk kepada pendapat Lovelock, Wirtz dan Mussry (2011), di mana secara khusus, prosedur pemulihan layanan yang efektif harus (1) proaktif; (2) direncanakan (rencana kontingensi harus dikembangkan untuk kegagalan layanan terutama yang dapat terjadi secara beratur dan diluar kendali perusahaan); (3) dilatih (melatih keterampilan staf garis depan); (4) diberdayakan (memberdayakan karyawan untuk menggunakan penilaian dan

kemampuan komunikasi dalam memberi solusi yang memuaskan bagi pelanggan).

Hasil penelitian terdahulu oleh Yanto dan Pandia (2012) menyatakan hal yang serupa terkait kekuatan ini. Yanto dan Pandia (2012) menyatakan bahwa staf garis depan merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan pelanggan, sehingga memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan dan loyalitas tersebut dapat terwujud salah satunya ketika staf garis depan dapat menangani keluhan dan dapat memberikan pemulihan layanan yang baik bagi pelanggan.

Kekuatan yang ketiga yaitu memiliki prosedur (SOP) yang jelas yang termaktub dalam *Service Recovery Guidance Book*. SOP tersebut menjadi landasan dalam mekanisme penanganan *Service Recovery* dan solusi yang bisa didapatkan melalui SOP tersebut selain aturan-aturan dari pemerintah. Pendapat Lovelock, Wirtz dan Mussry (2011) menjadi acuan hal ini, bahwa salah satu dari prinsip pemulihan layanan yang efektif membutuhkan komitmen, perencanaan, dan panduan yang jelas, karena memulihkan kegagalan layanan membutuhkan lebih dari sekadar tekad kuat untuk menyelesaikan masalah yang mungkin terjadi.

Kekuatan yang ke empat yaitu patuh terhadap aturan pemerintah. Ini merupakan kekuatan yang patut dibanggakan perusahaan, karena performa kinerja PT Garuda Indonesia terhadap aturan-aturan tersebut sangat baik. Kekuatan ini menunjukkan komitmen PT Garuda Indonesia terhadap peraturan pemerintah berupa PM 77 Tahun 2011; PM 89 Tahun 2015; dan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009, karena pelanggaran atas aturan-aturan pemerintah tersebut akan diberikan sanksi yang mengancam kegiatan operasional penerbangan PT Garuda Indonesia.

Sebagaimana yang tertera dalam PM 89 Tahun 2015 Bab IV Pasal 13 ayat (1) Direktur Jenderal melakukan pengawasan dan penilaian terhadap Badan Usaha Angkutan Udara; (2) pengawasan dan penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan komponen sebagai berikut: a. Ketaatan Badan Usaha Angkutan Udara Dalam Negeri melaporkan pelaksanaan penerapan Standar Operasional Prosedur (*Standard Operational Procedure/SOP*) penanganan keterlambatan penerbangan (*delay management*) yang telah diserahkan kepada Direktur Jenderal; b. Jumlah temuan dalam pengawasan terkait penanganan keterlambatan penerbangan (*delay management*) oleh Inspektur Angkutan Udara; dan c. Penanganan atau penyelesaian keluhan pengguna jasa angkutan udara terhadap keterlambatan penerbangan.

PM 89 Tahun 2015 tentang Penanganan Keterlambatan Penerbangan mengatur sanksi bagi maskapai penerbangan yang tidak dapat memenuhi aturan tersebut yang tertuang dalam Bab VIII Pasal 16 bahwa badan Usaha Angkutan Udara diberikan sanksi berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh Direktur Jenderal dengan ketentuan sebagai berikut: a. sanksi berupa teguran tertulis apabila Badan Usaha Angkutan Udara Dalam Negeri mempunyai bobot penilaian di bawah 60 persen (tidak baik) berturut-turut selama 3 bulan; b. sanksi berupa pembekuan rute baru apabila Badan Usaha

Angkutan Udara Dalam Negeri mempunyai bobot penilaian di bawah 60 persen (tidak baik) berturut-turut selama 3 bulan sejak diberikan surat peringatan sebagaimana dimaksud pada butir a; c. sanksi berupa pengurangan rute apabila Badan Usaha Angkutan Udara Dalam Negeri mempunyai bobot penilaian di bawah 60 persen (tidak baik) berturut-turut selama 3 bulan sejak diberikan sanksi pembekuan rute sebagaimana dimaksud pada butir b; dan d. sanksi berupa pencabutan izin usaha apabila Badan Usaha Angkutan Udara Dalam Negeri mempunyai bobot penilaian di bawah 60 persen (tidak baik) berturut-turut selama 3 bulan sejak diberikan sanksi pengurangan rute sebagaimana dimaksud pada butir c.

Kekuatan yang ke lima adalah penanganan yang cepat. Poin kekuatan ini begitu penting karena dapat mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Hal ini sebagaimana menurut hasil penelitian terdahulu oleh Lestari (2014), keluhan yang ditangani secara cepat dan tepat menjadikan pelanggan lebih puas dari pelanggan yang tidak pernah menyampaikan keluhan. Menurut Tjiptono dan Chandra (2011), kecepatan dalam penanganan keluhan merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan penyedia jasa, karena keluhan pelanggan yang tidak segera ditangani akan menyebabkan pelanggan merasa diabaikan, sehingga ini merupakan hal yang penting untuk diperhatikan penyedia jasa dalam menangani keluhan.

### **B. Kelemahan**

Pada analisis kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia, yang pertama adalah kurangnya pengetahuan produk pada staf garis depan. Staf

garis depan perlu menguasai informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi pelanggan terhadap PT Garuda Indonesia dan penanganan sesuai prosedur kepada pelanggan yang komplain. Kelemahan ini dikhawatirkan menimbulkan gap komunikasi dengan pelanggan. Gap komunikasi menurut Tjiptono (2012) dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap kualitas layanan karena staf garis depan tidak bisa selalu memberikan informasi terbaru kepada pelanggan atau pesan yang disampaikan staf garis depan tidak dipahami pelanggan. Menghadapi hal tersebut, Hermawan (2012) berpendapat bahwa agar staf garis depan bisa dengan mudah melayani calon konsumen atau pelanggan, mereka harus memiliki pengetahuan tentang produk (*product knowledge*). Pentingnya *product knowledge* yang baik bagi karyawan menurut Getuseto (2010) dalam Binus University Business School (2018) antara lain mengembangkan tingkat kepercayaan dan kemampuan dalam menjual; membangun hubungan dan kepercayaan pelanggan; menyesuaikan kebutuhan pelanggan dengan produk atau jasa yang tepat; membuat presentasi penjualan menjadi lebih baik; mampu mengatasi kesulitan dengan baik; memberikan pelayanan yang baik setelah melakukan penjualan. Dengan antusiasme dan percaya diri, karyawan dapat menyediakan produk dan menjawab pertanyaan dengan baik yang berkaitan dengan produk atau jasa.

Kelemahan kedua adalah kurangnya pembaruan pada SOP atau *Service Recovery Guidance Book*. Ini merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*, karena

kebutuhan dan keinginan pelanggan terus meningkat sehingga perlu diiringi dengan pembaruan pada SOP tanpa harus merugikan PT Garuda Indonesia. Hal ini sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang disampaikan oleh Lestari (2016), bahwa untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang akan dipuaskan bukanlah hal yang mudah, hal ini disebabkan karena kebutuhan dan keinginan pelanggan selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, jika pelanggan merasa puas, maka ada kecenderungan untuk melakukan pembelian ulang.

Kelemahan ketiga adalah tidak semua waktu penyelesaian sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini dapat saja terjadi karena begitu beragamnya permasalahan yang terjadi dengan tingkat keparahan yang berbeda. Kelemahan ini menjadi titik rawan kekecewaan pelanggan apabila waktu penyelesaian keluhan mereka tidak sesuai dengan ekspektasi sehingga butuh pemahaman dari pelanggan. Meskipun demikian, PT Garuda Indonesia telah berupaya untuk menangani permasalahan ini dengan SLA dan C'VoMS. Menurut Oliver (1997); Hunt (1991) dan Patterson (1993) dikutip dalam Tjiptono dan Chandra (2011) berpendapat bahwa konsumen akan puas bila ekspektasi sebanding dengan kinerja produk secara nyata. Sebaliknya, dalam hal ini ekspektasi pelanggan tidak bertemu dengan kenyataan yang diberikan perusahaan, sehingga pelanggan akan berpotensi mengalami kekecewaan. Sedangkan harapan pelanggan menurut Lupiyoadi (2013) pada dasarnya sama dengan layanan seperti apa yang seharusnya diberikan perusahaan. Harapan tersebut didasarkan pada informasi dari

mulut ke mulut (*word-of-mouth*), kebutuhan pribadi, pengalaman di masa lampau, dan komunikasi eksternal (iklan dan berbagai bentuk promosi perusahaan lainnya)

Kelemahan ke empat ialah tingkat perputaran staf garis depan yang tinggi. Hal ini menyangkut efisiensi dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan program pelatihan dan kebutuhan SDM yang harus dipenuhi pada staf garis depan untuk menangani penumpang PT Garuda Indonesia. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Jackson, Schuler dan Werner (2010:278) menyatakan bahwa bagi sebagian perusahaan, pertumbuhan yang cepat merupakan alasan utama mengapa perusahaan merekrut pegawai baru, namun kebutuhan untuk mengganti pekerja yang meninggalkan perusahaan adalah kekuatan yang lebih umum yang mengarahkan sebagian besar aktivitas perusahaan. Perputaran, bukan pertumbuhan, menciptakan sebagian besar tekanan perekrutan. Perputaran pegawai tidak semua dapat dihindari, bahkan dalam perusahaan terbaik sekalipun.

Kelemahan yang ke lima adalah *Service Recovery* menjadi salah satu *touch point* yang memiliki tingkat kepuasan rendah. Kelemahan ini merupakan fakta bahwa kepuasan pelanggan terhadap *Service Recovery* rendah. Meskipun demikian, fakta ini diiringi upaya untuk terus memperbaiki layanan dan juga *corrective action* untuk perbaikan dan peningkatan pelayanan melalui *Service Recovery*. *Touch point* atau titik sentuh pelanggan adalah setiap saat di mana seorang pelanggan menghadapi

suatu merek dan produk, dari pengalaman aktual menjadi personal atau dari komunikasi massa menjadi observasi kasual (Adam, 2015).

## 1.2 Faktor Eksternal

### A. Peluang

Pada peluang yang dimiliki PT Garuda Indonesia, yang pertama adalah loyalitas pelanggan. Ini merupakan tujuan utama dari penanganan *service recovery*, hal ini berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Lovelock dan Wirtz (2007) bahwa *service recovery* adalah upaya sistematis perusahaan untuk memperbaiki masalah setelah kegagalan layanan dan mempertahankan niat baik pelanggan. Peluang ini juga cukup besar karena didukung program loyalitas pelanggan yaitu Garuda Miles. Loyalitas pelanggan adalah komitmen dari seorang pelanggan terhadap suatu produk atau jasa yang diukur dengan pembelian ulang atau *attitudinal loyalty* (Schiffman, dkk., dalam Mutua, 2011., dalam Adam, 2015). Adam (2015) menambahkan, bahwa pelanggan tidak menjadi loyal secara tiba-tiba, namun ada hal yang menyebabkan mereka menjadi loyal. Hasil riset menunjukkan bahwa *relationship* dapat menciptakan nilai bagi pelanggan individual melalui faktor-faktor seperti menginspirasi keyakinan diri yang lebih besar, menawarkan *social benefit* dan memberikan *special treatment*.

Peluang kedua adalah komplimen atau pujian dari pelanggan. Hal ini merupakan salah satu indikasi penumpang merasa puas atas *Service Recovery* yang diberikan, meskipun cukup sulit mendapatkan rasa puas dari pelanggan pasca kegagalan layanan. Pujian yang didapatkan PT Garuda

Indonesia merupakan penilaian atas kinerja *Service Recovery* kepada pelanggan. Hal ini mengindikasikan kepuasan pelanggan, karena Lovelock, Wirtz, dan Mussry (2011) menyatakan bahwa kepuasan adalah semacam penilaian perilaku yang terjadi setelah pengalaman mengonsumsi layanan. Pelanggan akan cukup terpuaskan selama penyelenggaraan yang dirasakan berada di antara zona toleransi, yaitu di atas tingkat layanan memadai. Jika kinerja layanan mendekati atau melebihi tingkat layanan yang diinginkan, pelanggan akan sangat senang dan sangat mungkin untuk melakukan pembelian berulang di masa yang akan datang, tetap loyal kepada perusahaan, dan menyebarkan *word of mouth* positif. Hasil dari penelitian terdahulu oleh Simanjutak dan Hamimi (2019) menyatakan bahwa semakin konsumen puas terhadap penanganan keluhan pelanggan, maka semakin meningkat juga komunikasi yang dilakukan konsumen kepada individu atau kelompok lainnya atas pengalaman positif yang didapatkan dari penyedia jasa.

Peluang ke tiga adalah melakukan *Service Level Agreement* dengan perusahaan asuransi. Upaya ini berpotensi mengurangi biaya untuk pengeluaran kompensasi sehingga perusahaan akan efisien dalam pengeluaran kompensasi dalam *Service Recovery*. Pemberian kompensasi atas kerugian yang dialami pelanggan merupakan salah satu aktivitas yang diperlukan dalam rangka memulihkan layanan pelanggan (Bowen dan Johnston, 1999 dalam Tjiptono, 2012). Heskett, Sasser dan Hart (1990) dalam Tjiptono (2012:389) merangkum 8 praktik utama yang diterapkan

untuk menangani pemulihan layanan, salah satunya adalah mengukur biaya primer dan biaya sekunder dari pelanggan yang tidak puas, lalu melakukan penyesuaian investasi terhadap tingkat biaya tersebut.

Peluang ke empat adalah potensi pasar domestik yang masih tinggi. Di samping kenyataan bahwa kegagalan layanan tidak dapat dihindari dan merupakan konsekuensi bagi perusahaan, namun peluang menarik pelanggan baru masih tinggi melalui pasar domestik yang masih luas. Untuk memanfaatkan peluang ini harus diiringi pula dengan upaya-upaya untuk menarik calon pelanggan.

#### **B. Ancaman**

Ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery* yang pertama adalah ancaman hukum yang bisa dipidanakan. Pelanggaran terhadap regulasi yang ditetapkan pemerintah ini sanksinya cukup berat bagi maskapai penerbangan terlebih jika pelanggan mengajukan gugatan. Menurut Lupiyoadi (2013), pada dasarnya, kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan atas produk akan berpengaruh pada pola perilaku selanjutnya. Pelanggan yang tidak puas dapat melakukan pengembalian produk, atau mereka secara ekstrem dapat melakukan gugatan hukum terhadap perusahaan melalui seorang pengacara. Hal ini harus segera ditangani oleh perusahaan, karena pelanggan yang tidak puas dapat merusak citra perusahaan.

Ancaman ke dua yaitu *ASEAN Open Sky Policy*. Adanya kebijakan tersebut menjadi ancaman bagi PT Garuda Indonesia karena pelanggan akan

semakin banyak pilihan untuk beralih jasa ketika mereka tidak puas dengan *Service Recovery* yang telah diberikan PT Garuda Indonesia. ASEAN *Open Sky Policy* yang disahkan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2016 merupakan kebijakan perjanjian multilateral dari 10 negara anggota ASEAN untuk menyatukan langit mereka dalam satu pasar penerbangan tunggal. Hal tersebut menyebabkan bertambahnya permintaan untuk jasa penerbangan internasional dan menciptakan bisnis untuk perusahaan pengangkutan udara. Meskipun demikian, hanya 5 bandara Indonesia yang tercantum dalam kebijakan ini, yaitu Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Bandara Internasional Kualanamu, Bandara Internasional Juanda, Bandara Internasional Ngurah Rai, dan Bandara Internasional Sultan Hasanuddin (Ruang Rakyat, 2017).

Ancaman ke tiga yaitu cuaca buruk atau *force majeure*. Ancaman ini dihadapi oleh semua perusahaan jasa maskapai penerbangan, hal ini menyebabkan pesawat menjadi terlambat melakukan penerbangan dari jadwal yang telah ditetapkan. Kejadian *force majeure* merupakan kemungkinan yang tak dapat dihindarkan dan bukan kesalahan dari pihak maskapai penerbangan, sehingga dalam PM 89 Tahun 2015, Maskapai penerbangan bebas dari tanggung jawab pemberian kompensasi apabila terjadi keterlambatan penerbangan disebabkan *force majeure*. *Force majeure* atau keadaan memaksa didefinisikan sebagai ketentuan yang memuat tentang kejadian yang timbul di luar kemauan dan kemampuan para pihak, yang menimbulkan kerugian bagi salah satu pihak. Keadaan *force*

majeure yang menyebabkan keterlambatan atau pembatalan penerbangan antara lain bencana alam seperti aktivitas vulkanik, gempa bumi, angin topan, kebakaran, banjir bandang; peperangan baik dinyatakan atau tidak, terorisme, pemberontakan, kerusuhan massal, gangguan sosial, dan lain-lain (Binus University Faculty of Humanitines, 2016).

Ancaman ke empat adalah *negative word of mouth*. Ini merupakan ancaman yang sangat besar pengaruhnya terhadap perusahaan dalam mempengaruhi pihak lain sehingga berimbas pada citra perusahaan yang menurun. Menurut Tjiptono (2014:357-358) dalam banyak industri (terutama sektor jasa), opini positif dari teman dan keluarga jauh lebih persuasif dan kredibel ketimbang iklan. Oleh sebab itu, banyak perusahaan yang tidak hanya meneliti kepuasan total, namun juga menelaah sejauh mana pelanggan bersedia merekomendasikan produk perusahaan kepada orang lain. Sebaliknya, gethok tular negatif atau *negative word of mouth* dari pelanggan yang tidak puas bisa mempengaruhi sikap dan penilaian negatif rekan atau keluarganya terhadap barang atau jasa perusahaan dan bisa merusak reputasi dan citra perusahaan. Gethok tular negatif biasanya tersebar jauh lebih cepat dibandingkan gethok tular positif, apalagi ada kecenderungan bahwa lebih besar kemungkinan seorang pelanggan yang tidak puas menceritakan pengalamannya kepada orang lain ketimbang pelanggan yang puas menceritakan pengalamannya.

Ancaman ke lima adalah kehilangan pelanggan. Kehilangan pelanggan merupakan ancaman yang sangat besar dan mengindikasikan *Service Recovery* gagal dalam mempertahankan pelanggan. Hal ini sebagaimana

diterangkan oleh Lovelock, Wirtz dan Mussry (2011) bahwa penanganan keluhan harus dilihat sebagai *profit center*, bukan *cost center*. Ketika seorang pelanggan yang tidak puas membelot, perusahaan kehilangan lebih dari sekadar nilai transaksi berikutnya. Hal ini dapat menimbulkan kerugian dalam jangka panjang aliran keuntungan dari pelanggan tersebut dan dari siapa saja yang berpindah ke penyedia jasa lain atau menghalangi mereka untuk melakukan bisnis dengan perusahaan itu, karena komentar negatif yang pernah mereka dengar terkait perusahaan tersebut.

## **2. Strategi yang Dapat Diformulasikan dalam Penanganan Service Recovery pada PT Garuda Indonesia**

Strategi menurut Kuncoro (2006) adalah sejumlah keputusan dan aksi untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya (Coulter, 2002:7; dalam Kuncoro, 2006). Dengan demikian, beberapa ciri strategi yang utama adalah: (1) *goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan apa yang diinginkan organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan seluruh kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Menurut Nur'aini (2016) Analisis SWOT merupakan suatu instrumen pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Pendekatan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) sekaligus dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Dengan demikian, hasil dari analisis dapat membentuk perencanaan strategi berdasarkan hasil analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Adapun matriks analisis SWOT yang telah dirangkai penulis sebagai strategi dalam penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia dapat dilihat pada tabel matriks analisis SWOT berikut ini:



**Tabel 4.7 Matriks Analisis SWOT**

<b>IFAS</b>  <b>EFAS</b>	<b>Kekuatan (Strengths)</b> 1. Penanganan keluhan 24 jam 2. Pelatihan bagi SDM yang menangani keluhan 3. Memiliki prosedur (SOP) yang jelas 4. Patuh terhadap aturan pemerintah 5. Penanganan yang cepat	<b>Kelemahan (Weaknesses)</b> 1. Kurangnya pengetahuan produk pada staf garis depan 2. Kurangnya pembaruan pada SOP 3. Tidak semua waktu penyelesaian sesuai dengan harapan 4. Tingkat perputaran staf garis depan yang tinggi 5. <i>Service Recovery</i> memiliki tingkat kepuasan rendah
<b>Peluang (Opportunities)</b> 1. Loyalitas pelanggan 2. Komplimen dari pelanggan 3. Potensi pasar domestik yang masih tinggi 4. Melakukan SLA dengan perusahaan asuransi	<b>Strategi SO</b> Meningkatkan keuntungan program loyalitas pelanggan.	<b>Strategi WO</b> Menerapkan sistem kontrak lebih lama bagi staf garis depan.
<b>Ancaman (Threats)</b> 1. Hukuman pidana 2. <i>ASEAN Open Sky Policy</i> 3. Cuaca buruk / <i>force majeure</i> 4. <i>Negative word of mouth</i> 5. Kehilangan pelanggan	<b>Strategi ST</b> Sosialisasi terkait regulasi pemerintah kepada pelanggan secara lebih intens.	<b>Strategi WT</b> 1. Melakukan pendekatan kepada pelanggan yang masih merasa belum puas. 2. Meningkatkan intensitas pengawasan dan penilaian pada titik keluhan terbanyak.

Sumber: Data Olahan Penulis (2019)

Berdasarkan pada tabel matriks analisis SWOT di atas, terdapat 4 kelompok strategi yang terdiri strategi SO, WO, ST, WT yang dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT pada PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*. Strategi tersebut antara lain:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Kelompok strategi pertama yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebanyak-banyaknya (Rangkuti, 2008). Strategi yang dapat diterapkan dalam situasi PT Garuda Indonesia saat ini adalah meningkatkan keuntungan program loyalitas pelanggan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan alasan pelanggan terus menggunakan maskapai penerbangan Garuda Indonesia agar tidak beralih ke maskapai penerbangan lain. Untuk mengapresiasi loyalitas pelanggan, perusahaan dapat menambah keuntungan bagi pelanggan melalui Garuda Miles, ini bisa berupa kerja sama dengan mitra bisnis non-maskapai seperti pusat perbelanjaan, hotel, destinasi dan hiburan, maupun restoran. Apabila penumpang PT Garuda Indonesia melakukan transaksi pada mitra tersebut, penumpang bisa mendapatkan ekstra miles yang bisa dinikmati sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku pada maskapai penerbangan Garuda Indonesia. Menurut Lupiyoadi (2013), strategi program loyalitas pelanggan ini bertujuan untuk meningkatkan tingkat mempertahankan pelanggan dengan berusaha untuk meningkatkan kepuasan dan nilai kepada pelanggan tertentu. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan jangka panjang.

Lupiyoadi (2013) juga meyakini bahwa pelanggan yang menjadi anggota program akan cenderung membuat keputusan yang menguntungkan perusahaan. Mereka memiliki ikatan emosi yang lebih kuat dibandingkan yang bukan anggota. Studi menemukan bahwa pelanggan akan menyusun kembali pola pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman mereka sebelumnya saat berinteraksi dengan perusahaan dan dengan kompetitor dari perusahaan tersebut. Anggota program ini sedikit kurang sensitif pada kerugian yang diakibatkan oleh faktor finansial, karena riset ini memperlihatkan bahwa anggota umumnya memperoleh keuntungan pada aspek penagihan dan kualitas, tetapi mereka memperoleh kerugian harga jika dibandingkan dengan kompetitor. Mereka memiliki persepsi bahwa mereka menerima kualitas dan pelayanan yang lebih baik dari harga yang dibayarkan, artinya mereka merasa menerima nilai yang lebih baik.

## 2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada (Rangkuti, 2008). Strategi tersebut yaitu menerapkan sistem kontrak pekerjaan yang lebih lama bagi SDM (staf garis depan) dan memberikan sanksi apabila staf melanggar kontrak tersebut. Kontrak yang saat ini berlaku bagi staf garis depan adalah selama 2 tahun, namun ditemukan tingkat perputaran karyawan masih tinggi, sehingga perlu diterapkan adanya kontrak yang lebih lama (5 tahun). Ini merupakan langkah untuk menekan jumlah perputaran karyawan staf garis depan sebagaimana yang terjadi pada perusahaan berdasarkan keterangan

narasumber. Menurut Jackson, Schuler dan Werner (2010) dalam upaya untuk menghindari kasus pemberhentian, banyak perusahaan yang telah mengembangkan kontrak pekerjaan tertulis, yang menyatakan bahwa menerima pekerjaan dari perusahaan berarti tidak ada jaminan keamanan dan pegawai bisa diberhentikan menurut keputusan perusahaan. Untuk lebih melindungi pegawai, banyak perusahaan mewajibkan pegawai untuk menandatangani persetujuan di mana pegawai melepas hak-haknya untuk menggugat perusahaan sebagai syarat untuk bisa mendapatkan tunjangan pesangon ketika diberhentikan.

Perusahaan juga dapat mencari tahu penyebab staf mengundurkan diri dari perusahaan dan mencari jalan keluar atas permasalahan yang umum dijadikan alasan staf untuk mengundurkan diri. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Jackson, Schuler dan Werner (2010) bahwa untuk mengurangi perputaran, setiap perusahaan harus mendiagnosis alasan-alasan mengapa pegawai yang baik memutuskan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Jawaban dari alasan para pegawai yang memutuskan untuk berhenti atau beralih ke perusahaan lain dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan agar dapat memperbaiki sebab-sebab perputaran pegawai sukarela tersebut.

### 3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan (Rangkuti, 2008). Strategi tersebut adalah sosialisasi terkait regulasi pemerintah kepada pelanggan secara lebih intens melalui media yang mudah diraih pelanggan,

seperti *inflight magazine* atau pada buku bacaan di *Boarding Lounge* agar dapat dibaca penumpang ketika akan dan saat penerbangan. Hal ini bertujuan untuk mengedukasi kepada penumpang terkait hak-hak penumpang, terkait kewajiban maskapai penerbangan dan hal-hal apa yang mewajibkan maskapai penerbangan diwajibkan memberi ganti rugi kepada penumpang karena tidak semua penumpang PT Garuda Indonesia mengetahui hal tersebut yang tertuang dalam PM 89 Tahun 2015, PM 77 Tahun 2011 maupun Undang-undang Nomor 1 tahun 2009. Hal ini juga untuk meminimalkan potensi kejadian ketika penumpang marah-marah karena keterlambatan pesawat yang disebabkan cuaca buruk sehingga pesawat tidak memungkinkan untuk terbang sesuai jadwal, namun penumpang juga meminta tuntutan ganti rugi, padahal dalam hal ini maskapai penerbangan tidak dibebankan tanggung jawab untuk mengganti kerugian atau kompensasi atas hal tersebut. Ini merupakan salah satu tugas Hubungan Masyarakat pada suatu perusahaan untuk mendidik konsumen.

Menurut Hermawan (2012) Hubungan Masyarakat adalah upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk memengaruhi persepsi opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut. Tujuan dari sebuah Departemen Humas adalah untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Salah satu kegiatan Humas adalah pendidikan konsumen. Perusahaan telah melakukan berbagai program untuk mendidik konsumen, membangun itikad baik (*goodwill*) dan membantu menghindari kesalahpahaman, mendidik kesadaran konsumen terkait apa yang mereka beli

(kualitas dan keamanan), dan menyangkut informasi produk (iklan, pengemasan, dan garansi) selain memberikan program pelayanan masyarakat (*corporate social responsibility*) (Paetzold, 2011 dalam Hermawan, 2012).

#### 4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Kelompok strategi yang terakhir adalah strategi WT, yaitu strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2008). Strategi tersebut antara lain:

1. Melakukan Pendekatan Kepada Pelanggan yang masih Merasa Belum Puas

Hal ini dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi secara langsung kepada pelanggan untuk meminta maaf, mencurahkan empati, mengklarifikasi permasalahan yang terjadi sehingga pelanggan akan merasakan dirinya berharga bagi PT Garuda Indonesia atau bahkan memberikan kejutan yang menyenangkan seperti memberikan cendera mata.

2. Meningkatkan intensitas pengawasan dan penilaian pada titik keluhan terbanyak

Hal ini bertujuan agar kegagalan layanan pada titik tersebut dapat diminimalkan potensinya untuk terulang lagi. Ini harus ada upaya serius dari perusahaan agar kegagalan layanan tidak terus berulang pada titik yang sama, agar penumpang tidak merasa khawatir atau bahkan tidak percaya lagi kepada perusahaan dalam penanganan titik rawan keluhan tersebut. Hasil penelitian terdahulu oleh Lestari (2014), mengungkapkan bahwa perusahaan

dalam menangani keluhan pelanggan harus belajar dari pengalaman *service recovery* sebelumnya, sehingga kegagalan layanan yang terjadi diupayakan agar tidak terulang, karena pengharapan pelanggan atas *service recovery* dari keluhan yang mereka adukan sangat besar. Untuk itu, perusahaan harus menganalisis akar penyebab kegagalan layanan terjadi untuk menghindari kejadian yang sama di masa depan.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

*Service Recovery* merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan konsumen atau pelanggan yang mengalami kegagalan layanan untuk mengembalikan kepercayaan kepada perusahaan dan niat pembelian di masa mendatang. Setiap perusahaan harus menerapkan hal ini karena setiap usaha tidak akan luput dari kegagalan layanan termasuk PT Garuda Indonesia. Mengingat begitu pentingnya hal tersebut, PT Garuda Indonesia menerbitkan *Standard Operational Procedur* yang diberi nama “*Service Recovery Guidance Book*” untuk menjadi panduan dalam penanganan keluhan pelanggan dan pemulihan layanan. Untuk menentukan strategi penanganan *Service Recovery* pada PT Garuda Indonesia, peneliti telah memetakan faktor internal dan eksternal yang berasal dari data primer yaitu wawancara dengan narasumber terkait hal tersebut. Berikut ini faktor internal dan eksternal pada PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service Recovery*:

##### 1. Faktor Internal

Faktor internal pertama, yaitu kekuatan dalam penanganan *Service Recovery* PT Garuda Indonesia antara lain adalah penanganan keluhan yang dilakukan 24 jam, training kepada SDM yang menangani keluhan (*frontliner*), memiliki prosedur (SOP) yang jelas, patuh terhadap aturan pemerintah, dan penanganan yang cepat. Adapun faktor yang berlawanan dengan kekuatan, yaitu faktor kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *Service*

*Recovery* antara lain adalah kurangnya pengetahuan staf garis depan akan produk, tidak semua waktu penyelesaian sesuai dengan harapan pelanggan, *turnover* petugas *frontliner* yang cukup tinggi, *Service Recovery* mendapatkan tingkat kepuasan yang rendah dibanding 22 titik layanan lainnya, dan SOP yang kurang pembaruan.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal pertama, yaitu peluang dalam penanganan *service recovery* oleh PT Garuda Indonesia adalah loyalitas pelanggan, compliment dari pelanggan, potensi pasar domestik tinggi, dan *Service Level Agreement* (SLA) dengan pihak asuransi untuk efisiensi kompensasi bagasi. Faktor dari internal berikutnya adalah ancaman yang dihadapi dalam penanganan *service recovery* yaitu antara lain ancaman secara hukum bisa dipidanakan, kebijakan *Open Sky Policy*, bad *weather/force majeure*, *negative word of mouth*, dan ancaman kehilangan pelanggan.

## B. Saran

### 1. Saran untuk PT Garuda Indonesia

PT Garuda Indonesia telah banyak melakukan upaya dalam penanganan *Service Recovery* untuk mempertahankan layanan kepada pelanggan. Sebagai mahasiswa sekaligus peneliti, terdapat beberapa saran untuk perbaikan layanan untuk PT Garuda Indonesia untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan dalam penanganan *Service Recovery*, antara lain:

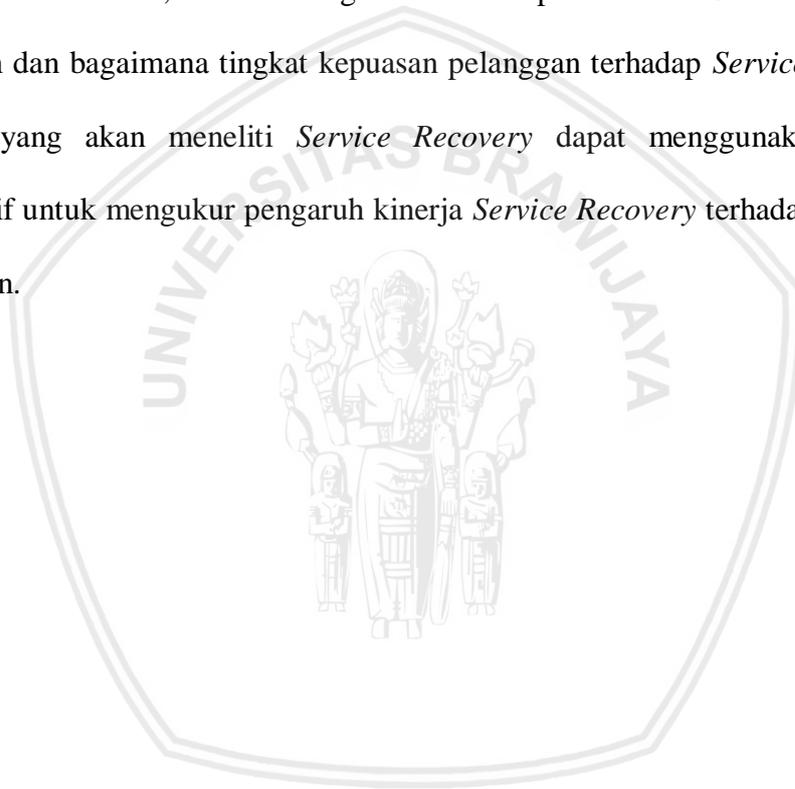
1. Untuk mengapresiasi loyalitas pelanggan, perusahaan dapat menambah keuntungan bagi pelanggan melalui Garuda *Miles*, ini bisa berupa kerja sama dengan mitra bisnis non-maskapai seperti pusat perbelanjaan, hotel,

destinasi dan hiburan, maupun restoran. Apabila penumpang PT Garuda Indonesia melakukan transaksi pada mitra tersebut, penumpang bisa mendapatkan ekstra *miles* yang bisa dinikmati sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku pada maskapai penerbangan Garuda Indonesia.

2. Menerapkan sistem kontrak pekerjaan yang lebih lama bagi SDM (staf garis depan) dan memberikan sanksi apabila staf melanggar kontrak tersebut. Kontrak yang saat ini berlaku bagi staf garis depan adalah selama 2 tahun, namun ditemukan tingkat perputaran karyawan masih tinggi, sehingga perlu diterapkan adanya kontrak yang lebih lama (5 tahun).
3. Sosialisasi terkait regulasi pemerintah kepada pelanggan secara lebih intens melalui media yang mudah diraih pelanggan. Hal ini bertujuan untuk mengedukasi kepada penumpang terkait hak-hak penumpang, terkait kewajiban maskapai penerbangan dan hal-hal apa yang mewajibkan maskapai penerbangan diwajibkan memberi ganti rugi kepada penumpang karena tidak semua penumpang PT Garuda Indonesia mengetahui hal tersebut
4. Melakukan pendekatan kepada pelanggan yang masih merasa belum puas, yang dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi secara langsung kepada pelanggan untuk meminta maaf, mencurahkan empati, mengklarifikasi permasalahan yang terjadi sehingga pelanggan akan merasakan dirinya berharga bagi PT Garuda Indonesia.
5. Meningkatkan intensitas pengawasan dan penilaian pada titik keluhan terbanyak agar kegagalan layanan pada titik tersebut dapat diminimalkan potensinya untuk terulang lagi.

## 2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran untuk penelitian selanjutnya dari penulis adalah agar dapat menggali informasi di lapangan mengenai bagaimana aktivitas *Service Recovery* berdasarkan teori para ahli agar dapat mengetahui lebih mendalam antara teori yang terjadi di perusahaan sebagai objek penelitian dalam penanganan *Service Recovery*. Kemudian, untuk mengetahui seberapa berhasil *Service Recovery* diberikan dan bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap *Service Recovery*, peneliti yang akan meneliti *Service Recovery* dapat menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur pengaruh kinerja *Service Recovery* terhadap kepuasan pelanggan.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Adam, M. 2015. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Bungin, B. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Hermawan, A. 2012. *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hubies, M., dan Najib, M. 2014. *Manajemen Strategik: dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., dkk. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Kuncoro, M. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lovelock, C. dan Wirtz, J. 2007. *Services Marketing: People, Technology, Strategy Sixth Edition*. United States of America: Pearson International Edition.
- \_\_\_\_\_. (dkk). 2011. *Pemasaran Jasa: Manusia, Teknologi, Strategi Perspektif Indonesia Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- \_\_\_\_\_. (dkk). 2011. *Pemasaran Jasa: Manusia, Teknologi, Strategi Perspektif Indonesia Jilid 2*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lupiyoadi, R dan Hamdani, A. 2011. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Pemasaran Jasa: Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Salemba Empat
- Martono, N. 2016. *Metode Penelitian Sosial: Konsep-konsep Kunci*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong, L.J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya .
- Muljadi, A., dan Warman, A. 2009. *Kepariwisata dan Perjalanan*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Nur'aini, F.D.F. 2016. *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman*. Yogyakarta: Quadrant.
- Rahim, A.R., dan Radjab, E. 2016. *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rahmayanty, N. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima: Mencegah Pembelotan dan Membangun Customer Loyalty*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Rangkuti, F. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT Gramedia Pustakan Utama
- Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan*. Presiden Republik Indonesia. Jakarta.
- Menteri Perhubungan. 2011. *Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: PM 77 Tahun 2011 tentang Tanggung Jawab Pengangkut Angkutan Udara*. Menteri Perhubungan Republik Indonesia. Jakarta.
- Menteri Perhubungan. 2015. *Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 89 Tahun 2015 tentang Penanganan Keterlambatan Penerbangan (Delay Management) pada Badan Usaha Angkutan Udara Niaga Berjadwal di Indonesia*. Menteri Perhubungan Republik Indonesia. Jakarta
- Suyanto, B dan Sutinah. 2005. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Kencana
- Tjiptono, F. 2012. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- \_\_\_\_\_ dan Chandra, G. 2011. *Service, Quality dan Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Wood, I. 2009. *Layanan Pelanggan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Zemke, R., dan Connellan, T. 2001. *E-Service: 24 Ways to Keep Your Customers—When The Competition is Just Click Away*. United States of America: American Management Association (AMACOM)

Zulganaef. 2008. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu

### **Jurnal dan/atau Skripsi**

Gustafsson, A. 2009. *Customer Satisfaction with Service Recovery*. Journal of Business Research. 1220-1222.

Lestari, D. 2014. *Penerapan Kebijakan Pemulihan Jasa (Service Recovery) dalam Menangani Keluhan Pelanggan PDAM Tirtalawu Karanganyar*. Tugas Akhir. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sebelas Maret Surakarta

Lestari, F. (2016). *Program Service Recovery untuk Penciptaan Kepuasan Pelanggan Di Angkutan Kereta Api Daerah Operasi 2 Bandung*. Strategic Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis Volume 11 Nomor 19. 24-54.

Simanjutak, M. dan Hamimi, U. K. 2019. *Penanganan Komplain dan Komunikasi Word of Mouth (WOM)*. Jurnal Ilmu Keluarga dan Konsumen. Volume 11 Nomor 1. 75-86

Tax, S. S., dan Brown, S. W. 1998. *Recovering and Learning from Service Failure*. Sloan Management Review. 75-88.

Yanto, H. E., dan Pandia, F. 2012. *Peranan Complaint Handling dan Service Recovery oleh Customer Service (CS) Dalam Rangka Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Nasabah pada PT Bank CIMB Niaga (Persero) Tbk*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 11 Nomor 1. 45-48

### **Artikel**

Binus University Business School. 2018. *Consumer Product Knowledge*. Diakses pada 13 April 2019 melalui <http://bbs.binus.ac.id/international-marketing/2018/04/consumer-product-knowledge>.

Binus University Faculty of Humanities. 2016. *Force Majeure*. Diakses pada 14 April 2018 melalui <http://business-law.binus.ac.id/2016/07/31/force-majeure/>

Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. 2017. *Daftar Maskapai*. Diakses pada 18 Oktober 2018 melalui <http://hubud.dephub.go.id/?id/aoc/index/filter:tahun,0;bulan,0;code,0;category,1;remark,0>.

Badan Pusat Statistik. 2018. *Berita Resmi Statistik*. Diakses pada 20 Oktober 2018 melalui

<https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/06/04/1472/jumlah-kunjungan-wisman-ke-indonesia-april-2018-mencapai-1-30-juta-kunjungan--.html>

Garuda Indonesia. 2018. *Konsep Layanan*. Diakses pada 18 Oktober 2018 melalui <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/garuda-indonesia-experience/service-concept/index.page>

Garuda Indonesia. 2018. *Laporan Tahunan Tahun 2017*. Diakses pada 25 Maret 2019. <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/investor-relations/financial-report-and-presentations/annual-report/index.page>

Garuda Indonesia. 2018. *Customer Care Policy*. Diakses pada 25 Maret 2019 melalui <https://www.garuda-indonesia.com/id/en/contact/customer-care-policy/index.page?>

Garuda Indonesia. 2018. *Tentang Garuda Indonesia*. Diakses pada 25 Maret 2019 melalui <https://www.garuda-indonesia.com/id/id/corporate-partners/company-profile/about/index.page?>

Harian Ekonomi Neraca. 2015. *Asean Open Sky 2015, Peluang atau Bencana?*. Diakses pada 23 April 2019 melalui <http://www.neraca.co.id/article/59229/asean-open-sky-2015-peluang-atau-bencana>

Ruang Rakyat. 2017. *“Open Sky Policy” Liberalisasi Penerbangan Indonesia*. Diakses pada 29 Maret 2019 melalui <http://ruangrakyat.com/open-sky-policy-liberalisasi-penerbangan-indonesia/>

Yuridis.id. 2018. *3 Syarat Force Majeure Dalam KUH Perdata*. Diakses pada 23 April 2019 melalui <https://yuridis.id/3-syarat-force-majeur-dalam-kuh-perdata/>

## Laporan

JKTCGGA. 2014. *PROSEDUR PENANGANAN SUARA PELANGGAN MELALUI C'VoMS*. Jakarta: PT Garuda Indonesia.

JKTAMQ. 2015. *Sosialisasi Penanganan Keluhan Pelanggan CGK melalui Customer Voice (C'VoMS)*. Jakarta: PT Garuda Indonesia Regional 2.

Garuda Indonesia. 2017. *Bringing Indonesian Hospitality to The World: Laporan Tahunan 2017*. Jakarta: PT Garuda Indonesia.

## Lampiran 1 Surat Riset



## KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 3766 /UN10.F03.12/PN/2019

Lampiran : -

Hal : Riset/Survey

Kepada : Yth. Bapak Harry Herlambang  
Senior Manager General Support  
Garuda Indonesia Training Center  
Jalan Raya Duri Kosambi 125, Cengkareng, Jakarta Barat

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak Harry Herlambang untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa:

Nama : Annisa Nur Faida  
Alamat : Jalan Kampung Belakang 25, Kamal, Kalideres  
Jakarta Barat  
NIM : 155030800111010  
Program Studi : Pariwisata  
Judul : Analisis Strategi *Service Recovery* sebagai Upaya Pemulihan Layanan  
(Studi pada PT Garuda Indonesia)  
Lamanya : 1 bulan  
Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak Harry Herlambang, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 29 Maret 2019

an. Dekan  
Ketua Jurusan Administrasi Bisnis



**Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA**  
NIP. 19580501 1984031 1 001



Lampiran 2 Tabel Triangulasi

No.	Rumusan Masalah	Dukungan Teori	Narasumber												Keterangan
			Unit Service Quality		Unit Customer Care		Unit Marketing Reseach		Unit Customer Service		Unit Inflight Service Delivery		Unit Service Performance Control		
			Ada	Tidak Ada	Ada	Tidak Ada	Ada	Tidak Ada	Ada	Tidak Ada	Ada	Tidak Ada	Ada	Tidak Ada	
1.	Faktor internal yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan <i>Service Recovery</i> (kekuatan)	a.sistem penanganan komplain secara efektif	✓			✓		✓		✓		✓		✓	Kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia antara lain penanganan keluhan 24 jam, dan penanganan yang cepat.
		b.Prinsip pemulihan layanan yang efektif	✓		✓		✓		✓		✓		✓		Pelatihan bagi SDM yang menangani keluhan dan memiliki SOP yang jelas.
		c. PM 89 Tahun 2015	✓			✓		✓		✓		✓		✓	Kepatuhan terhadap aturan pemerintah
2.	Faktor internal yang dihadapi PT Garuda	a. <i>Product knowledge</i>	✓		✓			✓		✓		✓		✓	Staf garis depan kurang menguasai produk PT Garuda

**Lanjutan Tabel Triangulasi**

Indonesia dalam melaksanakan <i>Service Recovery</i> (kelemahan)														Indonesia dalam penanganan <i>service recovery</i>
	b. Kepuasan pelanggan	✓			✓		✓			✓		✓	✓	Tidak semua waktu penyelesaian sesuai dengan harapan pelanggan, karena beberapa kasus tertentu membutuhkan investigasi yang lebih lama
	c. Mempertahankan pegawai		✓		✓		✓			✓		✓	✓	Tingkat peputaran staf garis depan yang tinggi .
	d. Komplain pelanggan		✓		✓		✓			✓		✓	✓	<i>service recovery</i> menjadi salah satu <i>touch point</i> yang memiliki tingkat kepuasan rendah dari 21 <i>touch point</i> lainnya.

Lanjutan Tabel Triangulasi

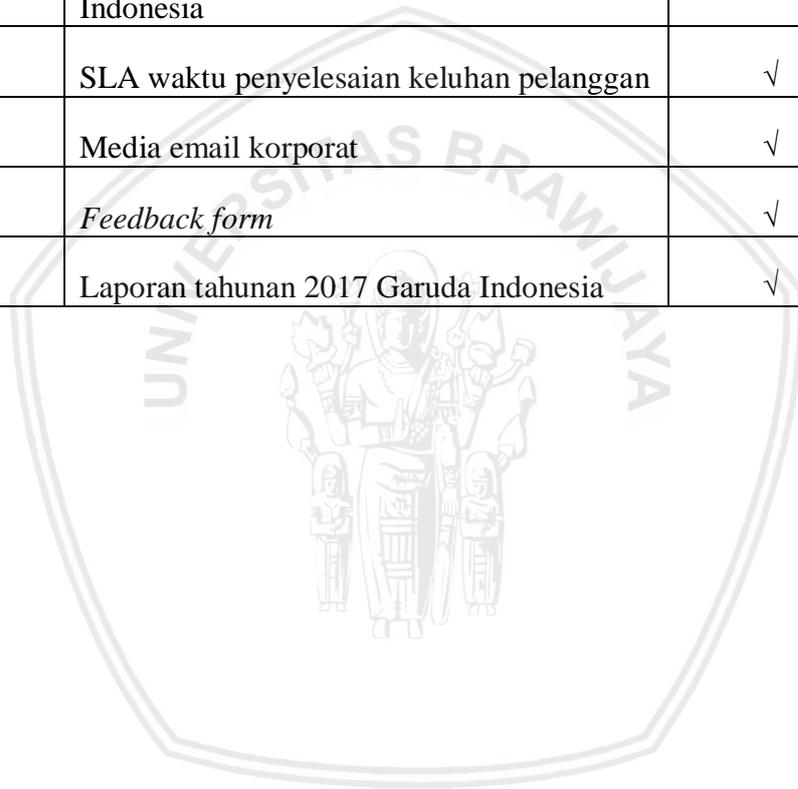
3.	Faktor eksternal yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam melaksanakan <i>Service Recovery</i> (peluang)	a.Loyalitas pelanggan	✓		✓		✓		✓		✓		✓	Loyalitas pelanggan merupakan peluang bagi PT Garuda Indonesia apabila pelanggan merasa puas terhadap <i>service recovery</i> yang didapatkan.
		b.Kepuasan pelanggan	✓		✓		✓		✓	✓		✓		Komplimen dari pelanggan merupakan indikasi pelanggan merasa puas
		c.Strategi pemulihan layanan		✓		✓		✓		✓	✓		✓	melakukan SLA dengan perusahaan asuransi memberikan peluang untuk efisiensi biaya kompensasi.
4.	Faktor eksternal yang dihadapi PT	a. Kepuasan pelanggan	✓	✓			✓		✓		✓	✓	Ancaman gugatan hukum dan <i>negative word of mouth</i>	

Lanjutan Tabel Triangulasi

Garuda Indonesia dalam melaksanakan <i>Service Recovery</i> (ancaman)														oleh pelanggan yang merasa tidak puas
	b. ASEAN <i>open sky policy</i>	✓			✓		✓		✓		✓		✓	Adanya ASEAN <i>open sky policy</i> menciptakan persaingan yang semakin ketat antarmaskapai
	c. <i>Force majeure</i>		✓		✓		✓	✓			✓		✓	Ancaman <i>force majeure</i> merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh setiap maskapai penerbangan.
d. Komplain pelanggan			✓		✓			✓	✓				✓	Ancaman kehilangan pelanggan apabila pelanggan merasa tidak puas atas <i>service recovery</i> yang diterima

**Lampiran 3 Daftar Dokumentasi**

<b>No.</b>	<b>Dokumentasi</b>	<b>Ada (√) / Tidak (X)</b>
1.	Peningkatan penumpang angkutan udara domestik	√
2.	Laporan C'VoMS	√
3.	Struktur organisasi direksi PT Garuda Indonesia	√
4.	SLA waktu penyelesaian keluhan pelanggan	√
5.	Media email korporat	√
6.	<i>Feedback form</i>	√
7.	Laporan tahunan 2017 Garuda Indonesia	√



## Lampiran 4 Pedoman Wawancara

### PEDOMAN WAWANCARA

#### **I. Manajer *Customer Care***

1. Jenis keluhan apa saja yang diterima PT Garuda Indonesia?
2. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki media penyampaian resmi untuk memfasilitasi pelanggan dalam mengajukan keluhan?
3. Bagaimana mekanisme penanganan setiap jenis keluhan?
4. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki *standard operational procedure* (SOP) dalam melaksanakan *service recovery*?
5. Apakah dalam pembuatan SOP melibatkan masyarakat?
6. Apakah SOP tersebut disosialisasikan kepada penumpang yang mengajukan keluhan?
7. Apa saja kekuatan dan kelemahan PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
8. Apa saja peluang dan ancaman dari eksternal dalam penanganan *service recovery* PT Garuda Indonesia?
9. Apakah ada kebijakan khusus dari Pemerintah dalam menangani *service recovery* untuk maskapai penerbangan? Jika ada, bagaimana?
10. Bagaimana strategi untuk mencapai standarisasi tersebut dalam melayani pelanggan melalui *service recovery*?
11. Apabila ada pelanggan yang tidak puas atas penanganan *service recovery*, bagaimana upaya PT Garuda Indonesia?
12. Apa saja standar keberhasilan dalam penanganan *service recovery*?
13. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki alat ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam menangani keluhan pelanggan pada *service recovery*?
14. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk mengetahui ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?
15. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk memenuhi ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?

#### **II. Senior Manajer *Service Quality* PT Garuda Indonesia**

1. Jenis keluhan apa saja yang diterima PT Garuda Indonesia?
2. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki media penyampaian resmi untuk memfasilitasi pelanggan dalam mengajukan keluhan?
3. Bagaimana mekanisme penanganan setiap jenis keluhan?
4. Unit apa saja yang terlibat dalam penanganan *service recovery*?
5. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki *standard operational procedure* (SOP) dalam melaksanakan *service recovery*?
6. Bagaimana prosedur yang harus dilakukan pelanggan untuk mengajukan *claim* atas permasalahan yang dialami?

7. Apa saja kekuatan dan kelemahan PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
8. Apa saja peluang dan ancaman dari eksternal dalam penanganan *service recovery* PT Garuda Indonesia?
9. Apakah ada kebijakan khusus dari Pemerintah dalam menangani *service recovery* untuk maskapai penerbangan? Jika ada, bagaimana?
10. Bagaimana strategi PT Garuda Indonesia untuk mencapai standarisasi tersebut dalam melayani pelanggan melalui *service recovery*?
11. Bagaimana upaya PT Garuda Indonesia dalam menangani pelanggan yang tidak puas atas penanganan *service recovery*?
12. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki alat ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam menangani keluhan pelanggan pada *service recovery*?
13. Apa saja standard keberhasilan dalam penanganan *service recovery*?
14. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk mengetahui ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?
15. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk memenuhi ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?
16. Apabila terdapat penumpang dari *other airlines/connecting pax*, bagaimana koordinasi yang dilakukan dengan *other airlines* tersebut?
17. Apakah dilakukan evaluasi secara berkala atas penanganan keluhan pelanggan yang dilakukan PT Garuda Indonesia?

### III. *Quality Assurance (Unit Service Quality)*

1. Keluhan apa saja yang diterima PT Garuda Indonesia?
2. Apakah ada media penyampaian resmi yang PT Garuda Indonesia fasilitasi untuk pelanggan mengadukan keluhan?
3. Bagaimana mekanisme penanganan setiap jenis keluhan?
4. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki *standard operational procedure* (SOP) dalam melaksanakan *service recovery*?
5. Bagaimana prosedur yang harus dilakukan pelanggan untuk mengajukan *claim* atas permasalahan yang dialami?
6. Apa saja kekuatan dan kelemahan PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
7. Apa saja peluang dan ancaman dari eksternal dalam penanganan *service recovery* PT Garuda Indonesia?
8. Apakah ada kebijakan khusus dari Pemerintah dalam menangani *service recovery* untuk maskapai penerbangan? Jika ada, bagaimana?
9. Bagaimana strategi PT Garuda Indonesia untuk mencapai standarisasi tersebut dalam melayani pelanggan melalui *service recovery*?
10. Bagaimana upaya PT Garuda Indonesia dalam menangani pelanggan yang tidak puas atas penanganan *service recovery*?

11. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki alat ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam menangani keluhan pelanggan pada *service recovery*?
12. Apa saja standard keberhasilan dalam penanganan *service recovery*?
13. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk mengetahui ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?
14. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk memenuhi ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?
15. Bagaimana koordinasi dengan pelanggan dalam menangani keluhan pelanggan tersebut?
16. Apakah dalam pelaksanaan *service recovery* dibuat *report* secara berkala? Jika iya, dilaporkan kepada siapa?

#### **IV. Marketing Research**

1. Apakah PT Garuda Indonesia mempunyai pengukuran kepuasan pelanggan?
2. Seberapa besar peran CSI bagi PT Garuda Indonesia?
3. Apa saja indikator yang terdapat dalam CSI yang menjadi standard keberhasilan PT Garuda Indonesia?
4. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia mendapatkan hasil dari CSI? Setiap berapa waktu sekali hal tersebut dilakukan? Dan siapa saja pihak yang terlibat dalam pembuatan CSI?
5. Bagaimana perkembangan CSI dalam 3 tahun terakhir ? (2017-2018)
6. Bagaimana strategi agar CSI terus meningkat yang dilakukan PT Garuda Indonesia?

#### **V. Manajer Customer Service dan Inflight Service Delivery**

1. Jenis keluhan apa saja yang diterima PT Garuda Indonesia?
2. Bagaimana mekanisme penanganan setiap jenis keluhan?
3. Bagaimanakah pola koordinasi pada setiap unit yang terlibat dalam penanganan keluhan pelanggan di Bandara Internasional Soekarno-Hatta?
4. Apakah ada kebijakan khusus dari Pemerintah dalam menangani *service recovery* untuk maskapai penerbangan? Jika ada, bagaimana?
5. Bagaimana strategi dalam penanganan keluhan pelanggan atau *service recovery* agar berjalan dengan baik dan comply terhadap SOP dan aturan pemerintah?
6. Apabila ada pelanggan yang tidak puas atas penanganan *service recovery*, bagaimana upaya PT Garuda Indonesia?
7. Apa saja standard keberhasilan dalam penanganan *service recovery*?
8. Apakah PT Garuda Indonesia memiliki alat ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam menangani keluhan pelanggan pada *service recovery*?
9. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk mengetahui ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?

10. Bagaimana cara PT Garuda Indonesia untuk memenuhi ekspektasi yang diharapkan pelanggan agar diberikan pada proses penanganan *service recovery*?
11. Apa saja faktor kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
12. Apa saja faktor kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
13. Apa saja peluang dari eksternal dalam penanganan *service recovery* yang dihadapi PT Garuda Indonesia?
14. Apa saja ancaman dari eksternal dalam penanganan *service recovery* yang dihadapi PT Garuda Indonesia?
15. Apa dampak dari ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?

#### **VI. Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* dan Senior *Service Auditor***

1. Jenis keluhan apa saja yang diterima PT Garuda Indonesia?
2. Bagaimana strategi dalam penanganan keluhan pelanggan atau *service recovery* agar berjalan dengan baik dan comply terhadap SOP dan aturan pemerintah?
3. Apabila ada pelanggan yang tidak puas atas penanganan *service recovery*, bagaimana upaya PT Garuda Indonesia?
4. Apa saja standard keberhasilan dalam penanganan *service recovery*?
5. Apa saja faktor kekuatan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
6. Apa saja faktor kelemahan yang dimiliki PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?
7. Apa saja peluang dari eksternal dalam penanganan *service recovery* yang dihadapi PT Garuda Indonesia?
8. Apa saja ancaman dari eksternal dalam penanganan *service recovery* yang dihadapi PT Garuda Indonesia?
9. Apa dampak dari ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam penanganan *service recovery*?

### Lampiran 5 Transkrip Wawancara

#### 1. Narasumber Senior Manajer *Service Quality* Kantor Cabang Jakarta Raya

A : baik pak, saya akan mulai bertanya, pertanyaan pertama dari saya, jenis keluhan apa saja sih pak yang diterima PT Garuda Indonesia?

N : Garuda itu dalam melayani para pelanggan itu tentunya ada kegagalan layanan ya, baik yang tentunya tidak disengaja karena mungkin tidak *terdelivery* dengan baik sehingga menimbulkan keluhan dari pelanggan, keluhan dari pelanggan sih jenisnya banyak sekali, misalnya mengenai pelayanan di *ticketing office*, pelayanan di bandara, pelayanan di pesawat, pelayanan lainnya yang mereka terima sepanjang perjalanan, jadi baik pelayanan kepada penumpang ketika merasa tidak nyaman menerima perlakuan dari petugas ya, mungkin tidak sopan, kemudian informasinya tidak jelas, jadi dari sisi penumpang yang ditujukan ke kita. Pengalaman yang tidak mengenakan di dalam perjalanan misalnya di dalam pesawat dia tidak mendapatkan selimut karena kehabisan selimut, misalnya kayak gitu ya kan, kemudian kursinya tidak bekerja dengan baik, kemudian televisinya tidak berfungsi, itu salah satu bentuk contoh-contoh. Tapi kalau keluhan lain misalnya setibanya di kedatangan, penumpang ternyata menemukan bagasinya rusak, terus kemudian bagasinya tidak diterima, bagasinya hilang, lebih kurang seperti itulah keluhan-keluhan yang masuk ke kita, gitu ya..

A : berarti ada banyak ya pak ya dari setiap proses pelayanan tersebut?

N : iya, karena kita memiliki 28 *touch point* ya, titik sentuh di mana kita bertemu dengan pelanggan, maka di titik-titik itu potensi kemungkinan timbul masalah akan selalu terjadi, ini disebabkan karena mungkin inkonsistensi di dalam memberikan *service delivery*, 28 *touch point* itu kan banyak sekali kan, mulai dari *pre-journey* sampai dengan *post-journey*, jadi di titik-titik itulah kita dipertemukan kita dengan pelanggan kita, termasuk misalnya di *website*, *websitenya* tidak bekerja dengan baik, lemot, gitu ya, responnya lama, penumpang juga bisa komplain, terus nanti di kantor penjualan dia datang lagi di *pre-journey* antriannya panjang, kelamaan dia dilayani, itu juga bisa jadi komplain. Nanti datang ke *airport* juga begitu, tiba-tiba ada sistemnya mati, atau seat yang dia sudah pesan tiba-tiba tidak ada, gitu. Nanti di pesawat juga gitu, misalnya orang ini pesen makanan vegetarian tiba-tiba makanannya tidak diberikan di pesawat, itu *touch point* yang di pesawat. Nanti lagi di kedatangan, jadi banyak sekali ragamnya, gitu yah.

A : baik pak, kemudian, apa PT Garuda Indonesia itu punya media penyampaian resmi pak buat pelanggan yang ingin mengadakan keluhan?

N : bisa, jadi banyak melalui *channel* kita untuk menerima keluhan pelanggan ya, baik yang secara *online*, disampaikan melalui *call center*, atau

melalui form-form yang tersedia di pesawat ya *customer care* itu jadi bisa memberikan *feedback* kepada Garuda. Ataupun misalnya di kantor penjualan jadi.. baik sekarang, jamannya kan mudah sekarang, ada multimedia gitu ya, melalui sosmed juga bisa terkadang dicantumkan di instagram, atau di facebook, atau di email atau di web garuda.. jadi banyak sekali *channel* untuk mengajukan komplain kepada Garuda, gitu.

A : baik pak, kemudian gimana caranya mekanisme untuk menangani setiap keluhan tersebut pak?

N : keluhannya ditangani dengan sistematis, kita sudah punya prosedurnya, pertama jika orang itu datang langsung ke kita maka kita layani untuk mendengarkan dulu apa yang menjadi keluhan pelanggan tersebut.. pertama kita tentunya mengajukan permohonan maaf dulu kemudian kita tentunya meminta waktu untuk menelusuri ya, karena tidak semua masalah dapat diselesaikan saat itu juga. Umumnya kalau kejadian sudah berlangsung lama beberapa hari yang lalu seminggu atau sebulan, maka diperlukan investigasi, dari mana orang ini melakukan perjalanan, keluhannya kenapa bisa timbul, ini perlu kita komunikasikan dengan kepada unit-unit lainnya, tapi kalau hari itu bisa diketahui permasalahannya dan dituntaskan ya kita lakukan. Itu kalau yang datang. Kalau yang melalui surat, email atau apapun, sistematisnya tentu yang pertama kali kita minta maaf dulu, terus kita janjikan bahwasanya kita akan investigasi lebih lanjut, baru nanti kita kabarkan beberapa hari kemudian setelah masalah itu jelas, gitu. Jadi seperti itu sistematisnya.

A : emm.. kemudian dalam penanganan *service recovery*, unit apa aja sih pak yang terlibat?

N : unit yang terlibat dalam penanganan *service recovery* sebenarnya kalau secara korporasi kan di kantor pusat itu diturunkan dulu ke semua BO kebijakan yang dibuat kantor pusat, mengenai bagaimana penanganan setiap keluhan, jadi kita ngga langsung bicara tentang *service recovery* ya, jadi berbicara dulu bagaimana penanganan keluhan, karena tidak semua permasalahan itu benar-bener terbukti salah misalnya, itu hanya butuh penjelasan saja, kita menjelaskan dengan baik dan benar, kalau permintaan maaf itu wajib harus kita lakukan, nah ketika sudah berbicara kompensasi, maka harus ada didefinisikan dulu sebenarnya bentuk kesalahannya, kan sudah ada aturan di dalam *service recovery guidance book* yang dikeluarkan oleh kantor pusat bentuk-bentuk kompensasi apa yang harus diberikan kepada penumpang manakala benar-bener terbukti penumpang ini mengalami kegagalan layanan, baru kita tentukan. Entah itu kompensasi dalam bentuk finansial, penggantian barang atau apapun, nanti itu diatur lebih detail di dalam *service recovery guidance book*. Nah kalau ditanya unit yang terlibat, tentu kalau di Jakarta Raya *region* ini yang terlibat langsung adalah unit kami di unit *service quality management*, nanti yang terlibat lagi tentunya di unit FL bagian *accounting* keuangan untuk membayarkan kompensasi gitu ya kan, juga

ada unit-unit yang terlibat misalkan *general affair*, itu untuk misalnya pengadaan yang harus dibelikan koper baru, itu juga kita mintakan tolong mereka untuk membelikan koper pengganti yang memang sudah dituliskan harus diganti, maka kita minta unit pengadaan yang dibawah *general affair* yang melakukan pembelian. Nanti kita hantarkan lagi ke orangnya, seperti itu sih.

A : oh begitu pak, saya lanjut ke pertanyaan selanjutnya, pola koordinasi setiap unit tersebut dalam penanganan keluhan pelanggan bagaimana pak?

N : pola koordinasi sih sebenarnya saling berkomunikasi satu sama lain untuk menanyakan misalnya ada kejadian penumpang itu datang ke kantor cabang Jakarta ya, kejadiannya orang itu terbang dari Surabaya ke Jakarta dia bawa bagasi contohnya sampai Jakarta kemudian bagasinya tidak diketemukan, koordinasi yang dilakukan adalah dari kita ataupun *station* Cengkareng itu menghubungi *station* Surabaya apakah dipastikan barang tersebut yang tercatat atas nama penumpang Bapak A atau Ibu B ini benar-bener naik ngga di pesawat, apakah sudah dicatatkan, apakah benar-bener naik rute itu dicek, itu terkait dengan koordinasi, bila sudah diketahui kronologisnya, itu ternyata naik nah berarti kita akan cek lagi, koordinasi di *station* Cengkareng kok ngga diterima barangnya, atau nyasar atau diambil oleh orang lain, kesalahan pengambilan.. jadi bentuk koordinasinya seperti itu.. kita harus *confirm* dulu, mencari tahu masalah dengan baik apakah benar-bener ini terjadi kesalahan gitu, dan yang paling penting harus dicari solusinya juga gitu..

A : kemudian, prosedur yang dilakukan pelanggan pak untuk mengadakan keluhan kepada PT Garuda Indonesia seperti apa?

N : prosedurnya sih, seperti tadi yang saya sampaikan, orangnya menyampaikan langsung ke kita, datang kemudian, kalau misal contohnya bagasi deh, kalau bagasi itu ya dia langsung begitu datang ke bandara dia akan mengisi form-form yang ditentukan oleh kita untuk melaporkan mengenai kejadian tersebut, misalnya melaporkan bagasi itu rusak, ini ini ini, atau hilang atau ngga sampai nanti ada proses untuk dilakukan perbaikan gitu ya, ada dokumen-dokumennya nanti saya bisa serahkan untuk dilihat secara fisik ya sampai orang itu mendapatkan kompensasinya, karena kalau disampaikan secara ini kan agak susah, gambaran dokumennya nanti ngga jelas nanti di tempatnya Bu Pit disiapin semua tuh dokumennya, nanti kamu bisa bawa kopinya supaya jelas dokumen-dokumen apa yang harus dilengkapi, dan nanti ketika orang itu menerima uang juga harus ditransfer kemana, harus ngambil dimana, itu nanti urutannya di tempat Bu Pit yang bagian *claim* ya..

A : kemudian, ada kebijakan khusus ngga pak dari pemerintah yang mengikat setiap *airlines* termasuk PT Garuda Indonesia?

N : ada, pemerintah dalam hal ini selaku regulator ya pembuat kebijakan yang menaungi seluruh *airlines* dalam hal ini adalah Kementerian Perhubungan

atau Direktorat Jenderal Angkutan Udara, itu mengatur tata kelola dan peraturan-peraturan tingkat kementerian yang menangani apabila terjadi kegagalan, ada itu ada di dalam Permenhub nomor 77 ya itu mengenai *Delay Management*, itu dibuatkan oleh pemerintah sebagai panduan apabila penumpang mengalami kegagalan layanan.

A : kemudian, strategi PT Garuda Indonesia pak, untuk melayani pelanggan dalam *service recovery* dengan baik, seperti apa strateginya?

N : strateginya ya yang jelas kita harus menangani dengan cepat, tepat dan efektif ya, tidak boleh suatu masalah itu didiamkan berlama-lama.. Jadi kalau penumpang sudah datang mengajukan keluhan maka secepat itu juga kita harus segera menuntaskan. Yang kedua tidak boleh ping pong penumpang, lempar sana lempar sini ngga boleh, jadi harus dengan cepat dan efektif di unit mana yang menangani itu dilakukan koordinasi secepatnya, makanya kita tentukan SLanya atau *service level agreement* bagaimana menuntaskan setiap masalah yang timbul, kita tidak boleh lebih dari 5 hari kerja yaa seperti itu, jadi seperti itu penanganannya, strateginya sih cepat, tepat, dan tuntas.

A : ooh seperti itu, kemudian apabila ada pelanggan yang tidak puas pak atas pelayanan dari *service recovery*, bagaimana upaya PT Garuda Indonesia untuk menangani hal tersebut?

N : umumnya kalau penumpang yang tidak puas biasanya mengajukan banding kembali, itu akan ada negosiasi-negosiasi. Tapi kiat tetap mengacu pada peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat mengenai *service recovery*. biasanya kalau tidak puas nanti akan dilihat secara kebijaka aja, berdasarkan aturan memang tidak bisa, tapi berdasarkan kebijakan dengan alasan dan pertimbangan khusus biasanya kita bisa memberikan kompensasi-kompensasi tambahan setelah melakukan negosiasi, gitu.

A : kemudian, apakah ada alat ukur pak untuk mengetahui tingkat keberhasilan *service recovery* ini?

N : alat ukurnya sebenarnya kita melalui *Customer Voice Management System* atau (C'VoMS) ya seberapa banyak komplain yang masuk dan seberapa banyak komplain yang bisa diselesaikan, itu dari sisi jumlah komplain atau keluhan yang masuk. *Service recovery* itu ya pada dasarnya tidak diukur berdasarkan tingkat keberhasilan, jadi itu adalah suatu alat untuk menangani kekecewaan pelanggan.. ya seperti layaknya obat lah *service recovery* itu kan. Pada dasarnya orang-orang yang sudah kecewa itu memang sulit untuk disembuhkan, gitu ya.. makanya kita berusaha mengobati dengan *service recovery*, gitu. Umumnya keberhasilannya itu biasanya sih dari penerimaan penumpang, kalau penumpang puas ya biasanya dia memberikan *statement-statement*, testimoni perlakuan bahwasanya sudah diperlakukan dengan baik, gini gini.. akhirnya mereka dari *complaint* agar memberikan *compliment* pujian, ucapan terima kasih maupun *statement-statement* tadi gitu..

A : *feedback-feedback compliment* dilakukan pelanggan melalui apa pak?

N : biasanya melalui surat ya, email, melalui sosmed, banyak sekali sih medianya, terus akhirnya jadi komunitas publik yang orang tau melalui *compliment-compliment* yang di instagram, banyak sekali sih alurnya sekarang, kebanyakan melalui online sih, kalau surat sudah jarang.

A : itu sosmed pribadi konsumen tersebut pak?

N : iya, konsumen pribadi, karena terus memberikan pengakuan-pengakuan dan *statement* bahwasanya saya kemarin dilayanani dengan baik oleh petugas ini, ketika saya terbang dibantu, gini gini gini nanti dia upload pada instagram pribadinya, melalui facebook atau manapun, dan kadang-kadang kalau bagus banget diviralkan, ya itu bentuk-bentuk *compliment*.

A : apa aja sih pak standard keberhasilan dalam penanganan *service recovery* ini?

N : standard keberhasilannya sebenarnya kalau bisa dilakukan dengan cepat, gitu ya tepat dan mengacu pada aturan dan standard *service recovery* gitu. Kalau misalnya orang ini mengalami kegagalan misalnya, dalam sebuah penerbangan, pesawatnya mengalami *delay* keterlambatan 30 menit, maka berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan nomor 77 begitu 30 menit langsung dikasih kompensasinya ya *delay management* itu dalam bentuk minuman. Bila sudah sampai dengan 1 jam dikasih lagi minuman dan snack. Bila sampai dengan 2 jam maka diberikan makanan panas. Bila sampai dengan di atas 3 jam kompensasi berupa uang. Jadi alat ukur keberhasilannya adalah apabila kita lakukan sesuai dengan ketentuan dan aturan, dan yang tadi, cepat, tepat dan tuntas.

A : oh iya..baik pak, aa ada ngga sih pak, upaya PT Garuda Indonesia untuk mengetahui ekspektasi yang diinginkan pelanggan terhadap *service recovery*?

N : secara berkala kita melakukan survei-survei pengukuran tingkat kepuasan pelanggan melalui *customer satisfaction survey* gitu ya, kita tanyakan. Itu diukur melalui indeks ya ada parameter-parameternya baik itu *customer satisfaction index*, *service performance indeks*, nanti kita akan coba cari tau sebenarnya yang diharapkan penumpang itu apa, kadang kala ekspektasinya begitu sangat tinggi gitu yaa, sementara kita tidak menyediakan sebesar itu. Jadi pengukurannya melalui survei-survei, kemudian juga bisa melakukan *benchmark*, apa yang dilakukan *airlines* lain, jadi itu bagiannya unit *marketing research* yang nanti kamu akan temui besok nanti bisa lebih banyak tau bagaimana mengetahui ekspektasi penumpang.

A : oh iyaa.. baik pak.. berarti ada cara ngga pak untuk memenuhi ekpektasi-ekspektasi tersebut?

N : mm..caranya sebenarnya ekspektasi penumpang itu kan setelah diketahui nanti kita petakan dalam kebijakan *service recovery*. Tapi kepuasan orang itu kan tidak terbatas gitu ya, sementara kita punya keterbatasan. Misalnya orang minta gantinya luar biasa gede banget minta ganti misalnya kegagalan layanan dia menyebutkan nilai nominal tertentu (sepuluh juta) misalnya, sementara kita aturannya kan ngga mungkin juga begitu secara aturan ya misalnya hanya dua juta gitu. Seperti itu ya ketidakteemuan apa yang menjadi harapan dengan apa yang kita berikan, jadi ya seperti itu. Ekspektasi itu banyak ragamnya sih, setiap orang aja satu sama lain ekspektasinya berbeda, nah bagaimana kita mendefinisikan sebuah kebijakan yang bisa memenuhi harapan secara umum gitu ya kan. Seperti layaknya orang makan satu sama lain ada yang mau pedes, ada yang engga. Jadi bagaimana kita hadir ditengah-tengah itu bisa memenuhi harapan pelanggan.

A : kemudian, bapak kan sebagai *controller* ya pak, bagaimana cara proses memonitoring dalam pelaksanaan penanganan keluhan tersebut pak?

N : di unit kita yang namanya unit *service quality, complaint handling passenger and baggage* itu kita kontrol secara terus menerus dan secara berkala, setiap kali komplain yang datang itu langsung dilakukan pencatatan kita menerima komplain dari mana, bentuk komplainnya apa, terus nanti kita monitor terus seberapa lama ini bisa diselesaikan. Saya selaku pejabat yang memastikan ini tentunya akan selalu mengecek progres setiap masalah yang timbul yang masuk. Saya menandatangani surat-surat untuk permintaan maaf, pemberian kompensasi, jadi itu pasti akan diketahui oleh saya pribadi selaku *controller*. Dan cakupan kita itu juga kan meliputi Cengkareng Bandara Soekarno-Hatta terus Bandung, Kertajati, itu selalu dilakukan koordinasi meeting setiap bulan untuk mengetahui apa saja komplain yang masuk, seberapa banyak dan bagaimana penuntasannya.

A : berarti proses monitoring tersebut dilakukan perbulan ya pak?

N : perbulan, heeh, nanti ada laporan bulanan yang memastikan seberapa banyak komplain penumpang, bagasi, gitu ya.. jadi nanti ada apakah *case* ini tutup atau engga 100% itu diketahui dari laporan bulanan.

A : tadi kan bapak menyinggung tentang SLA ya pak ya, itu bagaimana SLA dalam penanganan *service recovery* itu pak?

N : SLA pada dasarnya dibuat untuk mengatur seberapa lama atau seberapa akuratnya kita memastikan setiap masalah itu bisa dituntaskan, gitu. Namun terkadang karena masalah ini sudah lama atau membutuhkan waktu investigasi yang lebih lama, sehingga kadang-kadang SLA itu selalu terlampaui, maksudnya tidak bisa dipenuhi gitu yak an. Yang pasti buat kita panduannya adalah setiap kali masalah yang muncul yang pertama kali dilakukan adalah permohonan maaf dulu, baru kemudian kita lakukan *reinitial response* tadi, *initial response* adalah melakukan permohonan maaf, yang

kedua melakukan investigasi, yang ke tiga memberikan penjelasan, yang ke empat melakukan *closing*. Jadi, buat kita kalau pada akhirnya SLA tidak terpenuhi ya itu bukan karena disengaja tapi karena memang membutuhkan waktu lebih lama.

A : ee.. kalau ada penumpang dari *other airlines* pak atau *connecting pax*, kemudian mengadakan keluhan, bagaimana koordinasi PT Garuda Indonesia kepada *other airlines* tersebut?

N : ya kita melakukan komunikasi karena sesama *airline* tentu memiliki tata cara dan penanganan setiap komplain, seperti kita juga tergabung dalam aliansi Skyteam dan berkoordinasi. Setiap *airline* memiliki perwakilan, seperti disini pun juga *airline-airline* asing ada perwakilannya nanti kita berkoordinasi melalui perwakilan mereka, atau melalui langsung ke *station* di mana timbul keluhan tersebut. Jadi sekali lagi memang penuntasannya itu membutuhkan koordinasi dengan baik sesama *airlines*. Dan juga nanti dipetakan ini sesungguhnya tanggung jawab siapa, tidak semuanya ditanggung oleh Garuda, kalau memang bukan, ya mungkin Garuda yang gantikan dulu, nanti baru kompensasinya kita nantikan kepada *airlines* yang sebelumnya. Itu yang diatur di dalam aliansi.

A : ada ngga sih pak, evaluasi secara berkala atas penanganan keluhan pelanggan?

N : evaluasi itu selalu dilakukan dari waktu ke waktu kita namakan eee namanya *meeting-meeting* layanan ya, kita menyebutnya *quarter list service review* ya. Setiap 3 bulanan kita melakukan evaluasi layanan yang diselenggarakan oleh direktur layanan. Nanti kita akan menyampaikan ukuran-ukuran keberhasilan pelayanan yang dilakukan oleh masing-masing *region* maupun tingkat evaluasi terhadap bentuk-bentuk penanganan keluhan itu sendiri gitu. Contohnya, kasus yang muncul dalam satu periode ada 1000, nah seberapa banyak yang dituntaskan, jadi kayak gitu gitu yang diatur tingkat keberhasilannya. Untuk Jakarta *region* Alhamdulillah sejauh ini 100% kita *case closed* terus jadi ngga ada yang terbuka. Seperti itu evaluasinya.

A : iya, bapak kan disini sebagai senior manager ya pak ya di *service quality*, pasti bapak *expert* lah di bidang *service recovery* juga. Menurut bapak, bagaimana sih faktor kekuatan dan kelemahan yang dialami PT Garuda Indonesia dari internal dalam penanganan *service recovery* pak?

N : kekuatan kita di dalam penanganan *service recovery* Alhamdulillah Garuda sebagai *full service airline* justru yang menjadi *pioneer* di dalam penanganan setiap kegagalan layanan. Kita sudah teruji beberapa kali mengalami tantangan-tantangan kegagalan layanan dan kita selesaikan baik, ini yang menjadi kekuatan kita, kita sudah memiliki sistem dan panduan yang baik dalam hal ini adalah *service recovery guidance book*. Kemudian kita juga *comply* terhadap aturan-aturan yang ditetapkan oleh pemerintah di dalam

Permenhub 77 tadi, adapun 88. Kemudian kita juga *comply* dengan aturan *audit delay management*, kemudia kita juga *comply* kepada Konvensi Montreal (aturan-aturan penerbangan internasional). Jadi kekuatan kita adalah *airline* yang sudah sangat *mature* sekali, sudah sangat kuat, sudah sangat dewasa dan terdepan didalam penanganan *service recovery*. kita berbeda dengan *airlines* lain khususnya di dalam negeri karena kita menjadi *airline* yang paling senior, maka kita memiliki kekuatan di dalam sistem yang sudah sangat tangguh, dan Alhamdulillah setiap masalah seberat apapun, kita bisa tuntaskan dengan baik dan menimbulkan respon yang baik di mata pelanggan terhadap kita. Jadi penjelasannya adalah bagaimana setiap *service recovery* yang berikan itu mampu mengobati atau bahkan menyembuhkan atau bahkan bisa membahagiakan penumpang yang tadinya kecewa menjadi senang, ataupun bisa mengubah *complain* menjadi *compliment*.

Kelemahannya di kita, adalah mungkin perangkat-perangkat dari *service recovery guidance book* ini kan harus selalu *diupdate* dari waktu ke waktu, seperti tadi ditanyakan, ekspektasi penumpang dari waktu ke waktu itu semakin tinggi, yak an. Penumpang juga sekarang lebih *smart*, lebih tau akan haknya. Kelemahannya adalah bagaimana kita dari waktu ke waktu *service recovery guidance book* harus selalu *diupdate*, *direengineering* kembali untuk memenuhi ekspektasi penumpang tadi, ini yang menurut saya harus dilakukan dari waktu ke waktu oleh unit pembuat kebijakan di kantor pusat. Mungkin kalau yang dulu digantinya Cuma Rp50.000 ya kan mungkin perhitungannya mungkin harga dulu 4 tahun atau lebih, sekarang mungkin harganya udah bukan Rp50.000 tapi mungkin menjadi Rp200.000. jadi ini yang harus selalu *diupdate* dari waktu ke waktu karena dari sisi kelemahannya kita sih itu.

A : kalau ada faktor dari internal, pasti kan ada faktor dari eksternal ya pak, faktor tersebut seperti peluang dan ancaman gitu pak. Bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam menangani *service recovery* pak?

N : peluangnya... masih sangat besar buat Garuda karena pasar di domestik saja kan sebenarnya orang yang berpergian dengan pesawat terbang jumlahnya belum terlalu banyak dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia yang 260 juta, sementara yang berpergian saat ini baru tercatat di angka mungkin sekitar 30 juta, jadi potensi masih sangat besar, dan bagaimana meyakinkan penumpang kalau naik pesawat terbang itu adalah penerbangan yang bisa cepat, aman, kemudian juga efisien, ini yang harus disosialisasikan kepada para pelanggan, juga dikaitkan *service recovery* bisa juga... *service recovery* itu bukan sesuatu yang harus *dicampaign* gitu ya, nanti kalau anda gagal.. nanti.. ngga.. jadi suatu produk yang memang sudah siapkan perangkatnya, kalau itu diperlukan maka kita gunakan, tapi tidak boleh *dicampaign* dengan vulgar, dengan blak-blakan, hee nanti kalau gagal terbang gini.. enggak.. gitu, jadi bukan itu. Kalau untuk peluangnya memang seperti itu, masih sangat besar, orang ya sudah mulai beralih naik moda transportasi

bis ke pesawat, kereta ke pesawat, kapal ke pesawat, sejauh nanti harganya terjangkau maka orang akan meminati perjalanan dengan pesawat udara. Pesawat udara juga lama-lama bukan menjadi barang mewah lagi ya terjangkau, sekarang juga kan baik yang *full service* maupun LCC sehingga itu menjadi peluang yang sangat besar bagaimana kita bisa menggaet *market* kedepannya.

Kalau ancaman, ancamannya justru datang dari airlines-airlines asing yang sekarang bisa masuk setelah *open sky policy* ini maka *airlines-airlines* asing leluasa masuk ke dalam destinasi-destinasi di Indonesia. Bisa masuk ke Balikpapan, Surabaya, Ujung Pandan, Denpasar. Nah itu adalah ancaman kita. *Tools*nya gimana untuk menghadapi ancaman ya kita harus lebih siap, kita harus lebih kuat, dengan posisi Garuda yang sudah *airline* bintang 5, *best cabin crew*, mestinya itu tidak menjadi kekhawatiran, jadi ancaman yang paling pokok adalah dari para *airlines*, di samping dari *airlines* domestik ya *airlines* asing yang sekarang diizinkan pemerintah bisa masuk ke titik-titik desinasi di dalam domestik. Hanya kita belum tahu seberapa baik penanganan *service recovery* di *airlines* asing itu yang sedang kita coba cari tahu. Yang jelas produk kita harus lebih unggul, lebih unik dan harus bisa diterima oleh pelanggan kita, disitu.

A : saya rasa cukup ya pak wawancara dengan bapak, terima kasih atas informasinya

N : ya sama-sama, kalau ada kekurangan apa, tanyakan saja ke saya.. gimana cukup jelas ngga?

A : jelas pak.

## 2. Narasumber *Quality Assurance* (Unit *Service Quality*)

A : baik bu saya akan mulai dengan pertanyaan pertama, keluhan apa aja sih bu yang diterima PT Garuda Indonesia?

N : kalau di tempat kami, tempat saya, itu bagian *claim and complain*, keluhan yang paling banyak itu berupa bagasi keluhan bagasi dan keluhan penumpang, termasuk *irregularity*, jelas ya?

A : oke baik bu, ada media penyampaian resmi ngga bu, buat pelanggan untuk mengadakan keluhan?

N : secara *corporate* ada, lewat *live chat* di *website* garuda yang [www.garuda-indonesia.com](http://www.garuda-indonesia.com) atau lewat *call center*, atau bisa juga lewat email tapi emailnya tu sekarang ini lebih diutamakan melalui *live chat*, nah pernah nyoba di *website* pojok kanan bawah itu ada tulisan *live chat*, jadi kita bisa ngechat langsung disitu kalau misalnya permasalahannya cuma kenapa-kenapa biasanya langsung diselesaikan, tapi kalau perlu eskalasi biasanya akan diinfo kemudian ke penumpang karena eskalasi ke atasannya dulu.

A : *live chat* dan respon itu dilakukan 24 jam bu?

N : 24 jam, ada juga media lainnya lewat sosmed, ada ig instagram, ada twitter, ada facebook, tapi yang paling banyak sekarang lewat ig sama twitter.

A : gimana sih bu mekanisme setiap jenis keluhan tersebut ditangani?

N : emm.. mekanismenya globalnya gini, penumpang komplain, bisa kalau untuk bagasi mereka akan melaporkan kehilangan atau kerusakan bagasinya di *airport* kedatangan kemudian mereka mendapatkan PIR namanya. PIR itu report kalau bagasinya rusak atau hilang, abis itu dapet dapet tugas lapangan yang tadi kamu bilang, petugas lapangan akan *memfollow up* reportnya apakah misalnya kalau hilang akan ditelusuri, itu akan ditelusuri, kalau misalnya rusak, ee selama masih bisa dibenerin ada di undang-undang ya pakai PERMEN 77, akan *direpair* seperti semula, atau kalau sudah ngga bisa, diganti *similar* bentuknya. Kalau untuk *handling* penumpang, yang datang ke kami itu rata-rata *pre-journey*. *Pre-journey* itu bukan *pre-flight* ya, *pre-journey* itu sebelum penerbangan, penerbangannya masih jauh-jauh hari, penumpangnya kita mengalami No-Op, misalnya *delay*, atau apa ya.. *seatnya* hilang, nah itu mereka datang ke.. bisa lewat media tadi atau ke *ticketing office*. Begitu mereka datang, kalau sama permasalahannya, penanganannya, kalau misalnya bisa diselesaikan saat itu juga tanpa perlu eskalasi akan diselesaikan sama *supervisor* di lapangan, kalau engga baru mereka akan eskalasi ke atasannya, dalam hal ini untuk di BO Jakarta region, yang untuk eskalasinya di kita, di kami di tempat Pak Jaya. Gitu.. kepanjangan?

A : iya hehehe.. berarti pasti ada kan bu *standard operational procedure*?

N : iya

A : berarti semua kegiatan Garuda prosedur dalam melayani penumpang melayani *service recovery* itu ada di SOP tersebut bu?

N : ada

A : kemudian, prosedur untuk mengajukan *claim* oleh pelanggan seperti apa bu?

N : tadi udah yang melalui yang tadi, pertanyaan nomor 3, sama kan ya, mekanisme sama prosedurnya sama, jadi mereka *report* dateng, melalui media-media yang sudah kita sebutkan.

A : kemudian ada kebijakan khusus ngga bu dari pemerintah yang mengikat *airlines* termasuk Garuda?

N : ada, kalau yang ee.. kita kalau domestik kan ada undang-undang penerbangan, Undang-undang nomor 1, terus ada PERMEN 77, terus ada untuk *force major, delay management* ada PERMEN 089, terus kita juga ngasih surat keterangan. Cari..hehehe nanti boleh untuk referensinya.

A : iya... terkait dengan prosedur penanganan itu ngga semua jelas permasalahan itu sama kan bu prosedurnya?

N : eee.. *globally* sama.. ee.. sebenarnya kan *casenya* yang dateng tu walaupun berbeda maksudnya ada beda ada uniknya masing-masing, tapi secara penanganannya sama lah, kayak bagasi lah, bagasinya rusak, caranya alurnya gimana, SOPnya gimana, jadi penumpang dateng ke bagian *baggage service* minta *report*, terus datang ke sini gitu, yang datang kesini rata-rata bagasi rusak karena kita punya komitmen di BO Jakarta kan kita *handlenya* 3 sekarang ya, 3 *airport*: Bandung; Cengkareng; sama Kerjajati, bentar lagi Halim. Nah, bila ada kerusakan bagasi diantara 3 *station* itu, mereka akan datang kesini, diarahkan kesini untuk penggantian atau dibenerin *repair*, *repairnya* itu yang punya *handle* itu kita di sini BO Jakarta, jadi *station* ngga punya. Jadi kita yang bisa memerintah lah, tanda kutip ke *repairnya* untuk dibenerin ini atau engga, atau beli koper baru itu ada di sini. Kalau untuk penumpang sama, itu aja cuma gitu-gitu aja, cumin memang ada masing-masing individu kan unik, ada yang cepet selesai, ada yang berlama-lama, ada yang kita kasih sesuatu tapi dia ngga tau ni nerima apa engga ya diantepin gitu hahaha, dibiarin aja dulu, kalau PIR itu 2 tahun mereka masih bisa *claim* untuk PIRnya itu, jadi kita nunggu sampe *closed* untuk bagasi, kan ini keluhan kita yang terbesar masih bagasi, kalau penumpang enggak ya.. garuda kan masalah *on time*, segala macam masih bagus, jadi ngga terlalu.

A : ada ngga sih bu strategi dalam menangani *service recovery* yang dimiliki PT Garuda Indonesia?

N : starteginya.. bukan strategi sih, masalahnya kebijakan, jadi starteginya kita itu ada di SOP, prosedurnya sudah ada di SOP terus ngikutin prosedur yang diberikan pemerintah jadi, kalau untuk *human touch*nya ada pasti, tapi kalau untuk.. strategi perusahaan ke penumpang itu ngga ada, yang penting kita itu menyelesaikan. Secara global itu ngga ada, secara unik ada, maksudnya pendekatan personal kita berikan pendekatan personal. Tapi kalau untuk *globally* ngga ada secara *corporate*.

A : oke, tentang *human touch* bu, bisa ibu jelaskan ngga bu seperti apa?

N : *human touch* itu apa ya.. misalnya gini, ee.. ada beberapa orang yang ngga mau kita secara whatsapp atau secara email kan ya, terutama penumpang-penumpang Garuda itu kan rata-rata premium penumpang Garuda kan. Premium, *wealthy* lah secara itu, terus secara survei penumpang Garuda itu bukan penumpang yang muda ya kan, yang naik Garuda itu jarang anak-anak muda, *leisure* itu ada, tapi *percentage* nya dibandingkan dengan.. jadi yang *holiday* sama *leisure* dibandingkan dengan dinas, itu kebanyakan dinas. Jadi secara, secara ininya.. apa ya.. tingkat stratanya beda. Nah orang-orang yang dengan stratanya lebih tinggi gitu, yang lebih sensitif dengan *human touch*, mereka ngga mau kalau kita misalnya minta maaf hanya melalui surat, jadi kita datangi mereka, yaa *coffee talk* lah, kita sambil ngobrol ngopi-ngopi, kita minta maaf. Bahkan, kadang-kadang ngga perlu ada *service recovery*, yaa hanya kita dateng, *say sorry*, minta maaf gitu kan.., kenapa mereka *complaint* karena pasti ada *failure service*, kegagalan service menurut dia ya kan, walaupun kita menurut dia gagal. Jadi kita datengin, kita ajak ngobrol, cukup biasanya begitu. Kita kan penumpang kita rata-rata VIP, pejabat-pejabat, direktur-direktur perusahaan, dan itu ngga bisa kita hanya melakukan *say sorry* dengan selebar kertas. Kita datengin.

A : kalau ada pelanggan yang tidak puas bu, bagaimana upaya PT Garuda Indonesia mengatasi hal tersebut?

N : kalau.. *so far* kalau misalnya untuk *case* penumpang sih rata-rata puas ya. Karena itu tadi dari *human touch* ya.. kalau untuk masalah bagasi, selama masih bisa dinilai dengan materi, kita akan lakukan *compensate*, kompensasinya dengan uang, jadi misalnya dia kerusakannya berapa.. rata-rata sih jarang yang tinggi banget, maksudnya ya sampe ke pengadilan itu kita ngga ada lah kasus kayak gitu, paling ke media, tapi ngga, kecil banget, kecil.. dibawah nol koma.. ngga sampe lah dari seluruh Garuda ya, bukan disini, kalau di sini belum ada, amit-amit hahaha naudzubillah.. di sini ngga ada.. yaitu itu kalau penumpangnya mentok biasanya kita lakukan yang tadi, yang kita datengin, kita *visit* gitu ya, rata-rata sih yang itu tadi.. apa ya.. *established people*, orang-orang yang sudah, sudah mapan, itu mereka tuh ngga ngga terlalu banyak tuntutan biasanya.. justru dengan kita ngobrol, kita yaa terus terang aja lah, emang begini gitu, mereka ngga itu kok, jarang—jarang yang tidak puas, ada sih pasti ketidakpuasan tapi selesai, selesai sih ngga berlarut-larut, ngga sampai ke hukum segala macam.

A : apa cuma masalah bagasi aja bu yang jadi permasalahan terbesar?

N : hem, *so far* masih bagasi, penumpang ada, tapi ngga.. penumpang itu ada, tapi lama hehe, satu dua tapi lama gitu *handlanya*, ini kayak saya lagi *handle*. Cuma yang *percentage* terbesar masih bagasi.

A : ada alat ukur ngga sih bu untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam penanganan *service recovery*?

N : di kita itu ada yang namanya CSI (*customer service index*) itu ada, contohnya di Mas Wahyu kan, itu *outputnya* salah satunya itu. Kemarin, udah selesai belum ya.. kita bikin survei kepuasan pelanggan yang dalam penanganan bagasi, eee.. hasilnya udah ada belum ya, nanti saya *make sure*.. itu juga sudah *outputnya* dalam tabel, ada sih.

A : penanganan keluhan pelanggan?

N : heem, penanganan keluhan pelanggan egg. komplain bagasi, jadi hanya orang-orang yang pernah komplain bagasi kita kirim kuesioner, kita tanya, baru kali ini sih dalam sejarah hahaha, baru kali ini kita kirim dan mereka kirim *feedback*, walaupun kayanya dikit banget ya *feedback* yang penting ada lah.. ya itu tadi, orang-orang kita itu kayaknya ngga yaa kalau yang kayak saya gitu (halaah) yang masih muda kayak saya gini nggak papa gitu lo, ngga *matter* banget kalau cuma dikirim email dikirimin itu ya, whatsapp doing itu nggak. Tapi bagi mereka-mereka itu ada yang ketersinggungan gitu lo.. “lu siapa nanya-nanya gua, lu kenal gua juga kagak” gitu kan ada yang kayak gitu jadi mereka ngga ngga mau gitu, *even* kita kirim ini, pak tolong diisi, mana mau, susah, susah banget.. saya, nih agak *flashback* ni, tesis saya tu mengenai itu, kenapa saya banget, jadi tesis saya tu judulnya “pengaruh informasi teknologi terhadap peningkatan penjualan Garuda” kalau dulu saya kan bisnis, nah dari 100 responden misalnya saya datengin, 80% lebih itu ngga mau melakukan pembukuan melalui web... kalau dulu itu tahun berapa ya saya S2 nya, itu tu lagi baru mau bangkit lah web itu, jadi mereka itu lebih suka *face to face*, jadi ngomong gitu sama Mba Annisa, Mas saya mau ke Surabaya, Mba gimana-gimana aja, makanya dari sana, dari sejak saya bikin tesis itu dan saya lulus sampe sekarang eee.. apaa.. *ticketing office* itu kan berkembang banget, kenapa tetep rame, kenapa kita mempercayai *ticketing office* di tengah maraknya *airlines* lain yang LCC terutama yang hanya melalui teknologi, kan sekarang jamannya *startup*, jamannya IT ada di tangan gitu kan ya, kalau dulu kan agak susah mungkin harus pake laptop dulu kan, sekarang *web check-in*, *mobile check-in*, aplikasi pake *apps* kan, pesen Garuda pake *apps*, ada traveloka, ada booking.com, semuanya pake *apps*.. tetep *ticketing officenya* itu rame karena itu salah satunya, penumpang Garuda lebih nyaman untuk dilakukan *personal service*. Mungkin memang *typicalnya*, kalau penumpang Garuda, misalnya Medan, Jakarta-Medan, 2-3 hari lain waktu pesawat masih kosong kalau liat sekarang, tapi *one day before* tiba-tiba penuh, karena *typical* penumpang Garuda gitu, *last minute*, apakah mungkin mereka belanja dulu di

tempat lain, hahaha ga tau, tapi, *last minute*, termasuk mungkin karena tadi ya, mereka kan banyak kedinasan, mungkin tiba-tiba duit dinasnya baru turun gitu, jadi keliatan, jadi kenapa tadi.. hubungannya dengan Garuda itu yang tadi, banding, yang ga puas jarang... panjang yaa.. udah semua belum, sampe 16 belum? Hehehe itu sudah sampe 16 itu jawabannya.

A : belum bu hehehehe,

N : ni alat ukurnya kan udah,

(membaca pertanyaan selanjutnya) standard keberhasilan penanganan apa ya, *feedback*, jadi kalau penumpang itu memberikan *feedback* kepada kita, *feedback* itu bisa berupa *say thank you*, bisa cuma sekedar *noted* doang, oke *receipt*, atau mereka menerima *service recovery* yang kita kasih gitu, atau mereka Alhamdulillah kalau ke sosmed, nah *feedback* dari mereka itu keberhasilan kita, dalam personal itu, tapi kalau dalam secara *corporate* tadi, *Customer Service Index*, sama ada beberapa survei, gitu.

A : ada ngga sih bu, upaya Garuda untuk mengetahui ekspektasi yang diharapkan pelanggan dalam penanganan *service recovery*?

N : eee... *corporate* ada, jadi secara *corporate*, kita kan punya unit di Kantor Pusat itu yang Markom lah namanya ya, saya lupa nama unitnya sekarang apa ganti lagi, tapi sama.. CP satu lagi. Kita kan, jadi mereka akan mensurvei penumpang ya itu tadi, untuk mengukur apa sih maunya *next* Garuda gimana, dan Garuda juga punya mitra, kan Garuda itu punya mitra, salah satunya mitranya Garuda itu *travel agent*.. dia akan menyampaikan langsung ke pelanggan, mereka yang akan menyampaikan pengumumannya. Jadi kamu ke *travel agent*, hehehe..

A : hehee, ada ngga bu, upaya untuk.. apa namanya.. upaya untuk memenuhi ekspektasi tersebut?

N : iya ada, ekspektasi yang maunya penumpang mau jadi apa, salah satunya, isu tahun kemarin yang paling.. agak agak.. kalau kamu ngikutin ya, itu keluhan menu pesawat yang itu-itu aja, itu kan mereka nulis akhirnya, kan di pesawat ada itu ya, bayangin aja ya misalnya kan tadi ya, kan kalau orang dinas misalnya ke Surabaya 4x seminggu, pagi ini dia ketahuan “ni gua nanti makan omlate ni di pesawat” terus 2 hari kemudian dia pulang itu “yah omlate lagi”, 3 hari enek dong hehehe, ni pesawat kok itu-itu aja. Atau ke jogja misalnya ya, dikasihnya pastel sama roti gitu kan, oke pastel sama roti, siangya dia pulang, kok pastel sama roti lagi sih.. nah itu ada beberapa yang penumpang complain bukan complain sih ya, memberikan *feedback* lah, suggestion kepada kita “kok makanan Garuda kurang variasi..” gitu kan, nah itu sekarang kita ejawantahkan, halah, kita implikasikan, kemarin kita meluncurkan 12 menu, Garuda menggandeng Sari Mande, makanan Padang

gitu kan.. cari deh di ig-nya Garuda.. itu ada beberapa varian gitu, makanan Indonesia, jadi kan Garuda kan ininya kan jargonnya kan Indonesian Hospitality, jadi kita bikin menu Indonesian banget, coba mau makan nasi Padang di ketinggian 37.000 kaki? Nah itu, ada sekarang.. jadi kita, tadi, dri hasil survey, dari hasil suara pelanggan, kan kita ada suara pelanggan. Ada mereka juga bisa.. sosmed, salah satu tools kita yang paling ampuh kalau jaman sekarang.. karena sosmed itu langsung nancep gitu, ceek langsung ke sini kan (hati) kalau nulis, email pribadi, bisa lah, tapi kalau sosmed, sedikit aja.. langsung aware semua, mana *friendsnya* Garuda kan banyak banget kan hehe, itu mereka langsung, langsung di.. apa ya.. sensitif. Terus, sekarang ini isu yang terbesar juga ikutin, itu harus masuk deh kayaknya.. harga tinggi... iya kan, semua *airlines* sekarang kan sepi lah, *airport* sepi, bukannya *airlines*. Ukuran penumpangnya itu banyak atau engga dalam sebuah maskapai, airport. Kalau airportnya sepi, apa kabar maskapainya, gitu kan. Itu salah satu dampak dari kebijakan harga tinggi saat ini. Itu kita kemarin sepakat untuk menurunkan harga 20% karena aftur turun, ya kan. Itu juga salah satu tools kita untuk tetap memantain kepercayaan pelanggan, gitu. Dah, itu nomor 20 udah.. hahaha

A : hahaha..ngga ada bu.. oke.. ada ngga sih bu koordinasi dengan pelanggan dalam penanganan keluhan mereka?

N : ada, ada. Kita bisa whatsapp-an, bisa email-an, atau kita telfon.. dan *toolsnya* 3 itu sebelum penyelesaian keluhan.

A : mereka ngga merasa terganggu bu?

N : engga..

A : ada ngga sih bu, *report* atau laporan secara berkala yang harus di laporkan terkait *service recovery*?

N : ada, reportnya ada. Kalau di sini kita pake C'VoMS namanya, C'VoMS itu sistem, jadi semua orang bisa mengakses di situ, setiap ada *case*, setiap ada penyelesaian itu ada di situ. Cuma *report*.. jadi per-*month* di rekap, nanti ketahuan tuh, makanya tadi saya bilang, kenapa tahu bagasi lebih besar dari pada penumpang, ya itu, karena ada *report*, sistemnya itu, pake sistem.

A : berarti di rekap setiap bulan bu? Sebulan sekali?

N : sebulan sekali.

A : itu diserahkan kepada siapa bu reportnya?

N : pak Jaya

A : pak Jaya..? emm.. oke.. kalau dari Pak Jaya?

N : ke atasnya lagi hahaha

A : hahaha, oiya bu, ini, ibu kan sangat *ekspert* ya bu yaa, terkait *service recovery*, penanganan pelanggan yang marah, gitu bu.. apa sih bu, dari internal, kekuatan dan kelemahan yang dihadapi PT Garuda Indonesia dalam menangani *service recovery*?

N : kalau *strengthnya* itu, prosedurnya jelas ya, prosedurnya, *tools* yang diberikan perusahaan itu jelas. Terus, cepat, gitu loh, yaa cepat lah, jadi penanganan itu cepat, *strengthnya*..

Kalau *weaknesses*, mungkin, kurangnya *product knowledge* aja.. ada beberapa kan kita ngga 100% menguasai, nah, di tim itu mungkin *product knowledge* aja.. kalau yang lainnya engga, tapi kan kita bisa *discuss*..

A : kalau ada SDMnya gitu bu, dalam menangani pelanggan?

N : SDMnya engga, emm ya itu cuma *product knowledge*. Jadi kalau saya kan bukan saya doang, tapi saya kan.. dari semua *front liner* gitu kan, di lapangan, mereka sebagai orang yang pertama menerima gitu kan, kalau saya kan udah parah tu hehehe.. jadi, ada ke.. apa ya.. kegagapan dalam... bukan.. ketidakpedean lah kalau boleh dibilang. Menguasai sebuah *product knowledge* bukan berarti menyampaikannya sesuai dengan apa yang maunya kita. Penumpang dalam keadaan emosi engga bisa *except* apa yang harus kita sampaikan, kalau misalnya. Nah itu yang kadang-kadang friksi itu, jadi, kesalahpahaman itu, komunikasi yang bisa menyebabkan, ya seharusnya komplain itu ngga besar, tapi jadi besar.. cuma rata-rata itu, komunikasi, jadi seharusnya memang mereka-mereka itu yang di *frontliner* nih terutama, kalau kamu nanti jadi *frontliner*. Kalau saya kan bisa bilang begini berdasarkan pengalaman, saya 26 tahun di Garuda, 26 tahun di lapangan hehehe gitu kan, saya ke belakang meja ini dari 2015 doang, pengen aja, dari 1993 sampai 2015 saya itu di lapangan. Nah, *how to treat people*, *how to* mencuri hati, kadang-kadang kita kan tau ya gerak gerak penumpang, nah itu ngga bisa didapat di *text book*, even kita menguasai suatu peraturan, tapi, *how to* menyampaikan ke penumpang itu yang agak.. friksi itu banyak disebabkan karena kesalahpahaman komunikasi, walaupun nanti kesininya itu.. “bener kok apa yang diomongin annisa itu ngga salah” cuma penumpangnya yang salah tangkep, karena mungkin nada bicaranya, kan ada ya.. pengennya sih ngga nge-gas tapi nge-gas hehehe, iya kan, apalagi kalau penumpangnya ngotot kan kita pengen nge-gas aja gitu.. kalau saya kan sudah lewat masa-masa nge-gas nya, dulu saya sama kali hehe, iya tapi kan udah lewat masa-masa nge-gas itu, tapi sekarang udah ngga gitu lagi.. pengen sih masih nge-gas sekarang.. hehehe

A : kalau misalkan ya bu yaa.. kalau nge-gas gitu, ada repon dari pelanggan yang makin marah atau makin gimana?

N : iya, itu apa yaa.. wajar, itu manusiawi, kan kita juga gitu, begitu. Dia kan begitu, once dia berhadapan dengan representatifnya Garuda, pake seragam Garuda, ID Garuda, itu mereka ngga berpikir annisa itu annisa lahirnya baru kemarin sore, dia ngga berpikir ni anak masih kecil, atau perempuan atau apa, yang penting elu Garuda, gua mau nyalahin elu, terus elu ngegas, kaan.. jadi ya pasti ada *rejection* lah, pasti dia bakalan lebih marah, malah tadinya cuma satu masalahnya jadi lima.. hehehe. Tapi *so far* temen-temen di lapangan sih Alhamdulillah pada sabar.. walaupun ada, itu mereka mundur.. mereka sudah diajarin kan dapet *uplifting service* kan, pernah liat ngga? Amar kemarin ya.. jadi mereka *how to handle anger* itu kan *anger management*nya banyak, jadi bukan *anger management* orang doang, tapi kita, kita duluan yang harus *dimanage*. Kalau, kan kita wajar ya kalau orang marah, kita mau marah juga kan. Itu manusiawi banget, tapi ya ada *treat-treat* khususnya, begitu tuh, ada sih beberapa yang naik juga ke saya gara-gara *attitude*, tapi ngga fatal, ngga ada yang ngajakin berantem itu ngga ada..

A : kalau *uplifting service* itu termasuk salah satu kekuatan dari Garuda ngga bu?

N : he'em, itu *frontliner* kan, jadi standardisasi untuk *service* melayani pelanggan, jadi ayam KFC beli di Lhoksumawe sama beli di Biak rasanya rama, nah itu nanti. Jadi, apa gunanya *uplifting service*? Gunanya itu standardisasi. Jadi, nanti Annisa datang ke Bali sama datang ke Pluit, *servicenya* sama, jadi tetep. Jadi unik *service* Garuda itu ada dimanapun. Pramugari kan gitu, pramugari biarpun yang 20 tahun terbang, 50 tahun terbang gitu kalau ada hehehe, sama yang baru 2 bulan standardnya sama.. jadi itu gunanya *uplifting*.. standardisasi

A : itu untuk semua.....

N : *frontliner*, *ticketing*, *frontliner* dan *ticketing* kan ada di *check-in counter*.

A : *cabin crew* juga bu?

N : *cabin crew* lain, *cabin crew* kan ininya beda, sekolahnya lain, bukan di *uplifting*..

A : kalau ibu sendiri bagaimana?

N : kalau saya, dulu di *cabin*, engga di *uplifting*, kalau di *ticketing* kan saya ngga sempet ikut *uplifting*..

A : kalau ada dari internal, pasti kan ada faktor dari eksternal juga bu, misalkan kekuat.. eh, peluang dan ancaman.. nah peluang dan ancaman yang dihadapi Garuda dalam menangani *service recovery* apa aja?

N : kalau *service recovery* peluangnya kan itu ya, secara hukum ya, eh bukan, ancaman secara hukum, jadi kegagalan *service* yang menyebabkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan itu bisa dipidanakan, memang ada undang-undangnya, nah, itu salah satu *threatennya* kita. Kalau *opportunity*.. kalau penumpangnya puas, otomatis dia akan balik lagi dan syukur-syukur kalau dia jadi duta, hehehe duta, dia kan ngomong “eh gue kemarin pesawat gue ini deh, *delay*, tapi gue digini-giniin. Itu syukur-syukur penumpang, *so far* sih mereka itu puas dan menularkan ke yang lain.

A : *positive word of mouth* ya bu?

N : iya betul, apalagi sosmed. Kalau *threatennya* itu lah, ke hukum. Kalau sudah ke hukum, panjang urusannya.

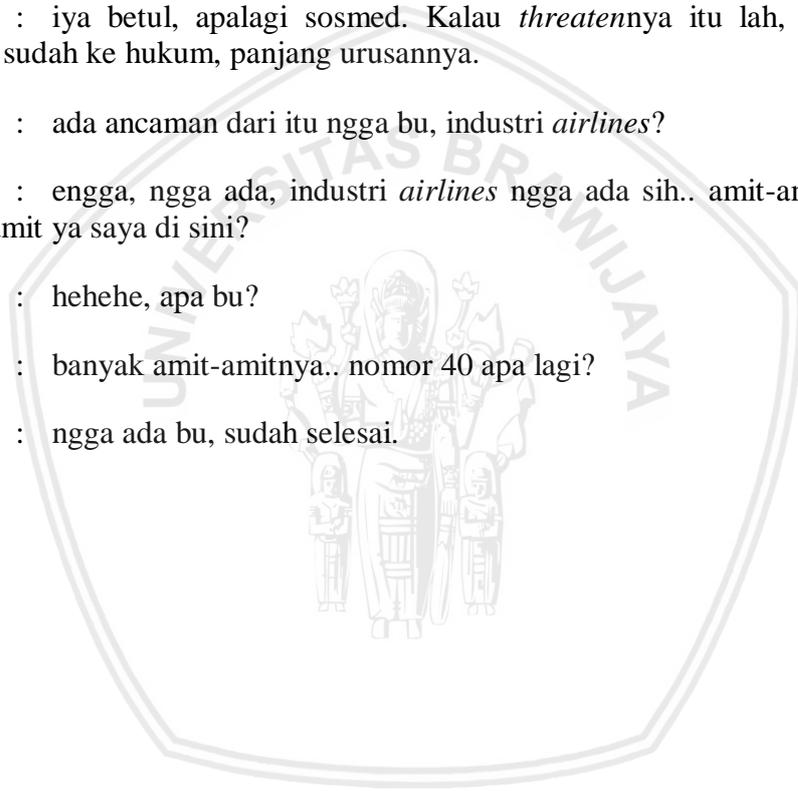
A : ada ancaman dari itu ngga bu, industri *airlines*?

N : engga, ngga ada, industri *airlines* ngga ada sih.. amit-amit, banyak amit-amit ya saya di sini?

A : hehehe, apa bu?

N : banyak amit-amitnya.. nomor 40 apa lagi?

A : ngga ada bu, sudah selesai.



### 3. Narasumber *Marketing Research*

A : jadi saya mulai dengan pertanyaan pertama ya,

N1 : hadir, hehhee

A : jadi, PT Garuda Indonesia itu ada ngga sih alat ukur untuk mengetahui kepuasan pelanggan?

N1 : ada dong, ada.. kita pake namanya survey CSI (*customer satisfaction index*) yang kita ukur itu *22 touch point*, kita pengukurannya itu setiap bulan, tapi untuk reportingnya setahun 2 kali, jadi setiap 6 bulan sekali kita akan reporting, unit yang terlibat semua unit *service* yang berhubungan, karena *22 touch point* itu adalah atribut dari website, mungkin kamu bisa tau atributnya ya, ada website, jadi kalau, eh kalau mau formnya aja deh, iya bener, kamu ini aja formnya..... ada *22 touch point* nih, iya kamu foto, atau mau juga ngga papa, di majalah Garuda juga ada, kamu bisa ngambil. Oiya udah ngga ada lupa, ini dulu, lupa maaf. Ini pengukuran *22 touch point* dari *pre-journey, pre-flight, on-flight, post-flight, post-journey* ya

N2 : kalau ditanya ada masalah, pasti ada

N1 : ya, dari *website, contact center* untuk *pre-journey*nya ini, *sales office pre-flight* ada *check-in, trus self server check-in* nah ini kamu bisa baca sendiri, itu indikator yang kita ukur. Ini kira taruh di dalam pesawat formnya, tapi kalau untuk angka CSI itu kita *online*, berdasar dari databasenya dari orang yang mengisi *customer voice* yang sekarang saat ini ada di majalah, kemudian diblast dari member Garuda Miles, yang emailnya kita dapet dari unit NL, seperti itu.

A : jadi datanya dari sini sama dari email member Garuda Miles? Kemudian seberapa besar sih peran CSI bagi Garuda Indonesia mbak?

N1 : kalau CSInya sendiri itu jadi KPI satu direktorat unit *service*. Jadi direktorat *service* itu kan ada *in-flight service, ground service, sama cabin service*, itu jadi KPI mereka, jadi indikator,. Jadi kalau mereka, ngga tau deh target tahun ini masih 75,

N2 : 85

N1 : eh 85.. targetnya mereka tahun ini 85, jadi apakah seluruh *touch point* atau tiap *touch point* dan secara keseluruhan, itu angkanya sudah di atas 85 atau di bawah 85

A : dari angka 100 mba?

N2 : ya dari angka 100

A : jadi tadi mba udah jelaskan ya indikator dari CSI itu ada 22 *touch point*, eeeh.. jadi pihak yang terlibat itu hanya konsumen PT Garuda Indonesia mba?

N1 : iya he'eh, karena kalau definsi dari CSI sendiri itu kan *customer satisfaction index*, jadi kan berarti kepuasan dari mereka yang sudah menggunakan, merasakan experience menggunakan layanan Garuda Indonesia dari sebelum berangkat hingga setelah mereka landing pun mereka juga diukur bagaimana *whole journey*nya.

A : bagaimana sih mba perkembangan CSI dari 3 tahun belakangan ini? Mengalami peningkatan atau penurunan?

N2 : karena dilihat 3 tahun belakangan berarti dari 2016, 16 ke 17 itu sebenarnya naik, cuma ke 2018 ini agak menurun sedikit

N3 : *share* angkanya boleh ngga?

N1 : boleh, angkanya aja mungkin kamu bisa catat

N2 : jadi kalau dari 2018 itu CSI kita di 86,2, kalau 2017 itu 86,8,

N1 : turun 0,2 poinnya?

N2 : *minus* 0,6

N1 : oiya 0,6 turunnya kan, 2016 berapa?

N2 : 2016 nya, 2016 itu 86,1

A : *touch point* apa sih yang paling berpengaruh, mempengaruhi CSI?

N1 : semuanya berpengaruh, bobotnya kan karena sama, jadi kalau di CSI itu ada, ada kepuasan sama ada kepentingan. Nih, kalau kamu lihat nih, ada kepuasan, sama kepentingan. Jadi sebenarnya, jadi sebenarnya yang mempengaruhi adalah dari seberapa puas mereka menjawab dari tiap atribut sama angka kepentingannya, kalau mereka misalnya kalau jawab puas banget tapi sebenarnya ngga begitu penting, angkanya itu tidak akan signifikan.. jadi sebenarnya lebih ke *importance* ya?

N2 : ya dua-duanya, dari *satisfaction* sama *importance* tertinggi..

N1 : he'em, dan angka itu berubah terus setiap kalau kita survei, jadi angkanya tidak angka saklek *definite importance* semua jadi 5 tahun ini, tahun depan 4 semua, engga, itu karena berdasarkan responden, jadi kalau kamu lihat indikator yang paling mempengaruhi apa, balik lagi, anis butuhnya di tahun 2016 misalnya, itu baru bisa dilihat tuh *break down*, ternyata atribut apa yang

paling mempengaruhi dari angka CSI, misalnya 2017 nanti atribut apa yang paling mempengaruhi gitu, ada perubahan ngga itu baru.

A : oh gitu, kalau boleh saya tahu, dari tahun 2016 ke 2018 atribut yang paling mempengaruhi?

N1 : ngga ada sih ya, yang ngga mencapai target kali

N2 : karena kalau ditanya yang paling pengaruh, semuanya pengaruh, karena bobotnya sama.

N1 : he'eh, kecuali kalau 2016 mau tau yang angkanya tidak mencapai target karena target CSI, tapi 2016 ngga ada ya, iya kalau dari 2 tahun terakhir ya, 2017-2018, yang 2017 targetnya 85, 2018 juga 85, kalau pertanyaan Anis adalah di bawah 85 itu baru bisa dicek, yang angkanya di bawah 85?

A : iya bu, ohh.. boleh mba..

N1 : iyaa.. ngga fokus ya kamu, hehe.. yang pasti *delay management*, *service recovery*

N2 : di tahun 2018 itu ada 5, eh mana nih, yang 2018 itu ontime performance, f & b, terus *baggage service*, terus *loyalty*, *loyalty program* yah, itu Garuda Miles, terus *delay management*, terus sama *service recovery*. 6 yah?.. kalau 2017 itu cuma ada 4, *baggage*, Garuda Miles, *delay management* sama *service recovery*.

N1 : jangan lupa kasih *source* ya

A : oh iya.. kalau 2016 pak?

N1 : ngga ada deh setahuku, setahu aku kita baru bikin ini 2017 an,

A : jadi, ini semua itu aspek yang ngga sampai 85

N1 : iya dari KPI

N3 : ngga 85 sih, beda-beda kan targetnya sebenarnya. Bukan angkanya yang ngga saklek, kalau 85 itu yang total

N3 : ..hasil keseluruhan CSI

N1 : iyaa, target semua...

N3 : per itemnya

N1 : kalau per atribut baru beda, tapi kan,

N2 : karena kan tadi itu perbandingannya itu antara *satisfaction* sama *importance*, itu yang mempengaruhi target. Karena kan bagaimana kepentingan ama, misalnya gua puas tapi engga terlalu penting pasti buat targetnya ngga terlalu tinggi kan, nah kayak gitu.

N1 : oh, gini nis, biar kamu ngga bingung, angka 85 itu adalah untuk kalau kamu ngebandingin tiap tahun, satu tahun ke tahun lain secara *overall* itu baru kamu bisa melihat apakah dia di atas atau bawah, he'em, seluruh atribut, tapi kalau ini, perbandingannya bukan angka 85, tapi berdasarkan per atributnya

N3 : per atributnya tuh setiap tahunnya punya point target masing-masing, gitu.

N1 : jadi nanti kamu analisisnya, analisis angka 85 adalah angka yang ini, bukan angka yang ini, tapi secara umum

A : jadi per aspek itu nilainya beda-beda? Itu dipertimbangkan berdasarkan apa?

N1 : berdasarkan hasil jawaban dari *customer*, dia seberapa puas dengan seberapa penting dari tiap atributnya.

N3 : dari tahun ke tahun bisa berubah juga targetnya

N1 : iya, dan setiap bulan pun pasti kemungkinan akan berubah juga, karena itu fleksibel berdasarkan jawaban penumpang.

A : kemudian pertanyaan selanjutnya, seberapa besar peran *service recovery* mempengaruhi CSI?

N2 : sebetulnya tugas di *marketing* itu kita bagian analisis aja CSI itu dan memberikan rekomendasi, kalau penumpang misalnya "ooh, *service* ini ini ini" gitu misalnya, kita kasih tau ke unit yang *in case*, kan tindak lanjutnya itu menurut mereka, dibalikin lagi. Jadi kalau ditanya seberapa penting ya kita *suggest* ini bahwa misalnya *service recovery* gimana, kita kasih tau nih ke unit *service* yang kalau tidak..

A : kayak *corrective action* gitu?

N1 : iya, buat *corrective action*nya seperti apa

N3 : atau ngga rekomendasinya seperti apa gitu

N1 : rekomendasi aja, soalnya di *marketing*, kalau untuk ini kita bukan pelaksana, tapi kita analisis dan kita memberikan rekomendasi, kalau *corrective action*nya adalah balik ke masing-masing. Jadi, dari tiap-tiap atribut ini, nanti angkanya misalnya di bawah target atau engga setiap atribut,

kemudian kita kasih rekomendasi, sebaiknya harus ini lalalili, dan trus kita *share* juga rekomen penumpang yang keluhannya seperti apa, nanti yang *follow up* adalah unit-unit masing-masing, jadi tiap 22 atribut ini ada unitnya sendiri-sendiri. Itu suatu bentuk langkah *corrective action*nya, seperti itu.

A : emmm.. kemudian ada strategi ngga sih, pak, bu dalam meningkatkan CSI di tahun 2019? Karena tadi dikatakan kalau di tahun 2018 kan menurun.

N3 : dari setiap rekomendasi ke tiap atribut itu, jadi mungkin atribut yang mencapai gitu gitu kan,

N1 : he'em, jadia atribut yang dirasa kurang puas, itu kita memberikan rekomendasi, misalnya nih, kalau kebanyakan yah, kalau *website* misalnya kebanyakan *website* suka banyak lah, jadi kan mereka ngga *satisfied*, padahal mereka merasa itu menjadi suatu hal yang penting, berarti strategi kita kedepannya adalah kita akan memperbaiki hal-hal yang dirasa *customer* paling tidak puas gitu, dan mereka, suatu hal yang urgent, nah itu, karena suatu hal yang penting, makanya kita pembobotannya kepuasan sama penting. Jadi misalnya dia puas banget sebenarnya hal yang ngga penting, walaupun misalnya dia di bawah target, itu akan menjadi list kelima kita yang paling ke bawah-bawah, sedangkan yang paling *urgent* yang dia ngga *satisfied* padahal *importancenya* paling penting, itu yang jadi prioritas, strateginya mungkin seperti itu. Jadi kita lihat dari tingkat, fokus ke atribut yang tingkat kepentingannya tinggi tapi masih rendah, *satisfaction*nya masih rendah. Gitu nis.

A : baik, saya rasa cukup wawancara dengan ibu bapak.. terima kasih atas informasinya.

#### 4. Narasumber Manajer *Customer Service* dan *Inflight Service Delivery*

A : baik pak, saya mulai dengan pertanyaan pertama, keluhan apa aja sih pak yang diterima PT Garuda Indonesia dari pelanggan?

N : oke, kalau saya, perkenalkan saya Widyono, saya ini di unit namanya *Inflight Services*, *Inflight Services* itu adalah unit kerja yang ada di Garuda yang menangani mengenai layanan untuk penyiapan makanan, minuman yang ada di pesawat, termasuk *entertainment* juga, *entertainmentnya* ya ada video, film, musik, gitu ya, trus ada *reading material* dan sebagainya, terus kalau ditanya keluhan apa saja yang diterima di Garuda, ya tentunya bervariasi, ada keluhan yang mengenai makanan, misalnya makanannya ada yang kurang enak, atau makanannya kurang banyak, atau makanannya juga kadang kurang, misalnya *hygiene*, gitu ya, ada benda asing sedikit, gitu gitu. Itu keluhan-keluhan yang kadang-kadang muncul dari *passenger*. Terus, (membaca pedoman wawancara) bagaimana mekanisme penanganan setiap jenis keluhan.. ya kalau setiap keluhan yang masuk tentunya langsung kita tindaklanjuti kepada bagian masing-masing yang terkait kalau makanan di sini ya langsung diselesaikan oleh *katering* atau CS kalau makanan. Kalau menyangkut di luar makanan misalnya kayak musik, film yang kurang banyak atau apa ya di bagian CI yang di *In-Flight* ini yang bagian *in-flight entertainment* ya gitu. Terus intinya, mekanismenya segera diperbaiki ketika ada *komplain-komplain* itu supaya pelayanannya menjadi lebih baik lagi.

A : kemudian, bagaimana pola koordinasi?

N : koordinasinya, tadi disampaikan juga, kalau Garuda sebagai *user* ini punya anak perusahaan namanya ACS. ACS itu yang penyediaan *catering* itu. Kalau ada *komplain* ya kita langsung berkoordinasi dengan mereka untuk diselesaikan persoalan-persoalan *komplain* itu. Masalah makanan, masalah minuman, dan sebagainya. Atau ke unit terkait, misalnya “oh ini ada *komplain* mengenai pesawatnya dalamnya isinya kotor”, oh ya berarti ke bagian *cabin crew* ini, dan sebagainya. Jadi berkoordinasi sesuai unit kerja yang menanganinya.

A : kan itu kan permasalahannya di *in-flight* ya pak ya, berarti ditangani saat itu juga ya pak ya?

N : ya kalau ada *komplain* ditanganin, cuman kan yang bisa cepet kita jalanin gitu misalnya pesawat dalamnya kotor ya kita langsung intruksi ke bagian *cleaning*, kalau ada makanan yang kurang bagus dicek, ya semuanya dicek untuk *flight* berikutnya dipastikan tidak ada lagi.

A : oh begitu, ada kebijakan khusus ngga sih pak dari pemerintah yang diberikan kepada *airlines* dalam penanganan *service recovery*?

N: oh iyaa.. kalau pemerintah kan selalui menekankan untuk selalu meningkatkan layanan kepada penumpang, ya tentunya sebagai operator di sini *airlines* ya harus.. apa namanya... menyiapkan layanan dengan baik. Layanannya ya.. kalau ditanyanya kebijakan dari pemerintah ya misalnya itu kemarin kayak mbak udah nanya ke bagiannya Pak Jaya ke *service on ground* ya, *service on ground* itu kalau pesawat misalnya jadwal terbang jam 9 pagi ternyata mundur nih, delay gitu ya kan, nah itu penumpangnya harus dikasih layanan tambahan di darat, gitu, itu namanya kebijakan-kebijakan yang diberi oleh pemerintah ya.. terus kalau pesawatnya ngga jadi berangkat, nah itu kebijakannya ada, sudah diatur di *ground servicenya* udah ada.

A: aturannya apa aja sih pak?

N: ya aturannya kalau pesawatnya delay, delay misalnya lebih dari 1 jam gitu ya, belum berangkat gitu ya udah 1 jam ya dikasih snack di airportnya.. kalau sampe, apa namanya, *closed* ngga jadi berangkat, pesawat tidak jadi berangkat ada kompensasinya, apa dikembalikan tiketnya atau uang, atau *direschedule* hari, berarti ada konsekuensinya, seperti itu.

A: ada strategi ngga sih pak dari Garuda yang diformulasikan dalam penanganan *service recovery*?

N: emm.. strateginya sudah ada standard, namanya standard *recovery* yang dibuat oleh.. di apa namanya.. *ground services* ya, kalau misalnya penumpangnya tidak mendapatkan layanan dengan baik tentunya ada.. detailnya ada batasannya. Misalnya kalau ngga *diservice* dengan baik atau makanannya kurang atau apa, ya berarti ada kompensasinya, nah aturan detailnya bukan di saya, di *ground service* ya, di Bu Ade..

A: oh iya pak.. standard *recovery* itu seperti SOP pak?

N: standard *recoverynya*?

A: iya

N: kan sudah diatur tadi di di di SOPnya itu ada di standard *recoverynya*. Kalau di *ground service* ya, maksud saya yang buat di *ground service*. Kalau misalnya ada layanan gitu misalnya penumpang lagi terbang tiba-tiba ketumpahan kopi gitu, itu kan dikasih *recoverynya*. *Recoverynya* ya ada kompensasi misalnya diganti dengan apa gitu ya, mungkin uang atau apa, nah batasan detailnya ada di aturan ya

A: oh gitu.. ngga ada strategi untuk *human touch* bagaimana pak?

N: oh iya ada, kemarin kalau mbak siapa (melihat proposal skripsi)

A: mbak Rofifa.. oh iya Annisa

N : annisa kalau nanya ke tempatnya bu Ade ada pendekatan, pasti ada. Sebelum dikasih itu pasti pendekatan dulu, supaya dia ngga marahnya berkelanjutan, artinya pendekatan human itu artinya agar supaya penumpang itu merasa diperhatikan, kemudian juga tidak kecewa.. tidak berkelanjutan.. apalagi sampe.. memutuskan tidak naik Garuda, nah itu, itu harus ada kebijakan *human touch*.

A : pak, kalau ada pelanggan yang merasa ngga puas atas pemulihan layanan yang diberikan Garuda, bagaimana upaya Garuda untuk menangani hal tersebut?

N : kalau.. kalau upayanya di unit saya ya komplain-komplain yang masuk itu kita kumpulkan, kita evaluasi, dan nanti dari masukan itu seperti apa, misalnya “oh terkait dengan makanan ya yang kurang apa maunya apa ya kita coba lebih baik. Ya gitu.. kalau kurang “ah kurang ini..” ya kita perbaiki itu.

A : emm gitu, ee.. caranya menumpulkan komplain-komplain tersebut dari apa pak?

N : ada caranya, kalau lagi terbang, komplain itu ada 2 cara memasukkan.. misalnya penumpang komplain bisa lewat awak kabin, *cabin crew*.. “oh ini ada produk yang ngga bagus nih, lapor ke *cabin crew*” itu *cabin crew*nya langsung *report*, bikin *report* namanya FADR (*flight attendant duty report*) itu nanti dikirim ke unit CI.. seperti itu.. ini baru di tindaklanjuti. Ada juga penumpang yang komplainnya langsung, sosmed atau lewat namanya customer voice itu yang di majalah itu ada lembaran form untuk diisi. Seperti itu

A : dari situ, selain penumpang komplain, penumpang juga mengutarakan ekspektasinya ngga sih pak?

N : iyaa.. biasanya kalau komplain ya tentunya disisi lain suka kasih *feedback*

A : iya..

N : kasih *feedback* supaya, supaya ada perbaikan atau ada pemahaman ekspektasinya seperti ini seperti ini..

A : apa aja sih pak standard keberhasilan dari penanganan *service recovery*?

N : standard keberhasilannya.. 1. Kalau kita bisa menekan jumlah komplainnya semakin tahun semakin menurun, berarti produk kita semakin baik, ya kan.. terus di samping komplain, ada komplimen, komplimen dari penumpang.. artinya “oh makanan ini bagus, nah itu pelayanan kita berarti dipercaya, masih disenangi oleh penumpang.

A : ooh.. ada lagi mungkin pak?

N : udah

A : kemudian ada alat ukur ngga pak untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan?

N : ada apa?

A : ada alat ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan maksudnya

N : kalau yang mengukur lewat kepuasan keberhasilan penumpang itu kalau secara teori dan apa.. ininya.. itu sebenarnya ada di marketing research, di unit marketing CM. kalau di unit CI sih hanya melihat bahwa keberhasilannya ya tadi, bahwa produk yang kita sampaikan itu sangat mendapat reaksi yang positif, respon yang positif dan komplainnya jauh, atau jauh dari komplain.. ya itu salah satu tolok ukur produk itu bagus.. sampai hingga penumpang tetep loyal naik ke Garuda.

A : emm.. kemudian, bapak kan seorang SM di sini ya pak ya.. pasti bapak juga *ekspert* lah dalam hal *service recovery*.. apa aja sih pak faktor kekuatan dalam penanganan *service recovery*?

N : kekuatan ya kita punya produk yang bagus, kita masuk dalam *airline* bintang 5.. ya kan..

A : iya

N : berarti kalau sudah *airline* bintang 5 kita menjaga produknya, menjaga *quality*nya, terus terkait dengan.. apa.. kalau ada komplain, penanganannya itu cepet segera dilakukan gitu ya, seperti itu..

A : kemudian, dari faktor kelemahannya apa aja pak dari internal?

N : faktor apa?

A : kelemahan

N : kelemahannya.. ya karena kita kan namanya pesawat domestik internasional kan banyak, ya kan

A : iya

N : banyak banget, jadi kalau penangannya apa.. semakin banyak komplain gitu ya, berarti cerminan bahwa produk kita misalnya ngga bagus, gitu kan. Nah, kalau misalnya semakin komplainnya sedikit, berarti kita.. apa.. tolok ukuran menganggap bahwa produk itu diterima dan bagus, jadi gitu. Kalau misalnya ada.. ada apa namanya.. produk yang kita luncurkan, kita menjadi *airline* bintang 5, itu bener-bener harus dijaga, baik yang berangkat dari sini maupun yang kembalinya.. seperti itu.

A : emm.. kalau dari eksternal ya pak ya, ada peluang ada ancaman, peluang yang dihadapi Garuda dalam penanganan *service recovery* itu apa aja pak?

N : peluangnya?

A : iya

N : peluangnya.. gini.. kalau *airline* udah masuk ke *airline* yang dunia, *airline* bintang 5 itu, *service recovery* itu menjadi hal yang dominan, ya kan.. karena kenapa.. karena dibutuhkan apa namanya... dibutuhkan SDM untuk menangani komplain produk dan jika ada masalah cepet *direcovery*. Itu namanya *airline* bintang 5, jadi selalu menjaga produk dan kualitasnya..

A : itu peluangnya pak?

N : nah, peluangnya ya.. jadi selalu.. terus kalau ancumannya tentunya ketika kita tidak bisa menangani komplain, ada komplain yang terus menerus, kita tidak bisa segera menanganinya, nah otomatis ancumannya ya kita kehilangan *customer*, seperti itu.

A : tidak bisa menangani itu maksudnya bagaimana pak?

N : ya misalnya.. bukan tidak bisa menangani, artinya komplainnya lamban, ada komplain yang terus menerus tapi kita tidak bisa memperbaiki, akhirnya penumpang ketemu masalah yang sama, pas lagi naik lagi Garuda, ketemu masalah yang sama, gitu. Kok waktu itu saya sudah komplain kok masih ada” nah berarti, oh berarti ngga ditangani dengan baik

A : hal tersebut terjadi secara nyata ngga pak di lapangan?

N : pernah sih, tapi bukan dijadikan kebiasaan

A : oh iya iya.. kemudian.. dampak dari ancaman tersebut apa sih pak?

N : ya dampaknya tadi, penumpang ya akan tidak percaya lagi, dan tidak naik lagi di Garuda, dia membeli produk yang lain

A : emm gitu pak

N : sudah?

A : sudah pak.. bapak terima kasih ya atas informasinya.

## 5. Narasumber Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* dan Senior *Service Auditor*

A : baik, saya akan mulai dengan pertanyaan pertama, keluhan apa aja sih yang diterima oleh PT Garuda Indonesia?

N2 : eh.. oke.. kami ini disini unit yang Anda datangi ini adalah unit *quality assurance*, ya kira-kira udah tau belum kita...

N1 : iya *quality assurance* ya jadi *service performance*, unit yang melihat atau memonitor kinerja *service* dan memastikan *service* itu berjalan dengan baik, itu.. ya, bener ya? Jadi judulnya adalah *service performance monitoring and quality assurance*. Jadi kalau tadi pertanyaan mbak apa tadi?

N1 : itu *touch point*, tapi ada lagi beberapa titik komplain, itu dijelaskan ngga di Bu Ade?

A : belum

N1 : engga ya? oke.. itu juga bisa disort tuh, bagian apa.. dari *touch point* nomor 1 sampai nomor 2 eh nomor 20 berapa? 24 ya? Itu berapa.. berapa jumlahnya dan ada di *flight* mana, itu sebenarnya pertanyaan Mba Annisa itu ke situ alamatnya... tapi bisa saya sampaikan bahwa semua komplain itu tercatat di kita dan kita kategorikan, itu. Dari mulai komplain orang melakukan *booking*, ya.. lalu Mba Annisa pernah udah sering naik-naik pesawat udah ya?

A : iya

N1 : oke, ya jadi kita bisa lebih lebih enak gitu. Dari orang melakukan *booking* itu sudah satu titik rawan komplain, ya. Lalu pada saat pembelian tiket di kantor Garuda ataupun dimanapun ya di agen, itu juga titik rawan juga, ada salah catat, salah ketik, salah nama, ya.. salah harga, ya.. lalu sampai di *airport*, di *airport* pada saat *check-in*, itu juga bisa satu titik rawan, gitu, potensi untuk komplain, salah mencatat kemauan Mba Annisa duduk di dekat *window* ternyata dikasih bukan di dekat *window*, dan sebagainya, banyak, gitu ya, atau ternyata sampai sana penuh dan sebagainya, gitu ya. Terus baru naik pesawat, di pesawat ada lagi tuh, ketemu dengan pramugara pramugari itu kita anggap juga satu area titik rawan juga, gitu yang harus kita jaga supaya tidak komplain. Dari mulai tempat duduknya, ya kan, apakah sudah keras tempat duduknya, dari mulai pelayanannya sampai kepada tv-nya berjalan baik apa engga, gitu kan, makanannya, belum lagi minuman, dan sebagainya, banyak sekali. Sampai di pesawat, turun, ya kan, kita turun katakan mau transit, mau pindah pesawat gitu ya, itu ada lagi tuh, transit gimana manajemennya itu juga titik komplain, atau selesai, penumpang selesai, bagasi.. ya kan, bagasi bagaimana, apakah bagasi itu ontime datangnya ataukah cepet ataukah lambat ataukah bahkan hilang, bukan hilang, kesasar, gitu. Itu area-area yang titik rawan komplain, belum lagi yang di luar perjalanan itu. Misalnya Mba punya kartu.. apa namanya.. GA miles, *member club*, gitu kan. Perhitungan

*milesnya* ngga sesuai dengan apa yang catatan mba, gitu kan, sistem, itu juga merupakan satu apa.. titik rawan. Nah, dari segitu titik dari 28 *touch point* itu gitu ya, itu masing-masing punya potensi untuk..

A : kegagalan layanan?

N1 : ya.. untuk komplain, gitu ya, karena gini, konsepnya adalah, antara apa yang diharapkan pelanggan sama apa yang diberikan produsen itu *match*, minimal *match*, paling bagus malah wow.. ya kan.. jadi apa yang dirasakan pelanggan woow, apa yang diberikan sama produsen itu *surprise* gitu kan “wah ngga nyangka nih saya ternyata pelayanannya bagus banget” ya kan.. atau ngga.. belum sempet mau minta, udah ditawarkan, itu hal-hal itu yang.. terus kita asah.

A : mungkin ada bapak ketahui strategi human touchnya bagaimana gitu pak?

N2 : semuanya sebetulnya ada di situ sih, semuanya itu ada di *service recovery guide book*, naih itu kan *complaint* macem apa, tindak lanjutnya apa, kitanya harus bagaimana itu sebenarnya ada di *service recovery guide book* itu, gitu. Jadi...

N1 : mungkin gini loh, konsep Garuda dalam pelayanan ya, ini sudah menjadi *corporate* gitu ya.. aa.. sebentar.. (halo.. ya saya lagi ada meeting, lagi ada meeting, ya). Garuda punya konsep pelayanan yang diberi tema adalah Garuda Indonesia Experience, udah tau belum?

A : Garuda Indonesia Experience, tau sih pak

N1 : Garuda Indonesia Experience, gitu ya. Itu khas, jadi layanan khas Garuda. Layanan khas Garuda itu dari mulai keramahannya sampai kepada taste makanannya, sampai kepada aroma.. aroma wanginya, aroma di ruangan gitu ya, sampai kepada musiknya, jadi begitu orang masuk ke kantor pelayanan Garuda, kantor penjualan Garuda atau ke naik pesawat Garuda, itu dia sudah tau “oh ini pasti Garuda” ini pasti, ya inilah khasnya Garuda. Jadi sampai disitu, jadi kita punya konsep atau tema Garuda Indonesia Hospitality.. Garuda Indonesia Experience ya.. gitu ya.. diantaranya kita ada 5 apa namanya.. yaa sense, apa lagi scent ya kan bau, terus apa lagi..

A : sight..

N1 : ya kamu udah tau ya itu.. udah oke, kurang lebih itu intinya. Tapi nanti terus dari inisiatif dari 5 itu diturunkan lagi menjadi sampai detail menjadi kurang lebih 49 gitu ya, jadi sampai kepada titik-titik kerja kita masing-masing di unit yang ada di seluruh Indonesia, seluruh dunia ini. Satu hal lagi, Garuda juga memberi *experience* kesan yang mendalam kepada penumpang ya kan, itu selain *step-step* standard, *step* standard dalam *airline* itu *pre-flight*, *in-flight*, *post-flight*, ya.. sebelum terbang, pada saat terbang dan setelah terbang. Nah Garuda dalam hal ini untuk lebih memberi bekas atau memberi kesan yang mendalam yang baik

dengan ditambah lagi 2, jadi sebelum *pre-flight* dan setelah *post-flight*. Sebelum *pre-flight* ada *pre-journey*, setelah *post flight* ada *post-journey*. Jadi sekarang sementara ini di *airline-airline* lain saya ngga tau ya mungkin juga berubah, tapi yang saya tahu waktu itu baru 3 step kita sudah 5 step. Jadi interaksi antara perusahaan atau antara *airline* dengan pelanggan itu ada di 5 fase, tadinya standardnya 3 fase, dan saya pikir masih umumnya begitu 3 fase, kita sudah sampai 5 fase. Jadi pada saat kita memperhatikan atau memberi *experience* khusus gitu ya yang Garuda banget lah gitu ya, dari mulai kantor penjualan, kantor penjualan itu *pre-journey*, bahkan bukan di kantor penjualan saja, pada saat reservasi itu sudah Garuda banget, sudah memberikan ngga cuma Garuda banget, tapi harapan kita menyenangkan pelanggan gitu ya Garuda Experience ya. Coba kalau Annisa telfon ke *call center* kita, cari aja nomor *call center*nya, coba bandingkan dengan *call center airline* yang lain, seperti apa layanan kita gitu ya, itu sebagai contoh telfon, bisa juga dengan ini.. ya kan.. aplikasi, bisa dibandingkan dengan *airlines* lain bagaimana.. entah, atau punya punya penilaian sendiri, kemudahannya, kecepatannya, atau tampilannya dan sebagainya. Ini kita baru cerita.. tadi apa.. *pre journey*. Baru *pre-journey* itu dari mulai reservasi sampai di apa namanya.. sebelum ke *airport* ya, atau di kantor pelayanan udah mulai tuh. Pernah ke kantor pelayanan Garuda?

A : *sales office*?

N1 : he'em

A : pernah

N1 : di mana?

A : di Gunung Sahari pak

N1 : Gunung Sahari.. selain Gunung sahari?

A : itu aja hehe

N1 : di Malang ngga pernah?

A : di Malang belum

N1 : belum.. oke... di Gunung Sahari ya Anda coba rasakan sudah ada *experience* yang berbeda ngga, dari mulai musik yang dipasang, terus aromaterapi yang ada di ruangan, dan juga keramahan kita. Itu yang kita berusaha terus memajukan itu supaya pelanggan itu udah betul-betul kita rangkul dari mulai sebelum mereka naik pesawat, ya.. itu tujuannya, jadi kita berikan Garuda Indonesia Experience. Nah setelah di situ, baru ke *airport*, *airport* juga begitu, pada saat cek in itu coba di..rasakan atau di apa namanya.. atau diteliti apa bedanya dengan *airline* lain gitu ya, untuk apa.. pelayanan yang Garuda berikan itu atau Garuda *Experiencenya* udah nyampe belum ke kita. Terus juga *in-flight*,

terus *post-flight* ya kan, *pos-flight* juga begitu. Penanganan bagasi itu sama tim kita di sana sudah ini belum dibandingkan dengan airline lain gitu ya.. sudah berbeda lah, udah Garuda banget. Sampai kepada tadi, pelayanan kartu anggota, itu kita jaga. Itu baru bisa dibilang hard itemnya gitu ya, ada lagi sekarang kita punya, setiap tadi.. *pre-journey*, *pre-flight*, *in-flight*, semua itu ada yang sekarang vertikalnya, *softskill*nya, jadi ada *fast* gitu ya, jadi harus ada kecepatannya, terus juga ada unsur apa namanya.. *skill*, *skill* itu apa ya, kelincahannya gitu ya, jadi ya jadi, kita bukan hanya memberikan tadi tadi misalnya katakan di sebagai contoh di kantor penjualan Garuda gitu ya, bukan hanya ruangan yang bagus, seragam biru yang cakep, orang yang senyum, tapi kalau ngga cepet pekerjaannya, dia *knowledgenya* ngga bagus, sama aja. Nah jadi *skill* tetap, dia selain ini.. *insfastruktur* lah ya, tetap ada *softskill* yang kita tajamkan, *knowledge*, *skill*, *attitude*, itu di setiap point, di setiap apa namanya tadi.. *pre-journey*, *pre-flight*, *in-flight* itu ada.

A : seperti SINCERITY pak?

N1 : seperti SINCERITY yaa.. tapi ini khususnya untuk *service* ya, jadi ada *fast*, *easy*, kan ada kecepatan, ada *easynya* terus ada *knowledgenya*, ada teknologinya juga.

A : 4 hal itu ya pak ya?

N1 : ya, itu ada di apa namanya.. mungkin ada di tempatnya siapa ya.. ada kok itu.

A : jadi.. strateginya itu..berlandaskan Garuda Indonesia Experience sama yang tadi.. *knowledge* atau *softskill*?

N1 : ya.. jadi kita punya trademark Garuda Indonesia Experience, gitu intinya. Garuda Indonesia Experience dapat dirasakan di tadi.. fase-fase 5. *Pre-journey*, *pre-flight*, *in-flight*, *post-flight*, *post-journey*

A : iya

N1 : iya.. setiap ini, ada lagi vertikalnya, itu dia harus *fast*, harus *easy*, harus juga apa... terus berkembang gitu, *accessible*. Jadi untuk apa namanya.. reservasi katakan, bukan hanya dengan suara yang sopan, dia juga harus punya kecepatan, punya apa namanya.. ngga boleh salah nulis nama, gitu kan, nahdan harus cepet. Jadi bukan cuma “kita sedia reservasi lho..” bukan cuma itu, tapi orangnya juga *softskill*nya juga harus komplit. Nah itu baru di..

A : di *journey*?

N1 : *pre-journey*, tapi ada sampai kepada tadi *post-journey* ya. Itu. Nah sekarang apa lagi, balik ke *service recovery*. *service recovery* tadi apa judulnya?

A : analisis strategi *service recovery* sebagai upaya mempertahankan layanan.

N1 : oke, jadi tadi aja kita belum ngomong ke *service recovery* itu sudah upaya kita untuk merangkul pelanggan ya, merangkul pelanggan supaya pelanggan itu nggak kemana-mana, ke kita terus. Karena kita memberikan pengalaman yang baik gitu ya, jadi dia ikut kita terus. Ya kayak mbak deh, kalau udah dapet tempat jait baju yang cocok udah kan, apa namanya.. ya mendingan situ aja deh, gitu kan, agak mahal-mahal dikit atau agak jauh dikit nggak papa deh di sana aja. Itu tadi belum nyambung ke *service recovery*. Sekarang *service recovery*. *Service recovery* itu berkaitan dengan komplain ya

A : iya pak

N1 : kami beranggapan bahwa komplain itu adalah kalau kita ibaratkan.. api. Komplain itu api, api itu harus cepat dipadamkan sebelum dia menyebar kemana-mana, itu ini kita, apa.. *basic* kita seperti itu, jadi api itu harus dipadamkan. Nah sekarang bagaimana cara memadamkan apinya gitu kan, dari mana sebab apinya, itu yang harus kita.. kita apa namanya.. lihat, kalau memang apinya gara-gara kelalaian kita ya kita harus perbaiki itu, tapi ada juga apinya yang bisa, komplain yang bukan gara-gara kita, ada. Misalnya penerbangan gara-gara telat gitu kan, gara-gara di *station* di sana *airport*nya ditutup, bukan gara-gara kita kan, gara-gara pengelola *airport*, atau gara-gara alam gitu. Itu tapi kan penumpang nggak mau tau “alah Garuda telat 3 jam” ngadunya ke kita, nah hal seperti itu ya kita juga harus kita rangkul tapi kita kasih tau dengan baik-baik. Satu hal, *service recovery*, tadi yang disampaikan Pak Arif, kita udah punya namanya SRG, *service recovery guide*, panduan untuk *service recovery*, itu internal kita, ada lagi yang sifatnya dari pemerintah, (itu PM 89 ya pak?) PM 89, itu kalau ada pesawat telat, itu ada aturannya, satu jam itu kita harus memberikan apa, kalau telat 2 jam 3 jam ya, 3 jam sampai 6 jam, atau bahkan sampai *cancel*, kita harus memberikan hotel dan sebagainya.

A : selain PM 89 apa aja pak, aturan dari pemerintah?

N1 : PM 89, (PM 185 ya?) PM 77 terus 89.

N1 : nah, jadi juga kita udah punya sendiri panduan untuk me.. untuk memberikan *service recovery* tadi, gitu ya. Selain juga yang dari pemerintah ada, (pemerintah lebih ke cuma buat regulator aja ya pak ya?) pada saat delay aja, gitu. Nah gitu, terus tetap kita juga punya satu apa namanya.. kita kan terus menganalisis gitu, *service recovery* sih *service recovery*, tapi kalau kita sampai jebol juga bukan bisnis namanya, ya kan?

A : iya

N1 : kita memberikan *service recovery* sampai kita merugi juga bukan bisnis, bukan bisnis yang benar, gitu kan, sehingga kita juga punya hasil analisa yang bisa membuat pelanggan itu menerima, kita tunjukkan, tidak rugi tapi sesuai tetap

dalam aturan bahwa semua sama-sama *happy* gitu ya, semua sama-sama *happy*. Jadi, sebagai misal, kalau misalnya ada penumpang yang komplain terus kita lihat juga, itu kasus kan macam-macam ya, 1 kasus yang sama aja bisa.. bisa misalnya beda, itu kan jadi kayak kita ngurusin masalah hukum sebetulnya, gitu kan, kita udah kuat di mana, ini siapa yang ini apa gitu ya, akhirnya setiap kasus unik, gitu. Sebagai contoh aja mungkin kalau ada kasus yang kita lihat sifatnya oke, kita bisa berikan *service recovery* tapi kita juga apa namanya.. sifatnya juga tidak bisa begitu saja memberikan, gitu ya.. karena kita juga, ada manfaat yang harus kita.. kita dapatkan. Misalnya kalau ada komplain, oke dari ibu pembeli tiket ekonomi jurusan misalnya kemana, ke Singapura atau ke Bangkok nanti akan kamu yang *upgrade* menjadi bisnis, itu juga apa.. ini ini kita..

A : bentuk *service recovery*?

N1 : bentuk *service recovery* kita. Sepanjang si pelanggan itu menerima “oke” gitu kan, “oke nanti saya kan beli, saya akan terbang dalam waktu 6 bulan ini saya akan terbang ke sini”, ditawarkan kan.. “ibu membeli tiket ekonomi, nanti kita *upgrade* ke bisnis” tentunya dalam aturan ya, selama apa .. seatnya masih ada dan sebagainya. Pokoknya intinya adalah itu. Anda membeli ekonomi tapi Anda bisa duduk di bisnis. Kalau sama-sama saling menerima apa lagi penumpang yang menerima, ya sudah. Nah hal-hal seperti ini yang sekarang kita apa namanya.. kita utamakan gitu ya, bahwa pelanggan menerima, kita juga tidak.. tidak *zero* sama sekali, nah itu strategi kita, apa tadi ngomong apa tadi.. strategi *service recovery* dalam upaya.. ya sekarang kalau *service recovery* yang mau gini-gini sih itu ya udah ngga.. ya menurut kita bukan bisnis ya pak ya?

N2 : iya

N1 : iya, udah ngga gitu. Ya ada sih *airline* yang saya ngga mau sebut karena ini *airline* yang super wow, banyak gitu kan, ada ini dikit ya udah disiram lagi, jedees.. oh seneng-seneng aja ya kan. Karena ada mbak Annisa, ada.. kalau kita menelusuri ke masalah-masalah komplain, itu ada loh orang-orang yang hobinya komplain orangnya itu-itu aja (ya pak arif ya?) adaa.. jadi penggunaan kesempatan untuk mendapatkan manfaat dari komplain, ada. Begitu dia keras, gertak, “saya mau tulis di koran, saya mau bilang ke *lawyer* apa..” *airlinenya* ngga goyang, langsung kasih aja, heemm ini dia, kita dimanfaatin bisa tau. Itu kita jeli di situ, kita harus punya.. ya kita sering juga ngomong sama badan hukum sih, ada dari hukum kita kan, konsultasi, oh ternyata ini gertakan.

A : terus bagaimana menangani pelanggan seperti itu pak?

N1 : ya yaa sudah, sepanjang kita nanti kita berikan ya, kita berikan hal yang dia tidak, maksudnya dia minta, katakanlah dia minta 100, kita berikan 30 gitu ya misalnya ya. Tapi 30 itu sudah dalam aturan ya. Dia ngga mau, tapi secara hukum kita sudah melaksanakan kewajiban kita, kita mau ganti, masalah dia ngga mau itu lain lagi.

A : iya.. emm

N1 : akhirnya dia nurut juga. Dan itu udah ketebak tuh, biasanya orang-orang yang “ooh..si anu lagi, si anu lagi” gitu ya, di tiap kota tuh ada tuh. Surabaya, sini, sini, ada tuh. Ya udah namanya juga kita 70 tahun ya pak ya

A : hehehe

N1 : udah tau lah.

A : berarti sering ya pak ya ada pelanggan seperti itu?

N1 : eee.. dibilang sering.. tidak, tapi ada.

A : yang sampai ke jalur hukum seperti itu?

N1 : ada, sampai ke jalur hukum.

A : tapi, upaya Garuda hanya sebatas *comply* dengan aturan dan SOP kan pak?

N1 : iya

A : kemudian, kan kata Bu Pit juga masalah terbesar Garuda itu adalah bagasi pak, penyebab permasalahan bagasi itu kenapa sih pak? Kayak bagasi sampai rusak.. kayak terbongkar gitu

N1 : iya.. oke.. bagasi rusak, bagasi rusak itu kita juga sempet sih melihat-lihat gitu kan, ternyata memang fasilitas *airport* ya kan, ya 1. Bisa ditengarai dari porter kita yang banting-banting, gitu kan ya, yang kasar.

A : porter dari Garuda?

N1 : porter dari *airline* ya.. kedua, bisa juga konstruksi *conveyor belt*nya, jaraknya terlalu tinggi, jadi gitu ini ya jatuh toh, curam dan jatohnya pas di pojok itu ya udah.. gitu ya.. jatuh dengan posisi dengan tidak menguntungkan, ya jebol

N2 : pecah

A : ooh seperti itu,

N1 : terus juga antara *belt* dengan *belt* itu bisa ngepit yang namanya label, labelnya putus, dan hilang labelnya, jadi ngga tahu dia mau dikemanain nih, gitu. Ada, (ada ya pak ya?)

N2 : ada

N1 : jadi labelnya itu malah kejepit terus ilang jadi petugasnya ngga tau itu kemana ya bagasinya.

A : berarti bisa dari internal atau eksternal ya pak ya

N1 : bisa dari internal bisa dari eksternal.

A : emm.. apa aja sih pak standard keberhasilan dari penanganan *service recovery* Garuda?

N1 : oke, salah satunya adalah *compliment*, jadi ada complain di sisi negatifnya, ada juga *compliment*. Nah, berapa *compliment* yang Garuda terima atau testimoni tentang kebaikan, itu salah satu...

A : bagiannya bapak ya?

N1 : oh bukan bagian kita, ini kita ngomong secara umum aja

N2 : di unitnya Bu Ade, itu mereka punya ukuran keberhasilannya dia itu, kalau di Bu Ade lebih pada bisa menyelesaikan komplain itu waktunya tidak melebihi prosedur yang ditetapkan, misalnya untuk suatu masalah, 1 minggu kemungkinan bisa selesai, itu tuh namanya KPI ya, key performance indicator dari masing-masing unit gitu, itu ada pastinya, kalau di tempatnya Bu Ade saya yakin eee.. berapa lama dia menyelesaikan satu permasalahan, terus dalam satu kurun waktu permasalahannya selesai itu tidak boleh.. yang tidak selesai itu tidak boleh lebih dari sekian itu ada..

N1 : kalau di tempat kita, kita ini unit kami ini sebagai pomnya, sebagai polisi militernya gitu kan, (polisi *service* ya pak ya?) ada yang bagus, oh ini misalnya kurang bagus, di sana kurang bagus, yah gitu gitu.

A : keluhan apa sih pak yang paling rawan, paling rawan apa ya.. paling sering dan paling mengecewakan pelanggan?

N2 : ya kalau statistiknya selama ini bagasi ya, bagasi sih sebetulnya.

N1 : bagasi masih dalam 3 besar itu ya bagasi.

N2 : kalau tidak rawan juga itu kalau sekarang ya orang bisa bicara di sosmed, kalau udah bicara di sosmed itu menyebar kemana-mana

N1 : itu juga sosmed itu bantu kita untuk yang.. ya *ngebuzz* hal-hal yang jelek menjadi cepet banget, bahkan hal-hal yang belum tentu jelek aja, belum *confirm* jelek udah *dibuzz* duluan sama yang kesel, ternyata begitu ditelusuri ternyata ngga jelek, artinya kelalaian ada di penumpang ada juga, tapi ya.. itulah *service*.

A : kemudian, faktor kekuatan dari Garuda dalam penanganan *service recovery* itu apa aja sih pak.. kekuatannya?

N1 : yaa.. dari 1. Dibentuknya unit *quality assurance*, salah satunya nih ya, salah satu dari beberapa. Jadi ya itu dibentuknya suatu unit yang memeriksa yang terus memonitor ya, memeriksa terus.. kedua, ada unit yang mengelola komplain, itu penting sekali. Komplain ini, saya ngga tau di *airline* lain ya di domestik atau di internasional, tapi saya melihat yang kami punya ini satu konsep yang bagus, terpusat gitu. Kalau dulu kan.. kita kan punya 60 di domestik ini, 60 kantor

cabang, masing-masing itu bisa ada komplain, ya kan. Jadi tidak terkontrol, sekarang terpusat, jadi semua terkontrol, mana yang belum, mana yang sudah, mana yang akan. Sebagai contoh begini, 1 pesawat lagi parkir di Cengkareng menuju Surabaya, gitu ya, penumpangnya tinggalnya di Medan, tiba-tiba pada saat dia masuk pesawat, dia ketumpahan air panas, ketumpahan kopi, ada yang numpahin ya temen-temen kita di *cabin crew*, itu kalau dilihat sebabnya siapa yang menyebabkan? *Cabin crew*, lokasi dimana? Jakarta, rutenya kemana sih? Jakarta-Denpasar gitu kan, orang mana dia? Medan.. ini kalau ngga terkoordinasi, bisa dilepas semua kayaknya. “ah medan aja” “ah itu kan *cabin crew*” ya kan “pramugari”, “ah itu kan rutenya ke sini”. Nah sekarang kita punya sistem sentralisasi monitor, nanti abis itu disebarin lagi. Jadi di sini ada tempatnya buat dia itu *quote and quotes* sebagai hakimnya atau wasitnya.. “eh kasus ini yang kontribusinya besar untuk menangani adalah bagian ini atau di *branch office* ini” kalau dulu ngga ada, nah itu itu satu terobosan menurut saya yang bisa kita punya KPI yang sekian bulan sekali gitu ya.. nyatanya sih begini aja, Garuda tuh tahun lalu atau 2 tahun lalu itu berhasil mengangkut 26 juta penumpang setahun, itu kalau 1% aja orang komplain berarti di setiap *flight* ada sekitar 2 orang yang komplain, Alhamdulillah, engga sampai segitu, bisa dicek di unit Bu Ade. Kalau kita punya frekuensi 3600 sekian seminggu atau sekitar berapa.. yaa 350 sekian per minggu, kali aja 2 itu berapa? Jadi ada 8 ribuan lah ya, 8 ribuan komplain seminggu, rasa-rasanya sih, ngga ada komplain masuk sebanyak itu, gitu, atau setiap *flight* ada 2 orang yang komplain, rasa-rasanya sih saya lihat ngga sebesar itu.. bahkan mungkin dalam seminggu untuk rute yang sama, yang komplain itu artinya angkanya yang pasti ada 2. Itu satu tolok ukur ya bahwa perusahaan kita ini berjalan udah di *track* yang benar, terus kalau ada komplain juga kita langsung tangani dan juga ada *guidancenya* yang Pak Afir bilang ada *service recovery guide book*, juga ada. Kita nurut juga dengan pemerintah, kita ngga pernah, ngga ada lah ya ke situ. Jadi kalau kita anggap aja estimasinya 1% dari jumlah penumpang yang kita punya 26 juta penumpang pertahun, itu yang komplain itu ngga sampai segitu, padahal di industri itu.. coba nanti dikoreksi ya, kan udah bisa google ya, di apa itu.. 5% itu komplain, kita 1% pun ngga ada.

A : sistem itu maksudnya.. yang tadi bapak singgung tentang komplain tercatat itu pak, kayak C’VoMS itu pak?

N1 : iya

A : kemudian, faktor kelemahannya apa pak dari penanganan *service recovery* Garuda?

N1 : faktor kelemahan.. faktor kelemahan ya.. masih kita akui juga ada hal-hal tertentu yang.. di luar yang udah kita atur gitu ya, kita mau, kita harapkan 14 hari selesai, ternyata tidak, tapi itu tergantung dari berat ringannya kasus, ada kasus yang berat gitu kan, ya kita tidak bisa menangani dengan apa yang sudah tentukan pada *service recovery*, gitu. Kedua juga, mungkin juga.. ya kita perlu juga terus menambah *knowledge* tentang itu, tentang penanganan kasus, bagaimana kasus itu supaya tidak terjadi, ya *training* lah ya..

A : menurut bapak *training* yang ada di Garuda itu kurang atau bagaimana pak? Dalam karyawan bertemu dengan pelanggan yang marah-marah gitu?

N1 : emm.. kalau.. kalau kursus di kita sudah baik, mungkin kita tinggal penjadwalannya aja, jadi gini, kalau orang itu kan..

N2 : konsistensi ya

N1 : iya konsistensi, jadi *recurrent*, orang kalau sudah penuh, udah ngga bisa lihat apa lagi, dia harus masuk lagi kursus, “oh ada hal baru, ada kasus baru apa”, nah itu yang penjadwalan itu yang mungkin masih setengah.

N2 : temen-temen *trainer* yang di airport misalnya, mereka punya SIM lah, mereka sudah diikuti pendidikan *uplifting*, jadi sebenarnya mereka kompeten untuk melaksanakan tugas di lapangan, tapi ya mungkin konsistensinya karena ada naik turun ya itu.

A : jadi harus sering *diupgrade* gitu?

N2 : ya sering *direcurrent*, *diremind* lagi, atau masuk lagi kursus, ya *control monitoring* yang..

N1 : dan juga dari sisi kontrol kita,

N2 : iya, yang konsisten untuk melihat mereka juga itu harus kuat, gitu.

A : itu masuk ke kelemahan ya pak ya?

N1 : ya potensi kelemahan bisa. Kedua, kita juga punya temen-temen kita di front liner itu perpindahannya cepet sekali, ada yang keluar, ada yang..

A : turn overnya?

N1 ; turn overnya besar, cukup besar, tinggi.

A : itu termasuk kelemahan pak?

N1 : ya, termasuk kelemahan.

A : dampaknya apa memang pak?

N1 : ya artinya mereka udah kita kursusin gitu kan, dia baru berjalan dengan baik terus dia keluar gitu kan karena hal satu atau lain hal, ya itu berkurang lagi kan SDM kita kan, kita tambah lagi dengan buku kosong lah ya, harus kita ini lagi..

A : kita didik lagi?

N1 : didik lagi, hal itu kan perlu *adjustment*, sementara juga di lapangan kan beritu padatnya kan ya, begitu padatnya harus menangani orang, ya tadi saya kasih angka 26 juta setahun.. ya lumayan sih kalau buat di Asia Tenggara 26 juta setahun udah lumayan.

A : kemudian.. dari faktor eksternal pak, tadi kan bahas tentang internal, sekarang faktor eksternal itu ada peluang dan ancaman, nah peluang yang dihadapi Garuda dalam penanganan *service recovery* itu apa aja?

N1 : yah, jadi kita tetap untuk di kawasan domestik maupun Asia Tenggara, Domestik kita masih *leading* ya.. Garuda di apa namanya.. dianggap sebagai *airline* yang bonafit

A : citranya ya pak?

N1 : citranya terbaik lah,

A : dalam penanganan *service recovery* pak?

N1 : dalam penanganan *service recovery* “wow” begitu. Jadi, sebagai contoh, tadi bagasi ya, kita bekerja sama dengan perusahaan asuransi untuk masalah bagasi, jadi kita, setelah kita pelajari bahwa.. “oke ini misal lebih efektif atau lebih memuaskan pelanggan kalau kita diganti sama perusahaan asuransi”.

A : itu termasuk SLA pak?

N1 : ya SLA dengan antara kita dan perusahaan asuransi iya. Tapi artinya konsepnya adalah kita tidak menangani sendiri lagi, kita tidak bekerja sama dengan toko koper, dulu kan gitu klasiknya, kita bekerja sama dengan toko koper, koper yang ini kita bawa kesana, gitu kan, belum lagi di sana di toko kopernya itu penuh pekerjaan, belum tentu ada spare partnya, dan sebagainya. Koper itu kan macam-macam kan, nah sekarang akhirnya kita ganti gaya, kita bekerja sama dengan asuransi

A : berarti sepenuhnya ditangani oleh asuransi pak yang bagasi itu?

N1 : iya, itu lebih efektif. Lebih cepat lagi, artinya kita punya 1 tujuan kan *customer centricity* kan, itu tercapai

A : iya.. emm.. kemudian ada lagi ngga pak peluangnya pak?

N1 : peluangnya? ya kita punya.. peluang apa tadi sih lupa?

A : peluang dari eksternal, kayak misalkan pelanggan yang merasa puas, dia akan memberikan *compliment*, sehingga citranya akan baik Garuda, gitu pak. Salah satunya seperti itu peluangnya.

N1 : iya itu peluang yang paling itu tuh, kalau ada *compliment*, kita ya itu yang kita harapkan, jadi *compliment* itu kayaknya contohnya yang jujur ya, *compliment* ya. Jadi kita banyak juga terima *compliment* yang bagaimana.. apa.. Garuda menangani komplain dengan baik, dengan cepat. Pokonya intinya *compliment*, gitu ya, itu yang apa namanya.. ya harapan kita. Ya kalau kita sih pengennya tidak ada komplain-komplian gitu ya, tapi namanya perusahaan jasa, menangani sekian banyak orang, sekian banyak kasus yang terjadi, begitu lebar spektrumnya ya.. tidak ada yang sempurna lah, gitu kan, tidak mungkin 100% bisa kita *handling*, pasti ada aja gitu, apa lagi tadi, ada faktor alam gitu ya, misalnya di kota lain banjir, pesawat kita yang telat.

A : *force majeure*

N1 : jadi, *service recovery* itu intinya kita.. ya tetap melayani dengan baik, dengan tepat, juga tidak kemahalan, kita ngga mau juga, kita harus efisien juga, business is business, gitu. Kita harus efisien, tapi kita harus menyenangkan pelanggan, itu sih.

A : kemudian, ancumannya pak, apa aja sih ancaman yang dihadapi Garuda dalam penanganan *service recovery*?

N1 : ya ancumannya ya.. penyebabnya *irregularity* atau *service recovery*?

A : iya..

N1 : kalau penyebab.. kan kalau *service recovery* itu gini, akibat dari komplain, komplain itu penyebabnya banyak nih, ada alam.. ada..

N2 : maksudnya ancaman *service recovery* kita ngga berjalan dengan baik gitu?

A : iya, apabila misalkan *service recovery* berjalan dengan tidak baik bagaimana gitu? Atau ancaman dari industri *airlines* gitu, misalkan ternyata ada *airlines* domestik lain yang ternyata *service recovery*-nya lebih bagus, atau ancumannya dari kementerian perhubungan, apabila tidak *comply* dengan aturan, kita akan mendapatkan sanksi, begitu pak, bagaimana?

N1 : ooh gitu.. yaa kompetisi ya, dari *competitor* ya pasti apa namanya..

N2 : penumpang yang ngga puas itu bisa jadi mempromosikan hal-hal yang buruk buat perusahaan kita, ya contohnya, jadi..

N1 : penggusukan gitu ya, jadi hal-hal yang buruk kemudian terus lewat ini.. jadi ada di bagian *research* kami di *marketing research*, dia punya satu tolok ukur yang disebut dengan NPS

A : NPS?

N1 : iya, NPS itu *net promoter score*, *net promoter score* itu adalah sejauh mana seorang penumpang me... iya *threat*.. iya.. memberikan hal-hal yang positif, mempengaruhi orang lain untuk naik Garuda lah,

N2 : *campaign* yang positif buat perusahaan kita

N1 : itu sejauh mana itu, atau sebaliknya, destruktif, karena dia saking sebelnya, dia sampai ngomong ke orang lain, jangan naik Garuda. 100% untuk yang terbaik, 0 untuk yang jelek. Kita berada di 80.

A : nilainya pak?

N1 : iya

A : jadi *net promoter score* itu nilai?

N1 : iya, prosentase

A : nilai yang murni dari suara pelanggan?

N1 : ee.. ada itung-itungannya di sana.

N2 : di sana itu udah ada respondennya ya..

A : oh dia kayak melakukan survei gitu pak?

N2 : iya iya, disitu juga ada ya. Itu ada NPS, *net promoter score*, samapi sejauh mana sih Garuda ini di bulan ini di 70%, oh berarti masih banyak bagusya ketimbang yang... itu kan batesnya 0, 50, 100 kan.

A : perbulan ya pak ya?

N1 : kalau ngga salah perbulan, perwaktu lah. Nah itu salah satunya, ya itu tadi.. apa namanya.. tadi pertanyaannya.. ancaman ya..

A : iya ancaman

N1 : ancaman ya tadi dari *competitor*, kita harus lihat juga *competitor* bagaimana cara menangani penumpang yang komplain, abis itu, gimana posisi kita

A : pernah melakukan survei ngga pak untuk mengetahui posisi kita di dalam kompetitor kita bagaimana dalam penanganan *service recovery*?

N1 : itu di *marketing research* ya..

A : bapak boleh izin foto ngga selama wawancara berlangsung? Untuk itu..

N1 : oh boleh

Lampiran 6 Feedback Form PT Garuda Indonesia

Dear Garuda Indonesia Customers,  
 Thank you for flying Garuda Indonesia. In order to provide you with the best traveling experience, please kindly write down your comments and hand it over to the flight attendant.

Bapak/ Ibu yang terhormat,  
 Terima kasih atas pilihan dan kepercayaan Bapak/ Ibu untuk terbang bersama Garuda Indonesia. Sebagai upaya peningkatan kepuasan pelanggan, mohon dapat memberikan penilaian dan komentar Bapak/ Ibu pada kolom di bawah ini. Selanjutnya, diteruskan kepada awak kabin.

Please rate (from your experience) GA's services concerning your satisfaction as well as your personal importance according to the following criteria.  
 Berilah nilai terhadap pelayanan GA berdasarkan pengalaman Anda sesuai dengan tingkat keputihan Anda dan tingkat kepentingannya.

	Satisfaction Kepuasan					Importance Kepentingan					N/A Tidak tahu
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>Pre-Journey/ Sebelum Penerbangan</b>											
1. Website service (www.garuda-indonesia.com) Layanan situs Garuda Indonesia	<input checked="" type="checkbox"/>										
2. Contact center service/ Layanan contact center	<input checked="" type="checkbox"/>										
3. Sales office service/ Layanan di Kantor penjualan	<input checked="" type="checkbox"/>										
<b>Pre-Flight/ Sebelum Penerbangan</b>											
4. Check-in service/ Layanan di counter check-in	<input checked="" type="checkbox"/>										
5. Self service check-in (web & mobile check-in) Layanan web & mobile check-in	<input checked="" type="checkbox"/>										
6. Customer service/ Layanan customer service	<input checked="" type="checkbox"/>										
7. Executive lounge GA (business class pre or GarudaMiles Platinum Elite Plus) Layanan ruang tunggu eksekutif (Khusus penumpang kelas bisnis atau GarudaMiles Platinum Elite Plus)	<input checked="" type="checkbox"/>										
8. Boarding management/ Layanan naik ke pesawat	<input checked="" type="checkbox"/>										
9. On time performance/ Kecepatan jadwal penerbangan	<input checked="" type="checkbox"/>										
<b>In Flight/ Saat Penerbangan</b>											
10. Cabin crew service/ Layanan awak kabin	<input checked="" type="checkbox"/>										
11. Cabin condition (ambiance & cleanliness) Kondisi kabin (ambian dan kebersihan kabin)	<input checked="" type="checkbox"/>										
12. Seat comfort/ Kenyamanan tempat duduk	<input checked="" type="checkbox"/>										
13. Lavatory (cleanliness & function) Toilet (kebersihan dan fungsi)	<input checked="" type="checkbox"/>										
14. Food & beverage (quality & quantity) Makanan dan minuman (kualitas dan porsi penyajian)	<input checked="" type="checkbox"/>										
15. Inflight entertainment (audio video) Hiburan di dalam pesawat (audio video)	<input checked="" type="checkbox"/>										
16. Reading material/ Bahan bacaan (majalah, koran, tabloid)	<input checked="" type="checkbox"/>										
17. Cabin amenity (blanket, towel, pillow, toilet kit) Kelengkapan kenyamanan (selimut, handuk, bantal, toilet kit)	<input checked="" type="checkbox"/>										
18. Inflight sales/ Penjualan perlengkapan di pesawat	<input checked="" type="checkbox"/>										
<b>Post Flight/ Setelah Penerbangan</b>											
19. Baggage service/ Layanan bagasi (refer to your last flight berdasarkan pengalaman terakhir)	<input checked="" type="checkbox"/>										
<b>Post Journey/ Setelah Perjalanan</b>											
20. GarudaMiles program (Only GarudaMiles member/ Program GarudaMiles (hanya khusus anggota GarudaMiles))	<input checked="" type="checkbox"/>										
<b>Specific Focus/ Fokus Spesifik</b>											
21. Delay management (if any delay) Penanganan penerbangan tertunda (jika terjadi penundaan)	<input checked="" type="checkbox"/>										
22. Service recovery (complaint handling) Layanan perbaikan (penanganan terhadap keluhan)	<input checked="" type="checkbox"/>										
23. Please rate 1-5 according to: In overall, how satisfied are you with Garuda Indonesia's services? (Please circle the number) Berilah penilaian 1-5. Seberapa puas Anda dengan keseluruhan pelayanan GA? (Lingkari angkanya)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
24. Please rate 0-10 according to: How likely are you to recommend GA to a colleague or friend? (please circle the number) Berilah penilaian 0-10. Apakah Anda ingin merekomendasikan GA kepada teman atau kolega Anda? (Lingkari angkanya)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Your comments/ Komentar Anda:  
 #ABLD12 TERBESIA  
 PELAYANAN CUKUP BAIK, SOPAN; MAZAHAN BERAL MASIH ANGGAP  
 KRUKUNYA KAWAN PESAWAT BERSIH

Please seal with glue in the very top of paper before you hand it over to cabin crew. Mohon disegel dengan lem yang terdapat di bagian atas kertas sebelum diserahkan ke awak kabin.

13 NOV 2018



**Lampiran 7 Foto Kegiatan**

Wawancara dengan Bapak Jaya selaku Senior Manajer *Service Quality* Kantor Cabang Jakarta Raya



Wawancara dengan Bapak Andyanto selaku Senior Manajer *Service Performance Control dan Quality Assurance* dan Bapak Arif selaku Senior *Service Auditor*



Wawancara dengan Ibu Sandhya selaku Senior Manajer *Customer Care*



Wawancara dengan Ibu Pit dari Unit *Service Quality* Kantor Cabang Jakarta Raya.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Data Pribadi

Nama Lengkap : Annisa Nur Faida  
 Tempat, Tanggal Lahir : Jombang, 14 Maret 1998  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Alamat Asal : Jalan KH. Hasyim Asyari  
 144, Jombang  
 Alamat di Malang : Jalan Kembang Turi 12, Malang  
 Minat : Perhotelan  
 Program Studi : Pariwisata  
 Jurusan : Administrasi Bisnis  
 Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi  
 Universitas : Universitas Brawijaya  
 No. HP : 085600008482  
 E-mail : annisanurfaida@gmail.com



### B. Pendidikan Formal

2003-2007 : SDN Belimbing I Tangerang  
 2007-2009 : SDN Balongbesuk I Jombang  
 2009-2012 : SMPN 1 Diwek  
 2012-2015 : SMKN 1 Jombang  
 2015-2019 : Universitas Brawijaya

### C. Pengalaman Magang Kerja

2018 : PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

### D. Pengalaman Organisasi

2016-2018 : Forum Kajian Islam dan Masyarakat  
 (FORKIM FIA UB)