



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Melihat kondisi ekonomi di Indonesia yang semakin terintegrasi dan berkembang dari waktu ke waktu, berbagai perusahaan yang melakukan praktik bisnisnya di Indonesia pun ditantang agar dapat menghadapi persaingan untuk mempertahankan citra dan reputasi perusahaan yang datang baik dari luar negeri atau dalam negeri, terutama mengingat arus globalisasi serta digitalisasi yang semakin tinggi menimbulkan kemudahan bagi seluruh masyarakat untuk dapat mengakses berbagai informasi yang dapat baik mendukung ataupun justru menghancurkan citra dan reputasi dari perusahaan.

Kondisi ini mendorong terjadinya persaingan yang berkembang dengan adanya berbagai inovasi yang semakin mudah dilakukan dengan kemajuan teknologi pada era ini. Kemajuan teknologi digital yang disebabkan karena mudahnya arus pertukaran informasi antara masyarakat di satu Negara dan Negara lainnya yang menimbulkan perkembangan teknologi di masing-masing Negara berjalan lebih pesat. Belum lagi *demand* yang terus meningkat dari masyarakat akan kebutuhan-kebutuhan seperti pakaian, transportasi, teknologi,

elektronik, dan lainnya. Masyarakat pada dewasa ini menuntut untuk melakukan segala hal dengan lebih mudah dan *simple*. Mulai dari perubahan gaya hidup seperti berkomunikasi, membaca berita, memesan makanan, belanja pakaian, semua kegiatan itu sekarang dapat dilakukan hanya dengan segenggam *handphone* tanpa harus berusaha beraktivitas lebih. Hal ini cenderung semakin membuat masyarakat menyukai hal-hal yang lebih mudah untuk dilakukan yang salah satu paling disukai adalah *online*. Karena semua hal dapat dilakukan dengan jaringan internet. Fenomena ini semakin mendukung bisnis *e-commerce* terus berkembang di tengah masyarakat. Dari definisi tersebut dapat kita tarik kesimpulan bahwa perkembangan bisnis transaksi jual beli yang dilakukan berbasis *online* lah yang sedang digemari oleh publik.

Bisnis berbasis online ini pun semakin berkembang dari hari ke hari, dari yang pertama hanya menjual pakaian atau makanan melalui internet lalu dikirim melalui jasa pengiriman, sekarang bisnis berbasis *online* semakin mengembangkan kemudahannya yaitu menggunakan aplikasi untuk semakin memanjakan penggunanya. Mulai dari aplikasi belanja seperti Lazada, Zalora, dan Carrousel sampai ke aplikasi-aplikasi transportasi seperti Go-Jek, Grab Bike, dan Uber. Kemajuan teknologi yang mendorong adanya transportasi berbasis *online* ini jelas sangat membantu kehidupan sehari-hari masyarakat Indonesia.

Kebutuhan masyarakat Indonesia terutama masyarakat yang tinggal di perkotaan akan sarana transportasi yang semakin berkembang dan meningkat dari hari ke hari dimanfaatkan oleh perusahaan transportasi online yang ada di Indonesia termasuk transportasi berbasis taksi untuk semakin mengembangkan bisnisnya. Hal ini jelas menyudutkan perusahaan-perusahaan transportasi konvensional yang masih kurang memfokuskan praktik bisnisnya dalam sisi online seperti Blue Bird.

Blue Bird sendiri merupakan perusahaan jasa transportasi yang sudah ada di berbagai kota di Indonesia, antara lain Jakarta dan sekitarnya, Bali, Bandung, Banten, Batam, Lombok, Manado, Medan, Padang, Pekanbaru, Palembang, Semarang, Solo, Surabaya dan Yogyakarta. Berdiri sejak tahun 1972, hal ini cukup membuktikan bahwa PT Blue Bird Indonesia memiliki eksistensi dan posisi yang cukup kuat di Indonesia.

Tetapi karena adanya perkembangan digital dan globalisasi yang kuat di tengah masyarakat, inovasi harus terus dilakukan jika tidak ingin tertinggal dari yang lain. Persaingan bisnis pun semakin ketat dengan kehadiran Uber, GrabCar, dan Gojek. Aplikasi transportasi yang berbasis *online* yang sangat mengutamakan kemudahan bagi penggunaanya.

Hidayat (2016,para. 5) menjelaskan bahwa salah satu perusahaan transportasi yaitu Grab yang memiliki layanan Grabcar dan GrabBike

di Indonesia tumbuh lebih dari 250 kali sejak pertengahan 2015. Hal ini jelas semakin memberikan tekanan kepada perusahaan transportasi konvensional dalam segi bisnis seperti BlueBird dan Express Taxi.

“Laba bersih Blue Bird / BIRD anjlok 48,43% pada Semester I 2016” (2016, para. 1) menjelaskan bahwa bisnis transportasi dan taksi PT Blue Bird Tbk (BIRD) melaporkan kinerja yang kurang bagus pada Semester I 2016 dengan penurunan laba bersih sebesar 48,43% menjadi Rp228,97 miliar atau Rp92 per saham dibandingkan Rp444,01 miliar atau Rp177 per saham pada periode yang sama tahun lalu.

Hal di atas membuktikan bahwa kehadiran bisnis transportasi berbasis *online* memang memberikan dampak yang cukup signifikan bagi PT Blue Bird Indonesia, dimulai terbuktinya pertumbuhan yang sangat cepat bagi transportasi *online* tersebut lalu dalam waktu yang tidak jauh berbeda terjadi kemunduran yang cukup signifikan.

Tekanan persaingan bisnis ini tidak hanya memberikan dampak kepada *top management* tetapi juga langsung memberikan dampak kepada karyawan terutama supir taksi konvensional yang kian sulit mencari penumpang karena beralih kepada transportasi berbasis *online* ini. Tekanan ini telah dirasakan semenjak kemunculan aplikasi-aplikasi ini pada 2015 lalu dan kian menumpuk sehingga pecahlah

kesabaran dari supir-supir Blue Bird dengan adanya demo anarkis pada 22 Maret 2016.



Gambar 1.1 Demonstrasi Supir Bluebird

Sumber : <http://balepoint.com/belajar-dari-manajemen-krisis-blue-bird-seputar-demonstrasi-22-maret-2016/>

Suasana semakin memanas ketika banyak polemik yang muncul di media akan pro dan kontra perizinan Uber dan GrabCar sebagai transportasi umum. Uber dan GrabCar cenderung di nilai tidak memenuhi persyaratan dan tidak sesuai dengan aturan yang ada sebagai transportasi umum dan tidak melakukan kewajiban-kewajiban layaknya transportasi umum biasanya. Hal ini telah dibiarkan secara berbulan-bulan dan hanya ada aksi-aksi diplomatis dalam melakukan protes kepada pemerintah mengenai jasa taxi online yang seharusnya tidak diizinkan melihat pada Peraturan Menteri (Permen/PM) Perhubungan No 32 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Angkutan

Orang dengan Kendaraan Bermotor Umum Tidak dalam Trayek. Maka sesungguhnya demo yang terjadi ini tidak semata-mata hanya karena persaingan bisnis yang ikut menekan penghasilan super taksi konvensional saja, tetapi juga karena ketidakadilan yang dirasakan oleh para supir taksi. Seperti yang disampaikan dalam “Demo Sopir Taksi Berlangsung Anarkistis” (2016, para. 3) “Mukhamad, koordinator Paguyuban Pengemudi Angkutan Darat (PPAD) wilayah timur, mengatakan, ada sekitar 20.000 orang yang berdemo di depan Gedung Parlemen, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), dan istana negara. Mereka mendesak DPR menggunakan haknya untuk menutup moda transportasi dengan aplikasi daring yang dituding menjadi calo dalam angkutan ilegal tak berizin. Aplikasi daring juga dituding melanggar Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan”

Para supir taksi konvensional ini merasa ketidakadilan karena perbedaan peraturan dan standar yang diberlakukan pemerintah kepada transportasi *online* tersebut yang membuat perbedaan harga juga yang dapat diterapkan karena perbedaan sistem, perizinan, serta hal-hal mekanisme lainnya sehingga harga yang dipatok transportasi *online* ini pun lebih murah dibanding taksi konvensional.

			
Tarif dasar	Rp. 7.500, -	Rp. 3.000, -	Rp. 2.500, -
Tarif per KM	Rp. 4.000, -	Rp. 2.001, -	Rp. 3.500, -
Tarif minimum	Rp. 40.000, -	Rp. 3.000, -	Rp. 10.000, -
Tarif per menit	-	Rp. 300, -	-
Biaya pembatalan	Rp. 15.000, -	Rp. 30.000, -	-

Gambar 1.2 Perbedaan Tarif Bluebird vs Uber vs Grab
 Sumber : <http://mozaic.co.id/male/my-blue-bird-uber-grabcar-aplikasi-taksi-online-indonesia/>

Sayangnya demonstrasi ini berlangsung cenderung anarkis dan merugikan banyak pihak, publik juga dibuat takut akan demonstrasi yang dilakukan para supir karena mengganggu keamanan serta kenyamanan publik. Banyak penumpang dari taksi-taksi tersebut diberhentikan secara paksa saat sedang menggunakan jasa Blue Bird bahkan sesama supir taksi yang menolak melakukan demo ikut di *sweeping* oleh para supir pendemo tersebut. Krisis langsung terjadi dalam hitungan detik, pemberitaan baik di media massa ataupun media digital langsung bermunculan dalam sekejap. Tidak hanya dari pers tetapi juga komentar dari *netizen* yang turut mengkritik Blue Bird atas manajemen yang buruk sehingga dapat terjadi demonstrasi anarkis seperti ini.

Demo ini memberikan dampak yang cukup signifikan bagi Blue Bird tidak hanya di sektor bisnis tetapi juga dari segi persepsi publik kepada Blue Bird terutama ketika banyak komentar yang bermunculan

di media sosial mengenai demo tersebut yang jelas kebanyakan adalah komentar negatif. Seketika citra Blue Bird mengalami krisis karena persepsi masyarakat yang berubah akibat demo anarkis yang dilakukan oleh supir taksi Blue Bird, terutama karena arus digital yang terus berkembang pesat maka tidaklah sulit untuk menyebarkan informasi serta foto-foto akan kejadian demo tersebut. Salah satu dampak nyata dari segi bisnis adalah turunnya saham dari PT Blue Bird Indonesia sebesar 1,6% serta seperti yang dikutip dari “Dampak Demonstrasi, 150 Unit Taksi Blue Bird Rusak” (para. 1) yang menyatakan setidaknya ada 150 unit taksi Blue Bird yang rusak akibat demo Maret lalu. Dari sisi persepsi seperti yang telah dijelaskan komentar serta pemberitaan langsung banyak bermunculan baik di media konvensional ataupun *new media*. Berita-berita tersebut cenderung berbau negatif dan menggambarkan betapa anarkisnya demo yang dilakukan oleh supir Blue Bird. Tak banyak komentar dari *netizen* yang menjelaskan betapa mereka takut dan kehilangan kepercayaan akan kenyamanan serta keamanan yang sejak awal dijunjung tinggi oleh Blue Bird Indonesia. Berikut seperti yang dikutip dari salah satu media sosial, twitter oleh akun @sanstham yang diunggah pada 22 Maret 2016 pukul 10.13 pagi:

“Losing respect to @Bluebirdgroup n taxiexpress.driver anarkis dan perusahaan cuma diam.I'll use uber n grabcar more frequent. #bluebirdgroup”

(Nova, 2009, h.54-55) Krisis *Public Relations* adalah suatu peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Krisis sendiri dalam bahasa Cina mempunyai dua arti yaitu bahaya dan peluang dimana hasil akhir dari krisis dapat ditentukan sesuai dengan keputusan dan strategi-strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Krisis sendiri dapat menjadi *turning point* yang positif jika dilakukan strategi penanganan krisis yang tepat sehingga persepsi publik yang semula negatif dapat bergeser ke arah positif. Fungsi penanganan krisis ini merupakan salah satu fungsi dari seorang *Public Relations* dengan cara membentuk manajemen krisis yang berfungsi untuk memperbaiki citra dan reputasi perusahaan yang rusak akibat krisis tersebut.

Krisis memang dapat memiliki dampak baik positif ataupun negatif tergantung kepada cara penanganan yang dilakukan oleh pihak manajemen serta *Public Relations* suatu perusahaan. Pada kasus ini, kita berbicara peran *Public Relations* sebagai *Crisis Management*. Krisis memiliki kesempatan untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan ketika strategi penanganan yang dilakukan tepat dan sesuai kepada publik. Dampak positif ini bisa berupa peningkatan citra dan reputasi perusahaan yang juga dapat meningkatkan *trust* publik. Contoh nyatanya adalah AirAsia yang sempat mengalami krisis pada Desember 2014 lalu dan berhasil mengubah krisis menjadi dampak positif bagi Perusahaan. Air Asia

yang kala itu mengalami kecelakaan pesawat rute Surabaya-Singapore, langsung memiliki respon yang cepat dan tanggap sehingga tidak membuat publik kebingungan. Sama halnya dengan yang dilakukan oleh Tony Fernandes, CEO dari AirAsia yang memiliki respon cepat serta menunjukkan kepedulian yang tinggi dengan langsung mengucapkan bela sungkawa-nya melalui akun twitter-nya @tonyfernandes seperti berikut:

“My heart is filled with sadness for all the families involved in QZ 8501. On behalf of AirAsia my condolences to all. Words cannot express how sorry I am.” (Tony Fernandez, 2014)

Air Asia Indonesia sendiri juga menjalin hubungan yang dekat dan transparan dengan media sehingga ketika krisis datang, media langsung dapat menghubungi pihak Air Asia dan pihak Air Asia langsung dapat merespon sesuai dengan kenyataan, media tidak melakukan spekulasi-spekulasi berlebihan yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu pemisahan *call center* antara media dan keluarga korban juga terbukti efektif untuk menjaga respon cepat dan tepat dari pihak Air Asia. Manajemen Air Asia Indonesia sangat menjaga komunikasi yang terjalin antara perusahaan dan publik sehingga tidak ada ruang untuk publik berspekulasi secara negatif. Pemasangan logo yang lebih ke arah gelap juga menambah kesan belasungkawa yang mendalam dari Air Asia terhadap kecelakaan yang terjadi tersebut. Serangkaian strategi pasca krisis

yang dilakukan oleh tim manajemen Air Asia ini lah yang mampu membuat Air Asia bangkit dari krisisnya dan cenderung memiliki citra dan reputasi yang kian positif di mata publik luas.

Manajemen krisis sendiri dilakukan mulai dari sebelum krisis muncul yaitu dengan menyiapkan untuk mengantisipasi hal-hal yang dapat terjadi, sampai saat krisis terjadi yaitu dalam waktu 1x24 jam saat krisis telah diketahui publik untuk meminimalisir dampak krisis, serta saat setelah krisis telah terjadi untuk mengurus komitmen serta strategi yang dilakukan dan pertanggungjawaban terhadap publik. Perencanaan sebelum krisis perlu dilakukan untuk mengantisipasi hal-hal yang dapat terjadi serta agar perusahaan sudah memiliki standard dan panduan bagaimana untuk menghadapi krisis yang dapat muncul kapan saja. Sedangkan saat krisis tentu diperlukan untuk langsung membuat strategi secara cepat untuk merespon krisis selama 1x24 jam karena pada saat itu semua pihak menunggu respon dari perusahaan baik publik secara umum, karyawan, serta media. Lalu setelah kejadian krisis berlalu tentu kejadian masih akan diingat oleh publik serta pemberitaan di media juga akan terus bergulir maka dari itu diperlukanlah strategi-strategi pasca krisis. Jika strategi yang diterapkan pada saat krisis dan pasca krisis tepat dan sesuai, hal ini dapat menjadikan krisis sebagai *turning point* untuk menggeser persepsi publik ke arah positif. Strategi pasca krisis dapat menentukan apakah publik akan kembali percaya kepada perusahaan yang

membuat citra dan reputasi perusahaan kembali membaik bahkan lebih baik dari sebelum terkena krisis.

Untuk meminimalisir efek negatif dari persepsi ini, diperlukan berbagai strategi untuk merespon krisis yang ditujukan baik pada stakeholder internal maupun stakeholder eksternal. Strategi komunikasi dapat dilakukan ketika krisis terjadi yang biasanya dianggap masa krisis yaitu 1x24 jam pertama serta pasca krisis yaitu masa setelah krisis yang masih perlu dilakukan berbagai strategi komunikasi untuk menyembuhkan persepsi publik yang semula buruk ke arah positif.

Setelah demo tersebut langsung banyak spekulasi negatif serta pemberitaan negatif baik di media massa ataupun media online karena perusahaan dianggap tidak dapat mengurus karyawannya sendiri bahkan banyak spekulasi muncul bahwa perusahaan lah yang mengarahkan untuk membuat demonstrasi anarkis seperti ini. Dalam waktu hitungan menit sudah banyak berita mengenai demonstrasi anarkis yang terjadi di ibukota ini dan jelas Blue Bird Group lah yang memiliki sorotan dan tanggung jawab paling tinggi atas demonstrasi ini, krisis pun tak terhindarkan.

Untuk menghandle krisis ini agar tidak memberikan dampak negatif yang permanen kepada citra dan reputasi perusahaan maka tim manajemen serta *Public Relations* dari Blue Bird Indonesia harus

melakukan strategi-strategi komunikasi krisis tidak hanya pada 1x24 jam pertama tetapi juga untuk menjaga dampak dari krisis tersebut dan memperbaiki citra perusahaan yang sempat rusak akibat krisis. Adapun strategi komunikasi yang dilakukan oleh Blue Bird antara lain seperti klarifikasi bahwa perusahaan tidak ikut mendukung adanya demo dengan menerbitkan surat pengumuman dari direksi, mengadakan *press conference* oleh komisaris Blue Bird Indonesia, meminta maaf melalui akun media sosial Blue Bird akan insiden yang terjadi baik kepada masyarakat umum atau individu yang melakukan komplain, memberikan kompensasi 1 hari gratis menggunakan Blue Bird dan semakin meningkatkan kualitas aplikasi My Blue Bird agar masyarakat tertarik untuk menggunakannya.

Maka dari itu penelitian ini dibuat untuk mengetahui efektivitas dari *crisis response strategies* yang diterapkan oleh tim manajemen Blue Bird terhadap perbaikan citra mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Kasus krisis yang terjadi sangat mempengaruhi persepsi publik terhadap citra dan reputasi Blue Bird, maka perlulah dilakukan berbagai strategi untuk merespon krisis yang ditujukan untuk publik Indonesia guna meningkatkan citra Blue Bird Indonesia di persepsi publik. Penelitian ini ingin mengetahui:

1. Bagaimana Efektivitas *crisis response strategies* yang diterapkan oleh PT Blue Bird Indonesia terhadap perbaikan citra perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Seberapa Efektif *crisis response strategies* yang diterapkan oleh PT Blue Bird Indonesia terhadap perbaikan citra perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil dari penelitian ini akan berguna untuk bahan referensi serta kajian ilmiah pada bidang Ilmu Komunikasi khususnya fungsi Public Relations dalam melakukan strategi-strategi komunikasi krisis dalam penanganan krisis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara Praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tinjauan evaluatif baik bagi PT Blue Bird Indonesia ataupun praktisi bisnis lainnya dalam memaksimalkan strategi untuk merespon krisis perusahaan dalam fungsi penanganan krisis yang terjadi dengan memanfaatkan berbagai medium yang ada.

1.5 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut.

Jadwal Kegiatan	Bulan Pelaksanaan															
	Oktober				November				Desember				Januari			
Mencari Referensi	■															
Menentukan Judul dan Topik Penelitian	■															
Pembuatan Laporan													■			
Pengumpulan Instrumen Penelitian	■															
Pengumpulan Data	■															
Proses Bimbingan	■				■				■				■			
Penyebaran Kuesioner													■			
Pengolahan Data													■			
Pengetikkan Data													■			
Penyempurnaan Laporan														■		
Pengandaan Laporan														■		