



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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

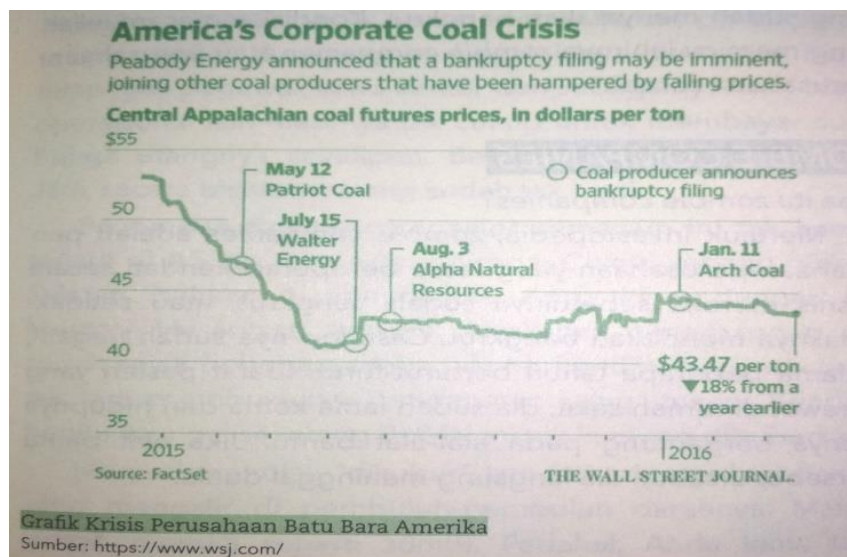
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi yang semakin berkembang ini persaingan bisnis di Indonesia jadi lebih tinggi dan sekaligus menjadi tantang berat bagi para pengusaha maupun perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari munculnya banyak perusahaan *startup* yang memasuki pangsa pasar nasional maupun internasional. Mengamati fenomena yang terjadi dalam industri pertambangan, transportasi, logistik, pariwisata, bisnis keuangan, perbankan dan banyak yang lainnya, semuanya itu nyaris terdisrupsi oleh kehadiran perusahaan-perusahaan startup yang berbasis teknologi informasi sekaligus semakin ketatnya persaingan dunia bisnis. Fenomena *disruption* yang diperkenalkan oleh Cristensen (1997) berawal dari pertanyaan riset: *Why great companies fail?* (dalam Rhenald Kasali, 2018, h. 5). Artinya perusahaan-perusahaan atau lembaga-lembaga seperti pelayanan publik dan nirlaba yang sudah besar, bahkan diyakini tidak akan pernah mati karena sempurna dan kuatnya perusahaan itu. Justru pada saatnya, akibat dari *disruption* ini mereka mulai terkapar dengan adanya pendatang-pendatang baru melalui konsep, strategi, dan *platform* yang benar-benar baru. Kemungkinan para pendatang baru ini tidak memiliki pengalaman masa lalu sama sekali sehingga fokus mereka hanya ke masa depan, sedangkan yang telah terkapar ini terperangkap dalam masa lalunya. Begitu juga yang dialami dalam industri batu bara, kondisi naik-turunnya harga pasar batu bara dunia dipicu oleh permintaan pasar terutama dari negara besar seperti China dan India. Selain itu juga munculnya program EBT juga mempengaruhi bisnis batu bara.

Dalam bukunya Rhenald Kasali yang berjudul “*Self Disruption*” memaparkan 5 faktor terdisrupsi perusahaan batubara, yakni diantaranya adalah berkembangnya teknologi *hydraulic fracturing* atau *fracking*, anjloknya volume permintaan, harga energi baru terbarukan (EBT) yang murah, desain bangunan dan fasilitas mulai menerapkan hemat energi, hingga melemahnya pertumbuhan ekonomi dunia (Rhenald Kasali, 2018, h. 21). Hal ini merupakan situasi yang menggambarkan bagaimana mulai banyaknya industri batubara mulai terdisrupsi atau bangkrut.

Tabel 1.1 Grafik Krisis Perusahaan Batu Bara
Amerika 2015-2016



Fenomena ini pernah terjadi pada produsen batu bara terbesar di Amerika Serikat sekaligus raksasa batu bara dunia, Peabody Energy pada April 2016 secara resmi mengumumkan bahwa mereka bangkrut (kompas.com, edisi 14/04/2016). Tidak hanya Peabody, menurut laporan SNL Energy bahkan lebih dari 40 perusahaan batu bara di Amerika Serikat mengalami kebangkrutan. Sedangkan di Indonesia sendiri, khususnya bagian Kalimantan Timur, sebanyak 125 produsen

batubara telah gulung tikar alias bangkrut, sehingga mengorbankan 5.000 pekerja terkena PHK (kompas.com, edisi 15/08/2015). Terlepas dari itu, apakah mereka masih menambang dengan metode yang lama? Misal, seperti peta tambang sudah bisa dibaca dari jarak jauh. Belum lagi mengenai logistiknya, hubungan dengan konsumennya (*customer relationship*), bagaimana mengukur dan mengurangi resiko, serta hubungan kelembagaan dan seterusnya.

Selain dari ke lima faktor yang menimbulkan fenomena terdisrupsi sebuah industri pertambangan batu bara, isu lingkungan juga menjadi tantangan besar bagi para pengusaha tambang. Batu bara kerap kali di cap sebagai sumber energi yang tidak ramah lingkungan. Jika meninjau pemberitaan di beberapa media, memperlihatkan begitu gencarnya gerakan penolakan pada penggunaan batu bara yang terjadi di setiap negara produsen batubara. Alasan atas penolakan itu karena penggunaan batubara membuat lingkungan menjadi rusak, menimbulkan polusi debu dan sulfur yang menyebabkan ekosistem menjadi rusak, hingga ketidakpedulian sebuah perusahaan terhadap masyarakat yang tinggal di sekitar area tambang. Walaupun permata hitam ini masih dibutuhkan sebagai sumber tenaga listrik yang murah, tapi tetap saja sebuah perusahaan yang sehat perlu memperhatikan hal tersebut demi sebuah reputasi yang baik. Karena di samping itu, perusahaan memiliki *stakeholder* yang menunjang aktivitas perusahaan.

Jika meninjau pasar batu bara Indonesia melalui data Kementerian ESDM pada 2019 mencatat realisasi produksi batu bara sebesar 557 juta ton, naik 15% dari target 2018 sebesar 485 juta ton. Menurut Direktur Eksekutif APBI (Asosiasi Pertambangan Batubara Indonesia) Hendra Sinadia, permintaan batu bara

cenderung stagnan selama periode 2018-2019. “Harga kecenderungan turun, pasar batu bara beberapa tahun terakhir oversupply, demand stagnan 2018-2019. 1 miliar ton (*supply* pasar), kita sendiri 420 juta ton ekspor, jadi 40% *global coal* dari Indonesia, sementara realisasi produksi sangat tinggi, *oversupply* dan dibanjiri produksi Indonesia dan ini akan menekan harga lagi, cenderung turun (harga batu bara) meski sempat naik Juli.” ujarnya (Cnbcindonesia.com/15/08/2019).

Perusahaan tentu telah melakukan berbagai macam upaya agar dapat bertahan dalam industri ini dan juga agar dapat memiliki keunggulan dibandingkan para kompetitornya. Memperhatikan kepuasan pelanggan menjadi cara terbaik untuk menghadapi persaingan bisnis ini. Perusahaan yang berhasil menjaga agar pelanggan tetap puas memungkinkan pelanggan menjadi setia, dalam arti pelanggan tersebut lebih sering membeli, rela membayar lebih banyak untuk menggunakan layanan perusahaan itu.

Batu bara merupakan salah satu aset strategis bangsa yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan kemajuannya, serta merupakan simbol kemajuan suatu bangsa. Contohnya PLTU (Pembangkit Listrik Tenaga Uap) khususnya di daerah Batang, Jawa Tengah. Disinyalir akan menjadi penarik investasi ke daerah tersebut. PT Adaro Energy adalah perusahaan terdepan dalam bidang industri batu bara di Indonesia, telah memperlihatkan eksistensinya dari waktu ke waktu, melalui penyediaan produk-produk berkualitas yang ramah lingkungan dan sangat diperlukan dalam pengembangan PLTU untuk menunjang listrik daerah bahkan menarik investasi untuk daerah.

Bisnis perusahaan diawali dari penetapan Visi perusahaan PT Adaro Energy, yaitu sebagai kelompok perusahaan tambang dan energi Indonesia yang terkemuka menunjukkan ekspansi lebih lanjut dalam rantai pasokan batubara dengan memasuki sektor ketenagalistrikan. Sedangkan untuk menunjang visi tersebut Adaro Energy mempunyai misi perusahaan yaitu memuaskan kebutuhan pelanggan, mengembangkan karyawan, menjalin kemitraan dengan pemasok, mendukung pembangunan masyarakat dan negara, mengutamakan keselamatan dan kelestarian lingkungan, serta memaksimalkan nilai bagi pemegang saham.

Untuk mencapai dan menyukseskan tujuan menjadi perusahaan industri batubara terkemuka di dunia, PT Adaro Energy melalui anak usahanya yaitu PT Adaro Power dan PT Bhakti Energi Persada menggandeng investor yang berasal dari China yaitu Shenhua Overseas Development and Investment Co.Ltd. Dengan melakukan sebuah kesepakatan *joint venture* dan perjanjian kontrak MoU dengan 51% saham dimiliki oleh PT Shenhua Overseas dan sisa 49% dimiliki Adaro Power dengan nilai investasi sekitar US\$1,08 miliar. Perjanjian kedua perusahaan terkait pengembangan PLTU Batang, Jawa Timur. Tentu dalam menjalankan programnya ini pihak perusahaan kerap kali diterpa oleh isu negatif dari media serta tuntutan NGO (*Non Government Organization*) dan masyarakat daerah yang berkaitan dengan lingkungan.

Oleh karena itu, sebuah perusahaan untuk tetap mempertahankan para stakeholder-nya baik konsumen, investor, pemerintah, maupun internal perusahaan sekalipun perlu membentuk sebuah kepercayaan perusahaan kepada khalayak publiknya atau membentuk citra positif. Strategi manajemen reputasi yang baik yang dilakukan perusahaan dengan cara membentuk citra positif bagi

para *stakeholder*-nya. Tidak heran reputasi kini dipercaya sebagai senjata ampuh untuk memenangkan persaingan yang begitu ketat, bahkan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menjadi kelebihan yang akan dimiliki perusahaan saat dihadapkan ketatnya persaingan bisnis. Reputasi ini didapatkan atas terbentuknya kepercayaan para konsumen atau *stakeholder*-nya.

Dalam upaya mengelola dan menjaga reputasi melalui pembentukan citra yang positif di mata para pemangku kepentingannya, perusahaan harus memberanikan diri dalam melakukan perubahan, melihat banyaknya perusahaan yang mulai terdisrupsi. Salah satu upaya melakukan perubahan yaitu melalui strategi manajemen reputasi. Bagaimana perusahaan mengelola reputasinya untuk memperkenalkan bahwa perusahaan telah melakukan perubahan dengan menunjukkan perbedaan yang positif dari para pesaingnya untuk mempertahankan *sustainability*-nya.

Manajemen reputasi bagi *corporate communication* merupakan manajemen komunikasi yang terpusat atas nama organisasi. Fungsinya adalah sebagai kontributor penting bagi reputasi organisasi, dan dengan demikian daya saing, produktivitas, dan kesuksesan finansial menjadi bagian dari public relations. (Doorley & Garcia, h. xii, 2015). Mengelola reputasi bukan hanya untuk mewakili cara atau bentuk dari manajemen lain, bahkan hanya dilakukan pada saat perusahaan mengalami krisis. Fokus dalam mengelola reputasi harus memiliki nilai eksplisitnya untuk perusahaan, atau pemangku kepentingan, atau masyarakat pada umumnya. (Helm, Gobbers & Storck, 2011, h. 3).

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Dalam hal ini peneliti ingin secara langsung memahami obyek yang diteliti, bagaimana PT Adaro Energy merancang strategi manajemen reputasi melalui pembentukan citra positif perusahaan dengan pesan kunci “*Energy for Change*”. Stake (2006) memaparkan studi kasus sebagai metode penelitian yang memiliki tujuan penting dalam meneliti dan mengungkap keunikan serta kekhasan atau karakteristik yang terdapat dalam kasus yang diteliti, di mana kasus tersebut menjadi penyebab mengapa penelitian dilakukan. Stake menambahkan bahwa karena itulah dalam penelitian studi kasus perlu dilakukan penggalian informasi dan analisis mendalam mengenai segala hal yang berkaitan dengan kasus, baik sifat, kegiatan, sejarah, kondisi lingkungan dan fisik, fungsi, dan lain sebagainya. (Susilo Rahardjo & Gudnanto, 2011, h. 250) studi kasus adalah suatu metode untuk memahami individu yang dilakukan secara integratif dan komprehensif agar diperoleh pemahaman yang mendalam tentang individu tersebut beserta masalah yang dihadapinya dengan tujuan masalahnya dapat terselesaikan dan memperoleh perkembangan diri yang baik.

1.2. Rumusan Masalah

Belum lama ini banyak perusahaan besar yang bergerak di industri batu bara mengalami distruption atau kebangkrutan, contoh konkritnya seperti Peabody Energy yang merupakan raksasa batu bara dunia secara resmi gulung tikar pada April 2016. Namun bagaimana dengan PT Adaro Energy Tbk yang merupakan industri batu bara terbesar di Indonesia dan masuk lima besar dunia sampai saat ini masih eksis di pasaran?

Energy For Change merupakan *key message* dari PT Adaro Energy Tbk sebagai perusahaan yang bukan hanya bergerak di bidang industri batu bara tapi juga energi. *Key message* ini merupakan salah satu bentuk pesan yang ingin disampaikan ke publik bahwa PT Adaro Energy Tbk ingin berkontribusi dalam membawa perubahan yang lebih baik untuk stakeholder-nya, masyarakat, dan negara melalui berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan. Agar dalam melakukan strategi manajemen reputasi yang baik, maka perusahaan perlu melakukan upaya pembentukan citra positif perusahaan, yakni melalui pesan kunci “*Energy For Change*” sebagai cerminan yang ingin dibentuk PT Adaro Energy Tbk. Karena bahwasannya dalam melakukan manajemen reputasi itu bukan hanya dilakukan pada saat perusahaan mengalami krisis, tapi juga untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi manajemen reputasi yang dilakukan perusahaan haruslah memberi manfaat bagi publiknya, agar dalam menyampaikan pesan bahwa Adaro berkontribusi dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dapat di terima dengan baik. Seperti yang dijelaskan Helm, Gobbers & Stock (2011, h. 3) bahwa fokus dalam mengelola reputasi harus memiliki nilai eksplisitnya untuk perusahaan, atau pemangku kepentingan, atau masyarakat pada umumnya.

Atas dasar tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen reputasi *corporate communication* PT Adaro Energy Tbk. melalui pembentukan citra positif.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana strategi manajemen reputasi *corporate communication* PT Adaro Energy Tbk melalui pembentukan citra positif perusahaan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

Untuk mengetahui strategi manajemen reputasi *corporate communication* PT Adaro Energy melalui pembentukan citra positif perusahaan.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai konsep manajemen reputasi serta dapat digunakan sebagai referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan strategi manajemen reputasi melalui pembentukan citra positif pada perusahaan.

1.5.2. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat memberikan pemahaman atau sebagai referensi bagi para praktisi komunikasi korporat dalam menjaga reputasi perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini dapat menjelaskan bagaimana mengimplementasikan suatu reputasi sehingga nama perusahaan mudah dikenal berbagai khalayak banyak.

1.6. Keterbatasan Penelitian

Terdapat 2 keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, Manajemen Reputasi merupakan konsep yang cakupannya cukup luas, yang dapat dibahas dari berbagai aspek seperti penanganan krisis, pengaruh strategi manajemen reputasi terhadap citra perusahaan, pengaruh strategi manajemen reputasi terhadap reputasi

perusahaan, dan sebagainya. Oleh karena itu, penulis membatasi topik penelitian yang ingin diteliti yaitu mengenai strategi manajemen reputasi *corporate communication* PT Adaro Energy Tbk melalui pembentukan citra positif perusahaan.

Kedua, *literature* mengenai strategi manajemen reputasi melalui pembentukan citra positif perusahaan jumlahnya terbatas. Sehingga penulis hanya berfokus pada penggunaan konsep *framework* manajemen reputasi menurut Yosaf Iriantara (2008, h. 107-109) dalam melakukan analisis data di bagian pembahasan.