



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

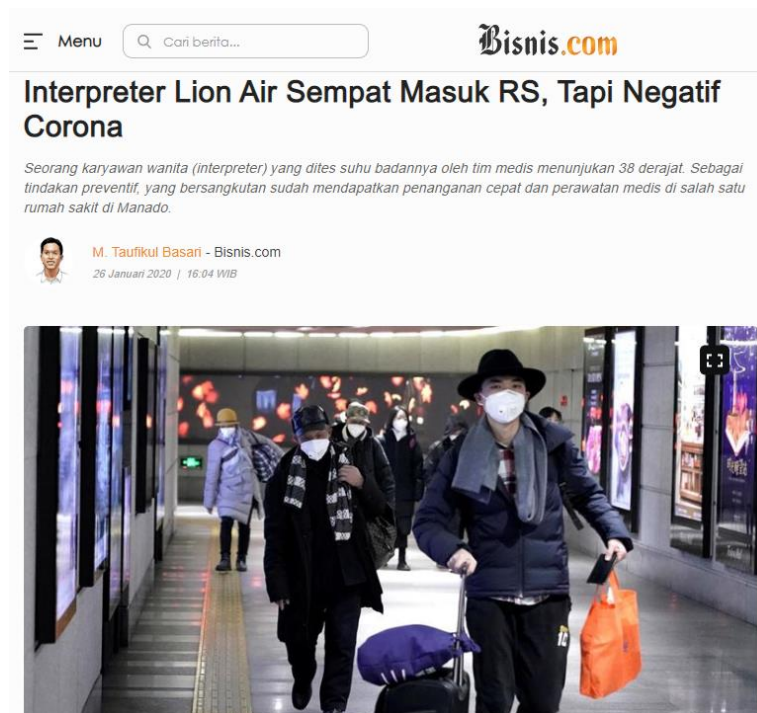
1.1. Latar Belakang

Reputasi merupakan kumpulan citra yang termasuk di dalamnya kinerja, perilaku, dan komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan. Reputasi yang baik memiliki manfaat yang nyata dan tidak terlihat. Dalam perjalanannya, penting bagi *stakeholders* perusahaan, baik internal maupun eksternal memiliki citra yang baik tentang suatu perusahaan. Membentuk dan memelihara reputasi adalah hal penting yang dilakukan perusahaan dalam melalui masa-masa sulit (Doorley dan Garcia, 2007, p. 4).

Reputasi suatu perusahaan adalah hal sangat rentan karena banyak ancaman yang mampu merusak reputasi yang telah dibangun oleh perusahaan sejak lama. Banyak perusahaan yang memiliki reputasi negatif karena sebuah isu yang berkembang, mengalami krisis, dan kegiatan yang dilakukan oleh kompetitor. Hal tersebut menjadi alasan mengapa reputasi menjadi suatu hal yang sering dilihat dan paling utama. Ancaman terhadap reputasi juga dialami oleh industri penerbangan, salah satunya reputasi PT Lion Air Group yang terancam rusak karena banyak media memberitakan isu mengenai awak kabin, pilot, dan penumpang dari maskapainya yang berbasis di Indonesia terinfeksi COVID-19.

Isu merupakan suatu masalah atau peristiwa yang belum siap diselesaikan dan untuk diambil keputusan. Selain itu, isu juga sering melibatkan masalah yang ada di dalam pertentangan antara organisasi dan pihak lain yang memerlukan tindakan tegas dari organisasi untuk melindungi reputasinya (Coombs, 2015, p. 195).

Gambar 1. 1 Isu Interpreter (Awak Kabin) Lion Air Diduga Terinfeksi COVID-19



Sumber: *Bisnis.com*, 2020.

Pada 26 Januari 2020, sebuah isu menimpa perusahaan penerbangan Lion Air mengenai salah satu kru yang ikut dalam penerbangan China tujuan Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi, Manado diduga terinfeksi COVID-19 karena saat diperiksa suhunya menunjukkan 38 derajat. Beberapa berita mengenai isu tersebut mulai bermunculan seiring dengan mulai adanya persebaran virus COVID-19 secara meluas. Dalam menanggapi isu tersebut,

pihak Lion Air melalui *media statement* yang dipublikasikan memberi penjelasan bahwa kru tersebut telah mendapat penanganan cepat dan perawatan medis hingga informasi terakhir, suhu tubuh sudah kembali normal dan tidak menunjukkan adanya gejala demam dan radang paru sesuai dengan kriteria. Selain itu, mulai bermunculan isu berkaitan dengan penumpang yang terinfeksi COVID-19 melakukan perjalanan dari China menuju Denpasar menggunakan maskapai ini. Isu mengenai penumpang yang terinfeksi COVID-19 tidak hanya dari maskapai Lion Air saja, maskapai penerbangan Batik Air yang merupakan bagian dari PT Lion Air Group juga mendapat isu serupa pada penerbangan Balikpapan menuju Jakarta. Selain itu, maskapai lainnya yang berada di bawah naungan PT Lion Air Group seperti Wings Air mengalami hal serupa dalam penerbangannya dari Makassar menuju Selayar terdapat satu orang penumpang yang terinfeksi COVID-19, namun tidak memiliki gejala.

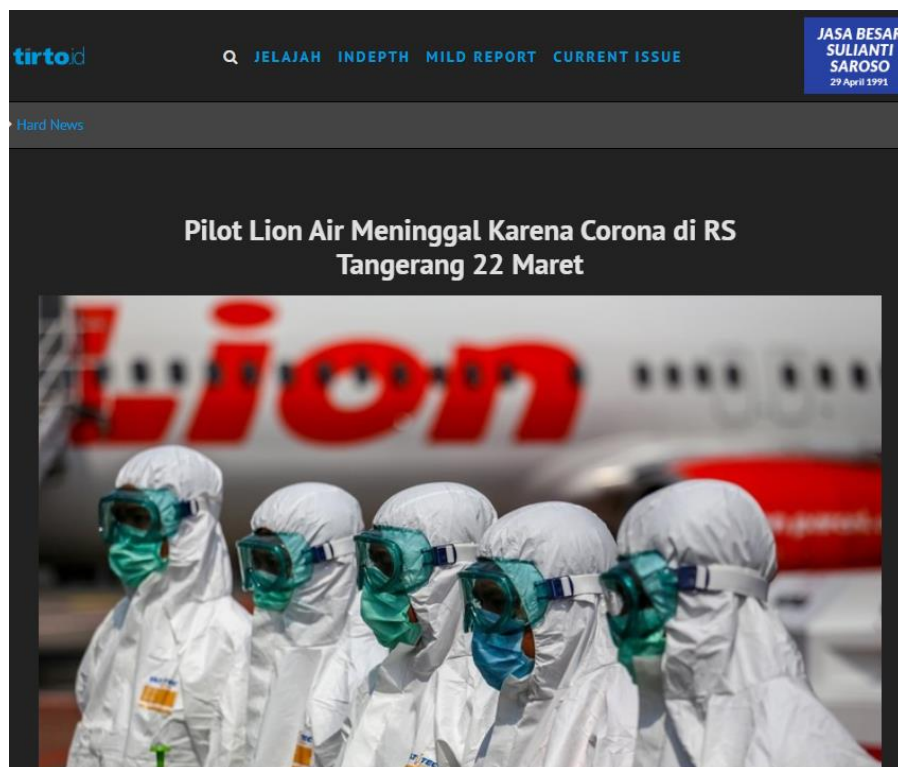
Gambar 1. 2 Isu Penumpang Wings Air Diduga Terinfeksi COVID-19



Sumber: *Tribunnews.com*, 2020.

Tidak hanya itu, baru-baru ini muncul pemberitaan mengenai pilot Lion Air yang meninggal dunia diduga karena positif terinfeksi COVID-19. Persebaran virus COVID-19 di dalam pesawat menjadi suatu hal yang perlu diwaspadai karena di dalam pesawat terjadi interaksi antar manusia yang cukup intens dan dalam waktu yang lama. Kemudian, persebaran virus COVID-19 akan menjadi lebih berbahaya ketika awak kabin terinfeksi virus tersebut sehingga dapat menularkan sekiranya 4-6 penumpang.

Gambar 1. 3 Isu Pilot Lion Air Meninggal Dunia Diduga Terinfeksi COVID-19



Sumber: *Tirto.id*, 2020.

Tidak hanya ketiga isu terkait COVID-19 yang menyebar di lingkungan PT Lion Air Group tersebut, tetapi terdapat pula isu-isu seperti yang dirangkum dalam infografis di bawah ini sebagai berikut.

Gambar 1. 4 Timeline Isu COVID-19 yang Menimpa PT Lion Air Group



Sumber: Olahan Data Peneliti, 2020.

Mengutip pemberitaan yang dipublikasi oleh *Tirto.id* (2020) terkait munculnya wabah virus COVID-19 ke permukaan publik pada awal Desember 2019 di Wuhan, China. Hingga saat ini *Coronavirus* telah menyebar ke beberapa negara. Menurut *Kompas.com* (2020) korban meninggal akibat terinfeksi virus ini mencapai 1.007.865 jiwa dan bertambah hampir 84.000 kasus dalam setiap harinya karena penyebaran virus yang sulit diprediksi. Pada 30 Januari 2020, World Health Organization (WHO) mengumumkan bahwa *Coronavirus* sebagai *Public Health Emergency of*

International Concern yang akan menimbulkan risiko tinggi bagi negara yang tidak memiliki sistem kesehatan yang baik.

Di Indonesia sendiri pada 2 Maret 2020 Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo resmi mengumumkan bahwa terdapat dua warganya yang positif terinfeksi COVID-19. Indonesia sebelumnya sempat mengklaim bahwa negara ini bebas dari penyebaran virus tersebut hingga muncul kasus seorang ibu dan anaknya berasal dari Depok yang menjadi pemicu pemerintah mengumumkan adanya persebaran virus tersebut di Indonesia.

Bukan hanya memberikan dampak pada manusia, wabah ini juga memberikan dampak pada sektor bisnis penerbangan. Industri ini menyediakan pelayanan jasa transportasi baik untuk penerbangan domestik maupun internasional. Sebagai contoh, Wuhan adalah ibukota provinsi yang merupakan salah satu kota tersibuk di China. Tingkat bepergian menggunakan pesawat dari dan menuju Wuhan yang dirangkum dalam jurnal penelitian Joseph T. Wu, Kathy Leung, dan Gabriel M. Leung dengan judul “*Nowcasting and Forecasting the Potential Domestic and International Spread of the 2019-nCoV Outbreak Originating in Wuhan China: a Modelling Study*” (2020, p. 693), mencatat bahwa penumpang pesawat internasional di Wuhan terbilang tinggi. Thailand menduduki posisi pertama dengan 16.202 penumpang dari bandar udara Wuhan setiap bulannya, lalu dilanjutkan dengan Hong Kong, Seoul, Singapore, Tokyo, dan Taipei.

Konektivitas penerbangan Indonesia ke negara lain termasuk lebih rendah dibandingkan penerbangan menuju China. Tercatat penerbangan yang dimiliki oleh Garuda Indonesia hanya menyediakan 21 rute penerbangan internasional yang berfokus pada Australia, Asia, Timur Tengah, dan Eropa. Jika dibandingkan dengan maskapai PT Lion Air Group yang memiliki 44 rute penerbangan internasional yang berfokus pada Singapore, Malaysia, China, Australia, dan Arab Saudi. Penerbangan maskapai PT Lion Air Group dengan rute penerbangan utama menuju China dilayani dengan 15 rute di antaranya adalah Changsha, Chengdu, Chongqing, Fuzhou, Guangzhou, Hangzhou, Haikou, Jinan, Nanjing, Nanchang, Shenzhen, Shanghai, Tianjin, Wuhan dan Xi'an.

Gambar 1. 5 Peta Persebaran COVID-19 di Dunia



Sumber: <https://gisanddata.maps.arcgis.com>, 2020.

Menurut data Gisandata.maps.arcgis.com per tanggal 30 April 2020 sudah terdapat 3.218.430 kasus persebaran virus COVID-19 yang telah terkonfirmasi dengan total kematian mencapai 228.625 jiwa. Beberapa kasus persebaran virus ini sangat mempengaruhi industri penerbangan dikarenakan adanya regulasi-regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah yang bertujuan untuk mengurangi persebaran virus, regulasi tersebut salah satunya adalah penundaan hingga pembatalan penerbangan dari dan menuju dengan rute internasional untuk mengurangi adanya virus masuk yang disebarkan oleh warga negara asing. Beberapa penerbangan tujuan internasional yang dimiliki oleh maskapai PT Lion Air Group juga terkena dampak dari wabah ini.

Tabel 1. 1 Persebaran COVID-19 di Penerbangan Tujuan Internasional Maskapai PT Lion Air Group

Tujuan Penerbangan	Jumlah Kasus	Jumlah Kematian	Jumlah <i>Recovered</i>
Chongqing	570	6	570
Shanghai	647	3	320
Tianjin	180	3	144
Hubei	67.803	3.212	64.014
Taipei	429	6	322
Japan	13.965	425	2.368
India	33.610	1.079	8.437
Vietnam	270	0	222

Malaysia	6.002	102	4.171
Thailand	2.954	54	2.684
Singapore	16.169	14	1.188
Australia	6.754	92	5.717

Sumber: <https://gisanddata.maps.arcgis.com>, 2020.

Wabah COVID-19 ini cukup memberikan dampak yang besar bagi industri penerbangan, salah satu dampaknya terjadi penurunan penumpang pesawat 40% hingga 60% untuk penumpang domestik dan 66% hingga 70% untuk penumpang internasional. Pembatalan penerbangan di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta sebanyak 1.835 pesawat sepanjang bulan Februari hingga Maret. Pada industri penerbangan terutama maskapai di Indonesia menanggung kerugian karena pengoperasian pesawat mereka tidak bisa mendapat keuntungan perjalanan dari dan menuju China. Masalahnya per 5 Februari 2020, pemerintah Indonesia memberlakukan kebijakan penundaan penerbangan dari dan menuju China sebagai bentuk antisipasi penyebaran virus COVID-19. PT Lion Air Group yang memiliki 44 penerbangan internasional dengan tujuan 15 bandar udara di China melalui lima kota besar seperti Jakarta, Medan, Denpasar, Batam, dan Surabaya sebelumnya sudah membatalkan 6 penerbangan menuju China sehingga perusahaan mengalami kerugian.

Proses *issues management* adalah langkah yang baik untuk mengembangkan struktur yang dimiliki oleh perusahaan seraya menanamkan keuntungan dengan sinergi lintas organisasi atau lintas unit melalui penerapan

kerangka kerja konseptual yang disarankan dari *issues management*. Selain itu, dapat berguna untuk memahami implikasi di dalam organisasi dengan pemindaian lingkungan sangat penting untuk dilakukan sehingga dalam pembentukan rencana strategi dapat diterima oleh perusahaan (Smith, 2013, p. 39).

Dalam *issues management*, titik awal dimulainya dengan melibatkan pemantauan lingkungan dan mendeteksi potensi serta masalah aktual yang muncul. Pemindaian lingkungan dan analisis isu membentuk sebuah kerangka dasar yang menentukan strategi apa yang digunakan untuk merespons isu. Tahapan-tahapan pengelolaan isu di antaranya adalah identifikasi dan analisis isu, strategi untuk mengelola isu dengan respons yang spesifik, program penanganan isu, dan evaluasi (Cornelissen, 2014, p. 237).

Di tengah isu yang menimpa PT Lion Air Group, pemerintah menerbangkan tim untuk mengevakuasi WNI yang berada di Wuhan dengan menggunakan Batik Air yang merupakan bagian dari PT Lion Air Group. Pesawat dengan nomor penerbangan ID-8618 berangkat melalui Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, Tangerang menuju Bandar Udara Internasional Tianhe, Wuhan memberangkatkan 19 orang tim evakuasi untuk mengangkut 238 WNI kembali ke Indonesia dan setelahnya untuk tim evakuasi serta WNI yang diangkut akan dikarantina selama 14 hari di Pulau Natuna, Batam, Kepulauan Riau.

Pemberitaan mengenai isu karyawan (awak kabin dan pilot) hingga penumpang yang terinfeksi COVID-19 cukup mengganggu reputasi yang dimiliki oleh PT Lion Air Group. Sebelum berkembangnya isu terkait COVID-19 di lingkungan perusahaannya, terdapat isu-isu lainnya yang membuat reputasi PT Lion Air Group ini kurang baik. Namun, perusahaan tetap beroperasi karena *stakeholders* perusahaan, khususnya penumpang ketika ingin bepergian dengan menggunakan transportasi udara lebih mengutamakan harga yang ditawarkan dibandingkan dengan reputasi yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan yang ditawarkan oleh maskapai PT Lion Air Group salah satunya adalah harga tiket yang dapat dibandingkan dengan maskapai lainnya.

Dalam merespons isu yang menimpa perusahaan dan untuk menjaga reputasi, perusahaan menggunakan konsep *issues management* sebagai bentuk respons terhadap isu yang berkembang. Dengan menggunakan *press release* yang disebar sesuai dengan perkembangan dari isu tersebut dan merupakan sebuah bentuk klarifikasi dari perusahaan. Selain itu juga, PT Lion Air Group berkomitmen melakukan kampanye keselamatan sebagai salah satu bentuk tindakan preventif penyebaran COVID-19. Tidak hanya itu, tindakan preventif juga dilakukan dengan melakukan penyemprotan cairan multiguna pada pesawat-pesawat yang dimilikinya guna tetap menjaga keselamatan, keamanan, dan kenyamanan penumpang serta awak kabin selama penerbangan berlangsung.

Peneliti melihat bahwa kegiatan manajemen isu yang dilakukan oleh PT Lion Air Group mengusahakan mencari solusi dan mengklarifikasi isu mengenai persebaran COVID-19 pada maskapai mereka. Dari strategi yang dilakukan perusahaan akan mendapatkan dukungan dari masyarakat serta dapat memperbaiki reputasi perusahaan. Dari penjabaran yang ada, penelitian mengenai “Manajemen Isu Strategis PT Lion Air Group dalam Memperbaiki Reputasi: Studi Kasus Isu Awak Kabin, Pilot, dan Penumpang Maskapai PT Lion Air Group yang Terinfeksi COVID-19” menarik untuk diteliti karena dampaknya cukup signifikan. Penelitian ini mengkaji proses manajemen isu strategis dengan menggunakan model manajemen isu yang diperkenalkan oleh Jones dan Chase serta metode penelitian, yaitu studi kasus yang diperkenalkan oleh Robert K. Yin.

1.2. Rumusan Masalah

Perkembangan isu mengenai wabah COVID-19 tidak hanya merugikan seseorang atau masyarakat secara luas, wabah tersebut juga memberikan dampak yang kurang baik pada sektor bisnis penerbangan. Pemberitaan media mengenai isu awak kabin, pilot, dan penumpang yang terinfeksi COVID-19 cukup mengganggu reputasi dari PT Lion Air Group. Selain itu, isu yang diakibatkan oleh pandemi ini semakin meningkat membuat konsumen menjadi ragu untuk melakukan perjalanan dengan menggunakan transportasi udara, khususnya maskapai di bawah naungan PT Lion Air Group.

Pentingnya manajemen isu untuk dilakukan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi masalah maupun memperbaiki reputasi yang telah dibangun. Sehingga rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana manajemen isu strategis yang diimplementasikan oleh PT Lion Air Group dalam memperbaiki reputasi maskapai penerbangan dengan awak kabin, pilot, dan penumpang diisukan terinfeksi COVID-19.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan dari uraian rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana PT Lion Air Group menyusun perencanaan program manajemen isu strategis terkait COVID-19 untuk memperbaiki reputasi perusahaan?
2. Bagaimana PT Lion Air Group mengimplementasikan program manajemen isu strategis terkait COVID-19 untuk memperbaiki reputasi perusahaan?
3. Bagaimana tingkat keberhasilan program manajemen isu strategis yang diimplementasikan oleh PT Lion Air Group untuk memperbaiki reputasi perusahaan?

1.4. Tujuan Penelitian

Dari penjabaran pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui perencanaan program manajemen isu strategis PT Lion Air Group terkait COVID-19 dalam memperbaiki reputasi perusahaan.
2. Untuk mengetahui implementasi program manajemen isu strategis PT Lion Air Group terkait COVID-19 dalam memperbaiki reputasi perusahaan.
3. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program manajemen isu strategis PT Lion Air Group terkait COVID-19 dalam memperbaiki reputasi perusahaan.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi pengembangan kajian mengenai manajemen isu strategis dan reputasi dalam konteks industri penerbangan dalam merespons terkait isu yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 (wabah penyakit).

1.5.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada *corporate communication* saat melakukan manajemen isu strategis yang digunakan dalam mengantisipasi atau merespons isu yang menimpa perusahaan. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh suatu lembaga atau departemen untuk menambah wawasan maupun dalam mengambil keputusan suatu kebijakan terkait isu pandemi COVID-19 (wabah penyakit).

1.6. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini terdapat pada tidak dilakukannya observasi langsung sebagai teknik pengumpulan data dikarenakan keadaan pandemi COVID-19 dan diberlakukannya kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Selain itu, persepsi penumpang yang dikumpulkan pada penelitian ini belum dapat mewakili keseluruhan *stakeholders* dari PT Lion Air Group.