

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Membangun dan mempertahankan reputasi bukanlah hal yang mudah bagi sebuah perusahaan. Menurut Serrat (2010, hlm.3) reputasi bukan hanya mengenai suka atau tidak, namun mengenai representasi persepsi individu atau masyarakat saat ini berdasarkan pengalamannya di masa lampau terhadap perusahaan. Evaluasi yang didapatkan akan dibandingkan dengan perusahaan lain dan akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk melakukan manajemen reputasi salah satunya dengan membuat strategi. Reputasi menjadi baik atau buruk, kuat atau lemah bergantung pada kualitas pemikiran strategi, dan komitmen manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan adanya keterampilan serta energi dengan segala komponen program yang akan direalisasikan dan di komunikasikan (Morley dalam Ardianto, 2011, hlm. 71).

Berdasarkan banyaknya pengaruh yang dihasilkan dari reputasi menjadikan penelitian ini sangat penting dilakukan karena beberapa alasan. Pertama, reputasi membantu menangkis atau meminimalkan isu negatif perusahaan dan juga serangan dari kompetitor. Perusahaan dengan reputasi yang baik memiliki kontribusi positif kepada masyarakat yang akan meragukan ketika ada isu negatif mengenai perusahaan (Anthonissen, 2008, hlm. 45). Penelitian yang dilakukan Coombs dan Holladay (2006, hlm. 133) menunjukkan bahwa “reputasi memiliki efek halo yang sangat menguntungkan. Halo efek tersebut merupakan perisai bagi perusahaan untuk mengurangi keraguan pemangku kepentingan.”

Keuntungan dari manajemen reputasi juga diteliti oleh Balakrishnan (2013, hlm. 10) pada perusahaan penerbangan Etihad Airways yang telah memiliki reputasi baik dan tahu bagaimana cara menjaga reputasi perusahaannya. Pada tahun 2010, erupsi gunung Eyjafjallajökull

mengakibatkan tertutupnya langit di Eropa dengan asap. Hal tersebut menyebabkan ditutupnya semua bandara di London dan penerbangan 22.000 orang penumpang Etihad dibatalkan. Menanggapi kejadian tersebut pihak Etihad memfokuskan untuk mengelola situasi yang berkembang dengan memprediksi dampak potensial global, menemukan kolaborasi dan peluang untuk mengurangi resiko reputasi dan memastikan untuk meminimalkan ketidaknyamanan pelanggan pada keselamatan dan keamanan penumpang, kru dan kargo. Hasilnya krisis yang terjadi pada 21 April 2010, Etihad dinyatakan resmi dan sepenuhnya normal kembali pada 29 April 2010 tanpa adanya respon negatif dari berbagai pihak. Baiknya kinerja Etihad membuat beberapa media internasional memberitakan Etihad yang membuat masyarakat semakin percaya pada kinerja maskapai tersebut. Hal itu dijadikan pelajaran oleh pihak Etihad dan terbukti pada tahun selanjutnya terjadi hal serupa dengan penanganan Etihad yang lebih baik.

Alasan kedua, Fombrum dan Van Riel (dalam Ardianto, 2011, hlm. 71) menyebutkan “reputasi mempengaruhi opini para jurnalis media dan para analis keuangan. Bukti-bukti menunjukkan bahwa para reporter lebih sering menulis tentang tingginya masalah perusahaan dan yang cenderung meliputi hal yang lebih menguntungkan mereka.” Bukti-bukti juga menunjukkan bahwa para analis keuangan memiliki sebuah mentalitas pertemanan yang kemudian dianggap penting oleh mereka sendiri yang dipengaruhi jarak pandang, keterkenalan, dan reputasi yang memapankan perusahaan. Reputasi perusahaan yang baik juga akan menambah pemberitaan di media tanpa perlu membayarnya dan berita tersebut akan lebih bernilai tinggi dibandingkan iklan yang sengaja dibuat (Doorley dan Garcia, 2007, hlm.4). Selain itu pentingnya reputasi yang telah dibangun memberikan sinyal pada khalayak mengenai produk perusahaan, kinerja perusahaan, strategi dan prospek perusahaan yang dibandingkan dengan kompetitor (Fombrun & Shanley, 1990, hlm. 233).

Hasil studi empiris pada 292 perusahaan besar di Amerika Serikat mendukung hipotesis umum bahwa publik membangun reputasi berdasarkan informasi mengenai posisi perusahaan di bidang organisasi, khususnya

kinerja perusahaan, kesesuaian perusahaan dengan norma-norma sosial, dan strategi yang menunjukkan posisi strategis perusahaan (Fombrun & Shanley, 1990, hlm.233). Kurangnya kesadaran mengenai pengelolaan reputasi merupakan kesalahan terparah yang dilakukan perusahaan. Sekali perusahaan menjadi hangus maka akan sulit untuk membangunnya kembali. Ketika perusahaan sudah di pandang dunia maka dampaknya yang dilakukan perusahaan juga akan besar. Shell misalnya, di tengah krisis Brent Spar pada tahun 1990, industri minyak tersebut memiliki reputasi yang buruk di mata dunia karena pemberitaan di media yang memuat foto-foto komunitas lingkungan hidup yang berdemo mengenai rencana pembuangan limbah industri Shell ke laut. Semenjak kasus tersebut perusahaan minyak Shell melakukan usaha yang cukup dengan membuat strategi dalam memikirkan ulang identitas dan nilai-nilai perusahaan, mendesain ulang sistem pengelolaan pemangku kepentingan, dan menjalankan kampanye identitas secara global untuk menutupi kesenjangan antara identitas dan reputasi (Cornelissen, 2004, hlm. 79).

Ketiga, reputasi yang baik mendukung pertumbuhan perusahaan baik secara operasional maupun finansial. Konsumen cenderung lebih memilih membeli barang pada perusahaan yang memiliki reputasi baik dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki reputasi buruk sehingga hal tersebut akan menguntungkan perusahaan. Selain itu reputasi juga dapat meningkatkan hubungan dengan kelompok pemangku kepentingan, menghasilkan keuntungan dan dapat menawarkan keunggulan kompetitif karena merupakan aset yang sulit untuk ditiru. Tidak mengherankan apabila perusahaan menilai reputasi sebagai sumber daya tidak berwujud yang paling penting dari suatu perusahaan, dan survei dari Fortune kepada 500 perusahaan pada tahun 2001 menemukan bahwa mengelola reputasi dianggap menjadi acuan utama dalam departemen komunikasi (Cornelissen, 2004, hlm. 79).

Reputasi merupakan komponen baru namun sangat penting dalam memenangkan strategi perusahaan (Kartala dalam Dolphin, 2006, hlm. 80). Hasil penelitian yang dilakukan Dolphin (2006, hlm.88) pada beberapa perusahaan di Inggris menunjukkan bahwa “mengelola reputasi dapat

meningkatkan kinerja perusahaan di berbagai bidang. Hasil tersebut juga menggambarkan bahwa sebagian besar perusahaan telah menyadari keuntungan yang didapat ketika hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan terjalin dengan baik.” Berdasarkan hal tersebut timbulah paradigma yang menyatakan bahwa reputasi memiliki peranan penting yang dibentuk dari strategi komunikasi.

Banyaknya pengaruh reputasi mengharuskan suatu perusahaan untuk memiliki strategi yang sesuai dengan kondisi dan pemangku kepentingan sehingga strategi disetiap perusahaan akan berbeda-beda. Strategi komunikasi dapat berkembang dan menentukan strategi yang sesuai dengan setiap khalayak secara spesifik karena tindakan yang dilakukan khalayak akan mendorong sebuah perusahaan untuk memikirkan mekanisme komunikasi yang tepat (Ind dalam Oliver, 2010, hlm. 19). Sehingga apabila perusahaan telah memahami khalayak dan situasi yang mungkin terjadi maka perusahaan tersebut dapat dengan mudah mengetahui strategi yang diperlukan dalam mengelola reputasinya.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut strategi manajemen reputasi perusahaan menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Strategi yang dijadikan cara untuk mengelola reputasi perusahaan menarik untuk diteliti karena setiap perusahaan memiliki kondisi yang berbeda. Seperti yang telah disebutkan di atas, salah satu perusahaan yang juga menarik untuk diteliti mengenai strategi humas dalam menjaga reputasinya yaitu PT Len Industri. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Len Industri yang merupakan perusahaan BUMN bertanggung jawab pada masyarakat dan menjunjung tinggi etika dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk menciptakan perusahaan yang sehat, bersih dan memiliki daya saing tinggi. Namun reputasi PT Len Industri tidak selalu stabil, faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti kinerja perusahaan, tanggung jawab perusahaan dan pemberitaan di media dapat mengubah reputasi PT Len.

Salah satu contoh yaitu pemberitaan isu korupsi yang dialami PT Len Industri. Isu mengenai korupsi tersebut terkait pengadaan perangkat keras dan perangkat lunak E-KTP yang diproduksi oleh PT Len Industri dan disinyalir

terjadi kasus korupsi dalam pembuatannya. Pemeriksaan yang dilakukan oleh KPK tersebut tersorot media dan mempengaruhi reputasi PT Len Industri<sup>1</sup>. PT Len Industri merupakan perusahaan *business to business* dimana isu-isu sosial jarang terjadi. Peneliti ingin mengetahui strategi yang dilakukan Humas PT Len Industri dalam mengelola reputasi perusahaannya untuk menyelesaikan isu-isu yang timbul mengenai perusahaan. Hal tersebut mengacu pada Griffin (dalam Serrat, 2010, hlm. 19) yang menyatakan bawa perancangan untuk mengatur reputasi perusahaan terbagi menjadi tiga bagian yaitu manajemen isu, manajemen krisis dan *corporate citizenship*. Manajemen isu dilakukan untuk mengidentifikasi dan melihat pengaruh dari suatu masalah dengan tujuan untuk mengurangi dampak negatif atau untuk menciptakan efek positif dari masalah (Coombs & Holladay, 2010, hlm. 81). Menurut Heath (dalam Coombs & Holladay, 2010, hlm 55) manajemen isu dan manajemen krisis memiliki hubungan timbal balik. Sebuah isu dapat menimbulkan krisis dan krisis juga dapat menjadi isu. Sedangkan *corporate citizenship* dapat menjadi strategi bagi perusahaan dalam menjaga reputasi dengan membantu masyarakat berdasarkan dampak sosial yang timbul di masyarakat.

Oleh karena itu Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai “Strategi dalam Manajemen Reputasi Perusahaan oleh Humas PT Len Industri”. Sehingga Peneliti dapat mengetahui bagaimana Humas di PT Len Industri dalam mengatur strategi berdasarkan manajemen isu, krisis dan *corporate citizenship*nya untuk mengelola reputasi baik pada situasi yang telah terjadi maupun yang akan datang dan juga hubungan dengan para pemangku kepentingan sehingga bisa tetap mempertahankan status reputasi perusahaannya.

---

<sup>1</sup> Sumber : <http://www.antaraneews.com/berita/431800/kpk-geledah-len-industri-terkait-kasus-e-ktp>, diakses pada 21 Februari 2016

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, penulis memfokuskan penelitian pada *Strategi dalam Manajemen Reputasi Perusahaan (Studi Kasus pada Humas PT Len Industri)*

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana strategi manajemen reputasi yang dilakukan Humas PT Len Industri?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui strategi manajemen reputasi yang dilakukan Humas PT Len Industri.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Segi Teoritis

- 1.4.1.1 Peneliti ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan bagi ilmu komunikasi yang berkaitan dengan mahasiswa maupun pengajar di jurusan Hubungan Masyarakat.
- 1.4.1.2 Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau dasar pijakan bagi penelitian yang lebih lanjut.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

- 1.4.2.1 Penelitian ini diharapkan nantinya dapat dijadikan penelitian pembanding bagi penelitian komunikasi lainnya, khususnya dalam bidang humas untuk memperhatikan strategi-strategi yang digunakan dalam manajemen reputasi perusahaan.
- 1.4.2.2 Bagi perusahaan yang bersangkutan, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi PT Len Industri dan menjadi rujukan dalam membuat strategi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### **1.4.3 Manfaat Kebijakan**

- 1.4.3.1 Diharapkan menambah referensi penelitian yang dilakukan tentang strategi dalam management reputasi suatu perusahaan.
- 1.4.3.2 Bagi PT Len Industri untuk mampu membuat strategi dalam manajemen reputasi sehingga bisa tetap bertahan dalam keadaan apapun.

### **1.4.4 Manfaat Isu Serta Aksi Sosial**

- 1.4.4.1 Diharapkan untuk mampu melihat keadaan lingkungan dalam memilih menjadikan acuan ketika merancang sebuah strategi.
- 1.4.4.2 Mampu menjadi referensi untuk masyarakat dalam menilai suatu perusahaan dari apa yang ditampilkan.

## **1.5 Struktur Organisasi Skripsi**

### **1.5.1 BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisikan latar belakang mengenai isu yang diangkat dalam penelitian. Dijabarkan juga mengenai kesenjangan atau *gap* antara harapan dan kenyataan yang terjadi di lapangan, masalah-masalah yang terjadi serta fakta-fakta yang diperoleh berdasarkan penelitian sebelumnya. Pada bab ini juga dijelaskan mengenai pertanyaan penelitian yang dipakai, tujuan penelitian serta signifikansi dari penelitian yang dilakukan.

### **1.5.2 BAB II Kajian Pustaka**

Bab ini memaparkan konteks yang jelas terhadap topik yang diangkat dalam penelitian yang dilakukan. Melalui kajian pustaka, dijelaskan teori yang sedang dikaji serta kedudukan masalah penelitian. Teori yang dijadikan acuan dalam penelitian ini yaitu strategi manajemen reputasi yang dibuat oleh Griffin dan diadaptasi oleh Serrat.

### 1.5.3 BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan prosedur penelitian yang dilakukan dimulai dari pendekatan penelitian yang dipakai, instrument penelitian yang diterapkan, tahapan pengumpulan data hingga tahap analisis data yang dijalankan.

### 1.5.4 BAB IV Temuan dan Pembahasan

Bab ini menjabarkan secara rinci mengenai hasil temuan dari penelitian yang dilakukan. Serta yang terpenting menjawab pertanyaan penelitian yang telah dibuat sebelumnya.

### 1.5.5 BAB V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan pemikiran peneliti, serta menjabarkan hal-hal penting yang didapatkan dari hasil penelitian. Serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.