

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era digital menjadi babak baru bagi perusahaan untuk mendapatkan kesempatan melakukan inovasi baik dari lini internal maupun eksternal perusahaan. Era ini ditandai dengan banyaknya perubahan yang terjadi pada masyarakat luas secara masif dan skala massal. Dinamika perubahan yang terjadi mendesak perusahaan untuk membentengi diri dari paparan ancaman yang dikhawatirkan mampu mengubur dan membenamkan perusahaan di ambang kebangkrutan. Seiring dengan melakukan uji inovasi yang dilakukan perusahaan perlu mempersiapkan langkah mitigasi sebagai upaya melindungi perusahaan dari ancaman kehancuran di tengah kondisi perusahaan yang tidak stabil karena adanya krisis. (González-Herrero & Smith, 2008)

Memasuki era ini, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi pada perubahan dan perbedaan di masyarakat yang bersifat destruktif dan masif. Apabila polarisasi digital ini tidak mampu dikendalikan maka berpotensi melahirkan *gap* antara perusahaan dan publik sehingga berpotensi mengakibatkan terjadinya krisis. Pada konteks perusahaan, krisis merupakan ancaman yang mampu mengubah struktur fundamental perusahaan. Lebih luas, ancaman krisis berpotensi mengancam nyawa perusahaan karena berkaitan dengan usia produktif perusahaan jangka panjang. (Hallan, 2004)

Fearn-Banks (1996) mendefinisikan krisis adalah *"a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company or industry, as well as its publics, products, services or good name"*. Dapat diartikan bahwa krisis adalah sebuah peristiwa besar yang hasilnya berpotensi negatif terhadap organisasi, perusahaan atau industri, maupun publik, produk, layanan dan citra baik. Definisi lain dikemukakan oleh Bagi Barton (1993), krisis merupakan kejadian besar yang tidak dapat diprediksi berpotensi memberikan dampak negatif terhadap organisasi dan publik. Sehingga peristiwa yang diakibatkan oleh krisis akan memberikan dampak yang krusial bagi perusahaan atau dianggap sebagai *turning point in history*

life. Artinya, krisis mampu menciptakan titik balik dalam suatu kehidupan yang mampu memberikan pengaruh yang sifatnya signifikan baik positif maupun negatif ditentukan oleh bagaimana publik merespon peristiwa tersebut. (Fitriana, 2023)

Kehadiran krisis pada suatu perusahaan bukanlah hal yang mustahil dan tidak dapat diprediksi kehadirannya, layaknya sebuah bom waktu. Krisis dapat mengintai perusahaan tanpa pandang bulu terhadap seberapa besar skala perusahaan tersebut. Dengan kata lain, krisis perusahaan bukan hanya mengintai perusahaan raksasa namun tidak menutup kemungkinan perusahaan dengan skala rintisan kecil juga dapat terjadi krisis. Berdasarkan fenomena tersebut, maka memberikan tantangan yang mampu mengancam nyawa perusahaan apabila pemimpin bisnis tidak memberikan perlakuan yang tepat. Menurut Asta Valackiene (dalam Yair, Golenko-Ginzburg, Laslo, 2007; Bivainis, Tuncikiene, 2007; Ciegis, Gineitiene, 2008; Diskiene, Galiniene, Marcinskas, 2008; Kaplinski, 2008; Markovic, 2008) menyebutkan bahwa *"Many business leaders agree that almost every company experiences crisis though many of them do not apply any actions to overcome it. Crisis problems are solved in not in its primary stage and usually chaos, without any strategic crisis situations or crisis management plans"*. Pernyataan ini dapat diartikan yaitu banyak pemimpin bisnis yang setuju bahwa hampir di semua perusahaan pernah mengalami krisis dan banyak dari mereka tidak menerapkan tindakan apapun untuk mencegah terjadinya krisis. Kebanyakan dari masalah-masalah krisis tidak dapat terselesaikan pada tahap dasar dan banyak diantaranya yang carut-marut, tanpa adanya strategi krisis atau rencana manajemen krisis.

Manajemen krisis merupakan salah satu elemen penting yang perlu dipersiapkan ketika menghadapi krisis yang berlangsung pada perusahaan. Dengan kata lain, manajemen krisis memegang peranan kunci atau primer dalam menghadapi krisis demi keberlangsungan perusahaan. Pada penelitian ini menggunakan model teori menurut Timothy W Coombs yang membahas tentang teori manajemen krisis yang sifatnya komprehensif dan pengaplikasiannya dapat digeneralisasikan pada berbagai bidang organisasi. Menurut Coombs (2015) membagi 3 tahap dalam model teori ini antara lain tahap *pre crisis*, *crisis*, dan *post-*

crisis. Tahap *pre crisis* merupakan upaya yang dilakukan untuk mendeteksi adanya sinyal krisis sehingga dapat dilakukan pencegahan krisis dan mempersiapkan krisis. *Crisis* dalam model ini yaitu tahap untuk memulai mengenali krisis sehingga mampu menentukan manajemen langkah mitigasi dalam menangani krisis yang berlangsung. Tahap *post-crisis* yaitu tahap evaluasi tindakan yang telah dilakukan selama penanganan krisis berlangsung.

Ketika suatu perusahaan mengalami transformasi perubahan yang mengarah pada kondisi krisis tertentu maupun krisis yang sifatnya global, maka diperlukan badan *strategis* yang mampu mencegah krisis secara sistematis dan terprogram. Menanggapi hal tersebut, maka perusahaan membentuk sebuah tim yang mampu untuk mengatasi krisis dan mengkomunikasikan krisis terjadi secara manajerial yang disebut sebagai *public relations* atau PR. Keberadaan PR memberikan kontribusi besar pada perusahaan, mengingat besarnya porsi tanggung jawab yang diemban terlebih pada waktu-waktu yang krusial. Peran PR diantaranya berkaitan dengan mengkomunikasikan kebijakan perusahaan dan sebagai jembatan komunikasi antara perusahaan dengan publik. Menurut Jefkins (2003) PR merupakan suatu wujud komunikasi yang terstruktur, meliputi faktor internal maupun eksternal, antara suatu organisasi terhadap publik secara luas demi tercapainya tujuan spesifik dengan landasan saling pengertian. Jefkins juga menambahkan bahwa PR dapat disebut sebagai *management by objectives*, istilah ini digunakan karena metode manajemen yang dimiliki PR bertumpu pada tujuan perusahaan. (Pahlevi, 2015)

Peran PR menurut Edward Bernays (1995) menyebutkan bahwa awal mula diajakannya PR dalam sebuah perusahaan adalah berfokus pada aspek persuasi. Selain itu, Bernays menyebutkan bahwa fungsi lain dari PR dengan ketentuan yaitu "*public relations in term of using information, persuasion, and adjustment to engineer public support for an activity, cause, movement, or institution*" Ketentuan yang telah disebutkan oleh Bernays diantaranya memberikan informasi, persuasi, dan mampu menyesuaikan dengan memberikan dukungan teknis publik untuk kegiatan, penyebab, pergerakan, maupun institusi dalam konteks ini adalah perusahaan. Selain itu, Bernays dan Ivy Ledbetter Lee juga memandang bahwa

peran dari praktisi PR dianalogikan sama halnya seperti seorang advokat pada opini publik arena, keduanya menyebut bahwa hal ini sama pentingnya dengan seorang pengacara yang ada di ruang pengadilan dengan istilah "*pleader to the public of a point of view*" atau sebagai pemohon atau pembela dalam kacamata publik. (Carl H. Botan, 2006).

Optimalisasi peran PR sebagai pembawa pesan terhadap publik yang sifatnya primer dapat tersampaikan dengan baik melalui salah satu manajemen perusahaan yaitu komunikasi korporat. Pada konteks perusahaan, komunikasi korporat berperan penting mengingat perubahan era teknologi yang terjadi dikhawatirkan mampu menggeser pondasi fundamental perusahaan. Salah satu pandangan komunikasi korporat dikemukakan oleh Goodman bahwa "*Corporate Communication is presented as a Strategic Management function, focusing nowadays challenges: the necessity to create confidence between internal and external audience of a company; to activate business forming responsible corporate culture (Goodman, 2006; Luecke, 2007)*" Kondisi ini dapat diartikan bahwa komunikasi korporat menampilkan sebuah fungsi strategi manajemen yang berfokus pada tantangan-tantangan saat ini, urgensi dalam menciptakan kepercayaan diri antara audiens internal dan eksternal perusahaan untuk mewujudkan bentuk tanggung jawab terhadap budaya perusahaan. Komunikasi korporasi dalam prakteknya dapat didefinisikan sebagai kegiatan pertukaran pesan dan informasi yang melibatkan pihak korporasi dengan sekelompok individu yang memiliki kepentingan bersama. Komunikasi korporasi lebih banyak diaplikasikan untuk kalangan praktisi, berbeda halnya dengan komunikasi organisasi yang lebih banyak diaplikasikan pada akademisi (Hardjana, 2013). (Dian Amintaprawati Purwandini, 2018)

Penelitian ini menggunakan perusahaan Erspo sebagai objek penelitian untuk dianalisis bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan Erspo digadang-gadang menjadi merek *apparel* untuk produksi *jersey* timnas Garuda Indonesia pada ajang pertandingan sepakbola pada awal tahun 2024. Namun, Perusahaan karya anak bangsa ini mendapatkan sorotan publik sejak awal mula namanya muncul di hadapan publik setelah memenangi proyek tender timnas

Indonesia. Dilansir melalui artikel Kompas bahwa sejak awal pengusungan merek Erspo diunggah di publik memantik kritik karena pada pengumuman tender dengan PSSI merek Erigo yang disebutkan untuk menjadi produsen *jersey* selama dua tahun ke depan. Sehingga kondisi ini menciptakan kegaduhan dan menimbulkan pertanyaan yang mencuat pada publik mengenai perusahaan Erspo dan Erigo apakah masih berada pada satu atap perusahaan yang sama (Ahmad Zilky, 2024). Faktor lain yang menyebabkan publik gaduh adalah respon dari perusahaan Erspo mengenai kritik dari publik terhadap desain jersey timnas usulan desainer Ernanda Putra. Publik mengecam bahwa desainer perusahaan Erspo pada proyek kali ini tidak bisa menerima kritikan publik terkait desain *jersey* usulannya.

Kritikan yang dilayangkan pada perusahaan Erspo memenuhi kolom komentar pada kanal sosial media resmi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sosial media mengambil peran penting pada praktisi perusahaan khususnya PR dalam memahami bagaimana publik dunia maya berkomunikasi dan mencari tahu cara terbaik untuk menjangkau publik (Alper, 2024). Perusahaan perlu untuk melakukan observasi terkait realisasi konten yang sesuai dengan fitur yang ada di media sosial. Saat ini, meskipun banyak sosial media yang menawarkan struktur kanal yang mirip namun terdapat perbedaan yang cukup signifikan dan perbedaan audiens pada setiap kanal sosial media (Alper, 2024). Kilas balik terhadap perusahaan Erspo, sejak kemunculan kritik yang dilakukan publik beramai-ramai mengecam akan melakukan boikot pada produk Erspo melalui tagar seruan pada media sosial X atau twitter. Menurut Alper dalam (Xifra & Grau, 2010) menyebutkan bahwa "*X (Twitter), which is referred to as the biggest relational and communicative phenomenon on the internet aimed at sharing information and establishing connections with other users, offers much of this opportunity to communicate on social media*". Pada pernyataannya tersebut, diartikan bahwa media X (Twitter) dirujuk sebagai kanal dengan relasional terbesar dan fenomena komunikasi yang berlangsung di internet dengan tujuan untuk membagikan informasi dan menciptakan hubungan saling terkoneksi dengan pengguna lain, menawarkan banyak peluang untuk berkomunikasi pada sosial media.

Banyaknya jumlah pengguna sosial media yang melakukan kritik secara impulsif dan serentak pada media sosial X menjadi salah satu langkah awal kampanye boikot. Dilansir dari artikel tulisan CNBC Indonesia, menjelaskan bahwa kronologi awal seruan kampanye boikot Erspo dimulai semenjak salah satu komentator sepakbola Indonesia, Coach Justin melakukan kritik terhadap desain jersey terbaru Timnas. Menanggapi hal ini, desainer *Jersey* Erspo yaitu Ernanda Putra, tidak terima terhadap kritik dan memberikan tanggapan melalui media sosial X. Awal mula tindakan ini memantik kegaduhan publik di dunia maya sehingga seruan tagar #BoikotErspo ramai dilayangkan (Salsabila, 2024). Kampanye pada sosial media berupa seruan boikot atau ajakan untuk melakukan sesuatu dengan memberikan tanda tagar atau *hashtags* berpengaruh penting pada respon publik terhadap suatu perusahaan. Tagar dapat menjadi elemen penting untuk menekankan pesan-pesan yang disampaikan PR pada sosial media. Penggunaan tagar pada sosial media juga berperan sebagai pembuka percakapan, memberikan batasan untuk menentukan kategori dari pesan publik, dan membentuk proses interaksi antara PR dan perusahaan. Peranan tagar dalam perusahaan berperan penting untuk PR dalam mengendalikan opini publik sehingga memerankan peran yang penting sebagai refleksi dari citra yang diberikan perusahaan terhadap publik (Alper, 2024).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melakukan observasi mendalam terhadap tagar boikot Erspo pada media sosial X. Menurut Feny, dkk (dalam Moelong 2013) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah penelitian dengan tujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya pelaku, motivasi, tindakan, persepsi, dan sebagainya yang disusun secara holistik menggunakan cara deskriptif dalam susunan kata dan bahasa pada konteks khusus dan menggunakan metode ilmiah. Penelitian ini juga disusun untuk mengetahui bagaimana manajemen krisis perusahaan Erspo dalam menghadapi kasus boikot Erspo yang beredar di media sosial X dengan studi literatur.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen krisis perusahaan Erspo dalam menghadapi krisis yang terjadi hingga berdampak pada seruan boikot di media X?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini disusun untuk mengetahui manajemen krisis perusahaan Erspo dalam menghadapi krisis yang terjadi hingga berimbas pada tagar boikot di media X.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini merujuk pada bagian latar belakang yang telah disusun sehingga peneliti dapat melakukan penelitian dengan batasan yang jelas dan terstruktur. Batasan penelitian ini merujuk pada kasus yang dipilih yaitu krisis manajemen pada perusahaan Erspo. Penelitian ini menggunakan studi literatur dan observasi konten sebagai batasan penelitian.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Hasil penulisan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi peneliti untuk mengembangkan kemampuan dalam penyusunan penulisan karya ilmiah sehingga dapat menghasilkan karya ilmiah yang lebih baik di masa mendatang. Selain itu, penulisan penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan peneliti lebih banyak mengenai manajemen krisis suatu perusahaan yang diambil dari kasus boikot *jersey Timnas* yang menimpa perusahaan Erspo.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini secara akademis diharapkan mampu memberikan kontribusi pada peneliti yang terdahulu mengenai topik serupa yaitu strategi manajemen krisis dalam suatu perusahaan. Selain itu, penelitian

ini juga diharapkan mampu memberikan pengembangan pada bidang ilmu komunikasi terlebih dalam konteks keilmuan terkait manajemen krisis pada perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan saran dan rekomendasi bagi perusahaan atau organisasi dalam menghadapi krisis yang sedang berlangsung.

