

Strategi 5758 (Maju Mapan) Salatiga dalam Mengatasi Krisis *Corporate Image*

Valiany Sahara

Abstraksi

Article submitted 2016-11-07
Author revision submitted 2017-01-19
Mianto Nugroho Agung
Editor decision submitted 2017-01-26

Krisis merupakan suatu kondisi yang tidak stabil dan menimbulkan dampak buruk bagi sebuah organisasi, begitupun krisis yang terjadi di *Super Store 5758 (Maju Mapan) Salatiga* karena kasus dugaan penjualan *smartphone* rekondisi yang menjerat pemiliknya. Kasus ini membuat citra *Maju Mapan* tercoreng dan menuntutnya melakukan strategi untuk mengatasi krisis *corporate image*. Untuk melihat strategi tersebut digunakan metode deskriptif kualitatif. Temuan penelitian ini adalah strategi manajemen krisis yang dilakukan *Maju Mapan* berdasarkan ide dan gagasan yang spontan yang dibuat tim manajemen *Maju Mapan* saat kasus terjadi dan krisis mulai muncul di dalam tahapan krisis. Setelah kasus selesai dan masuk dalam tahap pembersihan, strategi penanganan krisis diambil alih pemiliknya yakni untuk membangun hubungan kembali dengan media, konsumen, dan mitra bisnis. Penelitian ini menghasilkan model strategi manajemen krisis baru dalam mengelola krisis *corporate image* hingga *trust* (kepercayaan) dibangun dalam benak publik.

Abstract

The crisis is an unstable condition and a damaging impact on an organization, as well as the crisis in Super Store 5758 (Maju Mapan) Salatiga due to a case on the alleged sale of reconditioning smartphone that ensnared the owner. This case makes Maju Mapan image tarnished and demanding to pursue a strategy to overcome the crisis of corporate image. To view, the strategy used the descriptive qualitative method. The findings of this study indicate that the crisis management strategy based on a spontaneous idea from the management team of Maju

Mapan when the case occurred and the crisis began to appear on the stage of the crisis. Once the case is completed and crisis entered in cleaning phase, the handler of crisis strategy was taken over by the owner to rebuilds relationships with the media, customers, and business partners. This research resulted in a new model of crisis management strategy in managing the crisis of corporate image to the trust was built in the public mind.

Keywords: *crisis, crisis management, corporate image, crisis strategy of 5758*

Pendahuluan

Sehebat apapun perusahaan, besar atau kecilnya perusahaan pasti berpeluang dilanda dan dihempas oleh krisis. Krisis datang membawa keterkejutan (*shock*) dan sekaligus mengancam nilai-nilai penting perusahaan atau organisasi. Banyak perusahaan-perusahaan di belahan dunia manapun yang pernah atau sedang dilanda krisis. Krisis merupakan ancaman yang harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali setelah krisis (Luhukay, 2008).

Devlin (2007) (dikutip dalam Kriyantono, 2012:171) mendefinisikan krisis sebagai: “*an unstable time for an organization, with a distinct possibility for an undesirable outcome*”, yang dapat diartikan sebagai sebuah situasi yang tidak stabil dengan berbagai kemungkinan menghasilkan hasil yang tidak diinginkan. Setiap organisasi dimungkinkan mengalami sebuah krisis dalam operasional sehari-hari. Setiap krisis mempunyai potensi mempengaruhi citra organisasi, khususnya jika krisis tersebut berkembang menjadi bencana yang mempunyai dampak luas bagi masyarakat. Dalam hal ini, reputasi organisasi dapat menurun drastis dan membuat organisasi menjadi objek kritikan dan cemoohan masyarakat. Akibatnya, organisasi tersebut akan mengalami kerugian besar, seperti menurunnya tingkat penjualan, modal, keuntungan, nilai saham, dan rasa percaya diri.

Burnet (dalam Kriyantono, 2012:173) mengatakan krisis sebagai “*composed of a continuum, beginning with an incident, followed by a conflict, and ending with a crisis, the most serious form of disruption.*” Definisi tersebut mengurai krisis ke dalam beberapa tahapan, yaitu tahap terjadinya insiden atau penyebab awal, dilanjutkan oleh munculnya konflik, dan tahap terakhir adalah tahap krisis yang dapat menimbulkan kerusakan serius. Dalam hal ini perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mengelola krisis atau yang lazim disebut dengan manajemen krisis. Manajemen krisis patut dipergunakan sebagai salah satu strategi yang harus dimiliki perusahaan dan diperlukan untuk melewati seluruh batas-batas organisasional yang berpengaruh pada seluruh *stakeholders*.

Krisis dapat menyerang siapapun, seperti halnya krisis yang menghantam *Super Store 5758* (Maju Mapan) Salatiga. Maju Mapan merupakan *gadget center* terbesar di Kota Salatiga yang telah dikenal oleh masyarakatnya, sebagai toko penjualan produk *gadget* terlengkap dan selalu menghadirkan produk *gadget* yang ter-*uptodate*. Namun pada tanggal 19 Juni 2015, Maju Mapan tersandung kasus hukum yang menjerat pemiliknya, Teguh Wiyono (Ong Lie Soen). Pemilik Maju Mapan tersebut ditahan di Pengadilan Negeri (PN) Salatiga, karena diduga menjual produk *smartphone* rekondisi

dengan merek iPhone. Kasus tersebut menuai isu negatif dan menjadi pemberitaan hangat di beberapa media surat kabar online yakni, suaramerdeka.com, Kabar17, tribunnews.com, krjogja.com, dan jurnalwarga.com (jawa pos). Maraknya pemberitaan tersebut, membuat Maju Mapan memperoleh citra buruk di mata publiknya, sehingga Maju Mapan mengalami krisis *corporate image*.

Canton (dalam Soemirat, 2008:111-112) mengatakan bahwa citra sebagai berikut: "*Image: the impressions, the feeling, the conception which the public has of a company; a consciously created impression of an object, person or organization.*" Citra adalah kesan, perasaan, penggambaran diri publik terhadap perusahaan, kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang atau organisasi.

Fatalnya, dampak krisis yang dialami oleh Maju Mapan, telah menghancurkan *image* Maju Mapan sendiri yang berdampak pada reputasi, kredibilitas, dan menurunnya tingkat *trust* (kepercayaan) masyarakat terhadap Maju Mapan, hingga penurunan omset penjualan. Hal ini, menuntut Maju Mapan melakukan strategi dan upaya-upaya secara reaktif, sebagaimana persiapan dan pelaksanaan taktik atau cara yang dapat mencegah dan mengatasi dampak krisis.

Tinjauan Pustaka

Krisis

Pada umumnya krisis dilihat sebagai situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada organisasi dari pada sebaliknya. Kathleen Fearn – Banks (dalam Putra, 2012:20) mendefinisikan krisis sebagai: "*a major occurrence with a potentially negative outcome affecting organization, company industry, as well as its public, products, services, or a good name.*" Krisis menurut Kathleen Fearn – Banks merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industry, beserta khalayaknya, produk yang dihasilkan, bahkan juga nama baik perusahaan atau organisasi itu sendiri. Biasanya krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu, sebagai suatu ancaman krisis harus segera ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali.

Menurut Kriyantono (2012:174) krisis mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik krisis tersebut bisa dijadikan alat untuk membedakan antara krisis dengan isu. Karakteristik krisis antara lain:

Peristiwa yang spesifik (*specific event*). Penyebab krisis dapat diketahui. Krisis bersifat tidak diharapkan karena dapat menghasilkan kerusakan, ancaman, menimbulkan korban jiwa, dapat mengubah sistem sosial budaya dan hal ini bisa terjadi setiap saat. Krisis bersifat tidak terduga artinya, organisasi mengerti bahwa suatu isu jika tidak diatasi dengan baik akan memicu krisis. Organisasi tidak dapat memastikan kapan krisis tersebut terjadi (Coombs, 2007b:136)

Krisis menciptakan ketidakpastian informasi. Pada tahap awal krisis biasanya muncul rumor atau informasi yang tidak jelas dari mana asalnya dan kebenarannya tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Menimbulkan kepanikan. Kepanikan bisa muncul akibat ketidakpastian dan kekurangan informasi. Situasi ini memunculkan rumor yang tidak jelas sumber dan

kebenarannya.

Krisis, menimbulkan dampak bagi operasional organisasi. Krisis berdampak pada perusahaan seperti penurunan profit dan kepercayaan masyarakat, pemerintah, dan publik tiada hentinya memberikan perhatian besar atau bahkan menginvestigasi organisasi, mengancam reputasi dan nama organisasi serta perubahan yang bersifat tidak produktif terjadi (misalnya: kehilangan modal, pengunduran diri karyawan, pemutusan hubungan kerjasama, dan lain sebagainya). Agar krisis menjadi titik balik yang menuju arah lebih baik maka, organisasi atau perusahaan dituntut untuk merencanakan dan melaksanakan strategi krisis dengan baik saat dan pascaterjadinya krisis (*post crisis communication*).

Krisis berpotensi menimbulkan konflik, karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik bisa terjadi di internal organisasi atau juga antara organisasi dan publik eksternal. Krisis memunculkan pro dan kontra dan debat publik akibat pemberitaan media dan perhatian publik yang terus-menerus.

Krisis dapat dikategorikan berdasarkan dampaknya. Firsan Nova (2011:69-70) mengkategorikan krisis berdasarkan dampaknya menjadi tiga level kategori krisis yakni, sebagai berikut:

Krisis level 1 dampak dari krisis ini mengakibatkan tercemarnya nama organisasi serta adanya hambatan dalam mewujudkan misi.

Krisis level 2 adalah krisis yang berdampak pada cedera fisik, kemungkinan korban jiwa, rusaknya properti, hancurnya reputasi perusahaan atau kombinasinya.

Krisis level 3 adalah krisis yang mengakibatkan adanya korban jiwa, kerusakan properti yang serius, serta kemungkinan kebangkrutan.

Situasi krisis pada suatu perusahaan dapat diketahui berdasarkan sumber krisis. G. Harisson (2005) dan White dan Mazur (1995) (dalam Kriyantono, 2012:176) menyimpulkan bahwa krisis secara umum dapat disebabkan oleh dua sumber, yaitu dari dalam dan luar organisasi. Sumber krisis dari dalam organisasi antara lain: manusia, manajemen, dan teknologi. Sumber dari luar, yaitu peraturan-peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan oleh orang lain (*malevolent*).

Krisis dapat dikenal dan dipahami dalam tahapan siklus hidup krisis. Menurut Nofa Firsan (2009: 109 – 111), ada lima tahap krisis yakni sebagai berikut:

Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis)

Tahap ini adalah kondisi sebelum sebuah krisis muncul. Benih krisis sudah ada sehingga jika muncul suatu kesalahan yang kecil saja, krisis dapat terjadi. Pada tahap ini, kesiapan menghadapi krisis adalah faktor terpenting. Kesiapan ini diperoleh dari upaya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan munculnya krisis (melalui manajemen isu).

Tahap *warning* (peringatan)

Di dalam tahap ini, suatu masalah untuk pertama kalinya dikenali, dapat dipecahkan, dan diakhiri selamanya atau dibiarkan berkembang menuju kepada kerusakan yang menyeluruh. Krisis dapat dengan mudah muncul pada tahap ini, karena ketakutan menghadapi masalah dan menganggapnya seakan tidak ada. Reaksi yang umum terjadi pada tahap ini adalah kaget, menyangkal, dan pura-pura merasa aman.

Tahap *acute* (akut)

Pada tahap ini krisis mulai terbentuk, media dan publik mulai mengetahui adanya masalah. Pada tahap ini, jalan terbaik yang dilakukan adalah meminimalkan akibat krisis supaya tidak memunculkan korban baru, termasuk mengisolasi krisis agar tidak meluas. Saat-saat seperti ini dapat diketahui, apakah para staf telah dibekali pengetahuan mengenai manajemen krisis atau tidak. Jika tidak maka sudah terlambat bagi manajemen untuk memulai dan menyelesaikan masalahnya.

Tahap *clean-up* (pembersihan)

Saat masalah melewati tahap *warning*, inilah waktunya untuk memulihkan perusahaan dari kerugian. Setidaknya menyelamatkan apa saja yang tersisa, baik sisa produk (jika dapat diaplikasikan), reputasi, citra perusahaan, kinerja, dan lini produksi. Saat pemulihan, perusahaan harus menghadapi hal-hal yang terkait dengan hukum, media, tekanan publik, dan litigasi. Hikmah dapat diambil perusahaan dengan melihat bagaimana suatu krisis akan timbul, bagaimana menghadapi krisis, dan memastikan krisis tidak akan pernah terulang lagi.

Tahap *post-crisis* (sesudah krisis)

Terjadi ketika krisis sudah teratasi dan organisasi berupaya mempertahankan citranya atau kehilangan citra tersebut. Masa ini organisasi berupaya untuk memperbaiki segala akibat yang ditimbulkan krisis (*recovery*). Inilah tahap di mana perusahaan dapat memenangkan kembali kepercayaan publik dan dapat beroperasi kembali dengan normal, maka secara formal dapat dikatakan krisis telah berakhir.

Manajemen Krisis

Upaya organisasi untuk mengatasi krisis disebut manajemen krisis (*crisis management*). Devlin (2007) (dikutip dalam Kriyantono, 2012:180) mengatakan : "*crisis management is special measure taken to solve problem caused by a crisis.*" Istilah '*solve*' pada definisi di atas dapat diartikan bahwa upaya mengatasi krisis pada dasarnya merupakan proses bertahap dan melalui rangkaian aktivitas. Pada tahap awal, organisasi harus membatasi persoalan atau area krisis untuk meminimalkan efek kerusakan. Organisasi ataupun perusahaan perlu menyadari pentingnya suatu perencanaan khusus untuk menghadapi dan menangani krisis yang mungkin muncul. Tujuan dari manajemen krisis adalah untuk menghentikan dampak negatif dari suatu peristiwa melalui upaya persiapan dan penerapan strategi dan taktik.

Corporate Image

Seperti halnya fenomena 'gunung es', citra perusahaan di mata publik dapat terlihat dari pendapat atau pola pikir komunal pada saat mempersepsikan realitas yang terjadi. Realitas yang bisa didapatkan dari media massa atau media-media lain yang berhubungan langsung dengan publik, bisa dianggap mewakili persepsi yang lebih besar atau masif, yakni seluruh masyarakat. Dengan begitu, satu hal yang perlu dipahami sehubungan dengan terbentuknya sebuah citra perusahaan adalah adanya persepsi (yang berkembang dalam benak publik) terhadap realitas (yang muncul dalam media). Kotler dalam *Marketing Management* (1999) mendefinisikan persepsi sebagai sebuah proses seseorang melakukan seleksi, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi-informasi yang masuk ke dalam pikirannya menjadi

sebuah gambar besar yang memiliki arti (Wasesa, 2006:13).

Mackiewicz (1993) (dikutip dalam Oliver, 2007:51) percaya bahwa *corporate image* yang kuat adalah aset yang penting dalam era kompetisi tanpa batas. Namun, seberapa samar-samarnya sebuah citra, citra merupakan realitas karena orang hanya dapat bereaksi terhadap apa yang telah mereka alami dan rasakan. Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan, peneliti memahami bahwa citra merupakan kesan yang timbul dalam diri seseorang sebagai hasil dari pemahaman yang terbentuk dari pengetahuan dan pengalamannya dalam memandang atau menilai sebuah organisasi atau perusahaan.

Trust (kepercayaan)

Dalam suatu perusahaan, *trust* (kepercayaan) adalah suatu perekat atau pembentuk hubungan yang erat yang sangat hebat untuk efisiensi dalam suatu komunitas, organisasi atau masyarakat. Fukuyama (2002) (dikutip dalam Pramadya, 2013:9), menyebutkan *trust* sebagai harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran, perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas yang didasarkan pada norma-norma yang dianut bersama anggota komunitas-komunitas itu. *Trust* (kepercayaan) menuntun ke arah kerjasama antara individu, organisasi, dan masyarakat. *Trust* merupakan fondasi dari bisnis. Membangun kepercayaan dalam hubungan jangka panjang dengan pelanggan adalah suatu faktor yang penting untuk menciptakan loyalitas pelanggan. *Trust* harus dibangun mulai dari awal dan dibuktikan. Prasarnphanich (2007:23.1) dalam penelitian yang berjudul "*Does Trust Matter to Develop Customer Loyalty in Online Business?*" menurutnya ketika konsumen mempercayai sebuah perusahaan, mereka akan lebih suka melakukan pembelian ulang dan membagi informasi pribadi yang berharga kepada perusahaan tersebut.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif, dengan pendekatan deskriptif. Peneliti memaparkan, menjelaskan, serta menggambarkan data yang telah diperoleh, yang didasarkan pada kenyataan dan fakta-fakta yang tampak pada obyek. Penelitian dilakukan pada obyek yang alamiah. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyono, 2012:8).

Dalam menentukan informan yang dipilih, peneliti secara sengaja dengan terlebih dahulu menentukan kriteria-kriteria informan. Pemilihan ini dilakukan dengan teknik non-probabilita dikarenakan kesesuaian dengan konteks penelitian kualitatif. *Purposive sampling* memungkinkan peneliti untuk menentukan sendiri informan yang menurutnya paling kompeten dan relevan untuk dimintai keterangan dan dapat memberikan gambaran yang kaya, sesuai dengan kebutuhan peneliti (Suharyanti & Sutawidjaya, 2012-2013:174). Informan yang dipilih dengan karakteristik berikut:

Owner Maju Mapan adalah orang bersentuhan langsung dengan krisis dan merupakan orang yang memiliki pemikiran di balik strategi penanganan krisis. Misalnya, merencanakan dan melakukan program-program promosi yang bertujuan untuk mengembalikan kepercayaan publik terhadap perusahaannya.

Pelanggan atau Konsumen *Super Store* Maju Mapan. Pelanggan atau konsumen yang telah mengetahui krisis yang terjadi di Maju Mapan dan yang memilih untuk membeli *handphone* di Maju Mapan.

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012:225).

Dalam teknik pengumpulan data, peneliti melakukan triangulasi data yakni pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2012:241). Metode analisis dimulai dari proses mencari dan menyusun secara sistematis dengan menelaah seluruh data yang diperoleh dari wawancara mendalam, catatan lapangan, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Analisis data dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan (Sugiyono, 2012:245). Triangulasi sumber dalam penelitian dilakukan dengan memeriksa keabsahan data melalui sumber lain pada penelitian ini untuk menguji kredibilitas data. Pengecekan data diperoleh dari beberapa sumber (Sugiyono, 2012:274).

Triangulasi dilakukan peneliti dengan menggunakan bahan referensi dan mengadakan *member check*. Peneliti menggunakan bahan referensi sebagai data pendukung untuk membuktikan data yang ditemukan di lapangan dari hasil wawancara yang didukung rekaman wawancara dan dokumentasi berupa artikel berita dan foto-foto terkait dengan krisis yang dialami Maju Mapan dari *media social* dan *media massa online*.

Selanjutnya, peneliti melakukan pengecekan data yang telah didapatkan peneliti kepada pemberi data, terkait dengan kasus yang di *blow-up* media massa tentang Maju Mapan dan strategi yang dilakukan oleh tim manajemen dan pemilik Maju Mapan dalam mengatasi krisis *corporate image*. Hasil deskripsi akhir memunculkan gambaran secara keseluruhan dari data yang diamati. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam menggali informasi dari informan, khususnya dari pihak Maju Mapan mengingat beberapa informasi bersifat rahasia.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Profil dan Sejarah

5758 (Maju Mapan) merupakan satu-satunya *gadget center* yang memiliki *Super Store* di Salatiga. Maju Mapan didirikan pada 29 Mei 2003. Berawal dari sebidang ruangan yang kecil yang digunakan Bapak Teguh Wiyono untuk usaha *acesories handphone* yang kemudian meningkat pada penjualan *handphone*. Dengan kegigihannya maka *brand* 5758 semakin berkibar di hati masyarakat Salatiga. Angka 5758 ini menjadi ciri khas *Super Store* 5758 (Maju Mapan) yang berada di jalan Letjend Sukowati dan di jalan Pematangan Kota Salatiga. Angka ini menjadi *brand* yang memiliki arti tersendiri, tidak hanya bagi pemiliknya tapi juga bagi masyarakat Salatiga. Angka ini selain mudah diingat, juga dipercaya membawa keberuntungan dan berkat bagi pemilik, pelanggan, dan masyarakat Salatiga. Filosofi angka ini memberi arti dan makna yang berbeda dari sisi Jawa, Chinese, dan dari sisi Kristen. Angka 5758 yang bila diucapkan berbunyi *Ma - lima, Ju - tujuh, Ma - lima, dan Pan - delapan* disingkat menjadi "MAJU MAPAN", berikut filosofi yang diungkapkan dalam wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, Salatiga. 28 Juli 2016 :

"Maju Mapan berdiri sudah 13 tahun lalu sejak 29 Mei 2003. Pada saat itu kebanyakan kan toko handphone, namanya kan nama yang aneh-aneh, futuristic, lebih ke barat-baratan, lebih high tech. Saya pikir bagaimana caranya saya melakukan penetrasi kepada pasar yang sudah ada penguasanya. Untuk itu saya menjadi yang berbeda. Dari hal yang simple yakni dari penamaannya. Dari dulu saya senang nomer cantik. Nah maju mapan itu kan termasuk nomer cantik. Unik

juga ya namanya lima tujuh lima lapan. Itu kan akan memantik orang bertanya "apa to 5758 ?" Terus kita jelaskan 5 Ma 7 Ju 8 Pan. Dari segi filosofinya... dari sisi Jawanya kan Maju Mapan agak kejawa-jawaan ya lebih gampang diingat. Dari filosofinya angkanya kan naik 57-58, secara chinese karena saya keturunan Tionghoa... angka naik ini bagus, hoki lah! dibaca juga kan enak. Dan kebetulan juga kan saya ini Kristen, Alkitab sendiri kan ngomong kalo kamu mau makan, kamu harus kerja dulu. Nah orang kan harus kerja keras dulu baru bisa maju terus baru bisa mapan. Jadi mau dilihat dari sisi jawa bagus, dari sisi Kristen bagus, dari sisi Chinese ok.. nah gitu. Nah ada doa lah yang diselipkan di situ."

Angka ini menjadi sebuah *image* yang telah dikenal lama oleh masyarakat Salatiga sebagai *leader* dari toko peralatan gadget yang terus-menerus menciptakan strategi, ide-ide inovatif dan gencar melakukan program-program promosinya, selalu mencoba mengembangkan daya tarik baru, memberikan inovasi lain, yang berani dan jauh berbeda dengan kompetitornya.

Krisis yang terjadi di Maju Mapan

Krisis yang dialami Maju Mapan disebabkan oleh kasus hukum yang menimpa pemilik Maju Mapan pada Juni 2015. Menurut pemberitaan yang dikutip suaramerdeka.com (19 Juni 2015), pemilik Maju Mapan diduga menjual produk *smartphone* rekondisi dan divonis hukuman tiga bulan penjara, dalam persidangan yang digelar Selasa (4/8/2015). Kasus ini pada awalnya muncul setelah ada laporan masyarakat pada tanggal 12 Februari 2015, Surat Pemberitahuan dimulainya Penyidikan (SPDP) tanggal 17 Februari 2015, dilanjutkan tahap II pelimpahan tanggal 26 Mei 2015. Dan, pelimpahan ke PN (Pengadilan Negeri) Salatiga, tanggal 28 Mei 2015. Kasus yang nyaris tidak terdeteksi selama beberapa bulan ini, baru mencuat ketika kasusnya sudah memasuki proses peradilan di PN. Ia terbukti secara sah bersalah menjual *handphone* tidak sesuai persyaratan teknis.

Pemberitaan di atas membawa Maju Mapan mengalami krisis dalam kategori krisis level 2 yakni, hancurnya reputasi perusahaan. Dari kasus tersebut, krisis yang terjadi di Maju Mapan memiliki karakteristik sebagai krisis yang menimbulkan dampak bagi operasional organisasi, seperti: penurunan omset penjualan, tingkat kepercayaan masyarakat menurun, pemerintah dan publik tiada hentinya memberikan perhatian besar terhadap organisasi yang mengancam reputasi dan nama organisasi serta produktivitas organisasi itu sendiri (Kriyantono, 2012:174). Hal ini dibuktikan dengan adanya penurunan drastis jumlah konsumen Maju Mapan ketika kasus tersebut mencuat ke permukaan, hingga akhir tahun 2015. Pada saat itu, jumlah konsumen yang datang ataupun yang membeli produk sangat sedikit dan terkadang hampir tidak ada.

Krisis yang dialami Maju Mapan berasal dari dalam organisasi yakni, pemilik Maju Mapan yang terjerat kasus hukum. Namun menurut keterangan pemilik Maju Mapan, krisis tersebut berasal dari luar organisasi yakni, kerusakan yang dilakukan oleh orang lain (*malevolent*) karena adanya persaingan bisnis dan pemberitaan media. Peneliti berpendapat bahwa krisis ini membawa Maju Mapan ke arah krisis *Corporate Image*. Krisis ini dibentuk oleh *public opinion*. *Public opinion* terbentuk dari kasus yang diberitakan oleh media kepada khalayaknya terkait Maju Mapan, sehingga pada saat kasusnya mencuat, sebagian masyarakat memiliki persepsi yang terbentuk karena realitas di media massa ataupun media sosial, *facebook* sehingga hal tersebut

mampu menghantam, reputasi, dan kredibilitas Maju Mapan. Krisis yang dialami Maju Mapan dapat dikenali dan dipahami di dalam lima tahapan krisis (Nova, 2009: 109-111) sebagai berikut:

Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis)

Tahap ini adalah kondisi sebelum sebuah krisis muncul, di mana benih-benih krisis sebenarnya sudah mulai tampak. Berdasarkan hasil pengamatan tahap ini menunjukkan kondisi di mana Maju Mapan sudah memiliki benih krisis. Benih krisis muncul ketika toko Maju Mapan yang berada di jalan Pematang digerebek oleh Polisi karena diduga menjual *handphone* rekondisi dengan merek iPhone. Menurut pemilik Maju Mapan, penggerebekan terjadi ketika salah satu toko *handphone* yang berada di sekitar Maju Mapan didatangi oleh polisi, terkait adanya *handphone* rekondisi yang dijual oleh toko itu. Pemilik toko tersebut membeberkan asal muasal *Handphone* rekondisi itu kepada polisi. *Handphone* yang dijual oleh toko itu berasal dari toko *handphone* lain tersebut yakni, Graha Celuler. Kemudian Polisi melakukan penggerebekan dan penyelidikan ke toko tersebut. Dari penggerebekan itu Graha Celuler menuduh dan menyatakan bahwa Maju Mapan juga menjual *handphone* rekondisi yang sama dengan tokonya. Pemilik Maju Mapan menjelaskan kejadian tersebut seperti berikut:

“Ya jadi ada satu toko handphone di Salatiga yang... apa... digerebek oleh polisi, yang pada saat itu toko handphone... Saya tidak mau, gak usah sebut nama lah. Terus toko handphone ini ditanyain sama polisi “kamu dapet barang ini dari mana? Saya dapat dari graha celuler”. Graha Celuler yang letaknya selisih beberapa rumah dari sini (Maju Mapan JL. Letjend Sukowati). Toko handphone tersebut menyebutkan bahwa “Saya dapat barang itu dari Graha celuler.” Nah akhirnya Graha Celuler digerebek oleh polisi. Tapi pada saat itu Graha Celuler bilang “Loh Maju Mapan juga jual..” gitu. Nah akhirnya kami digerebek. Nah itu yang sebenarnya terjadi .”
Wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, Salatiga. 28 Juli 2016.

Dalam hal ini penulis berpendapat bahwa, peristiwa tersebut telah diketahui oleh pihak internal organisasi, akan tetapi pada saat itu manajemen Maju Mapan tak meresponnya dengan cepat dan tidak dapat membaca gejala munculnya permasalahan yang datang akan jauh lebih serius. Manajemennya tidak memiliki kesiapan dalam upaya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan masalah yang dialami berkembang menjadi krisis yang besar. Pada tahap ini, kesiapan menghadapi krisis adalah faktor terpenting.

Tahap *warning* (peringatan)

Dalam tahap ini, untuk pertama kalinya masalah dapat dikenali. Pada saat penggerebekan yang terjadi di toko Maju Mapan, pemiliknya tidak berada di tempat. Pemilik Maju Mapan menerima laporan penggerebekan tersebut dari salah satu pegawainya. Menurut pegawainya seperti yang dijelaskan oleh pemilik Maju Mapan, ada seorang konsumen yang datang untuk membeli iPhone. Setelah membeli, konsumen tersebut membuka segel produk iPhone yang telah dibeli. Tidak lama kemudian konsumen tersebut memberitahukan kepada pegawainya bahwa iPhone yang dibelinya pernah digunakan. Konsumen memperlihatkan nomor seri melalui *website* resmi milik Apple, bahwa iPhone tersebut sudah pernah digunakan sebelumnya. Konsumen tersebut sebenarnya adalah seorang polisi yang menyamar sebagai pembeli. Alhasil toko Maju Mapan digerebek oleh polisi dan barang bukti

IPhone tersebut disita.

Menurut Suara Merdeka (19 Juni 2015), Ketua Pengadilan Negeri Salatiga memaparkan bahwa kasus hukum terbongkar setelah aksi yang berlangsung dari bulan Februari 2015 berjalan dua bulan sebelumnya terbongkar karena adanya laporan masyarakat pada tanggal 12 Februari 2015. SPDP tanggal 17 Februari 2015, dilanjut tahap II pelimpahan tanggal 26 Mei 2015. Dan pelimpahan ke PN Salatiga, tanggal 28 Mei 2015. Sementara itu, Jaksa Penuntut Umum (JPU) yakni Sujiati, SH. dan Wahyu Dwi, SH. yang menangani kasus bos Maju Mapan. JPU, Sujiati menyebutkan dakwaan terhadap pemilik Maju Mapan karena di etalase toko tersebut ditemukan barang-barang replika dan *black market*. Sujiati juga menambahkan bahwa penjualan *smartphone* rekondisi merugikan Negara. Namun pemilik Maju Mapan tidak mengetahui jika *smarthphone* merek IPhone yang dijual adalah produk rekondisi, karena produk yang mereka jual berasal dari distributor.

Ketika disinggung bagaimana reaksi pemilik Maju Mapan ketika permasalahan mulai terlihat, Ia menganggap hal tersebut bukanlah hal yang serius seperti yang diunggakapkannya:

"Pada saat kejadian, Saya tidak ada di tempat. Saya merasa kan kasus ini kan kasus yang... ah, biasa ya ! saya tidak pernah berpikir ini bakal endingnya sampe serius sekali. Jadi biasa, ya saya selesaikan agenda acara saya di Semarang selesai, malemnya saya baru pulang tengah malem, besok paginya saya baru ke polisi."
Wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, Salatiga. 28 Juli 2016.

Pada tahap ini, krisis yang terjadi di Maju Mapan dengan mudah muncul karena pemilik maju mapan yang menganggap permasalahan tersebut sebagai hal yang biasa dan bukan masalah serius, dan menganggap bahwa dirinya memang tidak bersalah dan tidak mengetahui *handphone* yang dijualnya adalah rekondisi. Reaksi yang umum terjadi pada tahap ini adalah kaget dan menyangkal.

Tahap acute (akut)

Ketika krisis pada tahap *warning* diabaikan, permasalahan yang dialami Maju Mapan mulai berkembang dan berujung pada kasus hukum. Pada tahap ini krisis mulai terbentuk, isu mengenai ketidakberesan Maju Mapan mulai mencuat ke permukaan karena ketika krisis itu muncul, tentunya banyak ketidakpastian atau spekulasi yang muncul. Kasus ini mulai terdengar oleh media dan publik, ketika pemilik Maju Mapan memasuki masa peradilan dan menjalani sidangnya di Pengadilan Negeri Kota Salatiga.

Dari hasil pengamatan, kasus ini menjadi bahan pemberitaan serentak di sejumlah media massa *online* pada pertengahan bulan Juni 2015. Kasus ini juga sempat menjadi perbincangan hangat masyarakat Salatiga di media sosial, *facebook*. Pemberitaan ini memunculkan banyak opini negatif masyarakat terhadap Maju Mapan.

Dalam tahap ini, Maju Mapan bertindak secara reaktif dengan melakukan beberapa upaya dan strategi untuk mengatasi krisis di tahap ini. Pada saat krisis muncul, tim manajemen krisis Maju Mapan dibentuk secara spontan atau tidak terencana sebelumnya, karena perusahaan perlu terus beroperasi seperti biasa. Tim tersebut bertanggung jawab dalam merencanakan sejumlah strategi, taktik, aksi untuk mengelola informasi dan memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan bisnisnya.

Strategi

Maju Mapan merencanakan beberapa strategi untuk menekan isu pemberitaan

tersebut yakni sebagai berikut:

Press Release atau siaran pers adalah langkah pertama yang dilakukan Maju Mapan yang dimuat di media sosial, *facebook* resmi miliknya. *Press release* merupakan upaya manajemen untuk menanggapi pemberitaan terkait kasus tersebut kepada sejumlah awak media dan masyarakat. *Press Release* atau siaran pers menurut Soemirat dan Ardianto (2004) adalah informasi dalam bentuk berita yang dibuat oleh **Public Relations** (PR) suatu organisasi/perusahaan yang disampaikan kepada pengelola pers/redaksi media massa (tv, radio, media cetak, media *online*) untuk dipublikasikan dalam media massa tersebut.

Press release yang diedarkan oleh Maju Mapan ditulis oleh kuasa hukumnya, berisikan pernyataan sanggahan dan klarifikasi terkait kasus yang menjerat kliennya. Hal ini dilakukan karena pihaknya merasa bahwa pemberitaan yang ditulis di beberapa media cetak bukan berdasarkan fakta yang sebenarnya terjadi di lapangan dan ini perlu diluruskan melalui *press release*. Namun hal ini belum cukup meyakinkan publik bahwa sebenarnya Maju Mapan tidak bersalah. Tidak lama kemudian Maju Mapan mengadakan kegiatan konferensi pers atau jumpa pers

Konferensi pers atau jumpa pers merupakan suatu kegiatan dengan mengundang wartawan untuk berdialog, dengan materi yang telah disiapkan oleh seorang *Public Relations*, dan sasaran pertemuan dapat dimuat di media massa dari wartawan yang diundang (Soemirat, 2007,p.135). Konferensi pers atau jumpa pers yang dilakukan oleh tim manajemen Maju Mapan bertujuan untuk membuka saluran komunikasi dan penyebaran informasi antara perusahaan dengan media dan perusahaan dengan khalayaknya dalam rangka meningkatkan publisitas positif dan membantu mengisolasi isu negatif. Materi kegiatan ini dipersiapkan oleh *manajemen* operasional (istri pemilik Maju Mapan), kuasa hukum, dan rekan-rekan *supplier* Maju Mapan dalam rangka mengklarifikasi, memberikan informasi terkait kronologis kasus tersebut dan untuk meyakinkan khalayak dan media bahwa perusahaannya tidak bersalah. Dalam konferensi pers, pihak *manajemen* Maju Mapan menghadirkan *Unofficial Spoke* (juru bicara tidak resmi).

Menunjuk **Unofficial Spoke** atau juru bicara tidak resmi dalam jumpa pers merupakan strategi Maju Mapan untuk memberikan informasi, menjawab keraguan publik, dan untuk meyakinkan publik bahwa pemiliknya tidak bersalah dalam kasus dugaan penjualan *handphone* rekondisi. Maju Mapan menunjuk rekan-rekan *supplier* sebagai *Unofficial Spoke*. Namun rekan-rekan *supplier* di sini tidak ditunjuk oleh manajemen Maju Mapan, melainkan mereka dengan sukarela hadir. Di bawah ini keterangan yang diberikan oleh pemilik Maju Mapan:

“Ya jadi kan... istri saya pada saat itu, pengacara saya saat itu, dan juga beberapa rekan saya, dalam hal ini rekan-rekan supplier saya, mereka kan sebenarnya tau persis. Mereka merupakan back-up, support. Mereka ngumpul itu idenya mereka semua dan itu spontanitas. Mereka (rekan-rekan supplier) menyediakan diri untuk datang, dukung kami dalam press conference itu.” Wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, Salatiga. 28 Juli 2016.

Menurut Wesaya (2006:41) *Crisis Center* sebaiknya tak hanya melibatkan internal perusahaan (*official person*) tapi juga pihak lain yang direkrut untuk menyelesaikan krisis. Pihak terakhir ini bisa dilihat peranannya sebagai *spokesperson* perusahaan yang bukan pihak internal atau manajemen perusahaan. Orang ketiga tersebut akan berperan sebagai juru bicara tidak resmi. Karena bagaimanapun, kredibilitas dan

objektivitas orang ketiga di mata publik jauh lebih baik ketimbang pihak internal perusahaan.

Rekan *supplier* yang hadir sebagai *spokesperson* dalam hal ini ditunjuk karena memiliki kesamaan pandangan mengenai suatu topik yang ingin dikembangkan oleh Maju Mapan. Di mana opini yang diberikan oleh rekan *supplier* di media massa secara tidak langsung mewakili kepentingan perusahaan. Hal tersebut juga bisa memberikan manfaat bagi manajemen Maju Mapan dengan membuka jalur informasi yang beragam dengan audiensnya untuk menghasilkan *expertise judgement*, *opinion leader statement*, juru runding perusahaan dengan publik, pemerintahan ataupun pihak lainnya (Wesesa 2006:41).

Berbagai strategi komunikasi yang telah dilakukan Maju Mapan sedikit banyak mampu menjawab permasalahan yang terjadi. Namun hasil yang diharapkan belum bisa sepenuhnya menekan dampak negatif, berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dampak krisis yang terjadi seperti:

- a. Menurunnya jumlah pelanggan yang sangat drastis.
- b. Menurunnya omset penjualan. Omset penjualan produk *gadget* di Maju Mapan terus mengalami penurunan. Dalam beberapa bulan saat dan setelah kasus tersebut mencuat, omsetnya hanya tersisa 15-20% seperti yang diungkapkan Teguh Wiyono (TW) selaku owner:

“Jadi 3 hari setelah kasus itu meledak di media masa, itu 3 hari toko saya ndak ada benar-benar yang beli sama sekali. Pelanggan bukan hanya menyusut tapi, terjun bebas karena tinggal 15-20% yang tersisa omsetnya. Jadi anggap saja kalo kita bicara sehari 10 unit biasanya, dari 10 itu yang beli cuma tinggal 2. Sedemikian hebatnya penurunan itu sampai segitu. Nah terus berjalan selama beberapa bulan sampai 3 bulan sampai saya bebas masih seperti itu.” Wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, Salatiga. 28 Juli 2016.

Situasi itu pun terus terjadi sampai pemilik Maju Mapan bebas dari penjara. Pemilik Maju Mapan mengaku tidak mengetahui secara langsung kondisi tersebut, karena tokonya diambil alih oleh istrinya.

- c. Pengunduran diri karyawan. Beberapa karyawan Maju Mapan secara sukarela memutuskan untuk keluar dari perusahaan, karena omset penjualan Maju Mapan yang semakin menurun sehingga pemiliknya harus mengurangi biaya untuk menggaji karyawannya.

Tahap *clean-up* (pembersihan)

Setelah masa peradilannya, pemilik Maju Mapan membutuhkan beberapa bulan untuk mengelola krisis. Saat itu, pemiliknya mulai merencanakan beberapa program ke depan untuk meminimalisir dampak krisis yang dialami dan mengembalikan kepercayaan publik terhadap Maju Mapan. Tahap ini dimulai setelah pemiliknya bebas dari masa penahanan, pada 24 Agustus 2015. Saat setelah pembebasannya di bulan September 2015, Maju Mapan berupaya untuk memulihkan perusahaannya dari krisis *corporate image*.

Krisis ini, telah menimbulkan banyak dampak buruk pada operasional, citra, kredibilitas, dan integritasnya. Untuk mengatasinya, Maju Mapan mengeluarkan beberapa program promosi. Maju Mapan memilih media sosial sebagai salah satu media untuk komunikasi, informasi, dan publikasi. Untuk itu, pemilik Maju Mapan

mengonsentrasikan pada opini yang ingin dibentuk melalui media massa dan media sosial yang mampu menyampaikan pesan langsung ke benak publik. Ini merupakan salah satu cara paling efektif untuk menempatkan informasi dalam benak publik. Seperti konsep *battle of mind* (Wasesa, 2006:43), di mana kita harus memerhatikan informasi sebelumnya yang sudah pernah ada di dalam benak publik. Dengan kata lain, pola pikir publik harus menjadi perhatian utama sebelum kita menempatkan informasi ke dalam pola pikir tersebut.

Maju Mapan melakukan beberapa strategi melalui program komunikasi untuk menempatkan informasi yang baik ke dalam benak publiknya. Dalam hal ini, Maju Mapan berupaya untuk memastikan adanya komunikasi secara proaktif antara perusahaan dengan publiknya untuk memberikan hasil yang efektif. Perusahaan sebaiknya berkomunikasi dengan semua pelanggan, mitra, pemegang saham, *supplier* dan memastikan mereka mempunyai informasi yang benar, akurat, dan *up to date*. Semua pihak sebaiknya bisa menerima setiap informasi baru yang ada tentang perusahaan dan memiliki akses untuk menghubungi perusahaan sehingga, mereka bisa mendapatkan informasi yang diperlukan.

Hubungan dengan Media.

Media sebagai bagian terpenting dari nilai rantai komunikasi antara perusahaan dan khlayaknya. Menjalinkan hubungan baik dengan media akan sangat membantu bagi sebuah perusahaan ketika berada dalam kesulitan. Media massa adalah representasi publik untuk memperoleh informasi karenanya, diminta atau tidak, media (wartawan) akan mengejar informasi langsung (Kriyantono, 2102:202). Namun sejauh ini Maju Mapan belum bisa menjamin adanya keterbukaan informasi terhadap media massa untuk beriklan atau apapun. Ketika disinggung mengenai hubungannya dengan media massa, pemilik Maju Mapan sendiri mengaku masih trauma dengan pemberitaan media massa yang memojokkan dirinya tanpa melihat fakta yang benar-benar terjadi di lapangan, seperti yang diungkapkan oleh pemilik Maju Mapan dalam wawancara yang dilakukan pada 28 Juli 2016: *"Kalo media-media cetak, nda! Saya terus terang masih cukup menghindari. Belum bisa beriklan ke media-media itu karena saya ndak ngerti terus terang agenda mereka itu apa... dari kasus Saya."* Walaupun tidak menjalin hubungan dengan media massa, Maju Mapan tetap memberikan informasi yang dibutuhkan oleh media, namun tetap memperhatikan media mana yang ingin meliput tentangnya. Hasilnya terlihat, ketika ada salah satu media massa yang memberitakan hal yang positif mengenai Maju Mapan dan membantu mempublikasikan ataupun mengiklankan Maju Mapan. Dalam hal ini membangun *trust* melalui media menjadi sangat penting, khususnya media massa yang bisa menguntungkan Maju Mapan dalam mengontrol informasi itu sendiri.



Gambar 1.

Radar Semarang, 24 Desember 2015



Gambar 2.

Radar Semarang, 12 Januari 2016

Sumber: <https://www.facebook.com/maju.mapan.3720/photos>

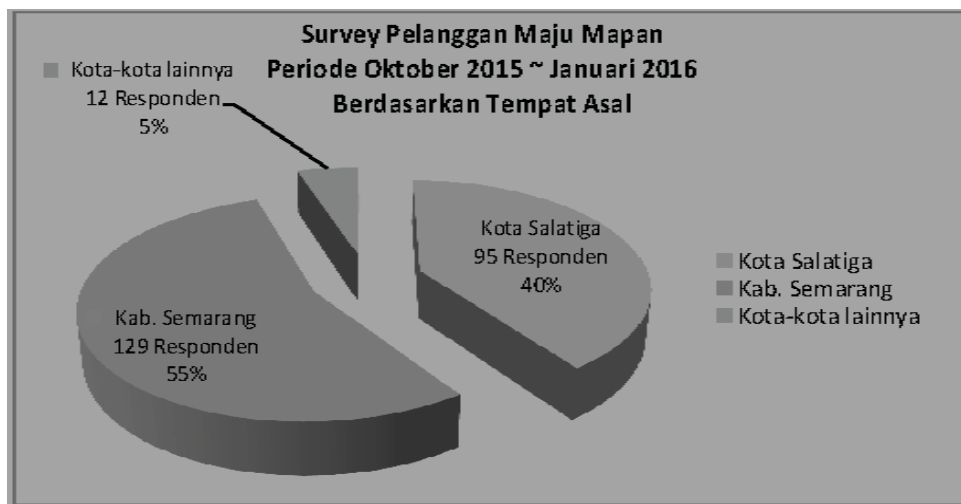
Membangun hubungan kembali dengan pelanggan dan masyarakat.

Banyak perusahaan hanya kembali ke 'bisnis seperti biasa' setelah krisis berakhir. Mereka gagal untuk kembali membangun hubungan baik pelanggan, namun tidak dengan Maju Mapan. Setelah krisis mulai bisa teratasi, sedikit demi sedikit Maju Mapan memastikan bahwa semua keraguan publik dapat terjawab dengan baik. Meskipun kepercayaan publik terhadapnya belum sepenuhnya kembali. Maju Mapan melakukan beberapa upaya untuk bisa membangun hubungan kembali dengan pelanggan dan masyarakat melalui program sebagai berikut:

Testimony, merupakan strategi pertama yang dibuat oleh pemilik Maju Mapan. *Testimony* berisikan kesaksian konsumen terhadap produk, barang dan jasa. *Testimony* dibuat dengan cara memberikan selebaran kepada konsumen yang datang dan membeli handphone di Maju Mapan. Konsumen harus mengisi kolom komentar mengenai kesan dan pesan konsumen terhadap perusahaan seperti, pengakuan atas produk yang dibeli dan ataupun pelayanan yang diberikan oleh karyawan Maju Mapan. Kemudian *testimony* diunggah ke media sosial. Dalam program ini, pemilik Maju Mapan memanfaatkan media sosial untuk mempublikasikan *testimony* konsumennya. Hal ini diharapkan mampu merubah persepsi negatif masyarakat terhadap Maju Mapan, seperti yang diungkapkannya pada wawancara 28 Juli 2016 :

"Pasca saya bebas itu. Saya bebas 24 Agustus 2015, September nya saya bikin. Jadi orang beli di sini saya kasih selebaran testimony, saya minta tolong ke konsumen untuk kasih, menuliskan, minta izin "ini kita upload ya di webnya kita?" ok gak ada masalah. Semua bisa dikroscek itu nomer teleponnya, semua tanpa paksaan. Nah kita berharap dari testimony itu pelanggan akan melihat ya dan kalo yang testimony temennya atau sodaranya yang kasih testimony itu terus... orang yang dulunya mau negatifyn kita itu lihat lho temenku koq di situ apa tetanggaku apa sodaraku lihat kan dia mau komentar yang negatif pun sungkan."

Membangun *trust*, melalui *testimony* konsumen yang dibuat oleh Maju Mapan dengan memanfaatkan media sosial untuk mempublikasikannya cukup berpengaruh. *Testimony* ini memperlihatkan bahwa Maju Mapan masih menjadi pilihan sebagian masyarakat khususnya di sekitar Kota Salatiga. Berdasarkan pengamatan melalui media sosial *facebook*, konsumen yang datang dan membeli produk sebagian besar berasal dari luar Kota Salatiga dan sisanya berasal dari Kota Salatiga sendiri. Di bawah ini adalah data *testimony* konsumen yang diperoleh penulis dari foto *testimony* yang diunggah di *facebook* dari bulan Oktober 2015 hingga Januari 2016. Penulis mengambil 236 responden.



Gambar 3.

Dari grafik di atas yang diambil dari data konsumen yang diunggah di *facebook* dari bulan Oktober 2015 hingga Januari 2016, menunjukkan bahwa konsumen Maju Mapan yang berasal dari luar Kota Salatiga lebih banyak dengan persentasi angka mencapai 60% dibandingkan konsumen yang berasal dari Kota Salatiga yang hanya 40%.

Membangun komunikasi 2 arah dengan publik melalui media sosial. Maju Mapan memanfaatkan media ini untuk menyediakan informasi dan mengontrol situasi lingkungan. Media Sosial yang digunakan adalah *facebook*. Kegiatan komunikasi yang digunakan melalui *facebook* terbilang sangat mudah, di mana pengguna dan konsumen dapat mendeskripsikan opininya secara singkat dan didistribusikan menggunakan pesan-pesan instan. Seringkali informasi yang di-*posting* Maju Mapan di media sosial menuai komentar dan kritikan dari sebagian akun pengguna *facebook*. Tetapi hal tersebut dianggap sebagai hal yang biasa dan bisa terjadi semua toko manapun. Walaupun demikian, Maju Mapan menyediakan informasi bagi konsumen untuk menarik minat konsumen.

Menghidupkan kembali komunitas Maju Mapan. Program dilakukan untuk menjalin kedekatan antara Maju Mapan dan pelanggan yang tergabung dalam komunitas ini.

Menjalankan program *CSR (Corporate Sosial Responsibility)*. Maju Mapan memiliki program CSR yakni Baksos yang diadakan setiap 6 bulan sekali. Program ini menjadi komitmen Maju Mapan sejak mendirikan *Super Storenya* di Jl. Sukowati. Walaupun krisis sedang menerpa Maju Mapan namun hingga saat ini Maju Mapan terus menjalankan program tersebut. Membangun *trust*, melalui kegiatan sosial tersebut yang dilakukan Maju Mapan ini pada dasarnya, tidak memberikan keuntungan materi baginya, melainkan kegiatan tersebut dapat mendorong dan mempengaruhi sikap ataupun persepsi publik terhadap Maju Mapan ke arah yang positif.

Hubungan dengan Mitra Bisnis.

Maju Mapan menggandeng Indosat Ooredoo sebagai mitra bisnisnya. Dalam wawancara, pemilik Maju Mapan beranggapan bahwa, kerjasama ini membuka peluang bagi Maju Mapan untuk membantu memulihkan citra, menumbuhkan kepercayaan

publik, dan bisa menaikkan grafik penjualan Maju Mapan. Bentuk kerjasama yang dilakukan yakni, Maju Mapan mengontrakkan ruang di dalam *Super Storenya* dan menyelipkan agenda Maju Mapan untuk saling bersinergi dengan Indosat Ooredoo, supaya Maju Mapan bisa mendapatkan keuntungan lebih. Bersama dengan Indosat, Maju Mapan mengeluarkan promo beli *handphone* gratis kartu perdana Indosat Ooredoo.

Program promosi

AHOK (Antar Handphone Ongkos Kirim free).

Program ini diadakan di bulan Maret 2016. Program ini diselenggarakan untuk memudahkan konsumen yang ingin membeli *handphone* namun tidak sempat untuk datang langsung ke toko Maju Mapan. Transaksi pembelian *handphone* dalam program ini yakni, konsumen cukup menghubungi nomer *telephone* Maju Mapan ataupun *chatting* melalui *blackberry messenger*. Kemudian barang yang dipesan konsumen akan langsung diantarkan oleh pegawai Maju Mapan ke alamat yang ditentukan oleh konsumen.

Promo Hari Raya "Beli Oppo Gratis Samsung dan Beli Leonovo Gratis VR."

Program ini dilakukan di bulan Ramadhan, pada Juni 2016. Menghadirkan promo heboh yang dilakukan menjelang Hari Raya. Menurut pemilik Maju Mapan "*Kita menciptakan momentum. Saya dapet kemarin itu kan momentumnya... mendekati lebaran kemarin kan.. momentum lebaran itu sekalian tak genjot dengan beli Oppo gratis Samsung, beli Lenovo gratis VR, nah itu yang saya lakukan.*" (Wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, dilakukan pada 28 Juli 2016).

Dari keterangan pemilik Maju Mapan dapat disimpulkan bahwa program promosi yang ia ciptakan didorong oleh suatu momentum yang bisa memberikan peluang lebih besar untuk menarik perhatian konsumennya. Ia menjadikan Hari Raya Lebaran sebagai sebuah momentum yang besar, di mana sebagian orang Indonesia mengagap bahwa pada umumnya hari lebaran adalah suatu momen yang identik dengan barang-barang baru seperti: baju baru, tas baru, dan barang-barang lainnya misalnya *gadget* baru. Maka dari situ, Maju Mapan memanfaatkan peluang tersebut ke dalam strategi promosinya untuk menarik minat publik.

Dari observasi yang dilakukan, promo ini mampu menarik perhatian banyak konsumen yang datang ke Maju Mapan. Hal ini terlihat ketika H-2 Hari Raya dan H+2 Hari Raya toko Maju Mapan di Jalan Pematang dipenuhi konsumen yang membeli produk ataupun yang hanya berkunjung untuk melihat produk yang dipromosikan oleh Maju Mapan. Menurut pemiliknya, sebagian konsumen yang datang ke Maju Mapan pada saat hari raya berasal dari luar kota Salatiga.

Tahap *post-crisis* (sesudah krisis)

Tahap ini terjadi ketika krisis sudah teratasi dan organisasi berupaya mempertahankan citranya atau kehilangan citra tersebut. Pada tahap ini Maju Mapan belum bisa dikatakan pulih dari krisis, meskipun krisis sudah bisa sedikit teratasi masih harus memperbaiki segala akibat yang ditimbulkan krisis (*recovery*).

Manajemen Krisis

Manajemen krisis merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi krisis, sebagai suatu persiapan dalam menghadapi situasi krisis yang

datang secara tiba-tiba atau tidak diduga. Ketika krisis itu datang, manajemen krisis sangat dibutuhkan dan tim manajemen sudah dalam keadaan siap menangani krisis. Dalam mengatasi krisis, Maju Mapan tidak memiliki kesiapan atau rencana jangka panjang perusahaan dalam *handle* krisis.

Pada saat dihadapkan dalam situasi krisis, Tim Manajemen Maju Mapan memainkan peranan fleksibel pada saat kasus terjadi dengan melihat situasi yang muncul dalam krisis, di antaranya dalam mengelola informasi ke media massa. Ketika kasus hukum yang menjerat pemilik Maju Mapan telah selesai, peranan dalam mengelola krisis diambil alih kembali oleh pemiliknya yang menjadi *leader* dalam penanganan krisis. Penanganan krisis dilakukan dengan membuat strategi dalam aspek komunikasi yang terlebih dahulu menetapkan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Manajemen krisis yang telah dilakukan Maju Mapan saat dan pasca krisis, tidak menggunakan prosedur ataupun konsep dasar manajemen krisis tetapi lebih kepada ide dan gagasan yang mengalir spontan dalam melihat kondisi dan situasi yang dialami oleh Maju Mapan.

Corporate Image

Corporate image (Citra perusahaan) merupakan fondasi utama kehidupan sebuah perusahaan. Terciptanya *corporate image* yang baik di mata khalayak atau publiknya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan (Rosady,1994:66). *Corporate image* dilihat sebagai sebuah badan usaha atau personalnya yang baik, dipercaya, profesional, dan dapat diandalkan dalam pemberian pelayanan yang baik.

Sebelum krisis menerpa Maju Mapan, *corporate image* yang ada pada tubuh Maju Mapan telah diraihnya dan dikelola dengan baik dalam beberapa tahun. Kenyamanan, keamanan, dan pelayanan yang baik membuat Maju Mapan berdiri sebagai toko *gadget* yang menjadi pilihan dan dipercaya oleh publiknya. Tidak hanya itu berbagai program promosi dan publikasi terus-menerus dilakukan untuk menarik konsumen. Semua hasil yang diraih telah sirna, *corporate image* Maju Mapan jatuh karena kasus hukum yang menjerat pemilik Maju Mapan. Namun hal itu telah di-*manage* dengan baik.

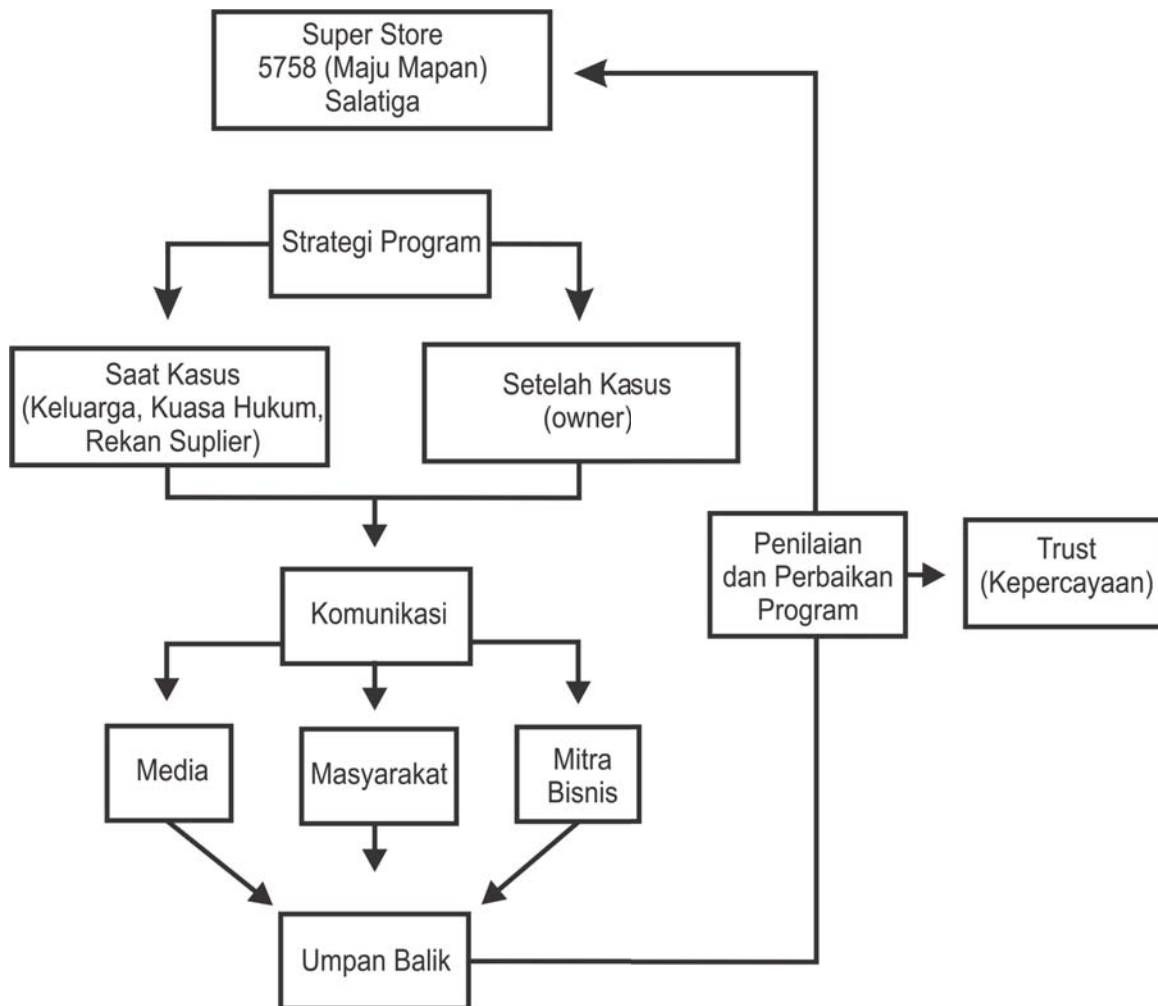
Kini *corporate image* Maju Mapan mulai diperbaiki dan harus berjalan mulai dari awal lagi. Citra perusahaan mulai dibangun melalui pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan untuk menumbuhkan citra positif nilai-nilai dan program-program dari perusahaan diperlihatkan dalam bentuk kepedulian sosial. Semua ini adalah hasil strategi yang dilakukan Maju Mapan di tahap *clean-up* (pembersihan) setelah kasus hukum selesai dan pemberitaan di media mulai mereda. Strategi dilakukan untuk menumbuhkan *corporate image* yang positif dan membangun kembali kepercayaan publiknya, dengan dan melalui manajemen krisis seperti yang telah di jelaskan sebelumnya.

Trust (Kepercayaan)

Suatu *trust* (kepercayaan) berkaitan erat dengan atau hampir sama dengan citra. Boleh dikatakan, “citra” lebih bersifat “abstraksi” mengenai suatu pandangan, persepsi, opini, dan penilaian secara umum yang mengandung pengertian positif. “Kepercayaan lebih bersifat ‘konkret’, lebih mengarah kepada pendapat atau penilaian positif dari pandangan pribadi atau individu yang bersangkutan terhadap suatu perusahaan atau organisasi (Rosady, 1994:68).

Kepercayaan individu-individu yang terhimpun dalam jumlah publik atau masyarakat yang lebih luas akan menciptakan sebuah citra. Berdasarkan pengamatan penulis, *trust* yang dibentuk oleh Maju Mapan merupakan hasil relasi dengan media, pelanggan, dan mitra bisnis dalam bentuk kerjasama yang saling menguntungkan untuk membangun sebuah citra. Selain itu, *trust* diperoleh dari strategi program promosi dan publikasi secara terus-menerus yang dilakukan Maju Mapan untuk menarik perhatian masyarakat. Dalam program promonya, pemilik Maju Mapan berupaya extra untuk menarik perhatian masyarakat: “kami benar-benar menekan margin, memberi keuntungan lebih ke konsumen sehingga konsumen tertarik.” (Wawancara dengan Pemilik Maju Mapan, dilakukan pada 28 Juli 2016). Strategi yang dilakukannya, tidak hanya mendatangkan manfaat bagi konsumen, tetapi juga memberikan keuntungan materi bagi perusahaan dan karyawannya, serta bagi mitra bisnis Maju Mapan. Di bawah ini merupakan bagan model strategi Maju Mapan dalam mengelola krisis hingga kepercayaan bisa terbangun.

Model Strategi Manajemen Krisis



Gambar 5.

Model Strategi Manajemen Krisis Super Store 5758 (Maju Mapan) Salatiga

Bagan di atas merupakan model strategi yang dilakukan Maju Mapan dalam mengatasi krisis *corporate image*. Model tersebut menggambarkan proses komunikasi dari strategi program yang dirancang oleh Manajemen Super Store 5758 (Maju

Mapan) Salatiga. Dalam bagan tersebut, strategi program yang telah dilakukan Maju Mapan dibagi menjadi dua bagian yakni, saat terjadinya kasus dan saat setelah kasus yang dialami Maju Mapan selesai. Saat kasus terjadi, strategi program dibuat oleh Tim Manajem Maju Mapan yang terdiri dari keluarga, kuasa hukum, dan rekan *supplier* dan ketika kasus selesai, strategi program diambil alih kembali oleh pemilik Maju Mapan. Strategi-strategi program yang telah dirancang baik saat kasus dan setelah kasus selesai kemudian dikomunikasikan kepada khalayak sasaran: media, masyarakat, dan mitra bisnis. Dari proses komunikasi yang dilakukan Maju Mapan, umpan balik atau tanggapan yang diperoleh dari khalayak sasaran mendorong penilaian terhadap program. Penilaian tersebut dijadikan perbaikan bagi Maju Mapan dalam merancang strategi program lain untuk pengembangan bisnisnya. Dari proses yang terus berputar tersebut, kepercayaan publik terhadap Maju Mapan terbangun.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan.

Kesimpulan yang penulis peroleh berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, strategi yang dilakukan oleh Maju Mapan dalam mengatasi krisis *corporate image* di dalam tahapan krisis yakni, pada tahap ke tiga, tahap akut dan tahap ke empat, tahap *warning* adalah sebagai berikut:

Tahap *acute* (akut). Pada tahap ini krisis mulai terbentuk, isu mengenai ketidakberesan Maju Mapan mulai mencuat ke permukaan, terdengar oleh media dan publik. Pada tahap ini krisis ditangani oleh Tim Majamen Maju Mapan yang terdiri dari keluarga, kuasa hukum, dan rekan *supplier*. Tim tersebut bertindak secara reaktif dengan mengeluarkan *press release* dan menyelenggarakan jumpa pers untuk memberikan klarifikasi dan sanggahan atas tuduhan yang ditujukan kepada pemilik Maju Mapan. Kemudian Tim manajemen Maju Mapan menghadirkan *unofficial spoke person* atau juru bicara tidak resmi dalam jumpa pers untuk memberikan informasi terkait kasus hukum yang menjerat pemilik Maju Mapan, sehingga publik menjadi tahu masalah yang sebenarnya terjadi.

Tahap *clean-up* (pembersihan) adalah tahap di mana badai krisis berlalu. Pada tahap ini perencanaan strategi program diambil alih kembali oleh pemilik Maju Mapan setelah kasus hukum yang menjeratnya selesai. Maju Mapan mengeluarkan beberapa program untuk menjalin hubungan baik media, pelanggan, mitra bisnisnya, seperti berikut :

Menjalin hubungan dengan media (wartawan) yakni dengan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh media.

Hubungan dengan pelanggan melalui program: 1) *Testimony* konsumen yang dipublikasikan di media sosial, *facebook* untuk merubah persepsi negatif masyarakat terhadap Maju Mapan. 2) Membangun komunikasi 2 arah dengan publik melalui media sosial untuk membuka jalur informasi yang lebih mudah dengan konsumen. 3) Menghidupkan kembali komunitas Maju Mapan untuk menjalin kedekatan dengan pelanggan yang tergabung dalam komunitas tersebut. 4) Menjalankan program *CSR (Corporate Social Responsibility)* yakni bakti sosial. Meskipun krisis menerpa Maju Mapan tetap melakukan kegiatan yang menjadi komitmennya. Kegiatan ini dapat untuk membantu masyarakat di sekitar Maju Mapan yang kurang mampu.

Hubungan dengan mitra bisnis yakni menjalin kerjasama dengan Indosat Ooredoo untuk saling bersinergi dan bisa mendapatkan keuntungan lebih melalui program promo yang dihadirkan bersama Indosat.

Mengadakan program-program promosi seperti, AHOK (*Antar Hand phone Ongkos Kirim free*), Promo Hari Raya, Kredit *Hand phone* yang bertujuan untuk memberikan keuntungan lebih kepada konsumen, memudahkan konsumen, menarik minat dan perhatian yang lebih, dan untuk menjalin kedekatan personal antara Maju Mapan dengan konsumen secara langsung, sehingga strategi-strategi program yang dilakukan Maju Mapan bisa membangun kembali kepercayaan publik terhadap Maju Mapan.

Saran Akademis

Dari hasil penelitian ini, rekomendasi untuk peneliti selanjutnya yakni meneliti lebih jauh mengenai strategi manajemen krisis yang sebetulnya bisa dibuat perencanaan dan programnya dengan melihat situasi yang terjadi khususnya dalam sebuah perusahaan yang dikelola oleh keluarga (*crisis manajemen strategy of family business*).

Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk Maju Mapan dalam mengelola krisis. Peneliti menyarankan agar Maju Mapan memiliki perencanaan manajemen krisis untuk jangka panjang, yang tujuannya untuk belajar dari pengalaman sebelumnya. Perencanaan krisis tersebut dapat dilakukan dengan membuat perencanaan strategis, membuat tim manajemen, memperhatikan proses komunikasi dan informasi, dan selanjutnya mengadakan evaluasi pascakrisis untuk menganalisis apakah strategi yang dilakukan berhasil atau tidak, sehingga perusahaan siap melakukan tindakan pencegahan apabila krisis tersebut kembali muncul. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan untuk perusahaan lainnya dalam mengelola krisis.

Daftar Pustaka

- Kriyantono, R. (2012). *Public Relations & Krisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Luhukay, Marsefio S.2008. Penerapan Manajemen Krisis di Indonesia: Memotret Krisis dalam Kacamata Public Relations. *Jurnal Ilmiah SCRIPTURA* Vol. 2, No. 1. Januari 12-28: Surabaya
- Maju Mapan Berita Salatiga, facebook. (19 Juni 2015). Koran Suara Merdeka. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=948808305209722&set=a.10236878318016.4829.100002416838646&type=3>
- Nova, Firsan. (2009). *Crisis Public Relations (Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan)*. Jakarta: Grasindo.
- Oliver, Sandra.(2010). *PR In Practice Series. Public Relations Strategy. 3rd Edition*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Pramatya, Ichsan.(2013). *Skripsi Modal Sosial Pedagang Kaki Lima di Jalan Gambir Tanjung Pinang*. Tanjung Pinang: Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Prasaranphanich.(2007). *Perilaku Konsumen :Analisis Model Keputusan*. Penerbitan Universitas Atma jaya Yogyakarta. Yogyakarta.

- Putra, Ocha W.M. 2012. Skripsi Manajemen Krisis PT. Lion Airlines dalam Menangani Berita-Berita Negatif di Media Massa. Depok: Universitas Indonesia.
- RNA/CN41/SMNetwork. (19 Juni 2015). suaramerdeka.com
<http://berita.suaramerdeka.com/pemilik-toko-ponsel-maju-mapan-salatiga-ditahan/>
- Ruslan, Rosady. (1994). Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra. Seri Manajemen Pulic Relations 1. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Soemirat, Soleh & Ardianto, Elvinaro.(2007). Dasar-Dasar Public Relations, Bandung: Rosdakarya.
- Soemirat, Soleh dan Ardianto, Elvinaro. (2008). Dasar-dasar Public Relations. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: ALFABETA
- Suharyanti & Sutawidjaya. Analisis Krisis Pada Organisasi Berdasarkan Model Anatomi Krisis dan Prespektif Public Relations. Jurnal Communication Spectrum Vol 2 No.2. Agustus 2012 – Januari 2013. Jakarta
- Wasesa, Silih Agung. (2006).Strategi Public Relations. Bagaimana. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Valiany Sahara, alumnus Program Studi Public Relations Fakultas Teknologi Informasi, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, alamat email: valianyshr@gmail.com