

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Penelitian ini berfokus pada strategi manajemen reputasi perusahaan PT. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory terhadap isu bahaya konsumsi MSG. Pemilihan strategi manajemen reputasi sebagai fokus penelitian, didasarkan pada pertimbangan bahwa PT. Ajinomoto Indonesia merupakan pelopor dan produsen bumbu masakan penyedap rasa atau MSG (*monosodium glutamat*) pertama di Indonesia, berupaya menghadapi isu yang mengatasnamakan produknya seperti vetsin Ajinomoto dan Masako (MSG) bahaya untuk dikonsumsi. Hal tersebut berdampak pada reputasi perusahaan PT. Ajinomoto Indonesia sebagai produsen produk makanan yang dinyatakan tidak aman untuk dikonsumsi.

Menurut Dick, Chakravarty dan Biehal dalam Aryska (2017) reputasi perusahaan secara langsung membentuk kepercayaan (*trust*) pelanggan terhadap produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan sehingga akan mempengaruhi pelanggan dalam menentukan pilihan. Menurut Kotler dan Armstrong (2013), perusahaan yang sering menghadapi masalah reputasi merupakan perusahaan penjual produk yang digunakan sehari-hari oleh konsumen tingkat akhir atau disebut *Consumer Goods*. Produk tersebut memiliki *brand* atau merk sebagai simbol yang berfungsi untuk membedakan dengan produk lain yang serupa. Khususnya perusahaan pangan dalam persaingan yang tinggi, sebuah reputasi yang baik memiliki manfaat bagi perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensinya.

Brand dan reputasi merupakan dua hal yang memiliki ketergantungan dan komponen yang menggambarkan tentang perusahaan secara keseluruhan. *Brand* adalah seperangkat janji, asosiasi, citra, dan emosi yang diciptakan oleh perusahaan untuk membangun loyalitas dengan konsumennya, sedangkan reputasi sebuah *feedback* dari persebaran *brand* produk yang dibangun berdasarkan pengalaman langsung, pendapat orang lain, gosip, dan validasi pihak ketiga di luar para stakeholder dan dibentuk oleh berbagai tindakan perusahaan dan karyawan,

berbagai persepsi yang ada, asal-usul dan bias para stakeholder (Foley & Kendrik, 2006).

*Brand* produk PT. Ajinomoto Indonesia berulang kali mendapat isu negatif tentang produk MSG buatannya tidak aman untuk dikonsumsi. Diawali pada tahun 2001 yaitu kasus yang ramai dipemberitaan media soal kandungan lemak babi pada vetsin bermerk Ajinomoto. Produk bumbu masak Ajinomoto yang dinyatakan tidak halal, ditarik dipasaran sebanyak 3000 ton dan perusahaan mengalami kerugian sebesar 30 Milliar. Walaupun kasus ini tuntas dengan perusahaan Ajinomoto kembali mendapatkan sertifikat kehalalannya, namun isu ini masih sangat kuat terutama bagi kaum muslim untuk tetap meragukan produk Ajinomoto (Ariwibowo & Tempo.co, 2003).

Menurut Harry Puspito (2018) kepuasan pelanggan memiliki pengaruh terhadap reputasi, kemudian membentuk loyalitas dan dampaknya pada peningkatan rekomendasi pelanggan (*market share*). Dalam mengelola reputasi, perusahaan perlu memiliki strategi yang tepat. Rangkuti (2013:183) berpendapat strategi adalah perencanaan pihak manajerial yang komprehensif dan menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang dimiliki sebelumnya. Strategi akan berjalan terstruktur dengan adanya manajemen yang mengklasifikasi hasil dari formula yang didesain untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan suatu proses dalam mengatur atau mengendalikan hal-hal yang signifikan dan dilakukan oleh sekelompok orang, sedangkan reputasi menjadi komponen utama yang sangat diperhitungkan dalam pengambilan keputusan khalayak (Triamanah, 2012 : 93). Manajemen reputasi menurut definisi tersebut adalah proses mengatur atau mengendalikan persepsi masyarakat dalam mengambil keputusan atau penilaian terhadap perusahaan yang bersangkutan untuk memperoleh reputasi yang baik dan dilakukan oleh *public relations*. Sehingga strategi manajemen reputasi krusial karena reputasi memiliki nilai penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan yang diciptakan oleh publik, dalam bentuk *trust* (kepercayaan). Berdasarkan penjabaran penulis PT. Ajinomoto Indonesia sebagai perusahaan *consumer goods* harus memiliki strategi manajemen

reputasi untuk mengembalikan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap produk MSG.

*Public Relations* (PR) atau humas (hubungan masyarakat) sebagai pihak yang berperan sebagai manajemen komunikasi antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Menurut Cutlip & Centre dalam Keith Butterick (2014), mengemukakan bahwa *public relations* adalah fungsi manajemen yang mengidentifikasi, membangun, dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan berbagai khalayak yang menjadi penentu kesuksesan dan kegagalannya. Berdasarkan pengertian tersebut sebagai fungsi manajemen *public relations* mempunyai tanggung jawab dalam membangun dan memelihara hubungan dalam menaikkan reputasi perusahaan.

Fakta didalam bentuk implementasinya, sebuah perusahaan yang sudah mempunyai PR dalam menjaga reputasi perusahaan tidak lepas dari permasalahan. MSG Ajinomoto telah berdiri melengkapi dapur rumah tangga Indonesia selama 50 tahun, namun produsen makanan ini tetap memiliki kendala atau hambatan yang mempengaruhi reputasi perusahaan. Persepsi negatif yang berkembang dimasyarakat seputar produk MSG yang berbahaya diakui oleh pihak Ajinomoto. Hal tersebut disampaikan dalam kegiatan edukasi kepada media dan masyarakat yang diselenggarakan PT. Ajinomoto Indonesia mengenai Persatuan Pabrik Monosodium Glutamate dan Glutamic Acid Indonesia (P2MI). Kegiatan tersebut disampaikan dalam *news release* PR Ajinomoto dalam *website* resmi Ajinomoto.co.id (2019).

Inti kegiatan tersebut merupakan wujud bantahan dari perusahaan Ajinomoto kepada para media yang mempublikasikan isu MSG secara tidak berimbang soal dampak buruk yang akan dirasakan tubuh manusia bila menggunakan MSG dalam masakan sehari-hari. Acara tersebut dihadiri oleh berbagai media. Seperti ungkapan salah satu pakar Gizi IPB Hardinsyah yang dihadirkan langsung sebagai pembicara dalam seminar tersebut pada tanggal 25 Juni 2019,

*“Negara yang banyak mengonsumsi MSG di dunia adalah Jepang dan China. Buktinya dua negara itu paling banyak*

*membuat inovasi di Asia, kalau masyarakatnya bodoh tidak mungkin mampu berinovasi. Ini sederhananya,”*

Kegiatan tersebut berawal dari ulasan di platform media, kategori MSG milik PT. Ajinomoto Indonesia yang sering menjadi perbincangan yaitu vetsin Ajinomoto dan bumbu penyedap rasa Masako merupakan bubuk MSG yang mampu merusak jaringan otak sehingga memicu kebodohan pada anak dan kanker dalam jangka waktu kedepan. Beberapa riset telah mendukung pernyataan tersebut, bahwa MSG cukup mengerikan sebagai bahan dasar makanan yang bisa memberikan efek penyakit kronis. Sebagian besar masyarakat yang merasa khawatir, memilih untuk menghentikan konsumsi MSG demi mencegah penyakit yang tidak diinginkan datang. (Tiara food,2015 & Halodoc, 2018).

Opini masyarakat yang meyakini bahwa MSG berbahaya dikonsumsi karena memiliki dampak buruk bagi kesehatan, dibuktikan pada salah satu lama berita Kompas Nasional yang mengulas para pedagang mie di Jakarta dengan *tagline* -tanpa pengawet, tanpa penyedap atau MSG (monosodium glutamat), tanpa pewarna, berbahan organik-. Usaha kuliner yang memperhatikan isu kesehatan, mengutip pendapat salah satu pemilik restoran Miitem yaitu Tia Wongso yang diwawancarai oleh jurnalis Kompas pada 28 Februari 2009,

*“Semua bahan termasuk cumi, harus segar. Tidak ada MSG juga disemua menu.”*

Pedagang yang sadar akan kesehatan akan menghindari pemakaian MSG. Begitu opini yang ada dalam lingkup masyarakat saat ini.

Isu tersebut merupakan dampak dari kasus di China yang sering dibicarakan sejak tahun 1968 bahwa konsumsi MSG bisa menimbulkan obesitas, alergi gangguan syaraf jika digunakan dalam dosis tinggi (CNN, 2017). Produk Ajinomoto adalah bumbu penyedap rasa (MSG) yang pertama kali hadir diseluruh belahan dunia, termasuk kasus yang ada di China. Sehingga PT. Ajinomoto Indonesia sebagai perusahaan yang produksi dan penjualan utamanya ialah bumbu penyedap rasa umami (gurih) atau dikenal MSG.

*Brand* Ajinomoto juga sempat memiliki prestasi sebagai top brand dibidang bumbu penyedap rasa, mengungguli dua merek kompetitornya di Indonesia. Hal ini merupakan capaian Ajimoto yang bangkit dari kasus yang pernah mengganggu reputasi perusahaan.

**Gambar 1.1** *Peringkat Top Brand Ajinomoto*

**Peringkat Top Brand Indeks Award  
Klasifikasi Penyedap Makanan**

<i>Merek</i>	<i>Peringkat</i>	<i>Top Brand Indeks</i>		
		<i>Tahun 2011</i>	<i>Tahun 2012</i>	<i>Tahun 2013</i>
<i>Ajino moto</i>	<b>1</b>	<b>45 %</b>	<b>55 %</b>	<b>58 %</b>
<i>Sasa</i>	<b>2</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>31 %</b>
<i>Royco</i>	<b>3</b>	<b>20 %</b>	<b>23%</b>	<b>25 %</b>

Sumber : Top Brand Award

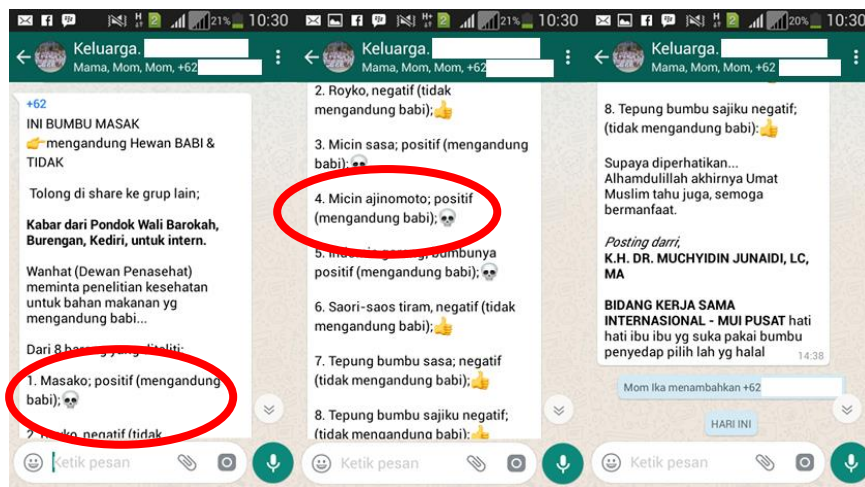
Kepercayaan konsumen terhadap *brand* perusahaan merupakan bentuk capaian prestasi dalam membangun reputasi yang baik. Reputasi baik yang melekat pada identitas perusahaan dapat menjaga eksistensi korporasi dalam masyarakat (Peter, 2007). Menurut analisis penulis, PT. Ajinomoto Indonesia berhasil menggunakan strategi manajemen reputasi sehingga memperoleh *feedback* menjadi *brand* yang paling disukai masyarakat. Meskipun MSG Ajinomoto sempat meraih prestasi sebagai top brand namun itu tidak berlangsung lama sampai isu terkait bahaya MSG kembali muncul.

Isu yang semakin mendukung penulis untuk mengetahui strategi manajemen reputasi PT. Ajinomoto Indonesia akhir-akhir ini ialah mudahnya tersebar isu hoax (berita bohong). Seiring berjalannya waktu masyarakat mengalami perkembangan teknologi internet, salah satunya media sosial. Media sosial saat ini berpengaruh besar atas segala aktivitas, interaksi sosial dengan efisien serta mampu mendapat beragam informasi yang pada akhirnya membentuk opini publik (Fitriyanto dan Pane , dkk ,2018). Penyebaran informasi di media massa akan membentuk opini masyarakat yang sebanding dengan informasi

tersebut. Menurut R.P. Abelson dalam (Ruslan,2005) opini yang tercipta pada seseorang dan publik, dilandasi dengan kepercayaan (*belief*), nilai atas tindakan (*attitude*) dan proses memberikan makna atau persepsi (*perception*).

Produk yang diteliti berdasarkan permintaan Dewan Penasehat salah satu pondok pesantren di Kediri ini, sempat meramaikan masyarakat terutama ibu rumah tangga yang sering memakai bumbu dapur tersebut (Ramaputra, 2017).

**Gambar 1.2** Screenshot produk diduga non-halal



Sumber : diambil dari [www.turnbackhoax.id](http://www.turnbackhoax.id)

**Gambar 1.3** Screenshot produk diduga non-halal



Sumber : [nasional.kompas.com](http://nasional.kompas.com)

Hal ini menjadi permasalahan bagi PT. Ajinomoto mengingat kejadian tahun 2001 yang merugikan perusahaan sangat besar. Kali ini berita tersebut membawa produk-produk PT. Ajinomoto Indonesia seperti vetsin ajinomoto dan masako yang disinyalir mengandung babi, sedangkan produk Ajinomoto lainnya yang juga disertakan dalam pesan *whatsapp* tersebut yaitu tepung bumbu sajiku tidak mengandung babi. Kabar tersebut akan mempengaruhi *trust* (kepercayaan) masyarakat terhadap produk dari PT. Ajinomoto Indonesia yang sempat terkena isu serupa. Hal ini beresiko pada reputasi perusahaan sebagai produsen bumbu masak yang tidak mengutamakan kepentingan konsumen. Sebab di Indonesia mayoritas beragama muslim yang menghindari konsumsi bahan pangan yang mengandung babi.

Alasan peneliti tidak berfokus pada manajemen krisis padahal ini merupakan suatu permasalahan atau krisis pada perusahaan, karena kasus produk Ajinomoto Indonesia telah berlangsung sangat lama sampai saat ini dan perusahaan baru benar-benar melakukan tindakan setelah isu bahaya MSG ini muncul. Pada manajemen krisis penyelesaian hanya pada satu masalah yang sedang berlangsung, sedangkan manajemen reputasi merupakan usaha mengembalikan kepercayaan yang hilang dari publik akibat permasalahan yang telah berlangsung dan masalah yang mungkin akan terjadi. Perhatian perusahaan dimulai saat produknya kurang digemari masyarakat sebagai bumbu masak andalan. Hal ini dibuktikan gencarnya Ajinomoto Indonesia dalam membuat program yang membahas efek samping MSG tidak berbahaya bagi tubuh dan sebagainya. Artinya PT. Ajinomoto Indonesia merasakan perusahaan sedang mengalami krisis kepercayaan, sedangkan krisis kepercayaan tersebut berhubungan dengan reputasi perusahaan.

Berdasarkan teori yang penulis baca, jika suatu organisasi atau perusahaan mengalami ‘krisis kepercayaan’ dari masyarakat umum, secara otomatis akan memberi dampak buruk bagi citranya. Resiko terbesar ialah penurunan citra sampai pada titik terendah kehilangan reputasi baik (Ruslan, 2005). Oleh sebab itu, sebagai perusahaan yang telah berhasil berdiri dan berkembang dengan variasi produknya selama 50 tahun di Indonesia, yang telah dikenal sebagai pelopor rasa

umami (gurih) dan produsen MSG pertama di dunia, maka hal ini yang menjadi semangat Ajinomoto dalam menjaga eksistensinya (Ajinomoto,2019). Persaingan untuk menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dilakukan dengan mendistribusi produk melalui berbagai lini pasar bisnis dan mengembangkan produk baru yang sesuai dengan perilaku konsumen (Kotler dan Armstrong, 2013).

*Public relations* PT. Ajinomoto Indonesia berperan besar dalam kelancaran dan keberhasilan tujuan perusahaan yaitu menjadi produsen MSG nomor satu yang dipilih pelanggan. *Public relations* atau PR adalah sebuah fungsi manajemen yang membantu pencapaian tujuan sebuah organisasi, bertugas mendefinisikan filosofi, serta memfasilitasi perubahan organisasi agar tetap dalam keadaan yang menguntungkan. (Lattimore, 2010:4). Dari pengertian tersebut inti dari PR ialah pondasi atas keberlangsungan manajemen kredibilitas perusahaan. Keterkaitan isu dalam PR akan mengurangi porsi kredibilitas perusahaan.

Bila disimpulkan maka, tujuan *public relations* adalah untuk menciptakan dan mengembangkan citra yang menguntungkan bagi organisasi atau produk barang dan jasa terhadap para *stakeholders* sebagai sasaran yang terkait yaitu publik internal dan eksternal (Artis,2011). Terkait hambatan yang menyangkut reputasi perusahaan, maka PT. Ajinomoto Indonesia mempunyai tugas penting yaitu merubah opini publik agar kembali menyukai apa yang diproduksi atau dihasilkan perusahaan.

PR Ajinomoto memiliki tugas dan peran untuk merubah opini masyarakat agar lebih mengenal dan menyukai produk Ajinomoto dengan mengembangkan citra lebih baik lagi. Dalam menjalankan tujuan tersebut diperlukan strategi yang terstruktur, salah satunya ialah dengan mengerjakan program yang berhubungan dengan makanan. Salah satunya adalah program “ASEAN Victory Project®3” di awal tahun 2019. Ajinomoto menjadi sponsor utama dalam persiapan SEA GAMES 2019 di Filipina. Program tersebut merupakan kegiatan untuk membantu pemenuhan gizi atlet melalui perencanaan menu bergizi dan pemberian bimbingan gizi yang terkontrol sesuai kebutuhannya, agar mencapai kondisi kebugaran di level tertinggi yang disebut “Winning Meals Project”. Program tersebut dilakukan untuk atlet renang nasional gaya punggung pada kejuaraan SEA GAMES di



Filipina (CNN, Kompas.com, Jawapos, Jpnn, Beritasatu 2019). Melalui program diatas penulis menarik kesimpulan bahwa PT. Ajinomoto Indonesia ingin membuktikan keahlian perusahaan dalam penerapan gizi seimbang pada tubuh. Upaya Ajinomoto dalam meyakinkan publik bahwa PT. Ajinomoto Indonesia memiliki spesifikasi dalam penentuan mutu dan kualitas produk makanan yang baik dikonsumsi oleh tubuh, sesuai dengan yang dijanjikan.

Selanjutnya, PT. Ajinomoto Indonesia juga melakukan serangkaian upaya dalam mengembalikan kepercayaan masyarakat dengan *open factory* (pabrik terbuka). PT Ajinomoto Indonesia membuka kunjungan pabrik dan dapur pembuatan produk untuk umum. Para pengunjung akan disajikan pengetahuan tentang proses produksi, profile Ajinomoto, teknologi ramah lingkungan, dan penjelasan keamanan kandungan MSG untuk dikonsumsi. Bahkan pengunjung dapat menyaksikan langsung proses produksi MSG dengan *general safety* (keamanan umum) yang sebelumnya disampaikan selama berada dilingkungan pabrik (Dewie.2017, Hiquds.2018, dan Fatkhani.2018) .

Reputasi diartikan sebagai *track record* (rekam jejak), artinya penilaian reputasi juga diperoleh dari adanya peristiwa-peristiwa yang pernah terjadi dalam lingkup perusahaan, dengan jangka waktu yang lama dan melalui proses yang panjang. Menurut pengertian tersebut, reputasi sangat bergantung pada masyarakat (K. Bhavani dalam Ardianto, 2011). Sebuah reputasi bukan sekedar membangun citra "*image*", namun perusahaan berupaya melakukan banyak hal yang bernilai penting bagi terbentuknya persepsi positif tentang perusahaan di benak publik (Husni, 2017). Ketika perusahaan memiliki reputasi yang baik, artinya publik memiliki *trust* (kepercayaan) pada produk yang disajikan, dan loyalitas pelanggan akan tumbuh sehingga perusahaan berhasil mencapai tujuannya. Maka cara yang dilakukan oleh PR ialah membuat program yang berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan reputasi, supaya perusahaan selalu dalam posisi yang menguntungkan dengan cara melakukan manajemen reputasi (Ruslan, 2005).

Oleh sebab itu, strategi manajemen reputasi penting diimplementasikan dalam dunia korporat karena reputasi harus dijaga dan dibangun terus menerus.

Pentingnya strategi manajemen reputasi dalam konteks ini adalah PT. Ajinomoto Indonesia, sebuah perusahaan produksi bahan pangan yang terkena isu bahaya konsumsi pada produknya (MSG), membuat peneliti semakin tertarik mengkaji lebih dalam strategi manajemen reputasi PT. Ajinomoto Indonesia yang membuatnya tetap bertahan hingga saat ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut :

Bagaimana strategi manajemen reputasi yang dilakukan oleh manajemen PR PT. Ajinomoto Indonesia untuk menghadapi isu bahaya konsumsi MSG ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini mendeskripsikan langkah-langkah strategi manajemen reputasi yang dilakukan oleh PT Ajinomoto Indonesia dalam mengelola reputasi perusahaan terhadap isu bahaya konsumsi MSG.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Secara Akademis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu maupun wacana baru dalam meperluas lingkup pengetahuan dalam bidang strategi manajemen reputasi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dalam bidang ilmu komunikasi dengan konsentrasi kajian korporat.
- c. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan terhadap penelitian sejenis atau mendorong minat akademia membuat penelitian tingkat lanjutan.

### **1.4.2 Secara Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada PT Ajinomoto Indonesia dalam meningkatkan reputasi

perusahaan, serta membantu meluruskan pola pikir masyarakat akan manfaat pemakaian MSG dalam makanan.

## **1.5 Tinjauan Pustaka**

Berdasarkan judul penelitian ini tentang “ Strategi Manajemen Reputasi PT Ajinomoto Indonesia terhadap Isu Bahaya Konsumsi MSG ” maka pada bagian ini peneliti akan memaparkan literasi dan teori yang berhubungan dengan fokus penelitian.

### **1.5.1 Studi Terdahulu**

Penelitian mengenai strategi manajemen reputasi suatu perusahaan bukanlah termasuk studi yang baru, terlebih mengangkat persoalan spesifik pada reputasi perusahaan setelah terdampak isu yang merugikan perusahaan. Berdasarkan pencarian yang dilakukan, peneliti menemukan penelitian serupa dalam kisaran waktu sembilan tahun terakhir. Dibawah ini akan dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang diperoleh dari berbagai sumber.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Eva Handayani (2016) tentang Strategi Manajemen Reputasi Perusahaan pada Humas PT. LEN INDUSTRI (Persero). Studi tersebut membahas tentang reputasi bagi suatu perusahaan merupakan sebuah komponen penting dan dapat diibaratkan sebagai perisai perusahaan dari adanya isu negatif maupun serangan kompetitor. Keberadaan reputasi menjadi representasi individu atau masyarakat saat ini berdasarkan pengalaman di masa lampau dengan perusahaan yang membutuhkan waktu lama untuk membangunnya. Fokus pada penelitian tersebut ialah bagaimana manajemen reputasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT. Len Industri yang disinyalir reputasinya menjadi tidak stabil akibat pemberitaan isu korupsi terkait pengadaan perangkat keras dan perangkat lunak E-KTP yang diproduksi PT. Len Industri. Pemeriksaan yang dilakukan oleh KPK tersebut tersorot oleh media sehingga mempengaruhi reputasi perusahaan terhadap masyarakat dan pemerintah. Sebagai perusahaan *bussiness to bussiness* isu sosial jarang terjadi, namun sebagai perusahaan dibawah kepemilikan negara PT. Len Industri memiliki tanggung jawab pada keberlangsungan perusahaan. Penelitian tersebut

menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan teori Griffin dalam mengatur strategi berdasarkan manajemen isu, manajemen krisis dan *corporate citizenship*nya untuk mengelola reputasi baik pada situasi yang telah terjadi maupun yang akan datang.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Vira Nadita (2017) tentang Manajemen Reputasi PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. dalam Mempertahankan Predikat “*World’s Best Economy Class*” Ditingkat Internasional. Penelitian tersebut membahas soal keberadaan reputasi bagi perusahaan, selain agar mendapatkan *trust* (kepercayaan) tetapi juga untuk mempertahankan sebuah nama baik (*image*) yang sudah dicapai perusahaan dalam waktu yang lama. Sebagai perusahaan jasa penerbangan BUMN dengan reputasi terbaik di Indonesia, maka fokus pada penelitian ini yaitu bagaimana *public relations* PT. Garuda Indonesia dalam mempertahankan gelarnya dan membangun reputasi perusahaan ditingkat internasional. Konsep yang digunakan adalah teori John Doorlek dan Fred Garcia dengan melakukan pemetaan reputasi berupa pemahaman *performance* atau kinerja, perilaku dan konsisten dengan kegiatan komunikasi, yang diperoleh melalui metode kualitatif deskriptif. Dihasil penelitian dijelaskan komitmen PT. Garuda Indonesia (persero) dalam manajemen reputasi yaitu melalui tahap analisis, perencanaan strategis, *stakeholder relations*, *media relations*, *government relations*, manajemen isu dan tahap evaluasi. Hal tersebut sudah menjadi tugas seorang PR dalam melakukan manajemen reputasi walaupun perusahaan sedang tidak memiliki permasalahan sekalipun.

Ketiga, penelitian disusun oleh Rasno (2011) mengenai Manajemen Reputasi Fungsi *Public Relations* yang Dijalankan PT Pertamina (Persero) Pusat Jakarta dalam Mengelola Reputasi. Berbicara soal fungsi PR pada sebuah perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan reputasi atau *image* perusahaan. Salah satu perusahaan BUMN yang memberikan pelayanan publik berupa penyedia jasa Bahan Bakar Minyak (BBM), sehingga kinerjanya diawasi oleh publik secara langsung. Perusahaan juga berada dibawah kebijakan pemerintah sehubungan dengan kenaikan harga BBM dan hal tersebut menjadi beban tersendiri bagi PR dalam mengelola reputasi. *Public relations* PT.

Pertamina menggunakan tiga aspek dalam melakukan manajemen reputasi, didasarkan pada sumber daya organisasi sesuai Firma *public relations* Mosley & Co yaitu, penelitian, positioning, penyusunan pesan, dan strategi. Sedangkan untuk fungsi PRnya sendiri sesuai dengan model fungsi PR yang dilakukan Kriyanono yaitu memelihara komunikasi yang baik, melayani kepentingan publik dengan baik, memelihara perilaku dan moralitas perusahaan dengan baik. Hasil tersebut diteliti menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Berdasarkan pemaparan studi terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa persoalan mengenai strategi manajemen reputasi dapat dikaji melalui banyak sudut pandang. Seperti adanya manajemen reputasi tidak hanya dilakukan ketika perusahaan ditimpa isu negatif atau sebuah masalah perusahaan namun dapat sebagai salah satu metode untuk mempertahankan pencapaian atau prestasi yang sudah dicapai sejak lama. Kehadiran penelitian ini akan memberi perbedaan dengan beberapa studi tersebut sehingga menambah variasi sudut pandang dalam penelitian yang bertemakan manajemen reputasi. Fokus kajian penelitian ini adalah bagaimana Strategi Manajemen Reputasi PT. Ajinomoto Indonesia menangani isu bahaya konsumsi MSG.

Kemudian, hal-hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ialah, penelitian ini dikaji dengan konsep *corporate reputation* milik Charles J. Fombrun yang menekankan sebuah reputasi berdasarkan keberadaan identitas perusahaan dan citra perusahaan. Peneliti ingin mendeskripsikan strategi manajemen reputasi pada perusahaan industri makanan atau masuk dalam kategori Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) yang sudah 50 tahun berdiri di Indonesia yang berhubungan dengan isu bahaya konsumsi MSG yang merusak citra dan identitas perusahaan sebagai produsen MSG pertama. Selain itu, pembahasan dalam penelitian ini tidak hanya membahas strategi manajemen reputasi, namun juga menemukan ciri khas perusahaan dalam mengelola reputasi perusahaan, serta menentukan model manajemen reputasi yang digunakan PT. Ajinomoto Indonesia. Meskipun dalam beberapa kesempatan tentu akan memiliki pembahasan yang serupa, tetapi maksud studi akan sangat berlainan dengan penelitian terdahulu.

Penelitian ini berfokus pada industri makanan yang merupakan kebutuhan pokok masyarakat dan digunakan sehari-hari. Apabila, terjadi isu negatif terkait produk yang dibuat, tentunya akan berdampak besar pada penjualan dan menyebabkan kebangkrutan. Oleh sebab itu, mempertahankan reputasi dalam dunia korporasi adalah krusial, karena dampak yang akan diperoleh dengan adanya reputasi dapat bersifat baik atau buruk sesuai dengan nilai reputasi dimata masyarakat. Strategi manajemen reputasi perusahaan menjadi menarik untuk diteliti karena setiap perusahaan memiliki kondisi yang berbeda-beda.

### **1.5.2 Public Relations dalam Manajemen Organisasi / Perusahaan**

Pada masa kini istilah PR (*Public relations*) atau dengan kata lain humas, saat ini merupakan divisi penting yang ada dalam dunia korporasi maupun organisasi. Keberadaan PR dalam suatu organisasi/perusahaan memberikan strategi atau cara dalam memudahkan perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Cutlip (2006:6) pengertian *Public Relations* (PR) adalah fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang memiliki pengaruh terhadap kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut. Seiring perkembangan jaman, posisi PR banyak dibutuhkan dalam suatu organisasi. Kehadirannya merupakan objek vital yang berperan dalam memperkuat pondasi reputasi perusahaan.

Berkaitan dengan fungsi manajemen, Hutapea (2000) menyatakan bahwa PR adalah fungsi manajemen untuk membantu mempertahankan dan memelihara aturan bersama dalam komunikasi, demi terciptanya kerjasama dan sikap pengertian antara lembaga/perusahaan dengan publiknya, bertindak sebagai suatu sistem yang mengindikasikan ancaman untuk membantu manajemen berjaga-jaga dalam menghadapi berbagai kemungkinan buruk, serta menggunakan penelitian dan teknik-teknik komunikasi yang efektif dan persuasif untuk mencapainya.

Greener (2002) juga mengemukakan dalam perannya PR benar-benar merupakan fungsi manajemen, dengan memiliki tanggung jawab penuh dalam menjaga reputasi suatu perusahaan/organisasi, membentuk, melindungi dan memublikasikan. PR tidak didefinisikan sebagai satu arus informasi, namun mempunyai dua fungsi peran, yaitu membantu membangun organisasi dengan

informasi manajemen yang diharapkan, menerima dan mengumpulkan pendapat-pendapat serta hal-hal yang berkaitan dengan masyarakat, juga menerangkan dan memberi nasehat tentang suatu tindakan yang konsekuen.

Singkatnya, tugas *public relations* adalah ikut serta dalam aktivitas manajemen perusahaan/ organisasi yang berorientasi pada kepentingan publik, memonitor aktivitas dan respon masyarakat terhadap suatu kegiatan atau kebijakan perusahaan/organisasi, serta menjembatani penyampaian informasi dari publik ke perusahaan/organisasi atau sebaliknya. Seorang *public relations* memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang cukup dalam menjalankan kegiatan perusahaan. PR harus memiliki kreativitas yang tinggi untuk memunculkan ide-ide atau gagasan baru agar dengan cepat menentukan apa yang harus dilakukan dalam meningkatkan reputasi perusahaan dimata masyarakat.

Salah satunya isu bahaya konsumsi produk MSG yang mengancam reputasi PT. Ajinomoto Indonesia. PR Ajinomoto harus sigap menangani situasi seperti itu. PR memiliki peran penting dalam perusahaan untuk mengembalikan kepercayaan publik dari isu yang merugikan perusahaan. Menurut Ruslan (2005 : 119) perkara tersebut menjelaskan bahwa kedudukan *public relations* adalah menilai sikap publik agar tercipta keseimbangan antara masyarakat dengan kebijakan perusahaan. Segala aktivitas dan program PR dalam mencapai tujuan (*goal*) dan sasaran (*target*) diperlukan dukungan serta kepercayaan citra positif oleh publik yang akhirnya melahirkan reputasi yang baik.

Saat PR membangun reputasi perusahaan, maka peran dan fungsi PR menjadi landasan strategi yang tersusun dan direncanakan secara matang. Strategi disini dapat berupa alternatif yang dipilih untuk ditempuh guna mencapai tujuan PR berbentuk kerangka suatu *public relations plan* (perencanaan PR). *Public relations plan* disusun berdasarkan 4 faktor:

1. Untuk menentukan target-target PR yang nantinya akan menjadi tolok ukur atas keseluruhan hasil yang diperoleh.
2. Untuk memperhitungkan jumlah jam kerja dan biaya yang diperlukan.

3. Untuk menyusun skala prioritas guna menentukan jumlah program dan waktu yang dibutuhkan dalam mengerjakan program PR yang telah menjadi prioritas.
4. Untuk menentukan kesiapan atau kelayakan pelaksanaan berbagai upaya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan jumlah dan kualitas.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pihak yang berkepentingan menjaga nama baik dan reputasi perusahaan, PR menggunakan metode edukatif, informatif dan persuasif, yang mengandung makna ajakan atau himbauan dan bukan paksaan yang dilaksanakan dalam bentuk strategi komunikasi (Ruslan, 2005 : 121).

### **1.5.3 Strategi Manajemen Reputasi Perusahaan**

#### **1.5.3.1 Pengertian Reputasi**

Menurut Martin (2005) reputasi didefinisikan sebagai persepsi dari dampak memahami identitas sebuah organisasi/perusahaan. Reputasi terbentuk oleh *image* (citra) perusahaan yang terus-menerus terjadi dalam jangka waktu yang panjang. Pembentukan reputasi yang dilakukan oleh tim *public relations* (PR) perlu melalui banyak cara dan waktu yang panjang.

Menurut Fombrun dalam (Fajrina, 2012:27) reputasi merupakan perwujudan dari pengalaman konsumen dengan produk, baik dalam bentuk kualitas produk ataupun pelayanan yang mereka dapatkan. Reputasi yang baik akan meningkatkan kredibilitas, membuat konsumen lebih percaya dan tanpa ragu mengkonsumsi produk, karena mereka yakin akan mendapatkan apa yang telah dijanjikan. Reputasi menjadi sebuah jaminan bahwa yang konsumen dapatkan akan sesuai dengan ekspektasi yang mereka punya.

Sebuah kekuatan bagi reputasi adalah terdapat sumber yang mendorong keuntungan kompetitif. Terutama pada perusahaan profit, kompetisi semakin terasa ketika antar perusahaan memiliki kesenjangan dalam nilai reputasi. Menjadi sebuah keuntungan bila perusahaan kompetitor mengalami penurunan kepercayaan dari masyarakat, sehingga menyebabkan perusahaan kesulitan dalam beroperasi seperti sebelumnya (Van Riel, 2004) dalam Ardianto (2011). Sebagai pendukung statement tersebut ada tiga paradigma reputasi yang ditulis oleh



Davies,dkk (Ardianto, 2011:73-74) yang menjelaskan seberapa pentingnya sebuah reputasi bagi perusahaan, yaitu :

1. Reputasi itu berharga dan bernilai. Sebuah reputasi memang tidak mudah dinilai, namun tidak sesulit seperti menilai aset yang berwujud keberadaanya seperti tanah atau bangunan. Masih banyak perusahaan yang tidak selalu “memahami” arti penting sebuah reputasi yang secara kenyataannya tampak abstrak. Pada intinya reputasi memiliki nilai dan bersifat substansial bagi kebanyakan organisasi.
2. Reputasi dapat diukur sebagai sebuah strategi . Umumnya, perusahaan memiliki instrumen untuk mengukur identitas atau gambaran dengan melakukan pendekatan khusus untuk pengukuran reputasi yang umum di lapangan.
3. Reputasi lebih mudah hilang daripada diciptakan, pembentukan dan pengembangan reputasi memerlukan banyak waktu, namun hal itu dapat hilang sekejap hanya dalam waktu beberapa menit.

### **1.3.5.2 Strategi Manajemen dalam Mempertahankan Reputasi**

Setelah memahami pentingnya reputasi bagi sebuah perusahaan, maka sebagai salah satu upaya perusahaan untuk mempertahankan reputasi dan eksistensinya di dunia bisnis yaitu dengan merumuskan strategi. Pada dasarnya strategi merupakan suatu kebijakan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh sebuah kelompok atau individu yang diuraikan kedalam sejumlah taktik (Iriantara,2008). Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2) strategi adalah perencanaan dengan skala besar yang berorientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi yang kompetitif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Strategi sebagai sebuah rencana atau arah terbentuknya rangkaian tindakan tertentu di dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman untuk menghadapi situasi tertentu. Strategi memiliki dua karakteristik mendasar, yaitu rencana disusun sebelum rangkaian tindakan tertentu dilaksanakan dan rencana dikembangkan secara sadar dengan tujuan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan secara eksplisit, dalam dokumen - dokumen yang dikenal sebagai kumpulan

strategi, tetapi ada kalanya strategi tidak dinyatakan secara formal, meski hal itu jelas tercantum dalam benak orang-orang yang berkepentingan (J. Winardi, 2003:112).

Definisi diatas menjelaskan bahwa pengertian dari strategi adalah sebuah bentuk proses perencanaan tindakan atau perilaku yang mendasari terbentuknya sebuah program baik secara eksplisit atau tidak, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat berkesinambungan sesuai tujuan bersama yang telah ditetapkan dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Bila organisasi atau perusahaan lebih dominan memfokuskan diri pada perumusan strategi dan kompetensi persaingan, reputasi akan langsung menjadi korban krisis bila ada '*salah tingkah manajemen*' (*management misconduct*). Penghambat reputasi paling besar adalah perilaku perusahaan, khususnya perilaku yang berkaitan dengan keinginan publik. Kredibilitas adalah jembatan penghubung antara perilaku perusahaan dengan *public confidence*. (Hardjana, 2008:2). Kredibilitas dapat dibentuk hal-hal yang memang perlu dilakukan oleh perusahaan tergantung dengan situasi dan keadaan yang terjadi. Seperti PT. Ajinomoto Indonesia sedang tertimpa isu yang mempengaruhi reputasi perusahaan maka perusahaan dapat menyibukan diri dengan melakukan manajemen reputasi.

George R. Terry dalam (Ruslan, 2005 : 1) mendefinisikan manajemen merupakan suatu proses yang memiliki tahapan yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk memenuhi tujuan dan target yang telah ditetapkan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen merupakan *tools* yang diperlukan dalam lingkup keorganisasian. Empat poin tersebut berkenaan dengan aktifitas PR yang berkaitan dalam melakukan manajemen reputasi terkait hal-hal yang mampu mencemari nama baik atau seperti isu-isu yang merugikan organisasi atau perusahaan. Reputasi dalam korporat merupakan masalah yang sangat kompleks maka membutuhkan manajemen yang tepat, cermat, dan cerdas.

Bentuk penerapan konsep manajemen tersebut terapat dalam suatu strategi proses manajemen yang mempermudah PR dalam mengendalikan strategi. Proses manajemen ini dituliskan oleh Cutlip, et al. (2009:320) yang merupakan bagian proses dalam melakukan perubahan dan pemecahan masalah dalam organisasi / perusahaan. Tahap pertama dilakukan proses *fact finding* / mendefinisikan masalah yakni langkah PR dalam melakukan penyelidikan atau mencari tahu opini, sikap dan perilaku *stakeholders* perusahaan dan terutama publik. Tahap ini merupakan dasar bagi seluruh langkah dalam proses pemecahan masalah untuk menentukan permasalahan apa yang sedang terjadi.

Tahap kedua dilakukan *planning* / perencanaan yakni langkah PR dalam membuat keputusan tentang program yang akan ditetapkan, strategi tujuan, tindakan, taktik dan sasaran. Tahap ini menjadi proses untuk merenungkan apa yang harus dilakukan perusahaan, apa yang harus diperbaiki oleh perusahaan, beserta alasannya dalam melakukan tindakan tersebut.

Tahap ketiga dilakukan *communicating* / berkomunikasi yakni langkah PR mengimplementasikan program dan komunikasi yang telah rencanakan sebelumnya untuk mencapai tujuan spesifik perusahaan. Pada tahapan ini PR harus memikirkan bagaimana cara melaksanakan perencanaannya, kapan PR memiliki waktu yang tepat untuk melakukan program dan siapa yang akan melakukan komunikasi pada sasaran strategi.

Tahap keempat dilakukan *evaluating* / mengevaluasi program yakni proses akhir dengan melakukan penilaian atas proses persiapan, pelaksanaan, dan hasil dari program yang dilakukan. Pada tahapan ini didasari oleh umpan balik keberhasilan program tersebut yang menjadi pertimbangan program akan dihentikan atau dilanjutkan.

Berdasarkan pemaparan diatas, proses manajemen dapat dilakukan PR dalam tujuan apapun termasuk memelihara reputasi. Strategi manajemen diperlukan untuk mengatur dan mengendalikan reputasi perusahaan agar berada di tingkat paling baik. Selain itu, memelihara reputasi perusahaan artinya menjaga kepercayaan *stakeholder* (pemangku kepentingan) agar selalu memihak dan loyal terhadap perusahaan.

Dalam menerapkan strategi manajemen reputasi Cutlip dan Center dalam (Ruslan, 2006:148) juga memberikan beberapa poin penting yang dapat dilakukan PR agar mampu membuat strategi yang maksimal. Poin-poin tersebut pertama, *a searching look backward* (pencarian pada masa lalu) yaitu melakukan peninjauan atau koreksi pada masa lalu, melalui kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan sehingga perusahaan mengalami kerugian. Kedua, *a deep look inside* (melihat dalam lingkup internal) yaitu tindakan menganalisis keadaan lingkungan internal perusahaan secara mendalam agar mengetahui arah dan tujuan perusahaan lebih jelas, sebagai dasar dalam menentukan strategi. Ketiga *a wide look around* (melihat sekeliling) yaitu, melakukan pengamatan pada lingkungan sekitar perusahaan atau *stakeholders* (pemangku kepentingan) yang menjadi komponen penting bagi perusahaan agar mengetahui batasan target dan sasaran perusahaan. Keempat, *a long, long look a head* (jauh melihat kedepan) yaitu praktisi PR harus mampu memandang jauh kedepan tentang tujuan yang akan diraih perusahaan serta kemungkinan resiko - resiko yang bisa terjadi dalam pelaksanaan strategi.

Dalam memelihara reputasi, bahwa untuk menentukan langkah yang sesuai dengan tujuan dan menyelesaikan permasalahan perusahaan, PR harus betul-betul mengenali dan memahami segala hal yang berhubungan dengan perusahaan. Sebelum membentuk formulasi strategi PR dapat memfokuskan pada tujuan dan sasaran perusahaan agar strategi dapat memperoleh hasil yang maksimal.

### **1.5.3.3 Model-Model Manajemen Reputasi**

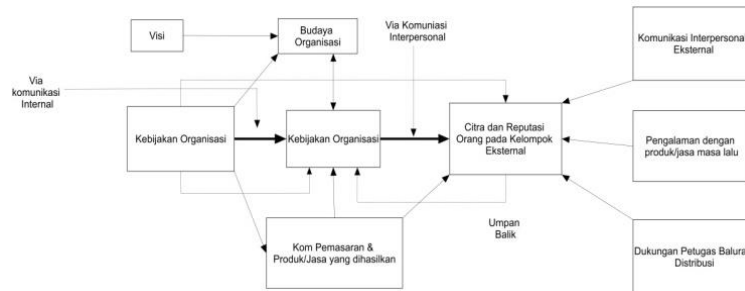
Model-model manajemen reputasi ini sebagai tambahan literasi peneliti bahwa dalam memelihara reputasi setiap perusahaan memiliki ciri dan komponen utama sebagai tumpuan strategi. Beberapa model berikut diperoleh dari pendapat para ahli mengenai sebuah manajemen reputasi perusahaan. Terdapat tiga jenis model manajemen reputasi yang sudah ada sejak abad ke-21, yakni model Dowling, model Abratt, dan model Stuart yang diperoleh dari jurnal Andre A. Hardjana.

- a. Model Grahame R. Dowling (1986)

Model Dowling menjelaskan bahwa pokok utama dari suatu reputasi perusahaan merupakan masalah citra perusahaan bagi karyawan. Pengertian itu dikemukakan dalam artikelnya yang berjudul “*Managing Your Corporate Images*”. (Lihat Gambar 1.3). Dowling menegaskan bahwa pondasi yang mempunyai peran besar dalam proses membangun reputasi perusahaan adalah dengan tersedianya sarana-sarana komunikasi internal, seperti berbagai dokumen kebijakan, buku pedoman, brosur, pengumuman, *briefing*, dan macam-macam rapat pertemuan formal.

Komunikasi internal di kalangan karyawan dipengaruhi oleh ‘kebudayaan organisasi’ (*organisational culture*), yang berperan sebagai ‘*setting*’ sosial secara keseluruhan. Budaya organisasi, transparansi, dan partisipasi, atau sebaliknya tertutupan sangat menentukan kelancaran komunikasi internal tentang reputasi perusahaan bagi karyawannya sendiri, karena budaya perusahaan secara tidak langsung akan mempengaruhi tidak hanya kejelasan dan pemahaman tentang perusahaan, tetapi juga keterbukaan karyawan untuk menyampaikan umpan balik (*feedback*) terhadap berbagai kebijakan perusahaan.

Selanjutnya, pemahaman dan citra yang terbentuk di kalangan karyawan, akan menentukan kelancaran komunikasi lisan dengan seluruh kelompok luar (*stakeholders*) eksternal organisasi. Kegunaan komunikasi lisan ini akan mempengaruhi pembentukan citra perusahaan di kalangan kelompok-kelompok kepentingan eksternal. Pembentukan citra perusahaan di kalangan kelompok eksternal itu juga dipengaruhi oleh kebijakan formal dari perusahaan, dengan begitu kelompok eksternal akan membentuk citra organisasi setelah mendapatkan satu informasi yang berasal dari tiga sumber yang berbeda, yakni kebijakan formal perusahaan, media komunikasi pemasaran, dan komunikasi lisan atau interpersonal dengan karyawan yang sudah mempunyai citra internal organisasi.

**Bagan 1.1** *Komunikasi Manajemen Reputasi Model Dowling*

**Sumber:** *Grahame R. Dowling, Corporate Reputations, 1994: 12*

Kedua komunikasi formal atau kebijakan organisasi dan media komunikasi pemasaran, secara tidak langsung juga mengalirkan pengaruh pada citra kelompok eksternal, yakni melalui citra karyawan. Sesuai dengan teori tentang pembentukan sikap, kedua komunikasi yang berasal dari sumber formal mempunyai pengaruh pada tataran kognitif dan informasi, sedangkan komunikasi lisan pada tataran afeksi dan sikap. Citra karyawan (citra internal) merupakan sumber pengaruh yang sangat penting sehingga perlu mendapat perhatian yang serius dan konsisten dari pimpinan, agar dapat memberikan pengaruh yang positif pada citra kelompok luar. Selain itu, perlu diingat bahwa citra luar tersebut masih dipengaruhi oleh jaringan komunikasi lisan—antar pribadi antar konstituensi di luar perusahaan—dan pengalaman dengan kualitas produk maupun layanan jasa di masa lalu, dan mata rantai distribusi barang atau jasa dari perusahaan itu. Singkat kata, citra organisasi di benak konstituensi luar organisasi merupakan masalah yang kompleks yang harus ditangani secara cermat dan konsisten.

b. Model Russell Abratt (1989)

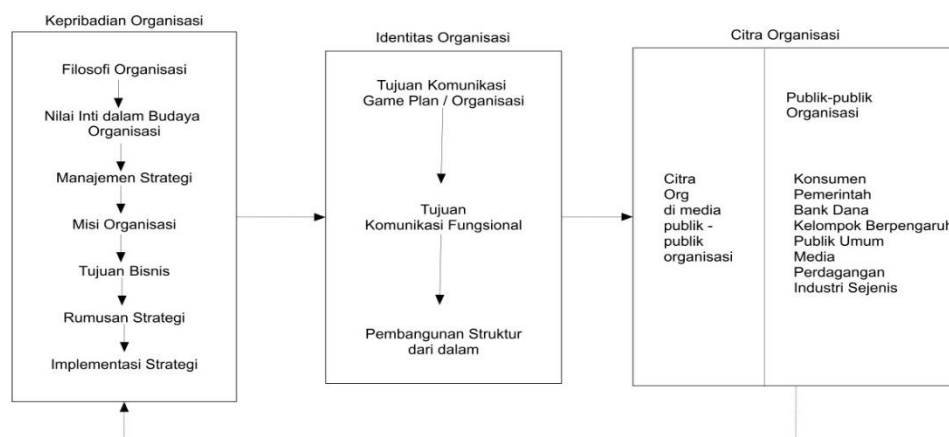
Model ini diperkenalkan melalui karyanya yang berjudul “*A New Approach to the Corporate Image Management Process*” yang dimuat dalam *Journal of Marketing Management* (Vol. 5/ 1: 63-76). Model ini menarik perhatian karena Russell Abratt meliputi konsep “*corporate personality*” atau kepribadian perusahaan yang diambil dari buku *Corporate Identity* karya Wally Olins (1978) yang cukup lama terabaikan. (Lihat Gambar 1.4).

*Corporate personality* perlu difahami secara cermat, karena dari *personalty* ini dikembangkan filosofi perusahaan (*corporate philosophy*) yang mengandung nilai-nilai inti (*core values*) kebudayaan perusahaan (*corporate culture*) dan asumsi-asumsi yang melandasi perusahaan tersebut. Dalam model ini, ‘manajemen strategik’ dianggap sebagai bagian dari kepribadian. Konsep identitas perusahaan (*corporate identity*) menurut Abratt (1989: 68) dapat dilihat sebagai mekanisme komunikasi, sebagai berikut:

“... an assembly of visual clues-physical and behavioral by which an audience can recognize a company and distinguish it from others and which can be used to represent or symbolise the company.”

Pengertian ini kemudian juga dianut oleh Cees van Riel (1995: 36), yang menyebut ‘*corporate identity*’ sebagai ‘penampilan diri’ (*selfpresentation*) perusahaan, yang meliputi tanda-tanda fisik yang ditunjukkan organisasi melalui perilaku, komunikasi, dan simbolisme. Berbeda dengan pengertian secara umumnya, Rusell membandingkan kedua konsep dalam ‘*corporate identity/corporate image interface*’ dapat dianggap sebagai peristiwa ‘*the moment of truth*’ bagi organisasi.

**Bagan 1.2** *Komunikasi Proses Manajemen Citra Organisasi Menurut Model Russell Abratt (1989).*



**Sumber:** Russell Albratt, "A New Approach to the Corporate Image Management Process," *Journal of Marketing Management* 5/1 (1989).diambil dari website

Melalui peristiwa tersebut identitas perusahaan ditampilkan dihadapan publik. Bila disimak secara seksama, model Abratt yang diberi judul '*The Corporate Image Management Process*' ini lebih merupakan 'model proses manajemen identitas', karena '*corporate image*' merupakan dampak yang sekaligus juga berfungsi sebagai umpan balik bagi '*corporate identity*'. Dalam model ini, '*corporate image*' perlu difahami sebagai 'citra positif' yang tercipta di kalangan konstituensi.

c. Model Helen Stuart (1998)

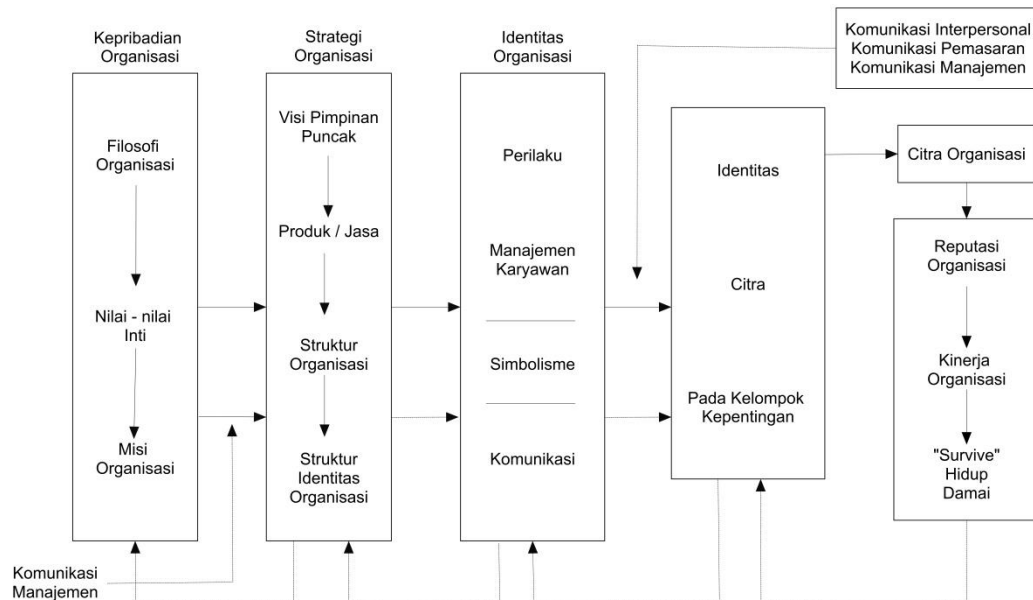
Pada dasarnya model ini merupakan revisi dari model Abratt di atas. Perubahan penting yang dilakukan adalah memasukkan '*corporate culture*' dan '*corporate symbols*' ke dalam '*corporate identity*'. (Lihat Gambar 1.5).

Panah dalam gambar Helen menunjukkan arus komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Karyawan menjadi komponen utama dalam model ini. Menurut Helen karyawan sebagai salah satu dari konstituensi perusahaan diberi tempat khusus dalam komunikasi internal. Hal ini mempunyai maksud bahwa pandangan karyawan tentang identitas perusahaan dianggap sebagai urusan penting dari manajemen. Model ini mempertahankan '*Interface*' antara '*corporate identity/ corporate image*'. Sedangkan hal lain yang menjadi perhatian dalam model ini adalah penempatan '*corporate personality*' dan '*corporate identity*' yang dihubungkan dengan panah tebal yang disebut '*corporate strategy*'.

Identitas perusahaan diartikan sebagai sebuah penampilan diri secara sadar dari kepribadian perusahaan yang dibuat berdasarkan keputusan strategis pada tingkat perusahaan, akhirnya, produk dan layanan jasa tidak diliput di dalam model ini. Persepsi karyawan (tentang identitas perusahaan) menentukan citra internal, citra perusahaan di kalangan karyawan melalui komunikasi lisan, khususnya 'komunikasi interpersonal' atau 'pergaulan sosial' (*personal communication*) antar para karyawan.



**Bagan 1.3** *Komunikasi Manajemen Reputasi Organisasi Menurut Model Helen Stuart*



**Sumber:** Helen Stuart, "Toward a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process," *Corporate Communication: An International Journal* 4/4 (1999).

Bedasarkan tiga model diatas, penulis mendapatkan beberapa komponen yang dianggap penting oleh para ahli dalam membangun manajemen reputasi yaitu identitas perusahaan, karyawan, komunikasi pemasaran dan komunikasi manajemen. Keempat hal tersebut adalah poin penting yang selalu diterapkan dalam setiap model manajemen reputasi dengan tujuan yang sama yaitu membangun dan mempertahankan reputasi. Ketika perusahaan mengetahui unsur-unsur vital dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka upaya melakukan perumusan strategi manajemen reputasi akan lebih mudah.

**1.6 Metodologi Penelitian**

**1.6.1 Pendekatan penelitian**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif untuk mengetahui strategi manajemen reputasi PT. Ajinomoto Indonesia. Alasan peneliti memilih pendekatan kualitatif karena mampu mencakup informasi secara menyeluruh terkait dengan realitas yang sedang dikaji

oleh peneliti. Penelitian kualitatif cocok digunakan dalam penelitian ini , karena pada hakikatnya pendekatan kualitatif digunakan untuk mengembangkan teori, dan memastikan kebenaran data.

Seperti yang dinyatakan oleh Moleong (2005), metode kualitatif menyajikan hubungan erat antara peneliti dengan responden, sehingga metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan situasi penyelidikan juga pola-pola nilai yang dihadapi. Peneliti mengumpulkan informasi, konsep-konsep dan keterangan dalam bentuk uraian menjawab fokus penelitian yaitu strategi manajemen reputasi. Melalui pemahaman dan pemaknaan berbagai fenomena atau kasus yang mempengaruhi reputasi PT. Ajinomoto Indonesia yaitu isu bahaya mengkonsumsi MSG.

### **1.6.2 Tipe Penelitian**

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif, agar mampu menguraikan secara mendalam informasi yang diperoleh berkaitan dengan realitas yang dikaji. Pemilihan tipe penelitian ini didasari oleh pendapat Sukmadinata (2006:72) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah bentuk penelitian yang mendeskripsikan kejadian atau fenomena yang ada, secara alami maupun buatan manusia dengan melakukan pengumpulan dan penyusunan data beserta analisis dan interpretasi tentang arti atau makna dari data tersebut.

Peneliti melakukan pendekatan yang intens kepada subjek atau informan penelitian. Pada akhirnya peneliti, mampu mendeskripsikan data secara terperinci berbentuk model atau pola secara fakta atau karakteristik strategi manajemen reputasi PT. Ajinomoto Indonesia secara faktual dan cermat.

### **1.6.3 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Peneliti ingin meneliti kasus yang dialami oleh PT. Ajinomoto Indonesia yang menyebabkan menurunnya reputasi perusahaan. Kasus ini selalu memojokan perusahaan Ajinomoto Indonesia sebagai produsen makanan yang memberikan dampak buruk bagi kesehatan. Serta rekam jejak perusahaan

yang sering mengalami kasus yang berhubungan dengan produknya membuat PT. Ajinomoto Indonesia membuat strategi manajemen reputasi untuk mengembalikan reputasi perusahaannya. Melalui metode ini penelitian ini akan mengungkapkan langkah atau cara perusahaan setelah mengalami kasus tersebut.

Studi kasus akan membantu peneliti menggali data yang berhubungan dengan fokus penelitian, karena masalah yang diteliti bersifat kontemporer atau ada sampai saat ini yaitu untuk memperoleh strategi manajemen reputasi pada produsen MSG pertama di Indonesia, yang sedang mempertahankan reputasinya dari segala isu negatif yang selalu menuju pada merk atau *brand* Ajinomoto. Hal ini menjadi sensitif dalam persaingan pasar karena PT. Ajinomoto selalu dianggap pelopor atas produk (MSG) yang bahaya untuk dikonsumsi. Oleh sebab itu, peneliti memilih studi kasus dalam melakukan penelitian ini.

#### **1.6.4 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini yaitu PT. Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory, yang beralamat di Jl. Raya Mlirip, Gedong, Mlirip, Kec. Jetis, Mojokerto, Jawa Timur 61352. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut karena subjek penelitian yaitu *Public Relations* (informan) PT. Ajinomoto Indonesia berada di Mojokerto. Sedangkan alasan lain yang mendukung ialah, pabrik Ajinomoto pertama kali didirikan di Mojokerto dan PT. Ajinomoto Indonesia di Mojokerto memiliki *open factory* (membuka dapur produksi), sehingga peneliti mampu menyaksikan pembuatan MSG Ajinomoto secara langsung sebagai salah satu bahan data observasi dilapangan.

#### **1.6.5 Instrumen Penelitian**

Peralatan yang akan digunakan peneliti dalam melakukan penelitian yaitu pedoman wawancara, buku catatan, *audio recorder*, *camera* untuk mendokumentasi kegiatan observasi dan dokumentasi.

### 1.6.6 Teknik Pengumpulan Data

Pada teknik pengumpulan data, peneliti membutuhkan data primer dan data sekunder. Data primer sebagai data utama yang menjadi landasan dalam pembahasan penelitian. Sedangkan data sekunder berfungsi untuk mendukung hasil penelitian yang menguatkan hasil wawancara. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini, sebagai berikut :

#### a. Wawancara Mendalam (*in-depth interview*)

Teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *in-depth interview* (wawancara mendalam) untuk mendapatkan data utama. Kegiatan *in-dept interview* dilakukan kepada *public relations* atau humas PT. Ajinomoto Indonesia dengan menggali informasi secara mendalam dengan informan yang telah ditetapkan menjadi narasumber dalam penelitian ini oleh perusahaan. Sasaran yang menjadi subjek penelitian ini merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam perumusan atau pembentukan strategi manajemen reputasi perusahaan terhadap isu bahaya konsumsi MSG. Wawancara mendalam akan memberi keuntungan bagi peneliti, seperti:

1. Peneliti dapat dengan cepat memperoleh informasi yang diinginkan, peneliti dapat memastikan bahwa informan yang memberi jawaban adalah PR dari PT Ajinomoto Indonesia (sumber valid),
2. Peneliti dapat melakukan wawancara yang bersifat fleksibilitas dalam cara-cara bertanya,
3. Peneliti akan mendapat informasi yang lebih dipercayai kebenarannya karena salah tafsiran dapat diperbaiki pada saat wawancara dilakukan, informan lebih bersedia mengungkapkan keterangan dan lebih leluasa dalam pengungkapannya terutama dalam menjelaskan secara terperinci dan terstruktur atas strategi manajemen reputasi yang digunakan PT. Ajinomoto Indonesia dalam membangun reputasi perusahaan.

#### b. Observasi

Selanjutnya peneliti melakukan observasi sebagai data sekunder untuk menguatkan data hasil wawancara mendalam. Metode observasi artinya, metode pengumpul data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara

terstruktur gejala-gejala atau fenomena yang diselidiki (Supardi, 2006 : 88). Observasi pada penelitian ini dilakukan sebanyak tiga kali, observasi pertama dilakukan pada hari Rabu 2 Oktober 2019 peneliti melakukan pengamatan atau dengan kata lain melihat situasi dan kondisi PT. Ajinomoto Indonesia baik dari segi pelayanan dan sambutan PR dalam menerima pihak luar perusahaan. observasi kedua pada hari Rabu 12 Februari 2020 peneliti melakukan survey pada situasi pabrik namun tidak diperkenankan memotret dan melakukan pendekatan dengan calon informan agar saat hari wawancara dapat dilakukan dengan akrab dan apa adanya. Observasi ketiga pada hari Senin 10 Maret 2020, setelah melakukan wawancara mendalam, peneliti ditunjukkan ruang kerja PR, dan mendapat prosedur pemeriksaan yang ketat akibat covid-19.

Alasan peneliti menyertakan observasi dalam pengumpulan data, diharapkan akan mampu menyajikan data dalam bentuk gambaran realistik perilaku atau kejadian yang ada di perusahaan terkait.

### **c. Dokumentasi**

Metode dokumentasi juga dilakukan sebagai data pendukung atau data sekunder. Peneliti mencari data dokumentasi pada website resmi Ajinomoto Indonesia dan berkas riset marketing Ajinomoto Indonesia. Pengumpulan data dokumen PT Ajinomoto Indonesia ini dapat mendukung kredibilitas informasi yang dipaparkan oleh informan, serta menjadi bahan peneliti menganalisis hasil wawancara apakah sesuai dengan pernyataan yang telah diberikan informan.

### **1.6.7 Teknik Analisis Data**

Setelah dilakukan kegiatan pengumpulan data tahap selanjutnya adalah menganalisis data. Tahap ini mempunyai peran penting dalam riset kualitatif, yaitu sebagai faktor utama penilaian kualitas tidaknya riset. Analisis data kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan peneliti di lapangan (Kriyantono, 2006:194). Data yang dianalisis berupa kata-kata dan narasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Peneliti melakukan analisis data sesuai dengan kriteria penelitian kualitatif melalui tiga tahap, yaitu:

Dalam menganalisis data, sesuai dengan kriteria penelitian kualitatif analisis data dilakukan dengan tiga tahap, yaitu:

**a. Reduksi Data**

Setelah melakukan pengumpulan data jumlahnya cukup banyak yang kompleks dan rumit, peneliti akan melakukan reduksi data. Hal yang dilakukan peneliti pada reduksi data ialah merangkum data hasil wawancara dengan memaknai setiap kalimat yang menjadi inti dari jawaban kemudian dikelompokkan sesuai dengan fokus penelitian. Selain itu, juga menelaah data observasi dan dokumentasi yang mendukung data wawancara untuk menemukan kesesuaian atau tidak. Kemudian memilih data yang sesuai dengan signifikansi penelitian dan hal-hal penting dengan dicatat dan diberi nomor untuk mempermudah mencari pola dan susunan tema yang jelas atau koding. Setelah data-data tersebut dikelompokkan peneliti akan memahami alur pembahasan dan sktruktur yang tepat untuk mendeskripsikan hasil penelitian. Hal ini bertujuan agar data yang telah direduksi akan memberikan gambaran atau makna yang jelas.

**b. Penyajian Data**

Setelah melakukan reduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data yang sudah direduksi akan disajikan dengan tema yang ditentukan, terstruktur, dan terorganisasikan berdasar pokok permasalahan. Data yang diperoleh dideskripsikan dalam pola hubungan yang diharapkan dapat memudahkan pemahaman pembaca. Pada penelitian ini, penyajian data juga disertakan dengan kutipan hasil wawancara sebagai dasar peneliti menulis hasil data dan dukungan validasi data atas uraian paragraf yang dinarasikan oleh peneliti.

**c. Kesimpulan dan Verifikasi**

Langkah terakhir, peneliti menyimpulkan data yang telah disajikan kedalam bentuk yang ringkas dan menunjukkan poin-poin dalam menjawab rumusan masalah. Peneliti menilai kebenaran teori dengan fakta yang diperoleh dilapangan kemudian menganalisisnya sesuai dengan kebutuhan penelitian dan mencakup secara keseluruhan dengan fokus yang telah ditetapkan, sehingga kesimpulan yang diambil dapat dinilai kevaliditasannya.