

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri penerbangan merupakan salah satu sektor industri yang mengalami persaingan ketat di Indonesia karena berkaitan dengan mobilitas masyarakat. Ketatnya persaingan membuat perusahaan penerbangan berusaha mencari cara untuk meningkatkan pelayanannya agar dapat memperoleh keuntungan. Akan tetapi, upaya dalam memperoleh keuntungan tersebut tidak mudah. Banyak hal terjadi yang tidak sesuai dengan harapan manajemen perusahaan, seperti yang dialami oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Sebagai salah satu perusahaan penerbangan nasional, Garuda Indonesia mengalami beberapa peristiwa penting yang berkaitan dengan kinerja manajemen.

Pada tahun 2019 lalu, Garuda Indonesia diterpa isu dugaan korupsi yang berhubungan dengan pengadaan pesawat. Hal ini menyebabkan kontrak lessor Garuda Indonesia empat kali lipat lebih tinggi dari maskapai lain, sehingga biaya sewa pesawat pun mencapai 24,7% dari pendapatan perusahaan. Di samping itu, jumlah lessor pun terbilang cukup banyak yaitu sebanyak 32 lessor. Padahal normalnya untuk sebuah perusahaan maskapai penerbangan hanya terdapat 4-5 lessor saja. Kompleksitas pengelolaan juga terlihat dari banyaknya jumlah pesawat yang mengakibatkan inefisiensi keuangan sebagai dampak dari melonjaknya *maintenance cost*. Selanjutnya per tahun 2020, Garuda Indonesia tercatat memiliki 437 rute yang tidak semuanya menguntungkan, karena hanya 140 rute saja yang menghasilkan positif margin (Sumber: cnbcindonesia.com).

Pada tahun 2020 lalu, masyarakat dunia termasuk Indonesia mengalami pandemi besar dengan tingkat ancaman yang tinggi. Kejadian ini mempengaruhi kesehatan manusia bahkan berdampak pada kematian. Dampaknya tidak hanya pada keselamatan melainkan juga pada sektor kehidupan lainnya, khususnya aktivitas ekonomi. *World Health Organization* (WHO) menyebut virus ini dengan *Pneumonia Wuhan* yang selanjutnya disebut Covid-19. Di Indonesia sendiri, wabah ini muncul pertama kali pada Maret 2020 bersamaan dengan pengeluan kebijakan pemerintah untuk mengurangi berbagai aktivitas di luar ruangan.

Pandemi Covid-19, yang pada awalnya merupakan krisis di bidang pelayanan kesehatan, dalam waktu cepat berubah menjadi krisis ekonomi dan bisnis yang menerpa hampir semua sektor. Meskipun tidak separah banyak negara lain, perekonomian Indonesia turut mengalami krisis yang sama. Pada kuartal I 2020, perekonomian Indonesia resmi mengalami resesi, ditandai dengan perekonomian yang tumbuh minus selama dua kuartal berturut-turut, yaitu -3,49% pada kuartal I dan -5,32% pada kuartal II. Ini adalah untuk pertama kalinya Indonesia mengalami resesi setelah krisis ekonomi pada tahun 1998. Secara nasional, perekonomian Indonesia juga mengalami kontraksi sebesar -2,07% pada tahun 2020 (Prasetio, 2022).

Salah satu industri yang menghadapi guncangan besar yaitu industri penerbangan. Tidak hanya maskapai penerbangan dalam negeri yang terkena imbasnya, melainkan juga industri penerbangan global. Hal ini disebabkan oleh adanya penurunan volume bisnis secara global sebagai dampak dari himbuan pemerintah agar masyarakat membatasi kegiatan bepergian, menjalankan kebijakan

menjaga jarak (*physical distancing*), dan menghindari kerumunan. Bahkan sejak Maret 2020, tercatat beberapa maskapai yang mengalami kebangkrutan, di antaranya Virgin Australia, Airasia X Japan, South African Airways, LATAM Airlines Group Chile, Avianca Colombia, dan Thai Airways (Sumber: cnbcindonesia.com)

Di Asia, salah satu perusahaan penerbangan yang mengalami tekanan paling berat adalah Singapore Airlines. Perusahaan ini harus mengambil langkah restrukturisasi dan mendapatkan suntikan dana dari perusahaan investasi yang dikelola negara, Temasek Holding, senilai US\$16 miliar, atau setara dengan Rp232,73 triliun. Singapore Airlines mengalami krisis keuangan sejak masa pandemi yang disebabkan oleh turunnya pangsa pasar penerbangan, dimulai dari pelarangan terbang dan penutupan bandara. Dalam langkah restrukturisasi tersebut, Singapore Airlines memotong jumlah karyawan hingga 20% (Sumber: bisnis.tempo.co)

Selanjutnya, maskapai negara tetangga lainnya, Malaysia Airlines, yang berada pada Malaysian Aviation Group (MAG), juga harus melakukan restrukturisasi hutang melalui *out of court settlement* dan *UK Scheme of Agreement* di Pengadilan Tinggi Inggris dan Wales pada 22 Februari 2021. Restrukturisasi keuangan ini melibatkan semua pemangku kepentingan utama MAG yang akhirnya mencapai kesepakatan bilateral dengan pemberi pinjaman keuangan, pemberi sewa mesin cadangan, penyedia layanan pemeliharaan, perusahaan pemberi pinjaman, dan entitas terkait Pemerintah Malaysia (Sumber: ekonomi.republika.co.id).

Masih di kawasan Asia Tenggara, maskapai lainnya yang mengalami masalah ekonomi yang tergolong parah yaitu Thai Airways milik Thailand. Maskapai tersebut menjual 42 unit pesawat dan memberhentikan sepertiga pegawainya untuk mengurangi beban operasional. Setelah pesawat dijual, sisa pesawat yang dimiliki Thai Airways tersisa 58 pesawat, sementara 16 pesawat lain akan dikembalikan (Sumber: kumparan.com).

Adapun maskapai lainnya yang melakukan restrukturisasi adalah Philippine Airlines (PAL). Perusahaan ini mengajukan perlindungan kebangkrutan dengan skema *Chapter 11* di Amerika Serikat pada awal September 2021. Total hutang Philippine Airlines mencapai US\$214,15 miliar, sementara ekuitas berada pada level negatif US\$92 miliar. Restrukturisasi Philippine Airlines memerlukan pendanaan sebesar US\$738 juta, di antaranya US\$238 juta sebagai *interim financing* dalam bentuk pinjaman dengan jaminan pemegang saham. Restrukturisasi diharapkan dapat mengurangi utang Philippine Airlines sebesar US\$2 miliar (Sumber: tribunnews.com).

Nasib serupa juga dialami oleh industri penerbangan di Indonesia mengenai tren global ini. Prasetio (2022) juga menyebutkan kinerja operasi dan keuangan Garuda Indonesia juga mengalami pukulan berat akibat tidak adanya orang yang bepergian naik pesawat terbang. Pada mulanya permasalahan ini menimbulkan persoalan likuiditas, yang kemudian makin melebar menjadi solvabilitas. Sepanjang tahun 2020, kinerja operasi Garuda Indonesia turun drastis. Hal itu terlihat dari *Seat Load Factor* (SLF) yang rata-rata di angka 75% menjadi sekitar 44%. Di samping itu pendapatan (*revenue*) rata-rata juga hanya di kisaran US\$65

juta per bulan. Kesulitan likuiditas ini membawa konsekuensi pendapatan hanya cukup pada level *Contribution Margin After Fuel* (CMF), misalnya menutup avtur, namun di saat yang sama Garuda Indonesia juga harus memenuhi kewajiban sewa pesawat (beroperasi ataupun tidak beroperasi) dan *fixed cost* lainnya.

Tabel 1.1 Data *Passenger Carried* Garuda Indonesia Tahun 2019-2020

INDICATOR	DEC 2019	YOY	NOV 2020	MOM	DEC 2020	YTD DEC 2019	YTD DEC 2020	YOY
GARUDA INDONESIA MAIN BRAND								
Passenger Carried*	1,802,212.00	-71.88%	432,715.00	17.13%	506,852.00	19,670,604.00	5,313,600.00	-72.99%
ASK (000)	3,809,154.72	-51.70%	1,558,880.98	18.02%	1,839,753.30	43,922,189.62	17,943,152.63	-59.15%
RPK (000)	2,924,979.75	-80.68%	478,009.50	18.23%	565,158.86	32,505,793.63	7,932,774.56	-75.60%
SLF (%)	76.79	-46.07 pp	30.66	0.06 pp	30.72	74.01	44.21	-29.80 pp
Passenger Yield (Usc)	8.11	23.70%	9.96	0.74%	10.03	8.07	8.39	3.94%
Cargo Carried (Ton)	22,341.54	-7.11%	18,727.44	10.82%	20,753.21	269,816.18	175,400.70	-34.99%
CASK (Usc)	7.05	-8.09%	7.50	-13.60%	6.48	6.75	7.75	14.82%
CASK-Excl Fuel (Usc)	5.14	3.06%	6.34	-16.49%	5.30	4.74	6.16	30.05%
Cargo Yield (Usc)	40.36	32.67%	53.65	-0.19%	53.54	37.55	50.42	34.27%
CITILINK								
Passenger Carried*	1,264,178.00	-57.51%	587,781.00	-8.61%	537,146.00	12,223,779.00	5,494,679.00	-55.05%
ASK (000)	1,232,706.40	3.81%	1,089,046.77	17.51%	1,279,711.00	13,145,077.66	9,712,423.82	-26.11%
RPK (000)	1,045,706.34	-55.45%	493,694.72	-5.63%	465,889.30	9,885,277.51	4,559,354.38	-53.88%
SLF (%)	84.83	-48.42 pp	45.33	-8.93 pp	36.41	75.20	46.94	-28.26 pp
Passenger Yield (Usc)	6.94	-20.72%	4.75	15.80%	5.50	7.65	5.35	-30.07%
Cargo Carried (Ton)	5,352.66	26.64%	5,934.09	14.23%	6,778.47	65,947.80	59,998.91	-9.02%
CASK (Usc)	5.36	-35.39%	3.79	-8.73%	3.46	5.52	4.56	-17.32%
CASK-Excl Fuel (Usc)	3.53	-30.01%	2.79	-11.33%	2.47	3.70	3.36	-9.15%
Cargo Yield (Usc)	115.30	-4.14%	99.58	10.99%	110.52	111.99	107.83	-3.72%

Sumber: <https://garuda-indonesia.com/id/id/investor-relations/index>

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh informasi bahwa selama tahun 2019, Garuda Indonesia telah mengangkut sebanyak 19,6 juta penumpang. Jumlah tersebut menurun secara signifikan hingga -72,99% di tahun 2020, yang hanya mengangkut sebanyak 5,3 juta penumpang. Hal ini disebabkan oleh adanya kebijakan pembatasan Warga Negara Asing (WNA) masuk ke Indonesia sebagai dampak dari peningkatan kasus Covid-19.

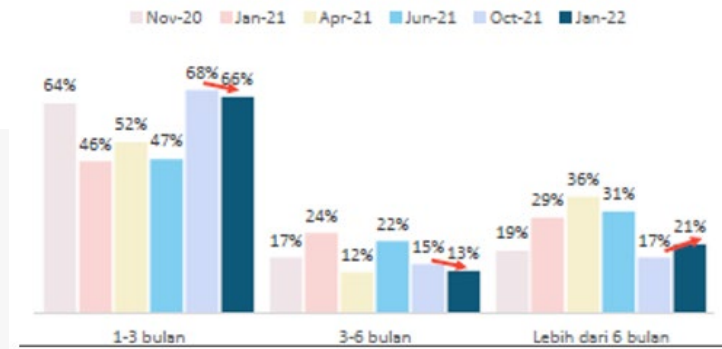
Ancaman kebangkrutan telah dialami oleh Garuda Indonesia, dimana maskapai tersebut mengalami kepailitan. Sambil berjuang mempertahankan operasi

dengan dukungan likuiditas yang minimal, Garuda Indonesia juga melakukan negosiasi dengan para kreditur, *lessor*, dan *vendor* memohon pengertian agar tetap mendukung Garuda Indonesia di masa sulit. Kreditur melakukan gugatan tentang hutang Garuda Indonesia sebanyak 142 triliun rupiah. Akan tetapi, gugatan tersebut berhasil dimenangkan oleh Garuda Indonesia, sehingga akhirnya berada pada tahapan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Pengadilan menetapkan bahwa Garuda Indonesia akan menyelesaikan hutangnya. Kesepakatan ini terjadi ketika proses *voting* PKPU menyatakan bahwa 95% kreditur Garuda Indonesia yang mewakili 95% hutang yang terverifikasi menyetujui proposal damai Garuda Indonesia.

Akan tetapi, permasalahan terjadi pasca putusan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) Garuda Indonesia kepada beberapa pihak, seperti pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan masyarakat. Masalah tersebut berkaitan dengan ketidakpercayaan dan penurunan minat masyarakat terhadap maskapai Garuda Indonesia. Kepercayaan masyarakat terhadap Garuda Indonesia menghadapi kondisi krisis. Hal ini ditandai dengan menurunnya tingkat kepercayaan penumpang untuk bepergian menggunakan maskapai Garuda Indonesia sebagai berikut:

Gambar 1.1 Tingkat Kepercayaan Penumpang Garuda Indonesia Tahun 2020-2021

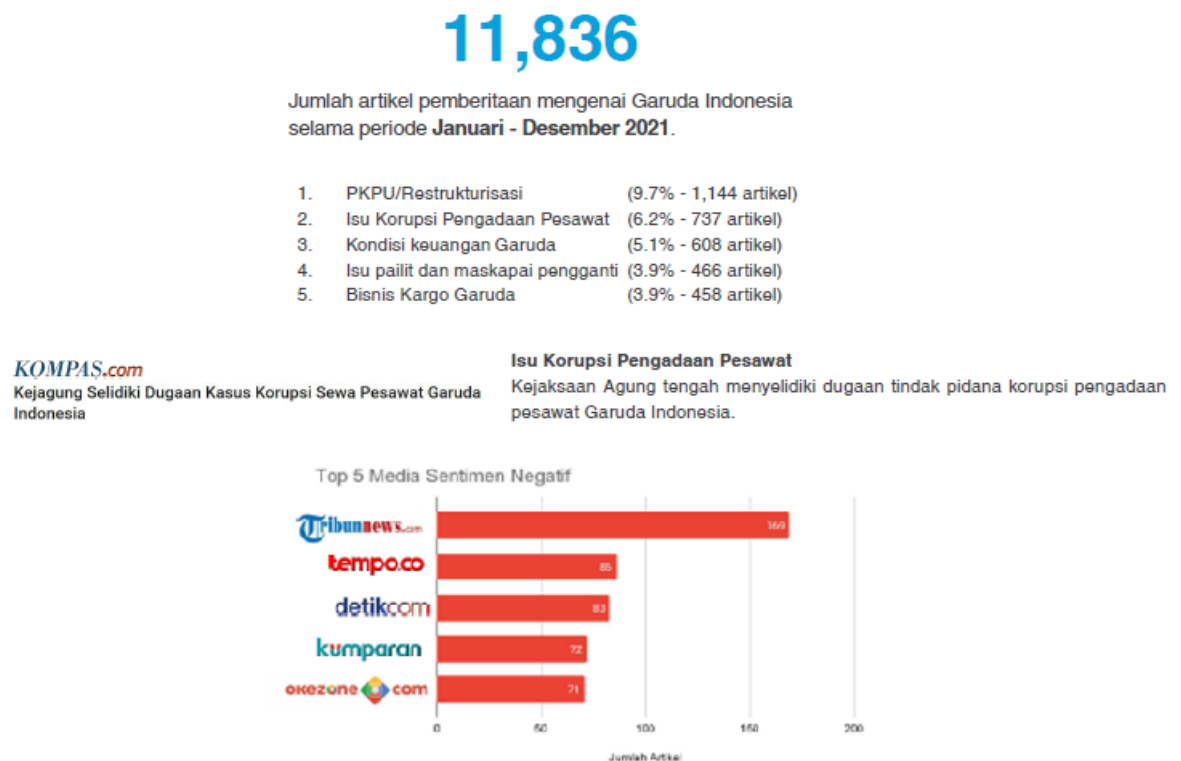
TINGKAT KEPERCAYAAN PENUMPANG UNTUK BEPERGIAN MENGGUNAKAN MASKAPAI GARUDA INDONESIA



Sumber: *Corporate Secretary*, 2023

Isu *trust* menjadi sangat relevan ketika Garuda Indonesia menghadapi proses PKPU yang dalam sejarah perusahaan belum pernah terjadi. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap Garuda Indonesia juga ditandai dengan munculnya pemberitaan negatif mengenai Garuda Indonesia di media massa selama proses PKPU. Garuda Indonesia memiliki reputasi yang cenderung kurang baik di benak masyarakat atas faktor mismanajemen di masa lampau. Topik tentang Garuda Indonesia di media massa didominasi oleh pemberitaan negatif sebagai berikut:

Gambar 1.2 Pemberitaan Negatif Mengenai Garuda Indonesia di Media Massa



Sumber: Observasi Peneliti, 2023

Trust semakin penting saat sebuah organisasi menghadapi guncangan dan sedang merancang inisiatif transformasi yang konsekuensinya akan banyak terjadi perubahan. Tumbuhnya kepercayaan dapat dibangun dari transparansi dan komunikasi yang terjalin. Respons terhadap inisiatif-inisiatif perubahan sangat tergantung pada *trust* yang tercipta. Oleh karena itu, *Corporate Communications* berperan untuk memastikan seluruh pesan perusahaan tersampaikan dengan optimal agar kepercayaan terus tumbuh.

Pemerintah menyatakan akan mendukung upaya penyelamatan yang dilakukan manajemen Garuda Indonesia agar terhindar dari kebangkrutan. Untuk itu, yang diperlukan adalah solusi yang berupa serangkaian tindakan untuk membangun kembali kepercayaan publik, salah satunya adalah penerapan strategi

komunikasi krisis. Kondisi krisis bisa dicegah atau dihindari melalui strategi komunikasi terbaik yang diterapkan oleh Garuda Indonesia pasca selesainya PKPU di pengadilan.

1.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini bertema mengenai strategi komunikasi yang diterapkan oleh Garuda Indonesia, yaitu strategi *Corporate Communications* Garuda Indonesia dalam membangun kepercayaan publik di tengah krisis pemberitaan negatif di media massa dalam proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Proses PKPU diawali dengan pengajuan PKPU dari salah satu mitra kerja, My Indo Airlines, terhadap Garuda Indonesia yang pernah ditolak oleh Pengadilan Negeri Jakarta Pusat. Lalu, kedua kalinya mitra kerja Garuda Indonesia lainnya yaitu Buana Korporindo juga mengajukan PKPU dan diterima oleh Pengadilan Negeri Jakarta Pusat. Proses PKPU disepakati melalui pengadilan negeri yang bersamaan dengan menanggung hasil kesepakatan.

Akan tetapi, permasalahan terjadi pasca putusan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) Garuda Indonesia kepada beberapa pihak, seperti pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan masyarakat. Masalah tersebut berkaitan dengan ketidakpercayaan dan penurunan minat masyarakat terhadap maskapai Garuda Indonesia. Kepercayaan masyarakat terhadap Garuda Indonesia menghadapi kondisi krisis. Hal ini ditandai dengan menurunnya tingkat kepercayaan penumpang untuk bepergian menggunakan maskapai Garuda Indonesia.

Isu *trust* menjadi sangat relevan ketika Garuda Indonesia menghadapi proses PKPU yang dalam sejarah perusahaan belum pernah terjadi. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap Garuda Indonesia juga ditandai dengan munculnya pemberitaan negatif mengenai Garuda Indonesia di media massa selama proses PKPU. Garuda Indonesia memiliki reputasi yang cenderung kurang baik di benak masyarakat atas faktor kesalahan manajemen di masa lampau. Topik tentang Garuda Indonesia di media massa didominasi oleh pemberitaan negatif seperti isu korupsi pengadaan pesawat, masalah hutang perusahaan, dan ancaman kebangkrutan.

Garuda Indonesia dihadapkan dengan lebih dari 800 kreditur yang berasal dari internasional maupun lokal, dan skala bisnis mulai dari UMKM hingga penyedia sewa pesawat. Kompleksitas kreditur dan besaran nilai kewajiban penyelesaian Garuda Indonesia terhadap masing-masing kreditur inilah yang menjadi titik krusial daripada proses PKPU sebagai bagian restrukturisasi. Secara teknis kondisi Garuda Indonesia sudah mengalami kebangkrutan, karena seluruh kewajiban jangka panjangnya tidak ada yang dibayarkan. Kenyataan ini mengharuskan Garuda Indonesia untuk melakukan serangkaian tindakan yang dapat membangun kepercayaan publik. Salah satu upaya membangun rasa percaya adalah penerapan strategi komunikasi krisis.

Secara umum, penerapan strategi komunikasi krisis harus melalui beberapa tahapan. Pertama, suatu instansi harus melakukan identifikasi krisis apa yang menyimpannya. Di dalamnya diperlukan analisis krisis sehingga menemukan ketetapan dalam penyelesaian krisis. Kedua, isolasi krisis dengan tujuan mencegah

tidak tersebarnya krisis, misalkan kerugian besar. Ketiga, penentuan strategi apa yang tepat untuk dijalankan oleh instansi tersebut (Iriantara, 2014).

Penelitian ini difokuskan pada strategi komunikasi krisis sebagaimana menurut Coombs (2015) yang membagi komunikasi krisis menjadi tiga tahapan. Pertama, pra krisis, memiliki penanganan dalam bentuk pencegahan, deteksi, dan persiapan. Model komunikasinya dengan membentuk persamaan persepsi secara internal. Kedua, krisis, menunjukkan pemahaman tentang pemicu terjadinya krisis. Komunikasinya melalui pembentukan persepsi publik dalam rangka menyelesaikan krisis. Ketiga, pasca krisis, melakukan pemulihan dengan merespon publik, berkerjasama, dan mengembalikan kondisi normal. Upaya komunikasinya dengan memulihkan reputasi dan citra instansi yang sebelumnya mengalami kerusakan atau keburukan. (W. Timothy Coombs, 2014)

Adapun upaya untuk menumbuhkan *trust* berpegang pada teori RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*) oleh Marston (1963). Teori ini menjelaskan tentang strategi dalam perencanaan krisis komunikasi di media massa. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan masalah-masalah yang potensial dan dapat diterapkan pada kegiatan *public relations*, sekaligus sebagai pondasi kegiatan berikutnya. *Research*, pada tahap ini perusahaan mendefinisikan masalah dan menganalisis situasi yang terjadi. *Action*, perusahaan menentukan langkah-langkah perencanaan program. *Communication*, perusahaan mengimplementasikan serta mengkomunikasikan program. *Evaluation*, perusahaan mengevaluasi dan menyediakan timbal balik.

Terdapat beberapa kajian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian pertama, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2017). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi komunikasi yang digunakan PDAM untuk mengatasi krisis kepercayaan yang disebabkan oleh kebocoran, kemacetan, bahkan lonjakan tagihan yang tidak wajar. Penelitian kedua, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lengkong (2017)). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi komunikasi yang dilakukan oleh Rumah Makan Megamas dalam pemulihan citra perusahaan akibat kasus keracunan pelanggan. Kedua penelitian ini sama-sama menganalisis strategi komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi krisis yang terjadi.

Akan tetapi perbedaannya, Rahmawati (2017) mengidentifikasi strategi komunikasi PDAM menggunakan teori Cutlip (2009) yang disebut sebagai 7-Cs PR Communications yang terdiri dari: 1) kredibilitas (kerjasama dengan pers), 2) konteks (melakukan aktivitas), 3) konten (menyajikan informasi), 4) kejelasan (menyampaikan pesan), 5) kontinuitas (menginformasikan secara konsisten), 6) saluran (memilih media promosi), dan 7) kemampuan penargetan (menetapkan audiens). Sedangkan Lengkong (2017) mengidentifikasi strategi komunikasi RM Megamas melalui strategi pemulihan citra menurut William L. Benoit (1995) yang terdiri dari dua bagian: Pertama, mengambil tanggung jawab melalui tindakan. Kedua, tindakan tersebut harus terstruktur dan memperhitungkan efek positif.

Penelitian ketiga, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Paramesti (2022). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi

komunikasi yang dilakukan PT Indofarma Tbk dalam membangun kepercayaan konsumen di masa pandemi dalam memproduksi berbagai macam obat-obatan. Penelitian keempat, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ariyandi (2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi komunikasi Polres Oku untuk memperkuat kepercayaan masyarakat atas tindak penyalahgunaan wewenang, praktik KKN, diskriminasi. Kedua penelitian ini sama-sama menganalisis strategi komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi krisis yang terjadi.

Akan tetapi perbedaannya, Paramesti (2022) menganalisis strategi komunikasi yang dilakukan PT Indofarma Tbk sebagaimana Teori Cutlip (2009) yang terdiri dari: 1) *Fact finding* (mengumpulkan berita negatif), 2) Perencanaan (menentukan waktu dan media yang tepat untuk mempublikasikan berita), 3) *Communication* (pelaksanaan publikasi), dan 4) *Evaluation* (mengukur keberhasilan). Sedangkan Ariyandi (2020) melakukan analisis menggunakan teori Stephen W. Littlejohn (2016) yang terdiri dari: 1) Perencanaan (menentukan target), 2) Meta tujuan (menetapkan tujuan), dan 3) Implementasi kerja (mengimplementasikan rencana).

Penelitian kelima yaitu penelitian Wawan Hernawan (2017). Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis strategi komunikasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat pada PT Pegadaian (Persero) sebagai layanan jasa perkreditan yang solutif. Penelitian keenam, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Suzka Adiratna Novitha (2017). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi komunikasi PT Kereta Api Indonesia

dalam membangun kepercayaan dalam pelayanan publik. Penelitian ketujuh, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Amalia, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi komunikasi humas dalam meningkatkan *public trust* di perguruan tinggi. Ketiga penelitian ini sama-sama menganalisis strategi komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi krisis yang terjadi.

Akan tetapi perbedaannya, Wawan Hernawan (2017) menganalisis strategi komunikasi melalui fungsi komunikasi massa sebagaimana menurut Effendy (2015) di antaranya: 1) Fungsi informasi, 2) Fungsi pendidikan, dan 3) Fungsi mempengaruhi. Sedangkan Suzka Adiratna Novitha (2017) menerapkan dimensi kepercayaan Robbins (2008) yang dikaitkan dengan teori manajemen hubungan Honi dan Grunig untuk membangun kepercayaan publik, antara lain: 1) Dimensi kejujuran (strategi komunikasi persuasif melalui komunikasi interpersonal), 2) Dimensi konsistensi (menyalurkan program kerja dan informasi), 3) Dimensi loyalitas (strategi promosi produk), 4) Dimensi keterbukaan (strategi terpaan media). Adapun Amalia (2020) strategi komunikasi PR dalam upaya meningkatkan *public trust* sebagaimana teori Fred R. David (2010) yang terdiri dari: 1) Menetapkan tujuan, 2) Penetapan komponen komunikasi, 3) Perumusan strategi, dan 4) Pilihan metode.

Penelitian mengenai strategi komunikasi dalam menghadapi krisis kepercayaan publik telah banyak dilakukan sebelumnya. Berbagai teori dan kajian empiris lainnya dipilih sebagai langkah yang tepat untuk membangun *public trust*, memperbaiki reputasi, serta isu-isu negatif lainnya. Akan tetapi belum ada

penelitian yang berpegang pada teori RACE (*Research, Action, Communication, Evaluation*) oleh Marston (1963) untuk menganalisis strategi komunikasi di perusahaan penerbangan. Oleh karena itu, peneliti ingin memetakan secara komprehensif bagaimana strategi komunikasi yang diterapkan oleh Garuda Indonesia, yaitu strategi *Corporate Communications* Garuda Indonesia dalam membangun kepercayaan publik di tengah krisis pemberitaan negatif di media massa dalam proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) melalui Teori RACE.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini yaitu: “Bagaimana strategi komunikasi Garuda Indonesia dalam membangun kepercayaan publik?”

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami bagaimana strategi komunikasi Garuda Indonesia dalam membangun kepercayaan publik di tengah krisis pemberitaan negatif di media massa.

1.5 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dapat dibedakan menjadi tiga signifikansi, yaitu:

1.5.1 Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya, khususnya studi komunikasi yang membahas topik terkait

strategi komunikasi krisis melalui Teori RACE. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan acuan bagi akademisi dalam mempersiapkan metode pembelajaran yang efektif terhadap strategi *corporate communications* dalam menangani sebuah krisis melalui media massa.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para praktisi komunikasi dalam menentukan strategi komunikasi korporasi yang sesuai, khususnya pada situasi yang sama.

1.5.3 Manfaat Sosial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada masyarakat bahwa Garuda Indonesia telah melakukan serangkaian strategis dalam mengembalikan kepercayaan pasca PKPU.

