



## Pentingnya Manajemen Isu bagi Maskapai Penerbangan dalam Menghadapi Dampak COVID-19 (Studi: Cathay Pacific Airways)

Emerentia Levana, Agnes Harnadi, Astuti Kusumawicitra

Tourism Department, Faculty of Administration Business and Communication Sciences  
Atma Jaya Catholic University of Indonesia

### INFORMASI ARTIKEL

Diterima: September 10, 2021  
Direvisi: Oktober 30, 2021  
Tersedia: online: December 10, 2021

### KATA KUNCI

COVID-19, dampak isu, kepercayaan konsumen, maskapai penerbangan, manajemen isu, *unplanned event*

### KORESPONDENSI

E-mail: [agnes.harnadi@atmajaya.ac.id](mailto:agnes.harnadi@atmajaya.ac.id)

### A B S T R A K

*Unplanned events are unexpected and are often referred to as “negative shocks” in the world of tourism. One of the example is an outbreak or a pandemic. When it occurred, one of the tourism sectors that is most affected is airlines. Since the World Health Organization (WHO) declared the pandemic on March 2020, the airlines industry, including Cathay Pacific are experiencing a significant decline because of some restrictions such as lockdown, tourist attractions closed, flights canceled and social distancing. This study was conducted on March-December 2020. The main aim of the study is to examine the steps that Cathay Pacific Airways has taken according to issue management in overcoming the impact of the COVID-19 pandemic. The qualitative research method is used with data collection based on interviews with staff of Cathay Pacific Airways representative office in Indonesia, direct observation, and secondary data from supporting documents. The results obtained from this study is that Cathay Pacific Airways can handle the issue by launching Cathay Care Campaign, Cathay Credit and Fly Worry Free. The airlines also followed the stages of issue lifecycle. Through this program, Cathay Pacific Airways is also able to maintain trust and convince the guests (or prospective passangers). Those capabilities can be seen from the operational activities that are still ongoing even though route cuts and departure cancellations often have to be carried out.*

### PENDAHULUAN

Isu biasanya timbul di luar kendali perusahaan dan tergolong sebagai suatu peristiwa tidak terencana (Nova, 2009). Dalam segala jenis industri, termasuk pariwisata, isu adalah hal yang perlu ditanggapi dengan serius agar tidak semakin meluas. Salah satu isu yang dapat menimbulkan krisis pada dunia pariwisata adalah kesehatan karena keberadaan isu ini akan

berpengaruh serta menjadi tantangan tersendiri bagi daerah wisata terkait (Wirawan, 2016). Timbulnya krisis di industri pariwisata dapat mempengaruhi bidang keuangan atau finansial, politik, sosial-sosial, dan ekologi yang juga dapat mempengaruhi permintaan, terutama di negara-negara penghasil dan tujuan pariwisata (Bhattarai & Pokharel, 2020).

Menurut Henderson (2007), kesehatan dan pariwisata memiliki keterkaitan dari segala sisi dan bidang studi. Selain itu, adanya masalah pada kesehatan bisa juga menimbulkan dampak negatif yang mampu menciptakan krisis dalam pariwisata. World Health Organization (WHO) mendeklarasikan penyebaran virus ini menjadi pandemi pada 9 Maret 2020. Pandemi virus COVID-19 yang masih terus berlanjut telah membuktikan bahwa ancaman kesehatan secara global bisa membawa krisis bagi dunia pariwisata. (Satgas COVID-19, 2020).

Perjalanan udara internasional melambat dan mengalami penurunan dengan cepat sebagai akibat dari krisis. Banyak negara memberlakukan larangan perjalanan, menutup perbatasan, atau memperkenalkan periode karantina. Hal ini membuat pariwisata internasional dan domestik menurun drastis (Gössling, Scott & Hall, 2020). Pandemi COVID-19 telah mengganggu industri penerbangan karena salah satunya adalah adanya ketidakpastian pengurangan kapasitas (Sobieralski, 2020).

Dengan adanya pandemi, Direktur International Air Transport Association (IATA), Alexandre de Juniac mengatakan bahwa maskapai terpaksa membuat keputusan sulit, dengan mengurangi kapasitas dan rute. Tahun 2020 menjadi tahun yang berat bagi maskapai penerbangan. Sebelumnya, IATA memperkirakan bahwa kawasan Asia Pasifik merupakan penggerak terbesar akan permintaan penerbangan di tahun 2015-2035 (BBC Indonesia, 2020).

Salah satu maskapai Asia yang terkena imbas dari pandemi COVID-19 adalah Cathay Pacific Airways (CX). CX mulai melakukan pemangkasan kapasitas penerbangannya di jaringan global sebagai upaya pengelolaan dalam menghadapi kasus wabah COVID-19 (Agustiyanti, 2020). Selain itu, CX juga menanggihkan pengiriman pesawat baru, hingga membekukan rekrutmen dan memotong gaji eksekutif (CNN Indonesia, 2020).

Penelitian ini memilih Cathay Pacific Airways (CX) sebagai objek penelitian karena letak kantor pusat maskapai berada di Hong Kong, sangat dekat dengan sumber awal pandemi, yaitu Republik Rakyat Tiongkok (RRT). RRT adalah pasar maskapai penerbangan pertama di dunia yang terpukul keras oleh

pande mi COVID-19. Walaupun pasar ini sudah mulai pulih secara bertahap karena sebagian besar terkendali di dalam negeri. Namun, penyebaran pandemi global dan ketidakpastian yang besar telah menjadikan perubahan luar biasa dalam perilaku perjalanan penumpang maskapai (Zhang et al., 2021). Hal yang lain adalah kemungkinan besar bahwa maskapai ini sudah merasakan dampak isu COVID-19 yang timbul. Lebih jauh lagi, adanya isu ini juga berpotensi memberikan persepsi dan keraguan penumpang mengenai jalannya operasional maskapai (Christiastuti, 2020).

Kajian masalah yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mencari tahu bagaimana CX melakukan manajemen isu dalam mengatasi dampak COVID-19 yang merupakan *event* yang tidak terencana (*unplanned event*). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah maskapai tersebut berhasil mengatasi dampak dari *unplanned event* menggunakan manajemen isu. Bagaimana mereka melakukan dan mengelola isu akibat *unplanned event* dan penerapan tahapan-tahapan dari manajemen isu yang dilakukan sehingga mereka tetap mendapatkan kepercayaan dari konsumennya.

## LITERATUR DAN METODOLOGI

### Pariwisata

Pada era modern ini, pariwisata sudah menjadi kegiatan lazim yang dilakukan oleh banyak orang, baik dari negara maju ataupun berkembang. Hal ini dapat dilihat dengan adanya pengembangan destinasi-destinasi baru untuk menarik minat wisatawan.

Kegiatan pariwisata juga dianggap sebagai mata rantai katalisator yang mampu menggerakkan berbagai kegiatan pada kehidupan masyarakat di suatu negara (Islamy, 2018) dan berperan memberikan dorongan kepada kemajuan pembangunan, perbaikan, pengangkutan, maupun kelestarian lingkungan atau budaya yang bisa memberi keuntungan bagi wisatawan (Pendit, 2002). Dalam pariwisata ada kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam menghasilkan barang dan atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan yang disebut sebagai industri pariwisata (Ismayanti, 2010).

Menurut Krippendorf seperti yang dikutip oleh Yoeti (2010), industri pariwisata tergolong sebagai industri multisektor, di mana adanya keterkaitan antar usaha-usaha lainnya walaupun

memiliki perbedaan manajemen, kepemilikan, lokasi, fungsi, dan produk yang berbeda. *Event* atau yang lebih dikenal dengan akronim M.I.C.E (*Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions*) merupakan salah satunya (Brotherton & Wood, 2008).

### Event

Semua yang terjadi dalam kurun tempat dan waktu tertentu dapat disebut sebagai *event*, baik yang terencana (*planned*) ataupun tidak terencana (*unplanned*) (Getz, 2007). *Unplanned event* bisa terjadi dalam pelaksanaan suatu *event*. Karena itu, dibutuhkan *event study* sebagai bentuk dari manajemen *event* untuk mempelajari dan mempersiapkan hal-hal yang mungkin saja terjadi di luar perkiraan selama penyelenggaraan *event*. *Event studies* merupakan sebuah ilmu yang digunakan untuk melihat gambaran besar situasi, termasuk seluruh isu yang ada di sekeliling pelaksanaan suatu *event* (Getz, 2007).

### Definisi Isu

Isu adalah suatu kondisi yang jika berlanjut akan berdampak pada aktivitas organisasi, baik secara internal atau eksternal (Regester & Larkin, 2002). Mengutip Hainsworth dan Meng (1988), mereka menuliskan kembali bahwa “isu berkembang sebagai konsekuensi dari beberapa tindakan yang diambil, atau diusulkan untuk diambil, oleh satu atau lebih banyak pihak yang dapat mengakibatkan negosiasi dan penyesuaian pribadi, perdata atau litigasi pidana, atau dapat menjadi masalah kebijakan publik melalui legislatif atau tindakan regulasi” (Regester & Larkin, 2008).

Isu yang berkembang di area publik secara signifikan juga dapat memengaruhi operasional atau kepentingan jangka panjang dari suatu perusahaan (Kriyantono, 2008), baik dalam hal penjualan ataupun karyawan yang bekerja (Darina, 2014). Berdasarkan penjabaran teori para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa isu merupakan titik awal yang dapat berkembang menjadi krisis jika tidak segera dikelola (Kriyantono, 2008).

Isu eksternal biasanya tidak dikendalikan oleh sebuah organisasi yang, tetapi oleh pihak-pihak dan pemangku kepentingan. Isu atau problem ini muncul dari waktu ke waktu dan mempengaruhi seluruh sektor, sejumlah sektor atau terkadang hampir semua organisasi di

semua sektor, misalnya pada isu perubahan iklim. Isu eksternal juga sering kali merupakan hal yang fundamental atau mendasar dan sulit ditangani (Griffin, 2014).

Sebaliknya, isu internal merupakan masalah yang didorong secara internal. Isu internal mungkin merupakan risiko yang paling sulit untuk dikelola karena biasanya muncul dari beberapa jenis kegagalan yang mempertanyakan perilaku, kinerja, tata kelola, strategi, nilai dan bahkan tujuan dari sebuah organisasi (Griffin, 2014).

### Manajemen Isu

Tucker & Broom (1993), seperti yang dikutip oleh (Prayudi, 2016), menjelaskan bahwa manajemen isu adalah proses manajemen dengan tujuan untuk melindungi pasar, mengurangi risiko, menciptakan kesempatan, dan mengelola citra perusahaan sebagai aset dalam memperoleh keuntungan, baik bagi perusahaan ataupun *stakeholders*.

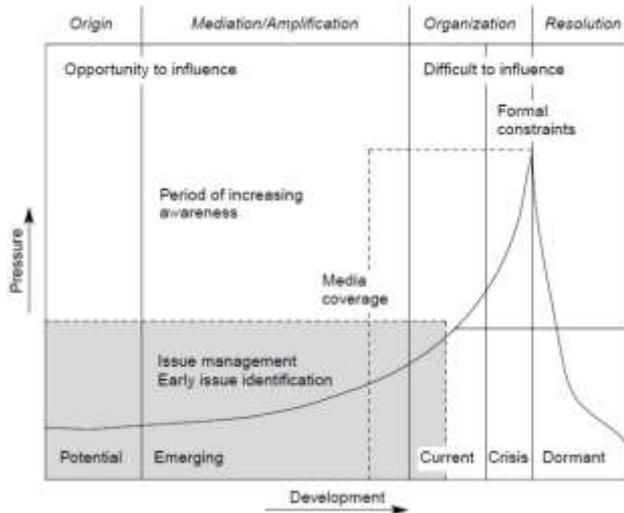
Penerapan manajemen isu menurut Hainsworth yang dijelaskan kembali oleh Regester & Larkin (2002) juga penting. Manajemen isu merupakan elemen penting dalam perencanaan dan proses manajemen suatu perusahaan untuk memaksimalkan profit dan meminimalisir kerugian. Karena itu, dalam melakukan manajemen isu, diperlukan penggunaan seluruh sumber daya yang ada di organisasi terkait kepentingan publik untuk mempengaruhi perkembangan dan pencegahan isu (Harrison, 2008, yang dikutip oleh (Kriyantono, 2015).

Dengan adanya manajemen isu, perusahaan seharusnya bisa mengeliminasi kemungkinan buruk, mengantisipasi tren, dan melakukan perubahan yang sudah disesuaikan dengan kemampuan perusahaan untuk melanjutkan operasional dan memperoleh keuntungan, terutama melalui komunikasi. Hal ini merupakan upaya untuk memperoleh kembali kepercayaan publik

### Siklus Hidup Isu

Hainsworth dan Meng (1988) seperti yang dikutip oleh Regester dan Larkin (2005, 2008) membagi tahapan dalam siklus hidup isu, yaitu (1) tahap potensi (*potential*); (2) tahap kemunculan (*emerging*); (3) tahap saat ini (*current*); (4) tahap krisis (*crisis*); (5) tahap

dorman (dormant). Grafik Siklus Hidup Isu (SKI) dapat dilihat pada gambar 1.



Sumber: Regester & Larkin (2005)

**Gambar 1. Grafik Siklus Hidup Isu**

Tahap potensi awal adalah adanya suatu kondisi atau peristiwa tertentu yang memiliki potensi untuk berkembang menjadi sesuatu yang penting. Pada fase ini, isu belum menarik perhatian pakar atau publik yang signifikan, meskipun beberapa ahli mulai menyadarinya (Regester & Larkin, 2008).

Tahap selanjutnya adalah tahap mediasi dan amplifikasi yang merupakan tahap kemunculan isu. Tahap ini ditunjukkan oleh terjadinya peningkatan bertahap pada level tekanan untuk menerima isu tersebut. Pada tahap ini, isu masih mulai berkembang, namun organisasi masih relatif mudah untuk campur tangan atau melakukan intervensi dan proaktif dalam mencegah atau mengeksploitasinya (Regester & Larkin, 2008).

Tahap ketiga adalah tahap isu saat ini dan isu yang akan menjadi krisis. Pada fase “*current*”, isu telah matang dan menjadi sangat sulit karena meningkat intensitasnya. Dalam waktu singkat status isu akan naik menjadi krisis. Ketika hal ini terjadi maka akan mencapai lembaga formal seperti otoritas regulator yang mengintervensi organisasi atau industri sebagai cara menyelesaikan atau menganggulangi isu (Regester & Larkin, 2008).

Tahap terakhir dari SKI adalah tahap resolusi: Isu menjadi dormant. Setelah isu menjalankan seluruh siklus hidupnya, isu tersebut akan mencapai tingkat tertinggi

sehingga memaksa semua yang terlibat menerimanya tanpa syarat (Regester & Larkin, 2008).

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk memahami dan memberikan gambaran yang jelas secara menyeluruh mengenai manajemen isu maskapai Cathay Pacific Airways (CX), khususnya di Indonesia dalam menghadapi dampak COVID-19. Proses pengambilan data yang dilakukan melalui observasi, dokumen, ataupun wawancara dilakukan pada Maret hingga Desember 2020.

Observasi awal dilakukan beberapa saat setelah WHO mendeklarasikan virus COVID-19 sebagai pandemi global. Observasi terus dilakukan seiring dinamika perkembangan pandemi terutama yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pariwisata, seperti kebijakan lockdown, restriksi, pembatalan penerbangan, dan pembatasan penumpang. Observasi berfokus pada *Sales* dan *Reservation & Ticketing* sejak isu COVID-19 mulai masuk ke Indonesia. Sedangkan kelola dokumen dilakukan dengan memperoleh informasi melalui *website* dan media sosial milik CX secara global dan Indonesia.

Proses wawancara dilakukan dengan lima informan, yaitu *PR & Marketing*, *Direct Sales*, *Reservation & Ticketing*, *Sales Trade*, dan *Sales Corporate*. Seluruh informan tersebut merupakan pegawai tetap atau staf CX di kantor Indonesia. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan pedoman pertanyaan yang sudah dimiliki oleh peneliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai hasil penelitian ini terbagi menjadi tiga bagian, yakni: (1) Siklus isu yang terdiri dari awal-mula isu teridentifikasi, penyebarannya, hingga analisis isu; (2) Manajemen isu yang membahas mengenai strategi dan upaya apa yang dilakukan oleh Cathay Pacific Airways (CX) kantor representatif Indonesia ketika menghadapi dampak COVID-19; (3) Dampak isu yang membahas mengenai pengaruh COVID-19 pada CX Indonesia.

## Siklus Isu

Setelah dilakukan wawancara dengan para narasumber, diketahui bahwa pada awalnya CX mengidentifikasi isu COVID-19 bermula dari berita mengenai permasalahan kesehatan di Wuhan, RRT. Berita ini berpotensi menjadi isu. Ini merupakan tahap pertama dari Siklus Kehidupan Isu (SKI) Hainsworth & Meng.

Seiring berjalannya waktu, virus COVID-19 ini mulai tersebar dan banyak menjangkit penduduk di luar wilayah Wuhan, termasuk ke luar negeri dalam kurun waktu singkat. Hal ini mengakibatkan virus COVID-19 teridentifikasi sebagai sebuah isu pandemi global yang mampu mempengaruhi segala aspek dengan cakupan area yang luas. Hal ini terbukti dari pernyataan narasumber *PR & Marketing* yang menyebutkan bahwa berita-berita seputar COVID-19 sangat marak dan dari segala aspek. Pada tahap ini isu mulai muncul, atau disebut *emerging stage* pada SKI. Tahap ini merupakan tahap kedua SKI. Pada tahap ini juga sudah mulai ada pemberitaan, liputan media dari berbagai sisi atau *media coverage*.

Melihat pernyataan dari narasumber di atas, proses identifikasi isu mengenai COVID-19 yang sudah dilakukan oleh CX tersebut dapat dikatakan sudah sejalan dengan teori Chase, Jones & Crane. Teori ini mengatakan bahwa identifikasi isu adalah langkah utama dalam proses manajemen isu sebelum pihak manajemen membentuk sebuah strategi (Prayudi, 2008).

Ketika isu COVID-19 teridentifikasi sebagai isu global, CX Indonesia mulai mendapat pemberitahuan dari kantor pusat CX yang bermarkas di Hong Kong bahwa ini merupakan suatu isu yang perlu dipertimbangkan untuk diantisipasi agar tidak menjadi sebuah krisis bagi perusahaan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh staf *PR & Marketing* CX Indonesia, "*Mungkin dikarenakan letak lokasi Hong Kong yang tidak jauh dari Tiongkok yang membuat Hong Kong mulai waspada terhadap timbulnya dan berkembangnya isu COVID-19 ini.*"

Perkembangan isu COVID-19 pun terbilang sangat cepat dan memberikan imbas cukup besar bagi CX Indonesia. Dari hasil observasi, diperoleh informasi bahwa CX mulai mengurangi beberapa rute penerbangan, khususnya ke wilayah RRT di akhir Januari. Kemudian, pengurangan rute tersebut berkembang menjadi pemangkasan rute hampir

ke seluruh rute internasional yang dimiliki oleh CX hingga waktu yang tidak ditentukan. Pemangkasan rute ini mengakibatkan banyaknya pembatalan dan perubahan jadwal penerbangan yang berdampak pada konsumen. Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara dengan staf *Reservation & Ticketing* CX Indonesia yang memberikan informasi mengenai hal tersebut:

*Awalnya nanya kepastian, bisa berangkat atau tidak, terus nanti kalau misalnya tidak bisa berangkat, policy secara ticketing gimana, ganti tanggal, ada penalti atau tidak. Karena kan Corona China akhir tahun ya...kemudian baru berdampak atau orang baru mulai aware itu awal tahun, Januari-Februari itu untuk yang Hong Kong dan Taipei yang mulai berdampak. Setelah itu baru mulai Maret itu hampir semua rute.*

Tahap penyebaran dan perluasan isu ini merupakan tahap berikutnya setelah melalui proses identifikasi, di mana isu diangkat ke permukaan oleh individu atau kelompok seperti yang dikemukakan oleh Femers, Klewiers & Lintemeier (2000) yang dikutip kembali oleh Prayudi (2008).

Selain mengidentifikasi awal-mula dan penyebaran isu, CX juga perlu melakukan analisis isu. Dengan menganalisis situasi yang ada mengenai intensitas isu yang tengah berlangsung, perusahaan dapat memosisikan diri dalam isu tertentu dan membantu memberikan fokus yang jelas sehingga tahap perencanaan dapat ditentukan, seperti yang dijelaskan pada Teori Chase, Jones & Crane (Prayudi, 2008).

CX juga melakukan pengawasan kondisi penjualan terkini untuk mempersiapkan tindakan atau strategi yang akan diambil dalam mengatasi isu COVID-19. Informasi tersebut seperti yang dikatakan oleh staf *Direct Sales* CX Indonesia yang menginformasikan bahwa *headquarter* (HO) sempat melakukan survei di awal pandemi.

Dari hasil analisis pasar ini diketahui pula bahwa penjualan pada *market* tertentu ikut terpengaruh dengan adanya isu COVID-19. Hal ini karena adanya kekhawatiran konsumen terhadap keamanan dan kesehatan. Lebih jauh lagi, staf *Direct Sales* CX Indonesia menyatakan, "*... yang pasti orang mungkin masih khawatir dengan keamanan selama di pesawat terkait*

dengan masalah penyebaran virus. Salah satu cara CX menyakinkan market adalah dengan gencar memberikan informasi tentang langkah pencegahan yang kami lakukan dari saat check-in hingga kabin.”

Kendati demikian, masih terdapat perjalanan yang dilakukan oleh market tertentu seperti pekerja (bisnis atau dinas), pelajar, resident suatu negara, atau seaman. Perjalanan ini dipandang sebagai perjalanan yang perlu dan penting sehingga masih berjalan.

Di tahun 2021 ini, menurut SKI Hainsworth & Meng, pandemi COVID-19 masih berada titik krisis atau *crisis stage*. Walaupun secara statistik terjadi penurunan kasus dan penggalakan vaksinasi di berbagai negara, WHO belum mencabut status pandemi.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa selama isu COVID-19 berlangsung, CX sudah melakukan analisis terhadap siklus isu COVID-19 yang terus berkembang. Caranya adalah dengan melihat situasi pasar pada konsumen secara global dan menganalisis efek apa yang timbul akibat adanya isu COVID-19 serta mengambil langkah-langkah konkret untuk meminimalisasi efek dari isu tersebut. Analisis terhadap siklus isu COVID-19 harus dilakukan karena industri maskapai penerbangan menghadapi ketidakpastian pada saat pandemi dan juga setelah pandemi nanti (Kim & Sohn, 2021).

Lebih jauh lagi, Kim & Sohn (2021) menambahkan bahwa penerbangan internasional berada pada titik terendah sepanjang masa, terlepas dari tren global dan pandemi COVID-19 yang berlangsung. Pemulihan penerbangan internasional dapat diharapkan hanya jika perbatasan kedua negara aman. Menurut Kim & Sohn (2021), kesadaran sosial juga penting. Karena itu, ada juga calon penumpang yang tidak ingin membatalkan penerbangannya (*resume their travel*) karena mereka berasumsi bahwa pandemi bisa diberantas.

### Implementasi Manajemen Isu

Setelah CX melihat siklus isu COVID-19 yang sedang berlangsung, perusahaan mulai membentuk upaya penanggulangan terhadap isu dengan mengedepankan kampanye *Cathay Care* dan membentuk program *Cathay Credit* dan *Fly Worry Free*. Secara umum, ketiga upaya ini dilakukan oleh CX untuk publik secara global yang kemudian harus diterapkan setiap port

(kantor perwakilan), termasuk di Indonesia dalam mempertahankan *brand image* kepada konsumen

*Cathay Care* adalah suatu program yang memang diinisiasi dengan tujuan menginformasikan hal-hal yang sudah dilakukan CX dalam menjaga kebersihan sesuai dengan protokol kesehatan yang dianjurkan dengan tujuan untuk memengaruhi, meningkatkan, dan membangun kembali opini pihak eksternal bahwa CX tetap aman untuk digunakan berpergian, sesuai pernyataan dari staf *PR & Marketing* CX Indonesia bahwa dengan *Cathay Care*, CX telah menunjukkan kepada konsumen dalam menerapkan berbagai protokol kesehatan agar penumpangnya dapat tetap berpergian dengan lebih tenang menggunakan maskapai tersebut.

Dalam penyampaian mengenai *Cathay Care*, *PR & Marketing* menyebutkan bahwa informasi tersebut dapat dilihat dan diakses melalui *website* ataupun media sosial Instagram milik CX secara global maupun CX Indonesia.



Sumber: Website Cathay Pacific

Gambar 2. Informasi *Cathay Care*

Gambar 2 merupakan informasi mengenai kampanye *Cathay Care* yang bisa diakses publik melalui *website* resmi milik CX secara global. CX menulis *caption* “Terbang dengan tenang dengan *Cathay Care*”. Hal ini dimaksudkan untuk sebagai persuasi kepada calon penumpang untuk tetap terbang menggunakan CX karena CX menjamin mengenai keamanan (dalam hal protokol kesehatan) dan kenyamanan para penumpangnya. Sedangkan pada Gambar 3 di bawah ini adalah informasi mengenai *Cathay Care* yang bisa diakses publik melalui media sosial Instagram milik CX, baik secara global ataupun Indonesia.



Sumber: Instagram Cathay Pacific

Gambar 3. Informasi Cathay Care di Instagram

Tidak hanya melalui *website* dan media sosial, penyampaian informasi kepada konsumen juga dapat melalui divisi *Reservation and Ticketing CX Indonesia* sebagai *Customer Service*. Divisi ini merupakan garda utama perusahaan dalam menerima telepon dan berhubungan langsung dengan konsumen terkait pertanyaan seputar penerbangan yang terpengaruh karena isu COVID-19. Maka, kepercayaan diri dalam divisi *Reservation and Ticketing CX Indonesia* sangat diperlukan dalam penyampaian informasi kepada konsumen. Ini merupakan salah satu strategi manajemen dalam mengatasi dampak COVID-19, seperti kata staf *Reservation & Ticketing CX Indonesia*, “*Sekarang yang bisa kita lakukan ya meyakinkan diri kita sendiri bahwa kita bisa menyampaikan pesan itu dengan baik dan benar, sehingga bisa mempengaruhi orang, penumpang.*”

Selain itu, divisi *PR & Marketing CX Indonesia* juga terus melakukan pengawasan atau memonitor kondisi pasar secara lokal dengan rutin setiap minggu untuk mengetahui situasi terkini dari isu COVID-19. Hasil pantauan ini kemudian akan dilaporkan setiap bulannya kepada kantor pusat atau HO. Dalam proses memonitor pasar ataupun regulasi, *PR & Marketing* memiliki beberapa cara yang diterapkan, yaitu dengan melihat berita-berita dari segala *media channels*, seperti TV, media daring, media cetak, dan juga sentimen konsumen ketika melakukan panggilan telepon ke *customer service* atau media sosial.

Berbeda dengan *PR & Marketing*, divisi *Direct Sales* melakukan monitor pasar melalui survei atau *market intelligence checking*, baik dari *sales calls* yang biasa dilakukan oleh *Sales Corporate* dan *Sales Trade*. Kegiatan tersebut

dilakukan untuk mengetahui informasi seputar perkembangan situasi, *update* produk, atau sekadar menanyakan kondisi bisnis, serta *data analytics system*, atau seperti yang diungkapkan oleh staf *Direct Sales CX Indonesia* berikut:

*Kami secara rutin melakukan survei dan market intelligence checking untuk mengetahui kondisi market terkini. Biasanya lewat sales calls dan dari data analytics system. Saya tidak bisa sebut namanya tapi itu sistem (data analytics system) yang CX pakai untuk melakukan analisa pasar.*

Di sisi lain, *PR & Marketing* juga melakukan sebuah survei sebagai bentuk dari manajemen isu untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap adanya isu COVID-19. Survei dilakukan secara global dan regional melalui *online survey* yang sudah dirancang HO di Hong Kong dan disebarkan kepada pengguna maskapai CX, seperti yang diungkapkan oleh staf *PR & Marketing CX Indonesia*, “*Tim CX mengadakan survey online untuk para international travelers untuk mencari tahu persepsi customer mengenai COVID dan untuk mengetahui seberapa besar concern customer untuk traveling kembali.*”

Terkait kampanye kesehatan seperti *Cathay Care*, CX juga menunjukkan telah melakukan manajemen isu lain berupa *safety campaign* sebagai upaya untuk memastikan agar penumpang yang harus melakukan perjalanan tetap merasa aman. Melalui *safety campaign*, CX memberikan langkah-langkah pencegahan, yaitu dengan menjaga kesehatan penumpang atau menerapkan prosedur kesehatan. Seluruh kebijakan tersebut sudah disusun oleh HO di Hong Kong dan diterapkan di setiap kantor perwakilan CX, termasuk Indonesia.

Gambar 4 diambil dari *website* Cathay Pacific Airwyas. Gambar tersebut menjelaskan mengenai penerapan protokol kesehatan apa saja yang sudah dilakukan oleh CX dalam upaya pencegahan COVID-19.



Sumber: Website Cathay Pacific

**Gambar 4. Informasi Safety Campaign di bandara Hong Kong**

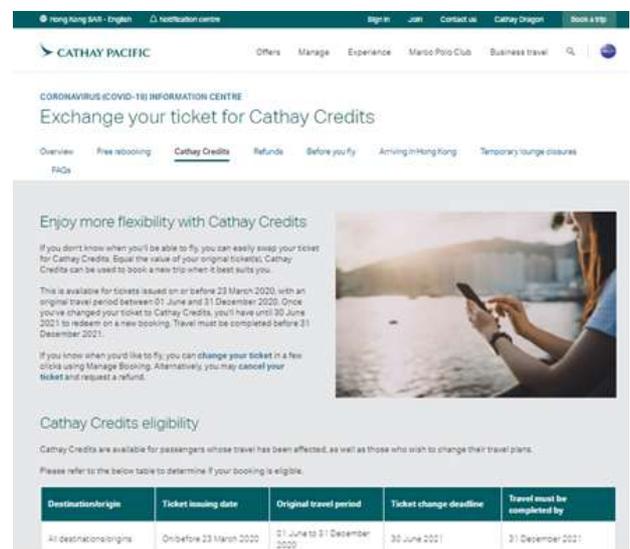
Apabila divisi *PR & Marketing* memiliki strategi manajemen isu dengan menyampaikan informasi melalui beragam media, lain halnya dengan divisi *Direct Sales*. Divisi ini memiliki strategi manajemen isu untuk mencari peluang pasar yang ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Direct Sales CX* Indonesia, diketahui bahwa penumpang yang berpergian hanya yang memiliki keperluan khusus, seperti pekerja, pelajar, ekspatriat (tenaga kerja asing) atau pemerintah. Profil penumpang seperti yang disebutkan di atas tersebut masih diizinkan untuk memasuki suatu negara. Maka, selama isu COVID-19 berlangsung divisi *Sales* mengambil target pasar yang berbeda dari biasanya, yaitu tidak lagi untuk orang yang ingin melakukan wisata atau *leisure*, melainkan berfokus pada orang-orang yang memiliki tujuan penting tersebut. Hal ini seperti pernyataan staf *Direct Sales CX* Indonesia yang mengatakan:

*Kita cari peluang apa yang sekarang bisa kita kerjakan, dan sekarang yang works itu cuma certain market segment lah. Jadi, kayak cuma labor atau cuma seamen yang tidak terpengaruh dengan travel restriction seperti itu. Nah... di mana ada peluang itu, ya yang kita kerjakan. Jadi, sekarang lebih fokus ke apa yang bisa, apa yang boleh.*

Terdapat dua program yang baru dibentuk dan diperkenalkan oleh CX, yaitu *Cathay Credit* dan *Fly Worry Free*. Program *Cathay Credit* seperti pada gambar 5 di bawah ini merupakan cara CX melakukan manajemen isu terhadap

dampak COVID-19 pada bidang penjualan untuk mempertahankan konsumen agar tetap menggunakan maskapai CX pada masa mendatang ketika mengadakan perjalanan selanjutnya (*next trip*) serta menjaga *cash money*. Seperti yang dikatakan oleh staf *Reservation & Ticketing CX* Indonesia:

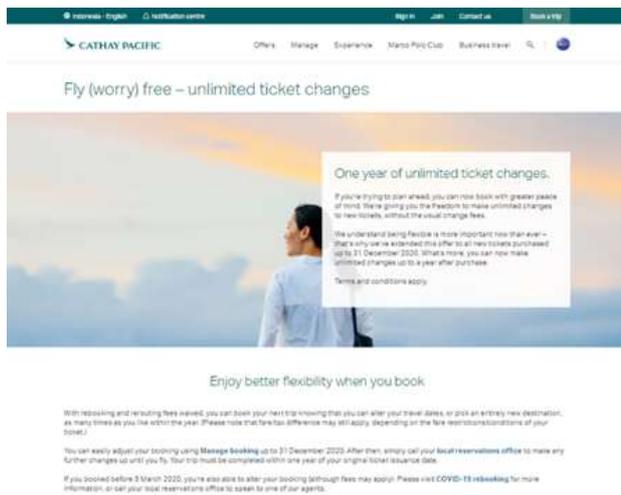
*Paling yang sekarang kita lakukan untuk keep tiket-tiket itu ya kita oper ke Cathay Credit. Itu supaya kita bisa tetap keep penumpang yang udah ada plan. Jadi kalau dia sudah terikat dengan Cathay Credit, berarti kedepannya mau tidak mau akan naik Cathay lagi. Supaya menjaga cash money juga.*



Sumber: Website Cathay Pacific

**Gambar 5. Informasi Cathay Credit**

Gambar 6 di bawah ini adalah informasi mengenai program *Fly Worry Free* yang diinisiasi oleh CX. Program *Fly Worry Free* adalah program dari CX yang memberikan penawaran untuk meningkatkan minat konsumen selama COVID-19 dengan mengadakan pembebasan biaya (*waiver policy*) bagi penumpang yang sudah membeli tiket hingga Desember 2020 ketika ingin mengubah tanggal perjalanan. Di sisi lain, *Sales Trade* juga memberikan penawaran kepada *travel agent* yang bekerja dengan CX, seperti yang terungkap dalam pernyataan yang diberikan oleh staf *Sales Trade CX* Indonesia bahwa untuk harga promo difokuskan pada keberangkatan tahun depan (2022). Untuk mewujudkannya, CX akan bekerja sama dengan rekanan biro perjalanan wisata.



Sumber: Webstie Cathay Pacific

**Gambar 6. Informasi Fly Worry Free**

Dari apa yang telah dilakukan, diketahui bahwa CX telah mengambil langkah atau strategi manajemen berdasarkan kepentingan publik ketika menghadapi dampak COVID-19. Hal ini sejalan dengan Harrison seperti yang dikutip kembali oleh Kriyantono (2015) yang mengatakan bahwa diperlukan penggunaan seluruh sumber daya yang ada di organisasi terkait kepentingan publik untuk memengaruhi perkembangan dan pencegahan isu dalam melakukan manajemen isu. Manajemen isu yang dilakukan oleh CX khususnya Indonesia pun telah sejalan sebagaimana dengan pernyataan dari Chase, Jones & Crane yang mendefinisikan manajemen isu sebagai instrumen yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola serta merespon isu (Prayudi, 2008).

Dalam melakukan implementasi manajemen isu, CX tidak bisa hanya sebatas melakukan kampanye dan promosi mengenai *safety* dan protokol kesehatan. Mereka juga harus mengimplementasikan apa yang mereka janjikan pada kampanye dan pengumuman mengenai protokol kesehatan yang diunggah pada *website* dan sosial mediana. Seperti halnya maskapai global lainnya, CX benar-benar harus menjaga kepercayaan konsumennya sehingga implementasi dari manajemen isu yang mereka lakukan efektif. Karena itu, sejalan dengan apa yang mereka umumkan di *website* dan media sosial, mereka harus melakukan aktivitas inovatif yang berkesuksesan.

Amankwah-Amoah (2021) melakukan reviu mengenai bagaimana pandemi COVID-19

membuat maskapai global melakukan hal-hal yang inovatif. Ia mempublikasikan terminologi “CoviNovation”. Istilah “CoviNovation” merujuk pada kemampuan merespon atau bertahan dari krisis dengan melakukan hal inovatif. Inovasi ini terinspirasi oleh pandemi COVID-19 dan dirancang untuk tidak hanya menanggapi tetapi juga meningkatkan ketangkasan organisasi, ketahanan, dan daya saing pasar secara keseluruhan.

Dalam kasus CX, Amankwah-Amoah (2021) mencatat bahwa maskapai ini juga melakukan CoviNovation, yaitu dengan *Deep Cleaning*, yang merupakan prosedur keselamatan ekstra dan di luar prosedur pembersihan yang standar. Kegiatan *Deep Cleaning* ini sesuai dengan kampanye *Cathay Care* yang dipublikasikan oleh CX di *website* dan media sosialnya. Melalui CoviNovation ini CX berusaha memberikan jaminan kepada penumpangnya akan standar pembersihan tertinggi yang dapat diadopsi (Amankwah-Amoah, 2021) sehingga kampanye *Cathay Care* mengenai sarannya, yaitu memengaruhi, meningkatkan, dan membangun kembali opini pihak eksternal bahwa CX tetap aman untuk digunakan berpergian bisa dipenuhi.

### Dampak Isu

Berdasarkan pengumpulan data yang telah diperoleh, dapat diketahui bahwa isu COVID-19 membawa dampak besar bagi CX, terutama ketika RRT memutuskan untuk *lockdown*. Hal ini didukung oleh pernyataan dari pernyataan staf *Reservation & Ticketing CX Indonesia*, “*Wuhan lockdown, terus tidak lama semua China dibatalkan penerbangannya. Karena Cathay kan mostly sellingnya, marketnya kan China ya. Jadi ya emang dampaknya berasa banget.*”

Didukung juga oleh hasil observasi pada bagian *Reservation & Ticketing*. Dalam proses observasi, diketahui bahwa pada tiga bulan pertama semenjak isu COVID-19 merebak secara global, divisi *Reservation & Ticketing* banyak menerima telepon, per hari sekitar 100-200 *incoming call* dengan *lost call* yang lebih banyak dibandingkan telepon yang terangkat.

CX juga banyak membatalkan dan memberhentikan penerbangannya hampir ke seluruh rute internasional dikarenakan adanya penutupan perbatasan negara dan larangan terbang. Hal ini yang membuat penjualan

menurun drastis, seperti pernyataan dari staf *Reservation & Ticketing CX Indonesia*, yaitu di mana CX mengurangi penerbangannya hampir 99 % sehingga penjualan juga menurun karena restriksi, penutupan perbatasan, sehingga orang tidak bisa melakukan perjalanan. Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan staf *Direct Sales CX Indonesia*:

*Dengan semua travel restriction, walaupun dia punya keinginan untuk pergi, itu kan sekarang ga gampang. Jadi ya hal-hal seperti itu yang mempengaruhi demand untuk travel. Nah..disaat demand untuk travel itu terpengaruh, pasti punya dampak yang besar bagi operasional Cathay kan.*

Dengan adanya penurunan penjualan tersebut, maka berdampak juga pada penurunan penumpang yang akhirnya mempengaruhi operasional CX. Penyusutan penerbangan komersial CX di Indonesia menjadi hanya tiga kali penerbangan dalam seminggu dengan jadwal keberangkatan pada tengah malam, di luar pengangkutan kargo.

Di luar *travel restriction*, penurunan *sales* juga dipengaruhi oleh timbulnya persepsi dalam diri seseorang karena adanya rasa khawatir ataupun takut dengan kondisi sekitar karena isu COVID-19, seperti pernyataan staf *Direct Sales CX Indonesia*, “*Pandemi ini kan menimbulkan kekhawatiran ya. Orang sekarang jadi bertanya-tanya, aman ga sih kalau keluar rumah, kalau saya bepergian. Hal-hal seperti itu yang memicu turunnya demand. Jadi dampaknya ya dampak luar biasa.*” Lebih jauh lagi, aktivitas *sales* pun menjadi terkendala dengan adanya isu COVID-19, seperti pada pernyataan staf *Sales CX Indonesia*, “*Since pandemic started, all sales call done online. CX sendiri ikutin protocol keamanan dan kita udah lama banget ga dianjurkan meeting keluar.*”

Selain kebijakan negara untuk menutup perbatasannya dan adanya pembatasan perjalanan, pemberitaan mengenai pandemi di media massa juga berdampak pada penurunan penumpang. Hal ini karena peran faktor sosial emosional dari para calon penumpang.

Memahami respons emosional untuk bepergian selama pandemi dapat memperkuat praktik industri penerbangan yang

meminimalkan risiko penularan penyakit umum (seperti influenza) dan pandemi berikutnya. Penumpang yang sering bepergian tidak lagi menganggap terbang sebagai hal menyenangkan. Hal ini menyebabkan turunnya apresiasi. (Lamb et al., 2021).

Lamb et al. (2021) melakukan penelitian kepada penumpang maskapai pada saat pandemi COVID-19 terkait dengan kepercayaan (*trust*) dan ketakutan (*fears*). Ia mengklasifikasikan kepercayaan menjadi (1) kepercayaan terhadap orang lain; (2) kepercayaan terhadap bandara; (3) kepercayaan terhadap informasi; (4) kepercayaan terhadap maskapai penerbangan. Masalah kepercayaan dianggap sebagai sumber utama ketakutan. Walaupun demikian, maskapai sebenarnya dapat mengusahakan untuk mengurangi ketidakpercayaan penumpang dengan memberikan informasi yang dapat dipercaya tentang aktivitas penerbangan yang akan dilakukan oleh penumpang, seperti informasi mengenai protokol kesehatan.

Analisis dampak isu di atas membuktikan pernyataan Harrison yang kembali ditulis oleh Kriyantono (2015) mengenai definisi isu yang mampu berkembang di area publik secara signifikan dan memengaruhi operasional atau kepentingan suatu perusahaan dalam jangka panjang. Faktor-faktor yang berhubungan dengan emosi manusia seperti studi yang dilakukan oleh Lamb et al., (2021) juga memperlihatkan bagaimana isu bisa berkembang dan memengaruhi perilaku dan kesediaan (*willingness*) seseorang untuk terbang. Pada kasus CX, dampak dari isu adalah adanya perubahan operasional CX secara global maupun di Indonesia seiring berkembangnya situasi COVID-19 dengan jangka waktu tidak menentu dengan berbagai faktor yang memengaruhinya.

## SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan dengan adanya isu COVID-19, maskapai CX, khususnya di Indonesia menerima dampak pada beberapa aspek, seperti penjualan, operasional penerbangan, dan jumlah penumpang. Terlihat dari pernyataan narasumber yang menyatakan bahwa terdapat penurunan drastis, sekitar 99%, khususnya pada rute penerbangan internasional. Hal ini dilakukan terkait kebijakan penutupan perbatasan atau *border* dari pemerintah negara setempat di seluruh dunia. Namun, berdasarkan

pengelolaan data yang telah diperoleh dapat ditarik kesimpulan bahwa serangkaian manajemen isu yang telah diterapkan oleh CX, baik secara global maupun di *outport* Indonesia telah berjalan dengan baik sesuai dengan arahan dari kantor pusat atau HO CX di Hong Kong.

CX mampu menunjukkan kemampuannya dan telah mempergunakan kesempatannya dengan baik untuk memperbaiki potensi krisis dari dampak isu COVID-19 yang bisa memengaruhi perusahaan dan kepercayaan publik. CX juga secara tidak langsung mengikuti pola siklus kehidupan isu (SKI) Hainsworth & Beng. Hal ini terlihat dari bagaimana pihak Manajemen CX melakukan identifikasi isu setelah mengalami secara langsung penurunan penerbangan sebagai akibat dari menyebarnya virus tersebut. Identifikasi isu kemudian dikembangkan dengan cara meluncurkan kampanye *Cathay Care* serta program *Cathay Credit* dan *Fly Worry Free*. Kampanye dan kedua program ini dimaksudkan bukan meredam virus dan pandemi, namun untuk menjaga kepercayaan konsumen dari isu yang berkembang di masyarakat, misalnya melalui liputan-liputan media. Keberhasilan kampanye dan program-program ini dapat dibuktikan dari aktivitas operasional CX yang masih berjalan di tengah COVID-19. Lebih jauh lagi, proses penjualan pun masih bisa dilakukan walaupun dengan pergeseran target.

Penelitian ini memiliki batasan, di antaranya adalah analisis yang dilakukan belum sampai kepada peran media sosial dalam manajemen isu. Selain itu, penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut. Ada beberapa hal yang bisa dikaji untuk penelitian selanjutnya, yaitu mengenai pandangan publik pada maskapai CX setelah peluncuran *Cathay Care*, *Cathay Credit*, dan *Fly Worry Free*, cara maskapai mengatasi *customer complaint*, *branding* maskapai pada saat COVID-19 yang masih terus berlangsung hingga saat ini, dan strategi marketing dan promosi maskapai ini pada saat pandemi COVID-19.

## DAFTAR PUSTAKA

Agustiyanti. (2020, February 21). Dampak Corona, Pendapatan Maskapai di Asia Berpotensi Hilang Rp 381 T.

*Katadata.Co.Id.*

<https://katadata.co.id/agustiyanti/berita/5e9a495b19397/dampak-corona-pendapatan-maskapai-di-asia-berpotensi-hilang-rp-381-t>

Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106719>

BBC Indonesia. (2020, February 21). Virus Corona: Industri penerbangan internasional merugi Rp 415 triliun, kerugian terbesar sejak satu dekade terakhir. *BBC Indonesia*. <https://www.bbc.com/indonesia/dunia-51583137>

Bhattarai, P., & Pokharel, S. (2020). *Post-COVID-19 Crisis Management on Tourism Sector of Nepal* (Issue 28 August). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21239.65440>

Brotherton, B., & Wood, R. C. (2008). *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. SAGE.

Christiastuti, N. (2020, February 5). Cathay Pacific Minta 27.000 Karyawan Cuti Tanpa Gaji. *Detik Travel*. <https://travel.detik.com/travel-news/d-4887139/cathay-pacific-minta-27000-karyawan-cuti-tanpa-gaji>

CNN Indonesia. (2020, October 22). Tertekan Corona, Cathay Pacific Akan PHK 8.500 Karyawan. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/2021022074241-92-561330/tertekan-corona-cathay-pacific-akan-phk-8500-karyawan>

Darina, M. K. (2014). *Manajemen Krisis Public Relations pada Kasus Cadbury Malaysia*.

Getz, D. (2007). *Event Studies Theory Research and Policy for Planned Events*. Butterworth-Heinemann.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Griffin, A. (2014). *Crisis, Issues and Reputation Management*. Kogan Page.

Henderson, J. C. (2007). *Managing Tourism*

- Crisis*. Butterworth-Heinemann.
- Islamy, L. O. S. (2018). *Collaborative Governance: Konsep dan Aplikasi*. Deepublish.
- Ismayanti. (2010). *Pengantar Pariwisata*. PT Grasindo.
- Kim, M., & Sohn, J. (2021). Passenger, airline, and policy responses to the COVID-19 crisis: The case of South Korea. *Journal of Air Transport Management*, 98(September 2021), 102144. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102144>
- Kriyantono, R. (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Kencana Prenada Media Group.
- Lamb, T. L., Ruskin, K. J., Rice, S., Khorassani, L., Winter, S. R., & Truong, D. (2021). A qualitative analysis of social and emotional perspectives of airline passengers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 94(January), 102079. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102079>
- Nova, F. (2009). Crisis Public Relations: Strategi PR menghadapi krisis, mengelola isu, membangun citra, dan reputasi. In *Rajawali Press* (p. 161).
- Pendit, N. S. (2002). *Ilmu Pariwisata: Sebuah Pengantar Perdana*. Pradnya Paramita.
- Prayudi. (2008). *Manajemen Isu Pendekatan Public Relations*. Pustaka Adipura.
- Prayudi. (2016). *Manajemen Isu dan Krisis*. LPPM UPN Veteran Yogyakarta.
- Regester, M., & Larkin, J. (2002). *Risk Issues and Crisis Management*. Kogan Page Publishers.
- Regester, M., & Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice* (3<sup>rd</sup> ed.). Kogan Page Publishers.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice* (4<sup>th</sup> ed.). Kogan Page Publishers. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=or55NTfqIYMC&pgis=1>
- Satgas COVID19. (2020). *Apa yang dimaksud dengan pandemi? Satuan Tugas Penanganan COVID-19*. <https://covid19.go.id/tanya-jawab?search=Apa yang dimaksud dengan pandemi>
- Sobieralski, J. B. (2020). COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100123>
- Wirawan, I. M. A. (2016). Kesehatan Pariwisata: Aspek Kesehatan Masyarakat Di Daerah Tujuan Wisata. *Archive of Community Health*, 3(1), i-xiv–xiv.
- Yoeti, O. (2010). *Dasar-dasar Pengertian Hospitaliti dan Pariwisata*. PT Alumni.
- Zhang, L., Yang, H., Wang, K., Bian, L., & Zhang, X. (2021). The impact of COVID-19 on airline passenger travel behavior: An exploratory analysis on the Chinese aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 95(May), 102084. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102084>