

Bab V

Kesimpulan

Dalam operasi perusahaan multinasional, perusahaan tersebut harus mematuhi aturan hukum di negara tempatnya beroperasi. Pelanggaran aturan hukum dengan penggunaan cara-cara curang dalam operasi perusahaan agar produk dapat diterima di suatu negara, namun melanggar hukum negara tersebut, akan menyebabkan masalah dan skandal bagi perusahaan multinasional. Salah satu perusahaan multinasional yang menghadapi skandal dalam perjalanan bisnis perusahaannya adalah Volkswagen Group. Pada September 2015, *Environmental Protection Agency* (EPA) mengungkapkan bahwa Volkswagen Group telah menginstal sebuah perangkat lunak yang dilabeli dengan “*defeat device*” yang menghasilkan emisi 40 kali lipat dibandingkan jumlah emisi yang dilaporkan. Hal ini menimbulkan kerugian lingkungan yang sangat besar. Menurut penelitian, 590.000 emisi dari mobil yang dipasangi *defeat device* setara dengan emisi dari 2 juta kendaraan. Jumlah emisi yang sebenarnya berada di udara Amerika Serikat jauh lebih tinggi dari yang diperkirakan dan pemasangan *defeat device* merupakan pelanggaran terhadap *Clean Air Act* (CAA) yang merupakan undang-undang udara bersih di Amerika Serikat.

Kebohongan yang terungkap pada tahun 2015 ini menyebabkan buruknya citra perusahaan dan penurunan penjualan di tahun 2016, namun secara drastis dapat melonjak di tahun 2017. Pemulihan penjualan perusahaan ini terhitung sangat cepat melihat besarnya skala krisis dan dampak kerugian yang ditimbulkan. Peningkatan penjualan terus terjadi pada tahun 2018 dan 2019, namun dipengaruhi oleh krisis

pandemi COVID-19 pada tahun 2020 sehingga penjualan mengalami penurunan drastis. Dengan skenario yang sama dengan tahun 2017, Volkswagen Group berhasil meningkatkan penjualan perusahaan kembali hanya satu tahun setelah krisis pada tahun 2021. Terjadinya peningkatan penjualan menjadi indikasi bahwa lonjakan penjualan setelah krisis yang sangat besar bukan merupakan sebuah kebetulan, namun merupakan penanganan krisis perusahaan Volkswagen Group yang dapat dengan cepat memulihkan kondisi perusahaan setelah krisis skala besar. Maka dari itu tulisan ini menganalisis manajemen krisis yang dilakukan Volkswagen Group dengan menggunakan *Relational Model of Crisis Management*. Dalam menyelesaikan masalah dalam sistem manajemen krisisnya, Volkswagen Group juga menyelesaikan skandal Dieselgate melalui pengadilan Amerika Serikat yang akan dianalisis menggunakan teori *corporate diplomacy*.

Dengan penyelesaian masalah melalui pengadilan, terdapat tiga putusan utama yakni penyelesaian teknis dengan menarik kembali kendaraan terdampak dan melakukan modifikasi ataupun membeli kembali kendaraan tersebut, membiayai proyek lingkungan, dan mendorong masyarakat Amerika Serikat untuk menggunakan kendaraan nol emisi. Volkswagen Group melakukan manajemen krisis berdasarkan putusan ini dengan melaksanakan 3 strategi utama, yakni melaksanakan strategi perusahaan dan perbaikan teknis, kompensasi finansial dan juga pembangunan infrastruktur dan elektrifikasi di Amerika Serikat.

Strategi pertama terkait pelaksanaan strategi perusahaan mencakup hal-hal yang dilakukan Volkswagen dalam pertanggungjawaban akibat skandal Dieselgate maupun perubahan internal perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tindakan seperti

menarik kembali kendaraan terdampak dan memperbaiki kendaraan tersebut agar memenuhi standar dan aturan, dan juga melakukan perubahan pada struktur dan mekanisme kerja perusahaan, seperti penggantian CEO, penggantian mekanisme kerja perusahaan dan membentuk nilai perusahaan serta modul-modul sesuai kode etik.

Strategi kedua terkait kompensasi finansial dilakukan baik terhadap pemerintah maupun pemilik kendaraan terdampak dengan pembayaran. Uang yang dibayarkan kepada pemilik kendaraan adalah sebagai bentuk kompensasi atas kendaraan yang ditarik, dan sebagai kompensasi atas kekecewaan konsumen terhadap pelanggaran ini. Untuk uang yang dibayarkan kepada pemerintah Amerika Serikat, dibagi 2 yakni sebesar 2,7 miliar USD yang akan digunakan oleh pemerintah seluruh negara bagian Amerika Serikat untuk menjalankan proyek lingkungan mandiri. Kompensasi lainnya adalah dana sebesar 2 miliar USD yang akan digunakan untuk proyek infrastruktur di Amerika Serikat yang dijalankan oleh Electrify America, sebagai cabang perusahaan Volkswagen Group of America khusus untuk proyek ini, dan dijalankan dalam waktu 10 tahun.

Strategi ketiga terkait elektrifikasi merupakan perwujudan dari proyek 2 miliar USD oleh Electrify America, merupakan langkah untuk mengubah fokus produksi dari kendaraan diesel menjadi elektrik, dan juga dengan menjalankan berbagai proyek infrastruktur seperti pembangunan stasiun pengisian sumber daya dan pendidikan ZEV melalui media, untuk mendorong masyarakat Amerika Serikat agar tertarik menggunakan ZEV sebagai kendaraan ramah lingkungan yang sekaligus dapat mendorong penjualan mobil elektrik milik Volkswagen Group di Amerika Serikat.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis yang dilakukan oleh Volkswagen Group dilakukan dengan diplomasi perusahaan dan menjalankan program untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan putusan pengadilan. Dalam prosesnya Volkswagen Group telah menunjukkan kepada masyarakat Amerika Serikat tindakan nyata dan infrastruktur yang telah dibangun Volkswagen Group untuk Amerika Serikat, yang dapat dilihat secara nyata dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat Amerika Serikat terhadap Volkswagen Group, karena menunjukkan kesan perusahaan yang bertanggung jawab dan mau mengubah diri dengan perubahan teknis internal perusahaan seperti perubahan mekanisme perusahaan, dan transformasi produksi menjadi perusahaan yang mendukung dekarbonisasi, keberlanjutan dan beralih untuk memproduksi kendaraan nol emisi. Usaha perubahan ekstra diluar kewajiban memenuhi penyelesaian masalah dalam pengadilan telah menunjukkan kepada masyarakat bahwa Volkswagen Group tidak hanya melakukan perjanjian penyelesaian seadanya, namun juga ingin berkontribusi dalam hal-hal baik yang tidak wajib dilakukan. Dengan menunjukkan niat baik dan perubahan yang nyata, Volkswagen Group telah berhasil menangani krisis sebesar Dieseltgate maupun krisis skala besar lainnya seperti pandemi COVID-19, yang dibuktikan dari cepatnya pemulihan penjualan perusahaan.

Daftar Pustaka

- 60 Minutes Australia*. "German Auto Giant Volkswagen Caught Lying on a Spectacular Scale." YouTube video, 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=k65Z-62hIr8>.
- Aktiengesellschaft, Volkswagen. "Volkswagen Konzern - AR 2017 - Deliveries." Deliveries - Volkswagen Group Annual Report 2017, 2017. <https://annualreport2017.volkswagenag.com/group-management-report/business-development/deliveries.html>.
- America, Electrify. "Our Investment Plan." Electrify America. Accessed December 3, 2023. <https://www.electrifyamerica.com/our-plan/>.
- America, Electrify. "National ZEV Investment Plan: Cycle 1" (Electrify America, April 9, 2017).
- America, Electrify. "National ZEV Investment Plan: Cycle 2" (Electrify America, February 4, 2019).
- America, Electrify. "National ZEV Investment Plan: Cycle 3" (Electrify America, June, 2021)
- Contag, M., et al. "How They Did It: An Analysis of Emission Defeat Devices in Modern Automobiles." In *2017 IEEE Symposium on Security and Privacy (SP)*, San Jose, CA, USA, 2017, pp. 231-250. <https://doi.org/10.1109/SP.2017.66>.
- EPA. "Summary of Criminal Prosecutions." EPA, April 21, 2017. https://cfpub.epa.gov/compliance/criminal_prosecution/index.cfm?action=3&prosecution_summary_id=3009.
- EPA. Notice of violation letter from U.S. EPA to Volkswagen AG, Audi AG. Accessed October 26, 2023. <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-11/documents/vw-nov-2015-11-02.pdf>.
- EPA. Notice of violation letter from U.S. EPA to Volkswagen AG, Audi AG. Accessed October 26, 2023. <https://www.epa.gov/sites/default/files/2015-10/documents/vw-nov-cao-09-18-15.pdf>.
- EPA. The origins of EPA | US EPA - U.S. Environmental Protection Agency. Accessed October 26, 2023. <https://www.epa.gov/history/origins-epa>.
- Finance, Yahoo. "Volkswagen AG (Vow3.de) Stock Historical Prices & Data." Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/quote/VOW3.DE/history?period1=1442275200&period2=1443571200&interval=1d&filter=history&frequency=1d&includeAdjustedClose=true>.

- Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19731981-17358#>.
- Jaques, Tony. *Issue and crisis management: Exploring issues, crises, risk and reputation*. Melbourne: OUPANZ, 2014.
- Jung, Jae C., and Elizabeth Sharon. "The Volkswagen Emissions Scandal and Its Aftermath." *Global Business and Organizational Excellence* 38, no. 4 (2019): 6–15. <https://doi.org/10.1002/joe.21930>.
- Kell, Georg. "From Emissions Cheater to Climate Leader: VW's Journey from Dieselgate to Embracing e-Mobility." *Forbes*, Forbes Magazine, September 12, 2023. <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2022/12/05/from-emissions-cheater-to-climate-leader-vws-journey-from-dieselgate-to-embracing-e-mobility/?sh=6dae82d468a5>.
- Mansouri, Nazanin. "A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test." *International Journal of Science and Engineering Applications* 5, no. 4 (2016): 211–16. <https://doi.org/10.7753/ijsea0504.1004>.
- Monique, "VW State and Local Agency Information (May 12, 2023)," National Association of Clean Air Agencies, May 12, 2023, https://www.4cleanair.org/volkswagen_settlement_information/.
- Mujkic, Edin, and Donald Klingner. "Dieselgate: How Hubris and Bad Leadership Caused the Biggest Scandal in Automotive History." *Public Integrity* 21, no. 4 (2018): 365–77. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1522180>.
- NBC News*. "Volkswagen Emissions Settlement to Reach Nearly \$15 Billion." *YouTube video*, 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=WS3fBhLoIM4>.
- Neuman, W. Lawrence. Essay. In *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th ed., 202–21. Pearson Education Limited, 2014.
- Nugroho, Indrawan Dr. "Gegara Bos Galak, Perusahaan Ini Rugi 652 Triliun. Begini Ceritanya." *YouTube video*, 2023. <https://www.youtube.com/watch?v=y3w02Dd3RkA>.
- Osborne, Charlie. "Volkswagen Engineer behind 'defeat Device' Pleads Guilty in US Court." *ZDNET*, September 12, 2016. <https://www.zdnet.com/article/volkswagen-engineer-behind-defeat-device-pleads-guilty-in-us-court/>.

- Parloff, Roger. "How VW Paid \$25 Billion for Dieselgate - and Got off Easy." ProPublica, February 6, 2018. <https://www.propublica.org/article/how-vw-paid-25-billion-for-dieselgate-and-got-off-easy>.
- Spapens, Toine, Rob White, Daan van Uhm, and W. Huisman. *Green Crimes and Dirty Money*. Abingdon: Routledge, 2020.
- Steger, Ulrich, *Corporate Diplomacy the Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment* (Chichester: Wiley, 2003), 173-222
- Taylor, Edward, and Jan Schwartz. "Bet Everything on Electric: Inside Volkswagen's Radical Strategy Shift" Reuters, February 6, 2019. <https://www.reuters.com/article/idUSKCN1PV0K0/>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2016," Financial Reports Volkswagen Group, March 14, 2017, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2017," Financial Reports Volkswagen Group, March 13, 2018, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2018," Financial Reports Volkswagen Group, March 12, 2019, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2019," Financial Reports Volkswagen Group, March 17, 2020, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2020," Financial Reports Volkswagen Group, March 16, 2021, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2021," Financial Reports Volkswagen Group, March 15, 2022, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>. <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.
- Volkswagen Group, "Annual Report 2022," Financial Reports Volkswagen Group, March 14, 2023, <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>. <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.

- Volkswagen Group, “Boom and Crisis in the One-Product Business,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19611972-17357#>.
- Volkswagen Group, “Deliveries,” Group Management Report, accessed November 24, 2023, <https://annualreport2022.volkswagenag.com/group-management-report/business-development/deliveries.html>.
- Volkswagen Group, “Founding of the Company and Integration into the War Economy,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19371945-17354#>.
- Volkswagen Group, “From the Automotive Dream to the Volkswagen Idea,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19041933-17352>
- Volkswagen Group, “Globalisation of the Mobility Group,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/1992-2015-17360#>.
- Volkswagen Group, “Group Essentials,” Volkswagen Group, accessed December 3, 2023, <https://www.volkswagen-group.com/en/group-essentials-15957>
- Volkswagen Group, “Internationalisation and Mass Production in the Era of Germany’s Economic Miracle,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19501960-17356#>.
- Volkswagen Group, “New Brands, New Markets,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19821991-17359#>.
- Volkswagen Group, “On the Road to Emission-Free Mobility,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/2016-until-today-17361#>.
- Volkswagen Group, “The ‘German People’s Car’ as a ‘Communal Project’ of the German Automotive Industry, n.d., ” Volkswagen Group, <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19341937-17353>.
- Volkswagen Group, “The Shift to Models with Water-Cooled Engines,” Volkswagen
- Volkswagen Group, “The Work of the British,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351/19451949-17355#>

Volkswagen Group. "Annual Report 2015." *Financial Reports Volkswagen Group*, April 28, 2016. <https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928>.

Volkswagen Group. "Portrait & Locations." Volkswagen Group, n.d. <https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html>.

Welch, James. "The Volkswagen Recovery: Leaving Scandal in the Dust." *Journal of Business Strategy* 40, no. 2 (2019): 3–13. <https://doi.org/10.1108/jbs-04-2018-0068>.

Woodard, Collin. "Volkswagen Changes Compliance System to Prevent Another Dieselgate." *MotorTrend*, December 11, 2017. <https://www.motortrend.com/news/volkswagen-changes-compliance-system-to-prevent-another-dieselgate/>.

Zhang, Michael, Glyn Atwal, and Maya Kaiser. "Corporate Social Irresponsibility and Stakeholder Ecosystems: The Case of Volkswagen Dieselgate Scandal." *Strategic Change* 30, no. 1 (2021): 79–85. <https://doi.org/10.1002/jsc.2391>.