



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Hubungan Internasional Program Sarjana

Terakreditasi Unggul

SK BAN-PT No. 1853/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023

**Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieselgate di
Amerika Serikat (2015-2022)**

Skripsi

Oleh

Henny Kristanto Setiawan

6092001102

Bandung

2024



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Hubungan Internasional Program Sarjana

Terakreditasi Unggul

SK BAN-PT No. 1853/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023

**Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieselgate di
Amerika Serikat (2015-2022)**

Skripsi

Oleh

Henny Kristanto Setiawan

6092001102

Pembimbing

Dr. Adelbertus Irawan Justiniarto Hartono, Drs., M.A.

Bandung

2024

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Hubungan Internasional
Program Studi Hubungan Internasional Program Sarjana



Tanda Pengesahan Skripsi

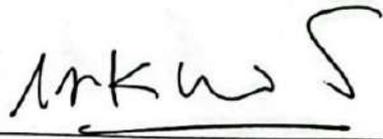
Nama : Henny Kristanto Setiawan
Nomor Pokok : 6092001102
Judul : Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieselgate di Amerika Serikat (2015-2022)

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada 16 Januari 2024
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

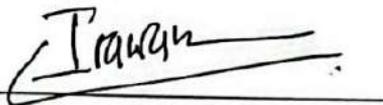
Ketua sidang merangkap anggota

Dr. phil. Aknolt Kristian Pakpahan, M.A.

: 

Sekretaris

Dr. Adelbertus Irawan Justiniarto Hartono, Drs., M.A.

: 

Anggota

Sapta Dwikardana, Ph.D.

: 

Mengesahkan,
Pj. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

Pernyataan

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Henny Kristanto Setiawan
NPM : 6092001102
Program Studi : Ilmu Hubungan Internasional
Judul : Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieselgate di Amerika Serikat (2015-2022)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 2 Januari 2024



Henny Kristanto Setiawan

ABSTRAK

Nama : Henny Kristanto Setiawan

NPM : 6092001102

Judul : Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieselgate di Amerika Serikat
(2015-2022)

Pelanggaran hukum dalam suatu negara oleh perusahaan multinasional yang beroperasi di negara tersebut dapat menyebabkan skandal. Volkswagen Group merupakan salah satu perusahaan multinasional yang terlibat skandal akibat pemasangan *defeat device* pada mesin kendaraannya. Meski telah terlibat skandal dengan skala global, Volkswagen Group berhasil melakukan manajemen krisis yang dilihat dari penjualan perusahaan yang meningkat dengan cepat hanya satu tahun setelah krisis besar menimpa perusahaan, yakni Dieselgate pada tahun 2015 dan pandemi COVID-19 pada 2020. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti usaha-usaha yang dilakukan Volkswagen Group dalam manajemen krisis, sehingga dapat melakukan pemulihan dengan cepat setelah tertimpa krisis berskala besar. Penelitian ini penting untuk menemukan cara manajemen krisis yang efektif setelah sebuah perusahaan multinasional ditimpa skandal berskala besar. Analisis akan dilakukan dengan menggunakan 2 kerangka pemikiran, yakni corporate diplomacy yang menjelaskan penyelesaian masalah perusahaan multinasional di negara asing melalui pemerintah negaranya dan relational model of crisis management yang menjelaskan metode manajemen krisis. Berdasarkan analisis, penulis menemukan tiga temuan utama. Penemuan pertama adalah manajemen krisis dilakukan oleh Volkswagen dengan melakukan diplomasi perusahaan dengan menyelesaikan masalah bersama lembaga hukum dan pemerintahan Amerika Serikat dan menjalankan proyek lingkungan. Temuan kedua adalah selain masalah hukum, Volkswagen telah melakukan perubahan internal seperti mekanisme kerja perusahaan, yang menunjukkan niat baik perusahaan untuk berubah di pandangan masyarakat Amerika Serikat. Temuan ketiga adalah terkait peralihan fokus produksi dari mesin diesel menjadi kendaraan elektrik nol emisi yang selaras dengan kepentingan lingkungan.

Kata Kunci : Dieselgate, defeat device, Volkswagen Group, corporate diplomacy, crisis management

ABSTRACT

Name : Henny Kristanto Setiawan
Student ID : 6092001102
Title : *Volkswagen Group's Response to the Dieselpgate Crisis in the United States (2015-2022)*

Violation of the law in a country by multinational companies operating in that country can cause scandals. Volkswagen Group is one of the multinational companies involved in a scandal due to the installation of defeat device on its vehicle engines. Although it has been involved in a scandal on a global scale, Volkswagen Group has succeeded in carrying out crisis management as seen from the company's sales which have increased rapidly only one year after a major crisis hit the company, namely Dieselpgate in 2015 and the COVID-19 pandemic in 2020. The purpose of this study is to examine the efforts made by the Volkswagen Group in crisis management, so that it can recover quickly after being hit by a large-scale crisis. This research is important to find an effective crisis management method after a multinational company is hit by a large-scale scandal. The analysis will be conducted using two frameworks, namely corporate diplomacy, which explains the resolution of problems of multinational companies in foreign countries through their governments, and the relational model of crisis management, which explains crisis management methods. Based on the analysis, the author found three main findings. The first finding is that crisis management is carried out by Volkswagen by conducting corporate diplomacy by solving problems with legal institutions and the United States government and carrying out environmental projects. The second finding is that in addition to legal issues, Volkswagen has made internal changes such as the company's working mechanism, which shows the company's good intentions to change in the eyes of the American public. The third finding is related to the shift in production focus from diesel engines to zero-emission electric vehicles that are aligned with environmental interests.

Keywords: Dieselpgate, defeat device, Volkswagen Group, corporate diplomacy, crisis management

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat-Nya yang bekerja diatas tangan penulis sehingga penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieselgate di Amerika Serikat (2015-2022) untuk memperoleh gelar sarjana dari program studi Ilmu Hubungan Internasional di Universitas Katolik Parahyangan.

Penelitian ini penting dilakukan agar pembaca dapat memahami strategi penanganan krisis perusahaan multinasional, khususnya dalam penelitian ini adalah Volkswagen Group. Penelitian ini akan fokus terhadap upaya dan strategi yang dilakukan Volkswagen Group dalam menangani krisis besar yang mempengaruhi citra perusahaan di mata publik, agar dapat bangkit dari situasi krisis tersebut. Penelitian ini dapat berguna bagi para pengamat politik dan bisnis, karena erat kaitannya dalam penyelesaian krisis melalui pemerintahan. Dalam menganalisis fenomena ini, penulis menggunakan pola pikir yang dibawa oleh teori *corporate diplomacy* dan *relational model of crisis management*. Dengan pola pikir tersebut, penulis akan fokus terhadap pengelompokkan tiga upaya terbesar yang dilakukan Volkswagen Group dalam menangani krisis Dieselgate dan keberhasilan perusahaan untuk mengembalikan nama baik perusahaan, dengan indikator yang dilihat penulis melalui naiknya penjualan perusahaan untuk kendaraan yang dijual kepada publik di Amerika Serikat.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan, namun besar harapan penulis bahwa penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca dalam memahami manajemen krisis perusahaan multinasional Volkswagen Group, membawa perspektif kebaruan bagi para pengamat politik bisnis. Penulis bersedia menerima kritik, saran dan rekomendasi untuk menyempurnakan penelitian ini.

Bandung, 2 Januari 2024



Henny Kristanto Setiawan

UCAPAN TERIMA KASIH

Bagian ini penulis dedikasikan untuk mengucapkan terima kasih kepada Tuhan dan orang-orang yang telah memberikan dukungan moral kepada penulis untuk tetap semangat dalam melalui berbagai proses penelitian :

1. Tuhan Yang Maha Esa

Skripsi ini tidak akan selesai tanpa penguatan yang penulis dapatkan dari berdoa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Penulis selalu merasakan penyertaan Tuhan dalam setiap proses penulisan dan dalam hidup penulis, sehingga dengan keyakinan tersebut penulis tidak menyerah dalam proses penelitian dan percaya bahwa waktu Tuhan pasti yang terbaik.

2. Diri Sendiri

Terima kasih untuk diri sendiri yang terus berjuang untuk menyelesaikan penelitian ini hingga akhir, meskipun mengalami berbagai rintangan dalam prosesnya. Terima kasih telah menjadi sosok yang mandiri, meski banyak sendiri dalam hidupmu. Terima kasih atas kegigihan yang dimiliki dalam mengerjakan segala sesuatu. Setelah mendapatkan gelar sarjana, masih banyak impian yang ingin kamu wujudkan. Saat kamu membaca kembali tulisan ini, kuharap kamu menjalani hidup dengan melakukan hal-hal yang kamu senangi, dengan dikelilingi orang-orang yang kamu sayangi. *Thank you myself, for saving me everytime. I wish you good luck and happiness in life.*

3. Dosen Pembimbing Skripsi

Terima kasih kepada dosen pembimbing saya, Dr. Adelbertus Irawan Justiniarto Hartono, Drs., M.A. yang telah membimbing dan memberikan saran-saran dalam proses penelitian hingga skripsi ini selesai, mulai dari tahap rancangan penelitian hingga sidang skripsi berlangsung.

4. Dosen Penguji Sidang Skripsi

Terima kasih kepada dosen penguji sidang skripsi saya, Dr. phil. Aknolt Kristian Pakpahan, M.A. dan Sapta Dwikardana, Ph.D. Terima kasih atas masukan dan saran perbaikan yang diberikan untuk melakukan revisi agar penulis ini dapat memperbaiki kekurangan dari penelitian ini

5. Seluruh Dosen yang Mengajar Selama Penulis Menempuh Pendidikan Sarjana

Terima kasih kepada seluruh orang-orang hebat yang menjadi dosen saya selama proses saya menempuh pendidikan sarjana di Ilmu Hubungan Internasional Universitas Katolik Parahyangan. Khususnya, untuk dosen yang kelasnya amat saya nikmati setiap Sabtu pagi selama proses mengerjakan skripsi ini, Mba Meyta Saraswaty Putri, S.IP., M.I.Kom. Terima kasih atas dukungan moral dan telah menjadi dosen yang memberikan *positive vibes* dan motivasi bagi saya dan mahasiswa lain.

6. Keluarga

Terima kasih untuk keluarga tersayang yang telah memberikan dukungan dalam bentuk apapun dan kasih sayang yang diberikan selama hidupku. Kepada perempuan hebat yang telah menjadi inspirasiku, ibu tercinta yang terus memberikan dukungan dalam setiap perjalanan yang saya lalui, yang selalu mendengarkan cerita, menghibur dan menyemangati. Kedua kakakku yang memberikan dukungan dan semangat. Tak lupa, kepada ayahku tersayang, yang sudah tenang di sisi Tuhan, terima kasih atas memori menyenangkan yang menguatkan.

7. Teman-teman selama masa perkuliahan

Terima kasih kepada teman-teman selama masa perkuliahan yang telah berbagi suka dan duka selama saya menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan, yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu.

8. Keluarga Slavik

Kepada keluarga Slavik yang jauh namun dekat di hati, yang telah memberikan kehangatan dan dukungan moral kepada penulis, Margarete Slavik dan Jürgen Slavik yang juga menginspirasi dan memberikan dukungan agar penulis belajar bahasa Jerman, *dankeschön!*

9. Roman Slavik

Last but not least, kepada Roman Slavik yang menjadi *safe space* bagi saya. Tempat teraman bagi saya untuk mengekspresikan diri, perasaan dan pikiran. Orang pertama yang terlintas di pikiran saat ingin bertukar pikiran, berbagi cerita, kesedihan, kegembiraan, kegagalan dan keberhasilan, dan fase lainnya dalam hidup. Orang yang yakin akan kemampuan saya melebihi diri sendiri, dan mengajarkan untuk lebih mengapresiasi diri sendiri. Terima kasih telah menyempatkan waktu ditengah kesibukan sehari-hari untuk meluangkan waktu bersama. *There's nothing like doing nothing with you.*

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR SINGKATAN	ix
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.2.1 Perumusan Masalah.....	7
1.2.2 Pembatasan masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1.4 Tinjauan Pustaka	12
1.5 Kerangka Pemikiran	14
1.6 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	20
1.7 Sistematika Pembahasan	21
Bab II Profiling Perusahaan Volkswagen Group	24
2.1 Sejarah Perusahaan.....	24
2.2 7 Nilai Penting dalam Volkswagen Group.....	36
2.3 Volkswagen Group Sebelum dan Sesudah Dieselgate.....	40
Bab III Skandal Dieselgate dan Kebijakan Lingkungan di Amerika Serikat	45
3.1 Ide Awal Dibentuknya “Defeat Device”	45
3.2 Defeat Device	50
3.3 Pengungkapan Kasus oleh EPA dan Pelanggaran Hukum Amerika Serikat “Clean Air Act” oleh Volkswagen Group.....	54
3.4 Dibawanya Skandal Dieselgate ke Ranah Hukum	60
Bab IV Strategi dan Upaya Penanganan Krisis Volkswagen Group terkait Skandal Dieselgate	65
4.1 Strategi Teknis Perusahaan dan Pengaruh Manajemen Krisis terhadap Penjualan	65
4.2 Penyelesaian Finansial Sesuai Putusan Pengadilan Amerika Serikat	79
4.3 Proyek Infrastruktur dan Transisi Diesel ke Mobilitas Elektrik di Amerika Serikat (Elektrifikasi)	83
4.3.1 Siklus Pertama Proyek Elektrifikasi.....	86
4.3.2 Siklus Kedua Proyek Elektrifikasi	90
4.3.3 Siklus Ketiga Proyek Elektrifikasi	94
Bab V Kesimpulan	96
Daftar Pustaka	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Harga Saham Volkswagen Group (VOW3) 2 minggu pertama setelah Dieselgate terungkap	2
Gambar 2. 1 VW Series 3, prototipe mobil rakyat pertama	13
Gambar 3. 1 Komponen Utama yang Dimanfaatkan Dalam Defeat Device	28
Gambar 4. 1 Alokasi Dana Siklus Pertama Proyek Electrify America	43
Gambar 4. 2 Pemetaan Alokasi Dana Nasional Siklus Kedua	46

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penjualan Kendaraan Publik di Amerika Serikat (2015-2022)	3
Tabel 2. 1 Perubahan Kondisi Sebelum dan Sesudah Dieselgate	21

DAFTAR SINGKATAN

AG	: Aktiengesellschaft
AECD	: Auxiliary Emission Control Device
B2G	: Business to Government
COVID-19	: Coronavirus Disease 2019
CEO	: Chief Executive Officer
CSR	: Corporate Social Responsibility
CSI	: Corporate Social Irresponsibility
CARB	: California Air Resources Board
CAA	: Clean Air Act
COC	: Certificate of Conformity
CFR	: Code of Federal Regulations
DAF	: Deutsche Arbeitsfront
DPF	: Diesel Particulate Filter
EPA	: Environmental Protection Agency
ECU	: Engine Control Unit
EGR	: Exhaust Gas Recirculation
ECM	: Electronic Control Module
FTC	: Federal Trade Commission
FBI	: Federal Bureau of Investigation
GmbH	: Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICCT	: International Council on Clean Transportation
Ltd	: Limited Liability Company
NGO	: Non-governmental Organization
NO _x	: Nitrogen Oksida
NO	: Nitrogen Monoksida
NO ₂	: Nitrogen Dioksida
NSC	: NO _x Storage Catalyst
NSU	: Neckarsulmer Fahrzeugwerke Aktiengesellschaft
RDA	: Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie
SCR	: Selective Catalyst Reduction
TDI	: Turbo Diesel Injection
USD	: United States Dollar
US DOJ	: United States Department of Justice
USC	: United States Code
ZEV	: Zero Emission Vehicle

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam hubungan internasional, perusahaan multinasional memainkan peranan penting dalam perdagangan internasional. Aktivitas perusahaan multinasional merupakan salah satu penggerak perekonomian negara. Aktivitas perusahaan multinasional akan menyerap tenaga kerja sehingga mengurangi tingkat pengangguran, menambah devisa negara melalui pajak dan penanaman modal, serta meningkatkan aktivitas ekspor dan impor suatu negara. Namun dibalik semua keuntungan yang didapatkan tersebut, perusahaan juga dapat membawa dampak negatif apabila tidak mematuhi kebijakan di pasar negara lain. Tantangan besar yang dimiliki oleh perusahaan multinasional adalah menyesuaikan produksi dengan kebijakan dan aturan pada negara tempat produknya dipasarkan. Hal ini merupakan tantangan karena setiap negara memiliki kebijakan hukum dan kebijakan perdagangan yang berbeda-beda. Salah satu contohnya adalah apabila perusahaan multinasional menggunakan sebuah cara curang agar produknya diterima di pasar negara lain, yang kemudian akan menimbulkan skandal bagi perusahaan.¹

Skandal yang terjadi dalam perusahaan merupakan pelanggaran moral dan legal yang memiliki dampak terhadap konsumen, pemegang saham dan perusahaan. Pelanggaran yang bersifat tidak etis menimbulkan berbagai dampak kerusakan

¹ Toine Spapens et al., *Green Crimes and Dirty Money* (Abingdon: Routledge, 2020).

terhadap perusahaan, mulai dari citra perusahaan, struktur perusahaan hingga dampak kerusakan finansial dan hukum. Bagi perusahaan multinasional, penanganan terhadap skandal yang terjadi dalam perusahaan akan lebih rumit dibandingkan dengan perusahaan skala nasional. Hal ini disebabkan oleh skala perusahaan yang besar, sehingga sebuah skandal dapat menyebabkan krisis pada perusahaan. Apabila perusahaan tidak dapat menangani krisis tersebut, akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan, bahkan dapat berpeluang mengalami kebangkrutan.²

Volkswagen Group merupakan salah satu perusahaan multinasional yang menghadapi sebuah skandal dalam perjalanan perusahaannya. Volkswagen Group merupakan perusahaan otomotif asal Jerman yang memiliki *headquarter* di Wolfsburg, Jerman. Volkswagen Group memiliki 120 pabrik produksi, berlokasi di 19 negara Eropa, dan 10 negara lainnya yang tersebar di Amerika Serikat, Asia dan Afrika. Pabrik-pabrik produksi milik Volkswagen Group tersebut dioperasikan oleh lebih dari 600.000 karyawan di seluruh dunia, dengan penjualan kendaraan ke 153 negara di dunia. Volkswagen Group memiliki sepuluh merek : Volkswagen, Volkswagen commercial vehicles, ŠKODA, SEAT, CUPRA, Audi, Lamborghini, Bentley, Porsche dan Ducati. Volkswagen memiliki visi “*mobility for generations to come*” dengan strategi yang disebut “*NEW AUTO Group strategy 2030*”. Hal ini menggambarkan bahwa Volkswagen Group memiliki tujuan penciptaan kendaraan yang berkelanjutan, bagi masyarakat, perusahaan dan lingkungan. Hal ini ditunjukkan dengan

² Ibid.

bergabungnya Volkswagen Group dalam *Paris Agreement*, dengan komitmen kendaraan netral karbon di 2050.³

Meski memiliki tujuan penciptaan kendaraan berkelanjutan, Volkswagen Group sempat tersandung skandal terkait dengan isu lingkungan. Volkswagen Group menghadapi skandal ketika terungkap bahwa perusahaan tersebut telah memasang perangkat curang atau yang disebut dengan “*defeat device*” di mesin dieselnnya untuk menghindari tes emisi. Jika berada dalam kondisi pengetesan emisi, *defeat device* tersebut akan menekan jumlah emisi yang keluar hingga 40 kali lebih rendah dibanding penggunaan biasa, sehingga dinyatakan lulus tes dan tidak melebihi jumlah emisi yang diperbolehkan di Amerika Serikat. Dari total 11 juta mobil dengan *defeat device* yang beredar di seluruh dunia, 590.000 berada di Amerika Serikat.⁴

Pelanggaran ini dianggap sebagai kecurangan sehingga setelah dua minggu pertama kasus ini terungkap, saham perusahaan turun hingga 40% dan beberapa eksekutif Volkswagen Group dipenjara. Harga saham merupakan sebuah indikator menurunnya permintaan investor terhadap saham perusahaan Volkswagen Group. Turunnya harga saham ini menunjukkan dampak kerugian finansial perusahaan. Setelah munculnya skandal ini, Volkswagen Group kemudian fokus untuk mengendalikan finansial dan stabilitas perusahaan dengan melakukan beberapa

³ Volkswagen Group, “Portrait & Locations,” Volkswagen Group, n.d., <https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html>.

⁴ Jae C. Jung and Elizabeth Sharon, “The Volkswagen Emissions Scandal and Its Aftermath,” *Global Business and Organizational Excellence* 38, no. 4 (September 2019), 6-15, <https://doi.org/10.1002/joe.21930>.

perubahan, dengan salah satu yang berdampak besar adalah pergantian *Chief Executive Officer* (CEO).⁵

Gambar 1. 1 Harga Saham Volkswagen Group (VOW3) 2 minggu pertama setelah Dieseldgate terungkap
Sumber : Yahoo Finance, 2015

Date	Open	High	Low	Close*	Adj Close**	Volume
Sep 29, 2015	96.90	101.45	94.36	95.20	68.13	4,578,800
Sep 28, 2015	107.00	107.00	97.35	99.30	71.06	5,577,300
Sep 25, 2015	116.55	117.00	105.00	107.30	76.79	4,917,154
Sep 24, 2015	116.60	120.30	111.15	112.15	80.26	7,305,225
Sep 23, 2015	105.00	117.00	95.51	111.50	79.79	11,570,539
Sep 22, 2015	131.20	131.60	101.35	106.00	75.86	14,197,367
Sep 21, 2015	139.95	142.90	125.40	132.20	94.61	13,754,455
Sep 18, 2015	167.05	167.30	161.65	162.40	116.22	3,230,795
Sep 17, 2015	169.50	170.55	167.80	167.80	120.08	1,192,953
Sep 16, 2015	170.35	171.45	168.00	169.65	121.41	1,207,214
Sep 15, 2015	168.80	170.20	167.10	169.20	121.09	969,840

*Close price adjusted for splits. **Adjusted close price adjusted for splits and dividend and/or capital gain distributions.

Gambar diatas menunjukkan penurunan saham Volkswagen Group sejak 2 minggu pertama terungkapnya kasus ini pada 15 September 2015. Penurunan drastis ini merupakan indikasi turunnya kepercayaan masyarakat terhadap Volkswagen Group.

Skandal emisi Volkswagen Group dimulai pada 2007 ketika penjualan mobil diesel ditangguhkan sampai teknologi yang lebih baik dikembangkan untuk memenuhi standar baru. Pada tahun 2008, Volkswagen Group meluncurkan mobil diesel yang dilabeli dengan “*clean car*” dan memperoleh beberapa penghargaan lingkungan

⁵ Ibid.

sebelum akhirnya skandal ini terungkap pada tahun 2015. Skandal ini, dikenal sebagai Dieselgate atau Emissionsgate, mempengaruhi sekitar 11 juta kendaraan di seluruh dunia, dengan lebih dari 590.000 di Amerika Serikat saja. Mobil produksi Volkswagen Group yang terpengaruh oleh skandal ini adalah Touareg, Porsche Cayenne, Audi A6 Quattro, Audi A7 Quattro, Audi A8, Audi A8L, Audi Q5, dan Audi Q7. Skandal tersebut menyebabkan penurunan penjualan dan reputasi Volkswagen Group yang signifikan di Amerika Serikat pada saat skandal tersebut terungkap ke publik.⁶

Anomali yang ditemukan saat meneliti kasus ini adalah saat melihat lonjakan penjualan yang terjadi pasca skandal. Penjualan Volkswagen Group mulai melonjak pada awal 2017, terlepas dari skandal tersebut. Hal ini berarti lonjakan penjualan terjadi hanya 1 tahun 3 bulan setelah Dieselgate terjadi. Pada tahun 2017 juga, Volkswagen Group berhasil menjadi perusahaan pembuat otomotif terbesar di dunia. Selain tahun 2017, perusahaan sempat mengalami penurunan penjualan sebesar 12,1% pada tahun 2020 setelah sebelumnya terus mengalami kenaikan sejak 2017, namun penjualan kembali melonjak di tahun 2021 sebesar 12,6%. Tahun 2020 merupakan tahun krisis saat perekonomian dunia runtuh akibat munculnya pandemi COVID-19, namun Volkswagen Group sudah berhasil menaikkan penjualan melampaui minus sebelumnya di tahun 2021. Kedua krisis pada tahun 2015-2017 (Dieselgate) dan tahun 2020 (COVID-19) dan penjualan Volkswagen Group pada tahun-tahun tersebut menunjukkan bahwa penanganan krisis yang dilakukan oleh Volkswagen Group

⁶ Ibid

merupakan penanganan krisis yang efektif dan memakan waktu 1-2 tahun bagi perusahaan untuk pulih, bahkan kepada kondisi yang lebih baik dari sebelumnya.

Tabel 1. 1 Penjualan Kendaraan Publik di Amerika Serikat (2015-2022)
Sumber : Laporan tahunan Volkswagen 2015-2022, 2015-2022

Tahun	Jumlah Unit Kendaraan Publik Terjual	Persentase Kenaikan / Penurunan dari Tahun Sebelumnya
2015	607.096	+1,2 %
2016	591.063	-2,6 %
2017	625.128	+5,8 %
2018	638.274	+2.1%
2019	654.152	+2.5%
2020	574.822	-12,1 %
2021	647.521	+12,6 %
2022	564.705	-12,8 %

Tabel tersebut merupakan hasil pengolahan data yang diambil penulis dari laporan finansial yang terdapat dalam laporan tahunan Volkswagen Group tahun 2015 hingga 2022. Bagian yang penulis tandai dengan warna abu-abu merupakan tahun yang menjadi anomali dari penelitian ini, melihat peningkatan penjualan dan pemulihan yang cepat setelah dilanda krisis berskala besar, yakni Dieseldgate pada tahun 2015 dan

COVID-19 di tahun 2020. Dapat dilihat bahwa pemulihan penjualan, bahkan terjadinya lonjakan penjualan dalam jangka waktu 1-2 tahun setelah krisis.⁷

Maka dari itu, topik ini menarik dan penting untuk diteliti sebagai studi terkait penanganan krisis yang dilakukan Volkswagen Group dalam menghadapi krisis skala besar, terutama skandal Dieseldate yang langsung merujuk kepada citra perusahaan terhadap publik. Penelitian ini akan berfungsi sebagai gambaran bagi perusahaan multinasional lainnya terkait penanganan krisis yang dilakukan perusahaan hingga dapat beroperasi seperti semula, bahkan mengalami lonjakan penjualan sehingga dapat mempertahankan bisnisnya. Penelitian akan dilakukan dengan judul Respon Volkswagen Group terhadap Krisis Dieseldate di Amerika Serikat (2015-2022)⁸

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah utama dalam penelitian ini adalah untuk memahami mengapa penjualan Volkswagen Group meningkat, meskipun faktanya perusahaan menghadapi reaksi keras dan hukuman finansial akibat skandal Dieseldate. Studi menunjukkan bahwa berbagai faktor seperti tindakan perusahaan, strategi pemasaran, dan perilaku konsumen memainkan peran penting dalam lonjakan penjualan Volkswagen Group. Namun, alasan pasti di balik lonjakan penjualan ini masih belum jelas, sehingga strategi

⁷ Volkswagen Group, "Deliveries," Group Management Report, accessed November 24, 2023, <https://annualreport2022.volkswagenag.com/group-management-report/business-development/deliveries.html>.

⁸ Ibid.

yang dilakukan Volkswagen Group dalam upaya pemulihan menjadi topik penelitian yang menarik.

1.2.1 Perumusan Masalah

Upaya perusahaan untuk mengendalikan finansial perusahaan mulai terlihat hasilnya setelah 1 tahun 3 bulan. Penjualan otomotif Volkswagen Group memang sempat turun di Amerika Serikat selama tahun 2016, yakni turun sebesar 2,6% di tahun 2016, namun kemudian berhasil meningkat sebesar 5,8% pada tahun 2017.⁹ Terdapat beberapa faktor yang berkontribusi dalam kenaikan penjualan dan pemulihan perusahaan setelah skandal. Faktor pertama adalah teralihnya perhatian publik Amerika Serikat pada kasus lainnya. Faktor kedua adalah dampak Dieseldate terhadap konsumen. Setelah melalui berbagai survei, konsumen lebih peduli dengan performa mobilnya dibandingkan emisi yang dihasilkan. Faktor ketiga adalah kurangnya kekuatan dari konsumen yang memiliki kesadaran tentang isu lingkungan.¹⁰

Tantangan hukum juga dihadapi oleh Volkswagen Group dalam skandal Dieseldate ini, namun terdapat beberapa pendekatan yang dilakukan, seperti pencegahan terhadap bertambahnya tuntutan hukum, merespon konflik sesuai besar pasarnya, serta penggantian fokus perusahaan dari mobil diesel ke mobil elektrik.

⁹ Volkswagen Aktiengesellschaft, "Volkswagen Konzern - AR 2017 - Deliveries," Deliveries - Volkswagen Group Annual Report 2017, 2017, <https://annualreport2017.volkswagenag.com/group-management-report/business-development/deliveries.html>.

¹⁰ Jae C. Jung and Elizabeth Sharon, "The Volkswagen Emissions Scandal and Its Aftermath," *Global Business and Organizational Excellence* 38, no. 4 (September 2019), 6-15, <https://doi.org/10.1002/joe.21930>.

Selain pendekatan-pendekatan tersebut, Volkswagen Group juga mengubah struktur organisasi perusahaan, seperti mengganti CEO yang menjabat, serta berupaya melepas stigma otoritas dalam perusahaan, dengan menghentikan produksi Phaeton, sebuah sedan yang diproduksi sebagai proyek Ferdinand Piëch, eksekutif Volkswagen Group dari 1993 hingga 2015.¹¹

Setelah upaya mengatasi tantangan hukum, terdapat tantangan lainnya yang harus dihadapi Volkswagen Group, yaitu membangun kepercayaan dan kebijakan publik. Ditemukannya fakta bahwa mobil produksi Volkswagen Group menghasilkan emisi 40 kali lebih banyak dalam penggunaan normal membuat pemasaran yang berlabel ramah lingkungan menjadi sulit dipercaya oleh konsumen. Dalam upaya membangun kembali kepercayaan publik, terdapat persetujuan perjanjian penyelesaian (*settlement*) yang diberikan kepada beberapa negara di dunia. Jumlah persetujuan kompensasi finansial terbanyak dipegang oleh Amerika Serikat dengan total 23 miliar USD. Hal ini karena di berbagai negara lainnya, kebijakan emisi tidak terlalu ketat seperti di Amerika Serikat, sehingga pelanggaran yang benar-benar melebihi batas jumlah emisi terbanyak adalah di Amerika Serikat.¹²

Dieselgate memang menimbulkan banyak tantangan bagi perusahaan yang mempengaruhi perusahaan dan kepercayaan publik, yang berimbas kepada finansial perusahaan dan banyaknya tuntutan hukum. Meski begitu, dalam waktu dua tahun, Volkswagen Group berhasil menaikkan kembali penjualan otomotifnya, hasil dari upaya pendekatan dan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada konsumen dan

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

pemerintah. Kenaikan penjualan ini menunjukkan strategi pendekatan Volkswagen Group berhasil mengembalikan citra perusahaan dan kepercayaan konsumen, sehingga dapat menjalankan operasional perusahaan seperti saat sebelum skandal, bahkan mengalami peningkatan penjualan.¹³

1.2.2 Pembatasan masalah

Batasan dari penelitian ini dipengaruhi oleh dua komponen. Komponen pertama adalah lokasi dan komponen kedua adalah waktu. Untuk komponen pertama, strategi perusahaan yang akan diteliti hanya strategi yang diterapkan di Amerika Serikat. Hal ini berarti strategi yang diterapkan di negara lain selain Amerika Serikat tidak akan masuk kedalam lingkup penelitian ini. Alasan dibalik pembatasan tersebut adalah persetujuan kompensasi yang sangat besar hanya untuk Amerika Serikat, yaitu 23 milyar USD, dibandingkan dengan negara lainnya. Selain itu, hal ini juga terkait dengan pernyataan perusahaan bahwa Volkswagen Group hanya melakukan ganti rugi yang besar karena peraturan emisi yang dilanggar hanyalah peraturan di Amerika Serikat, sementara di negara-negara lainnya termasuk negara-negara Eropa, tidak terjadi pelanggaran jumlah emisi sesuai dengan kebijakan yang berlaku di negara masing-masing. Komponen kedua yakni waktu, dipilih berdasarkan rentang waktu awal kejadian hingga setahun sebelum waktu penelitian ini dilakukan. Hal ini dilakukan untuk membawa kebaruan dalam hasil penelitian, serta dengan konsiderasi

¹³ Ibid.

proyek Volkswagen Group di Amerika Serikat yang masih berjalan hingga saat ini. Penelitian akan dilakukan mulai dari September 2015, yaitu waktu awal kecurangan tersebut terungkap, hingga akhir tahun 2022. Oleh karena itu, proyek infrastruktur dengan jangka waktu 10 tahun yang diteliti pada bab 4 akan terbatas hingga pembahasan siklus ketiga proyek karena siklus keempat baru akan dijalankan pada tahun 2024 hingga 2026, dan penelitian ini dilakukan oleh penulis pada tahun 2023.¹⁴

Dari identifikasi masalah tersebut peneliti akan melakukan penelitian dengan pertanyaan penelitian **“Bagaimana respon Volkswagen Group terhadap krisis Dieseldate di Amerika Serikat pada tahun 2015-2022?”**.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi perusahaan Volkswagen Group dalam meningkatkan penjualan pasca skandal Dieseldate di Amerika Serikat pada tahun 2015-2022 dengan anomali terjadinya lonjakan penjualan pada tahun kedua setelah krisis Dieseldate terjadi pada Volkswagen Group, walaupun krisis tersebut merupakan krisis dengan ruang lingkup yang besar yakni krisis skala global. Selain itu hal serupa terjadi lagi pada tahun 2021 yakni lonjakan penjualan hanya setahun setelah perusahaan menghadapi krisis skala besar, yakni COVID-19. Maka dari itu, melalui studi terkait dengan strategi perusahaan Volkswagen Group pasca krisis, peneliti dapat mengetahui strategi perusahaan Volkswagen Group untuk membangun kembali

¹⁴ Ibid.

bisnisnya pasca krisis skala besar yang terjadi, bahkan kembali meraup keuntungan dengan lonjakan penjualan.

Kegunaan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman akademis mengenai strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menyelamatkan bisnisnya dari kehancuran akibat krisis dan skandal dalam perusahaan. Penelitian ini juga dapat digunakan dalam studi terkait perusahaan Volkswagen Group, tidak hanya terkait strategi perusahaan sebagai fokus utama, tetapi juga mengenai Dieseldate sebagai variabel independen dari penelitian ini dan terkait lonjakan penjualan pasca krisis sebagai variabel dependen dari penelitian ini.¹⁵

1.4 Tinjauan Pustaka

Setelah melakukan tinjauan pustaka pada berbagai literatur terkait lonjakan penjualan Volkswagen Group pada tahun 2015-2022, para peneliti lainnya menyatakan belum diketahui pasti penyebab dari lonjakan penjualan yang terjadi setelah krisis Dieseldate. Beberapa penyebab yang ditemui adalah disebabkan oleh motif finansial dengan pemberian insentif dan penurunan harga, namun ada juga penulis yang menyatakan bahwa lonjakan penjualan tersebut dipengaruhi oleh strategi manajemen krisis perusahaan yang dilakukan Volkswagen Group.

Dalam artikel jurnal *The Volkswagen recovery : leaving scandal in the dust* yang ditulis oleh James Welch, menjelaskan bahwa Volkswagen Group membayarkan

¹⁵ Ibid.

dana penalti dan kompensasi yang besar kepada Amerika Serikat, yakni 3,8 miliar USD sebagai penalti kriminal dan 1,5 miliar USD sebagai biaya kompensasi terhadap konsumen, serta 18 triliun USD untuk menarik kembali kendaraan dengan *defeat device* yang ditemui. Meski mengalami tantangan finansial dan hukum dari skandal Dieselgate, Volkswagen Group melakukan empat strategi yakni *replace*, *restructure*, *redevelop* dan *rebrand*. *Replace* berarti penggantian struktur perusahaan yang dilakukan. *Restructure* merupakan penggantian sistematis kerja para eksekutif. *Redevelop* merupakan proses pembentukan strategi pengembangan baru dan *Rebrand* merupakan strategi yang digunakan untuk mendukung strategi sebelumnya.¹⁶

Artikel jurnal selanjutnya adalah *A case study of Volkswagen unethical practice in diesel emission test* yang ditulis oleh Nazanin Mansouri. Artikel jurnal ini menjelaskan bahwa dalam skandal Dieselgate, yang terlibat bukan hanya para eksekutif perusahaan saja, namun juga pekerja pada tingkat dibawahnya. Partisipan ini meliputi CEO, manajer, teknisi dan mekanik perusahaan. Alasan para partisipan menjaga kerahasiaan dari *defeat device* adalah adanya bonus yang diberikan oleh perusahaan sebagai suap untuk menjaga kerahasiaan *defeat device*. Hal ini menunjukkan terjadinya pelanggaran moral dalam perusahaan yang menimbulkan dampak kerugian finansial dan hukum bagi perusahaan.¹⁷

¹⁶ James Welch, "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>.

¹⁷ Nazanin Mansouri, "A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test," *International Journal of Science and Engineering Applications* 5, no. 4 (April 2016), 211-216, <https://doi.org/10.7753/ijsea0504.1004>.

Artikel jurnal selanjutnya yang akan ditinjau adalah *Corporate social irresponsibility and stakeholder ecosystems : The case of Volkswagen Dieselgate Scandal* oleh Michael Zhang dkk. Artikel jurnal ini menunjukkan keterbalikkan kondisi yang terjadi dalam krisis Volkswagen, dari tujuan yang ingin dicapai perusahaan. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan tujuan perusahaan, namun dalam skandal Dieselgate yang terjadi adalah *Corporate Social Irresponsibility* (CSI) sebagai counter atau lawan dari CSR. Artikel jurnal ini menyatakan bahwa Dieselgate merupakan pelanggaran dari nilai-nilai baik perusahaan yang terbentuk melalui interaksi pemangku kepentingan, sehingga skandal ini tidak hanya berdampak kepada perusahaan, namun juga seluruh pemangku kepentingan.¹⁸

1.5 Kerangka Pemikiran

Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Corporate Diplomacy* oleh Ulrich Steger. Argumen utama dari teori ini adalah *corporate diplomacy* (diplomasi perusahaan) bertujuan untuk mendapatkan legitimasi dari organisasi / perusahaan dengan melakukan identifikasi isu yang menekan perusahaan, sehingga perusahaan tidak hanya memenuhi ekspektasi ekonomi dalam menjalankan bisnisnya, namun juga memenuhi ekspektasi sosial dan politik. Terdapat beberapa poin penjabaran diantaranya : 1. Latar belakang diperlukannya corporate diplomacy 2.

¹⁸ Michael Zhang, 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>.

Pengelompokan posisi dalam 4 kelompok generik 3. Pentingnya pengelolaan aktor non-pasar.¹⁹

Diluar tujuan komersial, perusahaan juga melakukan perluasan kekuasaan ke dalam berbagai bidang selain komersial. Perluasan kekuatan dalam berbagai bidang ini dilakukan melalui berbagai aktivitas perusahaan dengan harapan akan aktivitas ini akan membantu perusahaan memecahkan masalah apabila perusahaan memiliki masalah tertentu. Aktivitas ini juga dilakukan perusahaan kepada aktor negara dalam bentuk diplomasi perusahaan (*corporate diplomacy*). *Corporate diplomacy* penting untuk dilakukan terutama oleh perusahaan multinasional yang beroperasi di banyak negara. Hal ini perlu karena skala perusahaan multinasional yang besar yang akan melibatkan banyak isu dari seluruh dunia. Sebelum maraknya *corporate diplomacy* oleh perusahaan, seringkali perusahaan harus langsung berurusan dengan berbagai masalah yang muncul dan dapat menghalangi bisnis mereka, namun dengan dilakukannya *corporate diplomacy*, perusahaan dapat melakukan penyelesaian masalah melalui pemerintah di negara ataupun area terdampak konflik. Dengan terjalinnya kerja sama antara pemerintah negara di tempat perusahaan beroperasi, pemerintah dapat melakukan intervensi dalam konflik yang terjadi antara perusahaan multinasional dan organisasi atau kelompok tertentu serta masyarakat pada suatu negara.²⁰

¹⁹ Ulrich Steger, *Corporate Diplomacy the Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment* (Chichester: Wiley, 2003), 173-222.

²⁰ Ibid

Kesesuaian antara janji perusahaan dan perilaku aktual sangat penting. Apabila perusahaan tidak menepati janji ataupun perkataan dan klaimnya tidak sesuai dengan kenyataannya, maka hal ini bisa menimbulkan kemarahan publik dan dapat berdampak buruk terhadap perusahaan seperti aksi boikot produk oleh masyarakat. Demi menghindari masalah ini, perusahaan memerlukan sebuah sistem untuk mendeteksi potensi masalah di masa depan sehingga dapat dilakukan tindakan pencegahan. Sistem ini memerlukan kemampuan dan sikap perusahaan untuk berpikiran terbuka dan tidak bias terhadap suatu isu. Pada saat perusahaan mendeteksi potensi isu di masa depan, perusahaan harus menilai relevansi dari isu tersebut terhadap perusahaan dan memikirkan solusi dan penanganan yang cepat sesuai dengan isu agar masalah tidak semakin melebar. Manfaat lainnya dari melakukan deteksi masalah yang mungkin terjadi adalah memiliki kesempatan pada waktu yang tepat untuk menenangkan krisis demi meminimalisir dampak kerugian yang dihasilkan.²¹

Dalam menjalankan corporate diplomacy, terdapat berbagai posisi yang dikelompokkan oleh penulis buku ini kedalam empat kelompok generik. Empat kelompok tersebut diantaranya “*nice guy*”, “*good citizen*”, “*lonely fighter*” dan “*stealth bomber*”. “*Nice guy*” adalah aktor yang melakukan investasi dalam bentuk sponsor dalam upaya meminimalisir dan menghindari pengalaman buruk yang dirasakan oleh pelanggan, biasanya merupakan perusahaan yang memiliki pergerakan cepat dan produk bermerek. “*Good citizen*” adalah tipe aktor yang menunjukkan sikap bertanggung jawab melalui pelaporan yang komprehensif dan dialog publik, dengan

²¹ Ibid.

tujuan meyakinkan masyarakat dan pemerintah bahwa perusahaan menangani masalah dan resiko yang mungkin terjadi di masa depan. Aktor ini biasanya bergerak dalam bidang energi, bahan kimia, maupun industri mobil. “*Lonely fighter*” merujuk pada kondisi perusahaan yang sudah terpojok yang tidak memiliki aliansi ataupun pendukung, sehingga pada posisi ini perusahaan harus mendukung dirinya sendiri. Pengelompokan terakhir yakni “*stealth bomber*” yakni perusahaan yang bergerak secara diam-diam dan menghindari pusat perhatian yang biasanya bergerak dalam bidang-bidang yang disubsidi secara besar-besaran seperti batu bara dan pertanian.²²

Dalam melakukan diplomasi perusahaan, perusahaan harus memahami berbagai macam kondisi pasar maupun kondisi non pasar di negara tujuan. Dalam mengelola kondisi non-pasar, penting bagi perusahaan untuk bertanggung jawab dalam kasus bisnis yang melibatkan perusahaan dan berdampak terhadap pemangku kepentingan. Salah satu kondisi non-pasar yang penting dalam *corporate diplomacy* adalah berbagai aktor dan pemangku kepentingan sebagai pemain di ranah global. Dalam menghadapi masalah perusahaan harus siap mewakili kepentingan dari para pemangku kepentingan yang terlibat sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan. Hal ini biasanya dilakukan dengan manajemen resiko baik jangka pendek maupun jangka panjang terhadap konsekuensi langsung yang dihadapi perusahaan, misalnya menurunnya permintaan akibat boikot yang dilakukan konsumen. Dalam melakukan manajemen resiko, perusahaan harus menghadapi tantangan untuk bersikap terbuka

²² Ibid.

akan perubahan seperti pola pikir dan nilai-nilai perusahaan, seperti mekanisme kerja yang sudah dilakukan sejak dulu oleh petinggi perusahaan.²³

Kerangka pemikiran kedua yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Relational Model of Crisis Management*. Teori ini dicetuskan oleh Tony Jaques dalam buku *Issue and Crisis Management : Exploring Issues, Crisis, Risk and Reputation*. Terdapat empat elemen dalam *Relational Model* ini : 1. *Crisis preparedness* 2. *Crisis prevention* 3. *Crisis incident management* 4. *Post-crisis management*. Elemen pertama dan kedua dikategorikan kedalam *pre-crisis management*, sedangkan elemen ketiga dan keempat dikategorikan kedalam *crisis management*. Setiap elemen *Relational Model of Crisis Management* didefinisikan berdiri sendiri. Teori ini menyatakan dalam penanganan krisis tidak dilakukan secara prosedural bertahap antara langkah satu dan lainnya. Hal ini karena dalam pencegahan krisis tidak selalu hanya dilakukan sebelum krisis, namun juga terjadi pasca krisis sehingga kedua elemen tersebut dilakukan bersamaan.²⁴

Dalam elemen persiapan krisis (*crisis preparedness*) merupakan tindakan yang dapat dilakukan untuk persiapan jika suatu waktu terjadi krisis mencakup tindakan menyusun perencanaan, pembagian tugas dan operasional perusahaan. Infrastruktur dan sumber daya sebagai fondasi perusahaan juga dibentuk rencana pemanfaatannya. Selain itu dalam persiapan krisis juga dapat disiapkan pelatihan dan simulasi yang

²³ Ibid.

²⁴ Tony Jaques, *Issue and Crisis Management: Exploring Issues, Crises, Risk and Reputation* (Melbourne: OUPANZ, 2014).

dilakukan jika terjadinya krisis, agar saat terjadinya krisis perusahaan lebih siap dengan situasi yang terjadi.²⁵

Elemen kedua, yaitu pencegahan krisis (*crisis prevention*), merupakan pencegahan yang dilakukan sebelum terjadinya krisis. Tindakan yang dapat dilakukan bersifat preventif dan antisipatif terhadap krisis yang mungkin terjadi dengan menggunakan berbagai mekanisme seperti survei, pemantauan dan partisipasi asosiasi. Analisis masalah dapat dilakukan dengan identifikasi isu, pemilihan prioritas dan pengembangan strategi dengan menganalisis potensi masalah yang mungkin dapat muncul di kemudian hari. Selain itu proses tanggap darurat yang efektif juga dapat dipersiapkan sebagai respon cepat saat awal mula krisis terjadi.²⁶

Elemen ketiga, yaitu manajemen krisis (*crisis incident management*), merupakan penanganan yang dilakukan saat krisis terjadi. Ketika menyadari terjadinya krisis, perusahaan dapat menerapkan strategi manajemen terhadap krisis yang terjadi. Manajemen perusahaan harus memberikan respon yang cepat terhadap krisis melalui aktivasi sistem serta melakukan mitigasi kerusakan, dengan beberapa upaya yang dapat dilakukan perusahaan, seperti komunikasi kepada publik, media dan pemegang saham dan permintaan maaf perusahaan terhadap kerusakan yang timbul akibat krisis.²⁷

Elemen keempat, yaitu *post-crisis management*, merupakan manajemen yang dilakukan setelah krisis terjadi dalam upaya pemulihan perusahaan. Perusahaan harus melakukan upaya pemulihan keuangan, pemulihan pasar, konsumen dan bisnis agar

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

perusahaan dapat kembali beraktivitas seperti saat sebelum krisis. Perusahaan juga dapat melakukan pemeriksaan dan penyelidikan atas kerusakan yang terjadi diluar kerusakan finansial seperti citra perusahaan dan permasalahan hukum. Hal ini dilakukan melalui proses analisis terhadap tindakan perusahaan selama krisis, yang akan dijadikan pembelajaran dan membuka peluang modifikasi sistem kedepannya agar dapat beroperasi lebih baik pada krisis mendatang.²⁸

1.6 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang dipilih untuk penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Metode ini dipilih dengan pertimbangan bahwa penelitian ini akan fokus pada analisis mendalam terkait strategi perusahaan Volkswagen Group dalam meningkatkan penjualan perusahaan pasca skandal Dieseldate di Amerika Serikat pada tahun 2015-2022. Strategi perusahaan akan menjadi produk akhir penelitian, dengan analisis yang didapatkan dari studi dokumen. Studi dokumen yang dilakukan akan menganalisis data sekunder dan tersier. Sumber data sekunder adalah buku dan artikel jurnal, laporan tahunan perusahaan serta sumber tersiernya adalah portal berita. Sumber data buku akan digunakan untuk meneliti terkait perusahaan Volkswagen Group, artikel jurnal akan digunakan untuk meneliti tentang skandal Dieseldate di Amerika Serikat dan dampaknya terhadap perusahaan. Sumber tersier yaitu website dari Volkswagen Group akan digunakan untuk memperoleh informasi profil perusahaan, program dan

²⁸ Ibid.

rancangan yang dimiliki perusahaan, serta seluk beluk perusahaan. Sementara itu portal berita akan digunakan untuk mengetahui *framing* yang dilakukan media terhadap perusahaan saat krisis terjadi. Dari data yang dikumpulkan tersebut, peneliti akan merumuskan strategi Volkswagen Group dalam usaha meningkatkan penjualan perusahaan pasca skandal Dieseltgate di Amerika Serikat pada tahun 2015-2022. Dari rencana analisis data peneliti, metode kualitatif sangat cocok digunakan, karena cara analisis data akan dilakukan dengan analisis mendalam, yang merupakan karakteristik dari metode penelitian kualitatif.²⁹

1.7 Sistematika Pembahasan

Rencana penelitian setelah Bab I pendahuluan dilanjutkan dengan 4 bab lainnya dengan sistematika sebagai berikut :

Bab 2 secara garis besar membahas *profiling* perusahaan, yakni Volkswagen Group. Bagian ini memaparkan berbagai fakta yang terkait dengan profil perusahaan seperti sejarah perusahaan, 7 nilai penting dalam Volkswagen Group, dan perusahaan Volkswagen Group sebelum krisis Dieseltgate dan perusahaan Volkswagen Group setelah krisis Dieseltgate. Sejarah perusahaan membantu pembaca memahami peristiwa yang telah dialami perusahaan sejak pendiriannya. 7 nilai penting Volkswagen Group membantu pembaca memahami nilai-nilai yang telah dirancang dan dianut Volkswagen Group dan karyawannya setelah terjadinya skandal Dieseltgate.

²⁹W. Lawrence Neuman, essay, in *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th ed. (Pearson Education Limited, 2014), 202–221.

Pembahasan terkait perusahaan sebelum dan sesudah krisis Dieselgate membantu pembaca melihat perubahan yang terjadi, seperti struktur, mekanisme kerja dan perubahan fokus dalam perusahaan sebagai dampak dari krisis tersebut.

Pembahasan bab 3 adalah terkait skandal Dieselgate terhadap perusahaan. Dampak yang dipaparkan dibagi menjadi empat bagian utama, yaitu ide awal dibentuknya “*defeat device*”, bagian ini membantu pembaca memahami asal mula dan ide serta peristiwa yang mendasari pembentukan *defeat device*. Bagian kedua adalah pengungkapan kasus oleh *Environmental Protection Agency* dan publisitasnya, bagian ini membantu pembaca memahami mekanisme dan kronologi terungkapnya kasus ini ke publik oleh EPA. Bagian ketiga adalah dibawanya skandal Dieselgate ke ranah hukum, membantu pembaca memahami tuntutan hukum dan putusan pengadilan Amerika Serikat terkait skandal Dieselgate. Bagian keempat yakni terkait *defeat device* yang membantu pembaca memahami cara kerja *defeat device* sehingga dapat mengubah hasil tes uji emisi.

Pembahasan bab 4 adalah terkait strategi yang dilakukan perusahaan Volkswagen Group dalam penanganan skandal. Bagian ini memaparkan tiga bentuk usaha Volkswagen untuk memperbaiki kerusakan yang ditimbulkan akibat skandal Dieselgate. Tiga bagian tersebut diantaranya strategi teknis perusahaan dan penarikan kendaraan terdampak Dieselgate, penyelesaian finansial sesuai putusan pengadilan Amerika Serikat, dan proyek infrastruktur dan transisi diesel ke mobilitas elektrik di Amerika Serikat (Elektrifikasi). Bagian pertama membantu pembaca memahami strategi teknis yang dilakukan perusahaan seperti penarikan dan perbaikan kendaraan yang terdampak oleh skandal Dieselgate. Bagian kedua membahas segala penyelesaian

dalam bentuk pembayaran keuangan. Bagian ketiga menjelaskan proyek yang dijalankan Volkswagen Group di Amerika Serikat untuk membangun infrastruktur yang menarik minat masyarakat terhadap mobilitas elektrik.

Bab 5 dari tulisan ini memaparkan kesimpulan, yang berisikan rangkuman singkat dari temuan-temuan penulis pada pembahasan yang telah dipaparkan secara mendalam pada bagian sebelumnya, serta hasil yang didapatkan dari penelitian ini.