Strategi Komunikasi Krisis Buka Lapak dalam Perubahan Model Bisnis: Studi Pada Peralihan Fokus ke Produk Digital

Asti Tresna Yolanda[1], Marlinda Irwanti[2]
Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta, Indonesia
E-mail: tresnayolandaasti@gmail.com[1], marlinda1610@gmail.com[2]

Article History:
Received: 12 Februari 2025
Revised: 27 Maret 2025
Accepted: 03 April 2025

Keywords: *Crisis Management, Communication, Digital Transformation.*

Abstract: *The shift in business models to digital products is a major challenge for companies, especially in the face of resistance from stakeholders. An effective crisis communication strategy is needed to ensure a smooth transition and is acceptable to customers and employees. This study uses a literature study approach to analyze the crisis communication strategies implemented by various companies during the transition to digital products. The results show that transparency, stakeholder engagement, and the use of digital media play an important role in the success of the communication strategy. Companies implementing clear, responsive, and data-driven communication tend to experience a smoother transition and minimize reputational risk. This study provides insights into best practices in crisis communication to support successful digital transformation.*

Article History:
Received: (diisi oleh editor)
Revised: (diisi oleh editor)
Accepted: (diisi oleh editor)

Kata Kunci: Manajemen Krisis, Komunikasi, Transformasi Digital.

Abstrak: Perubahan model bisnis ke produk digital merupakan tantangan besar bagi perusahaan, terutama dalam menghadapi resistensi dari pemangku kepentingan. Strategi komunikasi krisis yang efektif diperlukan untuk memastikan transisi berjalan lancar dan dapat diterima oleh public internal maupun eskternal. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur untuk menganalisis strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Buka Lapak dalam peralihannya dari e-commerce ke produk digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang transparansi, dengan melibatkan public serta pemangku kepentingan, dapat mengurangi resistensi dalam krisis perubahan yang dilakukan. Perlunya pemimpin yang adaptif dalam menghadapi perubahan sangat berperan penting dalam keberhasilan Perusahaan menghadapi perubahan. Perusahaan yang menerapkan komunikasi yang jelas, responsif, dan strategi cenderung berhasil melalui proses perubahan organisasi dan dapat meminimarlisir rusaknya reputasi. Studi ini memberikan wawasan mengenai

praktik komunikasi krisis untuk mendukung transformasi perubahan organisasi yang berhasil dijalankan.

PENDAHULUAN

Buka Lapak merupakan startup unicorn pertama di Indonesia, kehadirannya berhasil membuahkan banyak penghargaan. Namun dalam perjalanannya krisis dan tantangan merupakan hal yang senantiasa hadir dalam organisasi. Buka Lapak menghadapi tantangan yang signifikan dalam mempertahankan daya saing, industry e-commerse menjadi semakin komfetitif dengan kehadiran pesaing pasar seperti toko pedia shopee, Lazada dsb. Persaingan dalam penurunan harga dirasa tidak sehat dan mengurangi keuntungna perusahaan yang signifikan yang berimbas pada tidak menutupi biaya oprasional Perusahaan. Hal ini membuat Buka Lapak perlu melakukan strategi perubahan dan ia memutuskan beralih dari e-commerce ke penjualan produk digital, Langkah ini merupakan langkah berani untuk menghadapi tantangan pasar sekaligus memanfatkan peluang di era digital. Namun dalam proses perubahannya tentu akan timbul resistensi dari public dan diperlukan strategi komuniaksi krisis untuk mampu melalui krisis ini. Perubahan yang signifikan ini seringkali menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan stakeholder, termasuk pelanggan, karyawan, investor, dan mitra bisnis. Ketidakpastian ini dapat memicu krisis kyang lebih besar jika tidak dikelola dengan baik. Misalnya, pelanggan mungkin merasa kehilangan akses ke produk atau layanan yang mereka andalkan, karyawan mungkin khawatir tentang perubahan peran atau kehilangan pekerjaan, dan investor mungkin ragu tentang profitabilitas jangka panjang dari model bisnis baru. Jika perusahaan gagal mengomunikasikan perubahan ini secara efektif, dampaknya dapat sangat merugikan, mulai dari penurunan kepercayaan, resistensi terhadap perubahan, hingga kerugian finansial yang signifikan.

Menurut data dari Asosiasi E-Commerce Indonesia (idEA), sektor e-commerce di Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan, namun persaingan harga yang ketat menekan margin keuntungan perusahaan-perusahaan di sektor ini. Buka Lapak, yang sebelumnya berfokus pada platform e-commerce, harus menghadapi kenyataan bahwa model bisnis tersebut tidak lagi menguntungkan. Dalam laporan keuangan terakhir, Buka Lapak mencatat penurunan laba bersih sebesar 30% dibandingkan tahun sebelumnya (idEA, 2023).[1] Hal ini memicu kebutuhan untuk melakukan perubahan strategi bisnis agar tetap relevan dan berkelanjutan.Selain itu sekitar 70% perusahaan yang melakukan transformasi digital mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan mereka. Salah satu faktor utama kegagalan tersebut adalah kurangnya strategi komunikasi yang efektif [2]. Komunikasi yang buruk selama transisi dapat menyebabkan misinformasi, kebingungan, dan ketidakpuasan di antara stakeholder. Sebagai contoh, ketika perusahaan media tradisional beralih ke platform digital, banyak pelanggan yang merasa kehilangan akses atau tidak memahami perubahan harga dan layanan [3] . Hal ini dapat memicu protes pelanggan dan penurunan loyalitas pelanggan. Selain itu, karyawan yang tidak diberi penjelasan yang cukup tentang perubahan peran atau proses kerja dapat merasa tidak termotivasi atau bahkan menolak perubahan tersebut.

[1] https://www.cnbcindonesia.com/market/20240326074340-17-525357/bukalapak--buka--rugi-rp-136-t-di-2023-ini-penyebabnya
[2] McKinsey, *Otomasi dan masa depan pekerjaan di Indonesia*, ed. oleh ASO New Media, 2019.
[3] Syifani Nur Amalia dkk., "Menyusun Strategi Bisnis Berbasis Teknologi: Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital," *Economics And Business Management Journal (EBMJ) Februari* 3, no. 1 (Februari 2024): 1–10.

Komunikasi krisis menjadi aspek kritis dalam menghadapi tantangan tersebut komunikasi krisis adalah proses mengelola pesan dan informasi selama situasi krisis untuk meminimalkan dampak negatif terhadap reputasi dan operasional perusahaan [4]. Dalam konteks perubahan model bisnis, komunikasi krisis tidak hanya mencakup respons terhadap masalah yang muncul, tetapi juga upaya proaktif untuk mengelola ekspektasi dan membangun kepercayaan stakeholder. Perusahaan perlu mengomunikasikan alasan di balik perubahan, manfaat yang diharapkan, serta langkah-langkah yang akan diambil untuk memastikan transisi yang lancar.

Beberapa kasus menunjukkan pentingnya strategi komunikasi krisis yang efektif selama perubahan model bisnis. Mislnya pemutusan kerja atau PHK yang akan dilakukan Buka Lapak imbas dari perubahan organisasi yang dilakukan berhasil dilalui tanpa resistensi dari karyawan dan berbuah penerimaan berkat strategi komunikasi yang dijalankan Dimana pimpinan menyampaikan keputusannya bahkan dari jauh hari sebelum PHK dilakukan. Pimpinan Buka yakni viktor menyampaikan bahwa dampak dari pergantian bisnis ini akan berimbah pada PHK pada beberapa karyawan tapi pihaknya akan menjamin pemenuhan kah karyawan yang terdampak sesuai hukum yang berlaku victor juga menjelaskan bahwa ia akan memastikan bahwa semua tidak akan ada pihak yang dirugikan dari perubahan organisai ini. Keberhasilan ini terjadi karena respon yang cepat dari Buka Lapak melihat kekwatiran karyawan akan posisinya dimasa depan, hal yang dilakukan mampu membangun kepercayaan dari segenap karyawan dan terbangun pemahaman atas keputusan yang diambil karena pihak Buka juga menejaskan dengan transfaran alasan mengapa keputusan itu diambil [5] . Hal ini menunjukkan bahwa Tindakan perubahan yang dilakukan organisasi Buka lapak sudah dipertimbangkan dengan matang dan sudah disusun strategi komunikasi yang strategi untuk parapubliknya dimana komunikasi dengan beda public maka beda pula pengemasan pesan yang diuraikan berdasarkan tujuan oraganisasi[6].

Dalam konteks komunikasi krisis, Situational Crisis Communication Theory (SCCT) menjadi landasan yang relevan untuk menganalisis respons Buka Lapak. SCCT menekankan pentingnya pemilihan strategi komunikasi yang sesuai dengan situasi krisis yang dihadapi. Dalam hal ini, Buka Lapak harus mampu mengkomunikasikan alasan perubahan bisnis kepada publik dengan jelas dan transparan, sehingga dapat mengurangi resistensi dan menjaga kepercayaan stakeholder. Pimpinan perusahaan juga perlu menyampaikan bahwa perubahan ini adalah langkah strategis untuk masa depan yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi krisis yang efektif dalam konteks perubahan model bisnis, khususnya pada peralihan fokus ke produk digital. Dengan menggunakan metode studi literatur, penelitian ini akan mengidentifikasi tantangan komunikasi yang dihadapi perusahaan selama transisi, strategi yang dapat diterapkan untuk mengelola krisis, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan komunikasi krisis. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang sedang atau akan melakukan perubahan model bisnis, serta kontribusi teoritis bagi literatur manajemen krisis dan komunikasi bisnis.

---

[4] Susan Youngblood, "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 2nd Edition (Coombs, W. T.) and Handbook of Risk and Crisis Communication (Heath, R. L. and O'Hair, H. D., Eds.) [Book Reviews," *IEEE Transactions on Professional Communication* 53, no. 2 (28 Mei 2014): 174–78, https://doi.org/10.1109/tpc.2010.2046099.

[5] Aurelia Widya Astuti dan Azka Muharam, "PERKEMBANGAN BISNIS DI ERA DIGITAL," *Jurnal Multidisiplin Indonesia* 2 (September 2023): 2787–92, https://jmi.rivierapublishing.id/index.php/rp.

[6] Faiz Aqila dkk., "Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi pada Media Sosial dalam Perencanaan Strategi Bisnis Global," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 31136–40.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, dimana untuk menganalisis strategi komunikasi krisis dalam perubahan model bisnis ke produk digital. Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber akademik, seperti jurnal ilmiah, buku, laporan industri, dan artikel penelitian terkait komunikasi krisis yang telah dilakukan Buka lapak dan transformasi digital. Data dianalisis dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi pola yang ada, tantangan, dan strategi yang tepat digunakan dalam berbagai perusahaan yang mengalami perubahan model bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Buka Lapak telah melakukan pendekatan komunikasi yang transparan dalam menghadapi perubahan model bisnis. Dalam pengumuman resmi yang disampaikan kepada publik, perusahaan menegaskan bahwa keputusan untuk beralih dari e-commerce ke produk digital diambil setelah mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk persaingan yang semakin ketat dan penurunan margin keuntungan. Pimpinan Buka Lapak, dalam pernyataannya, menyampaikan bahwa "keputusan ini bukanlah langkah mundur, tetapi langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan perusahaan di masa depan" hal ini juga disampaikan sebagai Upaya trasformasi Perusahaan yaitu yang utama adalah berfokus pada produk virtual. Pada pengumuman resmi yang dirilis pada 8 januari 2025 pihak Buka Lapak juga menjelaskan “kami ingin menginformasikan bahwa Buka Lapak akan menjalani tranformasi untuk lebih focus pada produk virtual, sehingga kami memutuskan untuk menghentikan oprasional penjualan produk fisik di marketplace kami” dengan berfokus pada produk virtual, Buka berharap dapat memperkuat posisinya di pasar digital sekaligus meningkatkan efisiensi oprasional mereka.(Buka Lapak, 2025).

Pada umunya perusahaan yang berhasil dalam transisi ke produk digital menerapkan beberapa strategi komunikasi krisis yang efektif. Transparansi menjadi faktor utama dalam menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Perusahaan yang secara terbuka menyampaikan alasan perubahan, dampak yang mungkin terjadi, serta manfaat jangka panjang dari peralihan ke produk digital lebih mudah mendapatkan dukungan dari pelanggan dan karyawan. Keterlibatan pemangku kepentingan juga menjadi strategi penting, di mana perusahaan yang melibatkan pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis dalam proses perubahan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan rasa memiliki terhadap transformasi yang dilakukan. Selain itu, pemanfaatan media digital menjadi elemen penting dalam strategi komunikasi krisis. Perusahaan yang menggunakan berbagai platform digital seperti media sosial, webinar, dan email untuk menyampaikan pesan mereka lebih cepat dan efektif dalam menjangkau audiens yang lebih luas. Dengan komunikasi yang konsisten dan responsif, perusahaan dapat meredam potensi dampak negatif dari perubahan yang terjadi.

Namun, terdapat berbagai tantangan dalam komunikasi krisis yang perlu diatasi resistensi dari karyawan merupakan salah satu kendala utama, terutama bagi mereka yang belum siap dengan perubahan[7]. Perombakan didalam organisasi seperti pemecata beberapa karyawan dan perubahan tugas dan pembagian tugas karyawan yang memerlukan pelatihan baru juga menjadi bagian dari komunikasi yang perlu disampaikan dengan hati-hati. Ketidakpastian mengenai peran karyawan

[7] Hongpeng Zhang, Xueying Li, dan Yannan Li, “The Impact of Authentic Leadership on Employee Innovation Behavior and Work Engagement in Specialized, Fined, Peculiar and Innovative SMEs,” *Open Journal of Business and Management* 11, no. 01 (2023): 238–59, https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.111014.

di masa depan dapat menimbulkan kekhawatiran dan menghambat kelancaran transisi Perusahaan apabila tidak segera ditangani. Oleh karena itu, Buka Lapak perlu melakukan kuminikasi strategis seperti memperlihatkan komitmennya untuk memberikan hak-hak karyawan yang terdampak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku menyediakan pelatihan dan dukungan yang cukup agar karyawan dapat menerima perubahan sebagai sesuatu yang positif dan megnhindari terjadinya resistensi. Kepercayaan pelanggan juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Perubahan ke produk digital sering kali menimbulkan kekhawatiran mengenai kualitas dan keandalan produk yang ditawarkan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu memberikan jaminan kualitas serta menyediakan layanan pelanggan yang responsif untuk menjawab pertanyaan dan kekhawatiran pengguna. Penyebaran informasi yang tidak akurat atau misinformasi juga menjadi tantangan dalam komunikasi krisis. Perusahaan perlu memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada publik selalu akurat dan konsisten [8]. Pemantauan media sosial dan penggunaan alat analitik dapat membantu dalam mengidentifikasi sentimen publik dan mengatasi informasi yang salah sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

Strategi komunikasi krisis yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama. Kecepatan respons menjadi faktor penting dalam meredam dampak negatif dari perubahan. Perusahaan yang merespons lebih cepat terhadap perubahan dan memberikan informasi yang jelas mengalami transisi yang lebih lancar. Selain itu, komunikasi dua arah sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pelanggan dan karyawan merasa didengar dan dihargai dalam proses perubahan. Penyusunan pesan yang konsisten juga membantu dalam menjaga kejelasan informasi yang disampaikan, sehingga mengurangi kebingungan di kalangan pemangku kepentingan. Selain itu, pelatihan bagi karyawan mengenai teknologi digital dapat membantu mereka lebih cepat beradaptasi dengan perubahan [9]. Program pelatihan ini dapat mencakup pelatihan teknis, pemahaman tentang tujuan perubahan, serta strategi menghadapi tantangan yang muncul selama transisi. Komunikasi juga perlu dilakukan kepada para pemegang saham agar mereka tetap mendukung perubahan. Pemantauan reaksi publik melalui media sosial dan survei juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekhawatiran publik serta menyesuaikan strategi komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan publiknya.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil dalam transisi ke produk digital menerapkan beberapa strategi komunikasi krisis yang efektif. Transparansi menjadi faktor utama dalam menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Perusahaan yang secara terbuka menyampaikan alasan perubahan, dampak yang mungkin terjadi, serta manfaat jangka panjang dari peralihan ke produk digital lebih mudah mendapatkan dukungan dari pelanggan dan karyawan [10]. Keterlibatan stakeholder juga menjadi strategi penting, di mana perusahaan yang melibatkan pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis dalam proses perubahan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan rasa memiliki terhadap transformasi yang dilakukan [11]. Selain itu,

---

[8] Afifah Nurrosyidah, "ANALISIS PERILAKU PENCARIAN INFORMASI DI INTERNET MELALUI FITUR VISUAL SEARCH," *Jurnal SCRIPTURA* 11, no. 2 (20 Desember 2021): 96–104, https://doi.org/10.9744/scriptura.11.2.96-104.

[9] Nur Yudi Supriadi, *STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN DI ERA DIGITAL*, ed. oleh Tati Handayani, vol. 1 (deepublish, 2022), https://www.researchgate.net/publication/366823104.

[10] Tono Wartono dkk., "STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS DALAM MENGELOLA ISU SENSITIF DALAM BISNIS ATAU ORGANISASI," Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran 7 (2024): 9925–30.

[11] Alfan Bachtiar, Rezzi Nanda Barizki, dan Iswahyu Pranawukir, "Strategi Komunikasi Efektif Dalam Menjalin Hubungan Baik dengan Stakeholder Korporat dan Politik," *Jurnal Publisitas* 11 (Oktober 2024): 96–112, http://ejurnal.stisipolcandradimuka.ac.id/index.php/JurnalPublisitas.

pemanfaatan media digital menjadi elemen penting dalam strategi komunikasi krisis. Perusahaan yang menggunakan berbagai platform digital seperti media sosial, webinar, dan email untuk menyampaikan pesan mereka lebih cepat dan efektif dalam menjangkau audiens yang lebih luas. Dengan komunikasi yang konsisten dan responsif, perusahaan dapat meredam potensi dampak negatif dari perubahan yang terjadi [12].

Namun, terdapat berbagai tantangan dalam komunikasi krisis yang perlu diatasi. Resistensi dari karyawan merupakan salah satu kendala utama, terutama bagi mereka yang belum siap dengan perubahan digital. Ketidakpastian mengenai peran mereka di masa depan dapat menimbulkan kekhawatiran dan menghambat kelancaran transisi [13]. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan dan dukungan yang cukup agar karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Kepercayaan pelanggan juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Perubahan ke produk digital sering kali menimbulkan kekhawatiran mengenai kualitas dan keandalan produk yang ditawarkan. Mengatasi hal ini, perusahaan perlu memberikan jaminan kualitas serta menyediakan layanan pelanggan yang responsif untuk menjawab pertanyaan dan kekhawatiran pengguna [14].

Dalam konteks peralihan dari e-commerce ke produk digital, Buka Lapak menghadapi tantangan yang kompleks. Persaingan harga yang ketat di pasar e-commerce menyebabkan margin keuntungan semakin tipis, sehingga perusahaan harus mengambil langkah strategis untuk tetap bertahan. Menurut laporan dari Statista, pangsa pasar e-commerce di Indonesia diprediksi akan terus tumbuh, namun pertumbuhan ini tidak sebanding dengan peningkatan kompetisi yang dihadapi oleh Buka Lapak (Statista, 2025). Oleh karena itu, peralihan fokus ke produk digital menjadi pilihan yang logis untuk meningkatkan profitabilitas. Buka Lapak juga harus mempertimbangkan dampak dari keputusan ini terhadap karyawan dan stakeholder lainnya. Melalui komunikasi yang transparan, perusahaan berusaha untuk menjaga kepercayaan dan mengurangi resistensi dari pihak-pihak yang mungkin merasa terdampak oleh perubahan ini. Dalam konteks SCCT, pendekatan yang diambil oleh Buka Lapak mencerminkan strategi yang sesuai dengan situasi krisis yang dihadapi. Perusahaan tidak hanya memberikan informasi yang jelas, tetapi juga menunjukkan empati terhadap karyawan yang terdampak.

Satu contoh kasus yang relevan adalah bagaimana perusahaan-perusahaan lain di sektor yang sama menghadapi perubahan model bisnis. Misalnya, Gojek yang beralih dari layanan transportasi ke berbagai layanan digital lainnya. Gojek berhasil melakukan komunikasi yang efektif dengan pelanggan dan mitra, sehingga perubahan tersebut diterima dengan baik oleh publik (Gojek, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi krisis. Dalam jangka panjang, strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Buka Lapak akan sangat menentukan bagaimana perusahaan ini dipersepsikan oleh publik. Jika perusahaan mampu menjaga transparansi dan memberikan informasi yang akurat, maka kepercayaan publik akan tetap terjaga. Sebaliknya, jika komunikasi yang dilakukan dianggap tidak memadai, maka risiko kehilangan kepercayaan dari publik dan investor akan semakin besar. Oleh karena itu, penting bagi Buka Lapak untuk terus melakukan evaluasi

[12] Massageng Widagdhaprasana, Abyzan Syahadin, dan Bagja Dahana, "Transformasi Model Bisnis Media Di Era Digital: Dari Konvergensi ke Digitalisasi," *JIKA* 11, no. 2 (September 2024): 57–66, https://doi.org/10.31294/jika.
[13] Aqida Nuril Salma, "Strategi Komunikasi Krisis pada Era Digital: Penggunaan Internet Dari Sebelum Hingga Sesudah Krisis," *Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan* 22, no. 1 (16 Juni 2018): 19–36, https://doi.org/10.46426/jp2kp.v22i1.71.
[14] Muhammad Refaldi dan Lilis Suryani, "Penerapan Model Strategi Manajemen untuk Mengatasi Perubahan Global di Bisnis Modern," *Prosiding Seminar Nasional Manajemen* 206, no. 1 (September 2025): 206–14, http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index.

terhadap strategi komunikasi yang diterapkan.

Penyebaran informasi yang tidak akurat atau misinformasi juga menjadi tantangan dalam komunikasi krisis. Perusahaan perlu memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada publik selalu akurat dan konsisten [15] . Pemantauan media sosial dan penggunaan alat analitik dapat membantu dalam mengidentifikasi sentimen publik dan mengatasi informasi yang salah sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar. Strategi komunikasi krisis yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama. Kecepatan respons menjadi faktor penting dalam meredam dampak negatif dari perubahan. Perusahaan yang merespons lebih cepat terhadap perubahan dan memberikan informasi yang jelas [16] . Selain itu, komunikasi dua arah sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pelanggan dan karyawan merasa didengar dan dihargai dalam proses perubahan. Penyusunan pesan yang konsisten juga membantu dalam menjaga kejelasan informasi yang disampaikan, sehingga mengurangi kebingungan di kalangan pemangku kepentingan [17].

Dengan demikian, peralihan dari e-commerce ke produk digital bukan hanya sekadar perubahan model bisnis, tetapi juga tantangan komunikasi yang harus dihadapi oleh Buka Lapak. Melalui pendekatan yang tepat, perusahaan dapat mengelola krisis ini dengan baik dan memastikan keberlanjutan bisnis di masa depan.Selain itu, pelatihan bagi karyawan mengenai teknologi digital dapat membantu mereka lebih cepat beradaptasi dengan perubahan. Program pelatihan ini dapat mencakup pelatihan teknis, pemahaman tentang tujuan perubahan, serta strategi menghadapi tantangan yang muncul selama transisi. Pemantauan reaksi publik melalui media sosial dan survei juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekhawatiran pelanggan serta dapat menyesuaikan strategi komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti mitra bisnis dan komunitas juga dapat meningkatkan keberhasilan transformasi digital [18] . Membangun ekosistem yang mendukung, perusahaan dapat mengurangi hambatan yang mungkin muncul selama proses peralihan. Penyampaian narasi positif mengenai perubahan juga berperan penting dalam membentuk persepsi publik terhadap transformasi yang dilakukan [19] . Menekankan manfaat jangka panjang dari digitalisasi, perusahaan dapat meredakan kecemasan pelanggan dan karyawan. Fleksibilitas dalam komunikasi juga menjadi faktor kunci. Perusahaan yang mampu menyesuaikan pesan mereka dengan kondisi yang berkembang lebih efektif dalam mempertahankan citra positif dan menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan. Cara menghadapi krisis akibat perubahan model bisnis dari *e-commerce* ke produk digital, Buka menerapkan strategi komunikasi krisis yang sejalan dengan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Berdasarkan teori ini, jenis krisis yang dihadapi Buka termasuk dalam kategori *accidental cluster*, yaitu perubahan yang tidak disengaja tetapi memiliki dampak signifikan

---

[15] Theresia Yearsiana, Bagja Pangestu, dan Saeful Mujab, "MANAJEMEN ISU DAN KOMUNIKASI KRISIS OLEH PT DANONE AKIBAT BERITA BOIKOT FATWA MUI," *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 2, no. 1 (2024): 93–100, http://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura.

[16] Agus Wibowo, *Transformasi Ekonomi Digital*, ed. oleh Teguh Joseph Santoso, 1 ed. (Ungaran: YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK, 2022).

[17] Fachrurazi dkk., "Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi," *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science* 2, no. 03 (Agustus 2023): 297–305.

[18] Frans Sudirjo dkk., "Analisis Dampak Strategi Pemasaran Digital dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan: Perspektif Industri E-commerce," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 7524–32.

[19] Reggina Wike Anjani, "Implementasi Digital Marketing Dalam Mengembangkan Strategi Bisnis Digital Di Era Transformasi Digital," *INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research* 1, no. 1 (16 Desember 2023): 29–40, https://doi.org/10.61166/interdisiplin.v1i1.4.

terhadap pemangku kepentingan. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang tepat harus mampu menjelaskan alasan perubahan secara transparan, mengurangi resistensi stakeholder, dan menjaga kepercayaan publik [20] . Bentuk implementasinya, Buka menggunakan pendekatan *diminish* dan *rebuild*, yaitu mengklarifikasi alasan perubahan dan membangun kembali kepercayaan stakeholder dengan memberikan informasi yang jelas dan terbuka. Transparansi menjadi faktor utama yang diterapkan, di mana perusahaan secara aktif mengomunikasikan bahwa peralihan ke produk digital merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempertahankan daya saing di tengah ketatnya persaingan *e-commerce*.

Salah satu aspek penting dalam strategi komunikasi Buka adalah manajemen resistensi dari para pemangku kepentingan, terutama karyawan dan pelanggan. Konteks SCCT, strategi *compensation* diterapkan dengan memberikan jaminan terhadap hak-hak karyawan yang terdampak pemutusan hubungan kerja (PHK), sesuai dengan regulasi yang berlaku[21]. Langkah ini bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian di kalangan karyawan serta mencegah potensi konflik yang dapat merusak citra perusahaan. Selain itu, strategi *bolstering* digunakan untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan dengan memberikan informasi yang jelas mengenai perubahan layanan dan produk yang ditawarkan. Konsistensi dalam penyampaian pesan juga menjadi bagian penting dalam strategi komunikasi krisis ini, guna memastikan bahwa publik tidak menerima informasi yang keliru atau menyesatkan.

Penerapan strategi komunikasi krisisnya, Buka memanfaatkan berbagai platform digital untuk menjangkau audiens yang lebih luas. Penggunaan media sosial, email, dan pengumuman resmi di situs web perusahaan merupakan bagian dari strategi *informing* dan *adjusting information*, yang bertujuan untuk memastikan bahwa publik mendapatkan informasi yang akurat dan tidak terjadi kesalahpahaman [22] . Selain itu, komunikasi dua arah juga diterapkan untuk memberikan ruang bagi pelanggan dan karyawan dalam menyampaikan kekhawatiran mereka terkait perubahan ini. Respon yang cepat dan transparan terhadap berbagai pertanyaan dari stakeholder menunjukkan komitmen Buka dalam mengelola perubahan bisnis dengan pendekatan yang lebih inklusif dan responsif.

Keberhasilan komunikasi krisis Buka dalam menghadapi perubahan model bisnis ini sangat bergantung pada kesiapan perusahaan dalam menangani potensi resistensi dan isu yang muncul selama transisi. Jika komunikasi tidak dikelola dengan baik, perusahaan dapat menghadapi risiko kehilangan kepercayaan stakeholder yang berdampak pada penurunan reputasi dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, strategi yang berbasis data dan analisis sentimen publik sangat diperlukan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi yang telah dilakukan. Dalam jangka panjang, pendekatan komunikasi yang transparan, responsif, dan berbasis keterlibatan pemangku kepentingan dapat membantu Buka dalam mengelola perubahan model bisnis dengan lebih efektif dan memastikan keberlanjutan bisnisnya di era digital. Dengan menerapkan prinsip-prinsip SCCT, perusahaan mampu memitigasi risiko reputasi dan membangun kepercayaan stakeholder, yang menjadi kunci utama dalam menghadapi krisis perubahan organisasi.

---

[20] Christ J Belseran dan Marlinda Irwanti, "Strategi Komunikasi Krisis PT Krisrama dalam Konflik Penggusuran Masyarakat Adat Nangahale: Analisis Situational Crisis Communication Theory (SCCT)," *Retorika Jurnal Komunikasi, Sosial, dan Ilmu Politik* 2 (2025): 22–29.

[21] Akbar Fajarudin Fahmi dan Marlinda Irwanti Poernomo, "STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS UNTUK MENJAGA REPUTASI ORGANISASI: PENDEKATAN SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY," Jurnal Komunikasi, Sosial, dan Ilmu Politik, 2025, 313–22.

[22] Fairuza Arindra, "THE SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: STUDI LITERATUR," *SEMINAR NASIONAL HASIL RISET DAN PENGABDIAN*, Juli 2024, 1016–22, https://www.researchgate.net/publication/383037888.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, strategi komunikasi krisis dalam perubahan model bisnis ke produk digital harus dilakukan secara transparan, responsif, dan berbasis pada keterlibatan pemangku kepentingan. Perusahaan yang menerapkan strategi komunikasi dua arah dan memanfaatkan media digital secara optimal cenderung mengalami transisi yang lebih lancar dan minim resistensi. Tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam perubahan model bisnis ke produk digital adalah resistensi dari karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan edukasi dan pelatihan yang cukup bagi karyawan untuk memastikan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Selain itu, penyampaian informasi yang jelas dan mudah dipahami oleh pelanggan dapat membantu mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan adopsi produk digital.

Selain itu, komunikasi yang konsisten dan berbasis data sangat penting dalam membangun kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis. Perusahaan yang secara aktif mendengarkan umpan balik pelanggan dan menyesuaikan strategi komunikasi mereka berdasarkan analisis sentimen publik lebih mampu mengelola risiko reputasi yang dapat timbul selama proses transformasi digital.

Keberhasilan dalam komunikasi krisis juga bergantung pada kesiapan perusahaan dalam menghadapi potensi isu yang muncul. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memiliki rencana komunikasi krisis yang matang, termasuk strategi respons cepat dan mekanisme pemantauan media sosial untuk mengidentifikasi potensi permasalahan sejak dini. Secara keseluruhan, komunikasi krisis yang efektif dapat membantu perusahaan dalam melewati tantangan perubahan model bisnis dengan lebih baik. Dengan strategi komunikasi yang terencana dan berbasis data, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan memastikan keberlanjutan bisnis mereka di era digital.

DAFTAR REFERENSI

Amalia, Syifani Nur, Ila Ghoniyah, Rikah Nur Widiyanti, Devi Meisa Putri, Rusdi Hidayat, Dan Maharani Ikaningtyas. “Menyusun Strategi Bisnis Berbasis Teknologi: Membangun Keunggulan Kompetitif Di Era Digital.” *Economics And Business Management Journal (Ebmj) Februari* 3, No. 1 (Februari 2024): 1–10.

Aqila, Faiz, Atanta Berampu, Aditya Rahman Ginting, Muhammand Rafli, Dan Hudhawi Nasution. “Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi Pada Media Sosial Dalam Perencanaan Strategi Bisnis Global.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 31136–40.

Arindra, Fairuza. “The Situational Crisis Communication Theory: Studi Literatur.” *Seminar Nasional Hasil Riset Dan Pengabdian*, Juli 2024, 1016–22. Https://Www.Researchgate.Net/Publication/383037888.

Bachtiar, Alfan, Rezzi Nanda Barizki, Dan Iswahyu Pranawukir. “Strategi Komunikasi Efektif Dalam Menjalin Hubungan Baik Dengan Stakeholder Korporat Dan Politik.” *Jurnal Publisitas* 11 (Oktober 2024): 96–112. Http://Ejurnal.Stisipolcandradimuka.Ac.Id/Index.Php/Jurnalpublisitas.

Belseran, Christ J, Dan Marlinda Irwanti. “Strategi Komunikasi Krisis Pt Krisrama Dalam Konflik Penggusuran Masyarakat Adat Nangahale: Analisis Situational Crisis Communication Theory (Scct).” *Retorika Jurnal Komunikasi, Sosial, Dan Ilmu Politik* 2 (2025): 22–29.

Fachrurazi, Arief Yanto Rukmana, Supriyanto, Syamsulbahri, Dan Iskandar. “Revolusi Bisnis Di Era Digital: Strategi Dan Dampak Transformasi Proses Teknologi Terhadap Keunggulan

Kompetitif Dan Pertumbuhan Organisasi." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science* 2, No. 03 (Agustus 2023): 297–305.

Fajarudin Fahmi, Akbar, Dan Marlinda Irwanti Poernomo. "Strategi Komunikasi Krisis Untuk Menjaga Reputasi Organisasi: Pendekatan Situational Crisis Communication Theory." *Jurnal Komunikasi, Sosial, Dan Ilmu Politik*, 2025, 313–22.

Mckinsey. *Otomasi Dan Masa Depan Pekerjaan Di Indonesia*. Disunting Oleh Aso New Media, 2019.

Nurrosyidah, Afifah. "Analisis Perilaku Pencarian Informasi Di Internet Melalui Fitur Visual Search." *Jurnal Scriptura* 11, No. 2 (20 Desember 2021): 96–104. Https://Doi.Org/10.9744/Scriptura.11.2.96-104.

Refaldi, Muhammad, Dan Lilis Suryani. "Penerapan Model Strategi Manajemen Untuk Mengatasi Perubahan Global Di Bisnis Modern." *Prosiding Seminar Nasional Manajemen* 206, No. 1 (September 2025): 206–14. Http://Openjournal.Unpam.Ac.Id/Index.Php/Psm/Index.

Reggina Wike Anjani. "Implementasi Digital Marketing Dalam Mengembangkan Strategi Bisnis Digital Di Era Transformasi Digital." *Interdisiplin: Journal Of Qualitative And Quantitative Research* 1, No. 1 (16 Desember 2023): 29–40. Https://Doi.Org/10.61166/Interdisiplin.V1i1.4.

Salma, Aqida Nuril. "Strategi Komunikasi Krisis Pada Era Digital: Penggunaan Internet Dari Sebelum Hingga Sesudah Krisis." *Jurnal Penelitian Pers Dan Komunikasi Pembangunan* 22, No. 1 (16 Juni 2018): 19–36. Https://Doi.Org/10.46426/Jp2kp.V22i1.71.

Sudirjo, Frans, Titik Purwati, Yusuf Unggul Budiman, Dan Meldi Manuhutu. "Analisis Dampak Strategi Pemasaran Digital Dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan: Perspektif Industri E-Commerce." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 7524–32.

Supriadi, Nur Yudi. *Strategi Manajemen Pemasaran Di Era Digital*. Disunting Oleh Tati Handayani. Vol. 1. Deepublish, 2022. Https://Www.Researchgate.Net/Publication/366823104.

Wartono, Tono, Olivia Tahalele, Juni Santosa, Juni Iswanto, Atjih Sukaesih, Dan Haris Munandar. "Strategi Komunikasi Krisis Dalam Mengelola Isu Sensitif Dalam Bisnis Atau Organisasi." *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran* 7 (2024): 9925–30.

Wibowo, Agus. *Transformasi Ekonomi Digital*. Disunting Oleh Teguh Joseph Santoso. 1 Ed. Ungaran: Yayasan Prima Agus Teknik, 2022.

Widagdhaprasana, Massageng, Abyzan Syahadin, Dan Bagja Dahana. "Transformasi Model Bisnis Media Di Era Digital: Dari Konvergensi Ke Digitalisasi." *Jika* 11, No. 2 (September 2024): 57–66. Https://Doi.Org/10.31294/Jika.

Widya Astuti, Aurelia, Dan Azka Muharam. "Perkembangan Bisnis Di Era Digital." *Jurnal Multidisiplin Indonesia* 2 (September 2023): 2787–92. Https://Jmi.Rivierapublishing.Id/Index.Php/Rp.

Yearsiana, Theresia, Bagja Pangestu, Dan Saeful Mujab. "Manajemen Isu Dan Komunikasi Krisis Oleh Pt Danone Akibat Berita Boikot Fatwa Mui." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 2, No. 1 (2024): 93–100. Http://Jurnal.Kolibi.Org/Index.Php/Kultura.

Youngblood, Susan. "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, And Responding, 2nd Edition (Coombs, W. T.) And Handbook Of Risk And Crisis Communication (Heath, R. L. And O'hair, H. D., Eds.) [Book Reviews." *Ieee Transactions On Professional Communication* 53, No. 2 (28 Mei 2014): 174–78. Https://Doi.Org/10.1109/Tpc.2010.2046099.

Zhang, Hongpeng, Xueying Li, Dan Yannan Li. "The Impact Of Authentic Leadership On Employee Innovation Behavior And Work Engagement In Specialized, Fined, Peculiar And Innovative Smes." *Open Journal Of Business And Management* 11, No. 01 (2023): 238–59. Https://Doi.Org/10.4236/Ojbm.2023.111014.