

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ketertarikan peneliti terhadap penelitian ini disebabkan karena, di Indonesia banyak sekali perusahaan yang memproduksi minuman dengan berbagai macam *merk* serta berbagai macam varian yang dikemas sedemikian rupa untuk menarik perhatian para konsumennya. Beberapa tahun yang lalu yaitu pada awal tahun 2005 yang sedang populer di Indonesia adalah jenis minuman isotonik, namun yang dianggap sebagai pelopor minuman isotonik di Indonesia adalah Pocary Sweat diproduksi oleh PT. Amerta Indah Indonesia. Sesungguhnya Pocary Sweat bukanlah *merk* minuman isotonik yang pertama kali masuk Indonesia, karena sebelum kemunculannya juga telah dipasarkan produk minuman isotonik yang diproduksi oleh PT. Pepsi Cola yaitu Gatorade¹.

Minuman isotonik ditujukan untuk orang yang aktif dalam menjalani kegiatan sehari-hari, terutama bagi orang yang melakukan aktifitas fisik hal tersebut disebabkan cairan isotonik dapat menggantikan cairan tubuh yang hilang, selain itu kehilangan cairan tubuh dapat menyebabkan dehidrasi akan tetapi saat ini minuman isotonik tidak hanya diminum sebagai pengganti cairan yang hilang dari dalam tubuh, namun juga digemari oleh masyarakat Indonesia sebagai minuman pelepas dahaga, bahkan ada yang menganggap minuman isotonik

¹ <http://www.kontan-online.com/no/14tahun/9/01/06>, Senin 18 Februari 2008.

sebagai minuman kesehatan karena dianggap sebagai pengganti cairan infus bagi orang yang sakit dan sangat membutuhkan cairan, dengan catatan penderita tidak dirawat di Rumah Sakit, hal tersebut disebabkan dalam minuman isotonik terdapat kandungan elektrolit atau konsentrasi garam yang sama seperti yang terdapat pada sel normal tubuh dan darah manusia². Sayangnya menjamurnya minuman isotonik tersebut tercemar dengan dirilisnya hasil riset dari Komite Anti Bahan Pengawet (KOMBET) yang menyatakan bahwa minuman dalam kemasan mengandung bahan pengawet yang dapat membahayakan tubuh, bahan pengawet tersebut adalah Natrium Benzoat dan Kalium Sorbat³.

Adanya isu bahaya kandungan bahan pengawet ditahun 2006, tentang efek samping yang dapat ditimbulkan bila kita mengkonsumsi kedua bahan pengawet yang terkandung dalam Mizone yaitu Kalium Sorbat dan Natrium Benzoat yang diberitakan dapat menyebabkan gangguan kesehatan serta dapat menyebabkan penyakit Lupus apa bila dikonsumsi secara terus menerus informasi tersebut dikemukakan oleh Komite Anti Bahan Pengawet⁴. Dampak negatif yang ditimbulkan dari pemberitaan tersebut adalah menurunnya citra Mizone dalam masyarakat yang mengakibatkan masyarakat tidak mau mengkonsumsi Mizone karena takut mendengar isu yang beredar dan mengakibatkan penjualan yang menurun.

Mizone diluncurkan oleh PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) sekitar bulan Agustus 2005 dengan harga dipasaran sekitar Rp. 2. 500, 00. - Rp. 3000, 00. dan mendapat respon yang positif dari masyarakat, pada mulanya

² <http://hardhono.blogspot.com/2006/mizone-dilarang-beredar.html>, Senin18 Februari 2008.

³ <http://detiknews.com/php/detik.reads/2006/bln12/tgl/06>, Senin18 Februari 2008

⁴.locit. Hardhono.blogspot.com. Senin18 Februari 2008.

Mizone di pasarkan yaitu sekitar bulan Agustus 2005 penjualan awal adalah 535. 0364/Box, tahun 2006 15 494. 592/Box, dan pada tahun 2007 menjadi sebesar 12. 066. 667/Box, penurunan penjualan yang dialami oleh PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) adalah sebesar 22, 51% atau sebesar 3. 427. 925/Box⁵.

Faktor berikutnya yang menyebabkan penurunan tersebut terjadi ialah kurang lengkapnya informasi dalam label Mizone, yaitu tidak dicantumkan salah satu bahan pengawet yang digunakan dalam komposisi Mizone yang menyebabkan PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) harus menarik Mizone dari pasaran ditahun 2006 akhir yaitu tepatnya pada bulan November, jadi kerugian yang diderita oleh PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) bukan semata-mata dari penurunan penjualan saja namun juga dari ongkos biaya operasional yang terbuang percuma untuk biaya penarikan produk⁶.

Kasus Mizone yang mengakibatkan penurunan penjualan dan penurunan citra Mizone terjadi pada tahun 2006 dan pada tahun 2010 ini Mizone telah dapat mengatasi masalah yang terjadi pada tahun 2006, hal tersebut dapat dilihat dari proses pemulihannya seperti iklan diberbagai media massa dan diterima kembali produk minuman isotonik tersebut di pasaran oleh masyarakat. Akan tetapi langkah yang sudah ditempuh oleh PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) dalam mengembalikan citra produknya belum menjamin bahwa langkah tersebut efektif di lapangan, selain itu cepat atau lambatnya usaha pemulihan citra sebuah produk hingga bisa diterima kembali di pasaran

⁵ Wawancara dengan Bpk Yovie Saputra, *Key Account Coordinator* PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) via telepon 15 Februari 2008.

⁶ Opcit, Wawancara via telepon tanggal 15 Februari 2008.

bergantung pada faktor lain, diantaranya yaitu seberapa besar intensitas produsen mengkomunikasikan kepada konsumen bahwa produk itu sekarang sudah cukup baik dan juga bergantung pada produk itu sendiri apalagi dalam kasus Mizone ini menyangkut masalah kesehatan, keselamatan, dan keamanan pangan yang relatif sulit untuk mendapatkan kembali kepercayaan dari masyarakat dan selamat di pasaran karena biasanya masyarakat akan kembali mengingat hal negatif yang ada pada produk itu yang telah tersebar di tengah masyarakat.

Perusahaan harus jeli dalam melihat tanda-tanda munculnya krisis atau akibatnya, akan memunculkan konflik atau kontroversi yang terjadi baik dari dalam maupun luar perusahaan. Dari berbagai hal yang tertulis diatas yang menyebabkan peneliti tertarik dengan penelitian ini adalah bagaimana strategi manajemen krisis PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) dalam memulihkan citra minuman isotonik Mizone pasca kasus isu bahaya kandungan bahan pengawet dan bagaimana PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) menerapkan langkah-langkah manajemen krisis, sehingga citra Mizone sebagai minuman isotonik bisa kembali pulih.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti dalam penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

Bagaimana strategi manajemen krisis PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) untuk memulihkan citra Mizone sebagai minuman isotonik yang layak dikonsumsi oleh masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui langkah-langkah manajemen krisis PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) dalam memulihkan citra Mizone.
2. Untuk mengetahui langkah-langkah dan strategi yang sudah di tempuh oleh PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) dalam menangani krisis.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Diharapkan dapat menjadi referensi dalam ilmu komunikasi dan bidang *public relations* khususnya mengenai Manajemen Krisis dan peningkatan citra.

2. Manfaat praktis

Memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan cakrawala ilmu pengetahuan, khususnya sebagai pengembangan *public relations* sebagai implikasi dan kebijakan khususnya dalam menangani manajemen krisis dan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi studi komparasi dan sebagai penunjang penelitian sejenis untuk masa yang akan datang.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen dan Fungsi *Public Relations*

a. Pengertian dan Fungsi Manajemen

Arti manajemen berasal dari kata *manage* atau dalam bahasa latin yaitu *manus*, yang artinya *memimpin, menangani, mengatur* atau *membimbing*⁷. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai berikut;

“Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya⁸”

Public relations merupakan bagian dari tanggung jawab top manajemen, sehingga mempunyai komitmen penuh terhadap kemajuan dan citra perusahaan serta produk yang diproduksi. Dalam mencapai tujuannya manajemen menggunakan berbagai potensi yang dimiliki oleh organisasi yang terkait baik itu berupa manusia, alat-alat, ataupun materi apabila manajemen mampu memanfaatkan segala potensi yang dimiliki meskipun potensi yang dimiliki sangatlah terbatas.

Manajemen merupakan sebuah perencanaan yang sangat matang dan melibatkan kerjasama dengan berbagai pihak, untuk itu yang harus dilakukan oleh manajemen adalah *two ways communication* karena menyangkut kerjasama dengan publik, baik internal maupun eksternal, sehingga mereka mengetahui berbagai kebijaksanaan, aktifitas program kerja, dan keputusan yang telah dibuat berdasarkan keadaan, harapan, dan keinginan publik.

⁷Rosady, Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)*, 2001, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Hal.1

⁸ Ibid. Hal. 1

Public relations dalam melaksanakan tugasnya tidak terlepas dari konsep-konsep manajemen dan dalam pelaksanaannya bukan hanya sekedar melakukan tindakan namun juga melalui proses perencanaan. Dengan mengacu pada pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa tahapan-tahapan manajemen adalah sebagai berikut;

1) Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan mencakupi penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan prosedur, pembuatan rencana serta prediksi yang akan terjadi.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian meliputi tugas membentuk bagian, mendelegasikan, menetapkan wewenang atau tanggung jawab, sistem komunikasi, serta mengkoordinir kerja setiap karyawan dalam satu tim kerja yang solid dan terorganisir.

3) Penyusunan (*Staffing*)

Meliputi tujuan dan persyaratan personel yang dipekerjakan, menarik dan memilih calon karyawan, menentukan *job descriptions* dan persyaratan teknis suatu pekerjaan, penilaian, pelatihan, termasuk pengembangan kualitas dan kuantitas karyawan sebagai acuan untuk penyusunan setiap fungsi dalam manajemen organisasi.

4) Memimpin (*Leading*)

Fungsi ini meliputi membuat orang lain melakukan pekerjaannya, mendorong dan memotivasi bawahan, serta menciptakan iklim yang kondusif, khususnya dalam metode komunikasi dari atas kebawah dan sebaliknya, sehingga menimbulkan *sense of belonging*.

5) Pengawasan (*Controlling*)

Mencakupi persiapan suatu standar kualitas dan kuantitas hasil kerja dalam bentuk produk ataupun jasa yang diberikan perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan kepuasan bersama, produktifitas dan terciptanya citra yang positif⁹.

Sebagai pendukung dalam kontribusinya pada rencana jangka panjang yang telah disusun, praktisi *public relations* sebisa mungkin dapat menjalankan langkah-langkah sebagai berikut

- 1) Menyampaikan fakta dan opini baik yang beredar didalam ataupun yang diluar perusahaan. Bahan-bahan tersebut dapat diperoleh dari klipng media massa, penelitian terhadap naskah pidato pimpinan, bahan yang dipublikasikan perusahaan, serta melakukan wawancara tertentu dengan pihak yang berkepentingan.
- 2) Menelusuri dokumen perusahaan dan mempelajari perubahan yang terjadi dalam perusahaan.
- 3) Melakukan analisis SWOT, yaitu *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis yang berbobot mengenai persepsi dari luar ataupun dalam SWOT yang

⁹Ibid, Hal. 2-3

dimiliki sangatlah penting seperti; masa depan industri, citra perusahaan, kultur yang dimiliki dan potensi lainnya yang dimiliki oleh perusahaan¹⁰.

b. Fungsi *Public Relations*

Secara umum fungsi *public relations* adalah sebagai sumber informasi dari sebuah khalayak, yang kemudian merespon reaksi tersebut serta melaksanakan fungsinya dalam sebuah organisasi ataupun dalam sebuah lembaga, selain itu *Public Relations* bertujuan untuk menciptakan sebuah hubungan yang baik dengan berbagai pihak. Manajemen *public relations* harus selalu memahami publik dan begitu juga sebaliknya, publik harus memahami manajemen sehingga tercipta keseimbangan dan juga *two ways communications* supaya dapat terbina hubungan baik diantara keduanya maka, *public relations* dapat dengan mudah mengkomunikasikan dan memberikan gambaran yang jelas pada masyarakat tentang produknya, sehingga fungsi *public relations* akan segera tercapai dan proses produksi barang ataupun jasa dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan keinginan publik.

Dalam melaksanakan fungsinya *public relations* harus bersifat terbuka dengan siapapun sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan dan disetujui perusahaan, untuk itu diperlukan suasana yang kondusif serta adanya rasa saling percaya dalam lingkungannya. Edwin Emery dalam buku *Introduction To Mass Communications* menyatakan bahwa bahwa “Upaya yang terencana dan terorganisir dari sebuah perusahaan atau lembaga untuk

¹⁰ Kasali, Rhenald. 2002. *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta: Grafiti, Hal. 34.

untuk menciptakan hubungan yang saling bermanfaat dengan berbagai publiknya”¹¹.

Fungsi utama *public relations* adalah memperoleh *good will*¹² sehingga dapat menumbuhkan hubungan baik antar lembaga dan juga *stake holder* yang terkait baik itu bersifat intern maupun ekstern. Dengan demikian kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh citra dan juga kepercayaan publik dapat terus dikembangkan, disamping itu terciptanya opini publik yang baik dapat menguntungkan serta menjadi tantangan bagi organisasi untuk dapat mempertahankannya karena sukses *public relations* merupakan keterlibatan seluruh individu.

Mengenai konsep fungsional *public relations*, Cutlip dan Allen Center dalam bukunya, *Effective Public Relations* memberikan penjelasan sebagai berikut;

- a) Memudahkan dan menjamin arus opini yang bersifat mewakili dari publik suatu organisasi, sehingga kebijaksanaan beserta operasionalisasi organisasinya dapat terpelihara keserasiannya dengan ragam kebutuhan dan pandangan dari publik.
- b) Menasehati manajemen mengenai jalan dan cara menyusun kebijakan dan operasionalisasi organisasi untuk dapat diterima secara maksimal oleh publik.

¹¹ Rumanti, Maria., 2002. *Dasar-Dasar Public Relations; Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Grasindo, Hal. 32

¹² LocCit. Rosady, Ruslan, hal. 39.

- c) Merencanakan dan melaksanakan program-program yang dapat menimbulkan penafsiran yang menyenangkan terhadap kebijaksanaan serta operasional organisasi¹³.

Sedangkan menurut Barney menjelaskan bahwa *public relations* memiliki tiga fungsi yaitu sebagai berikut;

- a) Memberikan penerangan terhadap masyarakat.
- b) Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan secara langsung.
- c) Berupaya untuk menginterogasi sikap dan perbuatan suatu badan atau lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat ataupun sebaliknya¹⁴.

Dari gambaran dan pengertian fungsi *public relations* diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, fungsi *public relations* adalah untuk menunjukkan suatu *event* yang berbeda serta menjadi mata dan telinga dari organisasi yang dinaunginya, dengan suatu tujuan tertentu demi kepentingan bersama, dengan saling memberikan rasa saling percaya. Fungsi *public relations* diharapkan dapat memberikan sebuah solusi untuk mengatasi masalah yang muncul dan mendapatkan tujuan yang diutamakan dan hal tersebut harus diberikan melalui informasi yang jujur pada khalayak secara jelas dan objektif, agar citra yang kini telah terbangun dapat bertahan dan bahkan semakin meningkat.

2. Manajemen Krisis dan Pengelolaan Krisis

¹³Scott M. Cutlip and Allen H. Center, *Effective Public Relations*. 5th edition. New Jersey:Prentice-hal. Hal. 7

¹⁴Ruslan, Rusady, op. Cit, Hal. 19.

a. Pengertian Krisis

Menangani krisis dalam sebuah perusahaan yang mengalami cacat produk diperlukan penanganan yang serius dan khusus supaya krisis tidak semakin fatal dan tidak meluas keproduksi yang lainnya, kemudian diharapkan untuk segera memperbaiki kondisi menjadi normal dan baik, dalam krisis biasa dikenal dengan kalimat *hope for the best prepare for the worst* oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem yang dirancang untuk menyelesaikan dan menangani kondisi tersebut.

Sebelum melangkah ke pokok bahasan yang lebih jauh, akan lebih baik apabila kita memahami terlebih dahulu pengertian tentang krisis. Menurut Djameludin Ancok Ph. D., seorang pakar psikologi industri Universitas Gajah Mada mengatakan bahwa “Suatu krisis adalah suatu situasi yang merupakan titik balik (*turning point*) yang dapat menyebabkan baik atau buruk jika dipandang dari kaca mata bisnis”¹⁵

Hal yang sama dikemukakan pula oleh Wilcox dalam bukunya *Public Relations; Strategies and Tactics* yaitu sebagai berikut;

“Krisis adalah masa gawat atau saat genting dimana situasi tersebut dapat merupakan titik yang baik ataupun sebaliknya. Oleh karena itu masa krisis adalah moment-moment tertentu, apabila ditangani dengan baik dan tepat waktu, momen mengarah pada situasi membaik dan sebaliknya, apabila tidak segera ditangani krisis mengarah pada situasi memburuk bahkan dapat berakibat lebih fatal”¹⁶

Bila *turning point* tersebut dapat ditangani dengan baik akan menghasilkan sebuah nilai yang positif yang dapat menghasilkan banyak

¹⁵ Ruslan, Rosady. 1995. *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*, Jakarta :PT. Ghalia Indonesia., Hal . 98.

¹⁶ Wilcox, Dennis. 2003. *Public Relations: Strategies and Tactics* 7theditons:Pearson Educations, Hal. 180

manfaat bagi perusahaan seperti membaiknya citra perusahaan yang dapat menarik kembali minat para investor dan membaiknya pengembangan produksi, disebabkan oleh produksi yang dihasilkan semakin meningkat yang diakibatkan oleh banyaknya permintaan dari konsumen, hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan telah mampu menangani krisis yang terjadi. Praktisi *public relations* membuat suatu sistem perencanaan berupa ide kreatif dan inovatif yang dipandang mampu menyelamatkan produk yang dahulu sempat ditarik dari pasaran.

Sebuah perusahaan yang mampu menjaga profesionalisme dalam melaksanakan rancangan harus bersifat lebih teliti dan lebih berhati-hati karena satu kesalahan kecil terjadi dalam proses perencanaan, dapat menimbulkan suatu kesalahan yang lebih fatal dan menjadikan *public relations* sebagai sumber terjadinya krisis. Apabila hal tersebut benar-benar terjadi maka peristiwa tersebut merupakan sebuah *turning point* yang menjerumuskan perusahaan pada situasi yang lebih buruk, sehingga terjadi kegagalan dan kekecewaan yang tidak diinginkan. R. Holsti penulis dari beberapa artikel tentang teori krisis mendiskripsikan bahwa “*Crisis as a situation characterized by surprise, high threat, to important values, and short decision time*”¹⁷

Selain itu juga terdapat tiga dimensi yang mendefinisikan krisis menurut Henslowe yakni Krisis adalah “Sebuah ancaman bagi nilai-nilai penting dari sebuah organisasi yang memberikan waktu terbatas dalam

¹⁷ Ibid. Hal. 180

memberikan respon dan menjadikan sebuah peristiwa tak terduga atau tidak diantisipasi oleh organisasi”¹⁸.

Teori diatas menunjukkan bahwa krisis yang terjadi sangat erat kaitannya dengan kehancuran, karena krisis sering dicirikan oleh beberapa hal seperti keterkejutan, ancaman, dan berpengaruh pada nilai penting yang dianut oleh organisasi. Terkadang krisis juga diikuti pula oleh rumor yang tidak dapat diprediksi kedatangannya, yang dapat mempengaruhi nilai-nilai tertentu yang telah dianut dan diyakini oleh organisasi dimana hanya sedikit waktu saja yang digunakan oleh perusahaan untuk mengambil sebuah keputusan yang tepat sasaran. Keputusan tersebut sangat menentukan karena berupa rencana garis besar yang akan digunakan sebagai penghambat tumbuh kembangnya krisis serta rumor yang beredar, dengan dibentuknya rencana tersebut dapat diketahui kearah mana organisasi tersebut akan berlabuh, kearah yang positif ataukah kearah yang negatif.

Rumor yang datang mengiringi krisis memang tidak dapat dihindari dan dari rumor tersebut, biasanya akan tercipta sebuah berita yang negatif sehingga mengganggu suatu kesatuan sistem yang dapat merugikan organisasi dan produk yang sedang diproduksi. Berita tersebut menjadi sorotan khalayak luas dan sering menimbulkan kesimpang siuran serta semakin memperparah citra produk dimata khalayak.

The Parent Bell Company of Pacific Bell mengemukakan krisis sebagai berikut;

¹⁸ Henslowe, Philip. 2003. *Public Relations A Practical Guide To The Basi*. London : Crest Publishing House . Hal. 76.

“Krisis adalah sebuah peristiwa besar yang luar biasa yang merugikan suatu kesatuan produk, reputasi ataupun stabilitas finansial suatu lembaga yang dapat berpengaruh pada kesejahteraan pegawai, komunitas, ataupun merugikan khalayak luas”¹⁹

Bila sebuah organisasi mengalami cacat produk dan menjadikannya sebuah musibah, organisasi tersebut harus segera membuka mata dan telinga agar mengetahui kegagalan seperti apa yang menimpa produk tersebut, sehingga organisasi dapat mengeksplorasi kemampuan diri, membenahi berbagai kekurangan yang ada dalam produk tersebut, sehingga inovasi dari ide kreatif yang mereka ciptakan dapat menyelamatkan produk agar tetap *survive*.

Praktisi *public relations* memang sangat berperan dalam menangani masalah ini dan diharapkan dapat mengantisipasi kejutan, rumor, ataupun ancaman yang datang silih berganti dengan berbagai strategi yang telah dipersiapkan dengan matang, sehingga *public relations* memahami tindakan apa yang harus segera dilakukan dalam menyikapi krisis. Selain itu, dengan adanya krisis tersebut *public relations* diharapkan peka terhadap lingkungan sekitar khususnya tanda-tanda krisis yang datang baik itu ditimbulkan dari dalam ataupun dari luar.

b. Tahap-Tahap Krisis

Menurut Steven Fink, krisis bagaimanapun mendadaknyapun pasti menunjukkan berbagai gejala sebelum akhirnya menjadi keadaan kritis,

¹⁹ Loccit . Wilcox, Dennis. 2003. Hal. 77.

kemudian ada empat tahapan krisis yang diuraikan oleh Fink yakni sebagai berikut:

- a) Tahap Prodromal, Fase ini juga disebut *warning stage* krisis sudah mulai muncul dan memberikan tanda-tanda, tanda atau gejala yang ditunjukkan akan sangat membantu bila perusahaan dalam upaya menghindari terjadinya krisis.
- b) Tahap Akut, tahap ini bila tidak ditindak lanjuti akan menyebabkan munculnya beberapa kerusakan, adanya reaksi dan isu mulai menyebar luas, dengan kata lain bila tahap ini terjadi maka, akan segera memasuki tahap kronis.
- c) Tahap Kronis, tahap ini ditandai dengan beberapa usaha yang dilakukan oleh tim perusahaan yang mulai melakukan tindakan untuk menangani krisis, krisis disini dapat berlangsung dengan waktu yang sangat lama dan harus ada yang dapat memperpendek jangka panjang krisis ini baik dengan bantuan dari luar atau dari dalam perusahaan.
- d) Tahap Resolusi, tahap ini adalah tahap penyembuhan bukan lagi sebuah ancaman dan keadaan dimana perusahaan sudah bisa menangani krisis yang terjadi²⁰.

Dari tahapan krisis diatas dapat dilihat bahwa pergantian dari satu tahap ketahap yang berikutnya adalah didahului dengan ketidak berhasilan dalam mengatasi tahap sebelumnya, dengan kata lain tidak akan terjadi tahap kedua apabila pengelola krisis menyadari adanya tanda-tanda datangnya

²⁰ Kasali, Rhenald. 2002 *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Grafiti, Hal. 225-230.

krisis tahap pertama dan tidak akan memasuki tahap ketiga apabila pengelola krisis sebelumnya berhasil memasuki tahap kedua. Organisasi tidak harus melalui semua tahapan krisis, hal tersebut dapat dipersingkat tergantung pada bagaimana pengelola krisis menyadari, mengelola, dan merespon krisis. Peka terhadap sinyal-sinyal krisis berkaitan dengan bagaimana manajemen menyusun strategi untuk berbaikan serta dapat menentukan arah isu yang berkembang.

c. Pengelolaan Krisis

Pengelolaan krisis merupakan suatu wilayah dalam manajemen, dimana *public relations* ataupun pejabat yang berwenang memiliki kepentingan tertentu dan mampu mengembangkan kemampuannya secara optimal dalam menghadapi krisis. Betapapun krisis bisa mengubah *image* perusahaan yang sudah dirintis bertahun-tahun secara drastis diperlukan pendekatan dan penanganan secepatnya dengan niat baik (*good will and trust*) yang sudah terbangun.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam krisis yang dikutip dari buku Rhenald Kasali dalam bukunya Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia tahun 2002 adalah sebagai berikut;

1) Identifikasi krisis

Identifikasi krisis dapat dilakukan melalui penelitian yang cepat dan akurat, hari itu penelitian dilakukan dan pada hari itu pula tim harus

menarik kesimpulan. Setelah gambaran utuh penyebab krisis tersebut diketahui maka, untuk didapatkan sebuah identifikasi, perusahaan dapat segera menghubungi pihak lain dari luar perusahaan seperti ilmuwan, konsultan maupun pengamat.

2) Analisis krisis

Sebelum melakukan komunikasi, praktisi *public relations* harus melakukan serangkaian analisis atau masukan yang diperoleh. Analisis yang dilakukan melingkupi cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai integral yang saling berkaitan.

3) Isolasi krisis

Krisis bisa diibaratkan sebagai wabah, harus ada pencegahannya supaya wabah tersebut tidak semakin meraja rela penyebarannya yaitu bisa melalui tindakan isolasi ataupun karantina sebelum memberikan tindakan yang lebih lanjut.

4) Pilihan strategi

Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, harus dilakukan strategi generik yaitu Pertama, *Defensive Strategy* (Strategi Defensif) yang dalam pengambilan langkah-langkahnya biasa dilakukan beberapa hal yakni mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa (*not in action* atau *low profile*) serta membentengi diri dengan kuat (*stone walling*). Kedua, *Adaptive Strategy* (Strategi Adaptif) langkah kedua ini, mencakupi beberapa hal sebagai berikut mengubah kebijakan dalam perusahaan, modifikasi operasional, melakukan kompromi, meluruskan

citra. Ketiga, sebuah strategi yang bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan perubahan karakter sebuah perusahaan yaitu *Dynamic Strategy* (Strategi Dinamis) beberapa langkah yang dilakukan dalam penerapannya adalah sebagai berikut; merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru atau menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, melempar isu yang baru untuk mengalihkan perhatian.

5) Program pengendalian

Merupakan langkah penerapan yang nantinya digunakan sebagai *guidance*, agar para eksekutif dapat mengambil langkah yang pasti biasanya disusun dilapangan dan implementasi pengendalian diterapkan pada perusahaan beserta anak buahnya, industri gabungan usaha sejenis, komunitas, divisi-divisi perusahaan²¹.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dimana penulis hanya memaparkan situasi atau peristiwa dan tidak mencari

²¹Opcit. Kasali, Rhenald, Hal. 231-232.

atau menjelaskan hubungan-hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi²².

Sedangkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus yang merupakan satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial untuk uraian penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek dari seorang individu, suatu kelompok organisasi, maupun suatu program atau situasi sosial²³. Sedangkan menurut Maxfield seperti yang dikutip oleh Moh. Nazir dalam *Metode Penelitian*, mengatakan bahwa “Studi kasus merupakan penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas”.²⁴

Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “how” atau “why” atau peneliti hanya mempunyai sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan di selidiki dalam fokus penelitian yang terletak pada fenomena yang kontemporer (masa kini) dalam konteks kehidupan nyata²⁵.

2. Metode Pengumpulan Data

Dalam studi kasus terdapat beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data, dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

²² Yin, Robert. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, Hal. 1

²³ Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya, hal. 20.

²⁴ Nazir, Moh. *Metode Penelitian*, 1988, Jakarta: Ghalia Indonesia, hal. 66

²⁵ Opcit. Yin. hal. 1

a) Wawancara

Merupakan cara pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan daftar pertanyaan yang berisi pokok-pokok masalah terhadap pihak yang secara sengaja dipilih. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tak berstruktur, jenis ini lebih fleksibel, susunan dan pertanyaan dan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah secara langsung pada saat wawancara. Wawancara ini mirip dengan percakapan informal sehingga dapat dihasilkan informasi dibawah permukaan dan menemukan apa yang orang pikirkan dan rasakan mengenai peristiwa yang diteliti²⁶.

b) Observasi

Observasi adalah pemilihan, pengubahan, pencatatan, dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisme *in situ*, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris²⁷. Observasi berguna untuk menjelaskan, memberikan, dan merinci, gejala yang terjadi, dalam metode observasi ini, terdapat dua cara yaitu observasi berstruktur dan observasi tak berstruktur. Alasan dari pemilihan metode ini adalah karena penulis tidak harus sepenuhnya melaporkan prinsip utama adalah merangkumkan, mensistematiskan, dan menyederhanakan repressetatif peristiwa.

Peneliti lebih bebas dan lebih fleksibel mengamati peristiwa dalam observasi tak berstruktur itu sendiri terdapat tiga metode yaitu catatan

²⁶Loccit. Mulyana, Deddy. hal. 180

²⁷ Rakhmat, Jalaluddin. 1998. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, Hal. 83

lapangan, catatan spesimen dan Anekdote. Dari ketiga metode tersebut, penulis memilih catatan spesimen (*Specimen Record*) mengingat observasi yang dilakukan oleh peneliti berlangsung dalam periode yang relatif singkat.

Dalam observasi ini peneliti berkunjung langsung ke perusahaan yaitu PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi), kunjungan peneliti dalam perusahaan tersebut adalah untuk melakukan pengamatan secara langsung terhadap kasus yang diteliti, mencari data-data, yang di butuhkan dan kemudian melakukan wawancara dengan informan.

c) Dokumentasi

Merupakan teknik pengumpulan data guna menghasilkan data skunder yang diperoleh melalui buku, internet dan sumber lainnya yang ada relevansinya dengan masalah yang diteliti. Dokumen ini dapat mengungkapkan bagaimana subjek dapat mendefinisikan dirinya sendiri, lingkungan, dan situasi yang dihadapinya suatu saat dan bagaimana kaitan antara definisi diri tersebut dalam hubungannya dengan orang-orang yang ada disekelilingnya dengan tindakan-tindakannya²⁸.

3. Informan

Informan adalah orang dalam latar penelitian dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian²⁹. Informan yang digunakan dalam wawancara ini, yaitu informan yang memiliki banyak

²⁸ Ibid, hal 195

²⁹ Moleong, Lexy. J. 2000 . *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, hal. 90

pengalaman dan wewenang dalam menangani manajemen krisis serta pemulihan citra yang dilakukan oleh PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi). Informan tersebut dapat memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian, oleh karena itu informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah staf dari PT. Tirta Investama (AQUA Golden Mississippi) tepatnya *Public Relations*, Marketing, serta Quality Control.

4. Teknik Analisis Data

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif dengan mengumpulkan berbagai data sesuai dengan teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan. Setelah itu, data-data tersebut dibaca, dipelajari, dan ditelaah secara seksama yang kemudian diambil sesuai dengan kebutuhan peneliti. Selanjutnya data-data tersebut direduksi dengan cara dilakukan pemilihan, pengkategorian, penyederhanaan dan pemusatan data yang sesuai dengan permasalahan penelitian. Kemudian dilakukan penggambaran peristiwa atau keadaan yang sesuai dengan data yang telah direduksi dalam bentuk deskriptif naratif setelah itu, peneliti membuat suatu kesimpulan dengan membandingkan kenyataan dilapangan dan teori-teori yang telah disusun sebelumnya.

5. Uji Validitas Data

Untuk mendapatkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan meliputi pengukuran validitas data dengan cara, data yang sudah dikumpulkan dianalisis dan dibuat laporan informasi. Agar data yang diperoleh dapat dipercaya keabsahannya maka penulis menggunakan teknik

triangulasi, data yang diperoleh tidak hanya dari satu sumber saja namun, juga dari beberapa sumber yang lain yang terkait dengan subyek penelitian, dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan dilapangan maupun dari dokumen-dokumen yang diperoleh dari penelitian lapangan.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data tersebut, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data. Teknik triangulasi yang digunakan adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif, caranya adalah sebagai berikut;

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- 2) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang biasa, berpendidikan, ataupun orang yang berasal dari pemerintahan.
- 3) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan³⁰.

³⁰ Opcit. Moleong, Lexy. hal 178.