

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

"Suatu krisis, keadaan darurat, atau bencana umumnya merupakan suatu kejadian yang mempunyai lingkup luas ke masyarakat." Reputasi suatu perusahaan yang terkena krisis biasanya akan turun drastis dan mendapat kecaman dari masyarakat" (Ditta Amaborseya, 1998:30).

Pernyataan ini membawa konsekuensi bahwa citra perusahaan yang telah dibina bertahun-tahun dapat hancur jika perusahaan tersebut tak dapat mengelola krisis yang terjadi.

"Krisis adalah kejadian yang sangat mungkin dialami oleh berbagai macam organisasi dan perusahaan baik organisasi besar maupun kecil, milik pemerintah atau swasta" (Cristina Gracia, 1998:2).

Hal ini membawa konsekuensi pada semua organisasi untuk menjadi peka terhadap tanda-tanda krisis sebelum menjadi kondisi kritis. Untuk itu diperlukan strategi persiapan dan penanganan yang baik oleh semua pihak untuk menghindari krisis lebih lanjut. Istilah krisis erat kaitannya dengan pandangan sistem, khususnya sistem terbuka, dan dipergunakan untuk menunjukkan kehancuran yang terjadi pada efektivitas kerjanya. Dalam literatur krisis digunakan untuk menunjukkan beberapa pengertian. Pertama krisis diartikan sebagai bencana, kesengsaraan, atau marabahaya yang datang mendadak. Krisis dalam artian ini mengasumsikan bahwa sumber krisis berada di luar kekuatan manusia, sehingga terjadi di luar sistem dan saat

kemunculannya di luar perhitungan. Kedua krisis juga diartikan sebagai bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan memadai. Dalam artian ini sumber krisis berada di luar kekuatan manusia tetapi kemunculan dan berakhirnya dapat diperhitungkan. Ketiga krisis diartikan sebagai ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang terabaikan sehingga akhirnya sistem menjadi tidak berdaya lagi. Krisis ini bersumber pada disfungsi sistem, kelalaian dalam pelaksanaan. Ketiga pengertian ini menunjukkan adanya tiga jenis krisis yang menimbulkan implikasi manajemen dan komunikasi yang berbeda-beda, karena melibatkan sistem yang berbeda.

Jika perusahaan tidak dapat menangani krisis dengan baik, maka citra perusahaan bisa menjadi buruk di mata masyarakat dan untuk mengembalikan nama baik perusahaan bukanlah hal yang mudah. Namun apabila perusahaan bisa menangani krisis dengan baik, maka citra perusahaan akan semakin baik dan dinilai masyarakat bahwa perusahaan itu memang benar-benar mampu mengelola krisis dan bisa bertahan dari krisis.

"Keadaan baik atau buruknya suatu perusahaan juga merupakan suatu konsekuensi dari adanya krisis, di mana krisis merupakan titik balik atau *turning point*" (Rosadi Ruslan, 1994:98).

Menurut Rhenald Khasali "krisis adalah suatu waktu yang krusial atau momen yang menentukan atau *decisive moment*" (Rhenald Khasali 1994:222)

Krisis akan sangat menentukan bagaimana masa depan sebuah perusahaan yang sedang dilanda krisis dan masa depan sebuah perusahaan tergantung bagaimana pengelolaan krisis atau perusahaan tersebut.

Penanganan krisis menjadi bagian dari fungsi manajemen *public relations*. Dalam situasi krisis *public relations* tetap memelihara reputasi organisasi dan hubungan positif dengan publiknya dalam melewati tahapan krisis dan pasca krisis, mengelola komunikasi krisis serta memperhatikan kepentingan publik baik internal maupun eksternal juga kepentingan organisasi itu sendiri

Public relations dapat membantu perusahaan untuk menciptakan kondisi yang dapat membawa perusahaan yang sedang menurun kembali ke sediakala. Hal ini dapat dimungkinkan bila praktisi *public relations* mengenal gejala-gejala krisis dari awal dan melakukan tindakan yang terintegrasi dengan faktor-faktor penting lainnya dalam perusahaan.

Public relations sangat berperan penting dalam penanganan krisis. Keberhasilan atau kegagalan dalam menangani krisis tergantung bagaimana *public relations* mengendalikan krisis. Dalam kaitannya dengan fungsi hubungan masyarakat, hal itu dikenal dengan istilah manajemen krisis. Manajemen krisis adalah suatu upaya terpadu untuk mengantisipasi datangnya krisis yang kadang muncul tak terduga dan mendadak.

Pengendalian yang mungkin dilakukan terhadap suatu krisis adalah dengan cara menekan faktor resiko dan ketidakpastian. Hal ini merupakan kunci keberhasilan untuk meredam krisis. Peran *public relations* disaat krisis sangat dibutuhkan untuk memberikan informasi secara akurat dan lengkap sehingga tidak menimbulkan kerancuan berita. Pelurusan informasi yang dilakukan oleh *public relations* sangat berguna untuk menghindari kesimpangsiuran dan

menjermihkan konsepsi dalam masyarakat terutama terhadap usaha perbaikan kredibilitas serta reputasi organisasi atau perusahaan.

Dalam situasi krisis, media akan mengajukan pertanyaan yang bertubi-tubi dan menginginkan jawaban yang bersifat segera. Jika perusahaan atau organisasi tidak memberikan informasi, mungkin media akan mencari informasi kepada pihak lain yang mungkin bisa merugikan perusahaan atau organisasi.

Kendali terhadap krisis ini dapat dilakukan oleh staf *public relations* karena *public relations* dapat mengantisipasi, menganalisis, sekaligus memposisikan masalah pada situasi yang tepat. Di samping itu *public relations* dapat membentuk opini yang positif dan menciptakan sikap publik yang mendukung organisasi atau perusahaan sehingga kondisi menjadi kondusif. Oleh karena itu diperlukan peran *public relations* untuk menentukan kebijakan yang tepat bagi organisasi atau perusahaan dan berkomunikasi secara efektif melalui kegiatannya. Hal-hal inilah yang mengakibatkan begitu pentingnya keberadaan dan peran *public relations* dalam manajemen krisis.

Ketika organisasi atau perusahaan mengalami krisis, kegiatan pengelolaan krisis mulai dari perencanaan, penanganan, pelaksanaan penanganan selama krisis dan pasca krisis dilakukan oleh *public relations*. Tahap akhir adalah pemulihan citra organisasi atau perusahaan dengan cara menunjukkan kepada publik bagaimana perusahaan merespon krisis, baik pada publik internal maupun publik eksternalnya. Bagi publik internal hal ini merupakan pendorong untuk maju dan meningkatkan tanggung jawabnya terhadap

1. Sebagai informasi dan diharapkan bisa menjadi bahan masukan untuk PT. Dirgantara Indonesia dalam upaya merumuskan kebijakan manajemen terkait dengan penanganan krisis manajemen.
2. 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 bahan penunjang penelitian sejenis untuk masa yang akan datang.

E. Tinjauan Pustaka

1. Definisi dan Ruang Lingkup Krisis

Tidak ada suatu kriteria yang dapat menjelaskan dengan tepat apa yang disebut dengan Krisis. Oleh R. Holsti menyatakan bahwa krisis adalah "*Crisis as situation characterized by surprise, high threat, to important values, and short decision time* (Dennis L. Wilcox, 1997:197)".

Sedangkan Thierry C Pauchant dan Ian J Mitroff menyatakan bahwa krisis adalah

"Crisis is a disruption that physically affect a system as a whole and threaten its basic assumption, its subjective sense of self, its existensial core (Dennis L. Wilcox, 1997:197)".

Sedangkan dalam kamus Webster's new Collegiate krisis diartikan sebagai berikut : "*An unstable or crucial time or state of affairs whose outcome will make a decisive difference for better or worse*"

Meskipun tidak ada definisi yang tepat mengenai krisis, dari definisi-

hal, yaitu krisis membawa keterkejutan sekaligus kekacauan yang mengancam nilai-nilai penting organisasi, hanya sedikit waktu untuk membuat keputusan di mana keputusan itu sangat menentukan akan kemana organisasi itu, ke arah yang lebih baik atau buruk dapat diketahui dari dampak krisis yang ditimbulkannya.

Menurut Pauchant dan Mitroff, "krisis mempunyai tiga dampak yaitu pertama ancaman terhadap legitimasi organisasi, kedua adanya perlawanan terhadap misi organisasi dan ketiga terganggunya cara orang melihat dan menilai organisasi" (Putra, 1998:84).

"Krisis adalah hal yang tidak dapat dihindarkan dan sudah merupakan bagian yang terintegral dan tak terpisahkan dalam kehidupan sehari-hari" (Mitroff, 2001:3).

"Dalam sebuah organisasi tersebut yang dapat terjadi kapan saja. Oleh karena itu setiap perusahaan harus selalu mengantisipasi krisis maka perusahaan akan siap jika krisis melandanya. Aktivitas-aktivitas yang pokok di dalam mengatasi krisis dapat dilaksanakan sebagai pencegahan sebelum terjadinya krisis" (Soemirat, 2002:181)

Langkah pertama dalam penanganan krisis adalah identifikasi penyebab krisis untuk mengetahui tipe, jenis, tahapan-tahapan yang sedang terjadi karena identifikasi yang benar akan menghasilkan strategi antisipasi yang tepat. Untuk itu hal pertama yang dilakukan oleh *public relations* adalah segera menentukan tipe dari krisis karena keseluruhan respon yang diambil akan bergantung pada tipe dan durasi dari skenario yang memungkinkan akan terjadi.

Cutlip, Center, Broom membagi krisis menjadi tiga yaitu "*immediate crisis, emerging crisis, dan sustained crisis*" (Scott M Cutlip, 1994:366).

Immediate crisis adalah krisis yang paling menakutkan karena datangnya

mendadak dan tidak diharapkan bahkan organisasi tidak sempat mengadakan penelitian dan perencanaan. Contohnya kecelakaan pesawat, kematian tokoh kunci, kebakaran dan gempa bumi. Tindakan yang dapat dilakukan adalah membuat konsensus di antara pihak manajemen tentang bagaimana memberikan reaksi terhadap krisis tersebut dalam sebuah perencanaan untuk menghindari kebingungan, perpecahan, dan penundaan.

Krisis kedua adalah *emerging crisis* yaitu krisis yang memberikan kesempatan kepada organisasi untuk melakukan riset dan perencanaan, tapi krisis bisa meletus setelah mengendap beberapa waktu. Contohnya kejadian yang berhubungan dengan ketidaknyamanan karyawan di tempat kerja atau kasus pelecehan seksual di tempat kerja. Krisis ini dapat diantisipasi dengan cara meyakinkan top manajemen agar mengadakan koreksi sebelum krisis memasuki tahap yang lebih kritis.

Sedangkan *sustained crisis* adalah krisis yang sudah ada pencetusnya, kemudian berlanjut selama beberapa bulan atau tahun. Contohnya adalah peredaran isu atau spekulasi di luar kontrol *public relations*. Organisasi tidak mengetahui hal itu sehingga tidak menanggapi, akibatnya publik menganggap isu itu benar.

Sementara Sam Black membagi krisis yang potensial menjadi dua yaitu : "*known unknowns* dan *unknown unknowns*" (Sam Black, 1993:139).

Known unknowns adalah krisis yang terjadi, tetapi kapan kedatangannya tidak diketahui. Contoh jenis ini adalah dalam perusahaan kereta api

industri kimia, perkapalan, pertambangan, perusahaan konstruksi. Jika sebuah perusahaan potensi mengalami krisis seperti ini sudah sewajarnya menjadi pemikiran pihak manajemen untuk menyiapkan segala sesuatunya yang berhubungan dengan krisis agar jika kelak terjadi krisis, maka perusahaan sudah mempunyai pedoman dalam bertindak.

Sedangkan krisis jenis *unknown unknowns* adalah krisis yang tidak dapat diperkirakan sama sekali. Krisis jenis ini meliputi bencana alam, gempa bumi, gunung meletus, dan tindakan kriminal berupa keracunan makanan di supermarket. Meskipun krisis jenis ini tidak dapat diperkirakan samasekali, namun pihak manajemen seharusnya memikirkan hal-hal yang diperkirakan tersebut karena krisis jenis ini dapat terjadi kapan saja tanpa ditandai oleh gejala-gejala peringatan.

Linke mengelompokkan krisis dalam empat jenis berdasarkan jangka waktu terjadinya serta antisipasi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen dalam menghadapi krisis yaitu;

“The exploding crisis, the Immediatecrisis, the building crisis, dan the continuing crisis” (C G Linke, 1989: 167)

1. *The exploding crisis*, krisis ini adalah sesuatu yang terjadi diluar kebiasaan. Misalnya kebakaran, kecelakaan kerja atau peristiwa yang dengan mudah dapat dikategorikan dan dikenali yang mempunyai dampak langsung. Datangnya musibah seperti kecelakaan kerja, kebakaran, dan gempa tidak dapat dilihat tanda-tandanya, tetapi langsung terjadi begitu saja. Karena itulah pengelola krisis memasukkan ke dalam kategori krisis yang mungkin bisa terjadi.

"an unstable time or state of affairs in which a decisive change is impending either one with the distinct possibility of highly undesirable outcome or one with distinct possibility of a high desirable and extremely positive outcome (Putra,1998: 84)".

"Jadi kehancuran atau kejayaan perusahaan tergantung pada pandangan, sikap dan tindakan yang diambil terhadap krisis" (Hardjana, 1998:15). Pandangan dan sikap serta tindakan yang diambil oleh perusahaan itu merupakan tugas manajemen perusahaan dalam merespon dan mengatasi krisis.

2. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Krisis

Pengertian Manajemen Krisis menurut (Rosadi Roslan,1999:102)

adalah :

"strategi public relations dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah disiapkan pengorganisasian dan pengkoordinasian tim pengendali atau penanggulangan, serta pengidentifikasi atau penilaian dan sekaligus berupaya untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu peristiwa krisis".

Disamping itu membuka saluran informasi atau komunikasi timbal balik serta tetap menjaga hubungan baik dengan kalangan instansi terkait khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya itu.

Dikaitkan dengan batasan penelitian manajemen krisis kehumasan tersebut, Rosadi Roslan mengutip pendapat L.E. Urwik dalam bukunya *Element of Administration Dalam umat sebagai salah satu fungsi*

manajemen merupakan k

(The fourth of public r

Disamping itu terdapat tig

a. Aspek mekanisme m

mulai dari peren

pengindentifikasian :

suatu krisis. Kemu

penyusunan organisas

tindakan tertentu, bail

b. Aspek dinamika, y

melakukan koordina

dampak negatif dari

itu manajemen mela

mengendalikan salura

berupaya memperbail

krisis tersebut.

c. Aspek menjaga hub

berbagai kalangan ata

1) Tetap memantau

diberbagai media

2) Menjaga keharm

tenang dan positi

- 3) Berupaya tetap mempertahankan citra dan kepercayaan publik terhadap lembaga atau perusahaan dan produk yang sedang ditangani.
- 4) Selalu menyampaikan laporan (*progress report*) terbaru atau informasi perkembangan mengenai krisis tersebut, memberikan sumbang saran, ide dan gagasan dalam mengatasi atau pengendalian suatu krisis yang sedang terjadi kepada pimpinan perusahaan atau ketua tim pengendalian krisis
- 5) Mengevaluasi semua aktifitas atau program kerja, pengendalian krisis tersebut baik secara kualitas maupun kuantitas.

3. Definisi dan Fungsi Public Relations

Howard Hunham menyatakan bahwa *public relations* adalah suatu seni untuk menciptakan pengertian *public* yang lebih baik yang dapat memperdalam kepercayaan terhadap seseorang atau sesuatu organisasi atau badan (*Glenn Griswold .194: 4*)

Menurut *J.J Hoffitman* (*D.J Jawoto,1959:250*) menyatakan bahwa untuk membangkitkan opini publik yang positif terhadap sesuatu badan publik harus diberi penerangan yang lengkap dan objektif mengenai kegiatan-kegiatan yang menyangkut kepentingan. Selain itu pendapat dan saran dari publik mengenai kebijaksanaan badan harus diperhatikan dan dihargai.

Fungsi dari *public relations* menurut *Elizabeth Goenawan Ananto*, MIPRA. Dalam makalah seminar *regional public relations*, Semarang 2002 dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Fungsi manajemen

Public relations bagi perusahaan dalam fungsi manajemen yaitu dapat memberikan :

- 1). Penciptaan *image*
- 2). Program tindakan
- 3). Profit
- 4). Berhubungan dengan publik

b. Fungsi Komunikasi

Fungsi ini lebih ditekankan pada aktifitas komunikasi organisasi pada publiknya atau dapat diartikan sebagai jembatan organisasi dengan publik yang meliputi :

- 1) Pencegahan konflik dan salah pengertian
- 2) Memupuk saling pengertian dan tanggung jawab sosial
- 3) Menyeimbangkan kepentingan pribadi dan masyarakat
- 4) Mempromosikan kebijakan terhadap staff, konsumen dan publik
- 5) Mempromosikan gagasan, produk atau jasa serta
- 6) Meningkatkan indentitas, citra dan reputasi lembaga

Penjabaran fungsi *public relations* di atas apabila dicermati menitik beratkan pada komunikasi, baik kepada *public internal* maupun *eksternalnya*. Dalam melaksanakan tindakan komunikasi pada kondisi krisis, perlu analisis siapa publik yang dihadapi serta kemungkinan hambatan yang muncul. Analisis ini dilakukan untuk mempermudah

langkah-langkah komunikasi apa yang diambil untuk mengendalikan krisis.

Secara garis besar aktifitas kehumasan dalam organisasi melakukan aktifitas sebagai berikut :

1. Sebagai *Communicator*

Yaitu kemampuan sebagai komunikator baik secara langsung, melalui media cetak, elektronik maupun lisan, disamping sebagai mediator dan persuador.

2. Sebagai *Back – up management*

Yaitu melaksanakan dukungan atau menunjang kegiatan lain, seperti bagian promosi, pemasaran, operasional, dan sebagainya untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu kerangka tujuan pokok perusahaan atau organisasi.

3. *Image Maker*

Yaitu menciptakan suatu citra atau publikasi yang positif. Ini dapat menjadi prestasi, reputasi dan sekaligus menjadi tujuan utama bagi kegiatan *public relations* dalam menjalankan manajemen kehumasan satu lembaga dan produk yang diwakilinya.

4. **Strategi *Public Relations* Dalam Manajemen Krisis**

Soemirat dan Ardianto menawarkan strategi penanggulangan krisis yang merupakan tindakan kuratif. Tindakan ini dilakukan jika krisis telah benar-benar terjadi dan perusahaan tidak sempat atau dapat mencegahnya.

Strategi penanggulangan mencakup dua hal :

A. Kondisi Krisis Akut

Penanggulangan yang dilakukan dalam kondisi ini meliputi :

1) Identifikasi Krisis

Ini merupakan langkah awal dan pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk menentukan jenis krisis, bentuk krisis, dan penyebab krisis, karena hal ini akan menentukan skenario yang akan diambil.

2) Isolasi Krisis

Langkah ini dilakukan selain agar krisis tidak menyebar ke sektor lain juga agar kegiatan operasional perusahaan tidak terganggu dan efektifitas penanggulangan dapat ditingkatkan serta konsentrasi *Public Relations* tidak terpecah.

3) Pengendalian Krisis

Pengendalian sangat berkaitan erat dengan identifikasi krisis. Umumnya setelah krisis berhasil diidentifikasi, penanggulangan dapat dilaksanakan yang berarti krisis berhasil dikendalikan.

B. Kondisi kesembuhan

Kondisi ini merupakan saat dimana perusahaan mengintrospeksi dan melakukan evaluasi mengapa krisis bisa terjadi. Ketika perusahaan dinyatakan sembuh dari krisis dan bisa beroperasi kembali seperti sediakala, maka untuk mengembalikan nama baik, dan citra perusahaan adalah menjadi tugas *public relations*. Disamping itu masih ada tugas yang penting bagi manajemen (melalui *public*

relations-nya) yaitu mengevaluasi setiap langkah yang diambil dalam melaksanakan program manajemen krisis. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui dimana kelemahan dan kelebihan dalam melaksanakan program manajemen krisis.

Sementara Putra mengemukakan adanya dua tindakan khas yang menjadi tuntutan dalam menangani krisis. Pertama tindakan yang bercirikan pada keterlibatan langsung oleh manajemen dalam merespon krisis. Tindakan ini disebut sebagai pendekatan perilaku karena tindakan ini meliputi tindakan atau aksi apa yang menjadi tugas manajemen dalam mengelola krisis. Jadi perencanaan krisis yang telah disusun diwujudkan dalam aksi nyata oleh pihak perusahaan. Misalnya kehadiran top manajemen ke lokasi krisis (jika lokasi krisis terjadi di luar perusahaan), membayar kompensasi dan ganti rugi terhadap korban, mengunjungi korban dan keluarganya, segera memperbaiki fasilitas yang rusak dan tindakan teknis yang lain yang berhubungan dengan krisis.

Tindakan kedua adalah tindakan komunikasi, tindakan ini meliputi apa yang harus dikatakan oleh perusahaan ketika krisis sedang terjadi. Ketika sebuah perusahaan mengalami krisis, biasanya permintaan informasi mengalami peningkatan. Dalam menghadapi permintaan informasi oleh berbagai pihak ini, *public relations* harus segera bertindak yaitu dengan segera, jujur, dan tepat disertai penjelasan untuk mengurangi ketidakpastian, kepanikan, dan kebingungan yang biasanya muncul di

antara krisis. Tindakan komunikasi yang dilakukan harus mendukung tindakan manajemen yang telah dan harus dijalankan oleh perusahaan.

Selama krisis komunikasi menjadi bagian yang penting dalam proses pengelolaan krisis. Menurut Sturges, selama perusahaan mengalami krisis, krisis mempunyai dua fungsi dasar (Putra, 1999, 98). Pertama komunikasi krisis digunakan untuk menetralsir pihak ketiga yang mungkin dapat memperparah krisis yang sedang dihadapi perusahaan. Intervensi pihak ketiga ini biasanya dilakukan oleh media massa yang mempunyai prinsip untuk menyampaikan setiap realita sosial kepada khalayaknya termasuk krisis yang sedang dialami perusahaan. Jika media massa tidak memperoleh informasi tentang krisis dari pihak perusahaan, biasanya media massa akan mencari sumber informasi lain yang bisa menimbulkan ketidakpastian dan bahkan merusak citra perusahaan karena belum jelas kekuatan dan kebenarannya. Untuk itu jika ada informasi berita yang salah, maka *public relations* harus bertindak cepat melakukan pelurusan berita guna menghindari ketidakpastiaan dan kerancuan informasi.

Kedua komunikasi krisis digunakan untuk menjaga agar karyawan tetap memperoleh informasi yang tepat tentang organisasi tempat mereka bekerja sehingga mereka menjadi tim yang memperkuat posisi organisasi tempat mereka bekerja sehingga mereka menjadi tim yang memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi krisis. Fungsi kedua ini lebih

“Sebuah rencana komunikasi krisis paling tidak harus memuat atau mempertimbangkan beberapa hal seperti khalayak atau publik suatu organisasi, tujuan kegiatan komunikasi untuk masing-masing publik, mesin yang harus disampaikan, media komunikasi yang akan digunakan, bentuk informasi, pelaku komunikasi atau juru bicara, atau sumber dalam komunikasi krisis serta dukungan dari pihak luar dalam penguatan posisi organisasi” (Putra.1999:98).

“Sementara itu Hardjana mengemukakan strategi guna menghadapi krisis yaitu tiga macam pendekatan yang digunakan dalam manajemen krisis. pendekatan pengobatan (*therapeutic*), manajemen isu, isu manajemen, dan pendekatan lengkap atau *elektic*”. (Hardjana,1998: 22-23)

Pendekatan pengobatan adalah strategi yang terfokus pada trauma yang dialami para karyawan dan ketidakmampuannya berbicara tentang kesulitan yang menimpa perusahaan. Misalnya dalam penanganan stress yang dialami karyawan.

Pendekatan yang kedua adalah manajemen isu yang dilakukan dengan mengutamakan dialog awal perusahaan dengan kelompok-kelompok pendukung strategiknya (*strategic constituen t*), sehingga dialog keduabelah pihak perlu dipertegas yaitu perencanaan jangka panjang dan urusan krisis. Perencanaan jangka panjang meliputi isu – isu monitoring, penentuan prioritas dan mengkomunikasikan pandangan perusahaan pada kelompok pendukung. Sedangkan pada saat krisis, hal yang dilakukan adalah reorientasi dalam strategi komunikasi yaitu diubah menjadi pemberian informasi yang tepat dan secepat mungkin. Kegiatan utama yang dijalankan perusahaan adalah yang memperhatikan masalah yang potensial mempengaruhi organisasi, mengumpulkan data masalah tersebut dan mengevaluasi data. Hal ini bertujuan agar masalah potensial penyebab

Tahap ini merupakan akibat dari fase pertama yang tidak dapat di atasi perusahaan. Pada tahap ini krisis mulai tampak nyata dan segera memerlukan penanganan yang serius dari pihak manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan akan menghadapi ujian yang serius.

3 Fase Krisis Kronis (*Chronic Crisis Stage*)

Tahap ini ditandai dengan usaha yang dilakukan perusahaan untuk menangani krisis. Tahap ini disebut tahap kronik karena berlangsung pada waktu yang lama, bahkan bisa lebih lama dari pada tahap krisis yang sesungguhnya. Tuntutan, biaya, serangan balasan, peliputan media, penyelidikan dan tindakan hukum akan memperpanjang efek krisis ini.

4 Fase Resolusi Krisis (*Crisis Resolution Stage*)

Pada tahap ini krisis bukan lagi sebagai sebuah ancaman dan keadaan di mana perusahaan sudah bisa mengatasi krisis yang terjadi.

Dari tahapan krisis tersebut terlihat bahwa perpindahan dari tahap satu ke tahap berikutnya selalu didahului dengan ketidakberhasilan dalam mengatasi tahap sebelumnya. Tahap kedua misalnya, tidak akan terjadi kalau pengelola krisis menyadari adanya tanda-tanda datangnya krisis tahap pertama). Organisasi tidak akan memasuki tahap ketiga kalau sebelumnya pengelola krisis berhasil mengatisipasi tahap kedua. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi tidak harus melalui keseluruhan tahapan krisis. Artinya tahapan krisis dapat dipersingkat atau

sehubungan dengan PHK terhadap ribuan karyawan pada perusahaan tersebut.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah studi kasus yaitu suatu studi yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Tujuannya adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial yaitu individu, kelompok, lembaga dan masyarakat. Secara umum metode studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pertanyaan suatu penelitian "How" atau "Why" atau peneliti hanya mempunyai sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki di dalam fokus penelitian yang terletak pada fenomena yang kontemporer (masa kini) dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian mengangkat kasus strategi *public relations* dalam mengatasi krisis pada PT Dirgantara Indonesia yang menitik beratkan pada pelaksanaan menuju krisis yang dilakukan oleh PT Dirgantara Indonesia. Karena pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu, maka studi kasus ini diharapkan akan menghasilkan gambaran menyeluruh tentang penanganan krisis pada kasus tersebut.

1. Lokasi dan waktu Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah PT Dirgantara Indonesia beralamat di Jalan Pajajaran No 54 Bandung, sedangkan lama waktu tanggal 7 Agustus sampai dengan tanggal 20 September 2004

2. Pengumpulan Data

pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan menggunakan data sekunder dan melakukan

a. Wawancara

Merupakan cara pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan daftar pertanyaan yang berisi pokok-pokok masalah terhadap pihak-pihak yang sengaja dipilih, Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tak berstruktur jenis ini lebih fleksibel, susunan pertanyaan dan katakata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara. Wawancara ini mirip percakapan informal sehingga bisa dihasilkan informasi dibawah permukaan dan menemukan apa yang orang pikirkan dan rasakan mengenai peristiwa. (Dedi Mulyana, 180, 2001)

b. Observasi

Karl Weick (dikutip dari Seltiz, Wrightsman, dan Cook 1976: 253)
Mendefinisikan sebagai pemilihan, pengubahan, pencatatan dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisme *in situ* sesuai dengan tujuan-tujuan empiric

Observasi berguna untuk menjelaskan, memberikan, dan merinci gejala yang terjadi. Dalam metode observasi terdapat dua cara yaitu observasi berstruktur dan organisasi tak berstruktur. Dalam penelitian ini penulis memilih menggunakan observasi tak berstruktur, alasan dari pemilihan metode ini adalah karena penulis tidak harus sepenuhnya melaporkan, prinsip utama adalah merangkumkan, mesistematiskan, dan menyederhanakan representatif peristiwa. Peneliti lebih bebas dan lebih lentur (fleksibel) mengamati peristiwa. Dalam observasi tak berstruktur itu sendiri terdapat 3 metode yaitu catatan lapangan, catatan specimen, dan Anekdote. Dari ketiga metode tersebut, penulis memilih catatan specimen (*Specimen records*) mengingat observasi yang dilakukan oleh peneliti berlangsung dalam periode yang relatif singkat.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode pengumpulan data melalui sumber-sumber yang berasal dari data-data perusahaan.

3. Teknik Analisis Data

Strategi umum yang digunakan adalah mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan studi kasus atau deskripsi kasus.

“Studi kasus adalah suatu inkuri empiris yang menyelidiki fenomena didalam konteks kehidupan nyata bilamana, batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan” (K Yin, 1990)

Pada penelitian *studi kasus* ini, peneliti menggunakan metode desain kasus tunggal, disebut kasus tunggal manakala kasus tersebut menyatakan kasus penting dalam menguji satu teori yang telah disusun dengan baik (K. Yin, 47, 2000)

Dalam studi kasus tunggal terdapat dua desain, yaitu desain studi *kasus terpancang* dan desain studi kasus holistik, sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan desain *holistik* karena peneliti hanya mengkaji sifat umum program yang bersangkutan (K. Yin, 51, 2000)

Sumber yang diperoleh akan menghasilkan informasi kualitatif.

Data difokuskan pada kegiatan menuju manajemen krisis PT

Dicanteng Indonesia

2. *The immediate crisis*, yaitu sebuah kejadian yang mungkin membuat pihak manajemen terkejut, tetapi masih ada waktu untuk mempersiapkan respon dan antisipasi terhadap krisis tersebut. Misalnya pengumuman pemerintah tentang ambang batas pencemaran dan adanya skandal kerja.
 3. *The building crisis* yaitu sebuah krisis yang sedang dalam proses dan diantisipasi. Krisis ini dapat dirasa kedatangannya oleh pihak manajemen sehingga pihak manajemen sudah mempunyai antipasti. Misalnya negosiasi dengan buruh.
 4. *The continuing crisis* adalah masalah kronis yang dialami perusahaan dan memerlukan waktu yang panjang untuk muncul menjadi sebuah krisis dan bahkan mungkin tidak dikenali sama sekali, misalnya masalah isu keamanan.
- Tidak semua krisis terjadi dalam waktu yang sama (Dennis L Wilcox, 1997:422).

Beberapa krisis mungkin sudah memberikan tanda-tanda beberapa hari, minggu, atau bahkan bulan. Meskipun demikian, semua krisis yang terjadi hanya dalam beberapa hari saja maupun yang terjadi berbulan-bulan memerlukan penanganan yang serius agar krisis yang terjadi tidak menjadi lebih besar.

Sebuah perusahaan seharusnya tidak melihat krisis sebagai sebuah mimpi buruk yang akan mengantar perusahaan pada kebangkrutan. Steven Fink misalnya melihat krisis sebagai :

mungkin dilompati, tergantung pada bagaimana pengelola krisis menyadari, mengelola dan merespon krisis.

Kepekaan terhadap setiap penyimpangan dalam sistem organisasi sangat penting dalam menangani krisis. Pentingnya memahami krisis secara umum berkaitan dengan penyusunan strategi untuk mengatasi persoalan yang menjadi implikasi dari tiap fase itu.

Langkah selanjutnya adalah melakukan perbaikan sesuai dengan strategi yang dirumuskan sejak semula, jauh hari sebelum krisis datang. Seandainya diidentifikasi terhadap krisis sudah dapat dilakukan, maka dari data yang ada dilakukan peramalan atau perkiraan sejauh mana krisis akan terjadi.

Mengingat krisis melekat secara hakiki pada pertumbuhan organisasi dan krisis tidak muncul tanpa gejala atau tanda peringatan, maka pihak manajemen perusahaan sudah seharusnya mampu mengantisipasi terjadinya krisis dengan meramalkan peristiwa-peristiwa, arah kecenderungan dan isu-isu yang berkembang yang dapat mengganggu hubungan penting. Kegiatan ini dikenal sebagai keahlian memikirkan hal-hal yang tak terpikirkan oleh manajemen krisis. Dalam kegiatan seperti ini top manajemen dan eksekutif membuat perencanaan (*crisis planning*) dengan menyusun rencana kontigensi yaitu suatu perencanaan yang secara khusus dibuat dengan mengasumsikan bahwa sistem tidak berjalan sebagaimana mestinya dan bahwa sesuatu yang buruk dapat terjadi dan berakibat timbulnya krisis. Rencana kontigensi ini sangat tergantung pada

kinerja sistem komunikasi yang dijalankan oleh organisasi itu terutama komunikasi eksternal dan komitmen pimpinan puncak terhadap kualitas komunikasi itu sendiri.

	Violent Kejadian Tiba-tiba Yang Dapat Menyebabkan Kematian	Non Violent Kejadian Yang Merusak, Namun Kerusakannya Dapat Dicegah Atau Ditunda
Kejadian alam	Gempa bumi, kebakaran	Kekeringan
Tindakan disengaja	Tindakan teroris Peracunan produk	Ancaman peracunan produk, pengambilalihan dengan paksa
Tindakan tak disengaja	Kebakaran, peledakan, kebocoran	Kegagalan bisnis, kerusakan produk

Newson Scott, dan Turk membagi dan mengategorikan krisis seperti tampak dalam bagan 1.1 berikut (Newson, 1993:540)

Shrivastava dan Mitroff membagi krisis dalam beberapa tipologi dalam bagan 1.2 berikut (putra, 91)

Sel 1	Sel 2
a. Kecelakaan kerja b. Kerusakan Produk c. Kemacetan komputer d. Informasi Informasi yang rusak/kurang sempurna	a. Perusakan lingkungan yang meluas b. Bencana alam c. <i>Hostile takeover</i> d. Krisis sosial e. Kerusakan sistem berskala luas
Internal	Eksternal
Sel 3	Sel 4
a. Kegagalan beradaptasi /melakukan perubahan b. Sabotase oleh orang dalam c. Kemacetan organisasional d. Kemacetan komunikasi e. <i>On-Site product tampering</i> f. Aktivitas ilegal g. Penyakit karena pekerjaan	a. <i>Symbolic Projection</i> b. Sabotase orang luar c. Teroris, penculikan eksekutif d. <i>Off-site product tampering</i> e. <i>Countefeiting</i> (pemalsuan/produk tiruan)

Manusia/Organisasi/sosial

krisis sedapat mungkin diselesaikan sebelum menjadi krisis. Untuk melaksanakan manajemen isu, perusahaan harus mempunyai komunikasi organisasi krisis. Rencana dari komunikasi krisis ini dilakukan karena konsekuensi dari hal yang tidak direncanakan dapat merusak keuntungan, moral kerja, dan semua aspek dalam kehidupan organisasi. Bagaimanapun juga jika perusahaan mempunyai perencanaan komunikasi krisis, biaya dan trauma yang dialami akan lebih sedikit dibanding jika perusahaan tidak mempunyai perencanaan komunikasi krisis.

Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan lengkap yang meliputi segala tanggung jawab dan etika perilaku perusahaan yang dinilai berhasil atau gagal dalam menagani krisis.

5. Tahapan-Tahapan Krisis

Menurut Steven Fink, krisis bagaimanapun mendadaknyapun pasti menunjukkan berbagai gejala sebelum akhirnya menjadi keadaan kritis. Menurutnya ada empat tahapan krisis yaitu (Hardjana, 1998:17) :

1. Fase gejala simptomatik atau peringatan awal (*prodormal or warning phase*), yaitu saat krisis mulai terjadi. Selama tahap ini ciri-ciri potensial krisis mulai terlihat dan krisis mulai menunjukkan gejala-gejalanya. Gejala-gejala yang ditunjukkan ini bila dapat diidentifikasi akan sangat membantu perusahaan dalam upaya menghindari terjadinya krisis lebih lanjut.
2. Fase krisis akut (*acute crisis stage*)

Sel 1 adalah krisis yang disebabkan adanya kegagalan teknis ekonomi dalam organisasi. Sel 2 krisis yang disebabkan oleh faktor teknis ekonomis yang terjadi diluar perusahaan. Sel 3 adalah krisis yang disebabkan oleh faktor sosial/manusia dan manajemen yang bersumber di dalam perusahaan. Sel 4 adalah krisis yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Melihat tabel diatas dapat diketahui penyebab krisis yaitu berasal dari kesalahan manusia, kesalahan atau kegagalan teknologi, alasan sosial (perang, teror), bencana alam, ketidakberesan manajemen.

Krisis yang disebabkan manusia bukannya tidak dapat dihindari seperti halnya dengan krisis kejadian alam. Karena krisis jenis ini mendapat banyak kritik ekstrim dari publik, yang juga penyebab dari krisis ini merupakan kombinasi berbagai penyebab diatas. Apapun penyebabnya suatu krisis tidak dapat dibiarkan berlanjut-lanjut karena akan menimbulkan krisis yang lebih besar.

Krisis yang dialami oleh PT. Dirgantara Indonesia adalah salah satu dari sekian banyak kasus manajemen krisis yang fenomenal satu tahun terakhir ini, karena demo yang dilakukan oleh mantan karyawan memakan waktu yang panjang dan melibatkan ribuan orang.

Jika dilihat dari jenis kasusnya, PT. Dirgantara Indonesia saat ini termasuk dalam kategori *the building crisis*, dimana perusahaan sedang melakukan langkah-langkah strategis untuk membangun kembali kepercayaan publik. Nilai negatif yang tertanam pada masyarakat lebih cenderung terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan yang diambil