

# **Bab I**

## **Pendahuluan**

### **A. Latar Belakang**

Di masa modern, listrik telah menjadi salah satu kebutuhan pokok dalam kehidupan sehari-hari manusia. Hal tersebut disebabkan pada faktanya listrik sangat dibutuhkan di dalam tiap aspek elemen kehidupan dan golongan masyarakat. Mulai dari menggerakkan perekonomian negara seperti pabrik, industri atau Usaha Kecil Menengah (UKM), Transportasi umum seperti Kereta Rel Listrik (KRL), Sarana Publik seperti *Automatic Teller Machine* atau ATM, rambu lalu lintas, Penerangan Jalan Umum (PJU), bahkan sampai dalam lingkup kecil pun, seperti alat rumah tangga dan lain sebagainya, semua hal tersebut bergantung pada sumber energi listrik.

Dapat dibayangkan, apabila energi listrik yang merupakan salah satu kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia, tiba-tiba mengalami krisis pasokan. Namun, pada 4 Agustus 2019, krisis yang diakibatkan oleh hilangnya pasokan energi tersebut terjadi. Krisis tersebut dialami oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat. Krisis yang timbul secara tiba-tiba (*sudden crisis*), didukung oleh masifnya *stakeholder* yang terdampak serta dampak yang ditimbulkan dari insiden mati listrik total yang terjadi, ketidakcakapan manajemen PLN, serta perkembangan media digital yang menyebabkan penyebaran informasi seputar insiden di *cyberspace* sangat cepat, menjadikan krisis yang terjadi salah satu krisis terbesar yang dihadapi oleh PT PLN (Persero).

Krisis terjadi akibat hilangnya pasokan energi listrik diawali oleh adanya gangguan terhadap Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (SUTET) 500 kV di Ungaran dan Pemalang, yang kemudian meluas dan memengaruhi sirkuit Depok-Tasikmalaya sehingga terjadi gangguan listrik pada tiga

SUTET secara bersamaan, berujung pada transfer energi dari timur ke barat mengalami kegagalan yang menyebabkan pemadaman serentak di sebagian wilayah barat Indonesia. Pemadaman listrik bermula pada pukul 11.50 WIB dan berlangsung berkisar dari beberapa jam hingga mencapai lebih dari 24 jam lamanya, tergantung dari wilayah yang terdampak. Masyarakat di provinsi Jawa Barat, sebagai provinsi pemegang jumlah penduduk terbanyak di Indonesia dengan jumlah 48.683.700 jiwa per tahun 2018, sangat merasakan dampak yang di akibatkan dari krisis pasokan energi listrik, membuat sistem lumpuh seketika dalam hitungan menit di berbagai sektor.

**Gambar 1.1 : Headline Berita Pemadaman Listrik Massal**



( Sumber : [www.cnbcindonesia.com](http://www.cnbcindonesia.com) di akses pada Maret 2020 )

Berita mengenai pendaman listrik dengan cepat menyebar di sosial media dan media massa. Banyak dari warganet atau *netizen* tanah air menyampaikan kemarahan dan kekecewaannya kepada pihak PLN atas insiden yang terjadi melalui sosial media, menjadikan insiden mati listrik total yang terjadi sebuah topik trending di sosial media twitter dengan tagar #matilampu dan #matilistrik menempati posisi pertama dan kedua. Banyak pula pihak terdampak akibat insiden yang terjadi, meminta pertanggung

jawaban atas kerugian yang di alami kepada pihak PT PLN (Persero) dan meminta penjelasan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas penyediaan pelayanan jasa ketenagalistrikan milik negara satu-satunya.

Lembaga Ombudsman, yang memiliki kewenangan dan tugas untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, turut ikut melakukan investigasi independen terkait insiden yang terjadi. Berdasarkan hasil investigasi independen yang dilakukan, menjelaskan bahwa PT PLN (Persero) telah melakukan kelalaian atau maladministrasi perihal pemeliharaan dan pengawasan terhadap pohon sengon yang sudah melewati jarak bebas minimum jenis SUTET 500kV yang tertera pada Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 2 Tahun 2019 tentang Ruang Bebas dan Jarak Bebas Minimum (ROW), mengakibatkan kerusakan terhadap jaringan SUTET 500kV yang berlokasi di wilayah Unggaran-Pemalang. (Sumber:<https://ombudsman.go.id/news/r/masih-ingat-mati-listrik-serentak-di-agustus-ini-fakta-investigasinya>)

Presiden Joko Widodo memberikan perhatian khusus terhadap insiden pemadaman listrik massal pada 4 Agustus 2019. Presiden Jokowi mengunjungi kantor pusat PLN untuk meminta penjelasan atas insiden yang terjadi. Pada kunjungan tersebut, presiden Jokowi menyampaikan kekecewan dan kritiknya kepada pihak manajemen PT PLN (Persero), meminta agar insiden ini segera diselesaikan. Presiden Jokowi juga meminta agar insiden besar seperti ini, yang sebelumnya pernah terjadi, tidak akan pernah terulang kembali. (Sumber:<https://nasional.kompas.com/read/2019/08/05/10103361/usai-dengar-penjelasan-plt-dirut-pln-jokowi-marah-dan-langsung-pergi>)

PT PLN (Persero) yang merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah dalam perihal penyedia pelayanan jasa ketenagalistrikan di tanah air, dipandang oleh masyarakat sebagai pihak yang paling bertanggung jawab

atas insiden beserta dampak yang ditimbulkannya. Ketidaccakapan manajemen internal PT PLN (Persero) menjadi sorotan utama oleh masyarakat publik. Berbagai media cetak, media online serta media sosial serentak memperbincangkan insiden tersebut, diwarnai dengan pemberitaan dan respon negatif dari masyarakat Indonesia, terkhususnya di provinsi Jawa Barat. Dalam hal ini, pemberitaan dan respon negatif yang bermunculan, menimbulkan citra negatif bagi PT PLN (Persero) di kalangan masyarakat, mempertaruhkan reputasi dan kepercayaan baik masyarakat terhadap perusahaan.

Dalam menangani krisis yang terjadi, perusahaan membutuhkan dibentuknya tim manajemen krisis. Dalam kasus PT PLN (Persero), tim terdiri dari Direktur Utama beserta jajaran Direksi dari kantor PLN Pusat yang menjadi pimpinan dari tim manajemen krisis, disertai oleh Humas serta Sekretaris Koorporat kantor PLN Pusat, untuk menentukan strategi program atau kebijakan yang akan dilakukan berdasarkan hasil analisa situasi dan informasi. Anggota tim manajemen krisis terdiri dari Humas tiap Unit Induk di daerah yang terdampak, sebagai kepanjangan tangan dalam pelaksanaan program manajemen krisis dari kantor PLN Pusat. Pembentukan tim manajemen krisis dilakukan demi mempermudah langkah koordinasi dalam melaksanakan langkah manajemen krisis serta dalam menerapkan komunikasi satu pintu dengan pihak eksternal perusahaan. Dalam arti kata, yang bertanggung jawab dalam menjalin komunikasi dua arah dengan pihak eksternal perusahaan adalah hanya anggota yang termasuk dalam tim manajemen krisis. Hal tersebut dilakukan salah satunya demi menghindari timbulnya *misinformation*. Dalam kondisi krisis komunikasi tersebut, diperlukan juga peran *public relation* untuk melakukan langkah strategi manajemen krisis serta komunikasi aktif dan responsif dalam internal atau eksternal perusahaan.

Koordinasi, investigasi serta komunikasi internal perlu dilakukan, dengan tujuan untuk mengumpulkan serta menyamakan data, informasi serta pandangan dalam menangani krisis. Dalam langkah ini, PT PLN (Persero), atau lebih spesifiknya Humas PLN dari tiap Unit Induk beserta teknis lapangan melakukan proses pengumpulan informasi untuk menyelidiki penyebab dari insiden, agar mampu membuat sebuah paket informasi untuk menyusun strategi manajemen krisis yang tepat serta mampu memberikan informasi bagi masyarakat publik, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan cepat dan tepat.

Dalam langkah manajemen krisis, tim manajemen krisis dapat menyusun program serta melakukan komunikasi aktif dengan *stakeholder* yang terlibat, dalam hal ini pemerintah, media nasional, pengusaha industri, terutama masyarakat publik yang merasakan dampak langsung akibat insiden mati listrik total. Tindakan tersebut sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mencapai suatu pemahaman bersama (*mutual understanding*) serta memperoleh kembali simpati rakyat serta memperbaiki reputasi PT PLN (Persero). Bagaimanapun juga pemadaman listrik massal secara kehumasan merupakan suatu krisis bagi PT PLN (Persero) karena tidak hanya merugikan pihak eksternal secara signifikan, tetapi juga bagi internal perusahaan sendiri, baik dari segi citra atau eksistensi perusahaan maupun dari finansial perusahaan.

Salah satu langkah manajemen krisis yang pertama kali dilakukan oleh PT PLN (Persero) kala krisis muncul adalah melakukan *press conference*. *Press Conference* dilakukan oleh PLN untuk mengkomunikasikan kepada masyarakat publik dan media massa informasi seputar insiden yang terjadi. *Press Conference* juga membuka jalur komunikasi 2 arah antara pihak media massa dengan perusahaan. Pengadaan *Press Conference* juga dilakukan agar meluruskan segala informasi yang sebelumnya sudah beredar lebih dulu di

media sosial dan media massa dan mencegah munculnya informasi yang tidak benar (*Hoax*). Selain itu, pada kesempatan *press conference* tersebut, pihak PLN menyampaikan permohonan maaf secara resmi perusahaan kepada masyarakat publik yang terdampak atas insiden yang terjadi.

**Gambar 1.2 : *Press Conference* PT PLN (Persero) dengan pihak Media Nasional**



( Sumber : [https://twitter.com/pln\\_123/](https://twitter.com/pln_123/) )

Sebagai salah satu strategi pemulihan dalam rangka menanggulangi masifnya respon negatif dari masyarakat publik, terutama dari pihak yang terdampak dan menghindari potensi munculnya proses hukum akibat insiden pemadaman listrik massal, PT PLN (Persero) akan memberikan kompensasi. Pemberian kompensasi diinformasikan oleh Humas PLN melalui pemberitaan media massa atau digital dan kanal media sosial perusahaan.

**Gambar 1.3 : Tangkapan Layar Kompensasi PT PLN (Persero)**



( Sumber : [https://twitter.com/pln\\_123/](https://twitter.com/pln_123/) )

Prosedur isolasi pun diterapkan dalam rangka untuk menghindari insiden yang terjadi menjadi sebuah krisis yang lebih besar. Tahapan yang dilakukan adalah melakukan langkah media monitoring yang dilakukan oleh Humas PLN UID Jawa Barat, serta mengeluarkan *press release* secara berkala yang berisikan *update* informasi seputar sejauh mana tahap perbaikan jaringan listrik yang telah tercapai per wilayah atau penanganan krisis lain yang sedang dilakukan oleh PLN. Pengeluaran informasi tersebut bertujuan untuk menghindari adanya *misinformation* atau *hoax* yang beredar di masyarakat publik. Dalam langkah ini, Humas PLN UID Jawa Barat menyampaikan informasi tersebut secara rutin kepada pihak media massa serta melalui sosial media perusahaan.

Humas PLN UID Jawa Barat juga melaksanakan kegiatan Temu Pelanggan. Kegiatan Temu Pelanggan dilakukan dengan beberapa pelanggan-pelanggan besar PLN yang strategis atau pelanggan PLN yang bertarif premium, seperti perusahaan industri atau pengusaha gedung komersial, dalam rangka untuk menciptakan sebuah sarana komunikasi 2 arah secara langsung antara *stakeholder* PLN dengan perusahaan baik itu dalam rangka penyampaian keluhan ataupun aspirasi dari *stakeholder* kepada PLN. Pelaksanaan kegiatan Temu Pelanggan ini agar dapat terjaganya hubungan yang baik antara PLN dengan *stakeholder* PLN.

Selain itu, Humas PLN UID Jawa Barat mengadakan *special event*, bekerja sama dengan bidang Ketenagalistrikan Dinas ESDM Jawa Barat, mengadakan acara *talkshow off air* Jawa Barat Punya Informasi (JAPRI) yang diwakili oleh pimpinan Humas PLN UID Jawa Barat, *Senior Manager* Bidang *General Affairs*, Bapak Andhoko Soeyono, selaku narasumber. Dalam acara *talkshow* tersebut, narasumber PLN menghindari pembicaraan seputar insiden mati listrik total yang terjadi, melainkan memfokuskan pembicaraan kepada elektrifikasi listrik di Jawa Barat yang telah mencapai angka 99,9%. Hal tersebut dilakukan untuk mengalihkan isu insiden mati listrik total yang sedang menjadi bahan sorotan kala krisis terjadi, dan mengalihkannya kepada pencapaian ketenagalistrikan yang telah dilakukan oleh PT PLN (Persero) di wilayah Jawa Barat.

Beberapa program *Coorporate Social Responsibily (CSR)* pun dilakukan sebagai bentuk program pengendalian dan untuk memulihkan citra positif serta menunjukkan kepedulian PT PLN (Persero) kepada masyarakat publik dan *stakeholder* PLN. Seperti salah satu program CSR yang diusung oleh Humas PLN UID Jawa Barat yaitu Pemeriksaan Instalasi Listrik Gratis untuk Lembaga Pendidikan di wilayah provinsi Jawa Barat. Program CSR merupakan bantuan pemeriksaan instalasi listrik gratis di bangunan pelanggan dan *stakeholder*, layanan pemasangan perlindungan sistem listrik melalui pentanahan (*grounding*) untuk lembaga pendidikan non komersial atau sekolah. Selain itu PLN juga memberikan perangkat pendidikan gratis seperti komputer di sekolah yang mereka kunjungi.

PLN Unit Induk Distribusi (UID) Jawa Barat merupakan kepanjangan tangan dari kantor pusat yang berfungsi sebagai penyedia pelayanan jasa ketenagalistrikan serta merupakan penunjang bisnis kelistrikan PLN di wilayah provinsi Jawa Barat. Dalam krisis ini, PLN UID Jawa Barat memiliki peran dalam menangani krisis yang terjadi akibat dari insiden pemadaman



listrik massal yang dampaknya dirasakan cukup masif di wilayah provinsi Jawa Barat. Munculnya krisis ini merujuk kepada Humas untuk segera membentuk dan bergabung dalam tim manajemen krisis. Berkoordinasi dengan Humas dan Sekretaris Perusahaan kantor Pusat PLN, Humas PLN UID Jawa Barat dapat merencanakan strategi, dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi di provinsi Jawa Barat agar mampu mengembalikan citra positif dari PT PLN (Persero) secara keseluruhan.

Penelitian mengenai manajemen krisis PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dalam menangani kasus pemadaman listrik massal di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, dan sebagian wilayah Jawa Tengah akibat gangguan transmisi 500 kV pada Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (SUTET) Ungaran - Pemalang pada 4 Agustus 2019 ini menarik untuk diteliti. Hal yang mendukung pernyataan di atas adalah salah satunya, kasus pemadaman listrik massal ini bukanlah pertama kalinya yang terjadi. Telah terjadi kasus yang serupa dalam kurun waktu yang cukup dekat. Selain itu, masifnya dampak yang dirasakan serta jumlah *stakeholder* PLN yang terkena dampak diperkirakan berjumlah 25 juta pelanggan, menjadikan kasus ini merupakan salah satu kasus pemadaman listrik massal terbesar yang pernah di alami oleh PT PLN (Persero). Ditambah dengan munculnya *new media*, yang mengakibatkan serta penyebaran informasi krisis yang sangat cepat dan mudah di *cyberspace* sulit untuk di kontrol, menyebabkan kasus ini unik untuk di pelajari.

Hal tersebut yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian tentang strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh *public relation*, sebagai pihak yang bertanggungjawab mengenai citra positif perusahaan. Penempatan seorang *public relation* dalam struktur organisasi sangat menentukan fungsi dan perannya. Penulis akan melakukan analisis fenomena krisis yang terjadi, tahapan manajemen krisis yang diawali dengan identifikasi krisis (*fact*

*finding*), analisis krisis (riset), isolasi krisis, pemilihan dan penerapan strategi, hingga pelaksanaan program pengendalian, serta melakukan komunikasi krisis melalui beberapa hubungan media saat terjadi krisis, serta melihat evaluasi yang dilakukan. Pada penelitian ini, penulis juga akan melihat seberapa jauh pemanfaatan media digital dalam menyelesaikan krisis yang disebabkan oleh perkembangan dunia digital yang sangat cepat. Hal ini pun turut memberikan cerita baru bagi PT PLN (Persero) terutama Unit Induk Distribusi Jawa Barat, dimana perusahaan tersebut sempat mengalami ganasnya ancaman dari krisis yang terjadi.

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan menjadi fokus penelitian adalah : Bagaimana peran *public relation* dalam manajemen krisis PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dalam mengatasi insiden pemadaman listrik massal di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, dan sebagian wilayah Jawa Tengah pada 4 Agustus 2019 ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Atas dasar rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian antara lain adalah : Untuk mengetahui bagaimana peran *public relation* dalam manajemen krisis PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dalam mengatasi pemadaman listrik massal di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, dan sebagian wilayah Jawa Tengah pada 4 Agustus 2019.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Memperkaya riset serta penelitian mengenai manajemen krisis dalam sebuah perusahaan atau organisasi terutama peran PR dalam manajemen krisis

tersebut. Dalam hal ini adalah manajemen krisis yang dialami oleh perusahaan jasa penyediaan serta memberikan kontribusi pendalaman studi komunikasi khususnya mengenai manajemen krisis kepada jurusan Ilmu Komunikasi pada umumnya dan konsentrasi Public Relations Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) pada khususnya.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau referensi bagi praktisi *Public Relation* di PT PLN (Persero) khususnya di Unit Induk Distribusi Jawa Barat dalam menangani krisis yang terjadi, agar mampu menyusun program atau langkah strategi manajemen krisis yang lebih tepat dan lebih baik, terutama ketika krisis yang muncul terjadi di era derasnya arus globalisasi dan digitalisasi, agar mampu mengembalikan citra perusahaan, dan menyelesaikan permasalahan yang tercipta.

## E. Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian manajemen krisis ini, penulis telah melakukan peninjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu serta literatur jurnal yang membahas topik yang serupa atau terkait. Berikut adalah beberapa penelitian sejenis dan terkait yang peneliti jadikan acuan untuk melakukan penelitian ini :

**Tabel 1.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Skripsi 1 Anthonius Dari Padua Rumung Lela 2008	Skripsi 2 Annisa Ihtiarina Yustinsani 2016	Skripsi 3 Azhar Hamidy 2017	Jurnal 1 Kiki Handayani, Erman Anom 2010
Perbedaan				
Judul	Manajemen	Manajemen Krisis PT.	Manajemen	Peran PR

	Komunikasi Krisis Divisi Komunikasi PT.Pertamina (Persero) Jakarta pada kasus kelangkaan BBM Nasional periode Mei-Juli 2005	Angkasa Pura I Cabang Bandara Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam mengatasi Abu Kelud pada Februari 2014	Krisis Public Relation Putih Abu-Abu Futsal (PAF) tahun 2015	menerapkan Manajemen Krisis dalam memulihkan citra PT. Garuda Indonesia pasca kecelakaan pesawat boeing G.737/400 di Yogyakarta
Tujuan	Mendeskripsikan bagaimana manajemen komunikasi krisis yang dilakukan divisi komunikasi PT.Pertamina (Persero) Jakarta dalam menangani kasus kelangkaan BBM Nasional	Mendeskriptifkan bagaimana manajemen krisis PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Udara Internasional Adisutjipto Yogyakarta dalam mengatasi Abu Kelud pada Februari 2014	Mengetahui bagaimana manajemen krisis <i>public relations</i> PAF dalam mengatasi krisis tawuran antar suporter futsal se-SMA di Yogyakarta pada tahun 2015	Mengetahui bagaimana manajemen krisis, strategi manajemen krisis serta peran humas PT. Garuda Indonesia dalam menangani krisis
Teori	Peran dan Fungsi PR, Krisis, Manajemen Krisis, Komunikasi Krisis, <i>stakeholder</i> dan krisis	Definisi dan Fungsi PR, Krisis, Manajemen dalam Krisis, peran PR dalam Krisis	Definisi dan Tujuan PR, Manajemen PR, Krisis, Manajemen Krisis PR	Manajemen Krisis, Krisis, Manajemen/Pengelol aan Krisis, Strategi Manajemen Krisis, Peran PR dalam Manajemen Krisis,
Metodologi	Deskriptif, Kualitatif, Studi Kasus,	Deskriptif, Kualitatif, Wawancara, Studi literatur dan Dokumen,	Deskriptif, Kualitatif, Wawancara,	Studi Kasus, Deskriptif, Kualitatif, Wawancara,

	Pengumpulan data ( <i>interview</i> , analisa data/dokumen, observasi, dokumentasi), Analisis data	Analisis data	Dokumentasi, Analisis data	Observasi, Dokumentasi, Analisis data
Hasil	Kasus terjadi akibat keterlambatan pembayaran subsidi dari pemerintah, yang berimbas kepada citra PT.Pertamina (Persero). Dalam penanganan krisis, peneliti menemukan bahwa perusahaan telah melakukan komunikasi krisis sesuai dengan teori serta memiliki manajemen yang baik dan telah melaksanakan Tata Kerja Organisasi (TKO) perusahaan	Hasil menunjukkan bahwa Peneliti menemukan perusahaan menerapkan <i>adaptive strategy</i> dan secara garis besar telah mengimplementasikan teori, dan memiliki manajemen yang baik dalam menangani krisis	Krisis terjadi akibat konflik sosial. Peneliti menemukan bahwa perusahaan menerapkan <i>adaptive strategy</i> dan melaksanakan langkah respon komunikatif yang pro-aktif kepada publik	Penelitian menunjukkan bahwa Humas dari perusahaan telah melakukan peran dan tugasnya secara baik dan maksimal dengan mengimplementasikan konsep dan teori manajemen krisis secara detail serta menunjukkan alur komunikasi yang reaktif kepada publik. Pernyataan didukung dengan pelanggan yang masih mempercayai dan menggunakan PT. Garuda Indonesia

## **F. Tinjauan Pustaka**

### **1. *Public Relations***

Peran dan Fungsi dari praktisi *Public Relations* terus berevolusi seiring berkembangnya zaman. Pada awalnya PR hanya dianggap sebagai komunikator satu arah dengan tujuan untuk membujuk publik yang didasarkan pada propaganda. Namun kini dengan munculnya pemahaman ilmu pengetahuan terhadap dampak serta efek media yang semakin modern, beserta munculnya riset, penelitian beserta studi kasus baru yang berkaitan dengan praktik PR, mengubah dan memperbaharui praktik komunikasi yang dilakukan oleh praktisi PR menjadi dua arah yang di dasarkan atas pemahaman bersama.

Kini, praktik seorang PR sangat dekat hubungannya dengan organisasi maupun publiknya. Pentingnya peran PR dalam suatu organisasi yaitu sebagai ujung tombak citra dari organisasi tersebut dimata publik melalui perubahan yang positif, menciptakan adanya yang saling pemahaman dan penerimaan antara organisasi dengan publiknya, serta praktiknya yang unik sebagai perpaduan dari dari fungsi manajemen dengan fungsi komunikasi, menjadikan praktisi PR menjadi bagian yang penting dalam sebuah organisasi dan perusahaan.

#### **a. Konsep *Public Relations***

Pernyataan tersebut di dasari oleh beberapa konsep *Public Relations* yang dinyatakan oleh beberapa ahli seperti yang dinyatakan oleh Effendy (dalam Kriyantono, 2008:4), bahwa PR merupakan proses komunikasi dua arah antara organisasi atau perusahaan dengan publiknya guna mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan cara meningkatkan aktivitas kerja sama dan pemenuhan kepentingan kedua

belah pihak. Terdapat konsep juga yang di jelaskan oleh Cutlip, Center dan Broom (2011:6) dalam bukunya yang berjudul *Effective Public Relations*, mendefinisikan PR sebagai fungsi manajemen yang mampu membangun dan mempertahankan hubungan baik dan bermanfaat antara organisasi dan publiknya yang dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan dari organisasi tersebut.

Definisi tersebut menempatkan PR sebagai sebuah fungsi manajemen, yang berarti bahwa manajemen di sebuah organisasi harus memperhatikan PR nya, dalam rangka untuk mengidentifikasi pembentukan dan pemeliharaan hubungan baik yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publik. Sejalan dengan konsep Cutlip, Kasali (2000:15) menjelaskan bahwa PR diartikan sebagai fungsi strategi dalam manajemen suatu organisasi dengan melakukan komunikasi untuk menimbulkan adanya pemahaman dan penerimaan dari publiknya.

#### **b. Fungsi *Public Relations***

Hubungan antara PR dengan organisasi dan PR dengan masyarakat melahirkan fungsi PR yang pada dasarnya untuk mencapai tujuan bersama serta menciptakan keharmonisan secara internal maupun eksternal organisasi. Dan Lattimore (2010:12-13) dalam bukunya yang berjudul *Public Relations : Profesi dan Praktik*, menyatakan fungsi *Public Relations* yang dijalankan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut :

- 1) *Public Relations* sebagai fungsi manajemen : PR membantu sebuah organisasi untuk menerapkan filosofinya, meraih tujuan organisasi, beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah dan berhasil untuk berkompetisi dengan pasar. PR wajib menyarankan

kebijakan yang sehat dan tetap berada dalam kepentingan yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan.

- 2) *Public Relations* sebagai fungsi komunikasi : Dalam konteks ini terdapat empat hal yang harus dimiliki oleh seorang PR yaitu :
  - a) Keahlian (*skills*), kemampuan untuk menulis dan berbicara, selain itu praktisi PR harus bisa memimpin penelitian, memformulasikan rencana dan mengevaluasi hasil.
  - b) Tugas (*task*), memproduksi *media release*, *annual report*, dan majalah pekerja adalah beberapa tugas dari PR.
  - c) Sistem, merupakan metode sistematis untuk memperoleh informasi, berkaitan dengan bagaimana seorang PR menciptakan komunikasi dua arah. Misalnya melalui kotak saran, majalah.
  - d) Sistem operasi, merupakan bagaimana sebuah sistem dijalankan. Misalnya komunikasi dua arah dan memonitoring untuk menjamin sistem tetap berjalan.
- 3) *Public Relations* sebagai fungsi opini publik : PR harus dapat mempertahankan opini publik yang positif yang mendukung perusahaan atau organisasi, membangun sebuah opini ketika tidak ada sebuah opini yang muncul, dan menetralkan opini yang negatif.

### c. Peran *Public Relations*

Sebagai seorang praktisi PR, dalam menjalankan tugas tidak hanya memiliki satu peran saja, melainkan menjadi seorang PR juga memiliki berbagai macam peran. Terdapat empat peran *Public Relations* yang di utarakan menurut Cutlip, Center, dan Bromm (2011:45-47). Peran tersebut ialah :



### 1) *Expert Prescribers*

Peran ini biasa dijalankan oleh seorang praktisi senior dan diakui sebagai seorang yang ahli. Peran *expert prescriber* memposisikan praktisi PR sebagai pengambil keputusan, dan dipercaya memberikan solusi bagi setiap masalah PR. Aktivitas seorang PR yang menjalankan peran ini biasanya akan mendefinisikan masalah, membuat kebijakan komunikasi, merancang sebuah program untuk mengatasi masalah, dan bertanggung jawab akan keberhasilan maupun kegagalan komunikasi dengan publik serta implementasi program tersebut.

### 2) *Communication Facilitator*

Peran ini memposisikan praktisi PR sebagai pendengar yang menghubungkan, menginterpretasi, dan menjadi mediator antara organisasi dan publiknya. PR harus menjaga komunikasi dua arah agar organisasi dan publiknya sama-sama mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Aktivitasnya yaitu, menjaga manajemen selalu mengetahui informasi terkini berkaitan dengan masalah PR, menyampaikan laporan berkaitan dengan hasil opini publik, dan menjalankan audit komunikasi.

### 3) *Problem Solving Facilitator*

Ketika menjalankan peran sebagai fasilitator pemecahan masalah biasanya PR akan berkolaborasi dengan manajer lain dalam sebuah organisasi. PR yang menjalankan peran ini harus mampu mendiagnosa masalah, merencanakan sebuah program, mengimplementasikan sebuah program dan juga mengevaluasinya. Dapat dikatakan, PR berperan sebagai katalisator dan membuat gambaran alternatif mengenai solusi untuk menyelesaikan suatu masalah dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

#### 4) *Communication Technician*

Berperan sebagai teknisi komunikasi membuat seorang praktisi PR tidak dapat mendefinisikan sebuah permasalahan dan mencari solusi dari permasalahan tersebut. Sebagai seorang teknisi komunikasi seorang praktisi PR dituntut untuk menguasai kemampuan jurnalistik seperti menulis materi PR, *editing*, produksi brosur, poster, fotografi, grafis, menjalin hubungan dengan media, membuat dan menempatkan *press release*.

## 2. **Konsep Krisis**

G. Harrison berpendapat bahwa sebuah krisis adalah :

*"A crisis is a critical period following an event that might negatively affect an organization, in which decisions have to be made that will affect the bottom line of an organization. It is a time of exploration requiring rapid processing of information and decisive action to attempt to minimize harm to the organization and to make the most of a potentially damaging situation."*

Yang dapat diartikan bahwa krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Karena itu, keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak mempengaruhi keseluruhan operasional organisasi. Pengambilan keputusan pasti memerlukan pemrosesan informasi langkah berani untuk meminimalkan akibat yang tidak diinginkan (Kriyantono, 2015:198).

Krisis seringkali diibaratkan dengan suatu kerusakan baik secara fisik maupun non-fisik. Setiap krisis mempunyai suatu potensi masing-masing yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional hingga berdampak pada citra negatif suatu organisasi maupun instansi. Krisis bermula dari suatu isu yang dimana tidak dikelola dengan tepat akan berkembang menjadi suatu krisis.

Seperti definisi yang diberikan oleh Duke & Masland, Mitroff, dan Kouzmin, mereka menekankan krisis sebagai situasi yang menyebabkan kerusakan-kerusakan fisik dan non-fisik, seperti peristiwa yang membahayakan jiwa manusia (meninggal atau luka-luka), *financial cost*, merusak sistem organisasi dan kerusakan reputasi organisasi. Akibatnya, organisasi ataupun instansi tersebut akan mengalami suatu kerugian seperti, menurunnya tingkat penjualan, keuntungan, nilai saham, serta eksistensinya (Kriyantono, 2015:197).

#### **a. Faktor-Faktor Krisis**

Krisis bisa terjadi kapan saja dan dimana saja, datang baik dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Mitroff (2001) mengelompokkan krisis menjadi dua jenis : (a) *man made*, yaitu krisis yang disebabkan langsung oleh manusia atau yang biasa disebut dengan *human-caused* atau *human-error*, dan (b) *natural crisis* yang disebabkan oleh alam. Praktisi *public relations* sendiri tidak bisa memprediksi datangnya krisis terhadap sebuah perusahaan atau organisasi, namun mereka mampu memperkirakan faktor yang menyebabkan munculnya sebuah krisis. Kriyantono (2015:205-210) menjelaskan ada beberapa faktor penyebab munculnya krisis antara lain :

- 1) Krisis Teknologi, berupa kesalahan penggunaan teknologi dalam operasional organisasi. Pemahaman terhadap teknologi yang digunakan menjadi senjata utama dalam kegiatan operasional organisasi. Sehingga apabila terjadi suatu kesalahan dapat berdampak negatif pada publiknya. Hal ini terjadi pada kasus Lumpur Lapindo pada tahun 2006 di Sidoarjo.

- 2) Krisis Konfrontasi, Krisis akibat hubungan yang buruk organisasi dengan publiknya. Publik yang tidak puas akan pelayanan maupun kegiatan organisasi dapat memicu publik untuk mengekspresikan kemarahannya secara berlebihan, baik terhadap media maupun aksi langsung.
- 3) Krisis *Malevolence*, terjadi ketika ada niat jahat seseorang maupun kelompok orang untuk menjatuhkan organisasi. Seperti halnya yang terjadi ketika Bom Bali tahun 2002 yang banyak memakan korban jiwa hingga melumpuhkan aktivitas perusahaan di daerah tersebut yang dilakukan oleh teroris.
- 4) Krisis Manajemen. Perubahan di dalam internal organisasi atau pergantian manajemen menyebabkan krisis yang berpengaruh terhadap kinerja sumber dayanya. Seringkali organisasi tidak menyiapkan rencana pergantian pimpinan, sehingga krisis jenis ini tidak perlu terjadi.
- 5) Krisis Bencana Alam, Krisis jenis ini biasanya mampu membuat manusia merasa tidak berdaya untuk menghadapinya. Krisis bencana alam dapat berupa bencana letusan gunung berapi, banjir, tsunami, gempa bumi, dan bencana alam lainnya.
- 6) Krisis Produk, merupakan krisis akibat kesalahan pada proses produksi produk hingga menyebabkan produk berbahaya bagi konsumennya. Seperti halnya yang terjadi di perusahaan Jhonson and Jhonson tahun 1982 yang memproduksi Tylenol Milk beracun.

Krisis juga dapat diklasifikasikan berdasarkan dengan *warning time* (waktu kejadian). Diantaranya yaitu, *Sudden Crisis*, dimana krisis terjadi secara tiba-tiba tanpa adanya peringatan yang mana biasanya terjadi disebabkan karena bencana alam, kecelakaan, kematian dan sejenis lainnya. Sedangkan *Smoldering Crisis* yaitu situasi dimana

krisis pada dasarnya sudah dapat di identifikasikan sejak awal, tipe pada jenis krisis ini terjadi karena masalah internal, indikasi tindakan hukum yang merugikan organisasi serta masalah pelanggaran karena buruknya perencanaan (Nova, 2011 :100-107).

#### **b. Tahapan-Tahapan Krisis**

Krisis diyakini sebagai suatu proses kejadian dimana akan memberikan suatu tanda ataupun isu sebelum krisis itu terjadi gejala-gejala krisis yang saling berhubungan tersebut membentuk suatu tahapan-tahapan. Steven Fink, konsultan krisis terkemuka di Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mengidentifikasi krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Oleh karenanya Fink membagi tahapan yang dilalui suatu krisis dengan menggunakan terminologi kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Tahap-tahap itu menurut Fink adalah sebagai berikut (Kasali, 1994: 227-230) :

##### 1) Tahap Prodromal

Krisis yang terjadi pada tahap ini sering diabaikan karena pada tahap ini perusahaan masih bisa berjalan secara normal. Tahap ini disebut juga dengan *warning stage* karena sesungguhnya meskipun krisis belum meledak, namun krisis sudah mulai muncul, memberi tanda bahaya yang harus segera diatasi. Tahap ini merupakan tahap yang menentukan. Apabila perusahaan mampu mengatasi gejala-gejala yang timbul, maka krisis tidak akan melebar dan memasuki fase-fase berikutnya, menjadikan tahap ini merupakan bagian dari *turning point*. Bila manajer gagal mengartikan atau menangkap tanda bahaya, krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius; tahap akut.

## 2) Tahap Akut

Inilah tahap ketika orang mengatakan : “telah terjadi krisis”. Tahap ini terjadi karena perusahaan atau organisasi tidak berhasil mendeteksi atau menangani gejala-gejala krisis yang terjadi pada tahap prodromal. Krisis akut sering disebut sebagai *the point of no return*. Artinya, ketika sinyal-sinyal yang muncul pada tahap prodromal tidak dianggapi, krisis akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain yang akan muncul sangat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis. Pada tahap ini, krisis akan dipindah tangankan ke *Crisis Management Team* (CMT).

## 3) Tahap Kronis

Tahap ini sering disebut *sebagai the clean up phase atau post mortem*. Sering pula tahap ini disebut tahap *recovery* atau *self analysis*. Di dalam perusahaan, tahap ini disebut dengan perubahan struktural. Dalam artian, perusahaan mungkin mengalami penggantian manajemen, penggantian pemilik, atau mungkin terdapat nama-nama baru yang masuk ke dalam perusahaan sebagai pemilik perusahaan atau organisasi, atau mungkin pula bangkrut dan perusahaan dilikuidasi. Dalam tahap ini, Perusahaan dituntut untuk segera mengambil keputusan yang akan menentukan apakah pada akhirnya perusahaan akan terus hidup atau tidak.

## 4) Tahap Resolusi

Tahap ini adalah tahap penyembuhan atau tahap resolusi pengembalian kondisi perusahaan, dan tahap terakhir dari 4 tahap krisis. Perlu menjadi catatan bahwa krisis tidak berhenti begitu saja. *Crisis manager* atau *Crisis Management Team* tetap perlu berhati-hati,

karena berdasarkan riset dalam kasus-kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini. Tahap-tahap krisis merupakan siklus yang berputar. Maka apabila telah memasuki tahap resolusi perusahaan tetap perlu waspada apabila proses penyembuhan tidak benar-benar tuntas, krisis akan kembali ke tahap prodromal.

### **3. *Public Relations* dalam Manajemen Krisis**

Seperti yang telah di jabarkan sebelumnya, PR memiliki fungsi manajemen dan fungsi komunikasi, dengan tujuan untuk menciptakan adanya sebuah bentuk pemahaman dan penerimaan antara perusahaan atau organisasi dengan publik atau *stakeholder* yang berkaitan, sehingga terbentuk sebuah pengertian serta hubungan yang baik, dengan dampak lain yaitu terbentuknya citra positif dari perusahaan tersebut di mata publik beserta *stakeholder* yang terkait. Dengan dasar tersebut, menjadikan peran praktisi PR, terutama dalam konteks manajemen krisis, sangatlah penting serta memiliki sebuah keterkaitan yang cukup erat antara satu dan yang lainnya.

Mengapa peran praktisi PR sangatlah penting dalam konteks manajemen krisis ? Betapa tidak, krisis menempatkan perusahaan atau organisasi dalam "lampu sorot". Berdasarkan beberapa studi kasus yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, membuktikan bahwa krisis membangun perhatian yang cukup luar biasa. Jika perusahaan atau organisasi dapat melakukan langkah manajemen krisis serta komunikasi krisis yang tepat, hal tersebut dapat membawa organisasi dari suatu ancaman menjadi kesempatan untuk meningkatkan eksistensinya serta membangun sebuah citra positif. Namun, apabila perusahaan atau organisasi tidak dapat mengelola krisis yang terjadi dengan langkah manajemen krisis serta komunikasi krisis yang tepat, maka hal tersebut akan berdampak terhadap operasional serta membahayakan

reputasi perusahaan atau organisasi itu sendiri (Purwaningwulan, *Jurnal Ilmiah UNIKOM*, Vol.11 No.2:166).

Besarnya pengaruh pelaksanaan krisis inilah yang menjadikan praktisi PR dituntut untuk menjalankan langkah manajemen krisis serta komunikasi krisis secara cepat, tepat dan akurat sesuai dengan peran dan fungsinya. Sebuah tuntutan agar dilaksanakannya manajemen krisis secara cepat, tepat, dan akurat tersebut muncul dikarenakan manajemen krisis yang efektif akan berpengaruh pada *corporate image* dihadapan *stakeholder* beserta publiknya, dan secara otomatis juga akan berdampak pada eksistensi dari perusahaan atau organisasi tersebut di masa depan mendatang (Cutlip, 2000:326).

Dalam langkah manajemen krisis, praktisi PR diperlukan untuk berhubungan langsung dengan *top management level* dalam perusahaan. PR sebagai *spokeperson* dari pihak manajemen seolah-olah dapat menginterpretasikan apa yang mungkin dipikirkan oleh *top management* terhadap isu atau krisis yang terjadi. Dalam hal ini, praktisi PR dapat menerapkan langkah-langkah berikut dalam rangka untuk mengelola krisis yang terjadi (Kasali, 2000:231-233) :

#### 1) Identifikasi Krisis

Mengumpulkan data (*fact finding*) adalah langkah awal yang harus dilakukan. *fact finding* merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan dalam merespon krisis seperti mencari dan mengumpulkan data, termasuk data penyebab, membentuk pusat informasi, dan memilih juru bicara yang mampu dan berpengalaman. Ada baiknya dalam melakukan identifikasi organisasi dapat bekerja sama dengan pihak luar untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat.



## 2) Analisis Krisis

Setelah mendapatkan data atau fakta, PR harus menganalisis apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan. Proses analisis informasi perlu dilakukan untuk menjadi panduan membuat keputusan dalam merancang pesan yang ditujukan kepada *stakeholder*. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

## 3) Isolasi Krisis

Krisis diibaratkan seperti penyakit yang dapat menular. Untuk itu dalam manajemen krisis perlu adanya isolasi atau tindakan yang ditujukan agar masing-masing pihak dapat menahan diri sebelum strategi diterapkan.

## 4) Pemilihan Strategi

Terdapat 3 strategi yang dapat diterapkan oleh praktisi PR ketika terjadinya sebuah krisis :

- a) *Defensive Strategy* (Strategi bertahan) : Dalam strategi ini, yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah dengan mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa (*not inaction* atau *low profile*), dan membentengi diri dengan kuat (*stone walling*).
- b) *Adaptive Strategy* (Strategi adaptif) : Dalam strategi ini, yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah dengan mengubah kebijakan internal atau eksternal perusahaan, modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra.
- c) *Dynamic Strategy* (Strategi dinamis) : Dalam strategi ini, yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah dengan melakukan merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru atau menarik peredaran produk

lama, menggandeng kekuasaan, serta melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

#### 5) Program Pengendalian

Program pengendalian merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul yang diterapkan pada perusahaan (beserta cabang), industri (gabungan usaha jenis), komunitas dan divisi-divisi perusahaan.

### 4. Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis merupakan sebuah strategi komunikasi yang dilakukan ketika keadaan kondisi krisis. Tujuan dari komunikasi krisis sendiri tidak lain adalah untuk memberikan respon dengan cepat dan tepat begitu krisis terjadi, dengan pesan yang terbuka dan jujur kepada para *stakeholder* beserta publik dari perusahaan atau organisasi yang terkait, baik yang terpengaruh langsung atau tidak langsung untuk memberikan penjelasan atau informasi yang relevan dari krisis yang terjadi. Hal tersebut didasari oleh beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli. Seperti Fearn-Banks (2002:2) yang berpendapat bahwa :

*"crisis communication is the dialog between the organization and its publics prior to, during, and after the negative occurrence."*

Yang dapat di artikan bahwa komunikasi krisis merupakan sebuah bentuk dialog yang terjadi antara perusahaan dan public dalam waktu sebelum dan setelah krisis. Sedangkan Coombs dan Sherry (2010:20) berpendapat bahwa :

*"crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation."*

Yang artinya bahwa komunikasi krisis di definisikan secara luas sebagai sebuah pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang di butuhkan untuk menanggulangi sebuah krisis.

Berdasarkan beberapa konsep tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi krisis merupakan bagian penting dalam manajemen krisis untuk melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat dan memilah informasi-informasi yang dibutuhkan. Informasi yang terkadang tidak diketahui asal sumber dan kebenarannya, dipertanyakan dan juga mampu menimbulkan rumor atau lebih parah *hoax*, yang justru akan membingungkan masyarakat atau *stakeholder*. Maka praktisi PR harus selalu aktif dalam merespon serta menyediakan informasi secara aktual dan faktual untuk meminimalisir rumor atau *hoax* tersebut.

Menurut W. Timothy Coombs (2010:36), terdapat beberapa strategi untuk menjalankan *crisis communication*, yaitu :

- 1) *Denial* : Perusahaan menjelaskan bahwa tidak ada krisis yang terjadi. Sehingga terdapat penyangkalan didalam permasalahan yang terjadi.
- 2) *Scapegoat* : Perusahaan melampiaskan kesalahannya kepada individu atau grup dari eksternal perusahaan atas krisis yang terjadi
- 3) *Attack the accuser* : Perusahaan telah mengakui bahwa krisis yang sedang terjadi merupakan krisis yang dihadapi oleh perusahaan, namun fakta dan logika berkata lain, hingga akhirnya muncul

sengketa atau permasalahan baru pada krisis yang dialami oleh perusahaan.

- 4) *Excuse* : Perusahaan meminimalisasi dan menghindari tanggung jawabnya terhadap krisis dengan mengklaim bahwa krisis yang terjadi berada di luar kendali perusahaan atau krisis yang terjadi tidak menimbulkan dampak buruk bagi siapapun. Strategi ini sering digunakan ketika terjadi kecelakaan, bencana alam, atau *product tampering*.
- 5) *Justification*: Krisis diminimalisasi dengan sebuah pernyataan bahwa tidak ada kecacauan yang serius atau korban dalam permasalahan tersebut. Biasanya strategi ini diterapkan pada krisis yang disebabkan oleh kecelakaan kerja (*industrial accident*).
- 6) *Ingratiation* : Tindakan yang dilakukan untuk menenangkan serangan dari publik dengan cara memuji *stakeholder* atau publik eksternal, atau dengan cara mengingatkan pencapaian baik yang telah dilakukan oleh perusahaan. Para konsumen yang melakukan protes, diberikan kupon atau perusahaan membuat sebuah donasi dalam rangka bentuk kepedulian perusahaan.
- 7) *Concern* : Perusahaan menyampaikan rasa bela sungkawa atau kekhawatirannya terhadap pihak yang terdampak.
- 8) *Compassion* : Perusahaan menawarkan uang atau hadiah dalam bentuk lain untuk pihak yang terdampak
- 9) *Corrective Action* : Langkah yang diambil untuk memperbaiki kerusakan yang diakibatkan oleh krisis dan untuk mencegah apabila akan terjadi krisis kedepannya.
- 10) *Full Apology* : Perusahaan mengambil tanggungjawab dan meminta maaf kepada publik, serta memberikan kompensasi berupa uang untuk permasalahan yang ditimbulkan olehnya.

Manajemen krisis membutuhkan pemanfaatan hubungan perusahaan atau organisasi dengan media massa, menjadikan relasi tersebut sangat penting dilakukan oleh praktisi PR. Hal tersebut karena untuk mengelola pesan komunikasi, dan demi menghindari munculnya kesalahan dalam menyampaikan pesan inti komunikasi di kalangan media massa. Menurut Firsan Nova (2011:203) hubungan media adalah aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh individu ataupun profesi PR suatu organisasi, untuk menjalin pengertian dan hubungan baik dengan media massa, dalam rangka pencapaian publikasi organisasi yang maksimal.

Menurut Aceng Abdullah (dalam Lovenia, 2012:37-42) menyebutkan bahwa terdapat beberapa kegiatan atau aktivitas yang dapat dilakukan oleh praktisi PR dalam rangka membangun dan mempertahankan relasi baik dengan media massa, antara lain :

1) *Press Conference* (Konferensi Pers)

Merupakan suatu kegiatan dalam bentuk pertemuan yang diadakan oleh individu atau organisasi yang mengundang awak media dari berbagai macam media massa yang berbeda dalam rangka memberikan pesan atau informasi tertentu. Pesan yang ingin disampaikan biasanya berupa klarifikasi kasus, peluncuran produk atau jasa baru, berita kegiatan baru, dan sebagainya.

2) *Press Tour*

Merupakan suatu kegiatan dalam bentuk perjalanan yang melibatkan partisipasi awak media guna memperlihatkan dan memperkenalkan sebuah produk atau tempat secara menyeluruh.

### 3) *Press Gathering*

Pertemuan pers secara informal ini biasanya tidak di agendakan, namun lebih fleksibel dalam penyelenggaraannya. Dimana kegiatan ini bertujuan untuk membina relasi secara lebih personal agar dapat saling mengenal satu sama lain lebih dalam lagi. Hal ini dikarenakan di dalam sebuah relasi tentu setiap orang menginginkan untuk diakui keberadaannya lebih dalam. Oleh karena itu praktisi PR perlu membangun relasi interpersonal dengan awak media guna mendukung aktivitas *media relations* agar lebih maksimal.

### 4) *Interview*

Kegiatan wawancara ini berbeda dengan aktivitas *media relations* yang lain. Hal ini dikarenakan kegiatan wawancara yang dimaksud merupakan wujud dari respon dan pemenuhan kepentingan awak media dalam mencari sumber berita yang terpercaya oleh organisasi.

### 5) *Press Release*

*Press Release* merupakan sebuah tulisan hasil dari praktisi PR terkait pesan atau kegiatan yang ingin disampaikan oleh organisasi. Dimana hasil tulisan tersebut akan dimuat oleh pihak media tanpa membayar ruang dan waktu dan melalui proses *editing* agar tulisan tersebut sesuai dengan kebijakan redaksional media yang bersangkutan. *Press release* dibuat dan disebarluaskan kepada awak media pada saat sebelum kegiatan berlangsung maupun setelah kegiatan. Berikut ini ialah karakteristik *press release* yang diungkapkan oleh Rachmat Kriyantono (2008: 132) antara lain:

- a) Penyampaian kegiatan organisasi kepada media massa.

- b) Sebagai bahan atau sumber berita bagi media massa.
- c) Alat untuk membangun dan menumbuhkan sikap, pendapat, atau citra yang baik oleh masyarakat terhadap organisasi.
- d) Alat untuk mengalihkan perhatian publik dari fakta yang merugikan organisasi dan memusatkan fakta yang menguntungkan organisasi.
- e) Dibuat oleh organisasi atau perusahaan, beritanya mencakup kegiatan-kegiatan yang telah di agendakan oleh organisasi atau perusahaan.

#### 6) *Special Event*

*Special event* biasanya diselenggarakan oleh individu maupun organisasi dan membutuhkan peliputan media, dimana awak media memiliki kesempatan untuk datang ke acara tersebut dan terlibat langsung dalam acara yang diselenggarakan. Dengan adanya special event ini, individu atau organisasi memperoleh publisitas karena telah diliput oleh media.

#### 7) *Media Mapping*

Kegiatan *media mapping* dilakukan karena media massa memiliki karakteristik dan spesifikasi yang berbeda-beda dalam menjalankan aktivitas jurnalistiknya. Dengan adanya aktivitas *media mapping* ini organisasi dapat mengetahui karakteristik, klasifikasi, maupun keunggulan dari masing-masing media yang ada tersebut. Hal ini sangat penting dilakukan mengingat bahwa tujuan organisasi dalam menyampaikan pesan dapat dilakukan secara tepat melalui media massa yang memiliki spesifikasi dan karakteristik yang serupa dengan pesan yang disampaikan.

#### 8) *Mass Media Research*

Penelitian media massa ini menyangkut hal-hal yang tercantum pada sebuah berita yang telah dimuat oleh media massa, seperti konten, nada berita, dan sebagainya.

#### 9) *Media Visit*

*Media visit* merupakan kegiatan kunjungan kepada media yang dilakukan oleh para pimpinan organisasi atau perusahaan dalam rangka mengenal para awak media dan memudahkan akses memperoleh publisitas yang maksimal.

Perlu menjadi catatan, bahwa hubungan dengan media massa yang baik dan senantiasa terpelihara akan membantu lancarnya proses publikasi atau informasi kepada publik untuk penyelesaian suatu krisis yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan.

Strategi penanganan krisis tidak hanya dikomunikasikan secara langsung tatap muka atau melalui media cetak kepada masyarakat atau *stakeholder*. Namun, dengan munculnya media digital telah mengubah cara kerja praktik PR dalam aktivitas komunikasi krisis. Pemanfaatan media digital dapat berpotensi membantu mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis. Selain itu, dengan adanya *new media* beserta *cyberspace*, perusahaan berpotensi mampu menanggulangi munculnya rumor atau *hoax* seputar isu atau krisis yang sedang terjadi.

*New media*, terutama *cyberspace* memiliki potensi yang cukup besar dalam memaksimalkan praktik PR yang bersifat komunikasi dua arah, menjadikan praktisi PR lebih interaktif dalam berkomunikasi dengan publiknya. Berkembangnya teknologi komunikasi turut mengubah praktik PR



dalam komunikasi krisis. Salah satu media yang saat ini paling banyak digunakan PR adalah platform media sosial.

McLennan & Howell (2011) menyebutkan bahwa media sosial saat ini sudah menjadi bagian integral dari perilaku komunikasi dan organisasi tidak bisa mengabaikan penggunaan media sosial dalam komunikasinya, sebab media sosial memiliki potensi untuk menyebarkan sebuah kabar, mulai dari keluhan hingga sebuah rumor atau memang bertujuan untuk menjatuhkan kredibilitas dengan cepat. Organisasi bisa menggunakan media sosial untuk membangun hubungan dengan publiknya, dan menyediakan berbagai informasi terkait organisasi dan layanan yang diberikan organisasi kepada publik yang berbeda-beda, baik itu publik secara langsung atau tidak langsung (Prasty, *Jurnal Komunikasi*, Vol.6 No.1, 2011).

Media sosial berpotensi menjadi sarana penghubung antara internal perusahaan dengan publiknya, memiliki karakteristik sebagai berikut (Chan Olmsted, Cho, & Kyunghee, 2013) :

- 1) *Participation*, mendorong kontribusi serta umpan balik dari setiap individu yang menggunakannya, sehingga mengaburkan batas antamedia dengan audiens.
- 2) *Conversationality*, memungkinkan terjadinya perbincangan secara dua arah.
- 3) *Connectedness*, media sosial dapat tumbuh dan berkembang karena kemampuan melayani keterhubungan antar pengguna, melalui fasilitas tautan ke website, sumber informasi ataupun pengguna yang lain.
- 4) *Openness*, media sosial terbuka bagi umpan balik dan partisipasi melaluisarana-sarana seperti voting, komentar dan berbagi informasi.

- 5) *Community*, media sosial memungkinkan terbentuknya komunitas-komunitas secara cepat dan berkomunikasi secara efektif tentang beragamnya isu atau kepentingan.

## **G. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian bertujuan untuk mendapatkan deskripsi dari penanganan krisis yang terjadi, tidak untuk menguji hipotesis atau membuat sebuah prediksi terhadap suatu fenomena, hal tersebut melatarbelakangi peneliti untuk memilih penelitian kualitatif dengan desain deskriptif (Rachmat. 1993 : 24). Penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan kondisi alami yang terjadi lapangan untuk menggali informasi, tanpa berusaha mempengaruhi informan dalam bentuk apapun. Bogdan dan Taylor (Moleong, 1989:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, memberikan deskripsi secara sistematis dengan faktual serta akurat terhadap fakta ataupun fenomena yang sedang diteliti secara mendalam.

Penelitian ini tidak berfokus kepada *sampling* atau besarnya dari populasi atau bahkan pembatasan dari *sampling* atau besarnya populasi. Apabila informasi atau data yang sudah terkumpul cukup mendalam dan mampu menjelaskan kasus atau fenomena yang menjadi fokus penelitian, maka tidak diperlukan untuk mencari *sampling* lainnya. Penelitian kualitatif fokus terhadap menekankan pada persoalan kualitas data, bukan kuantitas data (Kriyantono, 2008:51).

Penelitian deskriptif sendiri merupakan pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan

berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu (Bungin,2013:48). Desain penelitian deskriptif di implementasikan oleh penulis karena penelitian ini berusaha mendeskripsikan dan menjelaskan mengenai situasi atau peristiwa dan membandingkan data-data yang berhubungan dengan strategi manajemen krisis PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat dalam menghadapi krisis pemadaman listrik massal akibat gangguan transmisi 500 kV pada Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (SUTET) Ungaran - Pemalang pada Agustus 2019.

## **2. Metode Penelitian**

Metode utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Metode ini berfokus pada suatu objek dengan mempelajari suatu kasus, dalam hal ini kasus pemadaman listrik massal yang dialami PT PLN (Persero). Studi kasus berfungsi untuk memberikan gambaran yang rinci mengenai latar belakang, sifat, serta karakter khas dari suatu kasus. Menurut Johnson (1992:75), penelitian kasus bertujuan untuk mendeskripsikan kasus tersebut dalam konteksnya, memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail.

Metode penelitian studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan dan menjelaskan secara luas. Oleh karenanya data kasus bisa seluas Indonesia, provinsi, kabupaten, kecamatan, desa, dapat hanya beberapa orang, bahkan satu orang. Dapat juga suatu lembaga tertentu, suatu pranata tertentu dan lain sebagainya (Bungin, 2013:124).

### **3. Objek Penelitian**

Objek penulis dalam melakukan penelitian adalah Humas dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat yang beralamat di Jalan Asia Afrika No.63, Braga, Kecamatan Sumur Bandung di wilayah kota Bandung provinsi Jawa Barat.

### **4. Metode Pengumpulan data**

#### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung dari sumber utama atau aslinya berupa informasi-informasi atau hasil observasi yang diperoleh secara langsung di lapangan. Data primer ini didapatkan dari informan baik itu personil perusahaan atau *stakeholder* yang terlibat dalam krisis atau fenomena yang terjadi. Untuk teknik pengumpulan datanya sendiri adalah sebagai berikut :

#### 1) Wawancara (*in-depth interview*)

Wawancara secara mendalam dilakukan dengan cara tatap muka secara langsung dengan informan untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan akurat. Krisyantono (2010) menjelaskan bahwa pada wawancara mendalam, informan dapat secara bebas memberikan jawaban, sehingga pewawancara tidak mempunyai wewenang atas respon dari informan, yang artinya pewawancara tidak dapat mempengaruhi sumber informan. Maka dari itu, wawancara secara mendalam memberikan sebuah keuntungan, baik itu mendapatkan informasi berupa suatu jawaban (verbal) namun juga pewawancara dapat mendapatkan informasi lebih lanjut dari segi respon bahasa tubuh (*gestures*, mimik wajah) informan.

Untuk menentukan sumber informan pada penelitian, peneliti menerapkan *purposive sampling*. Dalam arti kata, peneliti menentukan pengambilan *sample* (dalam hal ini, informan) dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus atau kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian (Kriyantono, 2010 : 158). Ciri-ciri khusus atau kriteria dari informan yang dipilih oleh peneliti adalah pihak-pihak yang secara langsung menangani krisis, dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang aktual dan faktual serta memundahkan peneliti untuk mendapatkan data. Dalam hal ini, peneliti telah memilih beberapa informan yang secara langsung ikut terlibat dalam proses manajemen krisis penanganan krisis pemadaman listrik massal akibat gangguan transmisi 500 kV pada Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (SUTET) Ungaran - Pemalang pada Agustus 2019 :

- a) *Senior Manager General Affair* dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat, sebagai yang bertanggung jawab atas perancangan program pengendalian krisis serta operasional perusahaan.
- b) *Manager* bidang Komunikasi dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat, sebagai yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program pengendalian krisis di lapangan serta hubungan dengan awak media dan *stakeholder* perusahaan.
- c) *Staff* bidang Komunikasi dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat, sebagai yang bertanggung jawab atas penggunaan media sosial perusahaan serta monitoring media.
- d) Masyarakat atau Pengusaha kota Bandung, sebagai salah satu pihak yang terkena dampak dari insiden pemadaman listrik massal pada 4 Agustus 2019.

## **b. Data Sekunder**

### 1) Dokumentasi

Dokumen merupakan salah satu dari sumber informasi yang vital dari tiap penelitian. Melalui analisis dokumen, peneliti dapat menemukan informasi seputar kasus krisis atau fenomena yang terjadi. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa gambar (visual) maupun video (audio-visual) yang berkaitan dengan krisis yang terjadi.

### 2) Studi Pustaka

Studi pustaka adalah himpunan data sekunder berupa informasi dan literatur yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, dengan pertimbangan pengumpulan data dalam penelitian dilakukan secara kualitatif yang didasarkan kepada penelitian kepustakaan yang meliputi buku, skripsi, jurnal, artikel, surat kabar atau koran baik itu cetak ataupun online, dalam hal ini yaitu yang berkaitan dengan kasus pemadaman listrik massal akibat gangguan transmisi 500 kV pada Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (SUTET) Ungaran - Pemalang pada Agustus 2019.

## **5. Teknik Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Menurut Bogdan & Biklen (1982) adalah upaya yang dilakukan dengan, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola kemudian menemukan apa yang penting dan apa yang diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2014:248). Dalam hal ini, analisis dimulai dengan membaca, mempelajari dan menelaah seluruh data dari berbagai sumber yang sebelumnya di dapatkan oleh peneliti. Data merupakan hasil yang didapat dari hasil wawancara, atau berupa dokumen, foto, artikel

berita dan yang lain sebagainya, data yang didapat berdasarkan teknik pengumpulan data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model Miles dan Humbermen dalam buku *Metode Penelitian Kualitatif* (Moleong, 2002:248), antara lain :

- 1) Pengumpulan Data : Data yang didapatkan oleh peneliti kemudian dikumpulkan berdasarkan teknik pengumpulan data yang telah dipaparkan melalui wawancara, dokumentasi, dan studi literatur.
- 2) Reduksi Data : Reduksi data adalah proses pemilihan data, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga mendapatkan kesimpulan dan verifikasi.
- 3) Penyajian Data : Data-data yang diperoleh langsung di lapangan berupa hasil wawancara, dokumentasi, dan studi literatur yang akan dianalisis sesuai dengan teori yang telah dipaparkan sebelumnya, sehingga dapat memunculkan deskripsi tentang peran *Public Relations* dalam mengelola krisis insiden pengemudi online.
- 4) Penarikan Kesimpulan : Kesimpulan merupakan hal yang paling penting dalam setiap penelitian dimana kesimpulan merupakan hasil dari apa yang peneliti cari dalam sebuah penelitian yang didasarkan pada penggabungan informasi yang disusun secara tepat dalam penyajian data.

## **6. Uji Validitas Data**

Uji validitas data sangatlah penting dalam sebuah penelitian. Hal tersebut bertujuan untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode triangulasi data. Dengan menggunakan metode triangulasi data, peneliti mampu melihat data yang

diperoleh secara luas, apakah data tidak konsisten atau memiliki sebuah kontradiksi, dengan meneliti jawaban subjek atau informan, dibandingkan dengan data empiris atau dokumen lainnya yang tersedia oleh peneliti, untuk meneliti kebenarannya (Ruslan, 1998:234). Terdapat beberapa macam model triangulasi yang dapat di implementasi oleh peneliti, antara lain yaitu sebagai berikut :

- 1) Triangulasi Sumber : Triangulasi sumber ini membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, atau membandingkan apa yang dikatakan oleh masyarakat umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
- 2) Triangulasi Waktu : Perubahan suatu proses dan perilaku manusia setiap waktu seringberubah-ubah.
- 3) Triangulasi Teori : Triangulasi teori memanfaatkan dua atau lebih teori sebagai perbandingan untuk keperluan rancangan riset, pengumpulan data, dan analisis data secara lebih lengkap agar hasilnya lebihkompherensif.
- 4) Triangulasi Metode : Triangulasi metode merupakan usaha pengecekan keabsahan data dan temuan riset, maka triangulasi metode dapat dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untukmemperoleh hal yang sama.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Triangulasi sumber sebagai uji validitas data. Triangulasi sumber merupakan salah satu model untuk membandingkan ulang keabsahan suatu informasi atau data yang di dapat dari berbagai sumber yang berbeda. Hal yang dilakukan seperti membandingkan informasi yang didapat dari hasil wawancara yang dikatakan oleh sumber utama dengan informasi yang didapat dari masyarakat atau



*stakeholder*. Melalui triangulasi data, informasi atau data yang didapat akan mendapatkan kekuatan, dalam arti kata keabsahannya sudah dipastikan, karena diperoleh dari sumber-sumber berbeda yang berkaitan dengan subjek penelitian. Dengan ini akan lebih meningkatkan kekuatan data, bila dibandingkan dengan satu pendekatan (Sugioyono, 2015:331).

Peneliti menggunakan model triangulasi data sumber karena peneliti dapat mengecek ulang derajat kepercayaan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dan membandingkan keadaan serta perspektif seseorang dengan berbagai pendapat yang berbeda. Menurut Patton (1987), triangulasi dapat dilakukan dengan :

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi peneliti dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- 4) Membandingkan keadaan dengan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang yang berpendidikan menengah atau tinggi orang berada maupun pemerintahan.
- 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. (Moleong, 2015 : 330-331).