

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini perkembangan perusahaan di Indonesia semakin beragam, mulai dari perseorangan, persekutuan firma, persekutuan perdata, persekutuan komanditer, yayasan, koperasi, serta perusahaan negara. Pertambahan dan pertumbuhan perusahaan terjadi di berbagai macam industri, baik pada industri manufaktur, pertambangan, konstruksi, transportasi, makanan, pertanian, kesehatan, pendidikan, media berita, hiburan, elektronik, komputer, hingga telekomunikasi. Berbicara mengenai beragamnya industri, tentu setiap perusahaan pasti pernah atau akan mengalami sebuah krisis cepat atau lambat. Karena krisis adalah suatu yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan sehebat dan secanggih apapun. Ketika terjadi krisis, sudah tentu berafiliasi terhadap kelanjutan operasional bisnis. Maka dari itu, harus ditanggapi dengan cepat dan tepat dalam penyelesaiannya. Apabila tidak, akan berdampak turunnya kepercayaan para pemangku kepentingan, investor, dan pelanggan, berakibat kerugian finansial, bahkan buruknya citra dan reputasi perusahaan.

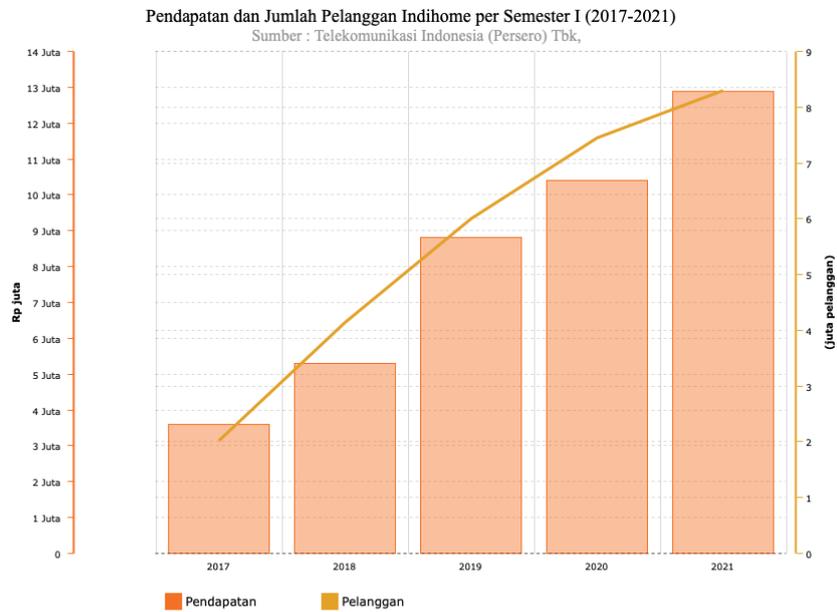
Salah satu perusahaan di Indonesia yang pernah terkena krisis adalah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom Indonesia). Pada 19 September 2021 lalu, terjadi gangguan layanan TelkomGroup baik *fixed broadband* (internet kabel yang memanfaatkan jaringan fiber optik) maupun *mobile broadband* (jaringan seluler yang melalui SIM *card*) dikarenakan putusnya Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) Jawa, Sumatera, dan Kalimantan (JaSuKa) ruas Batam-Pontianak. Gangguan terjadi pada 1,5 km lepas pantai Batam dengan kedalaman 20 meter di bawah permukaan laut. Penempatan SKKL JaSuKa melewati 17 titik pendaratan atau *landing point* strategis yang tersebar di Pulau Jawa, Sumatera, dan Kalimantan, serta Malaysia. Akibat putusnya kabel SKKL JaSuKa, berdampak pada turun drastisnya kualitas layanan internet di beberapa daerah yang dilewati titik pendaratan tersebut.

Krisis SKKL JaSuKa bukanlah krisis pertama yang dihadapi Telkom Indonesia. Dalam kurun waktu sepanjang tahun 2017 hingga 2021, Telkom Indonesia telah mengalami setidaknya tiga kali krisis infrastruktur yang cukup besar. **Pertama**, pada tahun 2017 terjadi kasus anomali Satelit Telkom 1 yang diluncurkan sejak 13 Agustus 1999. Pergeseran *pointing* antena mengakibatkan semua layanan transponder satelit baik layanan ATM maupun non ATM terganggu. **Kedua**, pada bulan April 2021 lalu, jaringan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) Sulawesi Maluku Papua *Cable System* (SMPCS) ruas Biak-Jayapura atau SKKL SMPCS paket 2 terputus. Akibatnya, jaringan telekomunikasi di tiga kabupaten dan kota di Papua sempat terhambat. **Terakhir**, barulah krisis Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) Jawa, Sumatera, dan Kalimantan (JaSuKa) ruas Batam-Pontianak. Berdampak pada beberapa wilayah di Indonesia yang dilalui SKKL JaSuKa mengalami gangguan penurunan koneksi jaringan.

Krisis SKKL JaSuKa menjadi krisis koneksi internet terbesar di Indonesia selama lima tahun terakhir. Hal tersebut karena, pada tahun 2021 telah terjadi kenaikan pengguna internet akibat pandemi COVID-19. Berdasarkan *digital report* oleh *We Are Social* dan *Hootsuite* dalam laporan bertajuk Digital 2021, pengguna internet di Indonesia pada awal 2021 mencapai 202,6 juta jiwa. Jumlah ini meningkat 15,5% atau 27 juta jiwa jika dibandingkan pada Januari 2020 lalu. Selain itu, hasil survei Jakpat bulan Februari 2021, sebanyak 70,3% dari 2.368 responden menyatakan bahwa konsumsi internet saat pandemi yang lebih banyak dibanding konsumsi biasanya sebelum pandemi. Pertumbuhan internet di Indonesia juga berdampak baik pada keuntungan yang diperoleh Telkom Indonesia. Hasil publikasi databoks.katadata.co.id menjelaskan, pada kuartal III tahun 2021, Telkom Indonesia mengantongi laba sebesar Rp18,87 triliun. Angka tersebut tumbuh 13,15% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar Rp16,67 triliun. Angka pendapatan dan jumlah pelanggan Indihome per semester I (2017-2021) meningkat berkala dari 2,02 juta pelanggan di tahun 2017 hingga 8,3 juta pelanggan di tahun 2021.

Gambar 1.1:

Pendapatan dan jumlah pelanggan Indihome per semester I (2017-2021)



(Sumber:

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/09/21/pendapatan-indihome-tumbuh-242-pada-semester-i-2021>, diakses pada 18 Maret 2022)

Selaras dengan yang diungkapkan Taufik Hendra Lukmana selaku *Off Media Placement Management* Telkom Indonesia dalam wawancara saat pra survei menyatakan, krisis SKKL JaSuKa menjadi krisis yang besar karena terjadi saat pandemi di mana kebutuhan internet sedang melambung naik.

“Krisis SKKL JaSuKa menjadi krisis yang besar karena terjadi saat pandemi, di mana orang saling berjarak satu sama lain, sehingga membutuhkan koneksi internet agar tetap terhubung. Ketika krisis muncul tentu akan menyangkut berbagai hal lainnya, baik *stakeholder*, pemegang saham, dan pelanggan, sehingga harus segera diselesaikan dengan berbagai cara komunikasi yang tepat kepada publik” (Wawancara pra survei dengan Taufik Hendra Lukmana selaku *Off Media Placement Management* Telkom Indonesia pada 11 Maret 2022).

Pada tahun 2021, Telkom Indonesia mengalami krisis Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) Sulawesi Maluku Papua *Cable System* (SMPCS) ruas Biak-Jayapura, akan tetapi cakupan area SKKL JaSuKa lebih luas apabila dibandingkan SKKL SMPCS paket 2. Berdasarkan data dari

submarinecablemap.com, menunjukkan bahwa panjang kabel SKKL JaSuKa mencapai 10.860 km dengan melewati 17 titik pendaratan, sedangkan panjang kabel SKKL SMPCS paket 2 hanya 3,498 km dengan melewati 11 titik pendaratan. SKKL JaSuKa ini menjadi infrastruktur telekomunikasi yang paling vital perannya untuk menghubungkan koneksi internet antar wilayah Jawa, Sumatera dan Kalimantan. Momentum turunnya kualitas layanan TelkomGroup tersebut tentu sangat menuai perhatian publik.

Gambar 1.2:

Cakupan wilayah SKKL JaSuKa



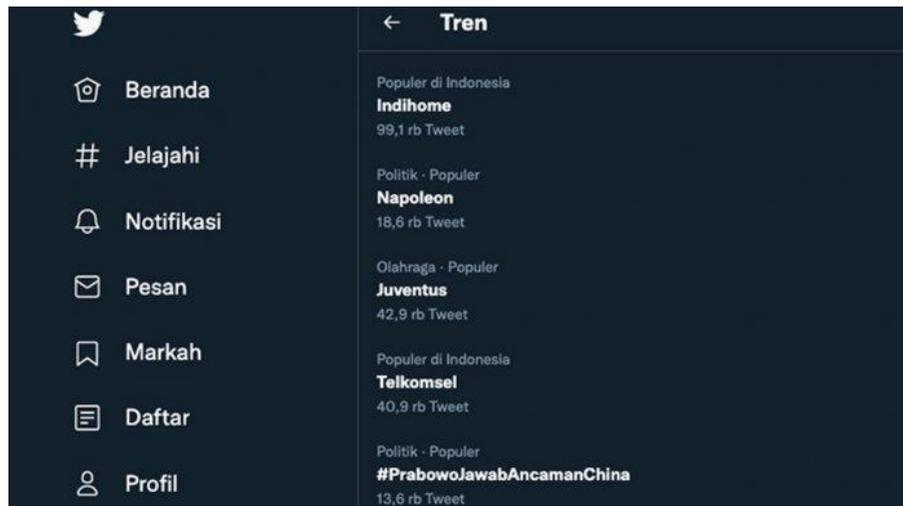
(Sumber: <https://www.submarinecablemap.com/submarine-cable/jasuka>, diakses pada 3 Januari 2022)

Pada saat krisis SKKL JaSuKa terjadi, *netizen* Indonesia ramai mengeluhkan koneksi IndiHome dan Telkomsel yang menurun. Pembahasan "IndiHome" dan "Telkomsel" menjadi *trending* topik nomor satu secara bergantian di media sosial Twitter hingga beberapa hari. Berdasarkan pemberitaan yang diterbitkan kumparan.com pada 19 September 2021 pukul 20.27 WIB dengan judul “**Internet IndiHome dan Telkomsel Down, Ini Penyebabnya,**” dijelaskan bahwa baik IndiHome dan Telkomsel masuk ke dalam *trending topic* Twitter dengan jumlah *mention* kicauan masing-masing 19,5 ribu dan 8,3 ribu *tweet* per 20.10 WIB (sumber: <https://kumparan.com/kumparantech/internet-indihome-dan-telkomsel-dilaporkan>

[-down-ini-penyebabnya-1wYq8hqxhyV/1?\[%20Object%20Object\]](#), diakses pada 12 Januari 2022).

Gambar 1.3:

IndiHome menjadi *trending* topik nomor satu di Indonesia saat terjadinya krisis SKKL JaSuKa



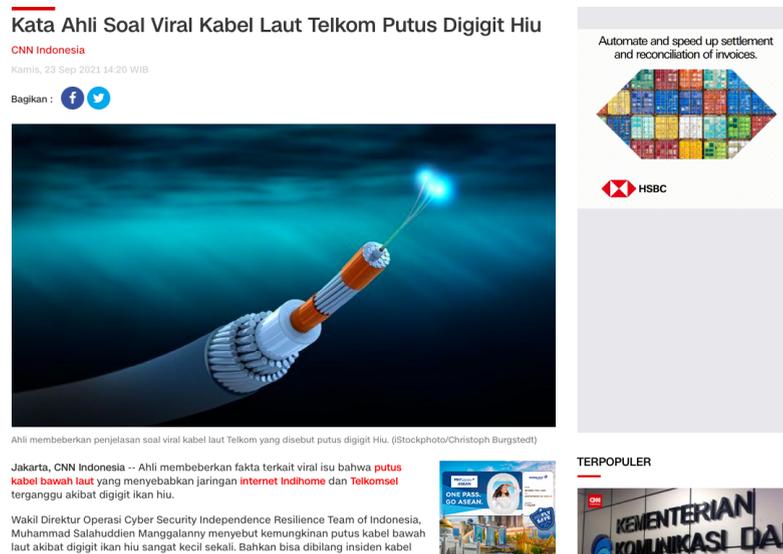
(Sumber:

<https://jatim.tribunnews.com/2021/09/20/5-fakta-gangguan-jaringan-internet-indihome-dan-telkomsel-trending-topic-twitter-gak-konek-konek>, diakses pada 12 Januari 2022)

Berbagai pemberitaan mengenai gangguan internet akibat putusnya SKKL JaSuKa juga menyebar di media massa serta media *online* baik lokal, nasional hingga internasional. Di tengah terjadinya krisis, mulai bertebaran video *hoax* di masyarakat mengenai “kiamat internet” 6 hari karena terputusnya SKKL JaSuKa. Selain itu, ada banyak video *hoax* viral di media sosial Facebook, TikTok, hingga Twitter yang menyebutkan putusnya SKKL JaSuKa disebabkan digigit ikan hiu. Padahal video yang beredar merupakan kejadian tahun 2014 di mana ikan hiu menggigit kabel *fiber* optik milik Google dan bukan kejadian di Indonesia.

Gambar 1.4:

Bertebaran *hoax* di masyarakat mengenai putusnya SKKL JaSuKa disebabkan karena digigit ikan hiu



(Sumber:

<https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20210923124523-213-698424/kata-ahli-soal-viral-kabel-laut-telkom-putus-digigit-hiu>, diakses pada 3 Januari 2022)

Merry Arizona selaku *SO Communication Plan* Telkom Indonesia dalam wawancara saat pra survei menegaskan:

“Layanan telekomunikasi itu sangat esensial bagi semua orang, ketika layanan *down* akan mempengaruhi banyak aktivitas. Mulai dari telepon, internet, kegiatan pemerintahan, dan operasional perusahaan yang menggunakan TelkomGroup akan terganggu. Apabila tidak direspon, maka *image*, reputasi, serta opini publik di media sosial akan negatif. Selain itu, memunculkan *hoax* di masyarakat, padahal sebetulnya hal tersebut dapat diluruskan” (Wawancara dengan Merry Arizona selaku *SO Communication Plan* Telkom Indonesia pada 1 April 2022).

Berdasarkan wawancara pra survei, *Off Media Placement Management* Telkom Indonesia dan *SO Communication Plan* Telkom Indonesia menjelaskan bahwa internet sangat esensial bagi setiap orang. Adanya krisis SKKL JaSuKa yang terjadi saat pandemi membuat berbagai aktivitas berdampak. Saat pandemi, setiap orang tidak dapat bertemu secara tatap muka, sehingga diperlukan dukungan *provider* internet agar tetap terhubung. Namun, di tengah tingginya kebutuhan koneksi di masyarakat, ada beberapa daerah yang terganggu

jaringannya akibat putusnya SKKL JaSuKa. Mengakibatkan setiap komunikasi baik antar individu, kelompok, dan setiap industri mengalami *delay* beberapa waktu. Hal tersebut, pada akhirnya memunculkan berbagai respon dan opini publik yang membuat *image* dan reputasi Telkom Indonesia menjadi buruk.

Berdasarkan hal di atas, krisis SKKL JaSuKa menjadi krisis yang mendesak dan harus diselesaikan. Apabila tidak dilakukan proses manajemen krisis maka krisis akan semakin membesar dan berkembang. Selain itu, dapat memperburuk *image*, reputasi, serta respon masyarakat terhadap perusahaan. Manajemen krisis diartikan sebagai suatu bentuk respon dan upaya dalam menyikapi serta memecahkan masalah dari krisis yang muncul. Dibutuhkan peran *Public Relation* untuk menghadapi dan mengatasi dampak negatif sebuah krisis tersebut. Berdasarkan aktivitas manajemen krisis oleh *Public Relation*, perusahaan dapat merespon dan mengkomunikasikan krisisnya kepada publik, sehingga mampu mengurangi kerugian atau kerusakan yang terjadi dalam bisnisnya.

Sebelumnya ada beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Siti dan Aat (2020) dengan judul “Strategi Manajemen Krisis Humas PLN UID Jabar Dalam Menangani *Blackout* Jaringan Jawa Bagian Tengah”. Membahas mengenai manajemen krisis dalam mengatasi fenomena pemadaman serentak atau *blackout* yang diakibatkan oleh gangguan jaringan transmisi di jalur Ungaran-Pemalang yang berdampak padamnya aliran listrik di berbagai wilayah diantaranya DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, serta sebagian Jawa Tengah dan mengakibatkan citra perusahaan menjadi buruk. Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penanganan strategi adaptif oleh bagian Humas PT PLN dalam menghadapi situasi krisis *blackout* dapat tertangani dengan baik dan menghasilkan nilai yang cukup efektif dirasakan oleh publik.

Selanjutnya ada penelitian dari Pauziah (2021) dengan judul “Manajemen Krisis PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta Dalam Menangani Keluhan Pelanggan”. Membahas mengenai bagaimana PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta melakukan manajemen krisis agar

permasalahan yang muncul segera terselesaikan dalam menangani keluhan pelanggan. Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen krisis yang digunakan oleh Humas dilakukan dengan cepat. Humas membentuk manajemen krisis setelah menyadari bahwa keadaan perusahaan tidak baik, diawali dengan mengumpulkan data dilapangan. Membuat tahapan manajemen krisis yang dibagi menjadi mekanisme membentuk krisis, pengidentifikasian khalayak yang terpengaruh, prosedur yang diikuti selama krisis, rencana kontingensi untuk melanjutkan aktivitas selama krisis, pengangkatan dan pelatihan, rencana komunikasi krisis, dan evaluasi.

Penelitian lain dari Sekar Dwianti (2022) dengan judul “Manajemen Krisis *Public Relations* PT Pertamina EP Lirik Field Wilayah Kerja Kabupaten Indragiri Hulu Dalam Menghadapi Krisis Bencana Non Alam (Pandemi Covid-19)”. Membahas mengenai bagaimana manajemen krisis *Public Relations* PT Pertamina EP Lirik Field Wilayah Kerja Kabupaten Indragiri Hulu dalam menghadapi krisis bencana non alam (Pandemi COVID-19) di tengah permasalahan berupa kerugian secara finansial, ketidakefektivitasan operasional dan perspektif para *stakeholders* perusahaan yang mempertanyakan kapabilitas perusahaan dalam menghadapi pandemi. Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan Departemen *Relations* PT Pertamina EP Lirik Field telah melaksanakan tahapan manajemen krisis bencana non alam pandemi COVID-19 melalui tahapan pendefinisian masalah, rencana dan program (strategi), bertindak dan berkomunikasi (penerapan), serta evaluasi program sebagai tahapan akhir.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan banyak mencari tahu bagaimana manajemen krisis Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021. Berdasarkan penjabaran latar belakang, peneliti tertarik meneliti topik tersebut karena putusnya SKKL JaSuKa menjadi krisis koneksi internet terbesar di Indonesia sepanjang tahun 2021. Pada 2021, terjadi peningkatan penggunaan internet di masyarakat akibat pandemi. Cakupan wilayah yang dilalui SKKL

JaSuKa juga lebih luas dibandingkan area gangguan SKKL lainnya. Selain itu, terjadinya *hoax* di mana-mana sehingga memunculkan berbagai opini publik yang simpang siur terhadap Telkom Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam serta dokumentasi untuk mendapatkan data. Teknik analisis data melalui 3 tahap, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta validasi data menggunakan teknik triangulasi sumber. Dengan mengetahui manajemen krisis yang dilakukan Telkom Indonesia, diharapkan dapat memberikan referensi baru bagi peneliti, masyarakat, serta memberikan rekomendasi acuan tim *Public Relations* Telkom Indonesia dalam menghadapi krisis kedepannya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dituliskan di latar belakang, maka peneliti merumuskan masalah "Bagaimana manajemen krisis Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) Jawa, Sumatera, dan Kalimantan (JaSuKa) tahun 2021?"

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Memberikan penjelasan mengenai manajemen krisis Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan SKKL JaSuKa tahun 2021.
2. Mendeskripsikan evaluasi manajemen krisis Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan SKKL JaSuKa tahun 2021.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi referensi ilmiah tentang teori-teori Ilmu Komunikasi khususnya pada bidang *Public Relations* dalam kajian Manajemen Krisis.

2. Manfaat Praktis

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta pembelajaran baru tentang bagaimana menghadapi dan menangani suatu krisis di

sebuah perusahaan BUMN. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai langkah-langkah yang dilakukan Telkom Indonesia dalam manajemen krisis SKKL JaSuKa tahun 2021. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* baru dan menjadi rekomendasi acuan tim *Public Relations* Telkom Indonesia dalam penanganan krisis kedepannya.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen Krisis

a. Definisi Manajemen Krisis

Krisis merupakan suatu peristiwa yang dirasakan oleh manajer dan pemangku kepentingan sebagai hal yang sangat menonjol, tidak terduga, dan berpotensi mengganggu, serta mengancam tujuan organisasi dan memiliki implikasi yang mendalam (Jonathan dkk, 2017: 1662). Krisis berbahaya bagi organisasi dan *stakeholders* yang mungkin memiliki kepentingan dan kebutuhan yang bertentangan. Manajemen krisis adalah tindakan dan komunikasi organisasi yang diharapkan dapat menurunkan kemungkinan terjadinya krisis, meminimalkan kerugian akibat krisis, dan membangun kembali tatanan setelah krisis (Bundy dkk, 2017 dalam Linchi dkk, 2022: 530).

Menurut berbagai pakar manajemen krisis, istilah manajemen krisis dapat diartikan sebagai tindakan khusus yang diambil untuk menyelesaikan persoalan yang disebabkan oleh krisis (Devlin, 2007: 1). Manajemen krisis merupakan respon terencana suatu perusahaan dalam menghadapi situasi krisis yang harus dilaksanakan secara efektif dan tepat waktu. Melibatkan perencanaan dan tindakan koordinasi untuk mencegah terjadinya eskalasi krisis. Selain itu, manajemen krisis juga memperlengkapi para pengambil keputusan dengan informasi yang diperlukan dan rencana-rencana yang dapat digunakan untuk menghadapi situasi krisis (Butterick, 2013: 74).

Manajemen krisis merupakan proses dan model manajemen yang diterapkan dalam situasi luar khusus. Mencakup kegiatan seperti mendeteksi sinyal krisis, mencegah kemungkinan efek negatif pada perusahaan konstruksi, bertahan dengan kerugian minimum, menerapkan dan mengendalikan kegiatan

persiapan untuk pemulihan (Sahin dkk. 2015: 2299). Manajemen krisis adalah proses organisasi menangani peristiwa mengganggu dan tidak terduga yang mengancam atau membahayakan organisasi serta para pemangku kepentingannya (Coombs dkk, 2007 dalam Ahmad, 2020: 226-227). Manajemen krisis bersifat *on-going* yang dimulai melalui manajemen isu dan memiliki *crisis plan*. Biasanya organisasi yang memiliki rencana krisis mampu lebih sukses mengelola krisis. Namun demikian, rencana krisis harus disertai pelatihan, simulasi, dan kreativitas untuk menjalankannya sesuai realitas krisis yang dinamis. Rencana krisis harus disusun dengan dasar menjamin kepentingan *stakeholders* dahulu barulah perusahaan (Kriyantono, 2018: 226).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat diketahui bahwa penanganan terhadap krisis menentukan keberadaan perusahaan. Apabila ditangani dengan baik dapat meningkatkan kualitas perusahaan, sedangkan jika kurang tepat maka akan menjatuhkan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan manajemen krisis atau serangkaian proses respon terencana untuk mengatasi akibat negatif yang menimpa perusahaan.

b. Langkah-Langkah Manajemen Krisis

Pada saat terjadinya krisis, perlu dilakukan manajemen krisis oleh *Public Relations* sebagai bentuk respon perusahaan untuk menyikapi serta memecahkan masalah yang sedang hadapi. Langkah-langkah manajemen krisis dilakukan dengan tahapan, yakni identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, pilihan strategi, dan program pengendalian (Kasali, 2000: 231). Penjabaran langkah-langkah manajemen krisis sebagai berikut:

1) Identifikasi Krisis

Langkah-langkah manajemen krisis yang pertama adalah identifikasi krisis. Ketika identifikasi krisis, *Public Relations* menjalankan penelitian yang bersifat informal dan kilat bila krisisnya terjadi sedemikian cepat. PR mendiagnosis krisis dan diagnosis tersebut menjadi langkah awal untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan dalam melakukan tindakan pada tahap berikutnya (Kasali, 1994 dalam Iriantara, 2004: 124). Apabila krisis terjadi secara cepat, penelitian harus dilakukan secara nonformal. Pada hari itu tim

diterjunksan dan mengumpulkan data, saat itu juga kesimpulan harus ditarik. Hal ini membutuhkan PR yang mempunyai kecakapan dan kepekaan tinggi untuk mengumpulkan data (Kasali, 2000: 231). Proses identifikasi hanya bisa dilakukan jika *Public Relations* mempunyai fakta dan data yang akurat, lengkap, serta jelas. Selain itu, melalui kemampuan penelitian yang didukung dengan riset yang baik (Gani, 2015: 65).

Pada tahapan identifikasi, gejala timbulnya krisis dideteksi melalui pemantauan krisis dan pemrosesan informasi. Perasaan dapat berubah menjadi kenyataan dan menjadi yang paling menantang. Apabila krisis diidentifikasi dalam tahap prodromal maka masih dapat dihindari jika organisasi terkait mampu menanganinya tepat waktu. Departemen terkait dan para pengambil keputusan harus mengawasi masalah sosial yang menyebabkan ketidakpuasan dan konflik publik. Selain itu, berusaha sebaik mungkin untuk mengendalikan masalah agar dapat diselesaikan secara memuaskan dan menghentikan kuncup krisis yang mengancam (Xue dkk, 2022: 51).

Identifikasi krisis dilakukan guna mencari tahu penyebab terjadinya krisis sebuah perusahaan. Peneliti akan memaparkan bagaimana perusahaan mencari tahu hal-hal yang menyebabkan permasalahan. Identifikasi akan berpengaruh untuk pendekatan penanganan krisis, apakah karena faktor teknis, ekonomis atau sebab faktor manusia/perusahaan/sosial. Ditinjau dari teori faktor penyebab krisis, maka dapat bersumber dari kekeliruan di pihak internal ataukah pengaruh, desakan, dorongan dari pihak eksternal (Nurbaya, 2020: 199).

Identifikasi faktor penyebab krisis berfungsi agar mengetahui *Public Relations* atau perusahaan dapat menyelesaikan krisis dengan segera atau tidak. Apabila sulit untuk diatasi serta membuang waktu, tenaga, dan biaya, PR dapat melihat dari segi persoalan krisis lainnya. Perusahaan yang terkena krisis atau musibah seringnya disertai dengan kemunculan masalah lain yang tidak diduga sebelumnya. Oleh karena itu, faktor utama penyebab krisis harus terlebih dahulu diidentifikasi, sehingga dapat diambil tindakan, langkah penanggulangan atau jalan keluar secara cepat, tepat, dan benar (Lestari, 2021: 39-40).

Dari penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa identifikasi krisis yang dilakukan seorang praktisi *Public Relations* adalah proses mengumpulkan data, melakukan penelitian, mencari tahu mengenai apa penyebab terjadinya, membuat kronologi krisis, dan mendiagnosis krisis tersebut.

2) Analisis Krisis

Langkah-langkah manajemen krisis yang kedua adalah analisis krisis. Sebelum berkomunikasi kepada *stakeholders*, praktisi PR harus melakukan analisis atas masukan yang diperoleh. Analisis ini memerlukan keahlian membaca permasalahan (Kasali, 2000: 232). Analisis krisis merupakan cara yang dilakukan humas untuk memahami, mencari, dan menemukan fakta-fakta yang ditemukan dilapangan tanpa menyembunyikan data temuan tersebut (Rizqy dkk, 2019: 85). Data-data yang ditemukan saat identifikasi krisis menjadi materi lengkap untuk menganalisis berbagai penyebab krisis. *Public Relations* dapat memperoleh gambaran situasi yang terjadi sebelum pada akhirnya menemukan solusi atas masalah dan berkomunikasi kepada *stakeholders* (Gani, 2015: 65). Berbagai informasi yang dikumpulkan selanjutnya diurai bagian per bagian. Artinya, melakukan analisis parsial atau analisis menyeluruh. Analisis ini sebagai dasar untuk menentukan pengambilan tindakan yang tepat (Kasali, 1994 dalam Iriantara, 2004: 124). Analisis memerlukan kecermatan untuk dapat menangkap berbagai indikasi yang muncul dari setiap permasalahan. Analisis mempunyai cakupan yang sangat luas, mulai dari parsial sampai integral yang saling terkait (Siti dan Choirul, 2018: 787).

Langkah yang diambil untuk mengatasi krisis diperoleh dengan menganalisis krisis secara detail, sistematis, informatif, dan deskriptif terhadap krisis yang terjadi. Salah satunya menganalisis beberapa pertanyaan dengan formula 5W + 1H untuk menetapkan penanggulangan suatu krisis (Lestari, 2021: 40). Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan untuk menentukan penanggulangan krisis diantaranya apa penyebab terjadinya krisis itu, kenapa krisis itu bisa terjadi, di mana dan kapan krisis tersebut terjadi, sejauh mana krisis berkembang, bagaimana awal mula krisis itu terjadi, dan siapa-siapa saja yang mampu mengatasi krisis tersebut atau membentuk suatu tim penanggulangan krisis

(Kasali, 2005 dalam Wijayanti, 2022: 30-31). Analisis perlu dilakukan berdasarkan sumber krisis, jenis krisis, dan tahapan krisis dengan penjabaran berikut:

a) Sumber Krisis

Penyebab krisis dapat bersumber dari dalam organisasi dan luar organisasi. Sumber krisis dari dalam organisasi diantaranya sumber daya manusia yang bekerja di organisasi tersebut, manajemen, dan teknologi. Sumber dari luar organisasi, yakni peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan oleh orang lain atau *malevolence* (Devlin 2007 dalam Kriyantono, 2018: 205-206).

Krisis berdasarkan *warning time* terbagi menjadi *sudden crisis* dan *smoldering crisis*. *Sudden crisis* adalah krisis yang datang secara tiba-tiba atau gangguan di dalam perusahaan yang terjadi tanpa peringatan. Berpotensi menimbulkan berita dan berdampak pada pemangku kepentingan baik internal dan eksternal, *revenue* perusahaan, *net income*, harga saham, serta reputasi perusahaan (Nova dkk, 2020: 152-153). *Sudden crisis* merupakan gangguan bisnis yang terjadi tanpa peringatan dan kemungkinan menghasilkan liputan berita negatif. Akibat kebakaran, banjir, dan kejadian alam lainnya adalah hal yang tidak biasa. Bahkan beberapa di antaranya agak dapat diprediksi, seperti sekolah atau perusahaan manufaktur yang dibangun di zona banjir atau menara perkantoran bertingkat yang dibangun di daerah rawan gempa (Ronald, 2017: 463).

Smoldering crisis merupakan masalah bisnis yang dapat menghasilkan liputan berita negatif apabila hal itu terjadi. Biasanya dikaitkan dengan kesalahan manajemen, seperti pemeriksaan keselamatan yang dilakukan kurang tepat, pengawasan terhadap staf yang tidak memadai, pemeriksaan latar belakang yang tidak benar pada karyawan yang bekerja dengan anak-anak atau orang yang lemah, penanganan keluhan konsumen yang tidak memuaskan, kegagalan untuk menerapkan undang-undang yang menangani diskriminasi, pelecehan, atau semua kegagalan manajemen yang bisa dihindari (Ronald, 2017: 463). Menurut (Nova, dkk, 2020: 155), *smoldering crisis* digambarkan pada masalah bisnis yang tidak biasa terjadi di dalam perusahaan. Apabila diketahui oleh publik, krisis ini akan

menimbulkan pemberitaan negatif di media, serta membawa konsekuensi kerugian, denda, pinalti, hingga akibat hukum. *Smoldering crisis* dapat terjadi karena beberapa hal berikut:

1. Masalah internal yang tidak terdeteksi sejak awal kemunculan;
2. Adanya investigasi dari badan pemerintah (KPK, Kepolisian, Kejaksaan dan lainnya), serta indikasi tindakan hukum yang merugikan perusahaan;
3. Masalah dengan pelanggan karena manajemen perencanaan yang buruk;

Berdasarkan penjelasan *warning time* di atas dapat disimpulkan bahwa *sudden crisis* merupakan keadaan sebuah krisis terjadi secara tiba-tiba dan tidak terprediksi. *Smoldering crisis* sendiri lebih dikenal dengan sebuah krisis dapat diprediksi arah kedatangannya.

b) Jenis Krisis

Pada dasarnya sebuah organisasi dapat menghadapi beberapa jenis krisis yang menyebabkan terjadinya suatu krisis baik yang menimbulkan kerusakan non fisik maupun fisik. Penjabaran jenis krisis menurut (Devlin, 2007: 10-25):

1. **Insiden krisis yang dapat menimbulkan kerusakan non fisik:** *a product issue* (masalah produk); *a negative public perception of your organization* (persepsi publik yang negatif tentang organisasi); *a financial problem* (masalah keuangan); *an industrial relations problem* (masalah hubungan industrial); *an adverse international event* (acara internasional yang merugikan); *workplace violence* (kekerasan di tempat kerja); *senior executives have died or been killed* (eksekutif senior telah meninggal atau terbunuh).
2. **Insiden krisis yang dapat menimbulkan kerusakan fisik:** bencana di salah satu lokasi organisasi termasuk bencana alam (gempa bumi, angin puting beliung, banjir), kecelakaan (kebakaran, kebocoran, pemadaman listrik yang lama), atau tindakan yang disengaja (bom, pembakaran).

Beberapa jenis krisis yang menyebabkan terjadinya suatu krisis menurut (Kriyantono 2018: 206 - 210), yaitu:

1. **Krisis Teknologi**, disebabkan oleh kesalahan penggunaan teknologi tertentu dalam operasional sebuah organisasi.

2. **Krisis Konfrontasi**, terjadi karena relasi yang buruk antara organisasi dan publik. Persoalan pada *industrial relations* dan *community relations* dapat membuat terjadinya konfrontasi yang menimbulkan krisis. Hal ini akibat publik yang mengekspresikan kemarahannya karena ketidakpuasannya terhadap aktivitas organisasi.
3. **Krisis Malevolence**, diakibatkan karena seseorang atau sekelompok orang mempunyai keinginan untuk menjatuhkan atau membahayakan organisasi. Misalnya tindakan perusakan yang dilakukan secara terencana atau teroris yang megebom area bisnis sehingga mengganggu operasional organisasi.
4. **Krisis Manajemen dan Perilaku Karyawan**, apabila kelompok manajemen tidak berhasil melaksanakan berbagai tanggung jawabnya.
5. **Krisis di Lingkungan Kerja**, segala bentuk kekerasan yang dilakukan di lingkungan kerja baik dari pihak manajemen maupun karyawan secara sengaja. Misalnya penyekapan karyawan di tempat kerja oleh pihak manajemen.
6. **Krisis Bencana Alam**, merupakan krisis yang disebabkan karena bencana alam, seperti banjir, tanah longsor, dan gempa bumi, sehingga mempengaruhi aktivitas organisasi.
7. **Krisis Produk**, krisis ini disebabkan masalah pada produk, seperti kredibilitas produk, produk dianggap tidak efektif, tidak memuaskan, serta gangguan produk apabila menyebabkan konsumen meninggal, sakit, keracunan, atau terluka.

Jenis krisis dapat diketahui berdasarkan kerusakan non fisik atau fisik yang dialami oleh perusahaan. Selain itu, dapat berdasarkan kesalahan penggunaan teknologi, adanya konfrontasi dengan *stakeholder*, *malevolence*, krisis dari internal atau manajemen, krisis di lingkungan kerja, krisis yang disebabkan dari bencana alam, hingga krisis yang diakibatkan adanya kegagalan produk.

a) Tahapan Krisis

Krisis tidak datang begitu saja, akan tetapi mempunyai tahapan siklus hidup krisis yang harus dikenal dan dipahami oleh *Public Relations* maupun

manajemen perusahaan. Lima tahapan krisis menurut (Kriyantono, 2015: 178-180):

1. **Tahap *pre crisis*** adalah kondisi sebelum sebuah krisis muncul. Benih-benih krisis telah ada dan apabila muncul suatu kesalahan dapat menyebabkan krisis. Permasalahan yang timbul pada tahapan ini biasanya tidak diperhatikan karena beberapa aspek perusahaan yang penuh risiko. Selain itu, perusahaan belum memiliki perencanaan dalam menghadapi suatu krisis.
2. **Tahap *warning*** atau peringatan yang dianggap sebagai tahapan yang paling penting dalam siklus krisis. Di tahap ini, suatu masalah pertama kalinya diketahui, dapat dipecahkan, diakhiri selamanya atau dibiarkan berkembang menuju kerusakan yang lebih menyeluruh.
3. **Tahap *acute*** merupakan tahapan di mana krisis mulai terbentuk, media dan publik mengetahui bahwa perusahaan tertimpa persoalan. Apabila perusahaan ada di tahap ini, maka tidak dapat berdiam diri lagi karena telah menimbulkan kerugian.
4. **Tahap *clean-up*** atau pembersihan adalah tahapan ketika masalah sudah melewati tahap *warning* tanpa diselesaikan dengan baik, sehingga perlu pemulihan perusahaan dari berbagai kerugian. Setidaknya menyelamatkan hal-hal yang masih tersisa, baik sisa produk, reputasi, citra perusahaan, kinerja, dan lini produksi.
5. **Tahap *post crisis*** adalah tahapan setelah krisis. Pada tahap ini, seharusnya perusahaan bereaksi ketika krisis muncul di tahap *warning*. Apabila sejak awal tidak dihentikan maka krisis akan terjadi. Akan tetapi, apabila perusahaan mampu memenangkan kembali kepercayaan publik dan bisa menjalankan aktivitas operasional dengan normal, maka secara formal dapat dikatakan krisis sudah berakhir.

Tiga tahapan dalam suatu krisis menurut (Kriyantono, 2018: 210-216):

1. **Tahap *pra krisis*** terjadi saat organisasi menyadari bahwa situasi serius mulai muncul. Internal organisasi baik manajemen maupun karyawan kemungkinan telah mengetahui tanda-tanda akan terjadinya krisis.

Seharusnya tanda-tanda ini segera dilaporkan ke manajemen puncak untuk dilakukan strategi responnya.

2. **Tahap krisis akut** terjadi ketika situasi tidak dapat dikendalikan dengan baik oleh organisasi sehingga menyebar luas ke luar organisasi. Tidak ada lagi upaya pencegahan menghindari krisis. Satu-satunya cara dengan meminimalkan akibat krisis, jangan sampai ada korban baru, sediakan sumber informasi yang cukup, termasuk mengisolasi krisis agar tidak meluas.
3. **Tahap pasca krisis** terjadi saat krisis sudah terakumulasi dan organisasi berusaha mempertahankan citra positif atau kehilangan citra tersebut. Pada tahapan ini, organisasi berupaya untuk memperbaiki berbagai dampak yang ditimbulkan krisis. Hal tersebut akan menentukan citra organisasi kedepannya dan gagal tidaknya manajemen mengatasi krisis. Apabila tidak berhasil, kemungkinan terburuknya adalah kebangkrutan.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa krisis itu bertahap. Dimulai dari kondisi sebelum sebuah krisis muncul, akan tetapi sudah ada benih-benih krisis. Lalu memasuki fase krisis akut, di mana krisis sudah menyebar luas hingga ke luar organisasi. Hingga tahapan setelah krisis, di mana perusahaan pemulihan untuk melakukan berbagai upaya mengatasi krisis dan memenangkan kembali kepercayaan publik.

1) **Isolasi Krisis**

Langkah-langkah manajemen krisis yang ketiga adalah isolasi krisis. Krisis merupakan penyakit dan kadang lebih dari sekadar penyakit yang menular. Dalam rangka mencegah krisis semakin membesar maka harus dilakukan isolasi atau dikarantinakan sebelum tindakan-tindakan serius dilakukan (Kasali, 2000: 232). Tujuan dijalankannya isolasi krisis adalah agar krisis tidak menimbulkan berbagai masalah lainnya. Mengisolasi krisis bukan berarti menyembunyikan fakta atau berbohong kepada pemangku kepentingan. *Public Relations* perlu memberikan saran dan masukkan kepada pimpinan manajemen untuk melakukan komunikasi yang efektif dan efisien secara internal maupun eksternal perusahaan supaya krisis diisolasi (Gani, 2015: 65-66).

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa krisis harus segera dikelola dengan berbagai kegiatan kehumasan agar tidak semakin meluas, baik melalui kegiatan media *relations* maupun kegiatan penanganan langsung kepada pihak yang terkena dampak krisis.

2) Pilihan Strategi

Sebelum tindakan komunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan. Tiga strategi yang dapat dipilih untuk menangani krisis, yakni strategi defensif, strategi adaptif, dan strategi dinamis (Iriantara, 2004 dalam Lestari, 2021: 38).

Strategi generik dalam menangani krisis menurut (Kasali, 2000: 232-233), yaitu:

1. **Strategi defensif** merupakan langkah yang diambil dengan cara mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, dan membentengi diri dengan kuat.
2. **Strategi adaptif** merupakan tindakan dengan cakupan yang lebih luas lagi, seperti mengubah kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra.
3. **Strategi dinamis** merupakan langkah-langkah yang bersifat makro dan dapat mengakibatkan perubahan karakter organisasi. Antara lain merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru atau menarik produk lama dari peredaran, menggandeng kekuasaan, melempar suatu isu baru untuk mengalihkan perhatian publik.

Public Relations dapat dikatakan sebagai bagian yang paling berperan ketika terjadinya krisis. PR dapat mengatasi krisis dengan strategi 3P (Kusumastuti, 2021: 155), yaitu:

1. **Strategi pencegahan** merupakan upaya PR dalam mencegah dan antisipasi terhadap krisis. PR harus dapat menggali gejala-gejala krisis yang akan muncul dan secepat mungkin mengantisipasinya supaya krisis yang sebenarnya tidak terjadi.

2. **Strategi persiapan** dilakukan jika usaha pencegahan gagal menghambat terjadinya krisis. Tindakan yang bisa dilakukan adalah membentuk tim krisis yang terdiri dari perwakilan beberapa bagian.
3. **Strategi penanggulangan** adalah langkah terakhir jika krisis telah menyerang organisasi atau perusahaan. Pada kondisi krisis akut, dilakukan pengamanan krisis dengan cara identifikasi, isolasi, dan pengendalian krisis. Pada kondisi kesembuhan hanya bisa dicapai oleh perusahaan yang berhasil menyelesaikan krisis.

3) Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah-langkah yang diterapkan menuju *strategic generic* yang dirumuskan. Biasanya strategi generik dapat dirumuskan jauh sebelum krisis muncul sebagai *guidance* agar para eksekutif dapat mengambil suatu tindakan. Berbeda dari *strategic generic*, umumnya program pengendalian disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada perusahaan beserta cabang, industri gabungan usaha sejenis, komunitas, atau divisi-divisi perusahaan (Kasali, 2000: 233).

Program pengendalian merupakan langkah yang diterapkan menuju strategi umum yang telah dirumuskan. Strategi generik dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis ada sebagai pedoman agar eksekutif mampu menentukan langkah yang *absolut*. Berbeda dengan taktik generik, program pengendalian umumnya disusun di lapangan saat krisis terjadi. Implementasi pengendalian diterapkan pada perusahaan, industri, komunitas, dan bagian-bagian di perusahaan (Boy dan Rila, 2022: 65). Dari penjelasan di atas, program kendalian dapat dilakukan melalui kegiatan kehumasan yang ada sehingga krisis bisa dikelola, dikendalikan, dan tidak mengakibatkan hancurnya reputasi serta kerugian perusahaan.

Berdasarkan pembahasan mengenai langkah-langkah manajemen krisis maka dapat diketahui bahwa langkah manajemen krisis penting dilakukan. Dimulai dari mengidentifikasi krisis, analisis data dan informasi terkait krisis, melakukan isolasi krisis, menentukan strategi yang dilakukan untuk menangani krisis, dan menerapkan program pengendalian.

2. *Public Relations* Dalam Manajemen Krisis

a. Tugas dan Fungsi *Public Relations* Dalam Manajemen Krisis

Komunikasi *Public Relations* merupakan komunikasi dua arah, antara perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan atau yang disebut *stakeholder*. *Stakeholders* adalah kelompok yang berada di dalam maupun luar perusahaan yang mempunyai andil dalam menentukan keberhasilan perusahaan (Nova, 2009: 8). *Public Relations* berfungsi untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dalam hubungan antar manusia (Yudistira, 2019: 11-12). Pada saat menghadapi berbagai situasi yang genting, seperti muncul masalah, konflik, pertikaian, hingga mengalami suatu krisis maka *Public Relations* wajib untuk menjelaskan secara terbuka mengenai apa yang terjadi. Hal tersebut karena PR bertindak sebagai perantara dan mempunyai tanggung jawab sosial. Dalam menjalankan perannya, PR harus berdasarkan kejujuran dan etika yang dipegang teguh (Nova, 2017: 49).

Krisis adalah suatu yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan secanggih apapun. Potensi krisis seharusnya menjadi tanggung jawab *Public Relations* untuk mengakomodir seluruh ancaman krisis yang kemungkinan akan terjadi dimasa depan. Tentunya diseimbangkan dengan daya analisis yang tajam dari tim PR perusahaan saat mengelola krisis (Yusriana, dkk, 2018: 89). Seorang humas perlu bekal keahlian dalam manajemen krisis dan isu. Karena setiap perusahaan pasti mendapatkan suatu krisis. Krisis bisa berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Krisis yang dikelola dengan baik akan menjadi meningkatkan citra perusahaan menuju kondisi yang lebih baik. Apabila krisis yang ada tidak dikelola dengan baik akan membuat citra perusahaan terpuruk (Coombs, 2015 dalam Kriyantono, 2021: 144).

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas dan fungsi PR tidak hanya menjaga hubungan baik perusahaan dengan *stakeholders* internal maupun eksternal. Maupun membuat berbagai program untuk mereka dalam rangka menciptakan iklim pendapat publik yang menguntungkan. PR juga melakukan upaya memantau kecenderungan yang dapat timbul dan mengganggu

hubungan-hubungan penting di perusahaan, serta menjalankan tugas dan fungsi sebagai manajemen isu dan krisis bagi perusahaan.

b. Peran *Public Relations* Dalam Manajemen Krisis

Public Relations memiliki peran fasilitator proses pemecah masalah. Peran tersebut membantu manajer dan organisasi untuk mengaplikasikan PR dalam proses manajemen bertahap yang juga dipakai dalam memecahkan problem organisasional lainnya. Mereka adalah pihak yang paling tahu dan paling dekat dengan kebijakan, produk, prosedur, dan tindakan organisasi (Cultip, 2009: 47). *Public Relations* sebagai *problem solving process facilitator* bertindak menjadi penasihat untuk membantu pimpinan perusahaan dalam mengambil suatu tindakan dan keputusan, terlebih dalam menangani suatu krisis perusahaan (Dozier dan Broom, 1995 dalam Tsuroyya dan Putri, 2021: 15-16).

Pada saat situasi krisis berlangsung, seorang PR perusahaan harus dapat melakukan beberapa hal berikut (Ardianto, 2009: 206):

1. Memperkecil stress yang dialami oleh para senior manajemen dalam mengambil keputusan cara menanggulangi krisis;
2. Mendirikan pusat informasi darurat, di mana PR yang terlatih dapat memberikan masukan dan tanggapan terhadap permintaan akan informasi faktual dan hubungan dengan media massa;
3. Mengumpulkan latar belakang informasi tentang perusahaan untuk diberikan kepada media massa dan pemangku kepentingan lainnya.
4. Memastikan bahwa perusahaan sangat prihatin dan mempedulikan konsekuensi yang akan terjadi akibat krisis ini.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diketahui bahwa salah satu peran PR adalah sebagai *problem solving process facilitator*. Di mana PR dalam hal ini, bertindak sebagai penasihat untuk dapat membantu pimpinan perusahaan baik sebagai penasihat (*adviser*) hingga mengambil suatu tindakan eksekusi dan keputusan. Terlebih dalam menangani suatu persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional.

3. Merespon dan Mengkomunikasikan Krisis

Saat terjadinya krisis, merespon dan mengkomunikasikan krisis perlu segera dilakukan sebagai proses dialog antara perusahaan kepada publik. Bertujuan untuk menangani krisis dan mengurangi persepsi negatif yang sedang melanda perusahaan. Respon dan komunikasi yang digunakan ketika menghadapi krisis ini dapat memperbaiki citra dan reputasi pasca krisis.

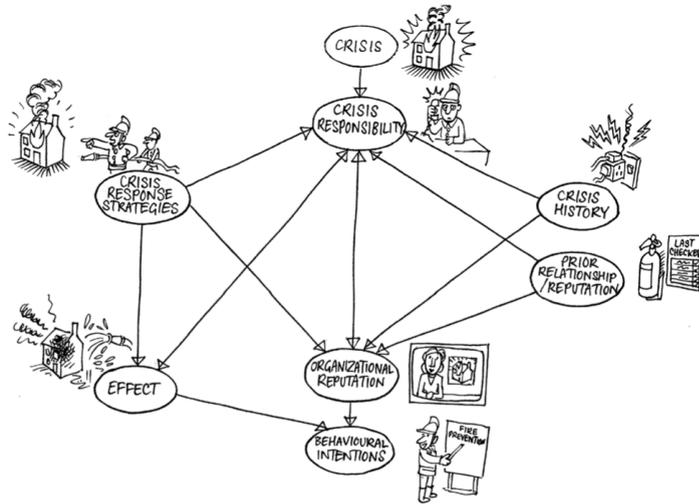
Komunikasi krisis dapat didefinisikan secara luas sebagai pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mengatasi situasi krisis. Dalam **komunikasi pra krisis**, komunikasi krisis berkisar pada pengumpulan informasi tentang risiko krisis, membuat keputusan tentang bagaimana mengelola potensi krisis, dan melatih pihak-pihak yang terlibat dalam proses manajemen krisis. **Komunikasi krisis** mencakup pengumpulan dan pemrosesan informasi untuk pengambilan keputusan tim krisis bersama dengan pembuatan dan penyebaran pesan krisis kepada pihak di luar tim. **Komunikasi pasca krisis** melibatkan membedah upaya manajemen krisis, mengkomunikasikan perubahan yang diperlukan kepada individu, dan memberikan pesan krisis tindak lanjut sesuai kebutuhan (Coombs dan Sherry, 2010: 20).

Dalam teori komunikasi krisis situasional (SCCT), Coombs menunjukkan bahwa respon krisis yang efektif tergantung pada penilaian situasi dan ancaman reputasi terkait. Untuk mendukung penilaian ini, Coombs membedakan tiga kelompok krisis (Trompenaars dan Coebergh, 2014: 408-409):

1. Korban: jika organisasi menjadi korban krisis misalnya bencana alam atau rumor maka akan menimbulkan ancaman reputasi kecil;
2. Kecelakaan: apabila tindakan organisasi mengarah ke krisis yang tidak disengaja misalnya kegagalan peralatan atau produk dan tuduhan dari pemangku kepentingan eksternal maka akan menimbulkan ancaman reputasi sedang;
3. Disengaja: organisasi secara sadar mengambil risiko yang tidak pantas sehingga akan menimbulkan ancaman reputasi besar.

Gambar 1.5:

Situational Crisis Communication Theory by Timothy Coombs



(Sumber: Buku 100+ *Management Models How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*)

SCCT mengidentifikasi sebagai hasil krisis: reputasi organisasi, efek (emosi pemangku kepentingan, seperti simpati atau kemarahan) dan niat perilaku (pemangku kepentingan, seperti niat membeli atau dari mulut ke mulut). Coombs menunjukkan bahwa efektivitas respon krisis juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola fase pra-krisis (pencegahan dan persiapan) dan fase pasca-krisis (belajar dari kesalahan dan keberhasilan).

SCCT berhipotesis bahwa bentuk tanggung jawab krisis yang dilakukan oleh organisasi harus dikaitkan dengan apa yang dirasakan para pemangku kepentingan. SCCT merumuskan kembali strategi *Image Repair Theory* (IRT) menjadi empat postur, yang terdiri dari *denial*, *diminishment*, *rebuilding*, dan *bolstering* (Coombs, 2014 dalam Sky 2020: 167). Adapun cara atau strategi yang dapat dipilih untuk menjalankan komunikasi krisis (Coombs, 2015: 175), yaitu:

a. Denial Posture (Postur Penyangkalan)

- 1) *Attacking the accuser*, manajer krisis menghadapi orang atau kelompok yang mengklaim bahwa krisis itu ada. Tanggapan tersebut dapat mencakup ancaman untuk menggunakan kekerasan terhadap si penuduh.

- 2) *Denial*, manajer krisis menyatakan bahwa tidak ada krisis. Tanggapannya menjelaskan mengapa tidak ada krisis.
- 3) *Scapegoating*, beberapa orang atau kelompok lain di luar organisasi disalahkan atas krisis tersebut.

b. *Diminishment Posture* (Postur Pengurangan)

- 1) *Excusing*, manajer krisis mencoba untuk meminimalkan tanggung jawab organisasi atas krisis. Tanggapannya dapat mencakup penolakan niat untuk menyakiti atau mengklaim bahwa organisasi tidak memiliki kendali atas peristiwa yang menyebabkan krisis.
- 2) *Justification*, manajer krisis mencoba untuk meminimalkan kerusakan yang dirasakan terkait dengan krisis. Tanggapan tersebut dapat mencakup pernyataan bahwa tidak ada kerusakan atau cedera serius atau klaim bahwa para korban pantas menerima apa yang mereka terima.

c. *Rebuild Posture* (Bangun kembali Postur)

- 1) *Compensation*, organisasi memberikan uang atau hadiah lainnya kepada para korban.
- 2) *Apology*, publisitas manajer krisis menyatakan bahwa organisasi bertanggung jawab penuh atas krisis dan meminta pengampunan.

d. *Bolstering Posture* (Memperkuat Postur)

- 1) *Reminding*, organisasi memberi tahu pemangku kepentingan tentang pekerjaan baiknya di masa lalu.
- 2) *Ingratiation*, organisasi memuji pemangku kepentingan.
- 3) *Victimage*, organisasi tersebut menjelaskan bagaimana mereka juga menjadi korban dari ciri-ciri tersebut.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa respon dan komunikasi krisis dapat dilakukan saat pra krisis, saat krisis dan pasca krisis. Salah satu komunikasi krisis yang dapat digunakan adalah model SCCT. Di mana membahas mengenai bagaimana seseorang atau sebuah instansi bersikap terhadap krisis yang sedang dihadapi. Selain itu, ada beberapa strategi yang dapat digunakan untuk komunikasi krisis, seperti *denial* (penyangkalan), *diminishment* (pengurangan), *rebuild* (bangun kembali), dan *bolstering* (memperkuat).

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggunakan metode untuk menggambarkan suatu hasil penelitian. Penelitian deskriptif bertujuan memberikan deskripsi, penjelasan, dan validasi mengenai fenomena yang tengah diteliti. Saat jenis penelitian ini, masalah yang dirumuskan harus layak untuk diangkat, mengandung nilai ilmiah, dan tidak bersifat umum. Tujuan dalam penelitian tidak boleh terlalu luas, harus bersifat fakta, dan tidak menggunakan data opini (Ramdhan, 2021: 7-8). Penelitian deskriptif adalah penelitian untuk membuat pencandraan mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Penelitian ini merupakan akumulasi data dasar dalam cara deskriptif, tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, serta mendapatkan makna dan implikasi, meskipun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode deskriptif (Suryabrata, 2010: 76).

Penelitian kualitatif merupakan pengumpulan data dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi di mana peneliti sebagai instrumen kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi gabungan, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian ini lebih menekankan makna daripada generalisasi (Anggito dan Setiawan, 2018: 8). Penelitian kualitatif adalah proses menyelidiki pemahaman yang berasal dari tradisi metodologis yang berbeda dengan penyelidikan eksplorasi masalah sosial atau manusia. Peneliti menciptakan gambaran holistik yang kompleks, menganalisis kata-kata, melaporkan informan secara rinci, dan melakukan penelitian dalam keadaan alami (Shahid, 2014: 225). Metode penelitian kualitatif lebih mengutamakan aspek pemahaman secara mendalam terhadap persoalan dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi. Metode penelitian ini lebih banyak menggunakan teknik analisis mendalam (*in depth analysis*) atau mengkaji masalah secara kasus per kasus. Dikarenakan metodologi kualitatif percaya jika sifat satu masalah akan

berbeda dengan sifat masalah lainnya (Sandu dan Ali, 2015: 28).

Berdasarkan jenis penelitian yang telah dijabarkan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan, mendeskripsikan langkah-langkah, dan mendeskripsikan bagaimana merespon dan manajemen krisis PT Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan jenis penelitian untuk menguji data secara dekat dalam konteks yang spesifik. Studi kasus menggunakan area geografi yang kecil atau subjek individu yang dibatasi sebagai subjek penelitian. Bertujuan untuk eksplorasi dan investigasi fenomena kehidupan nyata saat ini, melalui analisis konteks dari kondisi atau kejadian individu terbatas dan hubungan keduanya (Zainal, 2007: 39). Studi kasus didefinisikan sebagai studi mendalam, penyelidikan beraneka segi, menggunakan metode penelitian kualitatif dari fenomena sosial tunggal. Studi kasus dilakukan sangat detail hingga mengandalkan lebih dari satu sumber data. Sifat fenomena sosial dalam studi kasus diantaranya organisasi, menjadi peran atau penghuni peran, kota, bahkan menjadi seluruh kelompok orang. Studi kasus umumnya sebagai contoh dari fenomena yang lebih luas, sebagai bagian dari rangkaian contoh paralel yang lebih besar (Joe dkk, 1991: 2).

Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan penelitian data secara dekat dalam konteks tertentu. Metode studi kasus memilih wilayah geografis yang kecil atau jumlah individu yang sangat terbatas sebagai subjek penelitian. Metode ini mengeksplorasi dan menyelidiki fenomena kehidupan nyata kontemporer melalui analisis kontekstual terperinci dari sejumlah peristiwa atau kondisi terbatas, dan hubungannya (Zainal, 2007: 1). Berdasarkan penjelasan mengenai metode penelitian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan, mendeskripsikan langkah-langkah, dan bagaimana merespon dan manajemen krisis PT Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021. Nantinya hasil dan

pembahasan akan dijabarkan secara rinci serta dianalisis dengan lebih mendalam.

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan lokasi atau tempat untuk melakukan penelitian. Supaya penelitian kualitatif mendapatkan hasil yang sempurna, maka penelitiannya hanya mengambil satu lokasi penelitian (Rukin, 2021: 66). Lokasi penelitian ini akan dilakukan di Departemen *Corporate Communication* Telkom Indonesia (Persero) Tbk, Jl. Gatot Subroto No. Kav. 52, RT 06/RW 01, Kuningan Barat, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan 12710.

4. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah ruang lingkup kecil yang menjadi fokus penelitian (Fan, 2010). Dari objek penelitian ini peneliti akan mendalami berbagai kajian pustaka, teori, data, dan analisis objek penelitian untuk mendapatkan hasil sesuai target luaran penelitian (Fernando dkk, 2021: 46). Supranto (2000) memaparkan bahwa objek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang diteliti (Fitrah dan Luthfiyah, 2017: 156). Dalam penelitian ini, objek yang akan diteliti adalah manajemen krisis PT Telkom Indonesia dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021.

5. Teknik Pengumpulan Data

Agar penelitian ini mendapat data yang akurat, maka peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara:

a. Wawancara Mendalam

Pada penelitian kualitatif, wawancara menjadi alat pemeriksaan ulang atau pembuktian terhadap informasi dari keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan pada penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam merupakan proses mendapatkan data-data atau keterangan dengan cara tanya jawab, bertatap muka langsung antara pewawancara dengan informan dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Mardawani, 2020: 50). Wawancara mendalam memungkinkan pewawancara bertanya kepada responden untuk memperoleh informasi mengenai fenomena

yang diteliti. Wawancara mendalam berbeda dari *survey* dalam banyak hal, serta kebanyakan dibuat semiterstruktur oleh pewawancara. Wawancara ini dilihat peneliti sebagai sebuah kolaborasi antara pewawancara dan partisipan, di mana apa yang ingin didiskusikan partisipan sama pentingnya dengan apa yang didiskusikan oleh pewawancara. Peneliti yang memilih wawancara ini tertarik terhadap arah yang ingin ditentukan oleh responden. Mereka tidak mementingkan hipotesis, melainkan mencari tahu pengalaman responden (West dan Lynn, 2008: 83).

Wawancara mendalam merupakan suatu interaksi antara satu orang pewawancara dengan satu orang informan. Gaya wawancara bersifat informal dengan peneliti tetap mempersiapkan panduan pertanyaan pada *in depth semi standardized interview*. Nantinya pertanyaan dapat dikembangkan secara fleksibel selama diskusi berlangsung. Dalam artian tanpa panduan sama sekali pada *in dept unstandardized* (Manzilati, 2017: 72). Sebelum melakukan wawancara mendalam langkah utamanya adalah menetapkan informan. Informan penelitian merupakan orang yang diminta untuk memaparkan informasi meliputi situasi dan kondisi penelitian (Moleong 2016: 132). Informan adalah seseorang yang menjadi sumber dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian. Ada tiga cara dalam menentukan dan menemukan informan (Bungin, 2012: 107 dalam Sayidah, 2018: 143):

- 1) Prosedur purposif, prosedur ini memilih kelompok peserta yang menjadi informan dengan kriteria tertentu dan sesuai dengan tujuan penelitian.
- 2) Prosedur kuota, peneliti akan menentukan kriteria dan jumlah informan yang akan digunakan di dalam penelitian.
- 3) Prosedur bola salju atau *networking*, ditentukan dengan merekrut atau mencari informan untuk memperoleh informan yang tersembunyi.

Adapun informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) **Pertama**, Sabri Rasyid selaku *AVP External Communication* Telkom Indonesia. Pada saat krisis SKKL JaSuKa terjadi, beliau memiliki tanggung jawab utama untuk mengkomunikasikan pesan perusahaan secara *external* kepada *stakeholders*. Informan ini sesuai kriteria prosedur

purposif dan dianggap memiliki kredibilitas tinggi berdasarkan cakupan tanggung jawab pekerjaannya sebagai *AVP External Communication* Telkom Indonesia.

- 2) **Kedua**, Merry Arizona selaku *SO Communication Plan* Telkom Indonesia. Di mana dalam menghadapi krisis SKKL JaSuKa, segala wewenang strategi komunikasi secara eksternal untuk menyelesaikan krisis ada di dalam kendalinya. Informan ini sesuai dengan kriteria prosedur purposif yang telah selaras dengan tujuan penelitian.
- 3) **Ketiga**, tiga orang pengguna layanan TelkomGroup khususnya Indihome dan Telkomsel yang merasakan dampak dari gangguan krisis SKKL JaSuKa. Mereka akan mewakili dari sisi pelanggan dalam menerima proses manajemen krisis SKKL JaSuKa oleh Telkom Indonesia. Informan ini sesuai kriteria prosedur kuota yang telah selaras dengan tujuan penelitian.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mencari data atau variabel melalui catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan lainnya. Apabila dibandingkan metode lain, maka pencarian dokumentasi tidak begitu sulit. Dalam artian jika terjadi suatu kekeliruan, sumber data rujukannya masih tetap dan belum berubah. Pada metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati (Siyoto dan Ali, 2015: 77-78). Dokumentasi merupakan pengumpulan informasi data dari catatan atau dokumen yang dianggap relevan dengan masalah penelitian. Dapat berupa naskah teks maupun berbagai foto-foto yang masih selaras dengan masalah penelitian (Rukin, 2021: 72).

Di dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan studi dokumen berupa pengambilan data melalui berbagai pemberitaan tentang krisis SKKL JaSuKa di media *online* dan media massa. Pengambilan data yang berasal dari konten media sosial unggahan Telkom Indonesia, IndiHome dan Telkomsel. Selain itu, data dari Laporan Tahunan Telkom Indonesia Tahun 2021-*Digitalization for A Better Future*, serta studi dokumen melalui konten unggahan dari pengguna IndiHome

dan Telkomsel di media sosial.

6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif. Analisis data merupakan rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah (Sandu dan Ali, 2015: 109). Dalam analisis data kualitatif, Bogdan menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan lainnya, sehingga mudah dipahami dan bisa diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam berbagai unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting dan akan dipelajari, serta membuat kesimpulan untuk diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2020: 130).

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses menyusun, mengkategorikan data, serta mencari pola atau tema dengan tujuan memahami maknanya. Generalisasi dalam penelitian naturalistik bersifat hipotesis kerja yang harus diuji kebenarannya dalam keadaan lainnya. Analisis data adalah kegiatan kreatif dan tidak ada langkah yang rinci, sehingga setiap peneliti mencari caranya sendiri (Suwendra, 2018: 79). Miles dan Huberman dalam Sugiyono mengemukakan bahwa analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga tuntas atau data menjadi jenuh. Analisis data model Miles Huberman ini meliputi tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan/verifikasi (Yayat dkk, 2022: 230). Teknik analisis data tersebut diantaranya:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses merangkum, memilih yang pokok, fokus pada intisari yang penting, mencari tema, dan pola data. Data yang peneliti peroleh di lapangan akan sangat banyak, sehingga memerlukan pencatatan secara teliti, detail, terinci, serta merangkum dan memilih menjadi hal-hal yang penting. Reduksi data dilakukan melalui pengelompokan data sesuai aspek-aspek permasalahan atau fokus dalam penelitian. Dengan pengelompokan tersebut maka

peneliti dapat menentukan unit-unit analisis data penelitiannya (Mardawani: 66-67). Pada proses ini, peneliti akan memilih dan merangkum hal-hal pokok, selanjutnya memfokuskan menjadi data yang penting sesuai aspek permasalahan dalam penelitian, sehingga data temuan terkait manajemen krisis Telkom dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021 dapat dijabarkan secara lebih akurat dan terperinci.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan (Swandi, 2008). Dalam menyajikan data dapat dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, diagram alur, dan lainnya. Miles dan Huberman menyatakan “dalam menyajikan data penelitian kualitatif dilakukan dengan teks yang bersifat naratif”. Bertujuan agar penyajian data tersebut memudahkan membaca dan menarik kesimpulan hasil penelitian (Dewa dkk, 2021: 169). Pada penyajian data dalam penelitian ini, peneliti akan menyajikan data secara singkat, padat, dan jelas. Dengan begitu, data mengenai manajemen krisis Telkom dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021 dapat dipahami lebih mudah oleh pembaca.

c. Kesimpulan/Verifikasi

Miles dan Huberman menjelaskan, penarikan kesimpulan/verifikasi menjadi langkah terakhir dalam analisis data kualitatif. Kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti yang kuat atau mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Jika kesimpulan di awal didukung oleh bukti yang valid serta konsisten saat peneliti kembali ke lapangan, berarti kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang dapat dipercaya (Yayat dkk, 2022: 231). Pada saat menyajikan kesimpulan, peneliti akan menyampaikan kesimpulan mengenai manajemen krisis Telkom dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021 dari berbagai hasil yang sudah didapat melalui proses reduksi hingga penyajian data.

7. Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data pada metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas) (Winarni, 2018: 179). Dalam melakukan uji kredibilitas terdapat berbagai cara untuk pengujian, diantaranya perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, hingga memeriksa member. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan uji kredibilitas dengan cara triangulasi.

Salah satu cara paling penting dan mudah dalam uji keabsahan hasil penelitian adalah dengan melakukan triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan kebenaran data yang memanfaatkan sesuatu lainnya. Denzin dalam Moleong (2013) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan peneliti (penyidik), sumber, metode, dan teori (Rizal dkk, 2022:155). Adapun triangulasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber merupakan proses uji keabsahan dengan mengkonfirmasi data penelitian yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Bertujuan memberi keyakinan pada peneliti bahwa data tersebut memang layak untuk dijadikan data penelitian yang akan dianalisis (Sigit dan Amirullah, 2016: 225). Triangulasi sumber adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui beberapa metode dan sumber perolehan data. Selain melakukan wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat, dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi, dan gambar atau foto. Tiap cara akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, sehingga bisa memberikan pandangan lain mengenai fenomena yang diteliti (Mamik, 2015: 118).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti akan menguji keabsahan data melalui triangulasi sumber. Untuk validasi data diperoleh dari beberapa sumber, seperti informan, dokumentasi pemberitaan di berbagai media, konten publikasi di

media sosial, laporan tahunan Telkom Indonesia tahun 2021, jurnal, artikel, hasil riset, dan hal lainnya.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun secara runtut untuk mempermudah pembaca dalam memahami secara garis besar mengenai penelitian ini. Pemaparan akan dibagi menjadi empat bab dengan detail sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada BAB I berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, metode penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam BAB II berisi gambaran umum mengenai profil Telkom Indonesia; *purpose*, visi, misi dan *core value* Telkom Indonesia; struktur organisasi Telkom Indonesia, dan struktur Departemen *Corporate Communication* Telkom Indonesia. Selain itu, akan dipaparkan gambaran krisis Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021.

BAB III Sajian Data dan Analisis Data

Pada BAB III akan dipaparkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan studi dokumen mengenai manajemen krisis Telkom dalam mengatasi gangguan Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) JaSuKa tahun 2021. Selain itu, akan dijabarkan hasil analisis data berdasarkan kerangka teori yang ada di BAB I.

BAB IV Penutup

Pada BAB IV berisikan kesimpulan dan saran yang membangun. Kesimpulan berisi ulasan mengenai hasil yang telah diperoleh dari penelitian. Saran berisi masukan yang diberikan oleh peneliti kepada Tim PR Telkom Indonesia. Kesimpulan dan saran ini diharapkan dapat memberikan referensi baru bagi peneliti dan masyarakat, serta memberikan rekomendasi acuan *Corporate Communication* Telkom Indonesia kedepannya.