

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) yang beralih nama menjadi PT.KAI (Kereta Api Indonesia) adalah perusahaan umum yang bergerak di bidang pelayanan jasa transportasi. PT Kereta Api Indonesia memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat pengguna jasa layanan angkutan, baik kalangan menengah kebawah maupun kalangan menengah ke atas.

PT Kereta Api Indonesia menyelenggarakan kegiatan angkutan darat yang padat kendala. Infrastruktur biayanya harus ditanggung sendiri, sementara angkutan jalan raya, prasarananya menjadi tanggung jawab negara. Sebagian prasarana yang dimiliki PT Kereta Api Indonesia sudah tua yang mengakibatkan tingginya biaya perawatan. Akibat lanjutnya, sangat besar kendala yang dihadapi untuk dapat beroperasi untuk mendapat laba.

PT Kereta Api Indonesia sering mendapat keluhan-keluhan dari masyarakat pengguna jasa kereta api (konsumen) yang berupa sering terjadinya pencurian dikereta api, terlambatnya kereta api yang tidak sesuai dengan jadwal, maupun masalah kecelakaan yang mengakibatkan korban jiwa. Untuk menghadapi *complain* tersebut dibentuklah Humas PT Kereta Api Indonesia yang secara tidak langsung menindaklanjuti *complain* pada pelanggan tersebut. Tapi

Salah satu permasalahan yang dihadapi PT Kereta Api Indonesia adalah tuntutan karyawan PT Kereta Api Indonesia agar supaya pemerintah memperhatikan kesejahteraan secara sungguh-sungguh dengan mengubah kembali status kepegawaiannya dari pegawai perusahaan kembali menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dijelaskan sebelumnya karyawan PT Kereta Api Indonesia berstatus Pegawai Negeri Sipil sesuai PP.No.16/1979 namun seiring diubahnya status perusahaan dari perusahaan jawatan menjadi perusahaan umum melalui SK Menhub pada tanggal 18 Maret 1992 karyawan PT Kereta Api Indonesia diubah statusnya dari Pegawai Negeri Sipil menjadi pegawai perusahaan.

Sedikitnya lima ratus pensiunan karyawan PT Kereta Api Indonesia yang tergabung dalam Forum Komunikasi Pensiunan Pegawai Kereta Api (FKPPKA) menggelar aksi unjuk rasa di kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia, Jln. Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung, Kamis (14/7/05). Mereka yang mewakili 9.034 pensiunan menuntut dikembalikannya status kepegawaian. Aksi unjuk rasa para pensiunan PT Kereta Api Indonesia dimulai pukul 09.30 WIB. Setelah berkumpul di Jln. Stasiun Timur, mereka tidak hanya datang dari Bandung, tapi dari Surabaya, Purwokerto, Jember, Cirebon, Jakarta dan kota lainnya. Menyusul aksi para pensiunan itu seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia se-Jawa dan Sumatra berencana melakukan mogok kerja, 1 Agustus 2005. Aksi itu sebagai bentuk protes atas rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai PT Kereta Api Indonesia. (*Bandung Raya jumat, 15 juli 2005*).

Sedangkan di Purwokerto sebanyak 2.220 karyawan PT Kereta Api Indonesia Daon V Purwokerto yang tergabung dalam Serikat Pekerja Kereta Api

(SPKA), 8 Agustus 2005 pukul 24.00 hingga 10 Agustus 2005 pukul 24 menyatakan tidak akan melakukan aktifitas, sebagai bentuk tuntutan untuk kembali menjadi PNS dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Berkait akan dilakukan pemogokan PT Kereta Api Indonesia Daop V Purwokerto akan mengalami kerugian sekitar 325 juta, dengan rincian, untuk pendapatan angkutan penumpang selama sehari 225 juta dan angkutan barang 100 juta (*KR,5 Agustus 2005*).

Adanya tuntutan karyawan dan pensiunan PT Kereta Api Indonesia menghadirkan suatu krisis baru bagi perusahaan. Keterlambatan penyelesaian krisis yang dihadapi oleh PT Kereta Api Indonesia akan menimbulkan opini buruk khususnya pensiunan dan karyawan dan masyarakat pada umumnya. Lambat laun citra yang negatif akan terbagun pada publik dibidang jasa dan transportasi ini. Konflik besar tidak bisa dihindari lagi, oleh karena itu pemecahan masalah krisis harus dilakukan secepatnya untuk memperkecil konsekwensi yang ada. Sedangkan Menteri BUMN Sugiharto meminta kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia untuk tidak melakukan aksi mogok, sebab hal itu justru menimbulkan kemarahan masyarakat. Aksi mogok yang akan dilakukan oleh karyawan PT.Kereta Api Indonesia justru merupakan sebuah promosi jelek bagi perusahaan kereta api sendiri, sehingga bisa menjatuhkan citra perusahaan, ditengah kompetisi sekarang ini mestinya melakukan hal-hal yang positif untuk meningkatkan citra perusahaan.

## **B. Perumusan Masalah**

Bagaimana Manajemen Krisis Public Relations PT Kereta Api Indonesia dalam menyelesaikan tuntutan kesejahteraan karyawan terhadap PT Kereta Api Indonesia (*DAOP Pusat*).

## **C. Tujuan penelitian**

1. Mengetahui strategi yang digunakan Public Relations PT.KAI dalam menyelesaikan krisis terhadap tuntutan kesejahteraan karyawan.
2. Untuk mengetahui upaya penyelesaian yang komunikatif (media-media/saluran yang digunakan) Publik Relation PT Kereta Api Indonesia dalam menghadapi tuntutan kesejahteraan karyawan.
3. Mengambarkan kendala dan hambatan yang dihadapi oleh Public Relations PT KAI terhadap tuntutan kesejahteraan karyawan.

## **D. Manfaat penelitian**

Dari hasil penelitian yang akan dilakukan ini diharapkan dapat diperoleh manfaat teoritis yaitu untuk menambah pengembangan ilmu dalam bidang ilmu komunikasi bagi kepustakaan kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Tambahan wacana tersebut diharapkan bermanfaat secara praktis sebagai masukan bagi PT Kereta Api Indonesia.

## **E. Kerangka Teori.**

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

#### **a. Pengertian *Public Relations***

Pada dasarnya sebuah organisasi mempunyai hubungan yang saling tergantung dengan lingkungan dimana organisasi itu berada.

Public Relations sebagai fungsi manajemen dalam sebuah organisasi, tentu saja mempunyai peran yang sangat esensial untuk membantu organisasi menyesuaikan diri (*adjustment*) dan beradaptasi (*adaptation*) dengan perubahan yang terjadi dilingkungan tersebut. Untuk itu, seorang praktisi public relations akan selalu memonitor opini publik, pergerakan sosial dan gerakan politik, pergeseran budaya, perkembangan teknologi dan juga lingkungan alam. Praktisi public relations akan menginterpretasikan faktor-faktor lingkungan tadi, untuk kemudian bersama-sama mengembangkan rencana strategi organisasi.

Public Relations di Indonesia diartikan menjadi istilah Hubungan Masyarakat (HUMAS), yang dikembang sejak awal dekade lima puluhan. Pada kegiatan public relations ini terdapat dua aspek yang mutlak ada, yaitu:

- a) Adanya komunikasi dua arah (*reciprocal two ways traffic*).
- b) Sasaran public relations adalah publik dalam (*internal public*) dan publik diluar (*eksternal public*).

*Publik realations* menurut *British Institute of Public Relations* yaitu :

*public relations practice is deliberate, planned and sustained effort to establish and maintain mutual understanding between organization and its public.*

(upaya yang sungguh-sungguh, terencana dan mendukung untuk membangun dan memelihara saling pengertian antara organisasi dan publiknya).

- a) Menunjukkan bahwa sebenarnya segala aktivitas yang berhubungan dengan masyarakat yang bertujuan untuk mempengaruhi adalah termasuk ke dalam aktifitas hubungan masyarakat.
- b) Bertujuan agar perusahaan disukai atau dihormati oleh konstituennya.
- c) Memerlukan keahlian komunikasi agar menghasilkan respon yang diinginkan.
- d) Perlunya penelitian untuk mengetahui apakah masyarakat mempunyai respon positif atau negatif terhadap tindakan organisasi.
- e) Secara lengkap memuat unsur tindakan, penelitian, komunikasi dan evaluasi.

Sedangkan hubungan masyarakat menurut international public relations Association, adalah :

hubungan masyarakat adalah fungsi manajemen dari ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan lembaga swasta atau publik (umum) untuk memperoleh pengertian, simpati dan dukungan dengan mereka yang terkait atau mungkin ada hubungannya dengan penelitian opini publik diantara mereka.

Dari tiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa tugas public relations dilakukan dengan perencanaan sungguh-sungguh dan berkesinambungan, dengan memperhatikan opini yang berkembang dalam masyarakat untuk dapat meraih simpati publik, agar keberadaan perusahaan mendapat dukungan dan izin dari masyarakat. Oleh sebab

itu usaha ini harus dilakukan dengan penuh kesadaran, ditentukan dengan cara selektif, dan dilakukan secara bertahap.

Kehidupan manusia selalu membutuhkan kehadiran pihak lain dalam pemenuhan kebutuhan sehari-harinya, baik ekonomi, sosial, dan juga spiritual. Saling ketergantungan inilah yang diistilahkan sebagai hubungan masyarakat.

Adapun ciri-ciri kegiatan public relations dengan berdasarkan pada pengertian-pengertian yang telah diuraikan diatas adalah :

- a) Komunikasi yang dilakukan berlangsung dua arah secara timbal balik
- b) Kegiatan yang dilakukan terdiri atas penyebaran informasi, penggiatan persuasi, dan pengkajian pendapat umum.
- c) Tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan organisasi tempat humas berinduk.
- d) Sasaran yang dituju adalah khalayak didalam dan diluar organisasi.
- e) Efek yang diharapkan adalah terbinanya hubungan yang harmonis antara organisasi dan khalayak.

## **b. Fungsi, Tugas dan Tujuan Public Relations**

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

Public relations memiliki fungsi hubungan kedalam dan keluar perusahaan. Hubungan kedalam adalah untuk memelihara dan mengembangkan hubungan internal dalam

para publik internal dengan senantiasa melakukan kontak pribadi (*personal kontak*). Hal ini dilakukan agar dapat diketahui sikap, pendapat, kesulitan, keinginan, perasaan dan harapan semua karyawan.

Sebagai wakil organisasi, *publik relations officer* harus dapat menciptakan dan membina komunikasi yang bersifat dua arah, baik secara vertikal maupun secara horisontal. Di satu pihak dia menyebarkan informasi seluas-luasnya, dilain pihak dia menampung segala keluhan, tanggapan, keinginan para karyawan untuk kemudian disampaikan kepada pimpinan agar dicarikan solusi bagi permasalahan yang dihadapi. Seperti yang dikatakan oleh Uchjana bahwa ia harus menjadi mediator. Disatu ketika ia membela karyawan, dan pada saat lain ia berpihak pada perusahaan.

Sedangkan diluar ia harus dapat mengupayakan tumbuhnya sikap dan gambaran yang positif dalam diri masyarakat akan segala tindakan dan kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan. Kemudian memelihara dan membina citra positif tersebut dari masyarakat, seraya mengantisipasi timbulnya kendala-kendala yang dapat mengakibatkan kerugian.

## 2. Tugas Public Relations

Adapun tugas public relations beserta para stafnya adalah



penilaian yang berkaitan dengan informasi dan komunikasi yang semakin kompleks mengenai perusahaan. Karena manajer perusahaan tidak mempunyai waktu untuk memikirkan terciptanya hubungan yang harmonis dengan publik untuk mewujudkan itikad baik, dukungan, saling percaya, dan saling pengertian antara perusahaan dengan publik secara timbal balik.

Tugas-tugas pokok dari public relations perusahaan menurut Coulson-Thomas adalah:

- a) Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b) Memberi nasehat kepada pihak manajemen disemua tingkatan.
- c) Menjadi ahli depositor, karena itu harus mengetahui semua aspek komunikasi perusahaan, baik intern maupun ekstern.
- d) Membuat kontak dengan para pengambil keputusan ekstern yang penting.
- e) Memastikan arus informasi yang efektif untuk kelompok-kelompok yang terpilih.
- f) Membentuk komisi-komisi riset untuk proyek-proyek khusus.

g) Mengembangkan ... ..

- h) Perencanaan dan menyusun kegiatan-kegiatan delegasi perusahaan.
- i) Membantu bagian-bagian lain dengan menganalisis masalah-masalah komunikasi.
- j) Memastikan seluruh organisasi dan tidak melakukan suatu tindakan yang dapat mencemarkan nama baik organisasi.

### 3. Tujuan Public Relations

Public relations bertujuan untuk menjalin dan membina hubungan yang baik dengan semua pihak yang berkaitan, baik itu publik internal maupun publik eksternal. Menurut Griswold dalam buku yang ditulis Abdulrahman, tujuan internal public relations adalah mencapai karyawan yang mempunyai gairah kerja. Salah satu tujuan public relations adalah untuk mengeratkan hubungan dengan orang-orang diluar badan/instansi hingga terbentuklah opini publik yang menyenangkan badan tersebut. Secara garis besar tujuan public relations mengacu pada, citra baik, hubungan baik dengan klien dan kepercayaan.

## 2. Peran Publik Relations Dalam Manajemen Krisis.

Kalangan pengusaha banyak menganggap suatu krisis adalah penyakit manajemen akut yang sulit untuk dipulihkan. Bahkan dalam kehidupan sehari-hari, manajemen perusahaan tidak bisa lepas dari berbagai krisis yang dihadapinya.

Kadangkala terjadinya suatu krisis memaksa pihak manajemen untuk berfikir positif, kreatif, inovatif. Sehingga dapat menemukan cara-cara atau system bentuk memperbaiki manajemen dan strukturisasi organisasi serta operasionalisasi pelayanan jasa. Istilah krisis erat kaitannya dengan pandangan sistem, khususnya sistem terbuka, dan dipergunakan untuk menunjukkan kehancuran yang terjadi pada efektifitas kerjanya. Suatu krisis digunakan untuk menunjuk beberapa pengertian.

*Pertama*, krisis diartikan sebagai bencana, kesengsaraan, atau marabahaya yang datang mendadak, krisis dalam artian ini mengansumsikan bahwa sumber krisis berada diluar kekuatan manusia-juga diluar system dan saat kemunculannya diluar perhitungan.

*Kedua*, krisis juga digunakan untuk menunjuk bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan yang memadai. Dalam artian, sumber krisis berada di luar kekuatan manusia tetapi kemunculan dan berakhirnya dapat diperhitungkan.

*Ketiga*, krisis diartikan sebagai ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang terabaikan sehingga akhirnya sistem tidak berdaya lagi. Krisis jenis ketiga ini bersumber pada disfungsionalisasi system kelalaian dalam pelaksanaan.

Menurut Steven Fink (1986;15), seorang tokoh terpandang di bidang manajemen krisis menyatakan bahwa

Krisis adalah suatu goncangan atau kondisi dimana suatu perubahan yang sangat menentukan dapat terjadi yakni suatu kemungkinan tegas yang dapat membawa hasil yang sangat diharapkan dan positif.

Pengertian krisis pada dasarnya merupakan titik penentuan atau momentum yang dapat mengarah pada kehancuran atau kejayaan. Dan arah perkembangan menuju kehancuran atau kejayaan tersebut sangat tergantung pada pandangan, sikap dan tindakan yang diambil terhadap krisis itu. Djamaludin Aneok Ph.D dalam makalahnya mengatakan tentang krisis bahwa : Suatu krisis adalah situasi yang merupakan titik balik (turning point) yang dapat membuat baik dan buruk, jika dipandang dari kaca mata bisnis.

Tuntutan kesejahteraan serta pengembalian status Pegawai Negeri Sipil karyawan terhadap PT Kereta Api Indonesia adalah suatu krisis bagi pihak manajemen perusahaan. Menanggulagi krisis inilah yang sangat menentukan masa depan citra dari perusahaan dilingkungannya. Dalam segala situasi krisis, citra perusahaan yang mengalami harus menjadi korban. Tapi dengan mengkomunikasikan tindakan pengamanan secara rutin, menolong pemecahan masalah dari akibat yang ditimbulkan oleh krisis tersebut, dan menjamin bahwa situasi semacam itu tidak akan terulang lagi, maka perusahaan akan memenangkan reputasinya sebagai perusahaan yang manusiawi, yang memperhatikan lingkungan dan

yang jujur dan terbuka inilah yang akan menolong suatu perusahaan dalam menyelamatkan reputasi dan citra.

Manajemen krisis yang harus dilakukan terpaku pada dua hal, yang pertama membuat perencanaan manajemen krisis itu sendiri dan perencanaan komunikasi krisis. Berarti membuat suatu rencana untuk meminimalisasi potensi kerugian yang diakibatkan krisis itu, yang diharapkan dapat berperan aktif dalam meminimalisasi potensi krisis lainnya. Dalam realisasinya perlu dibentuk tim manajemen krisis yang efektif. Tim ini dibuat sekecil mungkin, agar dalam pengambilan keputusan menjadi cepat dan efisien dengan jumlah anggotanya antara delapan sampai sepuluh orang.

### 3. Definisi dan ruang lingkup krisis

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

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

Meskipun tidak ada definisi yang tepat mengenai krisis dari defenisi diatas dapat diketahui bahwa krisis menunjukkan pada beberapa hal yaitu krisis membawa keterkejutan sekaligus kekacauan yang mengancam nilai nilai penting organisasi karena sedikit ketidaktepatan

membuat keputusan dimana keputusan itu sangat menentukan akan kemana organisasi itu, kearah yang lebih baik atau buruk dapat diketahui dari dampak krisis yang ditimbulkannya.

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

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

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

Cutlip, Center, Broom membagi krisis menjadi tiga, yaitu "*immediate crisis, emerging crisis, dan sustained crisis*" (Scott M Cutlip, 1994:366). *Immediate crisis* adalah krisis yang paling menakutkan karena datangnya mendadak dan tidak diharapkan bahkan organisasi tidak sempat mengadakan peneltiandan perencanaan. Contohnya kecelakaan pesawat, kematian tokoh kunci, kebakaran dan gempa bumi. Tindakan yang dapat dilakukan adalah membuat konsensus di antara pihak manajemen tentang bagaimana memberikan reaksi terhadap krisis tersebut dalam sebuah

perencanaan untuk menghindari kebingungan, perpecahan, dan penundaan.

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

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

Sementara Sam Black membagi krisis yang potensial menjadi dua yaitu : *Known unknowns dan unknown unknowns* (Sam Black 1993:139). *Known unknowns* adalah krisis yang terjadi, tetapi kapan kedatangannya tidak diketahui. Contoh jenis ini adalah dalam perusahaan kereta api, industri kimia, perkapalan, pertambangan, perusahaan konstruksi. Jika sebuah perusahaan potensi mengalami krisis seperti ini sudah sewajarnya menjadi pemikiran pihak manajemen untuk menyiapkan segala sesuatunya yang berhubungan dengan krisis agar jika kelak terjadi krisis, maka perusahaan sudah mempunyai pedoman dalam bertindak

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

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

“The exploding crisis, the immediate crisis, the building crisis, and the continuing crisis” (C G Linke, 1989; 167).

1. The exploding crisis, krisis ini adalah sesuatu yang terjadi diluar kebiasaan. Misalnya kebakaran, kecelakaan kerja atau peristiwa yang dengan mudah dapat dikategorikan dan dikenali yang mempunyai dampak langsung. Datangnya musibah seperti kecelakaan kerja, kebakaran, dan gempa tidak dapat dilihat tanda-tandanya, tetapi langsung terjadi begitu saja. Karena itulah pengelola krisis memasukkan kedalam kategori krisis yang mungkin bisa terjadi.
2. The immediate crisis, yaitu sebuah kejadian yang mungkin membuat pihak manajemen terkejut, tetapi masih ada waktu untuk



Misalnya pengumuman pemerintah tentang ambang batas pencemaran dan adanya skandal kerja.

3. The building crisis, yaitu sebuah krisis yang sedang dalam proses dan diantisipasi. Krisis ini dapat dirasa kedatangannya oleh pihak manajemen sehingga pihak manajemen sudah mempunyai antisipasi. Misalnya negosiasi dengan buruh.
4. The continuing crisis adalah masalah kronis yang dialami perusahaan dan memerlukan waktu yang panjang untuk muncul menjadi sebuah krisis dan mungkin tidak dikenali sama sekali, misalnya masalah isu keamanan.

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

Setiap perusahaan harus selalu mengantisipasi terjadinya krisis. Karena dengan mengantisipasinya suatu perusahaan akan siap menghadapi krisis itu. Krisis yang terjadi dan melanda perusahaan berlainan, sesuai dengan keadaan, waktu, namun unsur-unsur yang sama dapat diantisipasi. Apabila krisis dapat ditangani dengan baik dan tepat waktu, momen mengarah pada situasi membaik, dan sebaliknya apabila tidak segera ditangani, krisis mengarah kepada situasi yang lebih buruk.

Krisis dapat terjadi melalui beberapa peristiwa, sesuai dengan kejadiannya. Jenis krisis dapat digolongkan antara lain:

1. Kecelakaan industri
2. Masalah lingkungan
3. Masalah perburuhan
4. Masalah produk
5. Masalah dengan investor, desas-desus, isu
6. Peraturan pemerintah
7. Terorisme

Resiko yang timbul sebagai akibat dari krisis adalah: 1) intensitas masalah menjadi meningkat, 2) dibawah sorotan publik, 3) dibawah tekanan pemerintah dan pers, 4) operasinal perusahaan menjadi terganggu, 5) nama baik dan citra perusahaan terancam.

Dampak dari krisis adalah kemelut yang juga merupakan malapetaka yang dapat merugikan perusahaan itu sendiri maupun komunitas sekitar. Bahkan secara tidak langsung dapat mengancam citra perusahaan.

#### **4. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Krisis**

Pengertian Manajemen Krisis menurut (Rosadi Ruslan, 1999:120)

adalah :

'strategi public relations dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah disiapkan pengorganisasiannya dan pengkoordinasikan tim pengemдали atau penanggung, serta pengidentifikasian atau penilaian dan sekaligus berupaya untuk

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

Dikaitkan dengan batasan penelitian manajemen krisis kehumasan tersebut, Rosadi Ruslan mengutip pendapat L.E. Urwik dalam bukunya *Element of Administration* Bahwa umat sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan kekuatan keempat dalam manajemen perusahaan (*The fourth of public relations to support in manajement functional*). Disamping itu terdapat tiga aspek dalam krisis (Rosady Ruslan,1999;102):

- a. Aspek mekanisme manajemen krisis dalam penanganan humas yaitu mulia dari perencanaan, penyelidikan (*fact finding*), dan pengidentifikasian atau pengenalan terhadap gejala-gejala timbulnya suatu krisis. Kemudian diikuti dengan persiapan matang, dan penyusunan organisasi melalui posko yang dibentuk untuk mengambil tindakan tertentu, baik program jangka pendek maupun program jangka panjang.
- b. Aspek dinamika, yaitu manajemen krisis dalam humas tersebut melakukan koordinasi dalam pengendalian atau pencegahan agar dampak negatif dari peristiwa krisis tersebut tidak meluas. Disamping itu manajemen melakukan komunikasi efektif, serta membuka atau mengendalikan saluran informasi bekerja sama dengan pihak pers, dan berupaya memperbaiki kerusakan atau kerugian yang ditimbulkan oleh krisis tersebut.

- c. Aspek menjaga hubungan (*relationship aspect*) yang baik dengan berbagai kalangan atau *public internal* dan *public eksternal*;
- a) Tetap memantau atau memperhatikan berita-berita yang muncul diberbagai media massa, opini atau pendapat masyarakat.
  - b) Menjaga keharmonisan, suasana, kondisi, situasi yang selalu tetap tenang dan positif.
  - c) Berupaya tetap mempertahankan citra dan kepercayaan publik terhadap lembaga atau perusahaan dan produk yang sedang ditangani.
  - d) Selalu menyampaikan laporan (*progress report*) terbaru atau informasi perkembangan mengenai krisis tersebut, memberikan sumbang saran, ide dan gagasan dalam mengatasi atau pengendalian suatu krisis yang sedang terjadi kepada pimpinan perusahaan atau ketua tim pengendalian krisis.
  - e) Mengevaluasi semua aktifitas atau program kerja, pengendalian krisis tersebut baik secara kualitas maupun kuantitas.

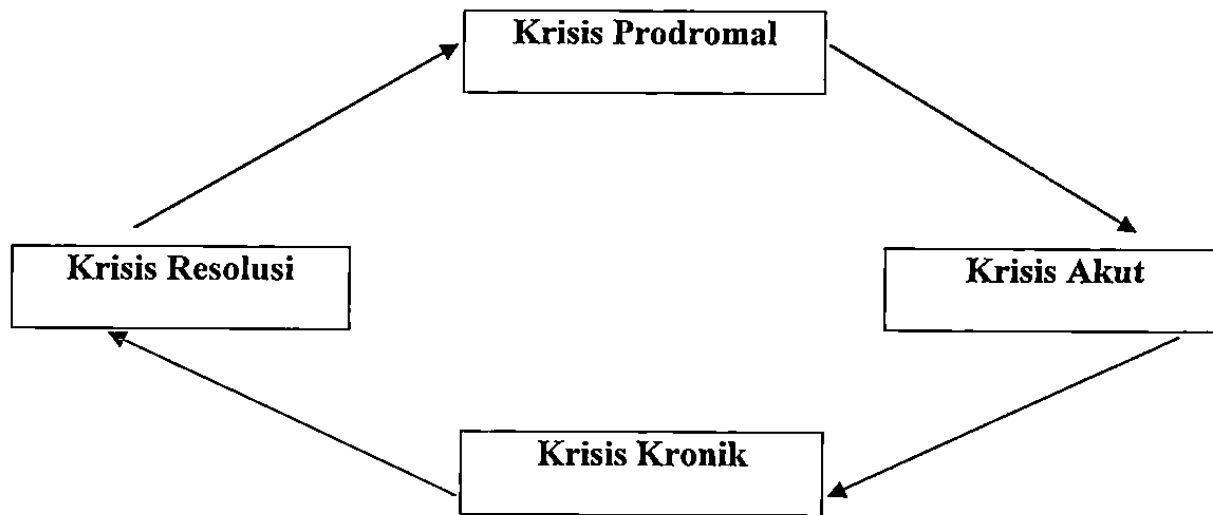
## 5. Tahapan-tahapan krisis

Steven Fink (1986 : 15), konsultan krisis terkemuka dari Amerika mengembangkan konsep sistem krisis. Oleh Fink, krisis adalah suatu keadaan yang mengancam kelangsungan organisasi.

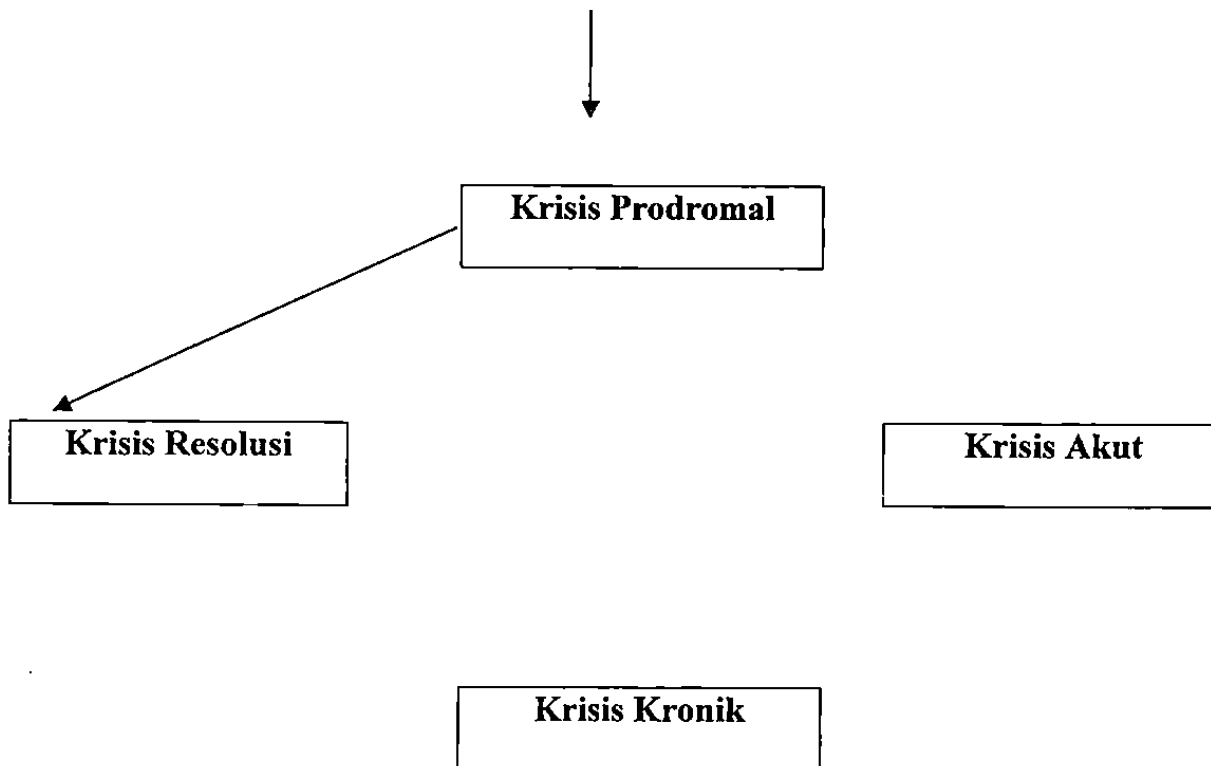
#### 4. Tahap Resolusi

Masing-masing tahapan ini saling berhubungan dan membentuk siklus. Lamanya masing-masing tahap itu sangat tergantung pada sejumlah variabel. Misalnya, jenis bahaya, usia perusahaan, kondisi perusahaan, ketrampilan para manajer. Terkadang keempat fase ini membutuhkan waktu yang relatif singkat. Namun ada kalanya membutuhkan waktu

### Siklus Krisis



### Siklus yang diharapkan



Steven Fink (1986 : 15) menjelaskan bahwa suatu krisis yang terjadi dapat dikategorikan pada empat tahapan perkembangannya, yakni:

1. Masa pra krisis / Tahapan prodromal

Suatu krisis besar biasanya bermula dari krisis yang kecil-kecil sebagai pertanda atau gejala awal (*sign of crisis*) yang akan menjadi suatu krisis sebenarnya yang bakal muncul di masa yang akan datang. Ini disebut pra krisis (*predromal crisis*). Banyak terjadi, suatu malapetaka atau krisis besar dimulai dari hal-hal sepele dan sebetulnya sudah diketahui gejala-gejalanya oleh yang berwenang, tetapi tidak ditanggapi dengan serius atau tanpa mengambil tindakan pengamanan tertentu.

Dengan melihat atau membaca gejala-gejala (pra krisis) tertentu oleh yang berwenang dengan tidak segera diatasi maka akan menjadi krisis yang sebenarnya.

## 2. Masa krisis akut

Bila pra krisis tidak dideteksi dan tidak segera diambil tindakan yang tepat, maka akan timbul masalah yang lebih fatal. Masa krisis akut ini, jika dibandingkan dengan krisis lainnya berlangsung secara singkat, tetapi masa akut ini adalah masa yang cukup menegangkan dan paling melelahkan bagi anggota tim posko yang menangani krisis.

## 3. Masa krisis kronis

Adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali masyarakat. Disamping juga merupakan masa untuk mengadakan inspeksi kedalam dan keluar tentang kenapa peristiwa tersebut terjadi. Masa ini juga sangat menentukan berhasil tidaknya melewati masa krisis, bila terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusahaan, atau perusahaan dan manajemen akan pulih kembali seperti sedia

kala. Masa krisis kronis tersebut berlangsung cukup panjang tergantung pada jenis dan bentuk krisisnya. Masa ini merupakan masa pengembalian citra dan kepercayaan dari masyarakat.

#### 4. Masa kesembuhan dari krisis / resolusi

Masa ini adalah masa-masa perusahaan yang bersangkutan akan bangkit kembali seperti sedia kala, setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan system produksi, pelayan jasa, strukturalisasi manajemen, dan operasionalnya. Setelah itu baru memikirkan pemulihan citra dan mengangkat nama perusahaan di mata khalayak dan masyarakat luas lainnya.

Pada fase ini secara operasional, personel dan manajemen perusahaan menjadi lebih matang dan mantap, karena sudah melalui proses perbaikan dan lain sebagainya, khususnya bagi Public Relations akan lebih siap dengan kiat manajemen krisis untuk mengantisipasi hal yang serupa dikemudian hari. Ia tidak hanya mampu ketika perusahaan dalam situasi normal, tetapi juga siap berhadapan dengan kemungkinan situasi apapun, baik datangnya dapat diduga sebelumnya maupun tidak terduga sama sekali, dengan strategi dan teknik Public Relations melalui tindakan pencegahan, mengantisipasi, pemulihan keadaan hingga mempertahankan image dan lain-lain secara sistematis, antisipatif, efektif, efisien dan objektif, serta tidak terbawa emosi maupun panik (Ruslan,1994,93-103).

#### 6. Pembentukan citra

Pada dasarnya krisis adalah suatu kejadian, dugaan, atau keadaan

yang mengancam ketahanan, reputasi, atau keberlangsungan perusahaan.



Hal tersebut mengancam rasa aman, kelayakan dan nilai-nilai sosial publik, bersifat merusak baik secara aktual maupun potensial organisasi, dimana organisasi itu sendiri dapat segera menyelesaikan.

Suatu krisis secara potensial dapat mengakibatkan kerusakan jangka panjang pada citra perusahaan, baik kehilangan kepercayaan dari publik dan konsumen maupun melemahnya moral kerja karyawan. Oleh karena itu, suatu krisis perlu segera diatasi secara sistematis, seksama dan segera. Mengulur waktu atau membiarkan suatu krisis berkembang secara liar adalah tindakan yang tidak bijaksana, sia-sia dan merugikan perusahaan itu sendiri. Dengan adanya krisis para karyawan dan pensiunan PT Kereta Api Indonesia, humas PT Kereta Api Indonesia juga sekaligus harus mampu membentuk citra yang positif dan membina hubungan yang harmonis dengan para pensiunan serta karyawannya.

Citra adalah tujuan utama, dan sekaligus merupakan reputasi dan prestasi yang hendak dicapai bagi dunia hubungan masyarakat. Pengertian citra sendiri abstrak dan tidak dapat diukur secara matematis, tetapi wujudnya bisa dirasakan baik atau buruk, seperti tanggapan baik positif maupun negatif yang khususnya datang dari publik (khalayak sasaran) dan masyarakat luas pada umumnya.

Penilaian atau tanggapan masyarakat tersebut dapat berkaitan dengan timbulnya rasa hormat, kesan-kesan yang baik dan menguntungkan terhadap suatu perusahaan yang diwakili oleh pihak humas. Landasan citra itu berakar dari nilai-nilai kepercayaan yang

kongkritnya diberikan secara individual, dan merupakan pandangan atau persepsi (Ruslan, 1997,52).

Praktisi Humas senantiasa dihadapkan pada tantangan dan harus menangani berbagai macam fakta yang sebenarnya terlepas dari apakah fakta itu hitam atau putih, atau abu-abu. Perkembangan komunikasi yang tidak mungkin lagi untuk menutup-nutupi suatu fakta. Oleh karena itu, para personilnya jauh lebih dituntut untuk mampu menjadikan orang-orang lain memahami suatu pesan, demi menjaga reputasi atau citra lembaga atau perusahaan yang diwakilinya (Anggoro,2000,59).

#### **7. Public Relations dan strategi menanggulangi krisis**

Hubungan masyarakat adalah aktivitas komunikasi dua arah dengan publik (perusahaan/organisasi), yang bertujuan untuk menumbuhkan saling pengertian, saling percaya dan saling membantu/kerja sama. (kusumastuti, 2002,10). *Public Relations* mempunyai peranan penting dalam menangani krisis, mengingat masa krisis dapat berdampak negatif terhadap citra perusahaan. Sehingga dapat dikatakan Public Relations merupakan fungsi manajemen yang strategis.

Agar fungsi strategi ini dapat dijalankan dengan baik, posisi bidang Public Relations harus langsung dibawah pimpinan puncak, dengan demikian insan Public Relations mempunyai kewenangan yang memungkinkan fungsi tersebut dapat dijalankan secara efektif. Mengingat dampak negatif dan kerugian besar bahkan citra perusahaan akan

terganggu dengan terjadinya krisis, insan Public Relations sebagai yang ikut berkepentingan menangani krisis, dapat menggunakan strategi 3P.

**Strategi pencegahan**, adalah tindakan preventif melalui antisipasi terhadap situasi krisis. Insan Public Relations harus memiliki kepekaan terhadap gejala-gejala yang timbul mendahului krisis. Public Relations dituntut mampu berpikir strategis untuk dapat mengantisipasi, menganalisis, dan sekaligus memposisikan masalah krisis agar terjadinya krisis dapat dicegah secara dini.

**Strategi persiapan**, bilamana krisis tidak dapat dicegah sejak dini, strategi persiapan harus dilakukan melalui dua langkah:

1). Perusahaan membentuk tim krisis dan tim ini terdiri dari pimpinan perusahaan, manajer umum, manajer personalia, manajer operasi, manajer keamanan, dan manajer Public Relations. Tim ini harus berhubungan baik melalui surat, telepon atau rapat. Dengan seringnya berkomunikasi suasana krisis dapat dipantau dari waktu ke waktu.

2). Tim harus mendapat informasi tentang krisis dengan jelas dan akurat, sehingga perusahaan akan mendapatkan informasi yang akurat.

**Strategi penanggulangan**, apabila strategi pencegahan dan strategi persiapan tidak sempat dilaksanakan, langkah terakhir yang diambil adalah strategi penanggulangan, yaitu masa kuratif. Dalam strategi penanggulangan terdapat langkah-langkah yang harus diambil sesuai

**Kondisi krisis akut**, pengamanan yang harus dilakukan dalam kondisi ini melalui tahap-tahap:

1). Mengidentifikasi krisis, mencari penyebab timbulnya krisis. Sebab tanpa mengetahui penyebabnya, penanggulangan krisis menjadi sulit.

2). Mengisolasi krisis, agar krisis ini dapat ditangani sebaik mungkin, krisis perlu diisolasi, agar operasional perusahaan tidak terganggu, agar efektifitas penanggulangan dapat ditingkatkan. Tim khusus dibebaskan dari kegiatan rutusnya, bisa bekerja sama dengan Publik Relation. Tim khusus menunjuk juru bicara untuk menghadapi publik pers agar kesimpangsiuran berita dapat dicegah.

3). Mengendalikan krisis, agar krisis tidak meluas, krisis harus dikendalikan. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, penanggulangan dapat dilaksanakan. Apabila krisis dapat diidentifikasi berarti krisis dapat berhasil dikendalikan. Dalam hal ini keputusan tepat dan baik harus diambil.

**Kondisi Kesembuhan**, kondisi ini merupakan saat dimana perusahaan menginstropeksi mengapa krisis terjadi. Bagi perusahaan yang gagal menanggulangi krisis berarti kondisi kesembuhan tidak dapat dicapai. Hal ini akan menjadi masa kegoncangan perusahaan. Bagi perusahaan yang berhasil menanggulangi krisis dengan baik berarti kondisi kesembuhan dapat dicapai. Sehingga masa ini adalah masa

menenangkan yang mengarah kepada pemulihan/kesembuhan (Soemirat & Ardianto, 2002 184-185).

Public Relations merupakan fungsi manajemen pro aktif yang melakukan upaya memantau isu-isu yang dapat timbul dan mengganggu hubungan-hubungan penting di perusahaan. Peran Public Relations dalam menanggulangi krisis manajemen sangatlah penting. Public Relations merupakan jawaban untuk pemecahan masalah yang berhubungan dengan krisis.

1. *Public Relations* menerapkan praktek pro-aktif, dan dapat membantu dalam perencanaan penanggulangan krisis usaha-usaha yang dilakukan perusahaan dalam mengantisipasi krisis.

2. *Public Relations* memainkan peranan yang penting dalam sistem penanggulangan krisis secara menyeluruh.

3. *Public Relations* akan memberikan masukan tentang evaluasi penanggulangan krisis dan setelah krisis berakhir.

Pada saat krisis berlangsung seorang Humas perusahaan juga harus dapat melakukan hal-hal dibawah ini:

1. Menolong memperkecil stres yang dialami oleh *senior management* dalam mengambil keputusan cara menanggulani krisis. Humas dapat menyediakan laporan singkat tapi akurat mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan mengenai kelompok-kelompok masyarakat yang penting seperti media massa dan masyarakat sekitar

2. Membantu didirikannya *Emergency Center* dimana anggota staf humas yang berlatih dapat memberikan masukan dan tanggapan terhadap permintaan akan informasi faktual dan hubungan dengan media massa.

3. Mulai mengumpulkan latar belakang informasi mengenai perusahaan untuk didistribusikan kepada media massa dan kelompok kepentingan masyarakat lainnya. Tindakan ini sangat penting untuk menunjukkan keinginan berkomunikasi secara terbuka dan jujur (Amaborseya, Ditta, 1998,9).

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis penelitian**

Metode analisis data peneliti menggunakan metode analisis diskriptif kualitatif artinya data yang diperoleh dalam penelitian dilaporkan apa adanya kemudian dianalisis secara diskriptif untuk mendapatkan gambaran mengenai fakta yang ada. Hal ini dilakukan karena penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mencari hubungan dua variable atau lebih.

Menurut Whitney (1960; 60), metode diskriptif adalah pencarian fakta dengan dengan interpretasi yang tepat. Penelitian diskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan kegiatan-kegiatan sikap-sikap, pandangan-pandangan yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena

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

Studi ini merupakan studi kasus tunggal yang hanya mencakup sebuah fenomena sosial. Kekhasan studi ini terletak pada generalisasinya terhadap isu-isu unjuk kerja perorangan, struktur kelompok, dan struktur lingkungan sosial ( Yin K. Robert. 1hal 1).

## 2. Lokasi dan waktu penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah PT Kereta Api Indonesia yang beralamat di Jln. Printis Kemerdekaan No.1 Bandung, sedangkan lama waktu tanggal 23 Oktober 2005 sampai dengan tanggal 28 Februari 2006.

## 3. Sumber Data Penelitian.(informan)

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah aparatur perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dengan pertimbangan tersebut maka dipilih informan meliputi Kepala Bagian

Public Relations, Staf Bagian Public Relations, serta perwakilan dari karyawan PT KAI itu sendiri.

#### 4. Teknik Pengambilan Informan

Dalam penelitian ini informan ditentukan secara purposive, "Unit sample yang ditetapkan disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian" (Nawawi, 1983;157). Untuk memperoleh nara sumber yang mampu memberi data secara baik. Pada mulanya peneliti mengumpulkan informasi dari Kepala Bagian Public Relations, Staf Bagian Public Relations, serta perwakilan dari karyawan PT KAI itu sendiri. Pendapat tentang informan peneliti adalah sumber data, tidak dipersoalkan tentang ukuran dan jumlahnya.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang didapat dikumpul dengan :

##### a. Indepth interview

Metode ini merupakan suatu proses interaksi sosial dan komunikasi untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai aspek yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Dalam pengumpulan data pihak pencari informasi melakukan wawancara langsung berupa serangkaian tanya jawab kepada informan. Maksud mengadakan wawancara antara lain : mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian (Moleong, 1989, 135).



b. Observasi tidak langsung.

Dengan mengadakan kunjungan ke lapangan terhadap situs studi kasus, peneliti menciptakan kesempatan untuk observasi langsung. Dengan asumsi bahwa informan yang di amati tidak asli historis berapa pelaku atau kondisi lingkungan sosial yang relevan akan tersedia untuk observasi. Observasi semacam ini berperan sebagai bukti lain bagi studi kasus (Yin 2002; 112).

c. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan data guna menghasilkan data yang diperoleh melalui kamus, majalah, literatur-literatur, surat kabar serta sumber informasi yang lain yang sangat mendukung penelitian ini.

d. Dokumentasi

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

6. Validitas Data

Untuk mendapatkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan meliputi pengukuran validitas atau member check yaitu pemeriksaan keabsahan data. Caranya yaitu data yang sudah dikumpulkan dianalisis dan dibuat laporan informasi yang telah diberikan atau menghaluskan data oleh subjek atau informan. Jika tidak sesuai diadakan perbaikan tahu responden dapat memberikan penjelasan dan informasi yang telah diperoleh serta memanfaatkan teknik triangulasi

Adapun tri agulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tri agulasi sumber data yang berarti membandingkan data mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif (Lexy J. Moleong.178). Hal itu dapat dicapai dengan jaian :

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- d) Membandingkan keadaan dengan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan orang pemerintahan.
- e) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

## 7. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dilakukan adalah pengolahan data kualitatif yang menjelaskan tentang ekstensi sebuah permasalahan dengan menggambarkan secara sistematis terhadap seluruh elemen yang mempunyai sifat kualitatif dan terkait dengan permasalahan yang ada

(Suharsimi, 1993, 309). Alur analisis yang dilakukan dengan cara mengacu pada humas dalam menjalankan langkah-langkahnya dalam menanggulangi krisis.

Dalam penelitian ini data di analisis secara diskriptif kualitatif dengan langkah-langkah analisis data sebagai berikut :

1. Pengumpulan data

Adalah data penelitian yang akan diperoleh dengan menggunakan beberapa teknik seperti, wawancara mendalam (indepth interview), pengamatan langsung/observasi, dan dokumentasi yang diperoleh dari penelitian.

2. Reduksi data

Yaitu proses pemilahan, pengkategorian dan pemisahan pada data yang relevan dengan permasalahan penelitian.

3. Penyajian data

Yaitu dengan menggambarkan fenomena atau keadaan sesuai dengan data yang telah di reduksi.

4. Kesimpulan

Yaitu hasil pemikiran akan perbandingan mengenai kenyataan di lapangan dengan teori berdasarkan data yang telah didapat