

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis, banyak perusahaan atau bahkan setiap individu takut bila mendengar kata ini. Krisis oleh perusahaan banyak diidentikkan dengan virus atau wabah penyakit yang menggerogoti tubuh perusahaan kemudian secara perlahan akan mematikan semua jaringan yang ada dalam tubuh perusahaan hingga akhirnya perusahaan terpaksa harus gulung tikar atau menjual pada investor baru. Penyebab krisis ada yang dapat diprediksikan sebelumnya tetapi ada juga yang datang secara tiba-tiba, beberapa penyebab krisis ada yang berasal dari faktor *human error* maupun mutlak suatu musibah alam. Berdasarkan hasil penelitian *Bussiness Planning & Research International* tahun 1990 (Regester, 2000,p. 128), krisis yang banyak terjadi diakibatkan oleh:

- . Polusi lingkungan
- . Cacat produk
- . Sabotase
- . Kerusakan sistem komputer
- . Perselisihan dalam industri
- . Penipuan

Pada hakekatnya, krisis memang menyeramkan tetapi sebenarnya krisis menurut Rhenald Kasali (Manajemen PR, 2003, p. 222) merupakan suatu *turning point for better or worse* (titik balik untuk makin baik atau makin buruk). Dapat juga dikatakan bahwa krisis adalah suatu waktu yang krusial, atau momen yang menentukan. Krisis dapat membawa perusahaan ke jurang kehancuran dan memakan banyak korban tetapi juga dapat membawa keberuntungan bagi beberapa orang yang akan sangat berperan dalam penanganan krisis.

Beberapa perusahaan negara maupun swasta yang pernah mengalami krisis diantaranya, perusahaan multiinternasional IBM yang hampir bangkrut pada tahun 1979 namun kemudian pulih kembali melalui proses *recovery* yang cukup

panjang hingga tahun 1982. Namun IBM harus menghadapi krisis sekali lagi tahun 1986 yang menyebabkan banyak terjadi penggemosan sumber daya manusianya yang cukup besar di seluruh kantor cabangnya di dunia (Ruslan, 1994, p. 93). Krisis semacam ini membutuhkan penanganan yang cepat dan akurat sehingga krisis tidak semakin berkepanjangan.

PT Telkom, salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, adalah salah satu perusahaan yang tidak luput dari badai krisis. Salah satu divisi PT Telkom, Divisi Regional II yang meliputi wilayah Jabotabek dan sebagian wilayah Jawa Barat mendapatkan kado pahit akhir tahun 2004 lalu yang berasal dari kekacauan sistem *billing* Telkom Speedy yaitu salah satu produk andalan terbaru dari Telkom Divre II. Kekacauan sistem *billing* ini tidak hanya mengakibatkan protes dan tuntutan dari para pengguna jasa telkom Speedy tetapi juga mengakibatkan beberapa organisasi seperti *Information & Communication Technology (ICT) Watch* dan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) ikut menyorotinya. Banyak pengamat dan bahkan konsumen sendiri menilai ada faktor kesengajaan pada kasus ini. *ICT Watch* misalnya mendorong agar pengguna telkom Speedy yang merasa telah dirugikan secara finansial, melakukan *class action* terhadap PT Telkom khususnya Divre II karena menurut mereka kasus ini sudah merupakan pelanggaran terhadap hak-hak konsumen. Sedangkan YLKI, berencana menjadi mediasi antara pengguna Telkom Speedy dan PT Telkom Divre II dalam menyelesaikan masalah tagihan Telkom Speedy yang dipermasalahkan dan mengakibatkan pengguna Telkom Speedy merasa dirugikan tidak hanya secara finansial namun juga pelanggaran bagi hak mereka sebagai konsumen (www.detik.com).

Krisis, karena disebut-sebut sebagai “virus” atau “penyakit”, dalam hal ini menuntut adanya pola pikir yang positif, kreatif, dan inovatif dari pihak manajemen, tidak hanya itu pihak manajemen haruslah berhati-hati dalam menanganinya sehingga dapat menemukan cara atau sistem yang tepat untuk menangani “penyakit” ini (Ruslan, 1994, p. 94). Seperti kasus Telkom Speedy haruslah juga mendapatkan penanganan yang cepat, tepat, dan akurat sehingga tidak berlangsung terlalu lama yang dapat berpengaruh pada citra dari PT Telkom khususnya Divre II itu sendiri.

Perusahaan yang tidak pernah mengalami krisis sekecil apapun bagi banyak pihak biasanya diartikan memiliki sistem manajemen perusahaan yang hebat, tetapi justru perusahaan tersebut tidak akan pernah belajar dan selamanya akan terpaku pada sistem lama yang lambat laun dapat memicu terjadinya krisis seiring dengan perkembangan pola pikir manusia yang semakin kritis dan teknologi yang semakin canggih. Resiko yang mungkin dihadapi bagi perusahaan yang tidak pernah mengalami krisis adalah kehilangan kesempatan untuk membuat terobosan baru, serta beresiko kalah bersaing dengan perusahaan lain yang lebih inovatif dan kreatif (Ruslan, 1994, p. 94).

Krisis bukan tidak mungkin dapat disembuhkan, oleh karena itu dibutuhkan penanganan yang cepat, tepat, dan akurat. Banyak perusahaan yang menerapkan pola sistem penanganan krisis yang sangat sederhana, yaitu hanya dicari jalan keluar dengan berbagai alternatif yang dapat meminimalisasi kerugian perusahaan. Apabila pihak manajemen hanya mengacu pada pola sistem seperti ini, maka tidak akan banyak perubahan yang terjadi bahkan resiko yang dapat terjadi adalah krisis akan semakin melebar atau bahkan datang bertubi-tubi. Dalam situasi seperti ini praktisi *public relations* sangat berperan penting dan harus dapat mengambil alih atau setidaknya bekerja sama dengan pihak manajemen dalam menangani krisis (Ruslan, 1994, p. 95).

Banyak perusahaan, baru memakai jasa *public relations* ketika krisis sudah terjadi. Pada dasarnya, *public relations* sangat memegang peranan yang sangat penting tidak hanya menciptakan *image*, sebagai jembatan komunikasi antara *stakeholders* dengan perusahaan, tetapi juga mengantisipasi, mengelola dan bahkan memulihkan krisis yang terjadi pada perusahaan. Ketika krisis terjadi, sehingga mengakibatkan kondisi perusahaan menurun, praktisi *public relations* perlu memberikan masukan dan rekomendasi kepada pimpinan atau eksekutif perusahaan mengenai masalah atau krisis yang dihadapi (Kasali, 2003, p. 225). Disini tugas *public relations* adalah menjaga agar unsur-unsur dalam *stakeholders* tetap percaya kepada perusahaan secara umum, sebab sekali satu unsur tersebut tidak puas atau tidak percaya lagi, ia dapat mempengaruhi unsur lain dan hal ini dapat mengantar perusahaan pada jurang permasalahan yang lebih dalam lagi sehingga penanganannya akan menjadi lebih sulit.

Public relations dapat membantu perusahaan untuk menciptakan kondisi yang dapat membawa perusahaan yang sedang menurun atau mengalami hilangnya kepercayaan dari publiknya yang diakibatkan krisis tersebut, kembali seperti sedia kala. *Public relations* dituntut harus dapat mengenali gejala-gejala krisis dari awal dan segera melakukan tindakan yang terintegrasi dengan pihak-pihak penting dalam perusahaan secara langsung atau tidak berkaitan dengan krisis tersebut. Untuk itu *public relations* dituntut untuk kreatif dan dapat melihat dari sudut pandang yang lebih luas (Kasali, 2003, p. 223).

Strategy of Communication yang pada umumnya banyak dipakai oleh praktisi *public relations* tidak dapat lagi digunakan atau dijadikan acuan karena sama saja dengan menggunakan pola lama yang tidak bisa berkembang, tidak kreatif, dan inovatif (Kasali, 2003, p. 225). Strategi atau pola penanganan krisis yang akan diambil oleh seorang *public relations* harus disesuaikan dengan besar kecilnya krisis yang terjadi agar penanganannya tepat dan langsung ke pusat sasaran (pusat krisis). *Public relations* haruslah jeli dalam melihat perubahan-perubahan yang akan terjadi baik dari dalam maupun luar perusahaan, agarantisipasi terhadap krisis dapat dilakukan sedini mungkin. Karena krisis dapat terjadi pada siapa saja untuk itu perusahaan dalam hal ini *public relations* dan pihak manajemen harus memiliki tim krisis yang handal yang dapat membendung badai krisis yang sewaktu-waktu dapat terjadi.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah: “ Bagaimana konsep pengelolaan krisis yang dijalankan oleh *public relations* PT Telkom Divre II dalam kasus Telkom Speedy tahun 2004 dan kesesuaiannya dengan teori yang ada?”

1.3. Tujuan Penelitian

- Mengetahui pengelolaan krisis yang digunakan oleh *public relations* PT Telkom khususnya Divisi Regional II dalam menangani kasus Telkom Speedy tahun 2004
- Membandingkan konsep manajemen krisis Divre II dengan teori manajemen krisis yang ada.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya khazanah penelitian terhadap manajemen krisis di Indonesia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Memberikan masukan mengenai konsep manajemen krisis yang digunakan oleh PT Telkom Divre II dalam menangani krisis.

1.5. Batasan Penelitian

Langkah-langkah pengelolaan krisis apa yang dilakukan oleh *public relations* PT Telkom Divre II dalam kasus Telkom Speedy tahun 2004.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sistematika penulisan skripsi yang berisis lima bab, yaitu:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini secara ringkas menguraikan hal-hal yang menuju pada pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini yang meliputi beberapa sub bab, yaitu: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian (manfaat akademis dan manfaat praktis), batasan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan dalam penelitian, nisbah antar konsep dan kerangka pemikiran.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan tentang metode penelitian termasuk definisi konseptual, jenis penelitian, jenis sumber data, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB 4 : TEMUAN DAN ANALISA DATA

Bab ini berisi gambaran umum tentang subjek penelitian, hasil analisis penelitian dari metode wawancara, observasi, dan dokumenter.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian terakhir dari penelitian ini yang berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil analisa serta saran yang peneliti ajukan.