

## 4. TEMUAN DAN ANALISA DATA

### 4.1. TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1.1. Telkom Divisi Regional II Jakarta

Divisi Regional II Jakarta, atau lebih dikenal dengan Divre II merupakan satu dari tujuh divisi regional di lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia. Divisi Regional II dan Divisi Regional lain beroperasi di bawah manajemen yang independen terdesentralisasi, berdasarkan hasil restrukturisasi PT Telkom, Tbk. Oleh karena itu, PT Telkom Divisi Regional II seperti juga Divisi Regional lain, memiliki laporan keuangan yang terpisah.

Divre II menyelenggarakan jasa informasi dan telekomunikasi (infokom) I wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi yang akrab disebut sebagai wilayah Jabotabek, termasuk daerah-daerah penyangga (*buffer area*) seperti Serang, Cilegon, Karawang dan Purwakarta.

Cakupan kerja Divisi Regional II Jakarta meliputi daerah Khusus Ibukota, sebagian wilayah Propinsi Jawa Barat dan sebagian wilayah Propinsi Banten. Secara keseluruhan, luas wilayah pelayanan Divre II sekitar 22.600 km persegi dengan jumlah penduduk sekitar 22,5 juta jiwa. Cakupan wilayah pelayanan Divre II merupakan pusat aktivitas ekonomi utama di Indonesia. Jakarta sebagai ibu kota negara misalnya, telah menjadi sebuah megapolitan baru dalam perkembangan bisnis dunia dan merupakan salah satu sentra aktivitas bisnis global. Bogor dan Bekasi (keduanya termasuk dalam wilayah Propinsi Jawa Barat), serta Tangerang (Propinsi Banten) merupakan kawasan industri yang padat. Sebagian penduduk wilayah-wilayah ini merupakan para pelaju (*commuters*) untuk mendukung aktivitas ekonomi di Jakarta. Sedangkan Serang, Cilegon, Karawang dan Purwakarta merupakan sentra-sentra industri yang berkembang pesat.

#### 4.1.2. Speedy

Speedy adalah layanan akses internet dengan kecepatan tinggi menggunakan teknologi ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*). Dengan layanan ini, jaringan akses telepon pelanggan ditingkatkan kemampuannya menjadi jaringan digital berkecepatan tinggi, sehingga selain mendapatkan fasilitas telepon (*voice*), pelanggan juga dapat melakukan akses internet (*dedicated*) dengan kecepatan (*downstream*) yang tinggi (sampai dengan 512 Kbps).

Keuntungan menggunakan layanan Speedy adalah pelanggan hanya perlu menghubungi Telkom untuk mendapatkan layanan *Hi-speed* internet tanpa menghubungi *Internet Service Provider* (ISP) lain. Saluran telepon dapat digunakan secara bersamaan dengan akses internet. Selain digunakan sebagai layanan *Hi-speed* internet, Speedy juga dapat digunakan untuk akses LAN (*Teleworking*), *distance learning*, *video conference*, *broadcast tv*, *home shopping*, dan *video on demand*. Layanan Speedy ini dipasarkan melalui 2 paket produk yaitu paket terbatas (*limited*) dan tidak terbatas (*unlimited*), seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.1.

No	Jenis Layanan	Kecepatan	Monthly Fee (Rp)	Free Usage	Kelebihan Usage per Mb (Rp)
<b>A</b>	<b><i>Personal</i></b>				
1.	<i>Light Internet</i>	<i>Down stream 384 Kbps Up stream 64 Kbps</i>	300.000	500 MB	1.200
2.	<i>Medium Internet</i>	<i>Down stream 384 Kbps Up stream 64 Kbps</i>	450.000	1 GB	1.200
3.	<i>Heavy Internet</i>	<i>Down stream 512 Kbps Up stream 64 Kbps</i>	800.000	2 GB	1.200
<b>B</b>	<b><i>Corporate</i></b>				
-	-	<i>Down stream 384 Kbps Up stream 64 Kbps</i>	3.800.000	<i>Unlimited</i>	

Tabel 4.1. Tarif Layanan Speedy, Departemen Pelayanan dan Pemasaran Divre II (Jakarta, 2004)

#### 4.2. Ringkasan Kasus Telkom Speedy

Speedy yang mulai diluncurkan oleh Telkom Divre II pada bulan Juli 2004, mendapatkan respon yang baik dari para pengguna internet. Respon yang baik ini ditandai dengan jumlah pelanggan Speedy yang mencapai 10000 pengguna (mengacu pada data *plasa.com*). Telkom juga memberikan kemudahan dalam hal registrasi Speedy, yaitu melalui *plasa.com*. Namun kesuksesan peluncurannya tidak diimbangi dengan kesiapan sistemnya, keterbatasan sistem *billing* Speedy menyebabkan mahalannya tagihan yang harus dibayar oleh pelanggan, sehingga para pelanggan mengeluh atas tagihan yang “mencekik leher.”

Keterbatasan sistem *billing* terutama berdampak besar pada pengguna *limited* (*light*, *medium*, dan *heavy*), dimana masalah akan timbul jika pemakaian melebihi dari batas kuota sehingga akan dikenai biaya berdasarkan kelipatan pemakaian per *megabyte*. Mohammad Hatta, manajer produk *non pots* Divre II, memberikan gambaran

“Jadi misalnya pengguna Speedy kelebihan 200 *Kilobyte* (0,2 *Megabyte*) karena sistem tidak dapat menampung jumlah digit tersebut maka akan dibulatkan menjadi 1 *Megabyte* yang dilakukan secara terus-menerus untuk setiap kelebihan pemakaian. Masalah ini yang kemudian menyebabkan tagihan akhir menjadi membengkak”.

Godot Praesta, salah satu pelanggan Speedy untuk kategori *heavy metal* yang pertama kali mengajukan keberatan atas tagihan yang dibebankan kepadanya. Godot oleh pihak Telkom dinyatakan melakukan koneksi superfantastis 2 GB dalam waktu lima detik. Godot sendiri yang tidak disodori bukti menggunakan koneksi superfantastis tersebut, mengajukan komplain kepada pihak Telkom, karena pada kenyataannya kecepatan pengguna Speedy kategori *heavy metal* hanya 512 Kbps (*down stream*). Koneksi 2 GB hanya dapat dilakukan dalam waktu 31.250 detik atau 8 jam dalam keadaan *full download*, berdasarkan penghitungan yang umumnya digunakan pada dunia telematika.

Adele Mailangkay, salah satu pelanggan Speedy, juga mengalami hal serupa. Adele mulai berlangganan sejak Oktober 2004 untuk paket *light* 500 MB yang kemudian pada bulan November bermigrasi ke paket medium 1 GB. Bulan

Desember besar tagihan yang diterimanya ternyata Rp. 1.600.000, yang seharusnya tagihan tersebut hanya berjumlah Rp. 450.000. Telkom mengklaim Adele telah menghabiskan pemakaian sebesar 2 GB. Ketika Adele melakukan konfirmasi melalui [www.plasa.com/adsl](http://www.plasa.com/adsl), pemakaiannya ternyata hanya sebesar 600 MB. Sebanyak 3100 pengguna Speedy yang mengajukan komplain, dari total 10.000 pelanggan speedy, mempertanyakan seberapa cepat sebenarnya Speedy tersebut sehingga staf Divre II sedemikian yakin bahwa angka koneksi dan tagihan tersebut benar. Padahal bahkan pembuat film dan *game* dari *website* paling maniak di Belanda pun hanya sanggup mengambil 80 GB per bulan (2.592.000 detik satu bulan)

Banyaknya komplain terhadap tagihan Speedy (lihat lampiran 4) yang tidak mendapatkan tanggapan memuaskan dari pihak Telkom, membuat ICT *Watch* mengusulkan para pelanggan Speedy untuk melakukan *class action*. *Class action* adalah upaya penyelesaian sengketa hukum masyarakat dengan pihak tertentu, misalnya negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN). ICT *Watch* melihat kesalahan sistem *billing* Speedy sebagai pelanggaran terhadap undang-undang perlindungan konsumen no. 8 tahun 1999 pasal 7 butir b (kewajiban pelaku usaha untuk memberikan informasi yang benar, jelas dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang dan /atau jasa serta memberi penjelasan penggunaan, perbaikan, dan pemeliharaan) dan dianggap telah menciderai janji.

Ancaman *class action* dari pelanggan Speedy akhirnya membuat pihak Telkom merespon pada tanggal 20 Desember 2004 yaitu melalui *release* yang ditanda tangani sendiri oleh Kadivre II Kiskenda Suriahardja. Telkom meminta maaf atas kejadian tersebut dan berjanji akan melakukan penghitungan ulang tagihan. Telkom akan mengganti kelebihan biaya tagihan pelanggan setelah dihitung ulang dan melakukan perbaikan sistem *billing*-nya yang mengalami ketidakwajaran. Pihak Telkom membenahi kesalahan *billing* dalam waktu 12 hari sehingga pada tanggal 1 Januari 2005, Speedy sudah siap dengan sistem *billing* yang baru bahkan sampai bulan April 2005 tercatat pengguna Speedy mencapai 15.000 dan sistem *billing* yang baru tidak mengalami masalah lagi.

### 4.3. *Public Relations* PT Telkom Divre II

#### 4.3.1. Mengelola Masalah dan Isu

Masalah dan isu yang dibiarkan berkembang serta terus berspekulasi sendiri, akan dapat memicu terjadinya krisis oleh sebab itu harus dikelola dengan baik dan segera. *Public relations* PT Telkom Divre II selalu mengadakan *research* tentang perkembangan yang ada dalam masyarakat terutama isu-isu yang beredar dan mencoba memprediksikan segala kemungkinan yang bisa terjadi. *Research* yang dilakukan baik melalui *survey* yang diberikan secara berkala (3 bulan sekali) kepada pelanggan Telkom melalui surat tagihan, kotak saran dan kritik di setiap kandatel dan kancatel, analisis media terutama media cetak terhadap berbagai pemberitaan terhadap Telkom khususnya Divre II. Namun terkadang ada juga beberapa masalah atau isu yang luput dari analisa yang dilakukan. Rinto Dwi Hartomo, PR *Manager* Divre II, mengatakan

“...kita lakukan observasi tidak hanya dari internal saja namun juga eksternal perusahaan. Internal *observation* dilakukan pada karyawan untuk semua departemen yang ada, sedangkan eksternal *observation* dilakukan misalnya dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan dan kliping surat kabar. Jika kita sudah mendapatkan satu permasalahan, maka yang pertama kita lakukan adalah dengan mencari akar masalahnya, bagaimana situasi dan kondisi yang sebenarnya...”.

Setelah melakukan analisa terhadap masalah yang dihadapi, langkah selanjutnya adalah menyusun langkah yang tepat untuk menanggulangnya. Rinto Dwi Hartomo menambahkan

“...kita susun satu langkah yang tepat, cepat, dan akurat untuk meredam masalah tersebut sehingga tidak semakin melebar.”.

Memiliki sistem manajemen krisis menurut PR *Manager* Divre II merupakan salah satu keuntungan, sehingga ketika ada masalah yang muncul langkah-langkah yang harus dilakukan sudah dapat dilihat. Prinsip dasar yang selalu dipegang *public relations* Divre II dalam menghadapi masalah adalah semua masalah dijadikan prioritas baik masalah yang sifatnya besar atau kecil dan berasal dari internal ataupun eksternal, *public relations* Divre II selalu berusaha untuk memposisikan diri sebagai jembatan antara perusahaan dan publiknya

meskipun adakalanya menghadapi tekanan sehingga *public relations* harus memihak perusahaan, setiap masalah segera diselesaikan dengan mengutamakan *win-win solution*, berkredibilitas tinggi dan berkomitmen baik untuk menyelesaikan setiap masalah.

Berdasarkan observasi dan hasil wawancara dengan PR *Manager*, setiap akhir minggu departemen *public relations* Telkom Divre II selalu melakukan pertemuan bersama seluruh staf dimana dalam pertemuan tersebut dibahas perkembangan yang terjadi terutama dalam masyarakat dan berbagai isu yang berhubungan dengan Telkom khususnya Divre II. Rinto Dwi Hartomo menjelaskan

“...kita mengikuti dan melihat perkembangan tersebut dengan melakukan analisa terhadap media terutama media cetak setiap harinya, kita mengumpulkan klipng-kliping dari surat kabar yang memberitakan Telkom ya yang pasti segala hal yang berhubungan dengan Telkom terutama Divre II ini”

Dalam diskusi lebih lanjut yang dilakukan untuk melihat seberapa jauh peran *public relations* Divre II dalam mengelola masalah dan isu, Rinto Dwi Hartomo menambahkan

“...melakukan analisa terhadap perkembangan berbagai isu tentang Telkom dalam masyarakat, tidak hanya dapat dilakukan melalui analisis media saja, namun kita juga bisa menggunakan kemampuan menulis yang kita miliki sebagai *public relations*. Maksud saya, kita gunakan kotak saran, lakukan *survey* sebar kuesioner kepada pelanggan terutama. Nah dari situ kita juga sudah bisa dapatkan data mengenai pendapat publik terhadap Telkom, misalnya kinerja kita apakah masih ada yang perlu ditingkatkan lagi atau mungkin publik terutama pelanggan punya usulan mengenai suatu layanan yang lebih inovatif lagi.”

#### 4.4. Krisis

##### 4.4.1. Pengertian

Krisis, menurut PR *Manager* Divre II, adalah masalah atau isu yang menyerang individu atau suatu institusi dimana akan mempengaruhi individu atau institusi tersebut yang kemudian membuat suatu perubahan baik yang sifatnya baik ataupun buruk. Rinto Dwi Hartomo mengatakan

“Dimana-mana kalau ada masalah ya pasti disebut krisis, hanya saja bagi kita mungkin kata krisis terlalu buruk, maka kita hanya menyebutnya masalah...”

Divre II melihat semua masalah, baik yang sifatnya besar atau kecil, lama atau cepat, sebagai krisis. Samuel Hadiyana, ketua tim krisis kasus Speedy, mengatakan

“Banyak orang memiliki pemikiran yang salah, mereka cenderung melihat krisis berdasarkan tolak ukur waktu, jadi kalau suatu masalah bisa cepat diselesaikan maka itu tidak termasuk krisis, pemikiran seperti itu salah...”

Krisis menurut Divre II memiliki perbedaan makna dengan definisi krisis yang dikemukakan oleh Shirley Harrison (lihat hal. 8). Krisis menurut Shirley Harrison memiliki sifat merusak, baik itu yang disebabkan oleh alam maupun *human error*. Divre II melihat semua masalah atau isu sebagai krisis dan tidak selalu bersifat merusak namun juga dapat membawa kebaikan. Meskipun ada perbedaan yang terlihat dalam definisi krisis Divre II dengan Shirley Harrison, tetapi ada sedikit persamaan yang terlihat dimana keduanya menjelaskan bahwa krisis tidak hanya menyerang individu namun juga organisasi atau institusi.

##### 4.4.2. Tahapan Krisis

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan ketua tim krisis kasus Speedy Drs. Samuel Hadiyana, Divre II membagi krisis dalam 4 tahap yaitu:

- Tahap Prodromal
- Tahap Akut

- Tahap Kronis
- Tahap Resolusi

Pada kasus Speedy, krisis mulai bergerak pada tahapan prodromal dimana pada tahap ini pihak Divre II sudah mengetahui masalah pada sistem Speedy, namun tetap dipaksakan untuk dipasarkan, dan krisis sudah jelas sekali terlihat. Ketua tim krisis kasus Speedy, Samuel Hadiyana, memberikan penjelasan “Kalau itu, kita melihat Speedy mulai pada tahapan prodromal, sebetulnya bukan hanya pada Speedy saja tetapi semua krisis akan berawal dari tahapannya yang pertama yaitu prodromal. Seperti yang anda tahu bahwa prodromal adalah tahapan yang paling awal dari krisis. Mengapa bisa dikatakan begitu, karena saat itu kita sebenarnya sudah tahu masalah sistem Speedy ini, namun memang kita paksakan untuk dijual karena harapan kita selama masa penjualan, kelemahan yang ada pada sistem kami dapat diatasi secara tidak langsung.”

Protes yang datang dari pelanggan Speedy hanya ditanggapi melalui layanan *customer care* baik lewat Telkom 147 maupun *plasa.com*, tanpa ada penjelasan lebih lanjut lagi dari pihak Telkom. Setelah menerima ancaman *class action* baik dari pelanggan, *ICT Watch*, maupun YLKI (yang juga salah satu pengguna layanan Speedy) ditambah dengan semakin banyaknya isu yang menyebar luas dikalangan pelanggan, barulah pihak Divre II bereaksi sehingga krisis tidak sampai masuk tahap berikutnya. Reaksi yang diberikan Divre II berupa pernyataan tentang masalah Speedy yang sebenarnya, permintaan maaf dan tindakan yang akan diambil selanjutnya, menghindarkan krisis speedy ini masuk dalam tahap krisis selanjutnya. Langkah yang diambil kemudian adalah krisis masuk pada tahap resolusi, yaitu krisis segera dikelola dengan menggunakan langkah-langkah pengelolaan krisis yang sudah dimiliki sehingga krisis dapat diselesaikan dengan baik.

#### 4.5. Tahapan Pengelolaan Krisis Kasus Telkom Speedy

##### 4.5.1. Identifikasi dan Analisis Krisis

Langkah pertama yang dilakukan dalam pengelolaan kasus Speedy adalah dengan melakukan identifikasi dan analisis krisis. Identifikasi dalam kasus Speedy dilakukan dengan melakukan riset tentang masalah Speedy, baik dari internal maupun eksternal khususnya pelanggan Speedy. Riset yang dilakukan terhadap internal dimulai dengan mengumpulkan informasi dari departemen-departemen yang terkait dengan masalah Speedy antara lain departemen *public relations* sendiri, departemen performansi (IT) serta departemen pelayanan dan pemasaran.

Data pertama yang berasal dari departemen *public relations* berisi perkembangan isu-isu mengenai masalah Speedy dan keadaan kasus sampai sejauh mana di masyarakat. Data tersebut berasal dari observasi yang dilakukan baik melalui pelanggan yaitu dari keluhan-keluhan yang disampaikan pelanggan melalui *customer care*, maupun melalui analisis media (cetak dan elektronik). Analisis media yang dimaksudkan adalah mengumpulkan klipng-kliping media cetak yang berhubungan dengan kasus Speedy, sedangkan dari media elektronik analisis data bersumber dari *mailing list* (milis) pelanggan Speedy. Analisis terhadap kasus Speedy menurut Samuel Hadiyana dilakukan sejak pertama isu-isu tentang masalah Speedy muncul. Samuel Hadiyana menjelaskan

“Kalau masalah analisis, berapa lama waktunya kita tidak bisa menentukan. Hanya saja analisis dilakukan sejak pertama krisis mulai berkembang, dalam hal ini untuk kasus Speedy dari awal yaitu sekitar awal Agustus, kita sudah melakukan analisis sampai data yang kita dapat dirasa cukup selanjutnya dilanjutkan pada langkah selanjutnya. Ya tentu saja data untuk analisis mengacu pada isu-isu yang beredar, komplain dari pelanggan, intinya semua yang berhubungan dengan pemberitaan Speedy.”

Departemen performansi (IT) memberikan data yang berhubungan dengan sistem *billing* Speedy yang menjadi awal mula permasalahan. Data tentang jumlah pelanggan Speedy secara keseluruhan dan pelanggan yang

mengeluhkan tagihan Speedy, didapat melalui departemen pelayanan dan pemasaran. Ketua tim krisis kasus Speedy, Samuel Hadiyana, mengatakan

“Dari riset ini kita bisa tahu gambaran permasalahan Speedy, korban dalam kasus ini harus jelas dan penyebab timbulnya masalah ini sebenarnya apa.”

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisa, ditelaah satu per satu mulai dari penyebab, waktu berjalannya kasus, keadaan krisis di masyarakat, dengan kata lain pada tahap analisa ini dibuat kronologis krisis. Kronologis krisis ini dapat memudahkan pihak Divre II dalam menyusun strategi yang akan digunakan dan selanjutnya memutuskan siapa-siapa saja yang mampu mengatasi krisis tersebut.

Dari diskusi mengenai cara Divre II melakukan analisis pada kasus Speedy, Samuel Hadiyana menambahkan

“...analisis dilakukan dengan menjawab 5 W + 1 H (tabel 4.2), cara ini biasa kita lakukan untuk lebih memudahkan melihat gambaran krisis dengan jelas.”

Tabel 4.2.  
Analisis 5 W + 1 H Kasus Speedy

<i>What</i>	Apa penyebab terjadinya krisis?	Keterbatasan sistem <i>billing</i> Speedy dimana sistem tidak mampu menampung jumlah digit.
<i>Why</i>	Kenapa krisis bisa terjadi?	- . Kurang siapnya sistem Speedy - . Penjualan yang dilakukan terlalu cepat disaat sistem belum siap sepenuhnya.
<i>Where &amp; When</i>	Dimana dan kapan krisis bermula?	Krisis Speedy terjadi bagi pengguna paket <i>limited</i> dan krisis mulai terlihat sejak pertama diluncurkan yaitu bulan Juli 2004, dimana banyak kejanggalaan yang mulai dilihat oleh pelanggan Speedy mulai dari koneksi yang melebihi batas kuota sampai tagihan yang tidak masuk akal (melebihi tagihan berdasarkan paket)
<i>How far</i>	Sejauh mana krisis berkembang?	Isu-isu semakin meluas terutama dikalangan pelanggan Speedy, sehingga memunculkan pihak-pihak ketiga seperti ICT <i>Watch</i> dan YLKI. Divre II mulai menghadapi ancaman terjadinya <i>class action</i> dari pelanggan Speedy.
<i>How</i>	Bagaimana krisis itu terjadi?	Krisis mulai terjadi setelah protes yang dilakukan oleh Godot Praesta salah satu pelanggan Speedy yang diklaim melakukan koneksi superfantastis 2 GB dalam waktu 5 detik. Selanjutnya krisis semakin berkembang yang dipicu dengan banyaknya pelanggan yang mengeluhkan tagihan Speedy yang tidak masuk akal, baik disampaikan melalui milis maupun langsung kepada <i>customer care</i> Divre II.
<i>Who</i>	Siapa yang mampu mengatasi?	Pada pertemuan yang dilakukan bersama dengan Kadivre II Kiskenda Suriahardja, dibentuk tim manajemen krisis yang terdiri dari PR <i>Manager</i> , Staf ahli PR, Manajer Pots, Manajer pengembangan infrastruktur, Staf departemen PR.

Sumber : Departemen *Public Relations* PT Telkom Divisi Regional II (Jakarta, 2004)

#### 4.5.2. Isolasi Krisis

Tahap isolasi krisis dilakukan Divre II untuk menghindari terjadinya krisis yang lain, karena jika tidak dilakukan krisis dapat meluas dan menjadi kasus yang baru lagi. Pada tahapan ini cara yang dilakukan Divre II adalah dengan membentuk tim krisis dan mendirikan pusat krisis.

Tim krisis dalam kasus Speedy tidak hanya berasal dari departemen *public relations* melainkan juga dari departemen lain (pelayanan dan pemasaran, performansi, dan produk *non pots*) yang berhubungan dengan Speedy. Tim krisis tidak hanya bertugas membuat dan menyusun strategi yang akan dilakukan namun sekaligus juga sebagai *spokesperson*. Masing-masing *personal* dalam tim krisis kasus Speedy memiliki tugas yang berbeda-beda sesuai dengan keahlian. Samuel Hadiyana menjelaskan pembagian kerja tim krisis kasus Speedy

“ Saya dan ibu Evelyn lebih fokus pada penerapan strategi yang akan kita gunakan jadi lebih banyak dibelakang layar. Sedangkan pak Rinto, pak Hatta, pak Bambang, dan pak Suryadi lebih pada menjaga persepsi publik dan memberikan pemahaman tentang masalah Speedy.”

Tim krisis kasus Speedy terlebih dahulu dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang salah satunya didapat melalui diklat karyawan yang dilakukan setiap 3 bulan sekali, dimana dalam diklat tersebut dilakukan pula pengujian terhadap prosedur krisis sehingga ketika krisis muncul semua siap dan tahu tindakan apa yang harus diambil dan dilakukan. Pengujian terhadap prosedur krisis yang dimaksud adalah dengan melakukan studi kasus terhadap suatu contoh krisis. Samuel Hadiyana memberikan contoh

“ ...jadi begini, kita punya prediksi kira-kira krisis seperti apa yang akan muncul, paling sering dan mungkin untuk perusahaan kita adalah krisis yang sifatnya teknis, misalnya seperti kerusakan sistem komputer. Mungkin pada awalnya itu bisa dilihat sebagai masalah yang dapat dengan mudah diatasi bisa hanya dengan mengandalkan bagian IT. Tapi ada juga yang membutuhkan penanganan yang sifatnya lebih serius lagi, contoh adalah kasus Y2K awal tahun 2000. Saat itu terus terang saja data kita banyak yang “jatuh”, dalam artian data kita banyak yang kacau, beberapa layanan kita terutama yang ditujukan untuk perusahaan

mengalami kekacauan. Nah contoh kasus seperti ini yang coba kita analisis lagi, tidak hanya melihat sejauh mana kesiapan kita dalam hal strategi namun sekaligus kesiapan dan kesigapan mental, tenaga, serta pikiran kita.”

Tim krisis yang terbentuk sifatnya sementara, selalu berubah disesuaikan dengan kasus yang dihadapi. Samuel Hadiyana memberikan penjelasan berkaitan dengan tim krisis yang sifatnya hanya sementara

“Perlu anda tahu, di Divre II ini untuk setiap krisis atau masalah yang terjadi tim krisis selalu berubah disesuaikan dengan kasus yang dihadapi. Jadi kalau misalnya terjadi kasus pemogokan karyawan, maka bukan lagi tim krisis Speedy yang bergerak tapi kita buat lagi tim krisis yang baru yang mungkin lebih tau bagaimana menangani para karyawan.

Langkah isolasi lain adalah dengan mendirikan pusat krisis. Pusat krisis bertugas untuk memberikan informasi selama krisis berlangsung. Arus informasi baik yang keluar maupun yang masuk terutama kepada dan dari media, menjadi tanggung jawab pusat krisis. Pusat krisis terdiri staf biasa departemen *public relations* disamping pada waktu krisis terjadi tim krisis juga ikut ambil bagian di dalamnya. Pada saat kasus Speedy berlangsung, jumlah staf departemen *public relations* yang ada dalam pusat krisis berjumlah 22 orang ditambah dengan 15 staff teknik dari departemen performansi dan tim krisis sendiri. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, selain sebagai pusat informasi selama krisis, *crisis center* digunakan sebagai pusat informasi untuk berbagai *event* yang diadakan Divre II dan juga pengenalan produk-produk yang diluncurkan. Penggunaan *crisis center* di luar fungsinya pada saat tidak terjadi krisis merupakan kebijaksanaan tersendiri dari Divre II, Samuel Hadiyana memberikan penjelasan mengenai hal ini

“Memang sulit dibayangkan bagaimana bisa pusat krisis dijadikan pusat informasi berbagai *event* dan produk, jika tidak sedang terjadi krisis. Tapi itu merupakan kebijakan tersendiri dari kita, pertimbangan kita adalah, pusat krisis tetap selalu siap meskipun tidak terjadi krisis, dan fungsinya sebagai sumber informasi tetap berjalan meskipun tidak dalam situasi krisis.”

#### 4.5.3. Pilihan Strategi

Setelah krisis dikarantinakan, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan strategi yang akan digunakan. Dalam kasus Speedy, Divre II menggunakan pilihan strategi adaptif yang dianggap tepat digunakan setelah melihat situasi dan kondisi krisis. Strategi adaptif dapat meminimalkan resiko yang dihadapi Divre II sehingga *win-win result* yang diharapkan dapat dicapai.

Langkah-langkah yang dilakukan Divre II untuk merealisasikan strategi adaptif antara lain:

- Mematikan semua koneksi Speedy sementara waktu untuk menghindari kesalahan yang lebih banyak lagi terhitung mulai tanggal 20 Desember 2004 sampai 1 Januari 2005.
- Melakukan perbaikan dan memodifikasi ulang sistem *billing* Speedy. Sistem penghitungan yang semula menggunakan satuan pengali 1 *Mega Byte* (MB) atau Rp. 1.200,- per *Mbyte* diganti dengan satuan pengali 1 *Kilo Byte* (KB) atau Rp. 1,2 per *Kbyte*.
- Menghitung ulang tagihan pelanggan Speedy yang bermasalah (*light, medium, dan heavy internet*) yang bertujuan sebagai salah satu niat baik dari Divre II sekaligus untuk menghindari *class action*. Langkah selanjutnya yaitu sebanyak 3100 pelanggan Speedy yang bermasalah dari total 1.0000 pengguna Speedy, menerima restitusi sesuai dengan jumlah kelebihan tagihan yang dialami. Restitusi tidak hanya diberikan dalam bentuk uang namun juga disertai dengan paket “permintaan maaf” yang berisikan surat permohonan maaf, kalender meja, *notes* dan bolpoin berlogokan Telkom. Kelebihan tagihan atau restitusi, dalam bentuk uang yang telah dijanjikan, dikembalikan mulai tanggal 17 Januari 2005 sampai 28 Februari 2005 melalui masing-masing kandatel dan kancatel.
- Manajemen Divre II melakukan perbaikan dan pengembangan layanan lebih baik lagi salah satunya adalah dengan membuat *help desk* yang lebih bersifat teknis yaitu ditujukan khusus untuk melayani Speedy, sehingga jika pelanggan mengalami masalah langsung dapat menghubungi petugas yang bersangkutan dan yang mengerti tentang Speedy.

- Implementasi *standard* terbaru ADSL yang disebut *two plus* (2+), bertujuan untuk meningkatkan pelayanan Speedy menjadi lebih baik lagi. Evan Bastian, manajer pengembangan infrastruktur Divre II mengatakan  
 "Kalau sebelumnya, panjang kabel hingga sampai ke pemakai tidak boleh lebih dari 2 kilometer, dengan *two plus*, panjang kabel bisa sampai 5 kilometer. Kecepatannya juga lebih tinggi bisa sampai 1,5 mega."

#### 4.5.4. Program Pengendalian

Program pengendalian dilakukan setelah menentukan strategi yang akan digunakan. Program pengendalian yang digunakan Divre II terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

- *Activation manage crisis plan*

Pada tahap ini, strategi adaptif yang telah disusun dan disepakati mulai diaktifkan. Langkah-langkah yang telah disusun dan direncanakan dibagi untuk setiap departemen yang memegang peranan penting dan berhubungan langsung dengan Speedy. Pembagian strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- Departemen pelayanan dan pemasaran

Menghentikan pemasaran Speedy untuk sementara waktu sampai sistem Speedy selesai diperbaiki dan siap untuk digunakan lagi. Memberikan restitusi yang telah dijanjikan kepada pelanggan. Melakukan *training* terhadap petugas *help desk* Speedy yang lebih bersifat teknis.

- Departemen *public ordinary telephony services* (pots)

Bekerjasama dengan setiap kancatel dan kancatel untuk melakukan penghitungan ulang terhadap kelebihan tagihan yang dibebankan kepada pelanggan Speedy.

- Departemen performansi (IT)

Mematikan semua koneksi Speedy untuk sementara waktu selama perbaikan sistem dilakukan. Melakukan perbaikan dan memodifikasi ulang sistem *billing* Speedy. Mengimplementasikan *standard* terbaru ADSL yang disebut *two plus*, sehingga layanan Speedy menjadi lebih baik lagi.

-. Departemen *public relations*

Menangani dari segi komunikasi, melalui *press release* maupun mengadakan konferensi pers, sehingga publik dapat mengetahui bahwa ada itikad baik dan tanggung jawab pihak Telkom terhadap masalah Speedy. Ini juga dilakukan sebagai salah satu bagian dari strategi Divre II untuk menghindari *class action*. Konferensi pers dilakukan dengan mengundang sejumlah wartawan antara lain dari detik.com, kompas, *investor daily* dan suara pembaruan, bertempat di kantor PT Telkom Divre II. Sedangkan *press release* yang dikeluarkan oleh pihak Telkom pada tanggal 20 Desember 2004 dan ditandatangani sendiri oleh Kadivre II berjudul “Telkom Perbarui Sistem *Billing* Speedy”

- *Action strategy*

Strategi adaptif yang telah disusun mulai dilakukan dan diterapkan. Penerapannya dilakukan oleh masing-masing departemen yang sudah menerima pembagian tugas sebelumnya, dan yang menjadi sasaran adalah korban dalam kasus Speedy ini yaitu pelanggan Speedy untuk paket *limited*. Selama penerapannya, terus dilakukan observasi baik terhadap keefektifitasan strategi adaptif sendiri maupun kondisi di lapangan selama diterapkannya strategi tersebut. Observasi dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap tingkat komplain pelanggan yang didapat melalui layanan *customer care* maupun mengacu data pada plasa.com, apakah mengalami penurunan atau tidak. Dari observasi yang telah dilakukan pada krisis Speedy, ternyata strategi yang dilakukan terbukti cukup efektif, terlihat dari berkurangnya komplain yang datang kepada *customer care* dan *class action* yang menjadi ancaman pun dapat dihindari.

- *Recovery*

Dampak-dampak yang ditimbulkan oleh kasus Speedy harus disembuhkan terutama bagi Divre II sendiri. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengembalikan citra Divre II dan produk Speedy, yaitu selain dengan memberikan restitusi Divre II juga melakukan promosi terhadap produk Speedy yang dilakukan melalui berbagai media mulai dari media cetak dan elektronik, promosi di beberapa tempat-tempat umum seperti *mall*. Divre II

juga memberikan komitmennya kepada pelanggan untuk mengembalikan kelebihan tagihan sesuai dengan waktu yang telah diputuskan dan memberikan layanan Speedy yang lebih baik lagi. Optimisme Divre II terhadap pelayanan Speedy yang lebih baik lagi juga merupakan salah satu langkah yang dilakukan Divre II untuk menarik lagi minat pelanggan Speedy yang mulai beralih pada ISP lain.

- *Communication response*

Divre II juga melakukan komunikasi sebagai salah satu upaya pengembalian citra. Salah satu alternatif komunikasi yang digunakan adalah mengadakan pertemuan dengan pelanggan yang dimediasi oleh YLKI, mengirimkan *press release* kepada media, dan mengadakan konferensi pers, dimana informasi yang diberikan adalah tentang permasalahan Speedy dan langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan Divre II untuk menyelesaikannya.

#### 4.5.5. Evaluasi

Setelah pengelolaan dan pengendalian krisis dilakukan, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap kontrol yang sudah dilakukan, ketepatan dan keefektifitasan strategi yang digunakan, serta bagaimana perkembangan terakhir dari kasus dalam masyarakat. Penilaian terhadap kontrol, ketepatan, dan keefektifitasan strategi diperoleh dari laporan masing-masing departemen terhadap strategi yang sudah dijalankan. Sedangkan perkembangan terakhir dari kasus juga terus dipantau dan diikuti melalui media baik cetak maupun elektronik seperti kompas, detik.com, serta melihat tingkat komplain yang berasal dari *customer care* apakah mengalami penurunan atau tidak. Hasil evaluasi oleh Divre II kemudian digunakan sebagai *feedback* untuk melengkapi *crisis plan* sehingga *crisis plan* semakin berkembang, lebih siap, dan sempurna lagi untuk menghadapi krisis lain yang kemungkinan muncul di masa yang akan datang.

Krisis dapat diselesaikan dengan baik, penjualan Speedy yang semakin meningkat, kinerja layanan Speedy yang memuaskan, merupakan hasil evaluasi Divre II terhadap ketepatan dan keefektifitasan strategi yang telah digunakan

dalam krisis Speedy. Hasil evaluasi yang lain adalah isu-isu yang berkembang dalam masyarakat khususnya media, dapat diatasi dengan baik, terbukti tidak ada lagi pemberitaan negatif tentang Speedy.

#### **4.6. Analisis Krisis Melalui 6 Dimensi Manajemen Krisis**

##### **4.6.1. Operations**

Dimensi *operations* dilihat dari dua indikator yaitu keterbukaan dan tanggung jawab. Indikator keterbukaan dijadikan panduan untuk melihat sejauh mana informasi yang diberikan pihak Divre II kepada publik terutama pelanggan Speedy selama kasus Speedy berlangsung (Juli 2004 - Januari 2005). Pada awal kasus, pihak Divre II hanya memberikan penjelasan singkat melalui layanan *customer care* (Telkom 147), penjelasan disampaikan oleh setiap operator yang bertugas dimana pada waktu itu mereka tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan akan Speedy dari segi teknis. Tujuan awal dari diberikannya penjelasan melalui layanan *customer care* tersebut adalah untuk meredam komplain-komplain yang dilakukan oleh pelanggan Speedy. Penjelasan selanjutnya diberikan oleh pihak Divre II secara resmi melalui *press release* yang ditanda tangani oleh Kadivre II tanggal 20 Desember 2004 (lihat hal 27), disamping itu penjelasan juga diberikan melalui departemen *public relations* dan departemen *public ordinary telephony services* (lihat lampiran 5).

Indikator tanggung jawab digunakan untuk mengetahui, apakah ada suatu bentuk tanggung jawab yang dilakukan pihak Divre II. Adapun tanggung jawab yang dilakukan oleh pihak Divre II terbagi menjadi 2, yaitu secara material dan imaterial. Secara material dilakukan melalui pengembalian kelebihan tagihan, sedangkan secara imaterial adalah komitmen pihak Divre II untuk menyempurnakan layanan Speedynya.

##### **4.6.2. Victims**

Korban dalam kasus speedy ini terlihat dengan jelas yaitu, pelanggan Speedy terutama pelanggan paket *limited*. Divre II sendiri juga memposisikan diri

sebagai korban (lihat lampiran 5), yang menderita kerugian dalam hal reputasi di mata publik terutama pelanggannya.

#### 4.6.3. *Trust/Credibility*

Dimensi ini dimaksudkan untuk melihat bagaimana eksistensi pihak Telkom khususnya Divre II dalam merespon setiap masalah baik itu hanya berupa isu maupun sudah berupa krisis, sekaligus melihat bagaimana kesiapan Divre II jika sewaktu-waktu dihadapkan pada suatu krisis. Indikator yang digunakan yaitu pengalaman masa lalu dan tindakan yang dilakukan.

Dalam sejarah Divre II tercatat ada beberapa kasus bagian dari pengalaman masa lalu yang layak untuk dijadikan pelajaran, seperti kasus pemogokan sejumlah karyawan Divre II pada tahun 1998 (lihat lampiran 5) yang dapat dikategorikan sebagai salah satu krisis. Tindakan yang dilakukan pada saat itu mengacu pada konsep manajemen krisis yang telah dimiliki. Dari indikator ini, dapat dilihat bahwa Divre II memiliki persiapan dalam hal pengelolaan krisis sehingga mereka tahu tindakan apa saja yang harus dilakukan.

#### 4.6.4. *Behavior*

Indikator yang digunakan adalah *good crisis plan*, yaitu suatu perencanaan pengelolaan krisis yang tepat dan terorganisir dengan baik. Divre II memiliki perencanaan pengelolaan krisis yang baik dan terencana (lihat lampiran 2), terbukti pada kasus Speedy krisis dapat diselesaikan dengan baik salah satunya adalah dengan terhindar dari *class action*, menurunnya jumlah komplain pelanggan Speedy dan pencapaian jumlah pelanggan Speedy sebanyak 15.000 pada bulan April 2005.

#### 4.6.5. *Professional Expectations*

*Professional expectations* adalah salah satu dimensi yang digunakan untuk melihat sejauh mana peran *public relations* dalam mengelola berbagai masalah dan isu (lihat hal. 28). Masalah dan isu dapat memicu terjadinya krisis, oleh karena itu *public relations* harus mampu dan sigap dalam menghadapinya. *Analytical and response* adalah salah satu indikator yang digunakan untuk melihat sampai sejauh mana kemampuan *public relations* Divre II dalam melihat berbagai masalah dan isu yang ada dalam masyarakat, dan bagaimana *public relations* dapat melakukan penajaman terhadap masalah-masalah tersebut.

*Professional standards* adalah indikator yang digunakan untuk mengetahui prinsip yang digunakan oleh *public relations* Divre II dalam menghadapi krisis. Bagaimana *public relations* Divre II memosisikan diri sebagai jembatan komunikasi antara perusahaan dan publiknya, dan kode etik yang dipegang. Dalam berbagai masalah yang pernah dihadapi, *public relations* Divre II masih dapat memosisikan diri sebagai jembatan antara perusahaan dan publiknya, meskipun adakalanya mendapatkan tekanan dari perusahaan sehingga *public relations* harus memihak pada satu pihak saja yaitu perusahaannya dalam hal ini Telkom Divre II (lihat hal. 28)

#### 4.6.6. *Lessons Learned*

Indikator yang dipakai adalah *evaluations*, dimaksudkan untuk melihat apakah Divre II juga melakukan evaluasi setelah pengelolaan krisis dilakukan dan krisis dapat diatasi. Evaluasi memiliki peranan yang sangat penting sebagai *feedback* untuk melihat sejauh mana keefektifitasan pengelolaan krisis yang dilakukan sekaligus mendapatkan satu pelajaran atau pengalaman yang berharga tentang kesiapan dalam menghadapi krisis dan mengelolanya sehingga krisis tidak semakin melebar serta dapat diselesaikan dengan baik.

Evaluasi merupakan salah satu bagian terpenting dari konsep manajemen krisis Divre II (lihat hal.40). Berfungsi tidak hanya untuk mengukur sampai sejauh mana keefektifitasan pengelolaan krisis yang sudah dilakukan namun juga

sebagai acuan untuk menyempurnakan *action plan* yang sudah dimiliki dan sekaligus melihat apakah *win-win result* yang diinginkan dapat terwujud.

#### 4.7. **Blueprint Manajemen Krisis PT Telkom Divre II**

Konsep manajemen krisis Divre II, yang dijabarkan melalui *blueprint* (lihat lampiran 2) manajemen krisis Divre II, terdiri dari beberapa tahapan yang menjadi satu kesatuan. Konsep dimulai dengan melihat *risk*, yaitu masalah dan isu serta berbagai kemungkinan yang dapat memicu terjadinya krisis bagi Divre II. *Risk* dihadapi dengan cara mengacu pada dua tahapan, yaitu tahapan *prevention* dan *intervention*.

*Prevention* adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk mencegah dan menangani masalah atau isu sehingga tidak dapat memicu terjadinya krisis. Langkah-langkah yang dimiliki dan dilakukan Divre II pada tahap ini adalah dengan membangun dan mempertahankan citra perusahaan di mata *stakeholder*-nya. Langkah itu dilakukan terutama dengan mengandalkan kemampuan menulis *public relations* misalnya melalui *press release* kemudian membangun *corporate identity* (stiker, logo, seragam) sehingga publik semakin mengenal Telkom khususnya Divre II. Tidak terkecuali meningkatkan pelayanan melalui *customer care* (Telkom 147), juga merupakan salah satu usaha yang dilakukan untuk membangun dan mempertahankan citra perusahaan. Selain itu tahap *prevention* atau tahap pencegahan terhadap krisis ini juga terdiri dari *contingency plan* yaitu langkah-langkah yang diambil pada saat keadaan yang sifatnya darurat. Masalah-masalah yang berhubungan dengan lingkungan seperti bencana baik yang disebabkan oleh alam maupun *human error*, masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan terutama yang menyangkut keselamatan kerja, kesejahteraan karyawan, adalah masalah-masalah yang menjadi bagian dalam *contingency plan*. Adakalanya masalah-masalah yang ada dalam tahap *prevention* seringkali tidak dapat lagi diatasi hanya dengan menggunakan *contingency plan*. Jika hal seperti ini terjadi, maka *contingency plan* selanjutnya dialihkan pada *action plan*. Tercatat beberapa kasus yang dialami Divre II seperti kasus demo karyawan tahun 1998 dan krisis Y2K, dimana pada saat itu *contingency plan* sudah tidak dapat

lagi digunakan untuk mengatasi masalah tersebut sehingga *action plan* digunakan sebagai langkah selanjutnya.

Sedangkan *intervention* berisi langkah-langkah yang dilakukan untuk mengelola dan mengendalikan keadaan pada saat telah terjadi krisis. Pada tahap *intervention* masalah atau isu sudah tidak dapat lagi dikendalikan dan pada tahapan ini krisis sudah jelas terlihat. Pada tahap *intervention*, dimana krisis sudah terlihat jelas, dibagi menjadi tahap *pre-crisis* dan *crisis*. *Pre-crisis* berisi prediksi dari krisis-krisis yang mungkin dapat terjadi di masa mendatang dan barometer krisis yang dijadikan panduan oleh Divre II untuk melihat sejauh mana suatu masalah layak untuk dikategorikan sebagai krisis. Disamping *pre-crisis* tahap yang lain adalah *crisis*, yang berisikan langkah-langkah pengelolaan krisis yang digunakan untuk menangani krisis. *Crisis* dibagi dalam beberapa tahapan-tahapan mulai dari tahap *prodromal*, *acute*, *chronic*, dan *resolution*. Setelah krisis dimasukkan dalam tahapan-tahapan tersebut, langkah selanjutnya adalah *action plan*. *Action plan* terbagi menjadi beberapa langkah yaitu:

- *Identification*  
 Dalam tahapan ini tim yang berasal dari departemen *public relations* akan melakukan riset, baik melalui observasi (internal dan eksternal) maupun melakukan analisis media baik cetak maupun elektronik.
- *Analysis*  
 Data-data yang dikumpulkan dan didapat melalui tahap identifikasi selanjutnya dianalisis dengan melihat pada 5W + 1 H. Analisis ini nantinya akan dapat menggambarkan dan menjabarkan lebih jelas gambaran sesungguhnya dari krisis yang dihadapi untuk selanjutnya dari situ akan dapat diputuskan langkah-langkah atau strategi yang akan digunakan selanjutnya.
- *Isolation*  
 Tahap ini merupakan bagian dari pengelolaan krisis untuk mengkarantinakan krisis sehingga tidak semakin meluas dan membuat kerusakan yang lebih parah lagi. Membentuk pusat krisis dan tim krisis adalah langkah yang dilakukan dalam mengisolasi krisis. Tim krisis sendiri bukan hanya bertugas untuk memutuskan strategi yang akan dilakukan selanjutnya namun juga sekaligus sebagai *spokesperson*.

- *Strategy*

dalam pengelolaan krisis ada 3 strategi yang bisa dijadikan pilihan untuk meredam krisis, strategi tersebut antara lain:

- *Defensive*
- *Adaptive*
- *Dynamic*

- *Restraint Program*

Program pengendalian untuk setiap perusahaan tidak sama dan semuanya berdasarkan kebijaksanaan masing-masing, PT Telkom Divre II juga memiliki tahapan-tahapan sendiri dalam program pengendaliannya, antara lain:

- *Activation manage crisis plan*

Pada tahapan ini, strategi yang telah dipilih, disusun, dan disepakati, dibagi untuk setiap departemen yang mendapatkan tugas.

- *Action strategy*

Strategi yang telah disusun tersebut kemudian mulai diterapkan, dimana penerapannya dilakukan oleh masing-masing departemen yang mendapatkan tugas tersebut.

- *Recovery*

Penyembuhan dilakukan baik kepada korban namun terutama bagi perusahaan sendiri, dan langkah yang dilakukan adalah dengan mengembalikan citra perusahaan maupun dari produk yang menjadi penyebab krisis.

- *Communication response*

Komunikasi dilakukan sebagai upaya pengembalian citra, dalam hal ini *public relations* memegang peranan yang sangat penting antara lain dengan mengandalkan kemampuan *public relations* misalnya melalui *press release* atau konferensi pers.

Setelah semua tahapan dalam *action plan* dijalankan, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap strategi-strategi yang telah dilakukan dan juga melihat kembali keadaan krisis. Evaluasi yang dilakukan pada setiap kasus yang terjadi pada Divre II, kemudian digunakan sebagai *feedback* untuk melengkapi dan menyempurnakan *crisis plan* yang sudah ada. Hasil evaluasi

nantinya akan dapat memperlihatkan hasil pengelolaan krisis yang telah dilakukan dimana Divre II mengharapkan *win-win result*. *Win-win result* selalu diharapkan oleh Divre II sebagai salah satu perwujudan credo Telkom “*Committed To You*”.

#### **4.8. Persamaan dan Perbedaan Konsep Manajemen Krisis Divre II**

##### **4.8.1. Persamaan**

Tahapan-tahapan pengelolaan krisis yang terdapat dalam *action plan* Divre II memiliki persamaan dengan konsep manajemen krisis yang dikemukakan oleh Rhenald Kasali (lihat hal. 12). Persamaan terlihat pada tahapan-tahapan *action plan* yaitu identifikasi, analisis, isolasi, pilihan strategi, dan program pengendalian.

Menurut Rhenald Kasali tahapan identifikasi dilakukan dengan melakukan penelitian. Dalam penelitian tersebut data-data yang berhubungan dengan krisis dikumpulkan untuk melihat kejelasan faktor penyebab timbulnya krisis. Langkah tersebut juga dilakukan oleh Divre II pada krisis Speedy dan krisis yang lain dengan melakukan riset. Langkah pertama yang dilakukan dalam riset tersebut adalah mengumpulkan berbagai data baik yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan, dimana data-data tersebut berhubungan dengan krisis yang dihadapi.

Tahap selanjutnya dari konsep manajemen krisis Rhenald Kasali adalah dengan melakukan analisis krisis yang dijabarkan dalam 5W + 1 H. Langkah tersebut juga dilakukan oleh Divre II tidak hanya pada krisis Speedy saja melainkan juga krisis-krisis lain yang pernah muncul.

Tahap ketiga dari Rhenald Kasali adalah melakukan isolasi yang bertujuan untuk mengkarantinakan atau mengisolasi krisis sehingga tidak semakin meluas. Divre II juga melakukan hal yang sama, direalisasikan dengan mendirikan pusat krisis dan membentuk tim krisis. Tahap selanjutnya dari Rhenald Kasali adalah pilihan strategi dari 3 strategi yang ada yaitu defensif, adaptif, dan dinamis. Divre II juga menggunakan tahapan pilihan strategi dengan 3 pilihan strategi yang sama.

Terakhir tahapan dari Rhenald Kasali adalah program pengendalian. Divre II juga memiliki dan menggunakan tahapan yang sama, dimana program pengendalian dari Divre II terdiri dari *activation manage crisis plan*, *action strategy*, *recovery*, dan *communication response*, yang merupakan bagian dari kebijakan Divre II.

#### 4.8.2. Perbedaan

Perbedaan yang terlihat pada konsep manajemen krisis Divre II adalah adanya tahapan lain yang juga menjadi bagian dari manajemen krisis Divre II. Tahapan yang dimaksud adalah tahapan-tahapan pada *prevention plan* yang meskipun berhubungan dengan *action plan*, namun juga memiliki langkah-langkah tersendiri yang akan digunakan saat menghadapi situasi atau keadaan yang sifatnya darurat. Perbedaan lain adalah adanya tahap *pre-crisis* dimana di dalamnya terdapat *crisis forecasting* dan *crisis barometer*. *Win-win result* merupakan perbedaan terakhir yang terlihat dari konsep manajemen krisis Divre II. Divre II selalu mengutamakan terwujudnya hasil yang baik, sehingga dalam hal ini konsep manajemen krisis itu sendiri tidak hanya berhenti pada tahap evaluasi tapi berlanjut kelangkah-langkah selanjutnya sampai mendapatkan tujuan yang diharapkan.

#### 4.9. Analisis Konsep Manajemen Krisis PT Telkom Divre II

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap pengelolaan krisis yang dilakukan oleh Divre II dalam kasus Telkom Speedy tahun 2004 dan *blueprint* manajemen krisis Divre II sendiri, baik melalui wawancara maupun observasi dapat dilihat bahwa pengelolaan krisis yang digunakan oleh Divre II untuk menghadapi setiap krisis yang menyerang perusahaannya menggunakan konsep manajemen krisis yang dikemukakan oleh Rhenald Kasali. Hal ini terlihat pada tahapan *action plan* yang merupakan inti dari keseluruhan konsep manajemen krisis Divre II. Ketua tim krisis Speedy mengatakan,

“...tahapan-tahapan yang ada dalam *action plan* memang menggunakan konsep dari Rhenald Kasali...”

Meskipun menggunakan tahapan pengelolaan krisis dari Rhenald Kasali, Divre II juga melakukan pengembangan sendiri terhadap konsep manajemen krisisnya. *Action plan* tetap menjadi inti dari pengelolaan krisis namun ada tahapan-tahapan lain (lihat lampiran 2) yang juga menyertai dan berhubungan langsung dengan *action plan*. Tahapan-tahapan yang lain merupakan pelengkap dan penyempurna dari tahapan *action plan*. Tahapan-tahapan tersebut berasal dari berbagai macam konsep yang oleh Divre II dijadikan satu sekaligus bagian dari kebutuhan Divre II akan konsep manajemen krisis yang lebih sempurna lagi. Samuel Hadiyana, ketua tim krisis Telkom Speedy menambahkan,

“...inti dari pengelolaan krisis yang kita miliki memang ada pada tahap *action plan*, namun adanya kebutuhan dari pihak kita sendiri akan konsep manajemen krisis yang lebih sempurna sehingga kita siap menghadapi situasi krisis seperti apa pun maka kita melakukan pengembangan lebih lanjut terhadap konsep manajemen krisis tersebut. Pengembangan yang dilakukan berdasarkan pada berbagai konsep manajemen krisis yang kemudian dijadikan satu disesuaikan dengan kebutuhan dari Divre II sendiri. Kalau anda lihat pada *blueprint* manajemen krisis ini, memang tahapan-tahapan tersebut tidak banyak berperan karena pada akhirnya toh kita juga tetap harus menggunakan *action plan*, namun setidaknya kita tidak terlalu kaget, kalang kabut, dan lebih punya banyak persiapan yang matang untuk menghadapi setiap masalah yang terjadi.”

Divre II memadukan konsep pengelolaan krisis dari Rhenald Kasali dengan konsep pengelolaan krisis dari teori-teori lain yang menjadikan konsep pengelolaan krisis Divre II lebih lengkap dan lebih berkembang lagi sesuai dengan keinginan serta kebutuhan dari Divre II sendiri.