

Manajemen Krisis *Public Relations* PT INKA (Studi Kasus Pada Issue Pintu Kereta LRT Jabodebek)

Fauzi Nurul Sakinah¹, Lusy Mukhlisiana²

¹ Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, kiinar@student.telkomuniversity.ac.id

² Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, lusy.mj@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This research discusses crisis management carried out by public relations of PT Kereta Api Industri (Persero). Crisis is a powerful intensive confrontation that occurs in a short time and is dangerous so that decisions must be made quickly and precisely. The purpose of this study is to describe the crisis management carried out by PT INKA (Persero) PR in dealing with negative issues on the Jabodebek LRT train door. This research examines the crisis communication carried out by PR of PT INKA (Persero) seen from Situational Crisis Communication Theory using case study analysis of qualitative research methods. The research found that PT INKA's PR has carried out crisis management starting from the pre-crisis, crisis to post-crisis stages well, but there are still shortcomings in crisis management efforts in responding to the crisis at the rebuild stage.

Keywords-crisis management, crisis PR, public relations

Abstrak

Penelitian ini membahas Manajemen krisis yang dilakukan oleh *public relations* PT Industri Kereta Api (Persero). Krisis merupakan konfrontasi intensif dahsyat yang terjadi dalam waktu singkat dan berbahaya sehingga harus dilakukan pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen Krisis yang dilakukan PR PT INKA (Persero) dalam menghadapi isu negatif pada pintu kereta LRT Jabodebek. Penelitian ini meneliti tentang komunikasi krisis yang dilakukan oleh PR PT INKA (Persero) dilihat dari *Situational Crisis Communication Theory* menggunakan analisis studi kasus metode penelitian kualitatif. Penelitian menemukan bahwa PR PT INKA telah melakukan manajemen krisis mulai dari tahapan pra krisis, krisis hingga pasca krisis dengan baik, namun masih ditemukan kekurangan dalam upaya manajemen krisis dalam merespon krisis pada tahapan *rebuild*.

Kata Kunci-manajemen krisis, krisis PR, public relations.

I. PENDAHULUAN

Baru resmi dioperasikan pada 28 Agustus 2023 oleh Presiden Joko Widodo, LRT Jabodebek sudah mengalami berbagai krisis. Proyek yang dibuat untuk tujuan baik memberantas kemacetan Jakarta ini ternyata mengalami berbagai masalah selama proses pengadaan dan operasionalnya. Dua hari setelah resmi beroperasi, yakni pada 30 Agustus 2023 LRT Jabodebek mengalami insiden pada pintu rangkaian kereta yang tertahan dan tidak terbuka selama 10 menit, sehingga terjadilah keterlambatan waktu, penumpukan penumpang hingga harus dilakukan evakuasi. Insiden pada pintu LRT Jabodebek ini terjadi beberapa kali, selain insiden tersebut ada pula masalah krusial lain yang terjadi yakni listrik padam yang menyebabkan lampu dan AC pada LRT ikut mati. Hal ini tentu sangat merugikan penumpang dan mencoreng nama PT Industri Kereta Api (Persero) atau PT INKA (Persero) sebagai perusahaan yang memproduksi prasarana termasuk gerbong LRT Jabodebek. Selain itu masalah yang harus dihadapi

oleh PT INKA yakni mengenai desain pintu LRT yang dianggap terlalu rendah dan mengharuskan penumpang untuk menunduk saat melewati pintu.

Seorang *Public Relations* (PR) pada posisi ini yakni PR PT INKA (Persero) harus memiliki pemahaman dan memiliki kemampuan dalam menghadapi krisis yang terjadi terkait issue pada pintu kereta LRT Jabodebek sehingga kemudian dapat menyusun langkah operasional penanganan krisis. Penelitian ini akan membahas permasalahan tentang manajemen krisis yang digunakan oleh PR PT INKA (Persero). Penelitian ini menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Teori SCCT mengarahkan untuk melakukan penelitian manajemen krisis secara spesifik. Teori ini digunakan untuk mengkaji penanggung jawab krisis, yakni PR sebagai tim manajemen krisis perusahaan mengenai mekanisme dan antisipasi yang akan dilakukan untuk melindungi reputasi perusahaan dari krisis yang menerpa.

Peneliti menggunakan teori komunikasi situasi krisis oleh Coombs untuk mengkaji bagaimana PR PT INKA (Persero) mengelola situasi krisis akibat issue pintu kereta LRT Jabodebek. Melalui teori ini, penulis akan meneliti bagaimana tahap dari manajemen krisis PR PT INKA (Persero) yaitu pra krisis, respon krisis dan pasca krisis.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Teori Komunikasi Situasi Krisis (*Situation Crisis Communication Theory* atau SCCT)

Teori SCCT dikembangkan oleh W. Timothy Coombs digunakan untuk mengkaji tugas PR sebagai jembatan komunikasi antara perusahaan dengan publik dan sebagai penanggung jawab krisis perusahaan. “Melalui penerapan teori SCCT, praktisi PR dapat mengetahui reaksi publik terhadap krisis dan strategi krisis yang telah dibentuk tim manajemen krisis (Kriyantono, 2015). Selanjutnya SCCT juga dapat dipergunakan untuk memprediksi tanggapan publik akan dampak krisis yang berpotensi merusak reputasi Perusahaan (Purworini, Hadiswi, & Rakhmat, 2017). Menurut Coombs, Manajemen krisis terbagi menjadi tiga fase, yakni pra krisis, merespon krisis dan pasca krisis. (Coombs & Holladay, 2010) Pada tahap pra-krisis PR berfokus dalam menyusun persiapan dan pencegahan. Pada fase ini, praktisi PR menyusuri berbagai hal yang memiliki potensi menjadi krisis dan harus bisa memetakan masalah yang ada agar dapat menanggulangi datangnya krisis. Selanjutnya fase merespon krisis, fase ini adalah fase ketika krisis sedang menyerang, pada fase ini perusahaan harus segera memberikan respon dengan tetap memperhatikan 3 hal yakni, kecepatan waktu dalam merespon, keakuratan atas respon dan memiliki konsistensi terhadap respon yang disampaikan.

B. Krisis PR

Krisis dalam KBBI berarti berbahaya; mencekam; konfrontasi intensif dahsyat yang terjadi dalam waktu singkat. Kehadiran krisis dapat merusak citra, reputasi baik perusahaan dan juga dapat merusak kepercayaan yang dimiliki khalayak terhadap perusahaan jika tidak ditangani dengan bijak. Praktisi PR perusahaan bertanggung jawab dalam menentukan strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk menghadapi krisis, selain itu PR juga dituntut untuk mengetahui bagaimana cara terbaik dalam menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan saat krisis tengah terjadi (*crisis decision making*) dan memantau perkembangan krisis yang telah terjadi (*crisis dynamics*).

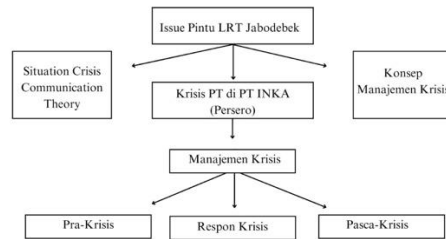
Terdapat tiga elemen umum yang dapat mengkategorikan suatu kejadian hingga menjadi krisis, yaitu apabila peristiwa tersebut memiliki ancaman, kejutan dan memerlukan pengambilan keputusan yang singkat (Mikušová & Horváthová, 2019). Berdasarkan waktu kejadiannya krisis dibagi menjadi 3 jenis yakni, a) Krisis yang datang tiba-tiba. b) Krisis baru muncul c) Krisis bertahan.

C. Manajemen Krisis

Menurut Pinsdorf, Tidak ada perusahaan yang kebal terhadap krisis yang mana artinya krisis bisa terjadi kepada siapa saja, dimana saja dan dapat terjadi kapan saja. (Pinsdorf, 2004) juga menyatakan kemungkinan apabila perusahaan melakukan riset, perencanaan dan pelatihan yang penuh kewaspadaan, maka biasanya perusahaan akan lebih siap dan dapat mengelola dan mengurangi dampak negatif yang akan terjadi akibat kemunculan krisis.

Manajemen krisis dalam Teori yang dikemukakan oleh (Coombs & Holladay, 2010) SCCT terbagi menjadi tiga yakni pra krisis (sebelum krisis terjadi), krisis (saat krisis sedang terjadi) dan pasca krisis (ketika krisis sudah terjadi).

D. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Issue negatif pintu kereta LRT Jabodebek yang terus menyerang perusahaan pada akhirnya mejadi krisis bagi Perusahaan PT INKA (Persero). Krisis yang telah ada harus ditangani dengan tepat supaya tidak merusak reputasi Perusahaan dan tidak menimbulkan krisis baru lain. Untuk menghadapi krisis maka harus dibentuk tim manajemen krisis. Peneliti melakukan penelitian dengan objek penelitian manajemen krisis issue pintu kereta LRT Jabodebek menggunakan *Situation Crisis Communication Theory*. Teori SCCT mengupas fase dalam manajemen krisis, yakni fase pra krisis, respon krisis dan pasca krisis. Maka dari itu peneliti menganalisis tiga fase manajemen krisis tersebut dalam manajemen krisis PR PT INKA (Persero). Kerangka pemikiran tersebut menjadi acuan yang akan dilakukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian ini.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian ini yaitu penelitian studi kasus, sementara kualitatif merupakan pendekatan untuk menemukan hasil penelitian. Metode studi kasus merupakan pendekatan mendalam terhadap suatu kejadian yang mengharuskan peneliti melakukan penelitian dengan cermat dan memahami secara rinci akan suatu peristiwa, aktivitas, proses, individu ataupun organisasi. Lebih lanjut (Yin, 2003)menuturkan dengan penggunaan metode studi kasus, penggunaan dokumen. Peneliti memilih metode studi kasus dikarenakan penelitian ini memiliki hal unik. Penelitian ini menggunakan paradigma Konstruktivisme, Paradigma konstruktivisme merupakan cara pandang orang terhadap diri dan lingkungannya melalui pendekatan psikologi dengan menitikberatkan peran aktif individu dalam berpikir, bersikap dan bertindak.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang peneliti temukan akan dianalisis menggunakan teori *Situation Crisis Communication Theory* (SCCT) tentang tahapan manajemen krisis menurut (Coombs & Holladay (2010)).

A. Upaya Manajemen Pra Krisis PR PT INKA Mengenai Isu Pada Pintu LRT Jabodebek

Pada pendekatan SCCT, terdapat Langkah pertama yang dilakukan dalam manajemen krisis menurut Coombs & Holladay (2010) yaitu manajemen pra krisis. Melalui manajemen pra krisis, memungkinan PR PT INKA (Persero) untuk mengetahui krisis terhadap perusahaan sedini dan secepat mungkin. Teori ini sejalan dengan tahapan implementasi manajemen krisis yang dilakukan oleh PR PT INKA (Persero) yaitu melakukan monitoring pada *media social* dan media massa. Seperti apa yang disampaikan oleh informan Kunci, dimana kegiatan *media monitoring* sebagai aktivitas yang dilakukan oleh PR PT INKA (Persero) untuk melakukan proses pencarian dan analisis informasi yang tersedia di media massa. Khususnya pada kasus ini memanfaatkan kata kunci Isu Pada LRT Jabodebek. Hasil dari monitoring pada media dan analisisnya kemudian akan digunakan menjadi sebuah acuan dalam membentuk tindakan apa yang akan dilakukan nantinya dan sebagai bahan inspeksi bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan.

B. Upaya Manajemen Krisis Merespon Krisis PR PT INKA Mengenai Isu Pada Pintu LRT Jabodebek

Pada tahapan kedua manajemen krisis menurut teori SCCT adalah krisis (saat krisis terjadi). Kasus krisis yang dialami oleh PT INKA (Persero) ini jika dilihat dari waktu kejadiannya dikategorikan kedalam Krisis baru muncul (*emerging crises*). Krisis PR yang muncul akibat issue pada pintu kereta LRT Jabodebek ini Krisis ini sudah diprediksi akan terjadi di masa depan, hal tersebut membuat PR sudah bersiap. PR telah melakukan penelitian dan perencanaan dalam mempersiapkan diri apabila krisis menyerang. Krisis PR jenis ini memungkinkan PR untuk mempertimbangkan

pengambilan tindakan yang tepat dalam melakukan perbaikan sebelum krisis mencapai tahapan krisis. (Morrison, 2008).

Manajemen krisis sebagai tahap yang dilakukan PR untuk mencegah kejadian mengancam yang berpotensi menjadi krisis, ancaman yang telah menjadi krisis dan setelah krisis terjadi. (Coombs & Holladay, 2010) membagi tahapan merespon krisis menjadi 4 tahap yakni;

1. *Deny*, Pada tahap ini PT INKA (Persero) menyangkal adanya kesalahan pada produk buatannya. Pernyataan yang masuk pada tahapan ini adalah artikel berita yang ditulis dalam detik.com dengan judul “INKA Blak-blakan Biang Kerok Masalah Pintu Kereta LRT Jabodebek”. Dalam artikel berita tersebut ditulis LRT Jabodebek mengungkapkan biang kerok gangguan perjalanan LRT Jabodebek.
2. *Diminish*, Pada tahap ini PR PT INKA (Persero) berusaha mengurangi penyebaran krisis dengan menjelaskan alasan dan menekankan pembenaran atas apa yang menimpa perusahaan. Dituliskan pada artikel dalam Kompas.com berjudul “ PT INKA Tegaskan Pintu Otomatis LRT Jabodebek Hanya Gangguang Teknis”. Artikel tersebut juga memuat pernyataan dari Senior Manajer Humas dan Kantor Perwakilan PT INKA (Persero) Agung Dwi Cahyono, mengenai pintu kereta LRT Jabodebek yang didesain menggunakan sistem *grade of automation* (GoA) 3 tersebut tidak mengalami kerusakan, namun terdapat gangguan teknis seperti kurang sentris system akibat getaran, *limit switch* yang tidak respon hal ini disebabkan oleh sistem yang bekerja menggunakan sinyal dan sensor sehingga masih perlu penyesuaian.
3. *Rebuild*, Pada tahap ini perusahaan mulai melakukan perbaikan atas persepsi publik. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa manajemen krisis PT INKA (Persero) dalam menangani isu pada pintu kereta LRT Jabodebek yang dilakukan oleh *public relations* PT INKA (Persero) melibatkan semua divisi/ bagian dari manajemen yang terkait dengan krisis tersebut untuk diselesaikan dengan segera secara Bersama-sama berdasarkan *Standart Office Procedure* (SOP) manajemen krisis yang telah ditetapkan oleh tim manajemen krisis PT INKA (Persero). Strategi atau pola komunikasi yang dilakukan oleh PR PT INKA (Persero) dalam merespon krisis disepakati secara bersama-sama melalui rapat dengan divisi terkait LRT Jabodebek. Selanjutnya, PR PT INKA (Persero) dengan segera mengeluarkan *release* yang kemudian disebarkan melalui media-media besar. *Press release* yang dikeluarkan oleh PT INKA (Persero) masuk pada jenis *news release*. *Press release* sebagai salah satu kegiatan kehumasan bentuk penyebaran informasi ke publik. *Press Release* memuat informasi penting mengenai keadaan perusahaan. PR PT INKA (Persero) mengeluarkan *press release* pada Jum'at 1 September 2023 yang kemudian di sampaikan kepada media-media masa, seperti Tempo.co, Kompas.com dan Detik.com yang dapat dilihat dengan menggunakan kata kunci komitmen PT INKA (Persero) terkait pintu LRT Jabodebek dan Pak Agung Dwi Cahyono sebagai Juru Bicara dari PT INKA (Persero).



Gambar 4 .1 Artikel Berita yang membuat *release* PT INKA (Persero)
Sumber : Kompas.com

4. *Reinforce*, Perusahaan melakukan penguatan untuk memulihkan nama perusahaan dengan menyebarkan informasi positif tentang perusahaan. Praktisi PR yang mampu dengan tepat melakukan penanganan terhadap krisis yang ada akan dapat menyelamatkan *image* perusahaan dari terpaan krisis, sekaligus menjadikan perusahaan tersebut mendapat pembelaan dari publik (White & Mazur, 1995). PR PT INKA berusaha memulihkan nama perusahaan dengan mengambil hati publik dengan cara mengeluarkan konten-konten positif dan mengingatkan publik tentang perbuatan-perbuatan baik dan produk-produk buatan PT INKA lainnya. Membuat konten positif mengenai produk buatan PT INKA yang lain guna menarik perhatian publik seperti mengunggah artikel mengenai kereta *new generation* yang dianggap akan memanjakan pengguna kereta sehingga hal ini dapat menarik minat publik dan kembali mempercayai PT INKA (Persero).

C. Upaya Manajemen Krisis Pasca Krisis PR PT INKA Mengenai Isu Pada Pintuk LRT Jabodebek

Terakhir adalah fase dari manajemen krisis yaitu pasca krisis. Pasca krisis direkognisi sebagai fase bagi PR PT INKA (Persero) untuk melakukan evaluasi terkait strategi manajemen krisis yang telah dilakukan juga sebagai waktu untuk mengkonstruksi persiapan yang lebih matang sehingga akan lebih siap lagi untuk menghadapi krisis berikutnya. PR PT INKA dalam hal ini berupaya untuk terus menjaga hubungan baik dengan media dan *stakeholders* dengan melakukan berbagai aktivitas seperti media visit dan media gathering.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang diperoleh adalah manajemen krisis bisa menimpa perusahaan kapan saja. Krisis yang menimpa perusahaan harus ditangani dengan cepat dan tepat, sehingga dapat meminimalisir kerugian dan munculnya krisis baru. Peran *public relations* di sebuah perusahaan harus bisa merangkul elemen yang ada, baik internal maupun eksternal. Saat krisis melanda perusahaan apapun tanggapan atau pernyataan yang keluar dari pihak perusahaan mempunyai pengaruh terhadap citra perusahaan, terutama saat perusahaan ingin membangun kembali reputasi di mata publik. Pada penelitian mengenai manajemen krisis PR PT INKA (Studi Kasus pada issue pintu kereta LRT Jabodebek), peneliti dapat menyimpulkan bahwa tugas praktisi PR dalam hal ini manajemen krisis telah berhasil dilakukan dengan baik dikarenakan Rangkaian aktivitas manajemen pada Teori SCCT telah dilakukan oleh PR PT INKA (Persero) sehingga krisis dapat cepat ditangani dan tidak sampai mengganggu jalannya perusahaan.

REFERENSI

- Ahmad, M. I. (2020). Manajemen Krisis: Kepemimpinan Dalam Menghadapi Situasi Krisis Covid-19. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*.
- Ahmad, P. (1998). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Menghadapi Krisis. *Paradigma*.
- Budiman, R. A. (2021). *Pengaruh Manajemen Stakeholder dan Komunikasi Krisis Terhadap Reputasi Perusahaan Telkom Indonesia*. Bandung: Telkom University.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication*. SAGE Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kriyantono. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Krisis & Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mikušová, M., & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1884-1868.
- Pinsdorf, M. K. (2004). *All Crises Are Global : Managing to Escape Chaos*. United States of America: Fordham University Press.
- Purworini, Hadiswi, E., & Rakhmat. (2017). Crisis Communication in An Internal Conflict: A Social Constructionist Perspective. *Pertanika Journals Social Sciences&Humanities*.
- Ruslan, R. (2010). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi : Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali
- Warpani, S. P. (2002). *Pengelolaan lalu lintas dan angkutan jalan*. Bandung: Penerbit ITB.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.