

Kajian Manajemen Krisis Bandung Timur Plaza

¹Dona Helisantika, ²Husenfahmi

^{1,2}*Bidang Kajian Public Relations, Fakultas Ilmu Komunikasi,
Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*
e-mail: ¹donaheli@gmail.com, ²husen.fahmi@yahoo.com

Abstract. This thesis entitled “The Crisis Management of Bandung Timur Plaza (Qualitative Research with Case Study Theory that is about Corrective Action of Bandung Timur Plaza (BTP) in Crisis Management). The case that is raised in this research is about the corrective action of Bandung Timur Plaza (BTP) that is caused financial lose so it is ended up with company crisis. The thesis aimed to know : the identification, analysis, covering, and the evaluation of Bandung Timur Plaza (BTP) in order to do Crisis Management. The method that is used in this thesis is qualitative method with case study theory which is aimed to clearly describe and detailed about how the corrective action of Bandung Timur Plaza (BTP) in order to do management crisis. However, the validation of data has gotten from six components of case study, that are : document, archives recording, interview, live observation, participant observation, and literatures. The subjects of this research that has been interviewed were internal management of Bandung Timur Plaza (BTP).

Key Words : Crisis Management, Corrective Action, Mall

Abstrak. Skripsi ini berjudul “Manajemen Krisis Bandung Timur Plaza (Studi Kualitatif dengan Pendekatan Studi Kasus mengenai Tindakan Korektif Bandung Timur Plaza dalam Manajemen Krisis)”. Permasalahan yang diangkat mengenai tindakan korektif yang dilakukan Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menangani permasalahan yang menyebabkan beberapa kerugian sehingga berujung pada krisis perusahaan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui : identifikasi, analisis, penanggulangan, serta evaluasi Bandung Timur Plaza (BTP) dalam Manajemen Krisis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan lebih terperinci mengenai bagaimana Tindakan korektif Bandung Timur Plaza (BTP) dalam Manajemen Krisis. Sedangkan data untuk menunjang penelitian ini diperoleh melalui enam sumber bukti pengumpulan data studi kasus yaitu : dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik (studi kepustakaan). Dalam hal ini subjek sebagai sumber yang diwawancarai adalah pihak manajemen inti Bandung Timur Plaza (BTP).

Kata kunci : Manajemen Krisis, Tindakan Korektif, Mal

A. Pendahuluan

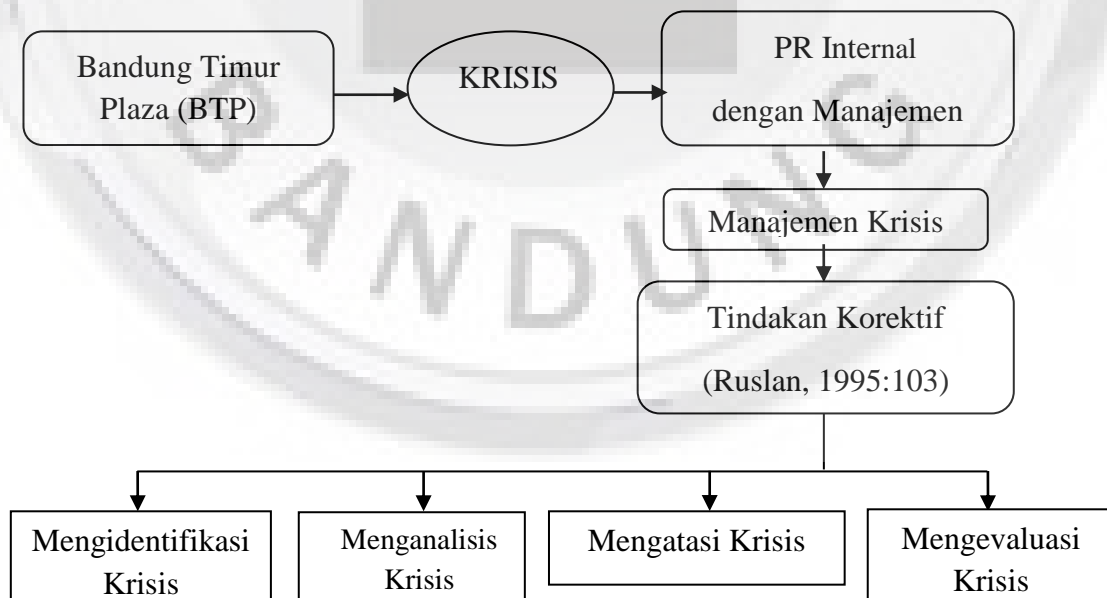
Krisis yang terjadi pada sebuah perusahaan terjadi dalam berbagai tahapan, bila sebuah perusahaan dapat mengantisipasi berbagai krisis yang ada maka tahapan krisis tidak perlu sampai pada tahapan yang membawa banyak kerugian bagi perusahaan. Menurut Renald Kasali dalam buku Manajemen Public Relations (2003) secara konseptual, anatomi krisis dapat dibedakan kedalam empat tahap: Pertama, Tahap Prodromal, dimana krisis baru muncul dan belum mempunyai dampak yang luas terhadap citra korporasi atau institusi. Kedua, Tahap Akut, merupakan pola krisis dimana persoalan muncul ke permukaan. Ketiga, Tahap Kronik, dimana krisis telah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing masalah akibat krisis. Keempat, Tahap Resolusi adalah tahap dimana manajemen harus memulihkan kekuatan agar kembali seperti semula dan dapat melanjutkan aktivitas dengan normal dan lancar (Suparmo, 2011:48).

Sesuai dengan uraian yang dijabarkan oleh Kasali mengenai anatomi krisis. Tahap Prodromal yang mendera Bandung Timur Plaza (BTP) adalah ketika pada tahun

2012 saat pembangunan awal Bandung Timur Plaza (BTP) pihak manajemen melakukan kerjasama dengan Pemkot Bandung, dimana kerjasama tersebut melahirkan konflik antar pihak manajemen BTP dan Pemkot Bandung dengan para pedagang tradisional pasar Ujung Berung. Konflik tersebut didasari oleh keputusan perencanaan Pemkot Bandung yang akan memindahkan pasar Ujung Berung ke kawasan perbelanjaan BTP, karena pasar Ujung Berung dinilai sudah tidak layak untuk menjadi tempat perbelanjaan warga setempat. Dapat dipahami bahwa sebuah keputusan selalu akan menimbulkan pro dan kontra. Kurangnya informasi yang diberikan oleh Pemkot Bandung dan pihak manajemen BTP kepada para pedagang tradisional pasar Ujung Berung, mengakibatkan konflik semakin pelik. Ditambah lagi pada saat itu komunikasi yang dilakukan oleh Pemkot Bandung dan Pihak Manajemen BTP sangat minim sekali dan kurangnya daya persuasi di dalamnya, menyebabkan kesalahan persepsi dan memunculkan isu-isu yang meluas dan bersifat negatif bagi perusahaan (BTP). Banyak sekali pedagang tradisional yang kontra dan menolak dengan keras keputusan Pemkot Bandung tersebut. Setelah melakukan berbagai macam usaha dan perundingan di mana pada akhirnya tidak menemukan kata sepakat. Hingga akhirnya keputusan tersebut dibatalkan dan BTP kembali kepada konsep awalnya yaitu menjadi mall konvensional. Namun, Konflik yang terjadi antar pihak manajemen BTP dan para pedagang tradisional pasar Ujung Berung Bandung ini membuat suatu krisis yang baru muncul dan masih belum berdampak yang begitu luas.

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis, secara teoritis, memberikan masukan dan dasar sebagai salah satu sumbangan pemikiran bagi perkembangan Ilmu Komunikasi khususnya mengenai manajemen krisis. Secara praktis, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pihak manajemen Bandung Timur Plaza yang menjalankan upaya tindakan korektif dalam manajemen krisis.

B. Landasan Teori



Bagan 1
Kerangka Pemikiran Hasil Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan landasan teori yang penulis jadikan dasar atau titik tolak dalam melakukan penelitian. Dapat dijelaskan di sini penulis meneliti bagaimana upaya tindakan korektif Bandung Timur Plaza dalam manajemen krisis. Dalam penelitian ini penulis memaparkan pemikirannya bermula dari krisis yang mendera Bandung timur Plaza (BTP) yang sudah mencapai kepada tahapan krisis kronis. Dalam situasi krisis, *Public Relations* mempunyai peranan penting dalam menangani masa krisis, mengingat masa krisis dapat berdampak negatif terhadap citra perusahaan, sehingga dapat dikatakan Public relations merupakan fungsi manajemen yang startegis. (Soemirat, Ardianto, 2008:185). Dalam menjalankan peran tersebut *Public Relations* harus membuat langkah-langkah yang strategis dan bekerja sama dengan pihak manajemen inti perusahaan yaitu dengan membentuk tim manajemen krisis. Manajemen krisis merupakan salah satu strategi untuk memecahkan persoalan krisis yang ada pada perusahaan. Manajemen krisis merupakan suatu manajemen pengolahan, penanggulangan atau pengendalian krisis hingga pemulihan citra perusahaan (corporate image recovery) (Ruslan. 1999:96).

Berbagai tindakan utama yang digunakan untuk mengantisipasi berbagai krisis yang terjadi pada perusahaan pada hakekatnya sama pada setiap perusahaan. Namun, dalam penerapannya dapat menjadi berbeda-beda dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan seperti luas tidaknya dampak sebuah krisis, waktu terjadinya krisis dan orientasi serta karakteristik dari perusahaan dimana tindakan tersebut diterapkan. Salah satu tindakan dalam mananggulangi krisis yang melanda pada perusahaan adalah dengan upaya tindakan korektif. Menurut Cutlip, Center dan Broom (1994:380) yang dikutip I Gusti Ngurah Putra (1999:52), menyatakan bahwa tindakan perbaikan (corrective action) perlu ditempuh untuk mengetahui sumber munculnya krisis, serta melakukan tindakan untuk mencapai jalan keluar dari krisis yang membelenggu perusahaan yang ditimpa krisis, serta mengevaluasi hasil kerja manajemen krisis untuk menunjang suatu penyelesaian masalah krisis. Di mana didalamnya terdapat beberapa tahap penanggulangan krisis, yaitu: mengidentifikasi krisis, menganalisis krisis, mengatasi krisis, dan mengevaluasi krisis. (Ruslan, 1994:103).

C. Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan latar belakang situasi yang telah diuraikan maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut “Bagaimana tindakan korektif Bandung Timur Plaza dalam Manajemen Krisis?”. Selanjutnya, pertanyaan besar dalam rumusan permasalahan ini diuraikan dalam pokok-pokok sebagai berikut :

1. Bagaimana tindakan korektif manajemen krisis Bandung Timur Plaza (BTP) dalam mengidentifikasi terjadinya krisis?
2. Bagaimana tindakan korektif manajemen krisis Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menganalisis krisis yang terjadi?
3. Bagaimana tindakan korektif manajemen krisis Bandung Timur Plaza (BTP) dalam mengatasi krisis yang terjadi?
4. Bagaimana tindakan korektif manajemen krisis dalam mengevaluasi krisis yang terjadi di Bandung Timur Plaza (BTP) ?

Dari hasil penelitian keempat rumusan masalah tersebut dijelaskan lebih terperinci sebagai berikut :

1. Tahapan mengidentifikasi krisis,

Pada tahapan ini, sebenarnya pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) sudah mendeteksi sejak awal akan terjadinya krisis di masa mendatang dengan keputusan mereka untuk menjual sebagian kawasan BTP, kepada para pelaku UKM pedagang kaki lima yang di kelolah oleh Kopanti Jabar. Dimana dana pembelian tersebut diperoleh melalui kucuran dana dari LPDB (Lembaga Pemberian Dana Bergulir) milik pemerintah. Sehingga, dari kesalahan pengambilan keputusan itulah permasalahan demi permasalahan mulai bermunculan dan berkembang di dalam badan Bandung Timur Plaza (BTP).

2. Tahapan menganalisis krisis,

Pada tahapan ini, pihak manajemen krisis BTP menganalisis krisis yang terjadi dengan menggunakan formula 5W+1H, sehingga terungkaplah secara detil dan mendalam permasalahan-permasalahan yang mengrogoti badan Bandung Timur Plaza (BTP). Dari hasil analisis tersebut, akhirnya pihak Bandung Timur Plaza (BTP) membuat langkah-langkah perencanaan manajemen krisis dalam menentukan jenis tindakan untuk mengatasi krisis dan keluar dari krisis yang terjadi.

3. Tahapan mengatasi krisis,

Pada tahapan ini, dalam mengatasi dan menanggulangi krisis yang terjadi dalam badan Bandung Timur Plaza, pihak manajemen BTP tidak membentuk tim khusus, akan tetapi menggunakan manajemen inti yang turun langsung dan bertugas sebagai tim manajemen krisis. Tim manajemen inti yang tergabung dalam tim manajemen krisis (Generale Affair (Sekaligus Public Relations), Legal, Accounting, Kasir) ini melakukan berbagai tindakan jangka pendek salah satunya adalah upaya untuk memperkenalkan dan membangun citra BTP kepada masyarakat melalui special event, bazaar dan kegiatan-kegiatan promosi lainnya. Sedangkan tindakan jangka panjang yang dilakukan adalah dengan menggunakan strategy dynamic, dimana sebagian kawasan Bandung Timur Plaza (Space-space yang masih tersisa dalam bangunan BTP) ditawarkan kepada beberapa anchor tenant untuk menyewa space kosong yang masih ada dan sebagian lagi kawasan BTP (lahan kosong yang masih belum di bangun) di tawarkan kepada beberapa calon investor, untuk beralih fungsi menjadi apartement, dimana apartement tersebut di rencanakan sebagai jalan keluar dari krisis yang terjadi. Sehingga dengan berdirinya apartement, paling tidak BTP dapat hidup dan menjadi pusat perbelanjaan para penghuni apartement tersebut.

4. Tahapan mengevaluasi krisis,

Pada tahapan terakhir yaitu tahap evaluasi, krisis yang terjadi di dalam badan Bandung Timur Plaza (BTP) merupakan krisis yang bertahan. Krisis tersebut tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen. Hingga saat ini tindakan jangka pendek yang dilakukan oleh pihak manajemen BTP masih belum membuahkan hasil, namun upaya tindakan jangka panjang hampir menemui titik terang dan hampir menemui kata “deal” untuk kesepakatan penjualan sebagian kawasan BTP (lahan kosong BTP yang masih belum dibangun) dengan pihak investor. Public Relations Bandung Timur Plaza (BTP) sendiri berperan sebagai expert preciber (sebagai ahli praktisi yang berpengalaman) dalam mengevaluasi krisis yang dihadapi oleh BTP. Sedangkan tahap evaluasi krisis dilakukan tindakan preventif dan pengisolasian krisis agar krisis tidak terulang lagi di masa mendatang.

D. Kesimpulan

1. Tahapan mengidentifikasi krisis,
Krisis yang terjadi di BTP dikarenakan beberapa faktor, yaitu kesalahan manajemen saat mengeksekusi permasalahan finansial perusahaan.
2. Tahapan menganalisis krisis,
Strategi perencanaan penanggulangan krisis yang terjadi pada badan BTP, yaitu merencanakan tindakan jangka panjang dan jangka pendek.
3. Tahapan mengatasi krisis,
Pada tahapan jangka pendek, pihak BTP menggunakan berbagai macam strategi promosi milik *Public Relations* salah satunya dengan mengadakan *special event*. Sedangkan pada tindakan jangka panjang, pihak manajemen BTP menggunakan *strategy dinamic* dengan menjual saham mereka kepada investor untuk membangun apartemen hunian.
4. Tahapan mengevaluasi krisis,
Krisis di BTP masih bertahan, meskipun pihak manajemen telah melakukan upaya tindakan korektif dalam menanggulangi krisis yang terjadi. Tindakan jangka panjang pada akhirnya membuahkan hasil yang cukup baik sebagai upaya penanggulangan krisis di BTP.

Daftar Pustaka

- Elvinaro Ardianto & Soleh Soemirat. 2002. *Dasar-dasar Public Relations*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fearn-Banks, K. 1996. *Crisis Communications: A casebook Approach*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fink, Steven, 1986, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, AMACOM, New York.
- Nova, Firsan, 2009, *Crisis Public Relations*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Rakhmat, Jalaluddin, 1984, *Metode Penelitian Komunikasi*, Remaja Karya, Bandung.
- Rosady Ruslan.1999. *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ruslan, Rosady, 2003, *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, Grafindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV ALFABETA, Bandung.
- Wesasesa, Silih Agung. 2005. *Strategi Public Relations*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.