

Komunikasi Krisis Perusahaan Jasa Telekomunikasi

Johanna Nathania, Rosita Anggraini, Poppy Ruliana, Guntur Freddy Prisanto

Prodi Ilmu Komunikasi

STIKOM InterStudi

Jakarta, Indonesia

johanna.nathania0902@gmail.com

Abstract—A crisis is a situation that can give impact on the sustainability of the company's business operations, the loss of public trust and damage to the company's image. Proper response to each stage of the crisis will minimize negative public reaction of the company when a crisis occurs. Therefore this research was conducted to see how the company responded when a crisis occurs, and how each stage of crisis communication were being carried out. This journal was created through interviews, analysis of field data, and data from other various sources. This paper examines the satellite disturbances experienced by PT. Telkom Indonesia on the Telkom satellite one which caused the antenna pointing to shift and affected 63 customers, most of which were banking companies with an allocation of 29.26 TPE with a number of sites reaching more than 15,000 sites, that were ATM services. This had caused thousands of Automatic Teller Machines (ATM) throughout Indonesia become offline or temporary disabled, thus causing public panic. This study aimed to determine how crisis communication carried out by PT. Telkom Indonesia. The theories used in this Journal were public relations theory, crisis communication theory and crisis management theory. The research approach was qualitative, the type of research was case study, with data collection through in-depth interviews with three informants from PT. Telkom Indonesia, literature and internet search. The results of this study indicated that PT. Telkom ran 7 stages of crisis communication, in which were have a plan, identify a spokesperson, be honest and open, keep employee inform, communicate with customers and suppliers, update early and often, and don't forget social media. It is very important to run crisis communication in a structured manner when crisis occur. Thus, public trust and corporate image will be maintained.

Keywords—*Public Relations, Crisis, Communication Management, Crisis Communication, Telecommunication*

Abstrak—Krisis merupakan situasi yang dapat menimbulkan dampak terhadap keberlangsungan operasi bisnis perusahaan, hilangnya kepercayaan publik serta rusaknya citra suatu perusahaan. Tanggapan pada setiap tahapan krisis akan meminimalkan reaksi negatif publik terhadap perusahaan ketika krisis berlangsung. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana respon perusahaan ketika krisis terjadi, serta bagaimana tahapan komunikasi krisis dijalankan. Melalui wawancara serta analisa dari data lapangan dan data dari berbagai sumber lainnya jurnal ini dibuat. Tulisan ini mengulas gangguan satelit yang dialami PT. Telkom Indonesia pada satelit Telkom satu yang menyebabkan bergesernya pointing antena dan berdampak pada 63 pelanggan yang sebagian besar adalah perusahaan perbankan dengan alokasi 29,26 TPE dengan jumlah site yang mencapai lebih dari 15.000 site yang sebagian besar merupakan layanan ATM. Hal ini menyebabkan ribuan ATM diseluruh Indonesia offline atau tidak dapat digunakan, sehingga menimbulkan kepanikan

publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana komunikasi krisis yang dijalankan oleh PT. Telkom Indonesia. Teori yang digunakan adalah teori public relations, teori komunikasi krisis dan teori manajemen krisis. Pendekatan penelitian adalah kualitatif, jenis penelitian yaitu studi kasus, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam pada tiga informan dari PT. Telkom Indonesia, kepustakaan serta penelusuran melalui internet. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Telkom menjalankan 7 tahapan komunikasi krisis yaitu have a plan, identify spokesperson, be honest and open, keep employee inform, communicate with costumers and supplier, update early and often, dan don't forget social media. Komunikasi krisis sangat penting dijalankan dengan terstruktur ketika terjadi krisis. Dengan demikian kepercayaan publik dan citra perusahaan tetap terjaga.

Kata Kunci—*Public Relations, Krisis, Management Komunikasi, Komunikasi Krisis, Telekomunikasi*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan telekomunikasi adalah bidang usaha yang bergerak dengan dinamis. Perusahaan telekomunikasi berkembang secara cepat sesuai dengan perkembangan teknologi informasi. Teknologi sendiri bertugas memudahkan segala aktivitas dalam hal berkomunikasi dan bertukar informasi. Kolaborasi antara perbankan dan operator telekomunikasi dinilai bisa meningkatkan penetrasi nasabah di Indonesia. (Pratama, 2014)

Krisis mungkin saja terjadi perusahaan tanpa pandang bulu, bisa terjadi kapan saja, dimana saja, dan pada perusahaan mana pun. Banyak peristiwa yang terjadi yang dapat digolongkan sebagai krisis pada perusahaan baik kasus internal, seperti demo pegawai maupun eksternal seperti rusaknya produk (thylenol johnson & johnson, Samsung galaxy yang 415 meledak, dll). Namun krisis pada perusahaan telekomunikasi dapat dikatakan memiliki efek yang lebih luas dikarenakan melibatkan jaringan telekomunikasi. Karena itu sangat penting bagi perusahaan terutama perusahaan telekomunikasi untuk melakukan komunikasi krisis segera setelah krisis terjadi, hal ini perlu dilakukan untuk meminimalkan kepanikan masyarakat serta mengembalikan citra dan kepercayaan publik akan perusahaan.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) merupakan Badan Usaha Milik Negara di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi serta jaringan telekomunikasi di Indonesia. Kegiatan dari usaha Telkom Group selalu berkembang dan berubah mengikuti perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, tetapi

tetap konsisten dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini bisa dilihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang telah ada sebelumnya (Telkom Indonesia, 2017).

Pada 25 Agustus 2017 krisis melanda PT. Telkom Indonesia, dimana adanya suatu anomali pada satelit Telkom 1 yang diluncurkan sejak 13 Agustus 1999 yang membuat terjadinya pergeseran pada pointing antena satelit Telkom 1. Hal ini berdampak pada 63 pelanggan dengan alokasi 29,26 TPE dengan jumlah *site* yang mencapai lebih dari 15.000 *site* merasakan dampak dari gangguan. Sebanyak 11.574 dari total 15.019 *sites* merupakan layanan ATM serta 3.445 non-ATM. Masyarakat juga merasakan efek dari gangguan satelit ini dimana sepertiga dari 17.000 ATM BCA dan 2.000 ATM Mandiri serta bank lainya seperti Bank BNI dan BRI dengan jumlah lebih sedikit, tidak berfungsi atau offline. Peristiwa ini menyebabkan banyak nasabah merasa terganggu sehingga bank menerima banyak komplain yang juga menyebabkan komplain dari pihak bank dan berbagai pelanggan dari bidang lain kepada PT. Telkom Indonesia. (Hendra, 2018)

Any corporation/institution should be prepared expecting the unexpected: any disaster or issue that can lead to a crisis (Suparmo, 2011).

Maka dari itu penting dilakukan kegiatan manajemen krisis, hal ini merupakan upaya untuk mengembalikan kepercayaan publik, mengantisipasi bagaimana sebuah krisis dapat berdampak pada bisnis dan menyiapkan rencana yang memungkinkan bisnis dengan segera kembali berfungsi. Manajemen krisis melibatkan perencanaan dan tindakan koordinasi serta melengkapi para pengambil keputusan di perusahaan dengan informasi dan rencana yang diperlukan, yang digunakan untuk menghadapi situasi krisis. Bagian terpenting dari manajemen krisis adalah perencanaan komunikasi yaitu bagaimana perusahaan merespons, seberapa cepat respons tersebut, bagaimana perusahaan berkomunikasi, dan pesan-pesan yang disampaikan perusahaan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah menganalisa proses komunikasi krisis pada PT. Telkom Indonesia.

Melihat pentingnya mengembalikan kepercayaan perusahaan dimata publik maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui tahapan komunikasi krisis pada gangguan satelit Telkom 1 yang dilakukan oleh PT. Telkom Indonesia.

II. LANDASAN TEORI

A. *Public Relations*

Menurut Harlow (Ruslan, 2010), *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang khas yang mendukung pembinaan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya mengenai komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama melibatkan manajemen dalam permasalahan atau persoalan, membantu manajemen menjadi tahu dan tanggap terhadap opini publik,

menetapkan dan menekankan tanggung jawab.

Public Relations dalam sebuah organisasi berperan penting dalam menentukan keberlangsungan hidup organisasi. Hal ini dapat terjadi karena *Public Relations* selalu berinteraksi dengan publik organisasi sehingga terjalin relasi yang kuat dan harmonis. (Lattimore, 2010)

Fisan Nova (Nova, 2011), mengatakan *public relations* merupakan bidang yang berkaitan dengan mengelola citra dan reputasi seseorang ataupun sebuah lembaga dimata publik. Profesi *public relations* bekerja di wilayah publik untuk melakukan fungsi komunikasi, hubungan masyarakat (*public relations*), manajemen krisis (*crisis management*), hubungan pelanggan (*customer relations*), hubungan karyawan (*employee relations*), hubungan pemerintah (*government relations*), hubungan industri (*industry relations*), hubungan investor (*investor relations*), hubungan dengan media (*media relations*), mediasi, publisitas, menulis pidato dan guest (*visitor relations*).

B. *Krisis*

Krisis dapat terjadi sewaktu-waktu dan ketika krisis melanda organisasi langkah yang paling krusial dilakukan adalah secepatnya merespon krisis tersebut. Perencanaan yang cermat tentang bagaimana merespon krisis dan bagaimana bersikap lebih teliti dalam mengatur perencanaan krisis komunikasi menjadi kunci penting kesuksesan penanganan krisis (Butterick, 2012).

Krisis adalah suatu ujian bagi eksistensi diri, baik sebagai perusahaan ataupun sebagai individu. Kita tidak akan pernah tau dengan jelas kapan krisis akan terjadi. (Nova, 2011)

Tiga pendekatan perlu dilakukan ketika menghadapi situasi krisis adalah Menghindari krisis, menangani krisis sesegera mungkin jangan sampai krisis semakin memburuk dan mencari cara untuk mengubah krisis menjadi kesempatan.

Arti krisis dari Bahasa Yunani adalah “keputusan”. Maka ketika suatu krisis terjadi, perusahaan didorong untuk memutuskan apa yang akan dilakukan.

Krisis *Public Relations* merupakan suatu peristiwa, rumor, ataupun informasi yang dapat membuat pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, serta kredibilitas suatu perusahaan. Krisis PR hanya akan menyerang perusahaan besar, banyak perusahaan berpikir demikian namun krisis bisa menyerang siapa saja, kapan saja dan dimana saja.

Jadi, bisa dikatakan bahwa krisis bersifat spesifik, tidak dapat diharapkan, dan bisa terjadi kapanpun dan merupakan suatu rangkaian dari beberapa peristiwa, dapat menimbulkan ketidakpastian yang tinggi dan dapat mengancam tujuan suatu organisasi.

Krisis dianggap pula sebagai “*turning point in history life*”, suatu titik balik kehidupan yang hasil akhirnya dapat memberikan pengaruh yang signifikan, baik negatif maupun positif, tergantung pada reaksi yang diperlihatkan tentang krisis tersebut.

Bila dilihat dari kaca mata bisnis, krisis menimbulkan hal-hal seperti Intensitas masalah akan bertambah; Di

media massa, ataupun informasi mulut ke mulut, masalah akan menjadi sorotan utama; kelancaran bisnis sehari-hari menjadi terganggu; nama baik perusahaan juga terganggu; sistem kerja rusak serta perusahaan secara keseluruhan menjadi terganggu; Selain terjadinya kepanikan pada perusahaan, ada kemungkinan masyarakat juga menjadi panik; Dapat mengakibatkan pemerintah melakukan intervensi.

Dalam menghadapi krisis, sikap optimis dalam menetapkan langkah menghadapi krisis merupakan hal yang paling penting. Opini publik dapat tergiring ke arah negatif melalui pemberitaan dari media massa, hal ini penting untuk diseimbangkan. Hal yang perlu dilakukan adalah membentuk pola pikir serta opini masyarakat bahwa krisis juga memiliki sisi positif tidak hanya negatif.

Sehubungan dengan tindakan nyata maka mekanisme dari krisis dapat dinyatakan sebagai “*zero hour*”, yaitu tidak ada waktu untuk berdiam diri. Secara cepat dan tepat krisis harus segera direspon. (Nova, 2011)

C. Komunikasi Krisis

Dalam kajian *Public Relations*, komunikasi krisis atau yang dapat disebut *Public Relations* krisis (*crisis public relations*) adalah salah satu bagian dari suatu tindakan *Public Relations* terukur sebagai tanggapan dari krisis yang dapat merusak citra suatu perusahaan. (Fajar, 2011)

Coombs (2010) menyatakan bahwa “Crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation.” Sebuah proses pengumpulan, pemrosesan dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mengatasi situasi krisis. Komunikasi adalah esensi dari manajemen krisis, melalui komunikasi, informasi dikumpulkan, diproses dan dibagikan kepada yang lainnya. Komunikasi sangat penting dan dibutuhkan dalam tahapan-tahapan krisis. (Timothy Coombs, 2010) Hasil akhirnya adalah badan riset komunikasi krisis yang terus berkembang yang seharusnya berfungsi untuk menerangi praktik komunikasi krisis. Tantangannya adalah menemukan, mengevaluasi, dan mensintesis semua pengetahuan tentang komunikasi krisis. Maksud saya, saran yang dapat dipercayai oleh manajer krisis sebagai berguna dalam upaya mereka. (W. Timothy Coombs, 2014)

Crisis communication is the dialog between the organization and its publics prior to, during, and after the negative occurrence, menurut pendapat Fearn-Banks (Fearn-Banks, 2011). Diartikan bahwa dialog antara perusahaan dan publik dalam jangka waktu sebelum dan setelah krisis merupakan definisi dari komunikasi krisis. Dikatakan oleh Coombs & Sherry bahwa “crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation.” Komunikasi krisis dapat diartikan secara luas sebagai pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang dibutuhkan dalam menghadapi situasi krisis (Timothy Coombs, 2010).

D. Manajemen Krisis

Menurut Kurt P. Stocker, pakar komunikasi dari *Northwestern University*, definisi manajemen krisis adalah “Persiapan dan penerapan berbagai strategi serta taktik yang dapat mencegah atau memodifikasi dampak dari peristiwa-peristiwa penting di perusahaan/organisasi”. Untuk hal terbaiknya, manajemen krisis merupakan suatu cara berpikir dan bertindak ketika semuanya terbentur masalah besar. Tapi untuk hal terburuknya, manajemen krisis menjadi hidup matinya suatu produk, karir atau perusahaan (Caywood, 2011)

Menurut Ronald D. Smith (Smith, 2020), manajemen krisis merupakan proses dimana organisasi merencanakan, menanganu dan mencoba mengatasi masalah yang tidak terkendali.

Michael Register dan Judy Larkin dalam Ayub I. Imran, krisis merupakan suatu peristiwa yang menyebabkan perusahaan menjadi subjek perhatian luas dari media nasional dan internasional serta kelompok-kelompok, seperti pelanggan, pemegang saham, karyawan & keluarga mereka, para politisi serta kelompok-kelompok lain yang memiliki kepentingan yang dibenarkan terhadap kegiatan-kegiatan organisasi. (Imran, 2017)

Kejadian yang kurang menyenangkan yang menyebabkan perusahaan menjadi sorotan, serta mendapat perhatian dari media nasional dan internasional serta kelompok lainnya seperti konsumen, pemegang saham, karyawan dan keluarga karyawan, politisi, pedagang dan kelompok penekan yang memiliki minat dan kegiatan terkait dengan perusahaan tersebut.

Definisi manajemen krisis dalam kehumasan menurut Rosady Ruslan — Strategi *Public Relations* dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang timbul dari suatu peristiwa krisis. Di samping itu membuka saluran informasi atau timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya.

Situasi krisis akan menimbulkan hal-hal berikut pada suatu perusahaan; Meningkatnya intensitas masalah; Menjadi sorotan publik, baik melalui informasi yang disebarkan melalui mulut ke mulut ataupun liputan media massa; Kelancaran kegiatan, aktifitas bisnis sehari-hari, serta nama baik dan citra perusahaan terganggu; Mengakibatkan sistem kerja, etos kerja, sendi-sendi perusahaan rusak secara total yang melumpuhkan kegiatan perusahaan; Disamping membuat perusahaan menjadi panik, masalah tersebut tidak jarang membuat masyarakat ikut-ikutan panik; Mau tidak mau pemerintah turut campur tangan dan memberikan tekanan untuk membantu

mengatasi masalah yang timbul; Bukan Hanya perusahaan namun masyarakat tertentu juga bisa merasakan akibat dari efek krisis tersebut.

Dari sudut Pandang *Public Relations*, Manajemen krisis merupakan pendekatan yang terstruktur dalam penanganan suatu kejadian, dengan tujuan untuk memberikan strategi komunikasi yang tepat sehingga informasi yang diberikan sampai kepada khalayak dengan cepat, meminimalisasi resiko kesalahan informasi dan membantu mengurangi kerugian (Murray, 2001).

Manajemen krisis sering disalah artikan sebagai “*Business Interruption Plan*” atau “rencana untuk mengatasi gangguan kelancaran bisnis”, yaitu yang dapat membantu perusahaan ketika menghadapi berbagai masalah fasilitas seperti, listrik mati, kebakaran atau gangguan sistem komputer: gangguan-gangguan yang sebenarnya bisa diatasi hanya pelatihan sederhana ataupun pembelian fasilitas cadangan. Sementara itu, manajemen krisis melibatkan seluruh keputusan, komunikasi serta orang-orang yang mampu mencegah maupun mengatasi krisis.

Manajemen krisis menyeberangi seluruh batasan organisasi sehingga berdampak pada setiap *stakeholder*, baik sebagai hasil langsung dari masalah maupun sebagai pendukung potensial dari solusi. Manajemen krisis adalah “anda mempertaruhkan perusahaan anda” pada kecepatan yang mengerikan. Pada tingkat ini tekanan dan stres menjadikan krisis sebagai suatu pencapaian tertinggi bagai mereka yang terlibat, atau sebuah mimpi buruk. Dalam pekerjaan PR, manajemen krisis adalah yang paling menghabiskan biaya serta menguji kemampuan praktisi PR dalam iklim yang tidak bersahabat. (Caywood, 2011)

Perusahaan yang dikelola dengan benar pun tidak akan otomatis terhindar dari krisis, tetapi perusahaan yang dikelola dengan benar dapat meminimalkan frekuensi terjadinya krisis, besar kecilnya krisis, dampak krisis dan perusahaan itu dapat menjadikan krisis sebagai *turning point* membangun reputasi.

Dengan menjalankan manajemen krisis yang baik perusahaan dapat membalik arah membangun reputasi dari ancaman menjadi citra positif. Melalui manajemen krisis yang dikelola dengan baik (yaitu mempunyai *crisis plan*) adalah indikator perusahaan yang dikelola dengan baik pula.

E. Tahapan Menanggulangi Krisis

Organisasi bertindak dengan dasar mengurangi dampak negatif yang terjadi serta dipadukan dengan manajemen isu dan krisis yang dikelola dengan baik maka dapat disebut sebagai manajemen krisis yang efektif. Berikut adalah tujuh langkah penting menurut Bruce Condit yang perlu dimiliki perusahaan dalam menjalankan krisis (Spector, 2019).

1. Have a Plan

Hal pertama yang wajib dilakukan adalah menyusun rencana. Tujuan yang jelas merupakan dasar dari setiap rencana. Melindungi individu (karyawan atau publik) yang mungkin terancam oleh krisis, memastikan bahwa audien utama mendapatkan informasi yang cukup, dan organisasi

tetap bertahan merupakan tujuan awal dari perencanaan selama krisis. Rencana tertulis tersebut perlu dimasukkan dalam tindakan khusus yang perlu diambil ketika krisis.

2. Identify a Spokeperson

Perhatian media akan tertuju pada perusahaan ketika adanya potensi kesejahteraan pelanggan, masyarakat umum maupun karyawan terdampak dari krisis tersebut. Juru Bicara perlu ditunjuk agar memastikan perusahaan berbicara dengan satu suara untuk menyampaikan pesan konsisten yang jelas. Siap untuk menjawab pertanyaan dari media, memberikan informasi mengenai krisis yang terjadi dan berpartisipasi dalam wawancara, merupakan hal yang perlu dilakukan oleh juru bicara.

3. Be Honest and Open

Kurangnya kejujuran dan transparansi dapat menghasilkan liputan media yang negatif. Maka, untuk menghentikan isu negatif serta meredakan kegilaan media. Transparansi perlu diproyeksikan melalui semua saluran komunikasi seperti wawancara berita, media sosial, pengumuman internal, dll.

4. Keep Employees Informed

Untuk meminimalkan rumor internal yang dapat menyebar keluar dan menimbulkan kepanikan, menginformasi karyawan dapat membantu memastikan bisnis akan terus mengalir semulus mungkin.

5. Communicate With Customers and Suppliers

Informasi mengenai krisis yang terjadi pada organisasi harus berasal dari anda, jangan sampai pelanggan dan pemasok mengetahui mengenai krisis melalui media. Pelanggan dan pemasok haruslah masuk dalam bagian perencanaan termasuk cara penyampaian informasi terbaru yang perlu dilakukan secara teratur selama krisis.

6. Update Early and Often

Daripada rumor mengisi kekosongan lebih baik berkomunikasi dengan publik. Menerbitkan pernyataan, perencanaan aksi, serta perkembangan terbaru sedini dan sesering mungkin sangatlah diperlukan. Ingat kita hidup di siklus berita 24/7, dengan media sosial serta saluran berita kabel. Rencana krisis juga perlu menerapkan hal yang serupa.

7. Don't Forget Social Media

Krisis Ebola dan peristiwa besar lainnya baru-baru ini telah mengkonfirmasi salah satu saluran komunikasi paling penting adalah media sosial. Untuk memantau, *posting*, memberikan reaksi akan aktivitas media sosial saat krisis terjadi, pastikan untuk membentuk suatu tim media sosial.

Puluhan tahun kerja keras dan nilai perusahaan dapat terhapus dalam hanya hitungan jam jika krisis yang tidak dikelola dengan baik. Melalui pengelolaan krisis yang baik dapat ditegaskan bahwa perusahaan dalam mengatasi hampir semua masalah yang mungkin timbul sudah memiliki serangkaian proses dan prosedur.

F. Metodologi Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (Sugiyono, 2012) adalah metode

penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci.

Jenis penelitiannya adalah Studi Kasus, yaitu penelitian terkait dengan penyelidikan intensif dari fenomena tertentu dalam konteks yang sebenarnya. Studi kasus memungkinkan peneliti mengumpulkan informasi yang detail dan “kaya”. Studi kasus yang baik menyoroti berbagai faktor yang mengatur komunikasi dalam situasi tertentu, melukiskan keunikannya, sekaligus—namun tak selalu—mencoba menawarkan pemahaman-pemahaman mendalam yang mempunyai relevansi lebih luas. (Daymon & Holloway, 2011)

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam pada informan penelitian sebagai berikut:

Key informan yaitu Taufik Hendra selaku Officer External Corporate Communication, yang telah bekerja Selama 5 tahun di PT Telkom Indonesia. Informan 1 yaitu Rizkia Januari Putri selaku Officer 1 External Content Management, yang telah bekerja Selama 6 Tahun di PT. Telkom Indonesia. Informan 2 yaitu Kencana Wulan selaku Senior Officer Media Relationship, yang telah bekerja Selama 15 tahun di PT. Telkom Indonesia. Narasumber adalah beberapa orang perwakilan dari Corporate Communication yang bertugas untuk menjalankan komunikasi krisis dalam krisis satelit Telkom 1 ini.

G. Teknik Analisis Data

Tahapan dalam menganalisa data kualitatif menggunakan *grounded theory* terdiri dari tiga jenis pengkodean utama: (a) pengkodean terbuka (*open coding*) yaitu proses analisis yang mengidentifikasi dan menyusun konsep berdasarkan sifat dan ukurannya; (b) pengkodean berporos (*axial coding*) yaitu Seperangkat prosedur penempatan data kembali dengan cara-cara baru setelah pengkodean terbuka, dalam membuat kaitan antar kategori; dan (c) pengkodean terpilih (*selective coding*) yaitu Proses pemilihan kategori inti, pengaitan kategori inti terhadap kategori lainnya secara sistematis, pengabsahan hubungannya, mengganti kategori yang perlu diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut. (Strauss & Corbin, 2017).

H. Keabsahan Data Penelitian

Dalam penelitian ini, pengujian kredibilitas data penelitian dilakukan dengan cara triangulasi.

Triangulasi sumber adalah jenis triangulasi yang dilakukan pada penelitian ini. Triangulasi dengan sumber berarti melalui beberapa sumber derajat kepercayaan suatu informasi di bandingkan dan dicek. (Moleong, 2014)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Membuat rencana (*Have a Plan*)

Proses komunikasi sendiri merupakan hal yang vital, jika terlambat dalam penanganan maka keadaan dapat menjadi semakin buruk, maka dengan adanya SOP dan CMT penanganan *recovery* bisa segera berjalan secepat

mungkin. Namun, SOP yang ada tidak dapat langsung sepenuhnya diterapkan, hanya bagian *strategic* yang dapat langsung diterapkan, untuk bagian operasional dan eksekusi bersifat dinamis sesuai dengan kondisi dan eskalasi krisis yang terjadi.

“Ya dengan adanya SOP ini kan kita yang pasti sudah menjalankan segala sesuatu, PIC-nya sudah tau siapa, orangnya siapa, sehingga semua sudah langsung bergerak tanpa menunggu komando, tanpa ada delay waktu yang terjadi, jadi ketika ada kondisi krisis terjadi semua orang langsung turun bergerak sehingga kita tidak menunggu-nunggu, apa lagi komunikasi kan sesuatu hal yang sangat vital ya dalam kondisi-kondisi krisis sehingga dengan adanya SOP penanganan krisis proses *recovery* bisa segera berjalan dengan cepat tanpa ada delay waktu sehingga layanan kita juga terhadap pelanggan tidak ada terganggu.” (Informan 2 – Putri)

Hal utama yang penting dilakukan adalah membuat *communication plan*. Dalam kondisi apa pun PT.Telkom selalu membuat *communication plan* namun hal yang membedakan hanya lah waktu, yang dimaksud adalah waktu persiapan dan penyampaian yang terbatas dan serba cepat. *communication plan* ini terkait dengan konten, *spokeperson*, *timeline*, materi, waktu penyampaian, apakah dibutuhkan *press conference*, sampai solusi yang akan diambil seperti apa.

Selain membuat *communication plan*, Tim krisis harus bisa menghadapi dan mengerti betul mengenai media. Dalam *communication plan* salah satu yang dibentuk adalah *Crisis center* yang beroperasi selama 24 jam sehari untuk menangani kasus ini. *Crisis center* langsung dipimpin oleh Direktur Utama Telkom Indonesia yaitu Pak Alex J. Sinaga. Hal yang pertama perlu dilakukan dalam komunikasi krisis adalah membuat *communication plan* yang sesuai dengan tujuan perencanaan komunikasi krisis sehingga krisis yang terjadi dapat diatasi secepat mungkin sebelum keadaan semakin memburuk.

Sejalan dengan teori, rencana penanggulangan krisis dimulai dengan tujuan untuk melindungi dan memastikan publik mendapat informasi serta rencana harus dibuat secara terperinci sampai ke tindakan yang akan diambil oleh perusahaan.

B. Identifikasi juru bicara (*Identify a Spokeperson*)

Dalam menghadapi krisis PT. Telkom Indonesia sudah memiliki SOP-nya tersendiri, namun untuk prakteknya akan kembali disesuaikan tergantung eskalasinya. Pada kasus ini Satelit Telkom 1 ini krisis yang dialami cukup besar dimana yang terkena dampak dari gangguan Telkom 1 ini bukan hanya *customer* melainkan juga masyarakat luas. Sehingga Telkom Indonesia memberlakukan konsep satu pintu dimana yang berkewenangan untuk menjadi *spokesperson* adalah *Board of Director* yaitu Direktur Utama Alex J. Sinaga, Direktur Terkait yaitu Direktur Network & IT Solution yaitu Zulfelfi Abidin, Direktur Wholesale & International Service yaitu Abdus Somad Arief dan VP Corporate Communication selaku *spokespersons*

perusahaan yaitu Arif Prabowo.

Corporate Communication dan Tim Krisis tidak mendapatkan kesulitan dalam menunjuk spokesperson dikarenakan sudah tersusun dalam SOP pengendalian krisis, namun hal yang menjadi penting untuk diperhatikan adalah penyajian informasi. Dalam hal ini, yang dimaksudkan adalah seberapa cepat tim krisis dapat menyajikan informasi untuk *spokesperson* sampaikan ke publik. Memberikan *update* informasi, kecepatan, serta keakuratan informasi adalah tantangannya. *Spokesperson* harus dipastikan memahami konteks dan tim komunikasi dituntut pula untuk menyiapkan konten yang bagus dan dibutuhkan publik sehingga komunikasi dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

“Ya tantangannya di kita bukan di *spokepersonnya*, *spokepersonnya* bisa-bisa aja asal kita meng-update informasi. Seberapa cepat kita menyajikan informasi untuk disampaikan ke *spokeperson*, kan kita perlu juga menyebarkan dulu *update* gitu, ke misalnya direksi mana yang akan menyampaikan. Ya tantangan kita harus cepat menyajikan informasi, keakuratannya, balik lagi ke *personelnya*, ke *staffnya*, sejauh mana dia mengerti konteks, jangan sampe hal-hal yang tidak perlu.”

Hal ini serupa dengan teori yang ada dimana *spokesperson* ditunjuk untuk memastikan perusahaan berbicara satu suara, dengan konsisten dan jelas yang dalam hal ini adalah *Board of Director* perusahaan.

C. Jujur dan terbuka (*Be Honest and Open*)

Dalam proses penyampaian informasi, Telkom menggunakan semua media melalui *channel* yang mereka miliki, baik melalui media cetak, TV, *Press Conference*, maupun *social media*. Telkom mengundang media-media dan menyiapkan *news release* untuk dibagikan, sehingga informasi resmi bisa langsung didapat oleh media, hal ini ditujukan untuk mencegah berita yang tidak benar yang dapat merugikan perusahaan.

“Ya pasti ada gitu, dalam kondisi tertentu kita jangan sampe mentah gitu ya, kita menyampaikan tapi nggak ada solusi misalnya, misalnya lagi gangguan, kan gangguan pasti ada teknisi lagi mensolusikan gitu misalnya ini akan *direcover* berapa lama, cara-caranya seperti apa kan dirumuskan butuh waktu, sampe waktu itu *bener-bener fix*, *bener-bener* bisa dipertanggung jawabkan ya kita nunggu dulu gitu, nunggu dulu jangan dikeluarkan dulu”

Pada komunikasi krisis ini Instrumen utama yang digunakan Telkom adalah *News Release* dan *Press Conference* sebagai bentuk informasi resmi perusahaan. Dimana dibuat *News Release* berseri mulai dari kejadian, mulai *recovery*, *progress*, sampai akhir *closing*. *Release* ini sendiri ditujukan agar meng-*Update costumer* terkait kejadian, apa yang sebenarnya terjadi, dampaknya, estimasi *recovery*, dan *backup service*, agar publik terinformasi dengan baik sekaligus menampik berita yang “simpang siur”. Untuk Instrumen lainnya Telkom menggunakan artikel, dan posting di *Social Media*.

Pada tahapan ini dapat dilihat bahwa sesuai dengan

teori transparansi diproyeksikan melalui semua saluran komunikasi seperti yang sudah dijalankan oleh Telkom.

D. Pastikan Karyawan Terinformasi (*Keep Employees Informed*)

Karena bidang usaha yang luas, dan memiliki karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia maka dari itu bukan hanya publik dan *stakeholder* yang perlu diberikan informasi, tetapi karyawan juga perlu diberikan *update* mengenai kondisi yang terjadi. Telkom memiliki media internal berupa Portal Internal, E-mail blast, dan Telkom Group TV yang digunakan untuk menginformasikan berita-berita internal perusahaan, maka pada saat terjadi krisis media tersebut yang digunakan untuk menginformasi karyawan.

“Ya pasti, jangan salah ya karyawan kan di seluruh Indonesia banyak juga yang tidak tau kan, makanya kita juga menyampaikan informasi melalui media internal. Kita punya media internal, media online internal, namanya portal internal, jadi kita mengharapkan tuh, jadi mereka kan tiap hari bukaa portal internal, jadi diperusahaan kan pasti ada media internal kan supaya memudahkan manajemen dalam menyampaikan informasi karena seluruh Indonesia jadi *spread-nya* cepet gitu.”

Bagi PT. Telkom karyawan juga merupakan *agent* komunikasi, sehingga sangat penting untuk menginformasikan karyawan dan idealnya *well inform*. Tujuannya adalah jangan sampai Internal perusahaan sendiri tidak mengetahui mengenai kejadian yang menimpa perusahaannya, tidak mendapat berita *hoax* dari luar, dan bisa menjadi perpanjangan tangan perusahaan untuk menyampaikan informasi ke publik.

Dapat dikatakan bahwa karyawan adalah bagian dari perusahaan maka ketika terjadi kejadian terutama krisis sangat penting untuk menginformasikan apa yang terjadi kepada karyawan, selain itu karyawan juga merupakan agen-agen perusahaan, artinya mereka dapat menjadi perpanjangan tangan perusahaan kepada publik. Ketika karyawan terinformasi dengan baik, maka karyawan dapat menjadi salah satu media penyampaian informasi guna menyebar informasi ke publik yang lebih luas.

Hal ini sejalan dengan teori yang ada dimana menginformasi karyawan penting dilakukan untuk meminimalkan rumor internal yang nantinya dapat menyebar keluar dan menjadi berita palsu.

E. Komunikasi dengan pelanggan dan pemasok (*Communicate With Customers and Suppliers*)

Sebagian besar dari konsumen Satelit Telkom 1 ini adalah Bank dan dampak dari gangguan satelit sendiri sampai dirasakan oleh masyarakat luas. Memberikan informasi secara langsung ke konsumen, Telkom memiliki *Account Manager* yang memang bertugas menjalankan hubungan dengan konsumen, para *Account Manager* ini ditugaskan untuk menyampaikan informasi secara langsung mengenai apa yang terjadi ke konsumen. Sehingga

konsumen mendapatkan informasi akurat mengenai kondisi dari krisis tersebut, dimana informasi tersebut sendiri adalah informasi resmi yang dikeluarkan perusahaan.

“kalo kepada public kan kita sudah jelas kepada yang itu, kepada customer-costumer yang berimpact kita kan pasti mempunyai seperti yang biasa untuk big company kita bekerja sama kita sudah mempunyai Account Management yang memang sudah berinteraksi secara intens kepada pelanggan.nah mereka yang turun untuk menyampaikan dan itu mereka menyampaikan update progress kepada mereka setiap saat.”

Tim komunikasi bertugas memastikan bahwa para Account Manager tersebut betul-betul memahami konteks dan konten yang akan disampaikan kepada konsumen sehingga tidak ada kesalahan informasi.

Sesuai dengan teori yang ada perusahaan perlu memastikan bahwa pelanggan dan pemasok tidak mengetahui mengenai krisis melalui media melainkan berasal dari perusahaan itu terlebih dahulu, pendekatan inilah yang dilakukan oleh PT. Telkom

F. *Perbaharui informasi secepatnya dan sering (Update Early and Often)*

Memberikan *Update* informasi merupakan hal yang penting, agar publik dapat mengetahui bagaimana kondisi terkini dan sejauh apa proses *recovery* telah dilakukan. Setiap kali ada progress mengenai *recovery* PT. Telkom Indonesia segera membuat *news release* untuk meng-*update* informasi. Bahasannya mengenai berapa persen proses *recovery* telah dijalankan, berapa *sites* yang sudah kembali aktif, namun *update* informasi yang dilakukan tidak hanya membahas mengenai progress *recovery*, tetapi juga membahas mengenai lembaga-lembaga pemerintahan yang mengunjungi dan mendukung, bagaimana *recovery* dilakukan, serta mengangkat pula sisi humanis, dll.

“jadi selain kita menginfokan dalam persen berapa progress-nya, update-nya gitu, kita juga memuat informasi yang itu, ya tujuannya apa, ya biar nggak monoton gitu ya, kan boring ya release cuman oh udah 60% gitu misalnya ya kita bawakan juga sisi-sisi humanis, teknisi kita juga kerja keras ya untuk memulihkan, kita angkat juga dari sisi humanisnya dia, kita juga kasih liat foto dia yang lagi kerja menjangkau daerah-daerah terpencil, dia harus meninggalkan keluarganya, segala macam, tantangannya apa kita sampaikan juga di release.”

Dapat dilihat bahwa PT.Telkom telah menjalankan tahap ini dengan baik, dengan tidak membiarkan rumor mengisi kekosongan, memberikan perkembangan baru sedini mungkin.

G. *Jangan lupa media sosial (Don't Forget Social Media)*

Bagi PT. Telkom Indonesia *Social media* merupakan aspek penting dalam komunikasi krisis, terutama di dunia modern ini. Sekarang ini sangat mudah sesuatu hal atau topik menjadi *trending*, maka dari itu tidak mungkin bila media sosial dikesampingkan dalam penanganan krisis ini. Pada bagian *Corporate Communication* sendiri terdapat

Tim khusus untuk menangani media sosial. Tim media sosial ini lah yang mengatur berjalannya media sosial perusahaan, menganalisa, memantau isu, memantau apa yang sedang *viral*, merumuskan konten, dll.

Penggunaan media sosial ditujukan pula untuk menahan berita negatif yang beredar di masyarakat.

“dalam perkembangannya social media mempunyai impact yang cukup besar dan kita menggunakan social media juga untuk mengurangi impact dari berita-berita negative, terutama apabila, kan pada waktu case satelit kemarin banyak juga yang berita hoax yang keluar misalkan seperti satelit Telkom pecah berkeping-keping dan lain-lainnya sehingga banyak berita yang simpang-siur. Kita juga menggunakan social media kita sebagai sarana untuk mengimbangi berita negative mereka supaya public tidak hanya mendapat berita hoax, tapi juga mendapatkan berita yang valid, yang benar dari perusahaan kita.”

Dalam kasus satelit Telkom 1 ini tim social media dituntut untuk dapat membuat konten yang menarik dan padat, mengenai krisis ini. Melihat karakteristik social media yang lebih mengutamakan visual dan tulisan-tulisan singkat, maka tim media sosial sendiri lebih berfokus pada mengedukasi publik mengenai satelit dari pada hanya membahas mengenai apa yang terjadi. Tim media sosial membuat infografis mengenai apa itu satelit, bagaimana sistem kerja satelit, dll. Dalam hal ini tim media sosial ditantang untuk dapat membuat konten yang bagus, menarik, padat tapi tidak membosankan, serta kreatif.

Dapat dilihat bahwa media sosial merupakan aspek penting dalam komunikasi saat ini, terutama pada saat terjadi krisis. Ketika krisis menimpa banyak pemberitaan yang muncul mulai dari berita yang sesuai dengan apa yang terjadi maupun berita-berita negatif yang dapat merugikan dan merusak kepercayaan publik. Maka penggunaan media sosial dengan baik dapat sangat membantu kegiatan komunikasi krisis terutama dalam hal menekan berita negatif serta mengedukasi publik. Sesuai dengan teori yang ada pentingnya membentuk tim media sosial untuk memantau, mem-*posting* dan bereaksi terhadap aktivitas media selama krisis.

Dari penelitian ini pula dapat dilihat dari tiap tahapan yang ada bahwa sebagian besar dari tantangan yang dalam menghadapi krisis ini adalah tim komunikasi krisis dituntut untuk berpikir cepat serta bergerak cepat, dalam hal membuat rencana penanggulangan, menyediakan materi yang tepat bagi *spokesperson*, membuat konten yang tepat untuk diterbitkan kepada publik, dan juga harus cermat memperhatikan media sosial dan memanfaatkannya.

Untuk menghadapi tantangan yang ada, Tim krisis berjalan sesuai dengan SOP dan selalu sigap mencari informasi dan segera menyampaikannya ke publik dengan memanfaatkan berbagai media.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisa dan pembahasan data temuan dari lapangan maka dapat disimpulkan bahwa ada tujuh tahapan komunikasi krisis yang dilakukan oleh PT.

Telkom. Mereka telah menjalankan ketujuh tahapan komunikasi krisis ini dengan sangat baik, dimana setiap tahapan komunikasi krisis dijalankan dengan sesuai dan baik. Mulai dari *have a plan* yaitu pembuatan perencanaan yang sesuai dengan SOP krisis perusahaan, *identify spokesperson* yaitu pemilihan *spokesperson* sesuai SOP perusahaan yaitu Direktur Utama, Direktur Terkait dan VP *Corporate Communication* selalu *spokesperson* perusahaan, *be honest and open* yaitu bersikap terbuka dan jujur dalam penyampaian informasi, *keep employees informed* dimana karyawan selalu diberi update informasi melalui media internal perusahaan, *communicate with suppliers and costumer* yaitu melalui account manager yang memang bertugas menjaga hubungan antara perusahaan dan costumer mereka, *update early and often* bisa dilihat dari *press release* yang diberikan setiap ada progress *recovery* yang dijalankan untuk memastikan masyarakat mendapat informasi terbaru, dan *don't forget social media* dimana *social media* digunakan dengan baik pula untuk mencegah berita negatif beredar. *Corporate Communication* dalam hal ini menjadi kunci penting, dimana mereka berperan dalam mengumpulkan informasi dan menyampaikannya kepada publik. Berbagai media juga digunakan sebagai media penyampaian informasi secara lebih luas. Dalam penyampaian informasi PT. Telkom menggunakan *press release* dan *press conference* sebagai media utamanya, serta instrumen-instrumen komunikasi lainnya sebagai pendukung seperti *social media* dan lain-lain.

Ketika krisis melanda hal yang penting dilakukan adalah melakukan *recovery* dan memberikan update kepada public. Hal ini pula yang dengan baik dilakukan oleh PT. Telkom Indonesia. *Recovery* yang dilakukan secara cepat diimbangi dengan penyampaian *update* yang cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Butterick, K. (2012). *Pengantar Public Relations: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- [2] Caywood, C. (2011). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*. McGraw Hill Professional.
- [3] Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge.
- [4] Fajar, A. (2011). Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen). *Jurnal Komunikasi*.
- [5] Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications: A Casebook Approach (4th edn)*. New York: Routledge.
- [6] Imran, A. I. (2017). *Komunikasi Krisis*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- [7] Lattimore. (2010). *Public Relations : Profesi dan Praktik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [8] Moleong, L. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [9] Nova, F. (2011). *Crisis Public Relations*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [10] Nova, F. (2011). *Crisis Public Relations Bagaimana PR Menangani Krisis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [11] Pratama, R. A. (21. April 2014). *Bisnis.com*. Von Teknologi.Bisnis.com: <https://teknologi.bisnis.com/read/20140421/101/221142/branch1>

- ess-banking-kolaborasi-perbankan-dan-operator-telekomunikasi-dongkrak-jumlah-nasabah abgerufen
- [12] Ruslan, R. (2010). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
 - [13] Satlita, L. (2005). Strategi Komunikasi dalam Menangani Krisis Organisasi.
 - [14] Smith, R. D. (2020). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
 - [15] Smudde, P. M. (2001). Issue or crisis: A rose by any other name....
 - [16] Spector, B. (2019). *Constructing Crisis*. United Kingdom: Cambridge University Printing House.
 - [17] Strauss, A., & Corbin, J. (2017). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PUSTAKAPELAJAR.
 - [18] Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
 - [19] Telkom Indonesia. (2017). Abgerufen am 2017 von telkom.co.id.
 - [20] Timothy Coombs, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd.
 - [21] W. Timothy Coombs, P. (2014). *State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge*.