

Strategi Manajemen Krisis *Public Relations* (PR) PT Pos Indonesia (Persero)

¹Merlin Deswita, ²Nurrahmawati

^{1,2}*Prodi Public Relations, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116*

e-mail: ¹mrlynddswt@gmail.com, ²nurrahmawati10@gmail.com

Abstract. *This research aims to determine how the crisis management strategies of Public Relation at PT Pos Indonesia (Persero) to encounter crisis and explain: (1) Obstacle and support PR PT Pos Indonesia (Persero) in implementation crisis management, (2) The stages in crisis management strategy conducted by PR PT Pos Indonesia (Persero). The method of this research used is qualitative with case studies. Interview from many sources, literature studies, documentary and many more about this research. The subject in this research such as FP External Communication PR PT Pos Indonesia (Persero), a newspaper reporter of Radar Bandung, and three people who used post office service. The theory supports in this research are: Decision Theory and Relationship Management Theory. The conclusion in this research found obstacle and support to encounter PR PT Pos Indonesia (Persero) in implementation crisis management. Obstacle and support internal are from media and shareholder. The stages in management strategies conducted by PR PT Pos Indonesia (Persero) such as: 1. Fact Finding are survey, to know situation, cause from crisis, 2. Planning are analysis purpose, public, job description personnel and decide a media, 3. Communication is conducted the activity program which has been planned and 4. Evaluation are result analyze and changed.*

Keywords: Crisis, Public Relation, and Crisis Management.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen krisis PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis dan menjelaskan: (1) Hambatan dan dukungan yang dihadapi PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan manajemen krisis. (2) Tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Menggunakan wawancara mendalam dari berbagai sumber, penelaahan pustaka, penelaahan dokumen, dan berbagai data yang berhubungan dengan penelitian. Subjek penelitian ini antara lain FP Komunikasi Eksternal PR PT Pos Indonesia (Persero), wartawan media cetak Radar Bandung, dan tiga orang pengguna layanan jasa Kantor Pos. Teori pendukung dalam penelitian ini diantaranya: *Decision Theory* (Teori Keputusan) dan *Relationship Management Theory* (Teori Manajemen Hubungan). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan Hambatan dan dukungan yang dihadapi PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan manajemen krisis. Hambatan dan dukungan internal berasal dari karyawan PT Pos Indonesia (Persero). Hambatan dan dukungan eksternal berasal dari pihak media dan pemegang saham. Tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero) antara lain dengan: (1) Penemuan masalah (Fact Finding) yakni dengan melakukan survey, untuk mengetahui situasi, penyebab dari krisis, (2) Perencanaan (Planning) yakni dengan rumuskan tujuan, publik, *job description* personel & menentukan media, (3) Komunikasi (Communication) yakni dengan melakukan program kegiatan yang sudah di-*Planning* dan (4) Evaluasi (Evaluation) yakni dengan analisis hasil dan melakukan perubahan.

Kata Kunci: Krisis, *Public Relations*, Manajemen Krisis.

A. Pendahuluan

Sebagai praktisi PR (Public Relations) selalu menghadapi beragam peristiwa yang penuh kejutan. Peristiwa yang dihadapi tidak melulu positif bagi perusahaannya, namun peristiwa negatif pun datang silih berganti. Peristiwa negatif atau krisis dapat

berdampak buruk bagi perusahaan hingga menyebabkan kerugian finansial bahkan kebangkrutan. Pada situasi tersebut, diperlukan peran praktisi PR untuk menangani dengan penanganan yang tepat agar terhindar dari kegagalan. Praktisi PR harus selalu siap menghadapi segala kemungkinan yang bakal terjadi dengan perencanaan yang akan diambil berikut konsekuensinya.

Peristiwa negatif atau yang sering dikatakan krisis pernah dilalui oleh banyak perusahaan, dari krisis yang ringan, berat bahkan hingga luar biasa berat untuk dihadapi. Namun dengan strategi manajemen krisis yang direncanakan dengan sebaik-baiknya oleh PR perusahaan, krisis yang dihadapi dapat terselesaikan dan dapat memperbaiki citra nama, produk/jasa perusahaan yang sebelumnya negatif karena krisis berubah menjadi lebih atau bertambah positif.

PT Pos Indonesia (Persero) pun tidak luput dari krisis, krisis yang dialami yaitu dalam kerugian finansial dan kepercayaan masyarakat. Berawal ketika cara komunikasi melalui surat menyurat pernah berada di puncak kejayaan. Di masa itu, PT Pos Indonesia berada di masa keemasan. Namun, sejak dibukanya pintu globalisasi dengan kemudahan akses mengirim pesan atau kabar melalui jaringan telepon dan internet, surat menyurat yang dikirim menggunakan jasa Kantor Pos pun semakin ditinggalkan. Banyak pihak meragukan kecepatan Kantor Pos yang dahulu selalu menjadi pilihan utama masyarakat. Persepsi masyarakat menganggap Pos Indonesia sudah memasuki *sunset industry*¹ atau masuk dalam kelompok industri senja.

Kemajuan teknologi membuat masyarakat lebih memilih menggunakan telepon selular dan internet, yakni melalui pesan singkat dan surat elektronik. Selain lebih murah, pesan terkirim lebih cepat. Terjangan lain datang dari para perusahaan pesaing yang justru mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi secara optimal.

PT Pos Indonesia yang tadinya menjadi *market leader* di bisnis ini, namun tersalip oleh kompetitornya, seperti Tiki dan JNE. Untuk menjadi posisi utama kembali, PT Pos Indonesia (Persero) harus menyusun strategi agar persaingan yang ketat ini dapat dimenangkan dan peran yang harus terlibat yaitu PR PT. Pos Indonesia. Sebab, salah satu bagian penting PR, yakni apa yang mesti dilakukan tatkala perusahaan dibelit krisis.

Strategi PR yang pintar bisa menjadi perangkat ampuh bagi perusahaan untuk menghadapi krisis. Sebab pada dasarnya yang dihadapi setiap perusahaan yang tengah dilanda krisis adalah persoalan bagaimana meraih dukungan dan pemahaman masyarakat yang notabene adalah konsumen mereka. Bukan sebaliknya yang tampak tidak peduli terhadap konsumennya saat krisis menghampiri, yang malah akan merugikan perusahaan dan memperkeruh keadaan.

Setelah melancarkan strategi yang sudah direncanakan sebelumnya, krisis PT Pos Indonesia (Persero) yaitu penurunan jumlah produksi surat melalui Kantor Pos dan persaingan yang ketat di tahun 2008 hingga 2012 mengalami perubahan. Perubahan yang paling terlihat yaitu pada segi finansial yang pendapatannya mengalami peningkatan setiap tahunnya hingga kerugian yang dialami paska krisis ikut berkurang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang situasi yang telah diuraikan, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut. “Bagaimanakah strategi manajemen

¹ Diambil dari wawancara I Ketut Mardjana di Buku Lompatan Satu Dekade, Revolusi Industri Pos Indonesia dan Strategi Transformasi PT Pos Indonesia.2012

krisis Public Relations (PR) PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis?" Selanjutnya, pertanyaan besar dalam rumusan permasalahan ini diuraikan dalam pokok-pokok sebagai berikut.

1. Bagaimana hambatan dan dukungan yang dihadapi PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan manajemen krisis
2. Bagaimana tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero)

C. Kajian Pustaka

Krisis adalah masa gawat atau saat genting, dimana situasi tersebut dapat merupakan titik balik atau sebaliknya. Oleh karena itu masa krisis adalah momen-momen tertentu. Apabila krisis ditangani dengan baik dan tepat waktu, momen mengarah pada situasi membaik, dan sebaliknya apabila tidak segera ditangani, krisis mengarah kepada situasi memburuk, bahkan dapat berakibat fatal (Dikutip dari Buku diklat Interstudi School of PR, 1993) dalam (Ardianto, Elvinaro dan Soleh Soemirat, 2002). Menurut (Lattimore dan kawan, 2010) krisis berbeda dengan masalah sehari-hari, di mana krisis sering menarik minat dan menjadi perhatian publik melalui liputan media. Keadaan seperti ini dapat mengganggu operasional normal perusahaan dan dapat berdampak pada kehidupan di bidang politik, hukum keuangan, serta pengaruh pemerintahan dalam perusahaan.

Krisis yang dialami PT Pos Indonesia yaitu saat kemajuan teknologi membuat masyarakat lebih memilih menggunakan telepon selular dan internet yakni melalui pesan singkat dan surat elektronik, dibandingkan dengan menggunakan jasa Kantor Pos untuk mengirim surat. Selain hal tersebut terdapat lain datang dari para perusahaan pesaing yang justru mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi secara optimal. Sehingga dibutuhkan strategi manajemen krisis yang dibuat oleh sebuah tim. Mereka yang harus duduk dalam tim krisis adalah orang-orang yang dapat mewakili kepentingannya, selain hukum dan pimpinan tertinggi. Pejabat Public Relations menjadi salah satu diantaranya, karena PR harus mampu menggalang dan mengawasi liputan semasa krisis dan sesudah krisis untuk mengembalikan citra perusahaan. Menurut (Ardianto, 2002) Resiko yang timbul sebagai akibat dari krisis adalah: intensitas masalah menjadi meningkat, dibawah sorotan publik, dibawah tekanan pemerintah dan pers, operasional normal perusahaan menjadi terganggu, nama baik produk, dan citra perusahaan terancam.

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 strategis. (Ardianto dan Soemirat, 2002: 185).

Pada penelitian ini, PR PT Pos Indonesia (Persero) menghadapi dan menerima faktor-faktor yang menghambat serta mendukung ketika pelaksanaan manajemen krisis. Hal tersebut diperkuat dengan *Relationship Management Theory* (Teori Manajemen Hubungan). Terminologi *relationship management* merujuk pada proses hubungan manajemen antara organisasi dengan publik internal dan eksternal.

Pada tahapan penyusunan strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero) diperkuat dengan *Decision Theory* (Teori Keputusan) (Heat, 2005: 240 dan 242) dalam (Ardianto, 2011: 98) bahwa:

Decision Theory adalah analisis formal pengambilan keputusan melalui evaluasi sistematis dari alternatif keputusan. Pemahaman teori ini penting bagi PR karena

berfungsi melibatkan pengambilan keputusan tingkat tinggi dan konseling koalisi dominan pada alternatif-alternatif keputusan, terutama yang berada di wilayah isu-isu manajemen.

D. Metode dan Sasaran Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan penelitian kualitatif (*qualitative research*). Dalam melakukan risetnya peneliti menggunakan teknik-teknik wawancara yang mendalam (*depth interview*), dan observasi terhadap suatu gejala, peristiwa, perilaku atau sikap tertentu dengan upaya mendekati informan bersangkutan sebagai objek penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif dengan menggunakan metode untuk memperoleh informasi (Moleong 2004: 9) menyatakan dalam (Ruslan, 2008: 220), dalam mengumpulkan data melalui cara, yaitu survey, pengamatan (observasi) dan penelaahan dokumentasi. Perbedaan itu sesungguhnya didasarkan pada penekanan suatu penelitian yang dilakukan karena dari keempat metode tersebut satu sama lain saling mengisi, dan dimana yang akan dipilih yang akan dipilih dari keempat metode tersebut tergantung pada beberapa faktor, yaitu metode penelitian yang digunakan, subjek yang diteliti, sumber dana, kemampuan tenaga, dan unsur waktu sebagainya.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Menurut (Yin, 1996: 1) Studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan “how” atau “why”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Dalam penelitian ini akan dikaji aspek “how” yaitu bagaimana hambatan dan dukungan secara internal maupun eksternal yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen krisis, dan bagaimana tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan PR PT Pos Indonesia (Persero).

Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam. Penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk memaparkan strategi manajemen krisis yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) saat mengalami krisis yang pernah melanda. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus dapat memberi nilai tambah pada pengetahuan kita mengenai fenomena organisasi, sosial dan politik.

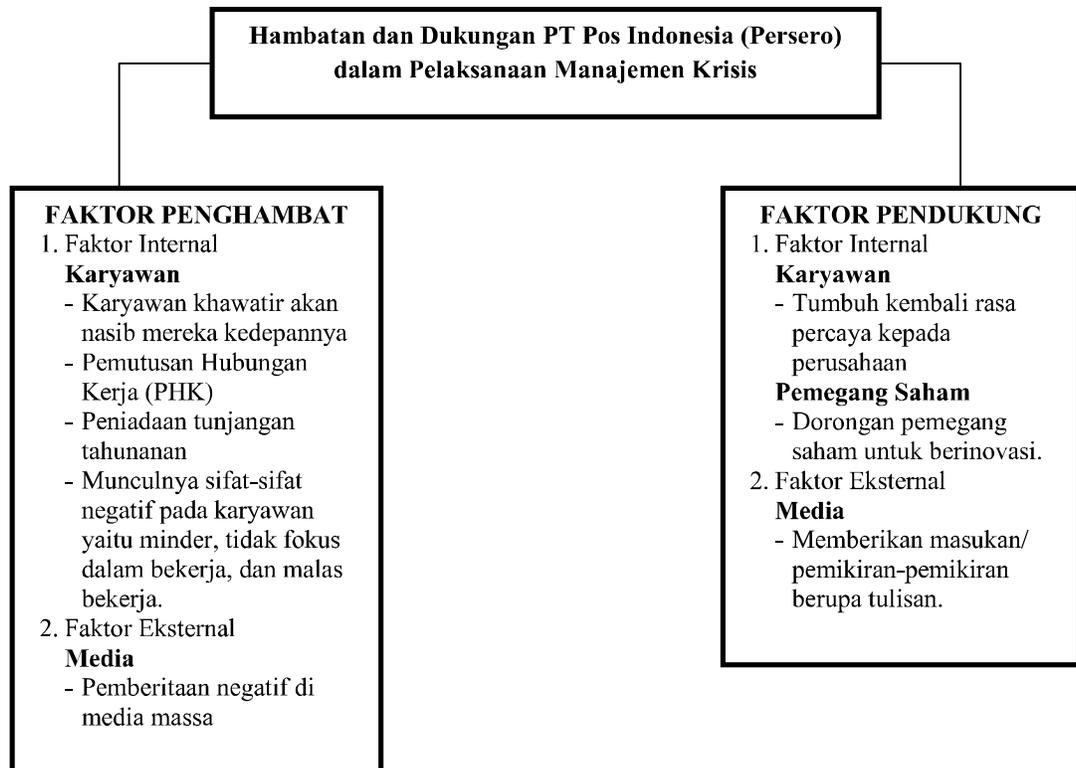
E. Temuan Penelitian

1. Hambatan dan Dukungan yang Dihadapi PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam Pelaksanaan Manajemen Krisis

Seperti terlihat pada Gambar. 1, yang memperlihatkan hambatan dan dukungan yang dihadapi PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan manajemen krisis. Hambatan dan dukungan yang dihadapi dan diterima PT Pos Indonesia (Persero) terbagi menjadi dua yaitu secara internal maupun eksternal. Faktor penghambat internal yaitu karyawan, sedangkan secara eksternal yaitu media. Faktor pendukung internal yaitu karyawan dan pemegang saham sedangkan eksternal yaitu media. Hambatan dan dukungan eksternal berasal dari pihak media.

Faktor-faktor penghambat internal berasal dari karyawan antara lain: Khawatir akan nasib mereka kedepannya, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), Peniadaan tunjangan tahunan dan munculnya sifat-sifat negatif pada karyawan yaitu minder, tidak fokus dalam bekerja, dan malas bekerja. Lalu, faktor penghambat eksternal berasal dari media yaitu pemberitaan negatif di media massa.

Faktor-faktor pendukung internal juga berasal dari karyawan dengan tumbuh kembali rasa percaya terhadap perusahaan serta pemegang saham yang memberi dorongan untuk PT Pos Indonesia (Persero) melakukan inovasi. Secara eksternal, dukungan datang dari media yang memberikan masukan/pikiran-pikiran berupa tulisan.



Gambar. 1
Sumber : Data Diolah

2. Tahapan Strategi Manajemen Krisis PR PT Pos Indonesia (Persero)

Tahapan yang dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam menentukan strategi manajemen krisis yaitu :

1. Survey

Penemuan fakta dengan melakukan survey, dilakukan untuk mengetahui situasi, penyebab dari krisis dan pendapat dalam masyarakat menunjang atau justru menghambat kegiatan perusahaan.

Selubungan dengan kegiatan penemuan fakta (*fact finding*) ini, khususnya yang menyangkut *opinion research*, maka Cutlip dan Center menentukan empat tahap penelitian, yaitu:

1. Penelitian tentang situasi yang sedang terjadi (*current situation*), khususnya mengenai apa yang sedang terjadi.
2. Penelitian tentang prinsip-prinsip dasar public relations yang sedang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan.
3. Penelitian tentang hasil, bagaimana orang memberikan reaksi terhadap protesting yang diadakan oleh organisasi atau perusahaan, misalnya terhadap reaksi pendapat atas suatu advertensi ataupun artikel khusus yang ditulis oleh bagian public relations.
4. Mengadakan evaluasi mengenai bagaimana orang memberikan reaksi dan responnya terhadap stimuli lainnya yang diberikan oleh organisasi ataupun perusahaan.

2. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan bagian penting di dalam usaha memperoleh *public opinion* yang menguntungkan. Penetapan tujuan ini merupakan bidang yang cukup penting, karena menghubungkan kegiatan komunikasi dengan kepentingan dan organisasi ataupun perusahaan. Dalam tahap ini seorang PR perlu sekali mengetahui tujuan dan cita-cita organisasi atau perusahaannya serta harus mempunyai kemampuan untuk menghubungkan berbagai masalah sosial, politik, dan ekonomi dengan masalah manajemen.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan sebelumnya, dalam tahap ini sejumlah langkah harus dilakukan, yaitu:

1. Merumuskan apa tujuan yang harus dicapai oleh *public relations*
2. Mengolah data yang diperoleh
3. Merumuskan bagaimana pesan itu disebarkan
4. Menentukan teknik komunikasinya
5. Memeriksa kesempurnaan informasi yang diperoleh pada tahap survey
6. Membandingkan pengalaman-pengalaman dengan pihak lain guna memperoleh langkah terbaik
7. Mengadakan analisis atas informasi yang diperoleh serta merumuskannya sesuai dengan program kerja, yaitu sesuai dengan situasi maupun tempat.

3. Penentuan Media

Tahapan ini tidak terlepas dari perencanaan tentang bagaimana mengkomunikasikan dan apa yang dikomunikasikan dengan media yang digunakan. Penentuan media yang tepat harus dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero) agar tujuan yang ingin diperoleh tidak salah sasaran. Media yang digunakan oleh PT Pos Indonesia (Persero) yaitu media elektronik maupun media cetak.

4. Pelaksanaan Program

Pada tahap ini PT Pos Indonesia (Persero) mengaplikasikan perencanaan atau penetapan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. PR PT Pos Indonesia (Persero) melaksanakan program untuk mengatasi krisis dengan berhubungan dengan media, pemegang saham, dan konsumen tentunya dengan memalui media yang tepat.

Berdasarkan hal tersebut, dapat digambarkan tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam Gambar. 2 sebagai berikut :



Gambar. 2

Sumber : Data Diolah

F. Diskusi

Kesimpulan

1. Hambatan dan dukungan yang dihadapi PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan manajemen krisis. Hambatan dan dukungan internal berasal dari karyawan PT Pos Indonesia (Persero) dan pemegang saham. Hambatan dan dukungan eksternal berasal dari pihak media.
2. Tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PR PT Pos Indonesia (Persero) antara lain dengan: (1) Penemuan masalah (Fact Finding) yakni dengan melakukan survey, untuk mengetahui situasi, penyebab dari krisis, (2) Perencanaan (Planning) yakni dengan rumuskan tujuan, publik, *job description* personel & menentukan media, (3) Komunikasi (Communication) yakni dengan melakukan program kegiatan yang sudah di-*Planning* dan (4) Evaluasi (Evaluation) yakni dengan analisis hasil dan melakukan perubahan.

Daftar Pustaka

- Ardianto, Elvinaro. 2011a. Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif. Cet. 2. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- 2011b. *Handbook Of Public Relations* Pengantar Komprehensif. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Ardianto, Soleh Soemirat. 2002. Dasar-dasar Public Relations. Cet. Pertama. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morissan. 2010. Manajemen Public Relations: Strategi Menjadi Humas Profesional. Jakarta: Kencana.
- Ruslan, Rosady. 1995. Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra. Jakarta: Galia Indoneia.
- Ruslan, Rosady. 1999. Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. 2008a. Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi/Rosady Ruslan - Ed. Revisi-9. Jakarta: Rajawali Pers.

----- 2008b. Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi. Ed.1
Cet. 4 Jakarta: PT Grafindo Persada.

Yin, Robert K. 1996. Studi Kasus Desain dan Metode/Robert K. Yin: penerjemah, M.
Djauzi Mudzakir. Ed. 1 Cet. 1. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Sumber lain :

Annual Report Pos Indonesia 2012

Lompatan Satu Dekade, Revolusi Industri Pos Dunia dan Strategi Transformasi PT Pos
Indonesia