

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

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.

Praktisi PR mampu ‘memperkirakan akibat-akibat’ atau krisis yang mungkin dialami oleh perusahaan dengan mempersiapkan diri atas kemungkinan terburuk dengan menyusun rencana strategi komunikasi. Strategi komunikasi dapat mengantisipasi krisis, secara sederhana perusahaan harus memelihara hubungan antar *stakeholder* utama, karyawan, konsumen, pemerintah, media dan pihak lainnya yang akan membawa harapan yang positif saat krisis melanda.

Bukan hanya penyusunan rencana strategi komunikasi yang harus selalu sempurna, eksekusinya pun harus tepat sasaran. Terlebih lagi, semuanya acap kali dilakukan di bawah tekanan tinggi (*under pressure*). Tidak berlebihan jika mereka dituntut memiliki kemampuan berfikir dan bertindak secara cepat serta akurat.

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* 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.

Hal yang dikeluhkan banyak konsumen bahwa Kantor Pos sesekali mengalami keterlambatan dalam pengiriman, sedangkan kecenderungan masyarakat mengutamakan kecepatan. Masyarakat pun lebih memilih agen pengiriman lainnya yang menawarkan kecepatan walaupun berbiaya tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh Ahmad Patony di surat pembaca di situs berita online Kompas.com 10 Mei 2013 mengenai pelayanan Pos Indonesia dengan judul “Merasa ditipu PT Pos Indonesia”, beliau mengatakan:

Saya kecewa dan merasa ditipu oleh PT Pos Indonesia. Saya melakukan pengiriman barang pada tanggal 2 Mei 2013 jam 12:47:19 dari Purwakarta tujuan Sungailiat Bangka menggunakan Kilat Khusus. Sampai tanggal 08 Mei 2013 saya belum terima paket yang saya kirim. Katanya paket kilat khusus maksimum 4 hari. Mungkin saya berpikir 1000 kali untuk menggunakan jasa pos kembali. Lebih baik menggunakan jasa swasta yang lebih profesional dan lebih cepat.¹

Pengamat ekonomi, H. Soeharsono Sagir dalam artikel tahun 1996, dengan judul “Sebagai Tanggapan Atas Banyaknya Lontaran Kekecewaan “Dua Gudang Maaf” untuk Pelanggan Pos” yang pernah mengalami

¹ Surat Pembaca Kompas.com yang diakses pada tanggal 10 April 2014 pukul 12:32 WIB <http://www1.kompas.com/suratpembaca/readtanggapan/39860>

ketidaknyamanan dalam pelayanan Pos Indonesia dan mengakui kekecewaannya terhadap keterlambatan pengiriman.

Orang lebih rela mengeluarkan Rp 25.000,00 untuk mengirim barang melalui jasa kurir swasta ketimbang mengeluarkan hanya Rp 4.500,00 untuk mengirim barangnya melalui layanan Pos Patas. Patalnya, walaupun jauh lebih mahal, tetapi layanan kurir swasta dapat sampai di tujuan tepat pada waktunya.²

Opini yang menjadi umum di masyarakat bahwa Pos Indonesia yang berbiaya murah namun sering mengalami keterlambatan memang adanya, namun Pos Indonesia sendiri dalam menanggapi keluhan seperti yang diutarakan oleh Ahmad Patony, dengan cepat membalas dengan surat tanggapan. Dilansir di situs berita online yang sama pada tanggal 22 Mei 2013 yang diwakili oleh Cepe Kusnadi, Pihak Pos Indonesia mengucapkan permohonan maaf atas ketidaknyamanan yang terjadi, dan menjelaskan alasan mengapa peristiwa dialami oleh Ahmad Patony.

Walaupun volume pengiriman surat personal tengah menurun, namun bisnis surat masih menjadi sumber utama penopang pendapatan Pos Indonesia karena pengiriman surat korporat dan paket justru meningkat. Kajian Management Research Center UI dalam buku Transformasi PT Pos Indonesia menyebutkan, satu perusahaan dapat menghasilkan 300 ribu pucuk surat, mulai dari surat tagihan, pemberitahuan, hingga penawaran produk. Sumber

² Artikel "Sebagai Tanggapan Atas Banyaknya Lontaran Kekecewaan "Dua Gudang Maaf" untuk Pelanggan Pos" 1996. Diakses pada tanggal 10 April 2014 pukul 12:32 WIB <http://www.library.ohiou.edu/indopubs/1996/09/18/0090.html>

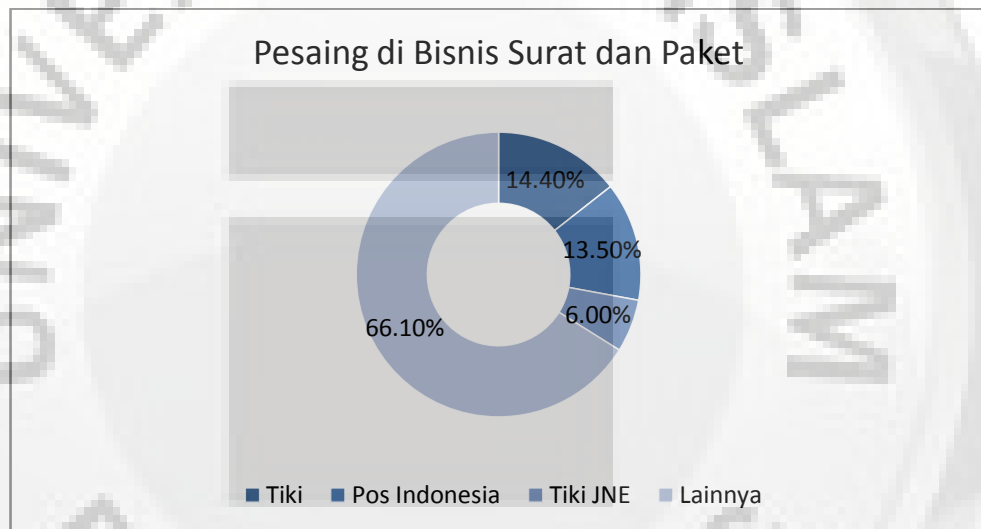
pendapatan terpenting lainnya adalah PosPay, jasa transfer, dan pengiriman paket. Berikut pernyataan mantan Dirut PT Pos Indonesia I Ketut Mardjana dalam wawancaranya di buku Lompatan Satu Dekade PT Pos Indonesia.

Pos Indonesia mencoba bertahan di tengah gelombang serbuan teknologi dan globalisasi untuk mampu menyesuaikan dengan permintaan dan perkembangan zaman yaitu dengan melakukan diversifikasi usaha agar bisa tetap bertahan. Tidak ada jalan lain bagi Pos Indonesia selain gencar ekspansi, lebih kreatif, dan diversifikasi usaha. Tujuannya tidak hanya bertahan, tapi bisa menjadi salah satu perusahaan BUMN yang memberi keuntungan bagi negara.³

PT Pos Indonesia merupakan perusahaan yang bertugas melayani masyarakat dalam pengiriman berita, pelayanan pengiriman barang atau paket, layanan pengiriman uang, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang keagenan. Menjadi perusahaan yang utama dalam pelayanan pengiriman di Indonesia yang berkembang pesat hingga saat ini, ada pula sejumlah ancaman yang senantiasa “mengintai” PT Pos Indonesia. PT Pos Indonesia merupakan perusahaan yang bertugas melayani masyarakat dalam pengiriman berita, pelayanan pengiriman barang atau paket, layanan pengiriman uang, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang keagenan. Di bidang jasa pengiriman surat dan paket, dengan diberlakukannya UU Nomor 38 Tahun 2009 mengenai liberalisasi bisnis jasa pos yang melepas hak monopoli PT Pos Indonesia, banyak perusahaan jasa

³ Diambil dari wawancara I Ketut Mardjana di Buku Lompatan Satu Dekade, Revolusi Industri Pos Indonesia dan Strategi Transformasi PT Pos Indonesia.2012

pengiriman muncul sebagai pesaing antara lain TIKI, JNE, FedEx, DHL dan lainnya yang merupakan perusahaan swasta. Pangsa pasar jasa kurir di Indonesia pada awalnya didominasi oleh Pos Indonesia dengan kekuatannya sebagai perusahaan BUMN, namun pada saat ini menjadi terbagi-bagi dengan bermunculan bisnis yang serupa.



Gambar 1.1

Sumber: Buku Lompatan Satu Dekade Pos Indonesia 2012

PT Pos Indonesia yang tadinya menjadi *market leader* di bisnis ini, namun tersalip oleh kompetitornya, seperti Tiki dan JNE. Pada Gambar 1.1, dalam penguasaan pangsa pasar sebanyak 14.40% diungguli oleh Tiki, sedangkan Pos Indonesia tertinggal 13.50% dalam penguasaan pangsa pasar di Indonesia.

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.

Meskipun tiap kasus berbeda, PR tetap memiliki *common element* sebagai resep jitu dalam menghadapi krisis. Setidak-tidaknya ada delapan langkah yang ditemukan Argenti (Corporate Communication, 2nd edition, 1998) saat krisis berlangsung yang dikutip (Ruslan, 2007).

Diawali dengan mengendalikan situasi secara cepat dan tepat untuk meredam krisis, *taking action before the crisis hit*. Kumpulkan informasi selengkap dan sedetail mungkin. Segera bentuk *Crisis Center* yang bisa meng-update informasi yang akurat untuk pihak media. Langkah perencanaan agar krisis serupa tidak kembali terjadi juga tidak kalah penting untuk dilakukan.

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.

(Ruslan, 2008) Ahmad S. Adnanputra, M.A., M.S., pakar humas dalam naskah workshop berjudul *PR Strategy* (1990), mengatakan bahwa arti strategi adalah bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen.

Setelah melaksanakan strategi yang sudah direncanakan sebelumnya, PT Pos Indonesia (Persero) secara perlahan mampu mengatasi krisis yang dihadapinya. Hingga saat ini, PT Pos Indonesia (Persero) selalu melakukan perubahan agar krisis yang pernah dialami tidak dapat terulang kembali dan menjadi *market leader* dalam bisnis jasa pengiriman di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai bagaimana “Strategi manajemen krisis PR PT Pos Indonesia (Persero)” hingga dapat memulihkan krisis yang dilalui dan memperoleh peningkatan dalam segi finansial dan kenaikan jumlah kiriman surat dan paket di tahun 2012 serta kinerja Pos Indonesia yang membaik setelah mengalami krisis.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan kepada bagaimana strategi manajemen krisis Public Relations (PR) PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

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

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu :

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

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

1. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi kajian yang lebih komprehensif dan memperluas

khsanah ilmu pengetahuan yaitu tentang Public Relations dalam manajemen krisis.

2. Penelitian ini dapat memberikan masukan bagi penelitian selanjutnya dalam rangka penelitian ilmiah di bidang ilmu komunikasi, khususnya dalam melakukan studi kasus mengenai manajemen krisis.

1.5.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam merancang strategi manajemen krisis di PT Pos Indonesia (Persero) dalam usaha menjadi *market leader* di industri jasa pengiriman surat dan paket guna meningkatkan kepercayaan masyarakat menggunakan produk Pos Indonesia yang dimiliki, sehingga dapat menjadi salah satu perusahaan BUMN yang memberi keuntungan bagi negara.
2. Bagi perusahaan lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam menyajikan informasi, pengetahuan, pemahaman dan gambaran mengenai manajemen krisis.

1.6 Setting Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi batasan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimanakah strategi manajemen krisis yang dilakukan Public Relations (PR) PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis. Dengan

memfokuskan kepada dua pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana dukungan dan hambatan yang dihadapi PT Pos Indonesia (Persero) dalam pelaksanaan manajemen krisis dan bagaimana tahapan dalam strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh Public Relations (PR) PT Pos Indonesia (Persero).

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung yang beralamat Jl. Anggrek No.59, yang merupakan kantor Public Relations untuk seluruh Indonesia.

Penelitian ditinjau dari rentang waktu tertentu yaitu memfokuskan kinerja Pos Indonesia pada tahun 2012. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara dan pengamatan. Wawancara dilakukan kepada beberapa narasumber, yaitu FP Komunikasi Eksternal Public Relations PT Pos Indonesia (Persero) Riyan Hardiyana, Warwawan Media Cetak Radar Bandung Hadi Wibowo dan tiga responden dari masyarakat pengguna layanan Kantor Pos (Awan Angger Reksa, Melan Anggraeni dan Andhika Putra kameswara). Wawancara dilakukan di sekitar Bandung, Jawa Barat.

1.7 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan yang akan diteliti. Hal tersebut diperkuat oleh (Astuti, Santi Indra dan O. Hasbiansyah, 2010: 35) yang mendefinisikan sebagai berikut:

Kerangka pemikiran adalah logika penelitian yang dibangun berdasarkan teori-teori atau konsep-konsep yang relevan dengan fokus penelitian. Kerangka penelitian harus memberi petunjuk dalam mengalirkan jalan pikiran menurut kerangka yang logis dan secara kritis induktif.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini mencoba menggambarkan PR Pos Indonesia (Persero) dalam merencanakan strategi manajemen krisis saat menghadapi krisis yang dialami. PT Pos Indonesia (Persero) mencoba memahami terlebih dahulu mengenai krisis. (Dikutip dari Buku diklat Interstudi School of PR,1993) dalam (Ardianto, Elvinaro dan Soleh Soemirat, 2002:181-182) mendefinisikan bahwa:

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.

Menurut (Ardianto, 2002:183) 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).

Dalam menjalankan peranan tersebut, PR harus membuat langkah-langkah strategisnya: *press relations* (hubungan pers), *government relations* (hubungan pemerintah), *opinion leaders relations* (hubungan dengan pemuka pendapat), *trade relations* (hubungan perdagangan). Hal tersebut diperkuat dengan *Relationship Management Theory* (Teori manajemen hubungan) yang merujuk pada proses hubungan manajemen antara organisasi dengan publik internal dan eksternal yang menjadi faktor penghambat serta faktor pendukung dalam pelaksanaan strategi manajemen krisis.

Decision Theory (Teori Keputusan) berkaitan dengan pelaksanaan strategi manajemen krisis yang harus diputuskan dengan tepat oleh PR perusahaan saat krisis melanda. Hal hal yang harus dilakukan dalam mengatasi krisis (Ardianto dan Soemirat, 2002: 185) adalah :

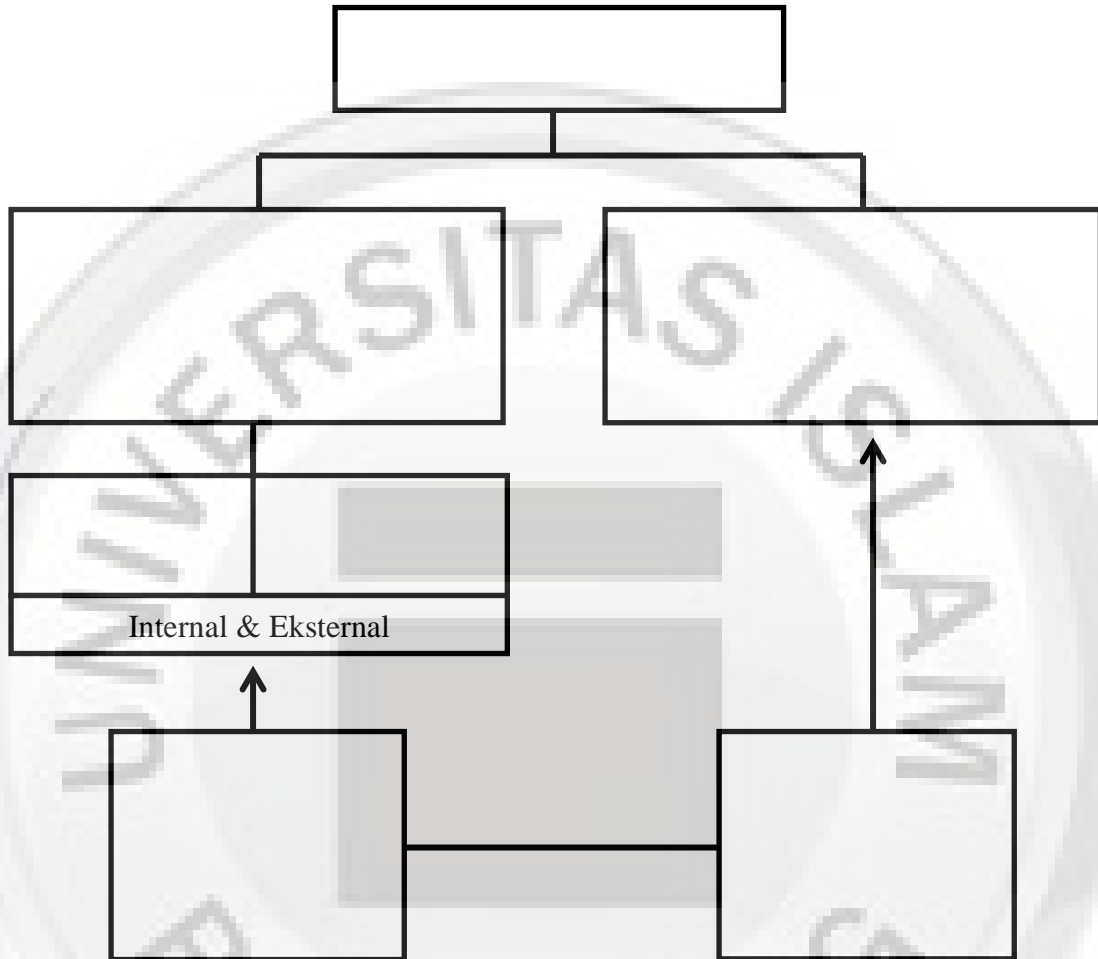
1. *Fact finding*, mencari dan mengumpulkan data, termasuk data penyebab.
2. Membentuk pusat informasi.
3. Pilih juru bicara yang mampu dan berpengalaman. Pastikan bahwa juru bicara mendapatkan semua data dan informasi serta data yang benar.
4. Memberikan keterangan yang cukup, jelas dan benar kepada pers, agar mereka tidak mencari ke sumber yang tidak sesuai.
5. Membuat dokumentasi kejadian tersebut berupa foto, tape atau video sebagai data.
6. Memperbaharui data-data pers dari waktu ke waktu.
7. Memberitahukan operator bahwa tidak ada seseorang pun yang memberikan keterangan selain juru bicara.
8. Permintaan pers untuk kepentingan informasi mereka harus dipenuhi secepatnya.

Menurut Otto Lerbinger (1997), (dalam Morissan, 2010: 172) terdapat delapan tipe krisis, baik yang disebabkan kegagalan manajemen atau kekuatan lingkungan yaitu: krisis alami, krisis teknologi, konfrontasi, krisis kedengkian, nilai manajemen yang menyimpang, sikap manajemen yang tidak senonoh, penipuan secara krisis bisnis dan ekonomi.

Upaya yang cukup serius mengenai tipe-tipe krisis dikemukakan (Claudia Reinhardt,1987) (dalam Morissan, 2010: 172) yang membuat kategori krisis berdasarkan waktu yaitu:

- 1) Krisis bersifat segera (*immediate crises*). Tipe krisis yang paling ditakuti kerana terjadi begitu tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan. Tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan.
- 2) Krisis yang baru muncul (*emerging crises*). Tipe krisis ini masih memungkinkan praktisi humas untuk melakukan penelitian dan perencanaan terlebih dahulu, namun krisis dapat meledak jika terlalu lama tidak ditangani.
- 3) Krisis bertahan (*sustained crises*) adalah krisis yang tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi untuk mengatasinya.

Berikut kerangka pemikiran yang penulis buat dalam penelitian ini :



Gambar 1.3
Kerangka Pemikiran