

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Konteks Penelitian

Pertumbuhan pusat belanja di Indonesia diakui terus mengalami perkembangan. Jumlah *mall-mall* begitu mudahnya ditemukan di pusat-pusat kota, terlebih di kota Bandung, Jawa Barat. *Mall* adalah jenis dari pusat perbelanjaan yang secara arsitektur berupa bangunan tertutup dengan suhu yang diatur dan memiliki jalur untuk berjalan jalan yang teratur sehingga berada di antara antar toko-toko kecil yang saling berhadapan. Karena bentuk arsitektur bangunannya yang melebar (luas), umumnya sebuah *mall* memiliki tinggi tiga lantai. Di dalam sebuah *mall*, penyewa besar (*anchor tenant*) lebih dari satu (banyak). (<http://id.wikipedia.org/wiki/Mal>, diakses pada tanggal 16 Januari, 2015. Pukul. 13:05)

Menurut survei yang dilakukan di kota Bandung, saat ini jumlah pedagang tradisional yang masih giat beraktifitas adalah sekitar 9800 pedagang, jauh dibawah perkiraan tahun 2007 yang masih sekitar 13000 pedagang yang masih aktif, berbanding terbalik dengan pertumbuhan *mall*. Sepanjang tahun 2009 berdasarkan survei, jumlah pertumbuhan *mall* di kota Bandung sekitar 31,4%. Perkembangan jumlah *mall* yang tak terkendali menyebabkan penurunan jumlah pasar tradisional. Perbandingan setiap satu *mall* berdiri maka 100 pedagang dan warung akan gulung tikar. (duty-duty-duty.blogspot.com/2014/12/point-of-view-for-mall.html, (diakses pada tanggal 16 Januari, 2015. Pukul. 13:22).

Di samping itu, alasan masyarakat enggan untuk ke pasar tradisional adalah karena kondisi pasar tradisional yang tidak nyaman, kotor, tidak bersih yang menyebabkan orang lebih memilih ke supermarket atau *mall* yang dari sisi kenyamanan jelas lebih baik. Dahulu pasar tradisional sangat terkenal, dari berbagai daerah penjual yang datang ketempat ini untuk mencari rejeki. semua barang yang dijual laku keras. Keadaan ini tentu saja menguntungkan untuk para penjual. Setiap hari transaksi dilakukan. Beberapa tahun terakhir ini pasar tradisional menjadi sepi, mungkin masih ada segelintir orang yang berbelanja tetapi tidak seperti dulu, keadaan ini tentu saja membuat omset para penjual menurun. Sejak berdirinya sebuah *mall* didaerah sekitaran pasar tradisional jarang orang yang ingin berbelanja dipasar lagi, entah karena alasan gengsi atau apa. Mungkin para konsumen lebih senang berbelanja di *mall* karena barang-barang yang tersedia lebih lengkap dan kenyamanan yang mereka dapatkan. Lalu, bagaimana pemerintah menanggulangi hal ini, mungkinkah pasar tradisional ini akan hilang. Lalu, bagaimanakah nasib para pedagang yang ada di pasar tradisional itu.

Pada tahun 2012 lalu berdirilah Bandung Timur Plaza (BTP) di kawasan Timur kota Bandung tepatnya di jalan A.H Nasution Kav 46, Ujung Berung. Bandung Timur Plaza (BTP) ini didirikan dengan tujuan mengakomodasi para pedagang pasar tradisional dan pedagang kaki lima (PKL) untuk berjualan di dalam *mall* tersebut. Karena selama ini para pedagang pasar tradisional dan pedagang kaki lima (PKL) dianggap sebagai penyebab kesemerawutan kota dan kemacetan. Sehingga disediakanlah tempat atau lahan untuk para PKL berjualan,

dengan begitu setidaknya hal ini akan mengangkat derajat para PKL. Seperti yang kita ketahui pemasukan daerah Jawa Barat sebesar 54% berasal dari sektor informal, seperti pedagang UMKM dan PKL. (<http://www.bedanews.com/ratusan-pkl-jualan-di-mall-bandung-timur-plaza>, (diakses pada tanggal 16 Januari,2015. Pukul.13:44). Oleh sebab itu pemerintah harus memiliki keberpihakan kepada sektor tersebut. Seperti apa yang dikatakan oleh Andra A Ludin selaku Ketua Kopanti Jawa Barat :

“Kami ingin menjadikan kawasan Bandung Timur Plaza (BTP) sebagai proyek percontohan PKL bagi daerah lain, serta membantu pemerintah dalam proses penyerapan tenaga kerja dan memberikan solusi yang menguntungkan bagi semua pihak. Kopanti tergerak mengangkat PKL ke jenjang yang lebih serius dan profesional dengan mengakomodasi PKL berjualan di *Mall* seperti di Bandung Timur Plaza (BTP). BTP sendiri merupakan *mall* pertama di wilayah Bandung Timur yang pengelolannya adalah koperasi dan mayoritas *tenant* diisi oleh PKL.” (Ujar Ketua Kopanti Jawa Barat Andra A Ludin, dalam BadaNews.Com).

Namun tiga tahun berdiri, Bandung Timur Plaza (BTP) ini tidak juga memiliki perkembangan yang signifikan dilihat dari jumlah pengunjung. Tempat yang direlokasi tersebut sepi akan pembeli, sehingga para *tenant* merasa dirugikan karena dagangan mereka kurang laku, bahkan ada yang tidak laku sama sekali. Kondisi ini merupakan suatu hal yang ironi di tengah usaha para *tenant* mencari nafkah demi kelangsungan hidup keluarganya. Reputasi yang dimiliki oleh *mall* ini tentunya menjadi salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya krisis. Dimana masih banyak warga Bandung yang belum mengenal atau bahkan tidak mengetahui sama sekali keberadaan Bandung Timur Plaza (BTP) sendiri.

Beberapa *tenant* Bandung Timur Plaza (BTP) memilih untuk menutup toko mereka untuk sementara dengan alasan sepi akan pengunjung dan tidak

sanggup untuk membayar gaji penjaga toko mereka, karena tidak adanya pemasukan sama sekali sehingga para *tenant* merasa merugi.

Menghadapi situasi dan kondisi seperti ini, akhirnya pihak pengelola Bandung Timur Plaza (BTP) baru berpikir keras, bagaimana caranya agar BTP dikenal oleh publik dan bisa ramai oleh pengunjung. Hal ini terasa semakin sulit karena stand-stand BTP dibeli oleh 70% pedagang dan 30% investor. Situasi ini dapat dikatakan krisis, terutama adalah krisis bagi manajemen perusahaan yang bertanggungjawab menangani situasi ini secara langsung dilapangan. Hampir semua perusahaan pernah mengalami krisis. Dikutip Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto dari buku diktat *Interstudi School of PR, 1993*, Krisis adalah masa gawat atau saat genting, dimana situasi tersebut dapat merupakan titik baik atau sebaliknya. Oleh karena itu masa krisis adalah momen-momen tertentu. Apabila krisis di tangani dengan baik dan tepat waktu, momen mengarah kepada situasi membaik, dan sebaliknya apabila tidak segera ditangani, krisis mengarah kepada situasi memburuk, bahkan dapat berakibat fatal (Soemirat dan Ardianto, 2008:182).

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.

Setelah kembali pada konsep awal, pihak marketing BTP sibuk mencari dan menawarkan kerjasama kepada beberapa calon *anchor tenant*. Akan tetapi, pada saat yang bersamaan pula pihak pengelola BTP mengalami kesulitan finansial yang berhubungan dengan dana pinjaman dengan pihak Bank yang dimana dana tersebut digunakan untuk membangun BTP, sehingga krisis begitu berkembang menjadi tahap akut.

Tahap akut yang dialami BTP ini merupakan krisis yang berkelanjutan di mana krisis tersebut mempengaruhi kebijakan manajemen di dalamnya, saat dihadapkan dengan masalah finansial dimana pihak marketing BTP masih belum mendapatkan keputusan bekerjasama dengan beberapa *anchor tenant*, datanglah pihak Kopanti Jabar (Koperasi Pedagang Kaki Lima Panca Bhakti Jawa Barat), yang mengajak BTP bekerjasama dan menawarkan akan memberikan bantuan dengan mengakses pembiayaan dari Lembaga Pengelolaan Dana Bergulir (LPDB). Kopanti Jawa Barat adalah salah satu koperasi bersistem ekonomi kerakyatan terutama membangun dan mengembangkan tatanan ekonomi para pedagang kaki lima yang selama ini selalu diidentikan dengan permasalahan, dikarenakan dianggap sebagai pelaku usaha yang mengganggu ketertiban,

kebersihan dan keamanan lingkungan terutama di pusat-pusat perdagangan. Keadaan demikian memacu para Pengurus Pusat Koperasi Pedagang Kaki Lima untuk mengorganisir para pelaku usaha tersebut, sehingga keberadaan pedagang kaki lima dapat diakui sebagai pengusaha mikro informal yang memperkuat posisi organisasi koperasi (<http://kopanti-jabar.blogspot.com/2009/02/pus-kopanti-jawa-barat-berawal-dari.html>, (diakses pada tanggal 13 Mei 2015, pukul 11:47).

Kerjasama yang ditawarkan adalah berupa pembelian sebagian wilayah BTP yang akan dibagi menjadi beberapa toko, dimana toko-toko itu akan dijual kepada anggota UMKM yang dikelola oleh Kopanti melalui pinjaman yang diberikan oleh LPDB. Karena situasi yang serba mendesak, akhirnya pihak BTP bersedia menjual sebagian kawasannya kepada pihak Kopanti.

“Pada saat itu, pihak manajemen BTP sedang keteteran. Disisi lain kami sedang terlibat hutang dengan Bank, karena dana yang kami pinjam untuk membangun BTP sudah jatuh tempo belum dapat kami kembalikan dan tim marketing kami pun masih belum mendapatkan *anchor tenant*. Disaat yang bersamaan kami ditawarkan kerjasama dengan pihak Kopanti, yang meminta kami untuk menjual sebagian kawasan perbelanjaan kami kepada para anggota UMKM yang mereka kelolah. Tim kami saat itu segera mungkin berunding, dan akhirnya kami mengambil keputusan untuk menerima tawaran kerjasama tersebut. Walaupun memang kami tahu kedepannya akan banyak masalah yang akan kami hadapi dengan keputusan untuk menjual sebagian wilayah kami kepada pihak Kopanti. Tapi apa daya, kami pun tidak ingin merusak nama baik kami terhadap pihak Bank dengan terlambat membayar dana yang kami pinjam.” (wawancara dengan Bapak Misbahudin. M, selaku Manager General Affair BTP. Pada tanggal 8 Mei, 2015)

Setelah keputusan kerjasama antara pihak manajemen BTP dengan Kopanti Jabar, banyak sekali pemberitaan di media online maupun media cetak mengenai perencanaan pembangunan *mall* untuk tempat relokasi, dimana pembangunan *Mall* BTP merupakan upaya Kopanti Jabar memfasilitasi pelaku

UMKM terutama pedagang kaki lima memiliki tempat berjualan yang memadai. Banyaknya pemberitaan di media massa ini cukup memperkenalkan BTP dikalangan masyarakat. Tentunya hal tersebut merupakan sesuatu yang positif, tanpa harus merogoh kocek pihak BTP mendapatkan publisitas yang sangat menguntungkan untuk perusahaan.

“Koperasi Pedagang Kaki Lima Panca Bhakti (Kopanti) mengucurkan dana sekitar Rp120 miliar untuk pembangunan Mal Bandung Timur Plaza (BTP). Mal tersebut akan difokuskan memfasilitasi pedagang kaki lima di kawasan tersebut. Sumber dana pembangunan Mal BTP oleh Kopanti didapat dari pinjaman Lembaga Pengelolaan Dana Bergilir (LPDB) Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (KUMKM) senilai Rp120 miliar. 518 PKL akan menempati tenant di Mal BTP. Mereka akan ditempatkan di lantai dua dan lantai tiga. Pada dasarnya, lanjut dia, permintaan tenant di Mal BTP cukup tinggi. Namun, karena tempatnya yang sangat terbatas, hanya sekitar 518 pelaku usaha yang bisa berjualan di Mal BTP.” (Ujar Ketua Kopanti Jawa Barat, Andra A Ludin, dalam pemberitaan “Rogoh Rp120 M, Kopanti relokasi 500 PKL ke mal”, SindoNews.Com).

Namun, lagi-lagi BTP disandung masalah. Benar adanya bahwa kecemasan pihak manajemen akan keputusan mereka menjual sebagian kawasan mereka akan membawa banyak permasalahan. Salah satunya yaitu setelah peresmian pembukaan *mall*, pada saat awal-awal pembukaan semua toko di BTP membuka tokonya, dan pengunjung pun cukup antusias bahkan bisa dikatakan cukup ramai. Namun, setelah *mall* berjalan beberapa pengunjung semakin hari semakin sepi. Hal tersebut mengakibatkan beberapa *tenant* memilih menutup toko mereka untuk sementara, kemudian bulan berikutnya disusul oleh *tenant-tenant* lain yang ikut-ikutan menutup tokonya. Sehingga hampir setengah dari jumlah *tenant* yang menutup toko mereka. Ini memperparah kondisi BTP sendiri, di mana BTP yang sedang membangun citra positif di hadapan publik menjadi kesulitan

karena banyaknya toko yang tutup. Sehingga menimbulkan persepsi yang bermacam-macam bagi setiap pengunjung yang datang, hingga pada akhirnya pengunjung pun semakin berkurang dan terus berkurang.

“Karena banyaknya toko yang tutup, sehingga membuat pengunjung mungkin berpikir bahwa, BTP adalah *mall* yang kosong, yang didalamnya hanya berisi toko-toko yang tutup saja. Jadi, ngapain sih saya ke BTP, toh gak ada yang buat saya beli.” (wawancara dengan Bapak Misbahudin. M, selaku Manager General Affair BTP. Pada tanggal 8 Mei, 2015)

Dalam tahap krisis kronis BTP berusaha terus bangkit dari keterpurukan yang terjadi pada BTP ini dari mulai keuangan dan sumber daya manusia yang memang sebelumnya terjadi pergantian tim marketing dan berkurangnya jumlah pengunjung. BTP melakukan berbagai macam tindakan untuk mengembalikan lagi perusahaan menjadi stabil dan seperti semula. Sesuai dengan tahapan krisis yang terjadi, BTP sedang berada pada tahapan krisis kronis di mana krisis telah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing masalah akibat krisis tersebut.

Mengingat masa krisis, secara tidak langsung dapat mempengaruhi turunnya bahkan hilangnya citra. Karena itu insan *public relations* adalah pihak yang lebih terkait dengan masa krisis. Peran *Public Relations* dalam suatu organisasi salah satunya ialah menjadi fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process fasilitator*) yang merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan perusahaan baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan eksekusi dan keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional. *Public relations* juga harus memiliki keterampilan sehingga memberikan sumbangan dalam menanggulangi manajemen krisis. Bandung Timur Plaza (BTP) sebagai

pihak pengelola dituntut mengelola krisis dengan tindakan penanggulangan krisis yang dapat mempercepat penyelesaian masalah. Berlarut-larutnya masalah karena tindakan penanggulangan krisis yang kurang tepat pada saat mengelola krisis biasanya karena perusahaan tidak menyadari sebelumnya akan resiko krisis yang bisa terjadi kapan saja terhadap perusahaan, sehingga banyak pengelola perusahaan yang tidak menyadari pentingnya suatu perencanaan khusus untuk menghadapi dan menangani krisis yang mungkin muncul dengan manajemen krisis.

Dari uraian diatas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai tindakan korektif Bandung Timur Plaza (BTP) dalam manajemen krisis.

1.2 Fokus Penelitian

Sesuai dengan apa yang ada pada konteks penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mencoba memfokuskan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu, *Bagaimana tindakan korektif Bandung Timur Plaza (BTP) dalam manajemen krisis ?*

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian dan fokus penelitian yang diuraikan di atas, maka penulis memiliki pertanyaan penelitian, adapun pertanyaan penelitian tersebut 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) ?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Secara Teoritis

- a. Meningkatkan dan memperkaya penelitian akan pengetahuan peran *Public Relations* dalam manajemen krisis yang dialami perusahaan yang bergerak pada bidang pusat perbelanjaan.

- b. Memberikan kontribusi secara menyeluruh dalam pendalaman studi komunikasi, khususnya mengenai Manajemen Krisis *Public Relations*

1.5.2 Kegunaan Secara Praktis

- a. Membantu memperjelas pendekatan akademis dan praktis suatu krisis *Public Relations* bagi masyarakat dan Bandung Timur Plaza (BTP).
- b. Memberikan masukan pengetahuan kepada masyarakat bagaimana tindakan korektif manajemen krisis Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menanggulangi krisis yang terjadi pada perusahaan.

1.6 Setting Penelitian

1.6.1 Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini lebih fokus terhadap fokus penelitian dan pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis hendak memberikan batasan-batasan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada tindakan korektif yang dilakukan oleh pihak manajemen krisis Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menanggulangi krisis yang terjadi pada perusahaan.
2. Lokasi penelitian dilakukan di Bandung Timur Plaza (BTP) jalan A.H Nasution Kav 46, Ujung Berung. Bandung-Jawa Barat.
3. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk mengetahui tindakan korektif manajemen krisis Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menanggulangi krisis yang terjadi pada perusahaan.

4. Informan/subjek penelitian adalah pihak Manajemen inti Bandung Timur Plaza (BTP), yaitu : Bapak Misbahudin selaku General Affairs sekaligus Public Relations Bandung Timur Plaza, beserta tim manajemen : Bapak. Hendri Novialdi selaku Legal Manager, Ibu Prana Diantina selaku Accounting Manager, dan Ibu Fitri Angraini selaku Manager Keuangan dan Pembukuan. Selain itu juga ada beberapa narasumber pelengkap penelitian yaitu Bapak Amanudin selaku manager pemasaran (Kopanti), dan Kang Azura selaku manager EO “Ruang Kreasi”.
5. Penelitian ini dilakukan oleh penulis selama periode Januari 2015 s/d Juli 2015.

1.6.2 Pengertian Istilah

1. Studi Kasus

Pendekatan studi kasus yaitu pengujian intensif, menggunakan berbagai sumber bukti terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Pada umumnya, studi kasus dihubungkan dengan sebuah lokasi. “Kasusnya” mungkin sebuah organisasi, sekumpulan orang seperti kelompok kerja atau kelompok sosial, komunitas, peristiwa, proses, isu, maupun kampanye.

Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang :

- Menyelidiki Fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana:
- Batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana :
- Multisumber bukti dimanfaatkan (Yin, 2002:18)

2. *Public Relations*

Menurut Rex F. Harlow yang mengidentifikasi 472 definisi *Public Relations* : *Public Relations* merupakan fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerjasama; melibatkan manajemen dalam permasalahan, membantu manajemen mampu menanggapi opini publik ; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama (Cutlip et, al, 2000:4).

3. *Tenant*

Tenant : *One who holds or possesses lands, or other real estate, by any kind of right, whether in fee simple, in common, in severalty, for life, for years, or at will; also, one who has the occupation or temporary possession of lands or tenements the title of which is in another; -- correlative to landlord. See citation from Blackstone, under Tenement.* (www.artikata.com/arti-184194-tenant.html, (diakses pada tanggal 5 Mei 2015, pukul 16:30)

Penyewa besar (bahasa Inggris: *anchor tenant, anchor store, atau draw tenant*) adalah toko paling besar atau utama pada pusat perbelanjaan atau mal, yang biasanya berupa *departement store, supermarket, atau hypermarket.* (id.m.wikipedia.org/wiki/penyewa_besar, (diakses pada tanggal 5 Mei 2015, pukul 16:30)

4. *Krisis*

Menurut Laurence Barton, krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi untuk berdampak negatif. Kejadian ini bisa

saja menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi (dalam Prayudi, 1998: 31).

5. Teori Manajemen Krisis

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*).

Manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya. (Fearn-Banks, dalam Prayudi, 1998: 2)

6. Strategi Manajemen Krisis

Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada tiga strategi generik untuk menangani krisis, yakni:

- a. *Defensive Strategy* (Strategi Defensif).
Langkah-langkah yang diambil meliputi hal-hal seperti:
 - Mengulur waktu
 - Tidak melakukan apa-apa (*not in action atau low profile*)
 - Membentengi diri dengan kuat (*stone walling*)
- b. *Adaptive Strategy* (Strategi Adaptif).
Langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas, seperti:
 - Mengubah kebijakan
 - Modifikasi operasional
 - Kompromi
 - Meluruskan citra
- c. *Dynamic Strategy* (Strategi Dinamis).
Strategi ini sudah bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Pilihannya adalah:
 - Merger dan akuisisi
 - Investasi baru
 - Menjual saham
 - Meluncurkan produk baru/menarik peredaran produk lama
 - Menggandeng kekuasaan
 - Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

7. 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.

Pada saat krisis melanda perusahaan atau organisasi, sebagai tindakan korektif ada beberapa langkah atau kiat meneliti yang terdiri atas beberapa tahap penanggulangan krisis, yaitu : mengidentifikasi krisis, menganalisis krisis, mengatasi krisis dan mengevaluasi krisis. (Ruslan, 1995:103)

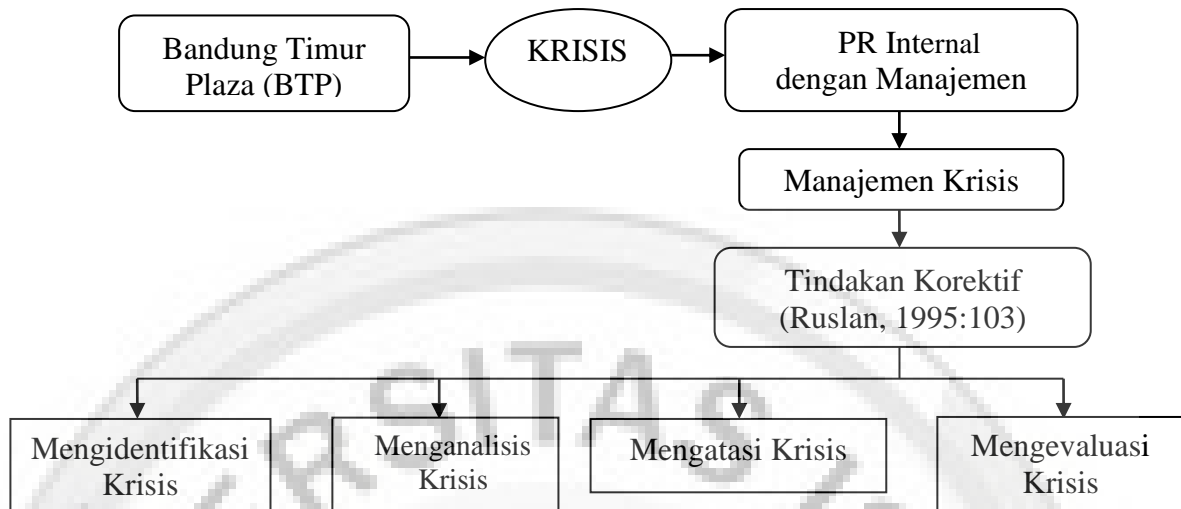
1.7 Kerangka Pemikiran

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).

Pada penelitian ini penulis ingin mengetahui upaya tindakan korektif yang digunakan oleh tim manajemen Bandung Timur Plaza dalam manajemen krisis, sehingga kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:



Bagan 1
Kerangka Pemikiran Hasil Penelitian

1.8 Tahap-tahap Penelitian

Penulisan ini disusun berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN. Mengupas konteks penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, setting penelitian dan pengertian istilah, kerangka pemikiran serta tahap-tahap penelitian.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA. Berisi literatur dari masalah, metode dan objek penelitian.

BAB III. METODELOGI DAN OBJEK PENELITIAN. Berisi literatur mengenai perusahaan atau objek yang diteliti yaitu Bandung Timur Plaza (BTP), mengupas metodologi penelitian, sumber penelitian, teknik pengumpulan data.

BAB IV. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN. Pemaparan penulis tentang kajian dan objek yang menjadi bahan analisis.

BAB V. PENUTUP. Merupakan kesimpulan dari Bab IV dan juga jawaban atau abstraksi dari pertanyaan penelitian.