

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini, penulis akan memaparkan dan menganalisis data yang telah terkumpul dari hasil pengumpulan data di lapangan mengenai “Manajemen Krisis Bandung Timur Plaza (BTP)”. Manajemen Krisis dalam penelitian ini merujuk kepada yang dikemukakan Rusady Ruslan mengenai tindakan korektif pada tahap penanggulangan krisis, yaitu : mengidentifikasi krisis, menganalisis krisis, mengatasi krisis dan mengevaluasi krisis.

Teknik pengumpulan data yang dilaksanakan selama penelitian berlangsung berasal dari enam sumber, yaitu : dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik (studi pustaka). Data yang dianalisis dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer penelitian adalah berasal dari hasil wawancara dan observasi lapangan. Dimana wawancara tersebut dilakukan kepada pihak tim manajemen inti Bandung Timur Plaza (BTP) yang tergabung dalam manajemen krisis yang bertugas untuk menghadapi krisis yang terjadi 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”, beberapa tenant

(pelaku UKM Pedagang kaki lima yang membli kios di BTP), beberapa pengunjung, dan beberapa masyarakat sekitar BTP sebagai data pelengkap. Serta untuk memperkuat penelitian, wawancara tersebut berisi pertanyaan yang menyangkut permasalahan yang diteliti dan sifatnya terbuka, dimana *key informan* diberikan kebebasan dalam menjawab pertanyaan tanpa diberikan alternatif jawaban dari penulis. Data tersebut merupakan data pokok dimana analisisnya ditunjang oleh data-data sekunder dari beberapa dokumen, rekaman arsip, sumber pustaka atau studi literatur untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis. Berikut ini akan dipaparkan dan dideskripsikan uraian pembahasannya :

#### **4.1 Identifikasi Krisis**

Mengidentifikasi suatu faktor penyebab terjadinya krisis merupakan aspek untuk mengetahui, apakah perusahaan dapat menentukan krisis yang terjadi itu bisa ditangani segera atau tidak sama sekali. Seperti fungsi seorang dokter untuk menganalisis suatu penyakit pada pasiennya, apakah bisa disembuhkan, hanya dapat mengurangi penyakitnya atau sama sekali tidak bisa disembuhkan. Menurut Silih (2005:53), dalam mengidentifikasi krisis perlu untuk membuat perbandingan antara isu yang muncul dan situasi yang sebenarnya terjadi. Sering kali bobot isu jauh lebih besar ketimbang krisis itu sendiri. Jadikan kesenjangan antara isu yang muncul dalam media dan situasi atau fakta yang sebenarnya ada untuk meyakinkan manajemen bahwa ada yang perlu dijelaskan kepada publik mengenai isu yang terjadi.

Dalam hal mengidentifikasi krisis yang terjadi di Bandung Timur Plaza (BTP) perusahaan perlu mengidentifikasi krisis yang terjadi agar permasalahan

krisis tidak terulang kembali serta mengetahui titik permasalahan yang membuat perusahaan menjadi krisis dan membangun kembali kekuatan perusahaan agar bisa kembali normal dan keluar dari krisis yang sedang dialami. Hal yang dilakukan Bandung Timur Plaza (BTP) dalam mengidentifikasi krisis diungkapkan oleh Bapak. Misbahudin selaku General Affairs (BTP) :

“Nah, awal mulanya BTP itu adalah mall konvensional ya, mall pada umumnya mall lah gitu kan. Menyediakan *space* untuk di sewakan yah, untuk disewakan istilahnya *tenant* yah mencari *tenant* untuk masuk mencari *anchor tenant* nya, itu awal mula nya. Nah sudah, kita memakai jasa marketing tentunya ya, kita pernah memakai jasa marketing yang kontrak secara apa ya namanya secara *freelance* ya, kontrak marketing ya marketing profesional. Tapi berjalan mungkin ada sampai 6 bulan dia belum terlalu nampak hasilnya, sampai kita juga menggunakan jasa marketing yang *in house* jalan. Sudah ada berapa yang kelihatan ya waktu itu Es Teller sudah pernah masuk kesini ya ada Es Teller 77, ada Optik yang cukup besar kemudian ada beberapa fashion waktu itu, itu konsepnya sewa seperti pada umumnya mall konvensional. Nah, semua berjalan dengan waktu memang kita juga ada keterbatasan, karena pada saat kita membangun ini kan itu *finance* nya apa namanya pembiayaan dari Bank. Berjalannya waktu *space-space* kita ini belum banyak yang terisi apalagi *anchor tenant* yang kita harapkan itu belum masuk sementara waktu jatuh tempo kita kewajiban kita dengan perbankan kan jatuh tempo kan. Nah, itu kan harus kita, karena kita juga kan menjaga *track record* di bank kan. Nah itu kita sudah agak dilema, dilematis, kita susah nih karena kita harus mencari sub sub, pikiran kita pada saat itu adalah mencari sesegera mungkin sumber dana untuk bisa mengcover kewajiban kita di Bank, jadi kita harus memikirkan apa namanya langkah tidak lagi terlalu banyak memikirkan langkah jangka panjang, kita sudah fokus langkah jangka pendek. Gimana caranya ini harus bisa kita tanggulangi nih, di depan mata nih. Akhirnya berpikir sewa pasti masih lama nih, nunggu *tenant-tenant* masuk. Ada wacana waktu itu masuk adalah eee waktu itu dari koperasi, Kopanti itu, dia datang kesini ada wacana ada kucuran dana dari LPDB (Lembaga Pembiayaan Dana Bergulir), nah LPDB itu adalah perpanjangan tangan dari Kementerian koperasi dan UKM yaaa, untuk mengucurkan dana-dana yang di peruntukkan buat para UMKM, nah itu dana-dana APBN yang sudah itu dana milik si kementerian yang untuk mendistribusikan itu untuk para UKM itu di tunjuklah LPDB itu, istilahnya lah jadi dia lembaga bukan lembaga profit dia lembaga non profit, namanya lembaga bergulir dia memberikan pinjaman kepada UKM nanti UKM balikin nanti itu dipinjam lagi ke UKM yang lain, seperti itu konsepnya LPDB. Nah, dengan adanya itu mereka menawarkan untuk membeli, jadi dibikinlah kios-kios untuk para UKM. Nah UKM ini dalam membeli kios

itu mereka mendapatkan pinjaman dari LPDB tadi. Memang konsep awalnya kita kalau mereka mau sewa memang kita pasti akan lebih cenderung ke sewa, ya kan karena memang itu tujuan awal kita kan memang itu, kita ingin eeee mall konvensional, menyewakan. Cuma setelah berhitung memang kalau sewa otomatis kalo para UKM dia tidak akan mungkin untuk masuk, untuk dapat itu gak akan mungkin sewa ya. Tapi yang memungkinkan ia lah memang membeli, karena kalau beli dia mendapatkan bantuan dari LPDB secara tunai sekaligus, kemudian dia tinggal mengangsur dengan bunga yang begitu ringan. Nah, dengan begitu berpikir yasudah konsepnya adalah mungkin jual, kita di satu sisi kita senang sewa dan di sisi yang lain adalah kita juga sangat membutuhkan tadi saya bilang, udah dalam jangka waktu dekat ini yang harus kita pikirkan. Padahal kita juga sudah tau dengan adanya mereka membeli ini kedepannya pasti akan lebih susah kita. Tapi karena prioritas kita adalah yang satu itu, biar kita tidak rusak citranya di Bank, oke di jadikanlah kerjasama tersebut". (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).

Melihat hasil wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs, terlihat jelas sekali krisis sudah terdeteksi pada sejak awal penjualan Bandung Timur Plaza (BTP) kepada pihak Kopanti melalui kucuran dana dari LPDB. Meskipun pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) menyadari betul bahwa kedepannya nanti akan terjadi banyak masalah karena keputusan tersebut. Tapi apa daya, kondisi pada saat itu serba mendesak. Di satu sisi, pihak BTP harus menjaga nama baik mereka terhadap pihak Bank dimana tempat mereka meminjam dana untuk membangun BTP dan di sisi lain datanglah Kopanti dengan menawarkan kerjasama melalui kucuran dana dari LPDB. Keputusan yang sangat berat, meskipun BTP menyadari betul akan efek jangka panjangnya seperti apa, akhirnya BTP menyepakati kerjasama tersebut

Krisis yang terjadi bermula dari krisis keuangan dimana perusahaan mempunyai masalah *cash flow* atau likuidasi jangka pendek dan kemungkinan pailit di masa yang akan datang. Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang

karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Padahal pada tahap ini, bukan pada tahap krisis sudah kronis (meledak), krisis sudah mulai muncul. Tahap prodromal sering disebut pula *warning stage* karena ia memberi sirene tanda bahaya mengenai masalah-masalah yang harus segera di atasi. Suatu krisis besar biasanya bermula dari krisis yang kecil-kecil sebagai pertanda atau gejala awal (*sign of crisis*) yang akan menjadi suatu krisis sebenarnya yang bakal muncul dimasa yang akan datang. Ini disebut prakrisis (*predromal crisis*). Banyak terjadi, suatu malapetaka atau krisis besar dimulai dari hal-hal yang sepele dan sebetulnya sudah diketahui gejala-gejalanya oleh yang berwenang, tetapi tidak ditanggapi dengan serius atau tidak diambil tindakan pengamanan tertentu. (Ruslan,1999:73).

#### **4.1.1 Langkah-langkah Penetapan Krisis**

Tak jarang krisis timbul apabila kesejahteraan terganggu, telah terjadi pergeseran kecenderungan perhatian masyarakat dari masalah politik ke arah ekonomi (kesejahteraan) dan perbaikan kualitas hidup. Masalah-masalah yang mengganggu kesejahteraan akan menjadi masalah yang sangat sensitif yang akhirnya timbul ke permukaan menjadi krisis. Istilah krisis erat kaitannya dengan pandangan sistem, khususnya sistem terbuka dan dipergunakan untuk menunjukkan kehancuran yang terjadi pada efektifitas kerjanya.

Sama halnya seperti permasalahan yang dihadapi oleh Bandung Timur Plaza (BTP), dapat dikatakan bahwa permasalahan tersebut suatu krisis yang mengancam perusahaan karena berawal dari kesalahan strategi manajemen dalam menghadapi krisis financial yang terjadi saat awal pembangunan BTP, dan

mengesampingkan dampak jangka panjang dari keputusan yang di ambil tersebut. Sehingga, permasalahan demi permasalahan muncul dan mulai merambat ke permukaan. Hal semacam ini, bukan hanya dapat mengancam perusahaan apabila pihak manajemen tidak segera menindaklanjuti krisis yang terjadi. Krisis biasanya memiliki tiga dampak, yaitu pertama ancaman terhadap legitimasi perusahaan, kedua adanya perlawanan terhadap misi perusahaan, dan ketiga terganggunya cara orang melihat dan menilai perusahaan. (Putra, 1999:84).

“Krisis strategi adalah perubahan dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan terganggu. Perusahaan sebaiknya memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok jauh dalam krisis. Mereka harus tahu skenario terburuk yang akan terjadi dan mempunyai contingency plan dalam menghadapinya”. (Melly Maulin Purwaningwulan, S Sos., M. Si., dalam Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.11 No. 2. Hal. 172)

Pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) tentunya menanggapi setiap isu atau *statment* dari pihak manapun dengan terbuka, serta berupaya menyelesaikan perkara terutama yang berpotensi kuat menjadi sebuah krisis perusahaan secara menyeluruh. Pihak manajemen inti Bandung Timur Plaza bergabung dalam manajemen krisis yang bukan hanya bertugas untuk menghadapi krisis yang terjadi, namun juga diberikan wewenang oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam penyelesaian krisis secara independen namun tetap berada dibawah pengawasan pimpinan umum Bandung Timur Plaza (BTP).

“Kami membuat tim manajemen khusus untuk menghadapi krisis atau biasanya dikenal dengan manajemen krisis, dengan mengikutsertakan semua pihak manajemen inti yang ada di Bandung Timur Plaza. Karena memang struktur organisasi BTP ini cukup kecil dan hanya diisi oleh bagian-bagian yang dinilai cukup penting saja untuk perusahaan. Kami disini memiliki wewenang khusus dalam menghadapi dan menyelesaikan krisis yang sedang melanda tubuh perusahaan, namun dalam mengambil

keputusan kami juga harus mendiskusikan kepada pimpinan umum perusahaan”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin. M, selaku Manager General Affair BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Suatu situasi dapat dikatakan krisis pada Bandung Timur Plaza (BTP) karena menimbulkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Berkembangnya masalah, krisis yang terjadi pada Bandung Timur Plaza (BTP) pada awalnya hanya kesalahan strategi manajemen dalam mengambil keputusan penjualan sebagian kawasan Bandung Timur Plaza (BTP) kepada pihak Kopanti.
- b. Meningkatnya intensitas masalah yang dikarenakan kesalahan kopanti dalam membuat layout kios-kios yang di jual untuk para UKM Pedagang kaki lima, ditambah lagi mudahnya persyaratan peminjaman dana yang di tawarkan oleh pihak LPDB kepada para pelaku UKM Pedagang kaki lima, sehingga banyak yang hanya sekedar coba-coba saja berjualan di mall. Belum lagi pengetahuan para pelaku UKM Pedagang kaki lima yang minim sekali tentang bagaimana caranya berbisnis di dalam mall.
- c. Efek domino, dari satu pemilik kios yang tutup akhirnya merambat menjadi hampir seluruh kios tutup di Bandung Timur Plaza (BTP).
- d. Gagalnya pembentukan citra Bandung Timur Plaza akibat banyak kios yang tutup, karena para pelaku UKM Pedagang kaki lima yang memilih untuk tutup sementara dan baru mau buka kembali apabila mall sudah ramai.
- e. Dampak dan efek krisis tersebut, merugikan financial perusahaan. Dimana pihak manajemen BTP harus membayar kurang lebih setiap bulannya

sekitar 200 juta untuk biaya operasional mall tanpa adanya pemasukan. Karena, para pelaku UKM Pedagang kaki lima yang enggan untuk membayar *service charge*.

#### 4.1.2 Faktor Penyebab terjadinya Krisis

Pada tahap ini Bandung Timur Plaza (BTP) mulai mengumpulkan data mengenai permasalahan-permasalahan yang bermunculan sesuai dengan realita yang ada, dimana permasalahan tersebut dianggap potensial menjadi sebuah krisis pada tubuh perusahaan,. Dimana sudah diketahui sejak awal permasalahan-permasalahan di Bandung Timur Plaza (BTP) muncul akibat dari kesalahan strategi manajemen dalam mengambil langkah jangka pendek pada saat terjadinya krisis financial di awal berdirinya BTP, berikut beberapa faktor lain penyebab merambatnya krisis di dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) :

1. Pihak Kopanti ditunjuk sebagai alfa list yang bertanggung jawab untuk seluruh UKM-UKM yang membeli kios di Bandung Timur Plaza (BTP).

“Nah, untuk masuk si UKM-UKM ini di LPDB sebagai lembaga pemberi dana pinjaman itu menunjuklah si koperasi tadi Kopanti itu sebagai alfa list, jadi yang bertanggung jawab untuk seluruh UKM-UKM itu, jadi UKM yang membeli otomatis harus menjadi anggota koperasi. Nah, sehingga si LPDB ini dalam mengontrol si UKM nya dia tidak terlalu ribet untuk ngontrol terlalu banyak. Itukan sekitar 500an ya UKM, tinggal nanti dia dengan koperasi aja. Jadi koperasi yang akan mengatur secara keseluruhan dilapangan makanya di tunjuklah si Koperasi Kopanti ini.” (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).

2. Pembuatan layout tata letak kios yang terburu-buru oleh Kopanti tanpa memikirkan arus pengunjung dikarenakan kondisi yang serba mendesak.

“Cuma memang, satu hal juga yang menjadi kekurangan itu adalah layout mereka memang harusnya tidak bisa seperti ini, karena mereka tidak memikirkan apa namanya arus yaaaruss aruuus pengunjung. Sehingga



kalau kita lihat, tempat-tempat begitukan ada yang di paling pojok-pojok sana itu mungkin pengunjung gak akan mungkin sampai sana itu. Jadi, mereka tidak memikirkan itu, tapi kondisi waktu itu memang sangat cepat, mereka membuat karena di tuntutan oleh si LPDB nya harus cepat karena dananya harus segera turun, karena waktu itu juga mepet dengan tutup tahun, kan anggaran sisa kan harus segera itu, kalau enggak nanti harus balik lagi sisanya untuk dewan kan dewan harus bahas lagi di paripurna, nah ketok palu kan lama jadinya makanya mereka harus cepat sebelum akhir, karena itu kan udah akhir tahun 2012 waktu itu, bulan november kalau gak salah. Nah jadi dengan kecepatan itu akhirnya, mungkin si koperasi ini sudah mempercepat gitu kan bikin dan mereka tiak memperhatikan itu. Oke itu terjadi pada saat itu dan masuk, sekitar 600 kios, yang dimiliki oleh sekitar 500 pedagang. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).

3. Mudahnya persyaratan LPDB dalam memberikan pinjaman dana kepada para pelaku UKM pedagang kaki lima, sehingga kebanyakan dari mereka yang hanya coba-coba saja dan belum siap untuk berbisnis di mall. Ditambah kurangnya pemahaman para pelaku UKM pedagang kaki lima mengenai penjualan di mall,

“Yang menjadi masalah memang pada saat itu, pertama, memang satu saya sudah bilang sejak awal layout nya dia ini salah. Dia bikin layoutnya itu salah, sehingga orang yang paling belakang dapatnya itu, itu rata-rata tidak mendapatkan pengunjung, nah yang kedua, ini salahnya dari perekrutan penyaringan calon-calon para pelaku UKM ini, karena pada saat itu saya lihat memang syarat yang di buat si LPDB itu, untuk mendapatkan pinjaman kredit itu sangat mudah, sangat mudah, mereka dibagikan pinjaman tanpa ada DP itu, jadi gak make DP hanya datanya masuk kemudian dia itu bunganya sangat ringankan 3% flat pertahun, karena ini nonprofitkan. Sehingga banyak sekali orang yang datangnya yang memang, banyak yang bukan pelaku, banyak yang memang coba-coba karena sangat mudah, masukin data aja. Nah karena mungkin kecepatan mereka butuh cepat ini semua data harus masuk, karena duit harus turun, mereka juga tidak yang menyeleksi itu tidak benar-benar menyeleksi, ini orang memang benar dia UKM apa enggak, atau dia baru mau buka apa enggak atau dia baru mau coba-coba, nah itu akhirnya banyak yang masuk ini orang yang cuma mau coba-coba. Orang yang tidak mengerti sekali bagaimana jualan di mall itu, akhirnya mereka mencoba-coba. Nah itu saya bilang tadi, mall itu tidak mungkin dalam itungan bulan, tahun itu aja belum tentu dia langsung rame, kita bisa lihat

mall yang sudah ada, contoh Lucky Squer itu udah berapa tahun, contoh cicadas mall itu BTM, itu sudah berapa tahun, yah. Dulu juga Ciwalk yang sekarang kita liat, 5 tahun loh dia baru bisa rame. Mall itu minimal butuh waktu 4 tahun buat jadi dikenal oleh khalayak, itu cuma untuk memperkenalkan diri aja itu. Untuk menciptakan apa namanya istilah orang itu tipe market nya itu, nah menciptakan itulah yang perlu waktu lama. Jadi akhirnya orang itu menjadi ketergantungan kesitu, nah mereka yang coba-coba ini kan mereka gak ngerti itu yang seperti itu mall, karena cuma coba-coba. Begitu 3 bulan dia lihat tidak seperti apa yang dia bayangkan di mall-mall yang rame, gak kuat. Bayar SPG nya aja udah gak kuat, akhirnya dia berpikir gini. Yaudah saya tutup dulu deh, nanti kalau sudah rame saya buka lagi. Dia gak tau, pada saat dia lakukan itu, itu justru akan memperburuk situasi, kerena orang akan kesini, loh kok banyak yang tutup gak balik lagi akhirnya itu jadi efek domino, yang lainnya juga ngikut. Ahhh tutup, tutuup, tutuplah semua. Nah itu yang terjadi, jadi itulah. Kalau dibilang tadi krisis, memang benar sudah terjadinya krisis disana. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).

4. Kios-kios yang buka di Bandung Timur Plaza (BTP) hanya mampu bertahan kurang lebih selama 6 bulan.

“Nah mulai masuk, waktu mereka masuk awal. Itu semuanya, hmmm sebagian besarlah saya gak bilang 100% mereka waktu itu saya liat mungkin 80% lah memang benar masuk, pada saat dibikin opening kedua. Nah, seiring berjalannya waktu saya melihat mereka hanya bertahan 4 bulan, nah setelah 4 bulan itu mulai ada yang gak buka tokonya, 5 bulan ikut yang lain, 6 bulan ikut yang lain, jadi ngikut, efeknya domino, jadi beruntun.... ngikut, sampai sekarang itu mungkin yang bertahan mungkin bisa cuma 20 kios”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).

Mengingat *public relations* dan tim manajemen krisis perlu mengetahui suatu krisis dapat di tanggulangi secara cepat atau lamban maka identifikasi krisis yang ada di dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) perlu dilakukan. Berdasarkan dari pantauan pihak manajemen, krisis yang terjadi dalam tubuh Bandung Timur Plaza sudah sangat kompleks dan memerlukan waktu yang cukup lama untuk dapat menyelesaikannya. Seperti, Bandung Timur Plaza (BTP) harus melakukan berbagai macam kegiatan promosi salah satunya melalui *special event*

untuk dapat menarik pengunjung datang ke BTP dan membangun citra yang positif di masyarakat. Krisis yang terjadi di tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) dapat di kategorikan sebagai jenis krisis strategi. Menurut Firsan Nova dalam *Crisis Public relations*, krisis strategi adalah krisis yang terjadi pada perusahaan dalam lingkungan bisnis yang mengakibatkan kelangsungan hidup perusahaan menjadi terganggu. Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Penyebab utamanya dari krisis ini adalah perencanaan atau implementasi strategi bisnis yang keliru atau tidak tepat, yang dilakukan oleh pihak manajemen Bandung Timur Plaza.

#### **4.2 Menganalisis Krisis**

Pada saat prakrisis atau masa akut krisis, bisa dianalisis melalui beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan suatu krisis, yakni : Apa penyebab terjadinya krisis itu – *What*, Kenapa krisis itu bisa terjadi – *Why*, Dimana dan kapan krisis tersebut mulai – *Where and When*, Sejauh mana krisis tersebut berkembang – *How far*, Bagaimana krisis itu terjadi – *How*, Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu di bentuk suatu tim penanggulangan krisis – *Who*. (Ruslan, 1995:104).

Pertanyaan-pertanyaan di atas adalah untuk tujuan menganalisis penyebab, kenapa dan bagaimana, sejauh mana perkembangan krisis itu terjadi, di mana mulai terjadi hingga siapa-siapa personel yang mampu diajak untuk mengantisipasi atau mengatasi krisis yang terjadi di Bandung Timur Plaza

(BTP). Langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mengatasinya melalui analisis lapangan dengan logis, informatif dan deskriptif.

#### 4.2.1 Tahap Analisis

Menurut hasil pengamatan dari identifikasi krisis, pengungkapan masalah yang sebenarnya menjadi krisis di dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) secara menyeluruh perlu dilakukan. Tahap ini disebut sebagai tahap *recovery* atau *self analysis*. Di dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. Berakhirnya tahap akut dinyatakan dengan langkah-langkah pembersihan. Masa krisis ini adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali dari masyarakat, disamping juga merupakan masa untuk mengadakan “intropeksi” ke dalam dan keluar mengapa peristiwa tersebut bisa terjadi. Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis, bisa terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusahaan, atau perusahaan dan manajemen akan pulih kembali seperti sedia kala. (Ruslan,1999:75).

Krisis yang terjadi dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) semakin berkembang dari awalnya hanya kesalahan strategi dalam pengambilan keputusan untuk menjual sebagian kawasannya kepada para UKM pedagang kaki lima yang dikelola oleh pihak Kopanti. Kini semakin diketahui secara detil dari faktor penyebab terjadinya krisis, tidak hanya dari kesalahan pihak kopanti dalam membuat layout kios, namun mudahnya persyaratan LPDB dalam memberikan dana pinjaman kepada para pelaku UKM pedagang kaki lima tersebut dimana mengakibatkan kebanyakan dari mereka hanya coba-coba dan tidak mengetahui

bagaimana berbisnis di dalam sebuah mall. Hal ini mengakibatkan krisis berkembang semakin serius, dimana muncul permasalahan-permasalahan baru dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP), sebagai berikut :

1. Para pelaku UKM Pedagang kaki lima hanya membuka kios mereka di 6 bulan pertama saat *opening* saja, kemudian timbul lah yang dinamakan efek domino. Banyak pedagang yang ikut-ikutan menutup kios mereka dengan alasan yang sama.

“Saya melihat mereka hanya bertahan 4 bulan, nah setelah 4 bulan itu mulai ada yang gak buka tokonya, 5 bulan ikut yang lain, 6 bulan ikut yang lain, jadi ngikut, efeknya domino, jadi beruntun.... ngikut, sampai sekarang itu mungkin yang bertahan mungkin bisa cuma 20 kios”.  
(wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).



**Gambar 4.2.1.1**

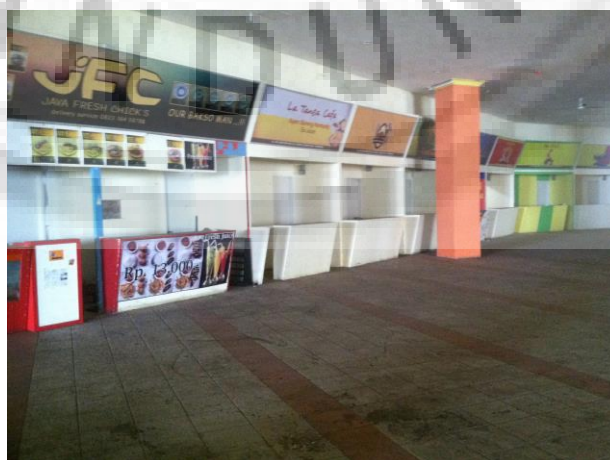
**Gambar: salah satu kios milik UKM yang masih bertahan  
(Dokumentasi penulis : 11 Juni 2015)**

“Ya, gimana lagi mba. Masa kita mau tutup juga, lumayanlah ada yang beli ke toko kita. Kan di belakang ada komplek perumahan, jadi kadang

mereka beli kebutuhan pokok mereka di sini.” (Wawancara kepada Ibu Entit selaku pemilik kios di BTP, pada tanggal 19 Juni 2015)

2. Banyak pelaku UKM yang coba-coba dan tidak mengerti bagaimana berjualan di mall. Dimana pada saat itu BTP sedang membangun citranya di mata masyarakat, karena banyak kios yang tutup banyak pengunjung yang beranggapan bahwa BTP adalah mall yang kosong.

“Orang yang tidak mengerti sekali bagaimana jualan di mall itu, akhirnya mereka mencoba-coba. Nah itu saya bilang tadi, mall itu tidak mungkin dalam itungan bulan, tahun itu aja belum tentu dia langsung rame, kita bisa lihat mall yang sudah ada, contoh Lucky Squer itu udah berapa tahun, contoh cicadas mall itu BTM, itu sudah berapa tahun, yah. Dulu juga Ciwalk yang sekarang kita liat, 5 tahun loh dia baru bisa rame. Mall itu minimal butuh waktu 4 tahun buat jadi dikenal oleh khalayak, itu cuma untuk memperkenalkan diri aja itu. Untuk menciptakan apa namanya istilah orang itu tipe market nya itu, nah menciptakan itulah yang perlu waktu lama. Jadi akhirnya orang itu menjadi ketergantungan kesitu, nah mereka yang coba-coba ini kan mereka gak ngerti itu yang seperti itu mall, karena cuma coba-coba. Begitu 3 bulan dia lihat tidak seperti apa yang dia bayangkan di mall-mall yang rame, gak kuat. Bayar SPG nya aja udah gak kuat, akhirnya dia berpikir gini. Yaudah saya tutup dulu deh, nanti kalau sudah rame saya buka lagi. Dia gak tau, pada saat dia lakukan itu, itu justru akan memperburuk situasi, kerena orang akan kesini, loh kok banyak yang tutup gak balik lagi akhirnya itu jadi efek domino, yang lainnya juga ngikut. Ahhh tutup, tutuup, tutuplah semua”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).



**Gambar 4.2.1.2**

**Gambar: beberapa kios milik UKM di lantai 3 yang tutup**

**(Dokumentasi penulis : 11 Juni 2015)**

“Kita sebenarnya hanya tutup sementara saja kok mba, nanti kalau sudah ramai akan pengunjung kita pasti bakal buka, kan sayang kalo gak buka. Tapi kalau buka sekarang-sekarang kan pengunjung juga ga ada, barang kita ga ada yang dibeli satupun ya wasting time aja gitu mba kalo kita suruh penjaga toko buat jaga, belum mereka kan juga harus di gaji sama dikasih makan, lah uang dari mana orang pemasukan toko juga gak ada”. (wawancara kepada Mba Sheila selaku pemilik kios Fashion di BTP, pada tanggal 20 Juni 2015)



**Gambar 4.2.1.3**

**Gambar: Beberapa Kios Fashion di Lantai 2 Milik UKM yang tutup  
(Dokumentasi penulis : 11 Juni 2015)**

Dari hasil wawancara dan obeservasi lapangan dengan beberapa sumber dari pihak pelaku UKM pedagang kaki lima yang memiliki kios di Bandung Timur Plaza (BTP), memang benar adanya kekurang pahaman mereka mengenai strategi berjualan di dalam sebuah mall,

apalagi mall yang sedang merintis dan mencoba membangun citranya di mata masyarakat.

3. Biaya operasional yang di tanggung oleh pihak manajemen BTP setiap bulannya mencapai kurang lebih 200.000.0000 Rupiah, tanpa adanya pemasukan dana kedalam kash perusahaan. Meskipun pihak manajemen telah menginformasikan kepada para *tenant* (para pelaku UKM pedagang kaki lima pemilik kios di BTP) untuk membayar biaya service mall, atau biasa dikenal *service charge*, masih ada saja yang mangkir untuk membayar biaya tersebut. Hal tersebut membuat krisis finansial yang berkepanjangan, sehingga menambah hutang perusahaan kepada pihak Bank. Karena memang tidak adanya pihak yang mau bertanggung jawab terhadap biaya operasional mall, sehingga mau tidak mau pihak manajemen BTP lah yang bertanggung jawab membayar biaya tersebut.

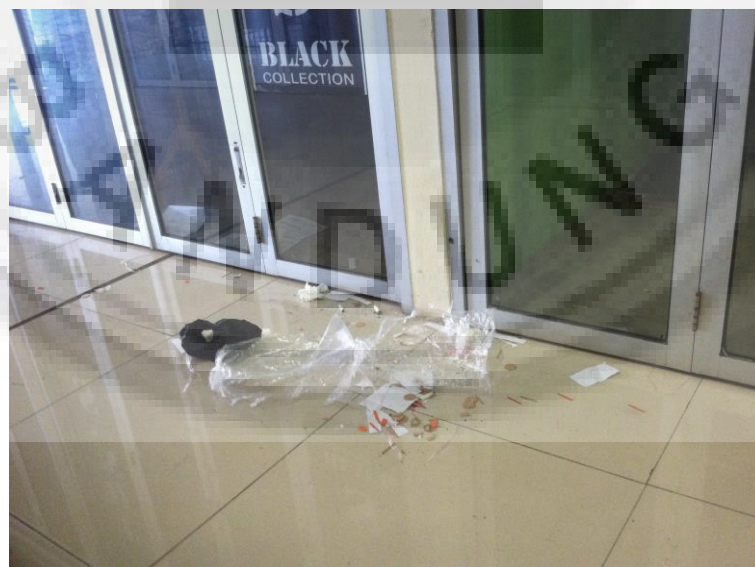
“Malah sekarang itu, ini jadi beban kita karena operasional harian, operasional bulanan kita yang bayarin, karena kalau kita mau biarin mereka kan mana ada yang sanggup bayar operasional bulananya, nah sehingga, kita dalam hal ini, masih cukup besar space space yang masih milik kita. Kita makanya masih berkepentingan untuk kita tetap membiayai operasional itu, karena yang sisa ini masih kita memikirkan, nah itu yang saya tadi bilang strategi untuk keluar dari krisis. Itu yang kita pikirkan, nah kalo yang sekarang sudah kita jual itu, itu sudah kita tidak pikirin kayerna ya sudah milik mereka, tapi yang kita harus pikirkan sekarang ini gimana nih supaya kita bisa keluar dari krisis ini, paling tidak kita bisa lepas dari beban kita yang setiap bulan itu hampir 200 juta kita harus bayar untuk ini tanpa ada pemasukan, contoh listrik, listrik aja itu kan, yah kalo *tenant* kan dia kan bayar listrik cuma listrik yang di pakai doang, paling dia pakai itu listrik kalau cuma satu lampu, yah paling dia sebulan ada juga 59 ya paling 60rb sebulan, tapi siapa yang membayar listrik area public? Siapa yang membayar listrik lift, siapa yang membayar listrik eskalator, air, iya kan? Listrik yang ada di koridor semua itu, AC yang ada di koridor, siapa yang membayar listriknya? Harusnya memang kalau di mall itu kita kenal adanya *service charge*, *service charge* itu adalah biaya yang dia bayarkan untuk service, service itu area public, jadi



mereka itu akan patungan untuk bayar area public nya, untuk keamanan, kebersihannya nanti, itu juga harus di bayar, nah itu juga masuk di dalam service charge”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 8 Mei 2015).



**Gambar 4.2.1.4**  
**Gambar: Fasilitas Mall yang rusak**  
**(Dokumentasi penulis : 11 Juni 2015)**



**Gambar 4.2.1.5**  
**Gambar: kebersihan mall yang tak terawat**  
**(Dokumentasi penulis : 11 Juni 2015)**

“Ya atuh teh, rek mayar kumaha deui. Da atuh pemasukan gak ada, mau bayar service charge make naon atuh. Ini juga udah uyuhan masih coba bertahan buka toko juga, bisi weh ada yang mampir terus beli baju-baju disini. Da saya juga bari online shop teh, cuman ya gitu weh yang beli di online teh masih satu dua. Itu juga bati nya abis buat bayar cicilan kios ini perbulan, sama dipake makan” (wawancara kepada Teh Sri selaku pemilik kios fashion yang masih buka, tanggal 17 Juni 2015).



**Gambar 4.2.1.6**  
**Gambar: Fasilitas Mall yang Rusak**  
**(Dokumentasi penulis : 11 Juni 2015)**

Dari hasil wawancara dan observasi lapangan kepada beberapa pelaku usaha di Bandung timur Plaza, beberapa di antara mereka mengungkapkan. Bukannya mereka tidak mengerti atau tidak ingin membayar biaya service charge yang di ajukan oleh Pihak manajemen Bandung Timur Plaza, namun mereka sendiri pun masih bingung bagaimana cara membayar cicilan dana yang mereka pinjam kepada pihak LPDB dalam membeli kios di BTP, karena tidak adanya pemasukan.

Sebenarnya permasalahan-permasalahan yang terdapat dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) dapat diatasi bila hanya terdapat satu penyebab

terjadinya krisis, namun setelah di analisis oleh pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP), rasa-rasanya krisis BTP terdapat beberapa penyebab yang memang membutuhkan waktu untuk menyelesaikannya, karena masalah yang di hadapi terlalu kompleks dan merambat hingga ke masalah keuangan perusahaan.

Untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan krisis yang menimpa Bandung Timur Plaza (BTP) pihak manajemen inti turun langsung dan membentuk suatu tim manajemen krisis. Dimana manajemen krisis yang dibentuk berfungsi untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam tubuh BTP serta melakukan tindakan-tindakan yang dianggap mampu mengatasi dan mengeluarkan BTP dari krisis yang terjadi. Lalu, siapa-siapa saja yang diharapkan mampu menyelesaikan krisis yang menimpa Bandung Timur Plaza (BTP) yaitu pihak manajemen inti Bandung Timur Plaza (BTP) itu sendiri, diantaranya : Bapak Misbahudin selaku General Affairs sekaligus Public Relations Bandung Timur Plaza, Bapak. Hendri Novialdi selaku Legal Manager, Ibu Prana Diantina selaku Accounting Manager, dan Ibu Fitri Angraini selaku Manager Keuangan dan Pembukuan.

“Karena struktur organisasi kami yang sederhana dan kecil, kami membentuk tim manajemen krisis dengan menggunakan tim manajemen inti. Saya kira, itu cukup. Kami harus menghemat biaya, dengan menggunakan orang-orang yang ada”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Berikut adalah *Job Description* dari masing-masing personil manajemen inti Bandung Timur Plaza (BTP) yang memiliki peranan penting didalam manajemen krisis yang berfungsi untuk menangani krisis :

## A. General Affairss / Public Relations

General Affairss (GA) merupakan *suporting* unit untuk mendukung fungsi unit-unit lainnya agar bisa berjalan sempurna sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Bahkan di Bandung Timur Plaza sendiri fungsi dari GA mencakup peranan *Public Relations*. Diantaranya yang menjadi tugas pokok General Affairss, adalah :

1. *Building and assets management*
2. Asuransi (*Insurance Management*) / jaminan kesehatan/hari tua
3. Pengurusan berbagai perijinan dan kehumasan (operasional : ijin usaha, TDP, Akte, Ijin Domisili, dsb).
4. Pengurusan tenaga kerja asing
5. *Outsourcing Management/ Labour Supply/* tenaga kerja kontrak (Bagaimana melakukan, memilih dan membuat kerjasama *outsourcing*)
6. *General Service : General Facility (transportation, communication : IT)*
7. Penanganan listrik, air dan lain-lain.
8. Pelaksanaan keamanan
9. Pelaksanaan *event* khusus.
10. Hubungan Eksternal : Lembaga Pemerintah (Pemda/ Pemkab/ Kecamatan/ kepolisian), Lembaga masyarakat/tokoh masyarakat, tetangga, preman.

Aktivitas pokok General Affairs, diantaranya adalah :

- Kegiatan Harian : melakukan kontrol lapangan, *briefing*, memeriksa log book, surat masuk, fax dan menindak lanjuti sesuai dengan keperluan dan urgensi. Menindak lanjuti pending items sesuai rencana dan urgensi, dll.
- Kegiatan Mingguan : melakukan meeting tim mingguan untuk fokus ke pekerjaan minggu yang akan datang dan pertanggung jawaban hasil dan *review* minggu yang lalu, meeting koordinasi dengan pihak lain. Buku laporan hasil kerja mingguan kepada atasan.
- Kegiatan Mingguan : membuat laporan bulanan, memastikan update dari berbagai *items check* SOP yang berbasis bulanan.
- Kegiatan Tiga Bulanana : melihat revisi SOP, hasil program-program peningkatan proses (efisiensi, dsb). List perijinan, dll

- Kegiatan Enam Bulan : mendata ulang kelengkapan perijinan dan berbagai perijinan yang ada.
- Kegiatan Tahunan : melakukan evaluasi utilitas dan kehandalam sistem, laporan *review* pihak kedua lain, dsb.

## **B. Legal Manager**

Legal and Contract Superintendent berfungsi memberikan pertimbangan dan usulan dari aspek legal terhadap masalah yang di hadapi perusahaan serta melakukan tugas-tugas pengurusan dokumen perijinan dan pembuatan kontrak kerja. Tugas dan tanggung jawab legal meliputi :

1. Mewakili perusahaan di dalam dan di luarpengadilan atas dasar kuasa dari pimpinan perusahaan.
2. Bertanggung jawab atas terhadap pengurusan semua dokumen perijinan yang diperlukan perusahaan.
3. Mengawasi pelaksanaan peraturan perusahaan dan peraturan perundangundangan yang berlaku di lingkungan perusahaan.
4. Menganalisa dan memberikan saran-saran menyangkut aspek legal terutama mengenai pembuatan kontrak kerja dengan pihak ketiga dan perjanjian-perjanjian kerja.
5. Memberikan pertimbangan-pertimbangan aspek hukum yang di mintakan oleh departemen lain alam lingkungan organisasi perusahaan.
6. Melakukan tugas-tugas lain yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

## **C. Finance and Accounting Manager**

Finance and Accounting Manager berfungsi merencanakan, mengembangkan, dan mengontrol fungsi keuangan dan akuntansi di perusahaan dalam memberikan informasi keuangan secara komperhensif dan tepat waktu untuk membantu perusahaan dalam proses pengambilan kputusan yang mendukung pencapaian target financial perusahaan. Tugas dan tanggung jawab Finance and Accounting Manager, meliputi :

1. Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu.
2. Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan dan pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
3. Merencanakan, mengkoordinasikan arus kas perusahaan (*cashflow*), terutama pengelolaan piutang dan hutang, sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan.
4. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran perusahaan tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.
5. Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem dan prosedur keuangan dan akuntansi, serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur, serta mengurangi resiko keuangan.
6. Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan bisnis, baik untuk kebutuhan investasi, ekspansi, operasional maupun kondisi keuangan lainnya.
7. Merencanakan dan mengkonsolidasikan perpajakan seluruh perusahaan untuk memastikan efisiensi biaya dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan.

Personil dalam manajemen krisis yang dilakukan BTP ini melibatkan manajemen inti dan semua pihak dari perusahaan, dalam artian BTP tidak melakukan team sendiri dalam melaksanakan tindakan penanggulangan krisis yang terjadi.

“Jadi ya paling yang ada di bagian *Accounting* ya kan, *accounting* yang paling penting ya kan. Ada *accounting*nya, kemudian ada bagian keuangannya itu udah harus ada dan saya adalah General Affairs yaudah semuanya ditanganin, satu lagi kita ada apa namanya, Legal. Ada Legal hanya untuk, ya karena ini banyak berkaitan dengan legalitas ya, prajual, bikin PBJB bikiin, jadi kita ada struktur tersendiri di bagian Legal. Sebenarnya kecil sih strukturnya tidak begitu besar”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Sesuai dengan apa yang diungkapkan Bapak Misbahudin diatas bahwa Bandung Timur Plaza (BTP) ini tidak memiliki tim khusus dalam melaksanakan manajemen krisis dalam upaya tindakan penanggulangan krisis yang terjadi, hal ini sesuai apa yang di ungkapkan sebelumnya, bahwa Bandung Timur Plaza (BTP) ini melibatkan semua manajemen inti dalam menjalankan manajemen krisis untuk mengatasi krisis yang terjadi.

Karyawan yang sedikit membuat Bandung Timur Plaza (BTP) ini melibatkan semua karyawannya dalam hal melaksanakan semua tindakan dalam manajemen krisis, hal ini sesuai dengan keinginan dari para karyawannya dalam hal memperbaiki manajemen perusahaan yang ada dan mengeluarkan Bandung Timur Plaza (BTP) dari krisis yang sedang terjadi.

#### **4.2.2 Perencanaan Mengatasi Krisis**

Menurut Ruslan, dalam mengatasi suatu krisis yang terjadi harus membuat perencanaan yang mantap dan terperinci dengan jelas. Dengan demikian, pada tahap ini, informasi yang terkumpul pada tahap pertama digunakan untuk membuat keputusan tentang program, tujuan, tindakan, serta strategi, taktik, dan tujuan komunikasi. (Ruslan, 1995:105). Langkah-langkah yang harus diambil oleh pihak manajemen krisis dalam mengatasi dan menanggulangi krisis yang terjadi di dalam tBandung Timur Plaza (BTP) harus tepat dan sesuai dengan permasalahan berdasarkan dengan penyebab terjadinya krisis.

Dalam permasalahan yang berkaitan dengan pembentukan citra Bandung Timur Plaza (BTP) dimata masyarakat, diantaranya seperti :

- Kurang dikenalnya Bandung Timur Plaza (BTP) di masyarakat sekitar, di kawasan Bandung timur, bahkan seluruh kawasan kota Bandung.
- Banyaknya kios-kios di Bandung Timur Plaza yang tutup karena kurangnya pengunjung.
- Para pelaku UKM pedagang kaki lima yang hanya sekedar coba-coba berjualan di Bandung Timur Plaza (BTP) dan tidak mengerti bagaimana caranya berbisnis di dalam mall.
- Karena faktor kepemilikan kios oleh UKM, Pihak manajemen BTP kesulitan untuk mengatur atau membuat aturan kepada para pemilik kios di sebagian kawasan BTP.
- Pengelola para UKM Pedagang kaki lima ini di naungi oleh koperasi yang notabene nya tidak paham betul dalam *building management* suatu mall.

Pihak manajemen Bandung Timur Plaza menanganinya dengan tindakan jangka pendek yang terbagi menjadi dua tindakan. Khusus untuk kasus yang di atas, tim manajemen krisis menanganinya melalui tindakan langsung yang dilakukan pihak manajemen BTP dalam menangani krisis.

“Nah itu, jadi akhirnya kita juga susah dalam apa namanya memberi tekanan kepada mereka agar jangan tutup begitu, memberi aturan-aturan untuk tetap buka, kita agak susah. Sementara mereka dinaungi oleh koperasi yang notabene nya sama sekali tidak punya pengalaman sama sekali di *building management* di mall apalagi, yalah pedagang kaki lima yang nganturnya orang-orang pinggir jalan, tiba-tiba mau ngatur di mall. Itulah awal mulanya terjadinya krisis. Kita coba dengan tindakan jangka pendek dimana kita mau angkat melalui *special event* atau kegiatan apalah itu, itu sebenarnya bagi kami mau memperkenalkan masyarakat bahwa disini ada mall namanya Bandung Timur Plaza (BTP). Tapi, kalau untuk memaksakan masyarakat untuk kesini lagi, untuk kesini lagi, itu kan apa namanya tidak berkaitan langsung dengan acara yang kita buat, itu harus



benar-benar isinya mall nya ini yang memberikan kekuatan untuk mereka bisa balik lagi walaupun udah gak ada *event*. Karena ada yang mereka perlu cari disini, apakah itu sekedar jalan-jalan, atau juga mau beli barang. Itukan kekuatan dari *tenantnya* itu yang harus ada, punya kekuatan tersendiri sehingga pengunjung ingin balik lagi. Jadi kita membuat *special event* itu, benar-benar hanya untuk menarik orang untuk tau disini ada mall BTP. Tapi dengan harapan kita setelah itu mungkin mereka bisa melihat, oh disini ada jual ini oh disini ada ini, oh disini ada ini, nah mereka bisa balik lagi. Tapi itu kan tidak terjadi, dengan adanya UKM ini apalagi banyak yang tutup dari bulan ke bulan, karena yang saya bilang tadi, mereka tidak akan betah bertahan, 6 bulan itu udah ini. Sehingga memang harusnya kemaren kita tidak jual mungkin masih bisa bertahan, karena kita akan sewain”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairss BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Untuk selebihnya tim manajemen krisis Bandung Timur Plaza melakukan tindakan yang kedua yaitu tindakan komunikasi mengenai permasalahan yang terjadi di tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) kepada pihak Kopanti dan para pelaku UKM pedagang kaki lima yang memiliki kios di BTP dalam merencanakan program-program kegiatan untuk meningkatkan pengunjung dan memperkenalkan BTP kepada masyarakat.

“Karena biar bagaimana pun disini kita masih *me-manage* gedung dalam artian operasional operator gedung masih kita. Pasti kita ada komunikasi, cuman kekuatan kita untuk menekan mereka udah susah, udah gak ada, tapi komunikasi itu masih ada. Seperti kita menagih listrik-listrik yang mereka pakai itu harus bayar ya kan. Komunikasi masih ada, kalau kita bikin *special event* kita tunjuk EO. EO nya kita minta untuk kordinasi dengan mereka, kira-kira apa yang bisa mereka sumbangkan di event tersebut atau ada mau saran sama”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairss BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Bahkan, pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) sempat mengharapkan adanya bantuan dari pemerintah dalam memperkenalkan Bandung Timur Plaza (BTP) kepada masyarakat luas, karena mereka menganggap dana pinjaman untuk para UKM tersebut berasal dari pemerintahan, hal itu di tegaskan

dari hasil wawancara penulis kepada bapak Misbahudin selaku General Affairs

Bandung Timur Plaza (BTP) :

“Saya malah kemaren berharap karena Lembaga Pemberian Dana Bergulir (LPDB) itu adalah lembaga pemerintah dia bisa mengupayakan untuk eee bekerjasama lintas instansi, ya kan. Karena ini adalah program pemerintah UKM, pemerintah turun tangan gitu kan. Pemerintah ini yang kasih LPDB ini kan, Lembaga Pemberian Dana Bergulir (LPDB) pusat Jakarta ya, mereka harus kordinasi dengan pemerintah daerah, kan toh di Bandung juga program untuk UKM itu kan lagi ini juga kan, pak Ridwan Kamil itu lagi ini banget dengan UKM. Kalau mereka bisa kordinasi dengan daerah dan daerah juga bisa tau disini ada potensi untuk jadi pusat UKM kota Bandung, kan mereka juga bisa support. Tapi itu ndak ada juga, jadi ya saya pikir yaudahlah kalau udah kayak gini, kita di sisi developer hanya berpikir untuk menyelamatkan tadi krisis yang kita alami sekarang”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Tindakan jangka panjang Bandung Timur Plaza (BTP) yaitu menyangkut krisis finansial yang disebabkan banyak faktor, dimana setiap bulannya pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) harus membayar biaya operasional mall sebesar 200 juta. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP :

“Malah sekarang itu, ini jadi beban kita karena operasional harian, operasional bulanan kita yang bayarin, karena kalau kita mau biarin mereka kan mana ada yang sanggup bayar operasional bulananya, nah sehingga, kita dalam hal ini, masih cukup besar space space yang masih milik kita. Kita makanya masih berkepentingan untuk kita tetap membiayai operasional itu, karena yang sisa ini masih kita memikirkan, nah itu yang saya tadi bilang strategi untuk keluar dari krisis. Itu yang kita pikirkan, nah kalo yang sekarang sudah kita jual itu, itu sudah kita tidak pikirin karena ya sudah milik mereka, tapi yang kita harus pikirkan sekarang ini gimana nih supaya kita bisa keluar dari krisis ini, paling tidak kita bisa lepas dari beban kita yang setiap bulan itu hampir 200 juta kita harus bayar untuk ini tanpa ada pemasukan, contoh listrik, listrik aja itu kan, yah kalo *tenant* kan dia kan bayar listrik cuma listrik yang di pakai doang, paling dia pakai itu listrik kalau cuma satu lampu, yah paling dia sebulan ada juga 59 ya paling 60rb sebulan, tapi siapa yang membayar listrik area public? Siapa yang membayar listrik lift, siapa yang membayar listrik eskalator, air, iya kan? Listrik yang da di koridor

semua itu, AC yang ada di koridor, siapa yang membayar listriknya? Harusnya memang kalau di mall itu kita kenal adanya *service charge*, *service charge* itu adalah biaya yang dia bayarkan untuk *service*, *service* itu area public, jadi mereka itu akan patungan untuk bayar area public nya, untuk keamanan, kebersihannya nanti, itu juga harus di bayar, nah itu juga masuk di dalam *service charge*". (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 juni 2015).

Sebenarnya pihak Bandung Timur Plaza sudah mencoba menangani masalah tersebut dengan berkomunikasi langsung kepada pihak Kopanti dan para pelaku UKM peangang kaki lima untuk membayar biaya *service charge*, namun hal tersebut tidak membuahkan hasil. Sehingga pihak manajemen BTP harus segera merencanakan tindakan jangka panjang, agar mereka tidak merugi setiap bulannya.

"Nah, *service charge* waktu itu memang sudah sempat kita kemukakan, nilai *service charge* waktu itu kitabikin itungan udahlah gausah kita ikut *service charge* mall yang lain, ya mungkin *service charge* yang lain mungkin untung, tapi yang bentuk kalian bisa mengcover biayanya. Tapi ya itu juga gak ada, mungkin mereka berpikiran kita tidak pemasukan ya terus harus bayar gitu, jadi seperti orang, karena dia tidak mengerti bagaimana berjualan di pusat perbelanjaan, dia mengerti itu di pinggir kaki lima, dia tidak mengerti bahwa kewajiban itu kalau di mall itu akan jadi efek domino kalau kita tidak bagus dalam merawat mall, kita tidak punya keuangan untuk mengelola mall, mall akan jatuh, kan dari biaya itulah dipake buat promosinya, buat biaya perawatan mall nya, buat segala macam, karena dari situ lah buat segala macamnya. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 juni 2015).

Perencanaan yang matang harus disusun oleh pihak Bandung Timur Plaza (BTP) dalam mengambil tindakan penanganan krisis. Agar tidak terjadi kesalahan yang sama seperti di masa lalu. Untuk membuat suatu keputusan yang tepat dan benar, diperlukan informasi yang lengkap dan akurat melalui pengambilan keputusan yang tepat, perhitungan yang matang dan sikap mental yang cukup mendukung. Perubahan masalah mengenai suatu krisis yang terjadi di lapangan

menunjukkan semua itu bisa berlangsung cepat atau lambat, bahkan sulit untuk memprediksi perkembangan krisis tersebut yang perlu diikuti dalam pengambilan keputusan yang fleksibilitasnya cukup tinggi, sehingga dapat mengakomodasi keadaan dan situasi yang berubah begitu cepat atau sebaliknya (Ruslan,1999:83).

### **4.3 Penanganan Krisis**

#### **4.3.1 Personel yang diikutsertakan dalam Tim Manajemen Krisis**

Bandung Timur Plaza (BTP) membentuk tim manajemen krisis yang berfungsi dalam menangani masalah yang terkait dengan krisis yang terjadi di dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) tersebut, adapun personil yang terlibat dalam menangani manajemen krisis BTP terdiri dari 4 orang yaitu Bapak Misbahudin selaku General Affairs sekaligus Public Relations Bandung Timur Plaza, Bapak Hendri Novialdi selaku Legal Manager, Ibu Prana Diantina selaku Accounting Manager, dan Ibu Fitri Angraini selaku Manager Keuangan dan Pembukuan.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti pun melihat dalam menjalankan upaya tindakan korektif pada manajemen krisis, Bandung Timur Plaza (BTP) ini tidak memiliki tim khusus dalam melaksanakannya, Bandung Timur Plaza (BTP) melakukan semua pekerjaannya sesuai dengan bagian divisinya masing-masing, Bandung Timur Plaza (BTP) ini melaksanakan manajemen krisis nya berjalan sesuai dengan alurnya sehingga personil manajemen krisis terbentuk dari manajemen inti perusahaan.

“Saya terutama, saya datang itu sebenarnya bukan untuk menjual mall ini, bukan dalam artian menjual atau menyewakan. Saya datang itu hanya untuk mengawasi pembangunannya saja, awalnya. Tetapi kenyataannya menjadi begini, akhirnya saya rasa punya kewajiban saya untuk masih

tetap disini paling tidak untuk bisa mengembalikan modalnya si pemilikan. Saya ngerasa ada kewajiban moral saja gitu, tapi setelah itu kan saya belajar, belajar dengan, jadi iini guru yang sangat mahal, gurunya ini berapa ratus milliyard ini, apa namanya biaya nya. Belajar disini, nah ternyata untuk satu mall itu pada saat mall itu mau di bangun ternyata dia harus jualan dulu baru bangun. Nah, itu yang awalnya salah, kepikiran bangun dulu baru jual. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairss BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Tim manajemen inti yang ditarik menjadi manajemen krisis yang menangani krisis yang terjadi di Bandung Timur Plaza (BTP) ini yaitu orang-orang yang jabatannya sesuai dengan krisis yang dialami oleh Bandung Timur Plaza (BTP). Kerena krisis disini menyangkut masalah financial, masalah legalitas, serta masalah yang menyangkut kehumasan atau pembentukan citra perusahaan. Dalam penanganan krisis pihak General Affair yang menjabat sekaligus *Public relations* Bandung Timur Plaza (BTP) tidak pernah terlewatkan menjadi salah satu tim inti dari manajemen krisis, karena selain masalah yang berhubungan dengan masalah kehumasan, juga karena dalam tindakan perbaikan manajemen krisis merupakan salah satu upaya untuk memulihkan dan membentuk citra positif pada perusahaan, dengan berbagai macam tindakan.

#### **4.3.2 Tindakan Penanggulangan Krisis**

Tindakan penanggulangan adalah kegiatan PR untuk mengatasi suatu peristiwa atau masalah tertentu yang tengah digadapi pihak perusahaan, mulai dari mencari fakta, mengidentifikasi, menanggulangi, dan memulihkan kembali citra yang telah merosot tersebut. (Ruslan,1999:96). Tindakan penanggulangan ini, merupakan tindakan yang mempersoalkan bagaimana membersihkan kerusakan-

kerusakan akibat krisis yang pernah dialami oleh Bandung Timur Plaza (BTP) tersebut.

#### 4.3.2.1 Tindakan Jangka Pendek

Tindakan jangka pendek ini diambil untuk menangani langsung permasalahan krisis yang sekiranya saat itu dapat ditangani. (Ruslan,1999:77). Dalam hal ini langkah yang diambil dalam menanggulangi krisis jangka pendek mengacu kepada pemulihan keadaan, minimal dapat meminimalisir krisis yang terjadi di Bandung Timur Plaza (BTP). Adapun yang dilakukan pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menanggulangi krisis jangka pendek, sebagai berikut :

“Ya kalau tindakan jangka pendek sih kita saat ini masih mencoba mengangkat Bandung Timur Plaza (BTP) atau memperkenalkan Bandung Timur Plaza (BTP) sendiri melalui beberapa program, dimana program-program tersebut kita maksud kan sebagai salah satu cara untuk promosi, ya memperkenalkan BTP kepada masyarakat luas, paling tidak mereka jadi tau, kalau di daerah Bandung Timur itu ada sebuah mall yang bernama Bandung Timur Plaza (BTP). (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairss BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Tindakan jangka pendek yang dilakukan oleh pihak Bandung Timur Plaza (BTP) dalam mengatasi krisis dalam pembentukan citra perusahaan, salah satunya dengan cara membuat program dimana program tersebut diperutukkan untuk memperkenalkan kepada masyarakat luas mengenai keberadaan Bandung Timur Plaza (BTP). Program tersebut berisi kegiatan-kegiatan promosi, yaitu *special event*, Bazaar, wisata kuliner, dll. *Special event* merupakan salah satu kegiatan yang paling sering dilakukan oleh pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP), mereka merekrut sebuah *Event Organizer* yang bernama Ruang Kreasi. Dimana

*Event Organizer* tersebut selalu di gunakan di setiap *event* yang di lakukan oleh pihak BTP dalam memperkenalkan Bandung Timur Plaza ke masyarakat luas.

Ruslan (dalam Ardianto, 2009:103-104) mengemukakan bahwa untuk menyelenggarakan acara atau kegiatan khusus (*special event*), humas tersebut harus mampu menarik perhatian dari publik terhadap perusahaan atau produk tertentu, yang ingin ditampilkan melalui aktivitas *special event* itu sendiri. Dalam hal ini maka kegiatan *special event* dari Humas/PR tersebut akan mampu memuaskan bagi pihak-pihak lain yang terlibat atau terkait untuk berperan serta dalam suatu kesempatan pada acara khusus Humas, baik untuk meningkatkan pengetahuan (*knoeledge*), kesadaran (*awareness*), upaya pemenuhan selera (*pleasure*), dan menarik simpati atau empati sehingga mampu menumbuhkan saling pengertian bagi kedua belah pihak. Pada akhirnya, kegiatan ini dapat menciptakan citra (*image*) positif pada Bandung Timur Plaza(BTP) dari masyarakat atau publik sebagai target sarannya.

Tujuan dan target dari rangkaian perencanaan program promosi yang di lakukan oleh pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP), berharap dapat mencapai citra atau kepercayaan dari publik sasaran atau masyarakat umum. Tujuan dan target sasaran tersebut diharapkan bukan hanya dapat meminimalisir krisis yang terjadi dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP), akan tetapi dapat mengikat, baik kepentingan internal publik maupun eksternal publik sebagai *feedback*. Target yang akan dicapai tersebut secara garis besar atau yang disimpulkan dan disederhanakan, yakni berupa citra, kepercayaan, realitas, manfaat dan keterikatan.

“Membangun citra itu memang tidak gampang ya, tapi itu menurut saya adalah salah satu jalan keluar dari krisis yang melanda di sini. Mungkin dengan dikenalnya BTP, masyarakat luas akan tertarik untuk datang kesini meskipun hanya sekedar singgah, berjalan-jalan atau ya yang kami harapkan mereka berbelanja disini. Dan kami pun berharap dengan di kenalnya BTP, kami akan mudah untuk memperoleh calon *anchor tenant*, agar mau bekerja sama dan menyewa sebagian lagi kawasan kami. Dimana sebagian dari kawasan yang kami punya masih banyak *space-space* kosongnya”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairss BTP pada tanggal 10 Juni 2015).

Fungsi dan tugas dari seorang *Public Relations* di sini adalah menciptakan sesuatu yang sifatnya abstrak yaitu kepercayaan dari masyarakat, para calon *tenant* berupa opini dan persepsi yang baik terhadap Bandung Timur Plaza (BTP) itu sendiri, dan sebaliknya Bandung Timur Plaza (BTP) dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik pula. Sehubungan fungsi *Public Relations* tersebut, Bandung Timur Plaza (BTP) akan memperoleh citra yang positif dari masyarakat. Sehingga akan muncul tanggapan atau respon karena saling mempercayai, kerjasama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, dan sebagainya.

Berikut dokumentasi salah satu *special event* yang dibuat oleh pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) yang bekerja sama dengan *Event Organizer* Ruang Kreasi. “Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya” yang dilaksanakan pada tanggal 7-14 Maret 2015.



**Gambar 4.3.2.1**  
**Gambar: Baliho Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya**  
(Dokumentasi penulis : 7 Maret 2015)



**Gambar 4.3.2.2**  
**Gambar: Baliho Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya 2**  
(Dokumentasi penulis : 7 Maret 2015)



**Gambar 4.3.2.3**

**Gambar: Aktivitas Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya  
(Dokumentasi penulis : 7 Maret 2015)**



**Gambar 4.3.2.4**

**Gambar: Aktivitas Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya  
(Dokumentasi penulis : 7 Maret 2015)**



**Gambar 4.3.2.5**

**Gambar: Aktivitas Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya  
(Dokumentasi penulis : 7 Maret 2015)**



**Gambar 4.3.2.5**

**Gambar: Ragam Batu Akik di Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya  
(Dokumentasi penulis : 7 Maret 2015)**

Batu akik kini memang sedang naik daun dan digandrungi oleh masyarakat luas. Melihat dari fenomena tersebut menjadi salah satu alasan pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) dan Tim *Event Organizer* Ruang Kreasi membuat *special event* bertemakan “Bazaar Batu Akik dan Batu Mulia Se-Bandung Raya”. Dengan mengadakan bazaar tersebut, pihak manajemen BTP berharap akan banyak pengunjung yang datang ke Bandung Timur Plaza (BTP), dengan begitu minimal Bandung Timur Plaza (BTP) akan dikenal oleh masyarakat. Hal ini ditegaskan oleh kang Azura selaku manager *Event Organizer* Ruang Kreasi :

“Ya kita konsepnya kan ngeliat yang lagi booming ya di masyarakat. Minimal dengan kita buat acara atau *event* dengan tema tersebut akan menarik perhatian publik, sehingga banyak publik yang penasaran dan tertarik untuk datang ke *event* yang kita buat. Ya paling enggak mereka jadi kenal dan tahu keberadaan Bandung Timur Plaza (BTP)”. (wawancara dengan Kang Azura selaku Manager *event Organizer* Ruang Kreasi, pada tanggal 7 Maret 2015).

Beberapa dari pengunjung pun memang merasa cukup puas akan bazaar tersebut, namun mereka menyayangkan situasi Bandung Timur Plaza (BTP) yang kosong melompong, sehingga mereka datang kesana hanya untuk ke Bazaar saja, tidak bisa sambil melakukan kegiatan lain misalnya berbelanja atau berwisata kuliner, seperti yang dipaparkan oleh ibu Hj. Darnianti :

“Saya baru pertama kali ke sini, nemenin suami. Suami saya lagi kegilaan batu akik gitu, yaudah deh sambil jalan-jalan pulang dari kantor ya mampir dulu kesini liat bazaar batu akik gitu deh. Dikirain ada banyak stand makanan atau foodcourt gitu disini, eh ga taunya kosong melompong. Padahal rencana awalnya sambil nunggu suami liat-liat batu akik, saya mau *window shooping* gitu, eh ternyata banyak toko-toko yang tutup. Tadi juga sempet cobain ke atas, kirain *food court* nya buka, gak taunya tutup juga. Yaudah deh, jadi cuma nemenin suami liat-liat batu aja, terus ini mau langsung pulang aja jadinya”. (wawancara dengan Hj. Darnianti selaku pengunjung bazaar, pada tanggal 10 Maret 2015).

Pihak manajemen Bandung Timur Plaza berharap *event* khusus batu mulia ini bisa dimanfaatkan oleh para pelaku UKM yang memiliki kios di BTP untuk meningkatkan penjualan mereka. Namun, tetap saja sebagian besar kios-kios tersebut memilih untuk tetap tutup. Sehingga sulit memang untuk menunjang peningkatan pengunjung datang ke Bandung Timur Plaza (BTP), di karenakan banyak pengunjung yang beranggapan bahwa Bandung Timur Plaza (BTP) itu adalah mall yang kosong, mall yang tidak hidup. Hal ini ditegaskan oleh Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP :

“Ya itu seperti apa yang saya bilang sebelumnya. Itulah awal mulanya terjadinya krisis, kita coba mau angkat melalui *special event* atau kegiatan apalah itukan, itu sebenarnya bagi kami mau memperkenalkan masyarakat bahwa disini ada mall namanya Bandung Timur Plaza (BTP). Tapi, kalau untuk memaksakan masyarakat untuk kesini lagi, untuk kesini lagi, itu kan apa namanya tidak berkaitan langsung dengan acara yang kita buat, itu harus benar-benar isinya mall nya ini yang memberikan kekuatan untuk mereka bisa balik lagi walaupun udah gak ada *event*. Karena ada yang mereka perlu cari disini, apakah itu sekedar jalan-jalan, atau juga mau beli barang. Itukan kekuatan dari *tenant*nya itu yang harus ada, punya kekuatan tersendiri sehingga pengunjung ingin balik lagi. Jadi kita membuat *special event* itu, benar-benar hanya untuk menarik orang untuk tau disini ada mall BTP. Tapi dengan harapan kita setelah itu mungkin mereka bisa melihat, oh disini ada jual ini oh disini ada ini, oh disini ada ini, nah mereka bisa balik lagi. Tapi kenyataannya kan tidak seperti yang kita harapkan, yasudah setidaknya kita sudah usaha dalam jangka pendek ini”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan dari hal yang diungkapkan diatas program promosi yang menjadikan langkah Bandung Timur Plaza (BTP) dalam menanggulangi krisis jangka pendek, sesuai dengan yang dilakukan BTP bahwa kontent dari program promosi BTP ini di pandang baik oleh masyarakat namun dalam krisis yang terjadi disini Bandung Timur Plaza (BTP) masih butuh perbaikan dalam hal memperbaiki konsep program promosi

yang mereka lakukan dan melakukan kerjasama dengan pihak Kopanti dan para pelaku UKM pedagang kaki lima yang memiliki kios di BTP agar dapat berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang sudah di programkan agar BTP tidak terus merugi. Pentingnya kerjasama dan komunikasi antara kedua belah pihak dianggap dapat membantu Bandung Timur Plaza (BTP) dalam memperkenalkan diri kepada masyarakat luas, disinilah fungsi seorang *public relations* dipertanyakan. Seperti yang kita ketahui fungsi dari seorang PR adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antar lembaga (organisasi) dengan publiknya, internal maupun eksternal dalam rangka menanamkan pengertian menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini publik) yang menguntungkan lembaga organisasi (Nova, 2011:49).

■ Namun di saat Bandung Timur Plaza (BTP) sedang gencar memperkenalkan dan mempromosikan diri kepada publik, lagi-lagi Bandung Timur Plaza (BTP) dihadapkan pada suatu permasalahan. Februari kemaren terjadi penganiyayaan di tempat karaoke Inul Vista di Bandung Timur Plaza, hal ini setidaknya menambah citra buruk bagi tubuh Bandung Timur Plaza di mata masyarakat luas.

### 3 anggota Geng Motor Berulah, Aniaya Konsumen Tempat Karaoke di Bandung

BERITA UMUM 17/02/2015 Redaksi 2

aniaya 3 Bandung 192 geng motor 4 karaoke 1 mabuk 1

Oleh Octa Dwi Sutrisno

**Bandung, infobandung.co.id** – Tiga tersangka kasus penganiayaan di tempat Karaoke Inul Vizta di **Bandung Timur Plaza (BTP)** pada malam Sabtu (14/2/2015), bernama Eko Lukman, Dadang Soplan dan Ivan akhirnya diamankan oleh pihak kepolisian.

Selain itu Unit Timsus Reskrim Polsek Cinambo dibawah pimpinan Kanit Serse AKP Achmad Gunawan, juga berhasil mengamankan seorang tersangka lainnya yaitu Yedi Setiadi. Yedi Setiadi merupakan Supervisor di tempat Karaoke Inul Vizta **Bandung Timur Plaza (BTP)**, yang teridentifikasi mengotaki kasus pengeroyokan dan penusukan yang menimpa korban bernama Joko tersebut.

Kapolrestabes Bandung Kombes Pol Angesta Romano Yoyol mengatakan menurut pengakuan tersangka, ketiga tersangka ini diperintahkan untuk memukuli korban dengan alasan sering bertindak seenaknya saat di karaoke.

"Tersangka ini terbukti menyuruh memukuli, karena kalau mabok Bikin Rusuh, kalau bayar jarang full," ungkap Yoyol di Mapolrestabes Jalan Jawa Kota Bandung, Senin (16/2/2015).

Dirinya menjelaskan, pengeroyokan ini terjadi ketika Joko tengah diajak Yedi mengobrol, tiba tiba ketiga tersangka langsung memukuli dan menusuk Joko.

"Ketiga tersangka ini mengaku dari kelompok Brigez mereka melakukan penganiayaan terhadap korban sampai 7 tusukan," paparnya

Editor: Rizzy

#### Gambar 4.3.2.6

#### Gambar: Captured Pemberitaan BTP di Media Online (Dok : infobandung.co.id)

Peristiwa ini menambah kemelut perusahaan, disaat BTP sedang membangun citra dan berusaha keluar dari krisis yang terjadi. Di sini peran *Public Relations* sebagai aktivitas fungsi manajemen komunikasi. Sebuah krisis bisa mencakup kekurangan dan ketidakpastian informasi. Menyediakan serta mengontrol arus informasi secara akurat dan efisien merupakan indikator mengatasi krisis: jika gagal maka menjadi kesalahan tersebar, jika berhasil maka menjadi kesuksesan dalam mengatasi krisis (Duhe, 2005: Wigley & Zhang, 2011). Salah satu upaya menyediakan informasi secara regular adalah menyediakan informasi yang setiap saat dapat diakses media massa. Hingga akhirnya tindakan

jangka pendek yang dilakukan pada saat itu adalah memperkuat dan meningkatkan keamanan gedung. Selain itu juga, pihak manajemen BTP menggunakan strategi komunikasi krisis dalam memprioritaskan keselamatan publik. Strategi komunikasi disini merupakan salah satu upaya untuk mengurangi risiko munculnya kepanikan publik, mengurangi kekhawatiran yang dirasakan publik, mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya di awal-awal krisis. Dimana spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih dipercaya, mempengaruhi persepsi dan dianggap sebagai kebenaran. Selain itu bertujuan untuk melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus publik di media massa. Bersifat dapat dipercaya (accountability), keterbukaan (disclosure), dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (symmetrical communication) (Grunig, 2001, dikutip di Jin, Pang, & Cameron, 2002:2).

“Ya, kami dalam menghadapi pemberitaan disini. Memberikan informasi yang seterbuka mungkin ya, dimana kami tidak ingin publik terpengaruh dengan pemberitaan yang beredar gitu ya. Karena isu-isu itu akan mempengaruhi atau sangat mempengaruhi persepsi orang, kami tidak ingin perusahaan menjadi jelek namanya dimata publik. Ini ini, sulit dibayangkan gitu ya. Kami pun tidak pernah menduga akan ada peristiwa seperti ini. Dari peristiwa ini kami langsung menguatkan dan maningkatkan keamanan kami, karena kami tidak mau kecolongan lagi”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

#### **4.3.2.2 Tindakan Jangka Panjang**

Tindakan jangka panjang sebenarnya hal-hal yang memang dilakukan perusahaan dalam menanggulangi krisis yang menimpa pada perusahaan. Dengan tindakan jangka panjang tersebut perusahaan diharapkan mampu menanggulangi



krisis yang terjadi. Dalam menanggulangi krisis jangka panjang adapun yang dilakukan Bandung Timur Plaza (BTP) sebagai berikut:

“Nah, pemikiran kita ini sebenarnya kalau kita lihat dari layout-layout yang ada ini memang susah orang, kitakan kalau menawarkan ke investor untuk masuk tentu kita juga harus melihat apa sih yang masih menarik buat dia, apa saya beli itu, saya dapatnya apa nanti, praktisnya seperti itu. Jadi, kita duluan yang harus memikirkan oh ini, nilai jualnya, dan itu yang kita sampaikan kepada calon investor. Jadi, kalau melihat layout ini, susah membuat orang tertarik untuk membeli sisanya, karena satu, sisanya itu ada di beberapa tempat itu, tidak, kalo misalnya dia, padahal sisanya ini masih punya kita masih lebih besar, karena total bangunan kita ini luas bangunannya itu 23.000 meter persegi ya, yang dibeli oleh kios-kios ini, kalau ditotal itu hanya sekitar 6000 meter persegi. Dari 23.000 meter persegi dikurangi 6000 itu masih sisa sekitar 17.000 meter persegi itu masih punya kita. Tapi tempatnya dia terpisah-pisah, disini ada 1.200, disana ada 900, terpisah. Jadi kalau orang mau beli secara keseluruhan sisanya, tapi saya mau gimana kalau terpisah-pisah begitu, ada yang dilantai 3, ada yang di lantai dasar, kalau dia tempatnya, satu mungkin, oh iya pak akan saya beli, karena satu itu akan saya buat apa gitu kan. Sementara pembeli-pembeli besar ini kan mereka membuka usahanya kan yang besar, seperti *anchor tenant*. Jadi sekarang ini kita mencari pembeli-pembeli baru, pembeli-pembeli yang memang dengan konsep yang besar, untuk mengantisipasi tadi yang tempatnya terpecah-pecah itu”.(wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Karena permasalahan yang cukup pelik yang terjadi di dalam tubuh Bandung Timur Plaza (BTP), adanya faktor kepemilikan dari setiap kios yang ada oleh para UKM Pedagang kaki lima. Faktor tersebut membuat pihak manajemen Bandung Timur Plaza kesulitan dalam menanggulangi krisis yang ada. Pada saat pihak manajemen BTP menawarkan *space-space* yang masih kosong kepada beberapa calon *anchor tenant*, kebanyakan dari mereka ingin menyewa atau membeli secara keseluruhan, karena mereka membutuhkan tempat yang cukup luas untuk usahanya. Di tambah lagi ketakutan para calon *anchor tenant*, apabila mereka menjadi menyewa atau membeli sebagian *space-space* kosong yang ada di BTP tidak ada peraturan atau sanksi yang dapat diterapkan kepada para pemilik

kios, karena sudah milik pribadi. Oleh sebab itu lah, pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) harus memutar otak dan merencanakan strategi manajemen dengan matang dan penuh pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Istilah *strategic management* sering disebut pula rencana strategis atau rencana jangka panjang perusahaan. Dalam suatu rencana strategis perusahaan menetapkan garis-garis besar tindakan strategis yang akan diambil dalam kurun waktu tertentu kedepan. Untuk melihat kedepan perusahaan perlu melihat kebelakang, yakni hal-hal yang telah di capai di masa lalu, harapan yang di janjikan dari prestasi itu, dan persepsi yang muncul dari lingkungannya. Seorang praktisi *public relations* tidaklah dibenarkan mengabaikan pelaksanaan penyusunan rencana jangka panjang ini. Ia perlu turut aktif mengobservasi pendapat dan harapan tersebut. Karena prosesnya melibatkan banyak pihak, suatu rencana jangka panjang yang berhasil disatukan sering disebut pula suatu “*consensus*”.

Rencana inilah yang menjadi pegangan bagi para praktisi *public relations* untuk menyusun berbagai rencana teknis, dan langkah komunikasi yang akan diambil sehari-hari. Untuk dapat bertindak secara strategis, kegiatan *public relations* harus menyatu dengan visi atau misi organisasinya, yakni alasan organisasi atau perusahaan untuk tetap hidup, dari sinilah seorang praktisi *public relations* dapat menetapkan objektivinya dan bekerja berdasarkan objective tersebut. (Kasali, 1994:34)

Seitel (2004:491) juga mengatakan bahwa setelah langkah analisis dan membatasi isu, perusahaan harus melewati langkah selanjutnya, yakni

menunjukkan strategi dan melaksanakan program yang dipilih. Strategi berbeda dengan taktik. Menurut Cutlip et.al (377-378), strategi menggambarkan perencanaan secara keseluruhan sedangkan taktik adalah segala keputusan dan tindakan yang diambil selama implementasi. Dari hasil analisis pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) mengenai krisis yang terjadi di dalam tubuh BTP, banyak sekali pertimbangan-pertimbangan yang dipikirkan oleh tim manajemen dalam strategi penanggulangan krisis yang terjadi hingga pada akhirnya tim manajemen Bandung Timur Plaza memutuskan untuk menjual sebagian kawasan Bandung Timur Plaza (BTP) kepada calon investor.

“Ya bisa dibilang begitu, kita menggunakan strategi dinamis. Dimana kita merencanakan untuk menjual sebagian kawasan kita yang masih kosong dan belum di bangun sama sekali kepada beberapa calon investor. Mungkin bisa beralih fungsi, kita tawarkan kepada beberapa calon investor untuk membangun apartement hunian disini, jadi mall ini nanti berfungsi sebagai pelengkap saja”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Berbagai strategi 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 strategi tersebut diterapkan. Dimana strategi yang digunakan pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) ada *strategy dynamic* manajemen krisis. Strategi ini diterapkan apabila cakupan isu sudah mengarah ke hal yang lebih spesifik mengenai suatu produk, individu, atau perusahaan. Diperkirakan dampak isu cukup luas dan makin membesar, berkembang ke arah yang sulit diduga.

Untuk itu, diperlukan langkah antisipasi yang menetralkan suasana dan mengembalikan isu ke arah yang positif. Pada pendekatan dinamis ini, perubahan yang dilakukan agak bersifat makro dan mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Beberapa pilihan yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan strategi ini adalah : investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian publik. (Kasali, 1994: 231-233).

“Bayangin aja kalau dia apartement kalau dia dapat 2000 kamar, 2000 penghuni, BTP ini udah jadi pasar buat si penghuni apartemennya, makanannya pasti akan laris, ya kalau mau makan kan bisa disitu, ya kan juga tempat-tempat belanjanya, apalagi yang jual-jual seperti kebutuhan pokok pasti laris. Itu yang kita tawarkan sekarang, nah mungkin kalau dengan apanamanya ada sedikit peralihan fungsi ya. Yang mungkin tadinya hanya mall, terus datang tempat hunian, dengan begitu baru bisa. Jadi sekarang memang ke arah sana kita sudah banyak, kita sekarang sudah ada dua lah investor yang lagi serius nih. Kita sedang membicarakan teknisnya seperti apa, jadi kalau untuk bilang kita strategi kita adalah memang kita tinggal menjual dan mencari menjual sisanya”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dilapangan, dalam mengatasi krisis jangka panjang pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP), lebih menekankan kepada investasi baru dengan menjual sebagian kawasan milik mereka yang masih kosong dan belum di bangun kepada calon investor. Kemudian, perencanaan peralihan fungsi dari kawasan BTP yang tadinya hanya ada mall dan akan di bangun suatu kawasan Apartement hunian. Peralihan fungsi ini direncanakan selain untuk keluar dari masalah financial BTP yang setiap bulannya harus merugi sekitar kurang lebih 200 juta untuk menanggung pembayaran biaya operasional gedung, juga untuk menolong mall agar dapat hidup. Diharapkan dengan adanya apartement hunian mall BTP sendiri bisa

menjadi pusat perbelanjaan para penghuni apartement. Selain itu salah satu alasan pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) dalam perencanaan pembangunan apartement tersebut adalah sebagai berikut :

“Kenapa itu, karena memang untuk program pemerintah dari tata kota untuk pembangunan pemukiman itu diarahkan ke Bandung Timur, karena Bandung Timur dari empat daerah pengembangan itu, Bandung Timur adalah wilayah terbesar dan terkecil penduduknya, sehingga semua pengembangan kependudukan itu akan diarahkan ke Bandung Timur, nah termasuk pusat primernya itu Bandung Timur adalah Gede Bage. Makanya dipersiapkan disana ada Stadion. Nah, dengan harapan kita itu kita mudah dalam hal perijinan, kemudian mendapatkan pembeli untuk apartementnya. Cuman itulah, membangun apartement kan modalnya cukup besar. Nah itulah yang kita tawarkan kepada investornya, mau gak kalian ngambil sisanya, plus kalian ambil tanahnya, jadi kita selamat. Tapi disini selamatnya itu cuma exit aja, ya bukan selamat yang, ya tapi krisis kita berakhir. Ya kalau kayak gini kita krisis terus, karena setiap bulan kita harus nombok. Untuk mengakhiri krisis itu kita mencoba untuk merubah peruntukan dengan membuat apartement, kemudian kita tawarkan kepada investor untuk membuat. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

#### 4.4 Mengevaluasi Krisis

Dalam mengevaluasi semua proses yang telah ditempuh organisasi dalam menangani krisis yaitu mengidentifikasi krisis, menganalisis krisis, dan tahap mengatasi krisis, langkah yang harus ditempuh selanjutnya. Coombs (1999:135) menyebutkan setidaknya ada 2 (dua) jenis evaluasi yang wajib dilakukan organisasi, yakni :

- a. *Crisis management performer evaluation*, Tujuan dari jenis evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana cara organisasi dalam menghadapi dan menangani krisis. Ada beberapa segi yang harus dievaluasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi krisis, yaitu:

1. *Data collection*

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses evaluasi data-data untuk evaluasi berasal dari *crisis records*, *stakeholders feedback*, dan *media coverage*. *Crisis records* adalah semua dokumen berbagai informasi penting seputar krisis, seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan, dan jawaban atas pertanyaan stakeholders, pesan-pesan krisis yang dikeluarkan organisasi, serta keputusan dan langkah signifikan yang diambil oleh CMT. Sedangkan stakeholders

feedback adalah berbagai umpan balik yang didapat organisasi dari publiknya yang biasanya diperoleh lewat survey, wawancara, dan focus groups. Sedangkan *media coverage* biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

2. *Organizing and analyzing the crisis management performance* Data Menurut Mitroff et. Al. (Coombs,1999:137-139) ada empat variabel utama dalam pengelolaan data evaluasi krisis, yakni :

- *Crisis phases*, Pengelompokan data evaluasi krisis berdasarkan *fase a subfase crisis* dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi apakah CMT dan atau CMP lemah pada fase maupun subfase tertentu.
- *Systems*, Sistem yang dimaksud disini adalah teknologi, faktor manusia, infrastruktur, budaya dan keyakinan. Evaluasi terhadap sistem sangat tepat dilakukan terutama pada fase persiapan teknis dimana organisasi dapat mengidentifikasi sistem-sistem mana saja yang rusak sebelum krisis menerpa.
- *Stakeholders*, Dengan mempertimbangkan masing-masing stakeholders secara terpisah, organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan secara lebih khusus lagi. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan dapat menetapkan langkahlangkah apa saja yang efektif dan tidak efektif untuk tiap-tiap kelompok stakeholders.

**b. *Impact evaluation***

Reputasi organisasi dibangun berdasarkan pengalaman stakeholders dengan organisasi. Untuk itu, organisasi sebaiknya menggunakan teknik analisis publikasi untuk mengevaluasi teknik pemberitaan dan ulasan mengenai krisis organisasi. Organisasi juga dapat menggunakan teknik *media analysis* dan *stakeholders feedback* untuk mengukur reputasi organisasi meskipun kedua teknik tersebut masih menyediakan petunjuk reputasi yang mentah bagi organisasi.

Hal yang menjadi tahap terakhir yaitu mengevaluasi krisis, evaluasi krisis ini merupakan suatu kegiatan atau perencanaan *Public Relations* yang dirancang untuk menilai atau mengevaluasi kinerja (hasil kerja) organisasi atau lembaga yang telah dicapai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil evaluasi dijadikan dasar untuk mengambil keputusan atau perencanaan baru di masa datang. (Ruslan,1999:96-97).

Mengevaluasi manajemen krisis yang telah dilakukan pada saat krisis melanda merupakan acuan bagi perusahaan untuk menentukan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memulihkan kekuatan perusahaan kembali. Pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) melakukan evaluasi pada tindakan manajemen krisisnya, adapun evaluasi yang dilakukan sebagai berikut:

*Crisis management performer evaluation*, berdasarkan hasil evaluasi bahwa perkembangan krisis yang menimpa Bandung Timur Plaza (BTP) ini tergolong krisis yang bertahan, dimana krisis tersebut tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya tindakan korektif oleh pihak manajemen untuk mengatasinya. *Data collection*, Krisis tersebut berasal dari kesalahan keputusan manajemen saat menghadapi krisis finansial dimana saat itu dana pinjaman di Bank sudah jatuh tempo, akhirnya pihak manajemen menyepakati untuk menjual sebagian kawasan mereka kepada pihak Kopanti. Dari sanalah lahir permasalahan-permasalahan yang mengakibatkan krisis di Bandung Timur Plaza (BTP), berkembang menjadi tahap krisis akut. Meski bukan di sini awal mulanya krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar atau sama sekali tidak jelas itu mulai kelihatan jelas. Bila prakrisis (*predromal crisis stage*) tidak terdeteksi dan tidak segera diambil tindakan yang tepat, maka akan timbul masalah yang lebih fatal. (Ruslan, 1999:74).

*Organizing and analyzing the crisis management performance*, pada jenis krisis dalam bisnis Bandung Timur Plaza (BTP) tergolong dalam jenis krisis strategi yaitu dimana krisis tersebut menyerang perusahaan dalam lingkungan

bisnis yang mengakibatkan kelangsungan hidup perusahaan menjadi terganggu. Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Dalam menghadapi krisis yang terjadi di Bandung Timur Plaza (BTP), pihak manajemen Bandung Timur Plaza sedikit banyak menggunakan program perencanaan dari *Public Relations*. Salah satunya dengan menggunakan program promosi dan menggunakan *strategy dynamic* manajemen krisis.

*Public Relations* adalah sebuah ilmu dalam rumpun ilmu sosial, dan menjadi bagian ilmu dari induknya ilmu komunikasi. Selain ilmu, PR pun menjadi sebuah profesi di bidang komunikasi, yakni profesi sebagai *public relations officer* (PRO/pejabat humas) di lembaga atau perusahaan; sebagai konsultan PR, yakni *event organizer* (penyelenggara berbagai event dari lembaga atau perusahaan yang menjadi kliennya); *researcher for public relations* (konsultan di bidang penelitian PR); *crisis PR, crisis communications, crisis management* (konsultan untuk menangani krisis PR, krisis komunikasi dan krisis manajemen) dan sebagainya. (Ardianto. 2011:1-2)

*Public Relations* memiliki peran penting dalam merencanakan program persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis selesai ditanggulangi. Hal itu hanya dimungkinkan bila praktisi *public relations* mengenal gejala-gejala krisis dari awal dan melakukan tindakan yang terintegrasi dengan aktor-aktor penting lainnya dalam perusahaan. Keputusan *public relations* dalam penanganan situasi krisis bukanlah keputusan yang mengandalkan intuisi belaka melainkan berdasar pada riset dan keputusan top manajemen dengan dasar pertimbangan dari *public relations*, dimana posisi *public relations* seharusnya berdekatan atau memiliki akses langsung dengan top manajemen. Sehingga ketika *public relations* berperan sebagai mata, telinga dan corong dari perusahaan, *public relations* tidak bergerak sendiri melainkan



bergerak bersama seluruh komponen organisasi tersebut. Terlebih jika krisis tengah melanda perusahaan. Karena itu peran *public relations* yang dewasa ini lebih ditekankan pada membantu pemecahan masalah di perusahaan menjadi suatu keharusan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Prof. Neni Yulianita, yang menyatakan :

“PR kan fungsi strategisnya itu adalah informasi publik ya, jadi dalam konteks ini PR justru gak boleh gegabah menyampaikan tentang krisis ke publik, jadi dia harus mengikuti semua alur informasi dan komunikasi manajemen perusahaannya gitu. Kemudian tindakan dia itu harus berdasarkan konfirmasi dengan pihak manajemen. Jadi, jangan sampai dia salah sasaran. Karena yang namanya krisis itu pastikan ada sesuatu yang disampaikan kepada publik walaupun memang harus terbuka. Misalnya kasus krisis Adam Air jatuh misalnya ya, atau Hercules kemaren itu kan. Krisis untuk masalah penerbangan ya, nah ketika menyampaikan itu dia harus punya data yang kuat, yang akurat kemudian mengikuti semua arus informasi baik di manajemen internal maupun manajemen eksternal, sehingga apa yang dia sampaikan itu tidak salah, gak boleh salah, heu heu. Karena kan ini untuk tindakan korektif ya, memperbaiki ya. Malah jadi membahayakan kalau yang disampaikannya itu, tidak sesuai. (wawancara kepada Prof. Neni Yulianita, Dra, M.S, pada tanggal 2 Juli 2015)

Pada tindakan korektif yang dilakukan oleh pihak perusahaan, *Public Relations* menjadi sangat krusial keberadaannya terutama didalam tim manajemen krisis. Karena, manajemen Krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap *public relations*, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting. Hal ini diperjelas oleh Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP :

“Sebenarnya gini ya, itu jabatan General Affairs itu diperkembangan-perkembangan apa namanya perusahaan sekarang ini, itu mulai di kikis di hilangkan, karena sekarang itu orang pingin yang spesifik-spesifik gitu iya kan. Nah, itulah. General Affairs itu dipakai disini karena dengan management yang masih kesil, dengan apa namanya struktur yang masih

kecil. Struktur masih kecil ini, banyak.. banyak faktor yang mempengaruhi kenapa kecil, iya kan. Mau di gedein juga, ya kerjanya apa? Iyakan, apa yang mau dikerjain. Kedua, ya sok bayarnya pake apa? Nah itu makanya ada generale affair. Nah, kalau General Affairs ini yaudah apa namanya, semuanya, udah itu PR nya, udah itu juga kontrol managementnya, kontrol itu dalam artian kontrol keuangan, kontrol laporan accountingnya, kontrol pajaknya, itu kalo generale affair udah gitu, sampai ngontrol legal. Saya disini menjadi *Expert Preciber* (Sebagai ahli praktisi yang berpengalaman), yaudah begitu jadinya saya disini untuk memecahkan berbagai masalah yang memngakibatkan krisis disini. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Bapak Misbahudin disini menjabat sebagai General Affair namun beliau juga berperan sebagai public relations perusahaan yang dimana beliau ditunjuk sebagai fasilitator proses pemecahan masalah, untuk membantu pimpinan organisasi baik menjadi penasihat hingga mengambil keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan professional.

Menurut Prof. Neni, Jabatan General Affair yang merangkap menjadi PR perusahaan itu tidak perlu dipermasalahkan. Karena apabila di dalam posisi General Affair terdapat aktivitas atau tugas PR, itu sah-sah saja. Hal tersebut, tergantung terhadap kebijakan pimpinan perusahaan.

“Ya, gak apa-apa. Apapun gak apa-apa. PR itu kan bisa inheren dengan apa aja gitu kan. Kebetulan dia disitu menjabat sebagai General Affair ya, macem-macem. Bisa di apaa yaa, bisa di *resources* juga. Cuma yang bagus sih di departement khusus, cuman kalau dia dipercaya di general affair itu ada juga tugas dan aktivitas PR kan wewenang dari pimpinan, ya gak masalah. (wawancara dengan Prof Neni Yulianita, Dra, M.Si, pada tanggal 2 juli 2015)

Namun, Kerena Bandung Timur Plaza (BTP) hanya memiliki dana yang minim, sehingga tim manajemen inti lah yang turun tangan dalam menghandle krisis yang terjadi.

“Karena memang kita memiliki dana yang cukup minim jadi kita cuma sekedar panggil teman-teman calon-calon investor, kita panggil calon-calon tenant besar untuk melihat kondisi kita. Itu dari situ juga kita dapat banyak

masukan, itulah yang kita pakai jadi tidak spesifik kita apa namanya memakai konsultan dalam manajemen krisisnya, enggak. Tapi kita dengan kita panggil untuk melihat kesini, calon investor segala macam. Itukan mereka pasti akan, memberi masukan. “Wah pak, ini begini pak kurangnya, ini begini, ini begini..~”. Itu yang menjdai masukan kita, sehingga kita bisa menentukan bahwa “Oh, iya sekarang ini kita tidak bisa untuk mempertahankan, atau mengcreate lagi mall ini, yang sisa itu dibikin mall lagi” yaaah. Kita udah dapat kesimpulan itu, yang bisa hanya untuk lahan kosong ini kita upayakan untuk dibuat mungkin beralih fungsi menjadi penghunian apartement, nah itu yang masih memungkinkan”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Dalam penanggulangan krisis yang terjadi, Bandung Timur Plaza tidak menggunakan tim manajemen krisis diluar dari tim manajemen inti. Mereka memanfaatkan sumber daya yang ada, karena mereka harus menghemat biaya pengeluaran perusahaan. Sehingga, mereka tidak menggunakan jasa konsultan *Public Relations* dalam manajemen krisisnya.

“Communication Consultant memberikan layanan seperti corporate communication, misalnya untuk startegi komunikasinya seperti apa, bahkan dia juga menangani masalah isu dan krisis,” terang Maurin yang sudah lima tahun menjadi konsultan PR di Inke Maris & Associates. (<http://wolipop.detik.com/read/2012/08/31/122912/2004266/1133/yuk-mengetahui-lebih-jauh-profesi-konsultan-pr>, diakases pada hari rabu 1 Juli 2015. Pukul. 13:16)

Pada masa krisis Konsultan PR memang sangat diperlukan dalam mengarahkan strategi secara lebih detail, kemudian membuat tindakan yang lebih baik untuk mengkomunikasikan pesan kepada khalayak. Strategi yang dibuat oleh konsultan PR misalnya membuat *brand awareness* perusahaan yang diwakilinya dan tidak lupa dikaitkan dengan marketing si perusahaan untuk membangun opini publik serta menaikkan citra perusahaan tersebut.

*Impact evaluation*, hasil dari tindakan jangka pendek yang dilakukan tim manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) memang sangat terlihat jelas sekali tidak

berpengaruh apapun terhadap krisis yang terjadi pada perusahaan. Bahkan usaha tim manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) dalam memperkenalkan BTP kepada masyarakat luas dengan beberapa program milik *public relations*, salah satunya program promosi melalui *special event* hampir terlihat sia-sia adanya, dimana masyarakat yang datang ke *event-event* yang dibuat oleh BTP semakin beranggapan bahwa BTP adalah mall yang kosong dan tidak berpenghuni, Hal tersebut dikarenakan kurangnya partisipasi para pelaku UKM pedagang kaki lima dalam setiap *event* yang dilakukan oleh BTP. Pada saat *event* diselenggarakan, kebanyakan dari para pelaku UKM pedagang kaki lima yang memiliki kios di BTP memilih untuk tetap menutup kios mereka. Namun, beda halnya dengan tindakan jangka panjang yang dilakukan oleh tim manajemen BTP. Dalam waktu dekat ini sudah banyak investor yang serius dan hampir menemui kesepakatan untuk bekerjasama dengan pihak BTP dalam pembangunan apartemen di kawasan BTP yang masih belum di bangun sama sekali. Dengan kesepakatan kerjasama tersebut tim manajemen berharap dapat keluar dari krisis yang terjadi.

Oleh karena itu untuk kedepannya agar krisis tidak terjadi kembali, tim manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) melakukan beberapa tindakan, diantaranya yaitu : tindakan pencegahan krisis dan pengisolasian krisis. Tindakan pencegahan krisis yang dilakukan oleh tim manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) adalah dengan cara mengumpulkan data-data yang dianggap berpotensi menjadi akar suatu permasalahan, selanjutnya mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang akan mengakibatkan krisis, sehingga dapat mengetahui krisis

lebih awal. Hal tersebut ditegaskan oleh Bapak. Misbahudin selaku Manager

General Affair BTP :

“Ya, gini nak. Karena kita pernah mengalami krisis, ya kita belajar dari kesalahan masa lalu ya, dimana kita sudah tau akan terjadi banyak permasalahan dari keputusan kita menjual sebagian kawasan kita sehingga akan menimbulkan krisis yang baru. Jadi, sekarang kita lebih matang lagi dalam mendeteksi akan terjadinya krisis. Dengan cara kita kumpul-kumpulkan data-data, isu-isu yang berkembang, kemudian kita analisis ini akan berdampak buruk atau tidak keada perusahaan. Sehingga kita akan bisa tau krisis yang datang itu sejak awal, seperti itu”. (wawancara dengan Bapak Misbahudin selaku General Affairs BTP, pada tanggal 10 Juni 2015).

Selain tindakan pencegahan pihak manajemen Bandung Timur Plaza (BTP) pun melakukan tindakan pengisolasi krisis, dimana krisis yang menggrogoti tubuh Bandung Timur Plaza (BTP) saat ini diisolasi agar tidak menjalar ke berbagai sektor, hal ini dilakukan untuk mengurangi dampak krisis tersebut dari rentetan peristiwa krisis lain sebagai penyebab timbulnya krisis baru dikemudian hari.