

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting di semua bidang tidak terkecuali dalam dunia bisnis. Dengan komunikasi akan didapatkan timbal balik yang diharapkan. Komunikasi dapat menyelesaikan konflik apabila komunikasi yang dijalankan efektif. Komunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan. Oleh karena itu, dalam bahasa asing orang menyebutnya “*the communication is in tune*”, yaitu kedua belah pihak yang berkomunikasi sama-sama mengerti apa pesan yang disampaikan (Mulyana, 2008:3). Menurut Jalaludin Rakhmat dalam bukunya Psikologi Komunikasi (2008:13) dijelaskan bahwa, komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan.

Disisi lain, komunikasi dapat menyebabkan timbulnya konflik apabila komunikasi yang dijalankan terdapat kesalahpahaman atau *miss understanding* yang terjadi karena faktor penilaian budi (konotatif) yang tidak sama antara komunikator dan komunikannya (Vardiansyah: 2004:98). Kurangnya kemampuan memahami problematika yang timbul dari efek pesan yang sering bias dan tidak utuh, karena keterbatasan yang ada menimbulkan miskomunikasi, misinterpretasi, dan *miss understanding* yang sulit dikendalikan menyebabkan terjadinya konflik. Kurangnya kemampuan mengomunikasikan penyebab konflik dapat menimbulkan berbagai tekanan dalam berbagai sektor kehidupan.

Public Relations sebagai salah satu bagian dari perusahaan mempunyai peran yang sangat penting dalam bertugas sebagai kontrol ketika terjadi konflik atau krisis. Untuk terlepas dari permasalahan tersebut, maka dibutuhkan fungsi PR yang dapat menghasilkan manajemen

penanganan krisis yang tepat. Manajemen krisis yang efektif mencakup komunikasi krisis tidak hanya dapat meredakan atau menghilangkan krisis tetapi juga dapat memberikan reputasi yang lebih positif bagi organisasi daripada sebelum krisis (Fearn Banks, 2016:2). Pentingnya penanganan krisis yang terjadi dalam sebuah organisasi dengan konsep krisis komunikasi merupakan langkah yang tepat dalam mengantisipasi resiko yang mengancam sebuah perusahaan di kemudian hari.

Perusahaan harus dapat membangun hubungan masyarakat yang harmonis dan saling menguntungkan, karena hal tersebut menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Disinilah peran *Public Relations* (PR) atau hubungan masyarakat (Humas) dibutuhkan. *Public Relations* adalah usaha yang terencana dan berkesinambungan untuk membangun dan mempertahankan hubungan baik serta saling pengertian antara sebuah organisasi dan publiknya (Gregory 2010:2). Menurut Denny Griswold (Wilcox, dkk. 2006 dalam Ardianto 2011: 9) PR adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi publik, memperkenalkan berbagai kebijakan dan prosedur dari suatu individu atau organisasi berdasarkan kepentingan publik, dan membuat perencanaan, serta melaksanakan suatu program kerja dalam upaya memperoleh pengertian dan pengakuan publik.

PR adalah sebuah fungsi manajemen yang berkaitan dengan usaha untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan (*mutually beneficial relationship*) antara sebuah organisasi dengan publiknya seperti yang dinyatakan oleh Cutlip dkk. (1994: 6) bahwa konsep hubungan masyarakat (Humas) pada dasarnya mengarah pada gagasan komunikasi dua arah, menekankan pada konsep *reciprocity* (timbal balik) dan *relationship* (hubungan). Konsep *Public Relations* mulai menekankan pentingnya usaha-usaha untuk membangun saling pemahaman atau pengertian antara organisasi dan publik.

PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan salah satu anak perusahaan BUMN yaitu Telkom Indonesia, Tbk yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan dan *manage service* infrastruktur jaringan. Seperti dikutip

dari *website* Telkom Indonesia, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York *Stock Exchange* (NYSE) dengan kode “TLK”.

Dalam upaya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, Telkom Group mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom Group menjadi lebih *lean* (*ramping*) dan *agile* (*lincah*) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Sebagai bagian dari strategi untuk mengoptimalkan layanannya, Telkom mendirikan PT Telkom Akses. Kehadiran PTTA diharapkan akan mendorong pertumbuhan jaringan akses *broadband* di Indonesia. Selain Instalasi jaringan akses *broadband*, layanan lain yang diberikan oleh PT Telkom Akses adalah *Network Terminal Equipment* (NTE), serta Jasa Pengelolaan Operasi dan Pemeliharaan (O&M – *Operation & Maintenance*) jaringan akses pita lebar. Meskipun PT Telkom Akses adalah salah satu anak perusahaan dari perusahaan di bawah naungan BUMN, PT Telkom Akses tidak luput juga dari suatu krisis yang bisa dialami oleh setiap perusahaan. Maka dari itu dibutuhkan fungsi dari manajemen krisis agar masalah tersebut dapat teratasi dengan baik.

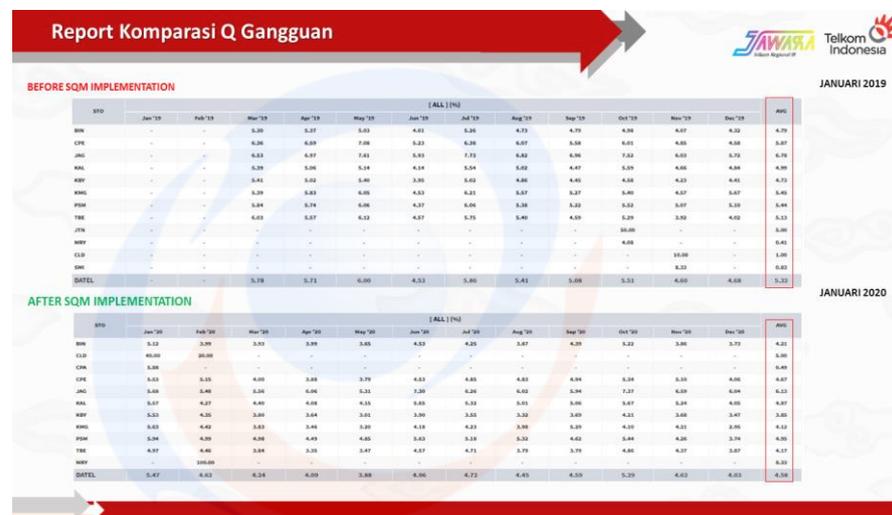
Krisis manajemen merupakan situasi yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak terduga yang dapat mengancam keberlangsungan hidup dari *stakeholder* dan kemampuan perusahaan untuk dapat menyelamatkan diri dari krisis. Karakteristik dari krisis manajemen ini adalah adanya ketidakpastian, informasi yang tidak memadai, lemahnya kontrol,

pengamatan dari luar (Boudreaux, 2005: 20). Ketika terjadi krisis, maka *stakeholder* adalah pihak yang akan merasakan dampak terbesar. Oleh sebab itu manajemen haruslah dapat memberikan pernyataan yang menunjukkan kepedulian dan keseriusan terhadap krisis yang sedang terjadi.

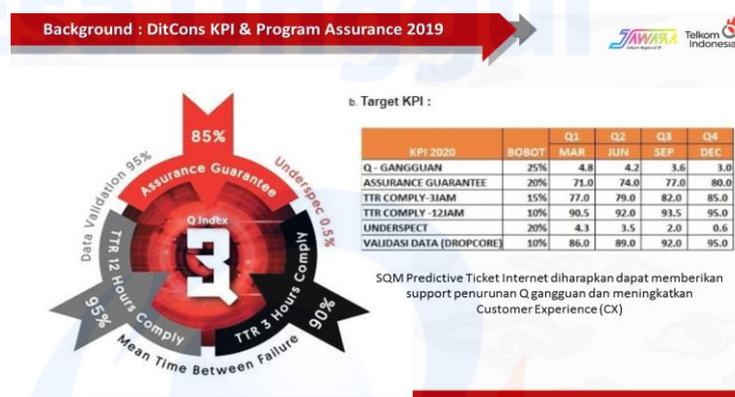
Telkom berkomitmen untuk terus melanjutkan pembangunan infrastruktur telekomunikasi di seluruh Indonesia khususnya layanan IndiHome Fiber. Selain untuk memberikan layanan terbaik kepada seluruh lapisan masyarakat, guna meningkatkan daya saing bangsa serta perekonomian Indonesia. Disamping itu Telkom senantiasa berupaya terus meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui peningkatan layanan instalasi IndiHome dan penyelesaian gangguan yang diyakini akan memperkuat tingkat layanan dengan kualitas prima.

Dikutip dari website PT Telkom Indonesia, PT Telkom Akses Jakarta Selatan sebagai bentuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa memerlukan sebuah strategi untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan akan kecepatan penanganan gangguan. Dimana sebelumnya PT Telkom Akses Jakarta Selatan mengalami krisis yaitu melonjaknya saldo gangguan IndiHome yang terjadi pada bulan Januari 2019 mencapai 7.153 total saldo tiket pelaporan gangguan. Hal tersebut tentunya berdampak buruk bagi PT Telkom Akses Jakarta Selatan karena apabila hal ini terus terjadi maka akan berimbas kepada kualitas layanan IndiHome bagi pelanggan dan berpengaruh bagi performansi KPI (*Key performance Indicator*) PT Telkom Akses Jakarta Selatan sendiri. Maka dari itu, *Management* PT Telkom, Tbk membuat pola atau sistem baru yaitu SQM (*Service Quality Management*) yang dibentuk pada bulan Januari tahun 2020 dan terbukti dapat menurunkan jumlah total saldo tiket pelaporan gangguan menjadi 4.054 tiket. PT Telkom Akses Jakarta Selatan memiliki pola khusus untuk penanganan tiket SQM salah satu diantaranya adalah menerapkan fungsi *Public Relations* (PR) yaitu membangun komunikasi antara *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses Jakarta Selatan dengan *Site Manager* STO dan juga dengan pelanggan.

Untuk membuktikan bahwa terjadi krisis di PT Telkom Akses Jakarta Selatan, peneliti mendapatkan data dari informan sebagai berikut, saldo gangguan pelaporan dimanifestasikan sebagai nilai Q - Gangguan dalam performansi PT Telkom Akses. Sebagaimana nilai Q - Gangguan di tahun 2019 mencapai 5.32 persen yang mana angka tersebut lebih besar daripada target yang ditentukan (Gambar 1.2) dan setelah diterapkannya program SQM, nilai Q – Gangguan turun menjadi 4.58 persen. Hal ini membuktikan bahwa SQM menjadi solusi pada krisis yang dialami oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan.



Gambar 1.1 Report Komparasi Q – Gangguan tahun 2019 dan 2020.



Gambar 1.2 Nilai target KPI Assurance 2019

Bagi seorang *Public Relations*, menyampaikan pesan secara tepat kepada publik adalah tanggung jawab yang harus dituntaskan. Apalagi

ketika terjadi krisis dalam perusahaan, seorang *Public Relations* dituntut untuk bisa memberikan langkah terbaik bagi manajemen agar dapat mengendalikan krisis yang terjadi. Mengapa krisis dalam perusahaan harus diorganisir dengan baik? tentu saja karena suatu perusahaan memiliki *stakeholder* atau pihak-pihak yang akan merasakan dampak langsung apabila terjadi krisis. Selain itu, berkaitan dengan *image* perusahaan di mata publik. Karena sudah ada di era digital, arus informasi yang begitu cepat tersebar dan mudah dikonsumsi oleh publik menyebabkan perusahaan haruslah pandai dalam mengelola krisis.

Komunikasi krisis adalah proses dialog antara perusahaan dengan publik yang dilakukan dengan tujuan untuk menangani krisis yang sedang melanda perusahaan. Strategi dan taktik komunikasi yang digunakan organisasi ketika menghadapi krisis ini dapat memperbaiki citra dan reputasi pasca krisis (Fearn Banks, 2016:2). Krisis yang tidak dikelola dengan baik, penyampaian pesan yang tidak diorganisir secara benar akan membuat *image* perusahaan rusak bahkan yang terburuk adalah menyebabkan perusahaan tersebut pailit dan berujung bangkrut. Situasi krisis terjadi tidak dapat diprediksi kapan datangnya, namun ketika krisis tersebut melanda maka *stakeholder* yang menjadi korban atau mengalami dampak yang signifikan haruslah yang menjadi prioritas utama.

Pada dasarnya tak ada sebuah kekhasan yang dapat digunakan dalam menjelaskan dengan tepat apa itu krisis. Menurut Thierry C. Pauchant dan Ian J. Mitroff (2001: 3), krisis diartikan sebagai “*Crisis is a disruption that physically affect a system as a whole and threaten its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core.*” Menurut mereka, krisis biasanya memiliki tiga dampak, yaitu pertama ancaman terhadap legitimasi organisasi, adanya perlawanan terhadap misi organisasi, dan ketiga, terganggunya cara orang melihat dan menilai organisasi. Dalam hal ini, ketiga dampak tersebut dialami oleh PT Telkom Jakarta Selatan dalam permasalahan krisis lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome.

Menurut Kriyantono (2012:174) krisis mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik krisis tersebut bisa dijadikan alat untuk membedakan antara krisis dengan isu. Karakteristik krisis antara lain:

1. Peristiwa yang spesifik (*specific event*). Penyebab krisis dapat diketahui.
2. Krisis bersifat tidak diharapkan karena dapat menghasilkan kerusakan, ancaman, menimbulkan korban jiwa, dapat mengubah sistem sosial budaya dan hal ini bisa terjadi setiap saat. Krisis bersifat tidak terduga artinya, organisasi mengerti bahwa suatu isu jika tidak diatasi dengan baik akan memicu krisis. Organisasi tidak dapat memastikan kapan krisis tersebut terjadi (Coombs, 2007b:136)
3. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi. Pada tahap awal krisis biasanya muncul rumor atau informasi yang tidak jelas dari mana asalnya dan kebenarannya tidak dapat dipertanggungjawabkan.
4. Menimbulkan kepanikan. Kepanikan bisa muncul akibat ketidakpastian dan kekurangan informasi. Situasi ini memunculkan rumor yang tidak jelas sumber dan kebenarannya.
5. Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi. Krisis berdampak pada perusahaan seperti penurunan profit dan kepercayaan masyarakat, pemerintah dan publik tiada hentinya memberikan perhatian besar atau bahkan menginvestigasi organisasi, mengancam reputasi dan nama organisasi serta perubahan yang bersifat tidak produktif terjadi (misalnya: kehilangan modal, pengundaran diri karyawan, pemutusan hubungan kerjasama, dan lain sebagainya). Agar krisis menjadi titik balik yang menuju arah lebih baik maka, organisasi atau perusahaan dituntut untuk merencanakan dan melaksanakan strategi krisis dengan baik saat dan pasca terjadinya krisis (*post crisis communication*).
6. Berpotensi menimbulkan konflik, karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik bisa terjadi di internal organisasi atau juga antara organisasi dengan publik eksternal.

Krisis memunculkan pro dan kontra dan debat publik akibat pemberitaan media dan perhatian publik yang terus menerus.

Dalam hal ini, permasalahan yang dialami oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan dapat dikatakan krisis karena termasuk kedalam karakteristik krisis. Lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome berpotensi menimbulkan konflik. Konflik yang dialami PT Telkom Akses Jakarta Selatan merupakan krisis yang terjadi antara organisasi dengan publik eksternal, yaitu pelanggan. Adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan seperti halnya saldo pelaporan pelaporan melonjak dan tidak sesuai dengan KPI (*Key Performance Indicator*) atau target yang diberikan oleh PT Telkom Indonesia maka akan berdampak kepada penurunan kepercayaan masyarakat dalam hal lapor sosial media terkait banyaknya berita negatif yang akan memperburuk citra perusahaan, selain itu akan berdampak juga kepada permintaan cabut layanan yang meningkat sehingga menimbulkan konflik dalam segi finansial PT Telkom apabila krisis terus berlanjut.

1.2. Fokus Penelitian

Krisis manajemen dalam setiap perusahaan merupakan keadaan tidak dapat dihindari. Bagaimanapun juga suatu organisasi yang didalamnya terdapat *stakeholder* internal maupun eksternal tentu tidak dapat luput dari situasi krisis. PT.Telkom Akses Jakarta Selatan mengalami krisis yang terjadi pada perusahaan mempunyai cara dan strategi dalam menangani situasi krisis tersebut. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, maksud dari peneliti ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran manajemen PT.Telkom Akses Jakarta Selatan yang menjalankan fungsi *Public Relations* dalam menangani krisis terkait lonjakan saldo pelaporan gangguan IndiHome dimulai dari bulan Januari 2019 yang lalu. Oleh karena itu maka penelitian ini berfokus pada: Bagaimana manajemen komunikasi krisis PT.Telkom Akses Jakarta

Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome ditinjau dari konsep pengelolaan krisis?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk: Mengetahui manajemen komunikasi krisis PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome ditinjau dari konsep pengelolaan krisis.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Bagi Mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi penelitian ini dapat menambah referensi yang ada dan dapat digunakan pada pengembangan penelitian, terutama yang berkaitan dengan Manajemen Krisis Komunikasi pada sebuah perusahaan.

Dalam pengembangan ilmu komunikasi diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan kontribusi yang positif dan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang serupa.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan penulis tentang Manajemen Komunikasi Krisis pada sebuah perusahaan.

b. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, penambah wawasan dan sumbangan kepustakaan dalam pengembangan teori mengenai Manajemen Komunikasi Krisis,

bagi pembaca yang memiliki minat lebih dalam materi yang serupa atau berkaitan dapat dijadikan acuan dalam penelitian lanjutan dimasa yang akan datang.

c. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi manajemen PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menganalisis krisis perusahaan.dalam penanganan gangguan layanan IndiHome.