

ANALISIS MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS PT RAJAWALI NUSANTARA INDONESIA (Persero) DALAM MEMPERTAHANKAN CITRA PERUSAHAAN

Rizkia Putri Maulida, Winda Astuti Zebua Oktaviana, Purnamasari

Universitas Muhammadiyah Jakarta

Rizkiaputrimaulida2@gmail.com

Abstrak

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang Agro Industri yang memiliki 11 anak perusahaan satu diantaranya sedang mengalami krisis, krisis yang terjadi akibat adanya Sengketa Lahan Petani Tebu yang disebabkan oleh faktor oknum yang tidak bertanggung jawab. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penyelesaian krisis pada kasus Sengketa Lahan Petani Tebu dengan menganalisis Manajemen komunikasi krisis meliputi, faktor penyebab terjadinya krisis, bagaimana upaya penanggulangan krisis, penyelesaian krisis. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *Public Relations issue & Crisis Management* dari Kriyantono (2015) dalam bukunya meliputi *Pra krisis, Krisis, Pasca krisis, Sumber dan jenis krisis, Strategi Komunikasi Krisis: Begin it at once* penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dan metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan melalui *zoom meeting* dengan satu key informan yaitu *executive vice president* dan satu informan merupakan Staff *Corporate Communications* kemudian menggunakan dua triangulasi sumber, informan tersebut merupakan orang yang terkait dengan permasalahan kasus tersebut dan juga informan lainnya. Setelah penelitian ini dilaksanakan ada beberapa hasil penelitian menunjukkan Manajemen komunikasi krisis tersebut dibagi menjadi 3 tahap yaitu *Pra krisis, Krisis, Pasca krisis, Sumber dan jenis krisis*. Pada tahapan persiapan atau *Pra krisis* dilakukannya analisis seputar *issue* yang berkembang dan untuk memitigasi krisisnya dilakukan *mapping pra krisis korporasi* hingga *mapping Manajemen risiko*, salah satu upaya pencegahan dengan dibuatnya program kemitraa, dan termasuk dilakukannya pelatihan krisis komunikasi pada korporasi, selanjutnya tahapan *Krisis* menerapkan *crisis communications* kepada RNI pusat, Pemerintah daerah, dan menjalankan *media relations*. Kemudian pada tahapan *Pasca krisis* berfokus pada pemulihan citra yang dilakukan dengan menggunakan *strategi communications* yang melibatkan dengan publikasi positif terkait dengan *corporate actions* dan CSR korporasi.

Kata kunci : Manajemen komunikasi krisis, *Public Relations*

Abstract

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) is a State-Owned Enterprise (BUMN) engaged in the Agro-Industry sector which has 11 subsidiaries, among others, are experiencing a crisis, a crisis that occurs due to a Sugar Cane Farmer's Land Dispute caused by irresponsible factors. Answer. The purpose of this study is to resolve the crisis resolution in the case of Sugarcane Farmers' Land Disputes by analyzing crisis communication management including, the factors causing the crisis, how to resolve the crisis, resolving the crisis resolution. The theory used in this study is the Public Relations issue & Crisis Management theory from Kriyantono (2015) in his book covering Pre-crisis, Crisis, Post-crisis, Sources and types of crisis, Crisis Communication Strategy: Begin at once this research uses qualitative methods and descriptive methods with Data collection techniques used are interviews, observation, and documentation. The interview was conducted through a zoom meeting with one key informant, namely the executive vice president and one informant who was a Corporate Communications Staff, then used two triangulation of sources, the informant was a person related to the problem of the case and also other informants. After this research was carried out there were several research results showing that crisis communication management was divided into 3 stages, namely Pre-crisis, Crisis, Post-crisis, Source and type of crisis. In the pre-crisis preparation or pre-crisis stage, problem analysis around developing problems and for me handling the crisis was carried out by corporate pre-crisis mapping to risk management mapping, one of the prevention efforts with partnership programs, and including crisis communication training for corporations, then the Crisis stage applying communication to RNI central government, local government, and run media relations. Then in the post-crisis stage, it focuses on image restoration which is carried out using strategic communication involving positive publications related to corporate actions and corporate CSR.

Keywords: Manajemen komunikasi krisis, *Public Relations*

Pendahuluan

Komunikasi merupakan aspek penting untuk keberlangsungan setiap organisasi atau perusahaan yang menjadi kunci utama dalam aktivitas di dalam dan di luar dari suatu organisasi atau perusahaan. Proses komunikasi yang efektif sangat penting bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan manajemen, peran *public relations* sebagai jembatan bagi perusahaan harus menjaga komunikasi yang baik kepada internal perusahaan maupun *stakeholders*. Dengan terjalannya komunikasi yang baik kepada *stakeholders* dapat menghadirkan hubungan yang harmonis antara Perusahaan dan *stakeholders* sehingga meminimalisirkan terjadi kesalahpahaman dan mencegah timbulnya krisis pada *stakeholders*.

Pentingnya citra (*goodwill*) bagi perusahaan merupakan aspek penting dalam perusahaan yang menjadi asset dalam operasional kegiatan perusahaan, untuk membangun dan menghadirkan reputasi yang baik perusahaan harus dengan cermat mengelola bagaimana aktivitas dan kinerja perilaku perusahaan yang dapat dinilai oleh berbagai *stakeholders* perusahaan.

Pada era keterbukaan informasi memberikan akses yang mudah untuk mendapatkan informasi kapan saja dan dimana saja. Kehadiran media social sehingga mempermudah dalam mengakses kegiatan komunikasi semakin mempercepat terjadinya peluasan informasi yang bisa mengakibatkan resiko tersebarnya informasi yang belum akurat sehingga dapat memberikan dampak ketidak pastian suatu informasi, hal tersebut tentu dapat meningkatkan risiko bagi perusahaan ketika gagal dalam penanganan *issue yang berkembang*.

Maka dari itu peran public relations selaku penghubung antara perusahaan dan pemangku kepentingannya guna membangun dan mempertahankan Reputasi perusahaan dan pihak yang mempunyai kepentingan. Pelaksanaan *public relations* harus berjalan dengan berdasarkan konsep - konsep manajemen dalam setiap perusahaan untuk mempermudah setiap aktivitasnya terlebih dalam kondisi krisis perusahaan, penanganan krisis menjadi bagian dari fungsi manajemen *Public Relations* karna proses *Public relations* menurut George R. Terry dalam *Wijaya (2016)* mengarah pada sistem pendekatan manajerial prosesnya berupa *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggiatan), dan *controlling* (pengawasan). Dari semua prosesnya mengacu pada mempertahankan Citra baik perusahaan serta berperan dalam mewujudkan situasi yang kondusif setelah mengalami *krisis* baik kepada pihak internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (*Stakeholders*).

Karena proses *public relations* meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggiatan), dan *controlling* (pengawasan). Dalam fungsi pengawasannya terkait dengan issue-issue yang berkembang yang berkemungkinan untuk dapat menjatuhkan citra perusahaan maka diperlukannya manajemen krisis komunikasi yang tepat dalam penanganannya.

Oleh karena itu pengambilan keputusan seorang *Public Relations* harus tepat dan cepat agar tidak mempengaruhi kegiatan operasional organisasi. Menurut Kencana (2016:199) Komunikasi krisis dalam perusahaan saling berhubungan dengan *Public Relations* keterkaitan tersebut merupakan bagian dari Reputasi atau Citra bagi perusahaan bagaimana mempertahankan citra baik bagi perusahaan dalam menghadapi Crisis yang berlangsung, sedangkan menurut (Fearn-

Banks, 2017:111) Komunikasi krisis berkaitan dengan organisasi, perusahaan, dan cara penyelesaian aspek manajemen krisis komunikasi tersebut, pengambilan keputusan tindakan penyelesaian tersebut apakah melalui hubungan *media relations*, hubungan antara *stakeholders* dan internal organisasi atau perusahaan. dalam konteks ini penyelesaian krisis harus mempunyai tindakan yang tepat serta pesan-pesan yang disampaikan harus bermuatan informasi yang jelas agar Publik dapat mudah memahami pesan-pesan yang disampaikan oleh *Public Relations office*.

Crisis ini bisa terjadi pada setiap organisasi dan perusahaan manapun banyak faktor yang bisa disebabkan dari berbagai kesalahan umum yang disebabkan dalam latar belakang apapun, baik dalam konteks *human error* ke salah pahaman komunikasi, hingga bencana alam (Wibawanti Putri 2019:201).

Manajemen Krisis komunikasi merupakan proses yang panjang dan melewati tahap-tahapan tertentu menurut s. Kriyantono (2018: 210-218) menjelaskan dalam 3 proses anatara lain:

a. Pra krisis (Pre-krisis)

Pra krisis merupakan Proses awal yang munculnya gejala-gejala krisis tersebut pada tahapan ini diperlukannya persiapan yang matang

b. Krisis (*Acute Crisis*)

Pada tahapan ini mulai mengetahui masalah yang hadir, perlunya tindakan penanganan krisis agar tidak semakin membesar

c. Pasca Krisis (Post-Crisis)

Proses dimana krisis sudah bisa ditangani, yang dimana organisasi atau perusahaan sedang dalam proses pemulihan akibat dari krisis tersebut.

Selanjutnya dalam penanggulangan krisis diperlukannya strategi penanganan krisis menurut Kriyantono (2015:246) dalam melaksanakan manajemen krisis hal tersebut merupakan prinsip-prinsip dasar dalam penanggulanga krisis bagi setiap organisasi, maka dari itu seorang praktisi *public relations* harus memprioritaskan keselamatan masyarakat, oleh karena itu berikut prinsip-prinsip dalam Strategi Komunikasi Krisis :

1. Memiliki Tim Komunikasi
2. Memiliki Tim Komunikasi
3. Fakta-fakta
4. Konferensi Pers Berkala
5. Tidak menutup Informasi
6. Hati-hati menyampaikan informasi
7. Komunikasi Reputasi
8. Satu suara
9. Komunikasi empati
10. Banyak saluran

Dalam penelitian terdahulu mengenai penanggulangan

Manajemen Komunikasi krisis yang pernah diteliti oleh Ririn Riyani Triastuti yang menggunakan teori Tahapan strategi Penanggulangan krisis (3P) yaitu, Strategi Pencegahan, Strategi Persiapan, Strategi Penanggulangan Proses Pengidentifikasian yaitu dengan mencari akar permasalahan,

proses dimana memberikan pemahaman mengenai Manajemen krisis kepada pihak internal dan eksternal perusahaan, serta proses pengendalian dan proses pemulihan perusahaan yang telah .mengalami krisis agar tidak terulang kembali.

Selanjutnya dalam penelitian terdahulu yang diteliti oleh

Dewi Widowati dengan menggunakan teori

Pengelolaan Kesan digunakan untuk menganalisis tindakan saat organisasi mengalami krisis meliputi tahap krisis dari Nova, F. (2009). Dalam Penelitian ini Langkah-langkah strategis yang dilakukan Divisi Corporate Communication dalam mengatasi krisis perusahaan, yaitu Pra Krisis, Krisis, dan Pasca-Krisis. Kemudian dalam penelitian terdahulu yang diteliti oleh Wulan Yulianti dengan menggunakan teori Tahapan Krisis Komunikasi dari Coombs & Holladay. Penanggulangan krisis yang terjadi dalam penelitian bekerja sama dengan Komite Nasional Pencegahan dan Penanggulangan Kejadian Ikutan Pasca Imunisasi, penyebaran release melalui website, berkomunikasi dengan Pemerintahan daerah, Dinas Kesehatan daerah, serta memanfaatkan media tradisional dan digital. Selanjutnya penelitian terdahulu yang diteliti oleh Rosalia Dwi Putri Loven dengan menggunakan teori Manajemen Komunikasi Krisis Coombs (2010: 20 dalam Kriyantono 2015: 219) Penggunaan strategi penanggulangan krisis pada jurnal penelitian tersebut dengan menggunakan News (Pesan/Berita), Corporate Identity (citra perusahaan), Community Involvement. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan Ita suryani Crisis management dari (Hanson, 2005:56) program kampanye “reimagining Blue Bird” yang disuarakan melalui iklan kampanye “Berbenah Untuk Berubah” di YouTube berhasil menarik perhatian dan mendapatkan simpati dari publik, sehingga pada akhirnya dapat membangun opini publik positif dan berdampak terhadap reputasi Blue Bird

Metode Penelitian

Menurut Albi Anggito dan Johan Setiawan (2018) penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas bahwa penelitian ini menggunakan metode Kualitatif deskriptif bertujuan untuk mencari hal-hal secara faktual sesuai dengan yang terjadi dilapangan. Selanjutnya Penelitian ini menggunakan metode studi literature review adalah sebuah metodologi penelitian yang bertujuan untuk Pengumpulan dan mengambil intisari dari penelitian sebelumnya serta menganalisis beberapa overview para ahli yang tertulis dalam teks. Sumber data dalam penelitian ini didapatkan dari buku maupun jurnal yang relevan juga didapatkan melalui observasi dan wawancara secara langsung ke lapangan. Observasi dan wawancara pada PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) Metode penelitian yang dipakai adalah deksriptif kualitatif yang pengumpulan datanya dengan hasil observasi dan wawancara langsung ke lapangan dengan sekelompokorang/budaya/masyarakat. beserta kebiasaan mereka dengan cara melibatkan diri secara intensif kepada budaya tersebut dalam waktu yang panjang, untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang kebiasaan dan budaya orang tersebut dari awal hingga akhir acara.

Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian ini akan membahas secara deskripsi yang dihubungkan dengan teori dan data hasil penelitian yang diperoleh melalui informan-infroman terkait yang

sebelumnya sudah menjelaskan dalam wawancara. Yang dikemas sesuai dengan judul dan rumusan masalah maka pengumpulan data dilakukan dengan orang-orang yang terkait dan mempunyai pengalaman pada bidangnya, dengan informan penelitian diantaranya Fadhila selaku *Executive Vice President* (EVP) dan Rizky Yudha Ramadhan selaku Staff pada divisi *Corporate Communications*.

Untuk menanggulangi krisis yang terjadi pada perusahaan, maka harus ditentukannya Manajemen komunikasi krisis yang tepat, bagaimana tahapan *pra krisis* dalam tindakan pencegahan krisis yang dilakukan, menentukan faktor penyebab terjadinya krisis, serta pada tahapan *krisis* bagaimana respon terhadap krisis, hingga pada tahapan *Pasca krisis* untuk dapat memulihkan citra dan terkait juga dengan hubungan *stakeholders* perusahaan tersebut. pembahasan berikut ini mengenai Manajemen komunikasi krisis menggunakan teori Rachmat Kriyantono (2015) sebagai berikut:

Pra Krisis (Pre-krisis)

Dalam Manajemen komunikasi krisis yang bertujuan untuk memitigasi factor-faktor resiko yang terjadi seminimal mungkin, dengan persiapan yang matang dan dibentuknya *crisis plan* dalam penanganan krisis dapat mempermudah penanggulangan krisis komunikasi tersebut. Terdapat hasil yang di temukan selama penulis meneliti dan mewawancarai para informan, penulis menganalisa bahwa peramalan pada PT Rajawali Nusantara Indonesia dengan menganalisis secara mendalam mengenai sengketa lahan petani tebu, dengan diskusi bersama dengan pihak terkait termasuk juga dengan warga sekita dan f-kamis sendiri selain itu untuk memitigasi terjadinya krisis ini PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) menghadirkan program kerjasama kemitraan yang dimaksud untuk merangkul warga dan petani untuk bertani tebu dengan kelebihan dalam bermitra.

Dalam melakukan pencegahan krisis komunikasi diperlukannya *standar operasional* perusahaan dalam penanganan krisis SOP yang meliputi *Crisis plan* tersebut dapat mempermudah penanganan krisis karena perusahaan sudah terstruktur untuk penanggulangannya, dari penelitian dan wawancara PT Rajawali Nusantara Indonesia sendiri dalam mitigasi kasus sengketa lahan petani tebu ini telah mempunyai *Standart Operasional Perusahaan* yang meliputi struktur *flow chart* alur dalam penanggulangannya.

Krisis

Pada tahapan ini terjadi ketika situasi tidak dapat dimanajemen kembali dengan baik oleh organisasi sehingga situasi tersebut menyebar luas ke luar organisasi dari hasil penelitian melalui wawancara para informan yaitu penulis menganalisa bahwa kegiatan pada saat krisis terjadi respon awal yang diberikan oleh PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) mengeluarkan *Press Release* ini dibuktikan dengan data terkait dan beberapa media yang akhirnya memberitakan terkait dengan sikap yang diambil PT RNI (Persero) melalui *Press Release* nya.

Pasca Krisis

Pada tahapan ini krisis yang terjadi sudah mulai terakumulasi organisasi berupaya mempertahankan citra positif dan dimasa ini organisasi berupaya untuk memperbaiki segala akibat yang ditimbulkan krisis (*Recovery*), pada tahapan ini dalam analisis yang penulis bahwa kegiatan pasca krisis yang dilakukan PT RNI (Persero) dalam memulihkan citra perusahaan

dengan menggunakan program *Corporate Social Responsibility* dengan melakukan pemberian bantu untuk sekolah untuk mitra petani tebu, berkontribusi kemasyarakat di desa penyanggah , memberikan bantuan-bantuan, terus bantuan sarana public, salah satu prioritas penyaluran CSR adalah desa-desa disekitar oprasional perusahaan.

Kesimpulan

Melakukan tahapan penanggulangan manajemen krisis komunikasi berupa pra krisis yang dimana mengetahui dampak dampak munculnya gejala yang terjadi sehingga tindakan RNI dengan membuat diskusi bersama warga, setelah itu pada tahapan krisis dilakukannya klarifikasi melalui press release terkait sikap RNI menentang aksi anarkis, selanjtnya pada tahapan pasca krisis dilakukannya pemulihan citra dengan menjalankan corporate social responsibility

Daftar Pustaka

- Terry, George R., Rue, Leslie W., 2014. Dasar – Dasar Manajemen, Alih Bahasa : G. A. Ticoalu, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kencana. 2016. Teori Komunikasi Krisis, Organisasi dan Administrasi. Jakarta : Salemba Humanika
- Kriyantono, Rachmat. (2015). Public Relations Issue & Crisis Management (Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi kritis, & Kualitatif). Jakarta: Prenadamedia Group
- Sugiyono. 2016. Metode penelitian Kuantitatif kualitatif. Bandung : Alfabeta
- Nova, Firsan. 2011. Crisis Public Relatons Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Firsan, Nova. 2011. Crisis Public relations: Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra, dan Reputasi Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers