

Peran Corporate Communication PT Krakatau Steel dalam Mengatasi Krisis

Dewi Widowati

Pascasarjana Universitas Sahid, Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Public Relations (PR) atau Corporate Communication (CorComm) merupakan bidang yang penting bagi perusahaan yang bertugas untuk membangun citra. Dalam organisasi, informasi atau pesan yang disampaikan oleh PR diharapkan memiliki makna positif untuk mempertahankan bahkan meningkatkan reputasi perusahaan. Namun, perusahaan tidak selalu dikelilingi informasi positif saja, ada pula informasi negatif. Informasi yang belum jelas atau isu dapat mengganggu jalannya operasional perusahaan. Isu yang terus menerus akan berubah menjadi "krisis". PR sebagai ujung tombak perusahaan diharapkan mampu menangani ini. Tulisan ini membahas peran Divisi Corporate Communication PT Krakatau Steel (PTKS) menghadapi krisis perusahaan. Pendekatan kualitatif dan Teori Pengelolaan Kesan digunakan untuk menganalisis tindakan saat organisasi mengalami krisis. Metode penelitian studi kasus dengan paradigma postpositivist. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan kepustakaan. Hasil temuan menunjukkan bahwa ketika PTKS dilanda krisis terkait kasus korupsi salah seorang pejabat di lingkungannya, isu restrukturisasi perusahaan, isu PHK sebanyak 1300 karyawan dan berita demo karyawan, saat itu informasi "berseliweran" di berbagai media, baik media cetak maupun media sosial yang cenderung menyudutkan perusahaan. Langkah-langkah strategis yang dilakukan Divisi Corporate Communication dalam mengatasi krisis perusahaan, yaitu Pra-Krisis, Krisis, dan Pasca-Krisis. Langkah-langkah tersebut diimplementasikan secara sangat cermat, responsif, cepat, dan tepat pada sarannya.

KATA KUNCI

Public Relations; Isu; Krisis; Teori Atribusi.

ABSTRACT

Public Relations (PR) also known as Corporate Communication (CorCom) that build image is an important field for the company. For organization, information conveyed by PR are expected to have a positive meaning in maintaining or even enhance the company's reputation. However, companies are not always surrounded by positive information. Unclear information/issues can disrupt the company operation, or become a crisis. PR as the spearhead of the company is expected to be able to handle crisis. This paper discusses the role of PT Krakatau Steel (PTKS) Corporate Communication Division when hit by a crisis. The research used qualitative approach and Impression Management Theory to analyze problems. Research methods, case studies with the post-positivist paradigm. Data collection techniques through observation, interviews, and literature study. The findings show that when PTKS was hit by the corruption case of its officials, issue of corporate restructuring, issue about layoffs of 1300 employees, at that time, there's a lot of information, both in print media and social media that tend to corner the company. The CorCom division had taken strategic steps to overcome crisis (Pre-Crisis, Crisis, and Post-Crisis). These steps are implemented very carefully, responsive, fast, and right on target.

KEYWORDS

Public Relations; Issue; Crisis; Attribution Theory.

PENDAHULUAN

Kelancaran jalannya roda operasional perusahaan merupakan kunci penting majunya sebuah perusahaan. Dan tak pelak lagi publik internal perusahaan yaitu manajemen dan karyawan menjadi bagian penting. Sebuah perusahaan dengan tim internal yang solid menjadi sebuah modal dalam memastikan keberhasilan perusahaan dalam berhubungan dengan publik eksternal. Ketika sebuah perusahaan akan melakukan kegiatannya, dibutuhkan kerjasama dan koordinasi yang kuat antar bagian di perusahaan. Kadang ini dianggap enteng, namun terdapat kekuatan besar apabila manajemen dan karyawan benar-benar serius dalam mengimplementasikan bagaimana seharusnya sebuah kerjasama dilakukan.

Membangun sebuah kerjasama memerlukan kesungguhan keras, dan ini sangat berkaitan erat dengan bagaimana hubungan yang terbentuk dalam lingkungan kerja. Memang tidak mudah untuk menciptakan iklim yang kondusif, yang membuat nyaman semua individu yang berada dalam perusahaan. Bukan saja hanya dibutuhkan kesungguhan dan keseriusan untuk terbangunnya suasana nyaman, tetapi juga dibutuhkan sebuah bagian khusus yang menangani ini. Bagian Humas (Hubungan Masyarakat) atau *Public Relations* (PR) menjadi pilihan untuk menangani ini. PR memiliki tugas untuk menjalin hubungan yang efektif, baik itu di internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

Peran inti lainnya dari PR yaitu penanganan krisis perusahaan. Terutama dengan adanya perkembangan teknologi komunikasi yang pesat, yaitu era 4.0 di mana berita atau informasi yang ada di media sosial akan sangat cepat tersebar. Memerlukan kehati-hatian ketika perusahaan, institusi, lembaga, organisasi, bahkan individu ketika akan mengunggah informasi ke media sosial. Sebab begitu informasi tersebut diunggah, maka sekian juta orang membacanya. Otomatis sudah terekam di benak pembacanya, sehingga sulit untuk benar-benar *men-delete* informasi karena prinsip komunikasi yang "*irreversible*". Oleh karena itu, kiranya pada era 5.0 menjadi peluang untuk mempertimbang sisi "budaya" dalam mengantisipasi fenomena ini.

Hampir setiap perusahaan besar maupun kecil pernah mengalami krisis. Biasanya krisis datang tanpa diduga, yang bisa saja membuat perusahaan goyah, apabila tidak cepat ditangani. Krisis yang berkepanjangan tanpa penanganan yang sungguh-sungguh dari perusahaan akan menurunkan citra perusahaan. Sementara untuk membangun kembali citra perusahaan menjadi positif memerlukan waktu dan dana yang tidak sedikit. Untuk itu keberadaan PR perusahaan sangat dibutuhkan.

Penelitian mengenai PR sudah banyak dilakukan terkait upaya perusahaan untuk membangun citra positif. Penelitian ini membahas mengenai PT Krakatau Steel (PTKS), salah satu BUMN yang bergerak di bidang produksi baja, berlokasi di kota Cilegon, Provinsi Banten. Fokus pembahasan pada bagaimana peran Divisi *Corporate*

Communication PTKS dalam mengatasi krisis. Beberapa bulan terakhir dalam kurun waktu yang bisa dikatakan hampir bersamaan, PTKS dihadapkan pada permasalahan tentang salah seorang pejabat di anak perusahaan yang ditetapkan sebagai tersangka pelaku korupsi oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Selang tidak berapa lama kemudian muncul isu mengenai restrukturisasi organisasi dan terjadi demo karyawan atas dugaan akan dilakukan PHK sebanyak 1300 karyawan oleh PTKS.

Berita terkait hal-hal tersebut muncul di berbagai media cetak, televisi maupun media sosial. Hal ini membuat perusahaan mendapat sorotan dari masyarakat, padahal saat ini PTKS sedang berupaya untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan terutama setelah “*go public*” pada tahun 2010 lalu. Dapat dikatakan bahwa ini merupakan krisis yang dihadapi oleh PTKS yang berpotensi menurunkan citra perusahaan dan harus diatasi segera. Direksi beserta jajarannya dan Divisi *Corporate Communication* berupaya keras untuk mengatasi krisis ini melalui langkah-langkah strategisnya.

Sebagai sebuah kegiatan dalam kehidupan manusia, *Public Relations* sudah muncul sejak lama. Hanya saja saat itu berupa kegiatan sehari-hari yang sudah biasa dilakukan, belum ditarik menjadi sebuah kajian ilmu. Saat itu untuk memenuhi kebutuhannya, manusia harus melakukan pertukaran barang. Diperlukan komunikasi yang baik agar hubungan pertukaran barang dapat berjalan lancar dan berkesinambungan. Seiring dengan berjalannya waktu *Public Relations* menjadi suatu bidang pekerjaan yang berkembang tanpa batasan dan dihargai lebih dari tiga dekade.

Kini *Public Relations* menjadi salah satu industri yang berkembang pesat yang ditandai dengan kenyataan-kenyataan, bahwa di abad 21 saat industri seperti perbankan, jasa, dan penjualan sangat rentan terhadap krisis, profesi PR diharapkan berkembang pesat karena semakin banyak kepentingan organisasi untuk mengomunikasikan bisnis mereka. Di Indonesia, secara kelembagaan, profesi *Public Relations* diakui sejak terbentuknya Bakohumas (Badan Koordinasi Hubungan Masyarakat) pada tanggal 13 Maret 1971. Dalam perkembangannya, *Public Relations* (hubungan masyarakat) di Indonesia memiliki dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi komunikasi (Nova, 2009). Sejalan dengan itu, saat ini *Public Relations* digunakan pada berbagai bidang, sosial, kesehatan, budaya, bahkan politik.

Krisis menjadi sebuah kata yang memberi kesan sesuatu yang tidak menyenangkan, bisa dalam bentuk apa saja. Sebelum membahas lebih jauh mengenai krisis perusahaan, berikut penjelasan mengenai krisis. Dalam bahasa Yunani, krisis berarti “keputusan”. Dalam kaitan ini, sebuah perusahaan harus mengambil keputusan ketika krisis melanda. Sementara dalam bahasa Cina, krisis berarti “*wei-ji*”, dan memiliki dua arti, yaitu “bahaya” dan “peluang”. Banyak orang menganggap bahwa krisis hanya terjadi pada perusahaan besar saja, namun pada kenyataannya krisis dapat juga terjadi pada perusahaan kecil, bahkan individu, organisasi sekalipun, dapat terjadi kapan saja dan dimana saja. Uniknya, krisis yang secara umum dianggap selalu sebagai sesuatu yang negatif, ternyata tidak

selalu merupakan hal yang buruk (Nova, 2009), hasil riset menunjukkan bahwa ternyata *outcome* dari situasi krisis memberikan *score* yang berimbang/sama antara yang positif (seperti yang diharapkan) dan yang negatif (yang tidak diharapkan). Dikatakan bahwa dalam menghadapi krisis, optimisme untuk menyusun langkah-langkah agar dapat keluar dari krisis merupakan modal utama. Pemberitaan media massa yang menggiring ke arah sisi negatif harus diseimbangkan. Hal penting yang dapat dilakukan adalah memengaruhi pola pikir masyarakat bahwa krisis tidak selalu memiliki sisi negatif, tetapi juga sisi positif. Dengan kata lain, pihak perusahaan sebaiknya cepat melakukan “*cover both side*”. Adanya pemberitaan di media yang cenderung menyudutkan perusahaan dapat diimbangi dengan juga membuat pemberitaan dengan konten yang positif, sehingga berita yang muncul menjadi “berimbang”. Posisi ini sedikit demi sedikit akan melemahkan bahkan menghilangkan berita yang negatif karena opini masyarakat terus digiring ke arah yang positif mengenai perusahaan.

Fenomena mengenai krisis perlu dipahami secara tepat, karena kondisi-kondisi yang sederhana pun dapat dikatakan sebuah krisis, jadi sebenarnya krisis dapat berawal dari sebuah kondisi yang hanya diperkirakan sebagai hal yang biasa. Justru hal ini yang sering membuat perusahaan “*terkecoh*” karena dianggap “*sepele*”.

Tabel 1. Ciri-ciri Perusahaan Krisis

Keadaan fisik	Tidak terurus, lampu redup, toilet kotor, seragam petugas lama tak berganti, mobil tua, pabrik bekerja di bawah titik optimal.
SDM	Malas, datang dan pulang seandainya, pemimpin jarang hadir, banyak terlihat tidak bekerja dan kongko-kongko. Tenaga yang bagus-bagus sudah keluar.
Produk andalan	Hampir tidak ada. Hanya menyelesaikan yang sudah ada saja. Banyak retur dan <i>defect</i> .
Konflik	Hampir setiap hari terdengar, perasaan resah di mana-mana.
Energi	Hampir tidak ada.
Demo karyawan	Tinggi, rasa takut terkena PHK.
Proses hukum	Meningkat dan datang dari mana-mana.
Bagian keuangan	Hidup dalam suasana stres. Dikejar tagihan-tagihan yang tak terbayar dan oleh <i>debt collector</i> .

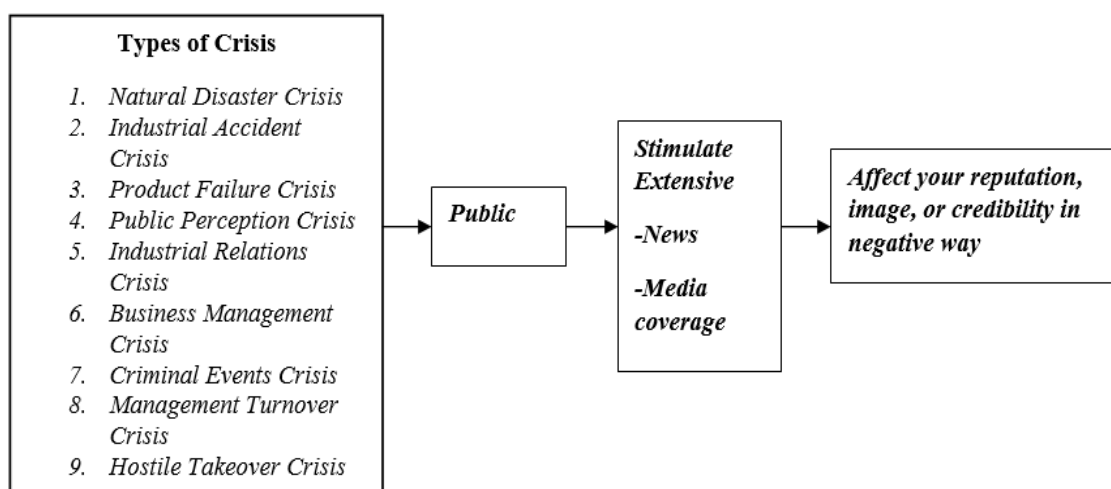
Sumber: Kasali (2005 : 89)

Beberapa hal di atas yang dapat dianggap sebagai awal sebuah krisis, yaitu kondisi fisik, di antaranya gedung serta atribut lainnya yang melengkapinya, dan tidak terawat merupakan salah satu awal krisis. Termasuk SDM, konflik yang sering terjadi, baik di internal perusahaan maupun antara perusahaan dengan publik eksternal juga merupakan krisis; Semangat kerja yang rendah dari para karyawan harus menjadi indikasi adanya krisis; Sering adanya demo karyawan yang khawatir akan adanya PHK, juga menjadi “tanda krisis”; Adanya tuntutan hukum dari pihak luar harus dijadikan “*alarm*” adanya krisis. Termasuk juga posisi lemahnya keuangan, menjadi sebuah krisis. Dengan demikian manajemen perusahaan, di antaranya PR Perusahaan semestinya memiliki kepekaan terhadap beberapa indikator ini, sehingga dapat segera mengambil tindakan ketika indikator ini mulai terlihat dan terasa.

Terdapat tiga pendekatan yang dapat dilakukan dalam situasi krisis, yaitu: (1) Sedapat mungkin krisis dihindari, tentu saja dengan mengantisipasi hal-hal yang menjadi ciri dari krisis tersebut; (2) Tangani krisis dengan segera sebelum krisis memburuk; dan 3) Segera temukan cara untuk mengubah krisis menjadi sebuah kesempatan. (Nova, 2009). Khusus pada poin (3), krisis sudah terjadi, namun dapat dijadikan kesempatan untuk menunjukkan dan menyampaikan kepada masyarakat bahwa perusahaan akan memperbaiki hal terkait krisis tersebut dengan baik.

Selain itu, perlu juga dipahami bagaimana tahapan-tahapan krisis yang semestinya dikuasai oleh PR perusahaan (Nova, 2009). Pertama, Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis), adalah kondisi sebelum krisis, yang gejalanya sudah diperkirakan sehingga pada saat krisis terjadi sudah diperkirakan langkah penanggulangannya; Kedua, Tahap *warning*, pada tahap ini suatu masalah pertama kali dikenal. Perlu diambil keputusan apakah masalah ini akan dipecahkan, diakhiri untuk selamanya, atau dibiarkan menjadi krisis. Ketiga, Tahap *acute crisis* (akut), di tahap ini krisis mulai terbentuk, media mulai mengetahui adanya masalah. Saat inilah berbagai dokumen dan modul untuk menghadapi krisis harus dikeluarkan dan digunakan; Keempat, Tahap *clean up* (pembersihan), pada tahap ini kesempatan untuk memulihkan perusahaan dari kerugian. Saat ini perusahaan harus menghadapi hal-hal terkait hukum, media, tekanan public, dan litigasi. Kelima, Tahap *post-crisis* (sesudah krisis), situasi kondisi pada tahap ini tergantung pada langkah yang diambil pada tahap-tahap sebelumnya. Jika perusahaan dapat memenangkan kembali kepercayaan public dan dapat beroperasi kembali dengan normal, maka secara formal dapat dikatakan krisis telah berakhir.

Gambar 2. Bagan Krisis PR



Sumber: Nova (2009)

Tipe krisis sangat beragam, di antaranya bencana alam, kecelakaan kerja, kegagalan produk, persepsi public yang cenderung negatif, hubungan industri yang tidak maksimal,

manajemen bisnis, kejadian kriminal yang melibatkan perusahaan, transisi kepemimpinan, dan krisis ketika terjadi permasalahan dalam akuisisi perusahaan. Semua hal ini akan menjadi sebuah masalah yang berkembang ketika muncul berita-beritanya di media. Ketika berita sudah tersebar, maka tentu saja secara otomatis akan terpapar ke publik secara luas. Apabila pihak perusahaan, dalam hal ini divisi *Public Relations* tidak cepat mengatasinya, maka akan berpengaruh negative terhadap citra reputasi dan kredibilitas perusahaan. Untuk itu *Public Relations* harus cepat mengambil langkah-langkah tepat untuk mengatasi ini.

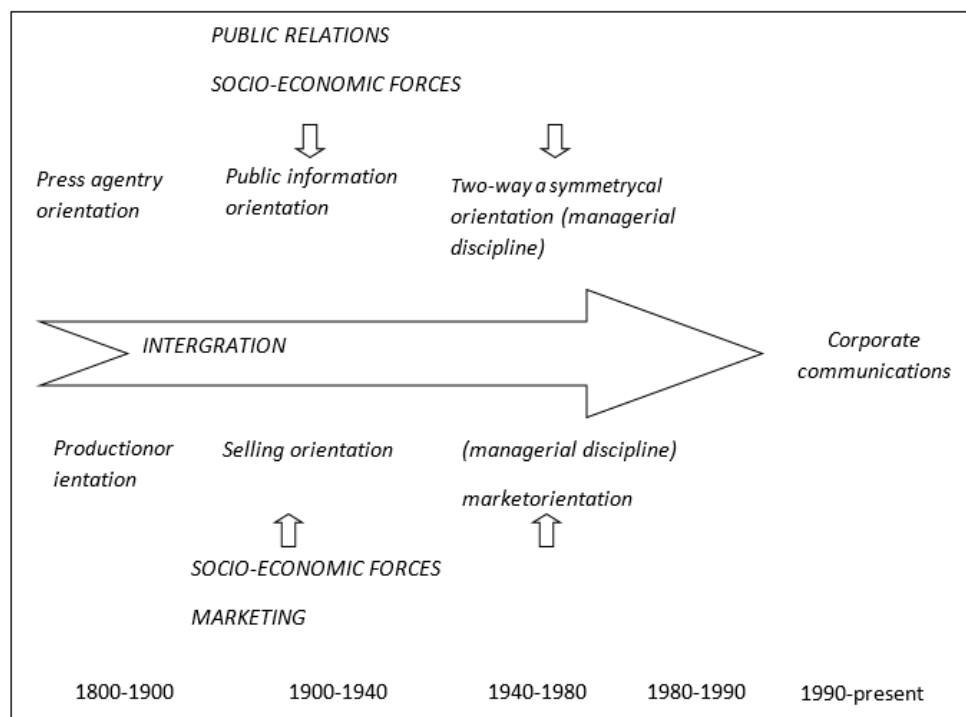
Beberapa langkah tersebut dapat dijadikan sebagai cara mengatasi krisis perusahaan. Pertama, Perusahaan yang sedang mengalami krisis sebaiknya cepat memberi respon kepada public; Kedua, Perusahaan harus memberikan informasi yang jujur karena publik akan lebih mudah memaafkan kesalahan apabila perusahaan itu jujur daripada perusahaan tersebut berbohong. Ketiga, Penting bagi perusahaan untuk selalu informatif karena seperti juga masyarakat, media akan menciptakan cerita versi mereka sendiri apabila perusahaan tidak memberikan informasi yang mereka perlukan. Rumor atau gossip bisa menyebabkan kehancuran yang lebih fatal, jadi lebih baik perusahaan mengatakan yang sebenarnya. Keempat, Penting untuk memperlihatkan kepada publik, Anda peduli karena public akan memaafkan jika perusahaan peduli pada korban krisis. Kelima, Memelihara hubungan baik. Ini penting karena perusahaan bisa mempelajari banyak pendapat masyarakat dengan mendengarkan (Nova, 2009).

Public Relations dan *Corporate Communication*, dua istilah yang tidak asing di kalangan praktisi dan mereka yang berkecimpung dalam bidang ilmu komunikasi. Pembahasan di poin ini memberi sedikit pencerahan tentang perkembangan antara *Public Relations* dan *Corporate Communication*. Bagian *Public Relations* atau *Corporate Communication* adalah bagian yang paling menentukan agar perusahaan dikenal dengan baik oleh *stakeholders*. Ini dikarenakan inti dari fungsi *corporate communication* yaitu menjalankan fungsi manajemen. Walaupun akhirnya pada saat tindakan dilakukan untuk membangun *good image* perusahaan, harus dilakukan oleh seluruh karyawan dari seluruh bagian perusahaan, melalui sikap dan tindakan yang menyeluruh dari perusahaan. Bagian *corporate communication* adalah konseptor dalam membangun *good image* agar perusahaan lebih dikenal publik.

Tugas *Public Relations* atau *corporate communication* perusahaan cukup berat, sebab nama baik perusahaan berada di tangannya, dalam arti bahwa bagian *corporate communication* menangani banyak hal, terutama yang berkaitan dalam menjalin hubungan antara perusahaan dengan publik-publiknya (*stakeholder*) sampai pada mengatasi krisis perusahaan. Istilah komunikasi korporat muncul setelah pada akhirnya kebutuhan akan penanganan masalah *public relations* lebih dari sekedar menciptakan citra positif, tetapi sudah pada bagaimana menangani masalah-masalah yang timbul dari situasi yang terkadang tidak diduga, dan hal ini kemudian mendorong munculnya istilah "*corporate communication*" atau komunikasi korporat. *Public Relations* sebagai pelopor

dari *corporate communication* (komunikasi korporat), tumbuh akibat kebutuhan – demikian pula dengan komunikasi korporat yang timbul sebagai akibat meningkatnya tuntutan *Public Relations* untuk menjalankan fungsi lebih maksimal bagi organisasi dari sekedar berhubungan dengan media dan berbagai publik terkait (Argenti, 2003). Begitu juga dengan apa yang dikemukakan oleh Joep Cornelissen (2004) dalam buku “*Corporate Communication*”, bahwa perkembangan teori tentang *Public Relations* dan juga *Marketing*, terjadi karena adanya tekanan sosio ekonomi dari masing-masing disiplin tersebut yang kemudian terintegrasi menjadi *corporate communication*. Sedangkan istilah *Socio economic Public Relations* meliputi *press agency orientation*; *public information orientation*; *two-way (a)symmetrical orientation (managerial discipline)*. Selanjutnya pula dikemukakan tentang *socio economic forces* dari disiplin marketing, yaitu *production orientation*; *selling orientation*; *market orientation (managerial discipline)*. Joep Cornelissen membuat bagan yang mendeskripsikan perkembangan dari *Public Relations* sampai muncul istilah *Corporate Communication*.

Gambar 3. The Historical Development of Public Relations and Marketing



Sumber : Cornelissen (2004)

Dalam bagan tersebut dikemukakan bahwa istilah *Public Relations* mulai digunakan pada kurun tahun 1800. Selama hampir dua ratus tahun istilah ini digunakan, yang kemudian pada tahun 1990 muncul istilah baru yaitu *corporate communication*. Tren ini dimulai dengan adanya pemikiran dari salah satu tokoh marketing yang sangat berpengaruh, yaitu Phillip Kotler (Cornelissen, 2004). Menurutnya, ternyata dibutuhkan satu paradigma baru untuk mengembangkan kajian ini, di mana dua subkultur ini (*public relations dan marketing*) bekerja lebih efektif dengan perhatian utamanya dalam organisasi dan pelayanan publik. Sebenarnya dua paradigma ini memiliki perbedaan

fungsi, tetapi pada akhirnya saling melengkapi (Cornelissen, 2004). Bidang *corporate communication* merupakan integrasi dari dua disiplin ilmu, yaitu *public relations* dan *marketing*. Dibutuhkan bukan hanya membina hubungan dengan publik internal dan eksternal serta menyampaikan informasi melalui media saja, tetapi pada akhirnya harus menangani masalah yang lebih luas lagi, misalnya memprediksi kemungkinan adanya isu yang kemudian berkembang menjadi sebuah krisis dalam perusahaan, seperti misalnya krisis kepercayaan publik terhadap perusahaan, kemudian juga bagaimana cara menangani agar *image* positif perusahaan dapat kembali lagi setelah mengalami krisis.

Dari penelitian terdahulu secara umum peran *corporate communication* dari PT. Krakatau Steel lebih dalam upaya mempertahankan citra positif perusahaan, dengan cara menjadi teknisi komunikasi dan back up management bagi perusahaan (Febriyanti, 2013).

Berikut tabel tentang fungsi-fungsi komunikasi korporat yang dikemukakan oleh Paul A. Argenti (2010), yaitu :

Tabel 4. Fungsi-Fungsi Komunikasi Korporat

Mengandalkan penasihat PR: Selain dalam komunikasi internal/eksternal, di mana area-area ini Anda melibatkan penasihat PR Anda	Total (Persentase CEO)
Mengatur reputasi korporat	70.8
Merekrut bakat unggul	64.6
Meluncurkan produk baru	62.5
Mengembangkan strategi perusahaan	59.7
Hubungan dengan pimpinan komunitas	59.0
CSR (Tanggung Jawab Sosial Korporat)	57.6
Menaikkan persepsi Investor/analisis, persepsi dari kesejahteraan perusahaan	57.5
Mempertahankan bakat unggul	55.6
Isu hijau/ketahanan/lingkungan	55.6
Mengatasi Krisis (penarikan produk, dll)	53.5
Membentuk merek perusahaan	50.7

Sumber : Argenti (2010)

Dalam bagan dapat dilihat bahwa mengatur reputasi korporat merupakan fungsi yang paling tinggi nilai persentasenya, kemudian diikuti dengan fungsi lainnya, di antaranya CSR dan fungsi mengatasi krisis perusahaan. Ini menunjukkan bahwa fungsi *corporate communication* cukup berat dalam menjaga citra positif perusahaan.

Teori yang relevan dalam menganalisis pembahasan ini yaitu teori pemulihan citra (*Image Restoration Theory*). Seperti yang dikemukakan oleh Ardianto (2011), bahwa Tuduhan atau kecurigaan yang buruk akan menimbulkan berbagai dampak. Perusahaan dapat kehilangan bisnisnya, politisi akan kehilangan dukungannya dalam pemilihan umum, orang akan kehilangan teman-temannya dan berbalik memusuhinya, serta suatu waktu akan memperoleh sanksi. Ditambahkannya pula bahwa ancaman untuk citra bisa diatasi dengan adanya kemampuan komunikasi secara efektif. Dalam hal ini bahwa citra

itu beriringan dengan pesan-pesan ketika datang ancaman terhadap citra. Citra perusahaan menjadi salah satu pegangan bagi banyak orang dalam mengambil berbagai macam keputusan penting. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh pengusaha dan manajemen perusahaan adalah jangan sampai karena berbagai macam sebab, mayoritas anggota masyarakat mempunyai persepsi yang salah tentang perusahaannya (Sutojo, 2004). Dengan adanya anggapan yang buruk dari masyarakat, akan menurunkan citra perusahaan.

Terkait dengan penelitian ini, bagaimana sebagian masyarakat yang menyebarkan isu terkait PTKS dapat memperburuk keadaan perusahaan yang memang sedang mengalami krisis. Diperlukan penanganan dari perusahaan dalam hal ini Corporate Communication PTKS untuk mengatasi berbagai macam isu yang menurunkan citra perusahaan. Namun Silih Agung Wasesa (2006), justru mengatakan bahwa krisis adalah salah satu berkah dalam PR karena saat itu organisasi berada di tengah pusaran pencitraan, di mana semua media massa datang memberikan liputan, publik memperbincangkannya setiap saat. Pada saat itu harus dikembangkan mental set saat mencari penanganan krisis, dengan cara media dan public selalu berpandangan positif, sehingga pemberitaan yang muncul pun adalah berita-berita positif. Dalam hal ini *cover both side* diperlukan untuk mengatasi krisis, karena pemberitaan menjadi seimbang, bahkan berita negative atau buruk bahkan hilang.

Di sinilah peran *media relations* harus dijalankan oleh *corporate communication*. Apabila kegiatan *media relations* berhasil dijalankan dengan baik, maka akan membentuk citra yang baik di mata media dan juga pihak eksternal, khususnya audiens dari media itu sendiri (Annisa & Adiarsi, 2017).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, diharapkan dapat membedah permasalahan secara luas dan mendalam. Paradigma penelitian yaitu *post-positivist*, dengan memaparkan apa yang dilakukan oleh Divisi *Corporate Communication* PTKS ketika terjadi krisis. Sementara metode yang digunakan adalah studi kasus, yaitu kasus majemuk, di mana PTKS menghadapi beberapa kasus dalam waktu yang hampir bersamaan, yaitu kasus korupsi salah seorang pejabat Direksi, isu restrukturisasi, dan isu PHK.

Menurut Yin (1996), bahwa studi kasus lebih dikehendaki untuk melacak peristiwa-peristiwa kontemporer, bila peristiwa-peristiwa yang bersangkutan tak dapat dimanipulasi. Sementara Schramm (1971) (dalam Yin, 1996) mengemukakan, bahwa esensi studi kasus, kecenderungan utama dari semua jenis studi kasus, adalah mencoba menjelaskan keputusan-keputusan tentang mengapa studi tersebut dipilih, bagaimana mengimplementasikannya, dan apa hasilnya. Peneliti memilih proses privatisasi PT

Krakatau Steel (Persero) sebagai fokus penelitian, karena terdapat perbedaan-perbedaan opini dalam proses privatisasi tersebut yang kemudian. yaitu kasus majemuk, di mana PTKS menghadapi beberapa kasus dalam waktu yang hampir bersamaan, yaitu kasus korupsi salah seorang pejabat Direksi, isu restrukturisasi, dan isu PHK.

Sumber data primer didapat melalui wawancara terhadap nara sumber yang kredibel, yaitu Manager *Corporate Communication* PTKS, dan data sekunder yaitu data yang didapat dari Divisi *Corporate Communication* PTKS serta beberapa data penunjang lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan kepustakaan yang relevan dengan pembahasan. Analisis data dilakukan dengan memilah data yang didapat, terutama dari hasil wawancara yang disusun dalam bentuk transkrip verbatim, untuk kemudian dianalisis dan dikaitkan dengan teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN / RESULT AND DISCUSSION

PT Krakatau Steel (Persero), Tbk. Disingkat menjadi PTKS, merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang industri strategis yaitu produksi baja yang berdiri sejak tahun 1970, berlokasi di kota Cilegon. Sebagai salah satu BUMN strategis, PTKS tidak luput dari krisis perusahaan. Pada tahun 2008-2010, PTKS menghadapi krisis kepercayaan publik terkait privatisasi perusahaan yang prosesnya cukup alot berlangsung selama dua tahun. Namun berakhir baik ketika *launching* saham pada tanggal 10 November 2010. Di mana saat itu nilai saham KRAS (nama saham PTKS) naik drastis, sehingga perusahaan dan para pembeli saham KRAS mendapat keuntungan cukup besar saat itu.

Perusahaan melalui divisi Humas (*Corporate Communication*) melakukan komunikasi ke berbagai pihak, tidak hanya dengan media massa melalui komunikasi yang intens tetapi juga mengundang para pemimpin redaksi untuk *'ngopi bareng'* dalam acara "*Coffee Morning*" sekaligus mengundang para tokoh masyarakat dan pejabat di lingkungan Pemda Provinsi Banten (Muspida Tk I) dan Pemda Kota Cilegon (Muspida Kota Cilegon) berdiskusi dalam suasana santai. Ide-ide atau saran dan pendapat menjadi masukan yang positif menghadapi situasi yang terjadi. Langkah-langkah yang dilakukan ketika perusahaan mengatasi krisis saat itu menjadi "cara baku" ketika perusahaan menghadapi krisis lainnya, termasuk ketika tahun 2019 PTKS menghadapi beberapa krisis lainnya. Krisis tersebut terkait kasus korupsi salah seorang pejabat di lingkungan PTKS, yang dilakukan adalah menyampaikan bahwa kejadian itu merupakan keprihatinan bersama, tidak untuk dibahas atau diperbicangkan dalam WAG dan mengajak untuk sama-sama berdoa agar masalah ini cepat selesai dan karyawan tetap fokus kepada tugasnya masing-masing serta dapat mengambil hikmahnya agar tidak terulang lagi. Kemudian isu restrukturisasi perusahaan, isu PHK sebanyak 1300 karyawan di media massa dan berita demo karyawan di media lokal dan nasional. Saat itu informasi "*berseliweran*" di berbagai media, baik media cetak maupun media sosial yang cenderung menyudutkan perusahaan. Langkah-langkah strategis yang dilakukan Divisi *Corporate Communication*

dalam mengatasi krisis di implementasikan secara sangat cermat, responsif, cepat, dan tepat pada sasaran.

Mengenai isu restrukturisasi dan isu PHK terhadap karyawan *outsourcing* yang akhirnya terjadi, namun pada program restrukturisasi kepada karyawan organik (karyawan tetap) tidak menimbulkan gejolak atau reaksi yang signifikan karena secara prinsip penghasilan mereka tidak berubah, walau ditempatkan di luar perusahaan induk (anak perusahaan). Demikian pula dengan berbagai pertimbangan dan sosialisasi yang intensif kepada perusahaan *outsourcing* (*vendor labour supply*) mereka memahami atas krisis yang dihadapi PTKS walau dirasakan pahit.

Berdasarkan wawancara dengan Manager Divisi *Corporate Communication* PTKS, Agus Sutan Kaharudin (Wawancara, tanggal 27 Juni 2019), perusahaan memiliki strategi dalam menghadapi krisis, yaitu: Pra krisis, Krisis, dan Pasca krisis. (1) Langkah Pra krisis, dilakukan dengan menjalin hubungan dengan internal dan eksternal perusahaan. Untuk hubungan internal dilakukan dengan lebih memperkuat pada koordinasi dengan memanfaatkan media komunikasi di unit internal, termasuk dengan anak-anak perusahaan, yang dalam hal ini masih dianggap sebagai bagian internal PTKS sebagai induk perusahaan. Media yang digunakan untuk komunikasi, yaitu: 1) Majalah KSG (*Krakatau Steel Group*) sebagai media internal PTKS dengan anak-anak perusahaan. Pengelolaan majalah KSG dilakukan bersama-sama dengan anak perusahaan, dengan susunan anggota redaksi yang mewakili anak perusahaan. Isi berita dalam majalah KSG lebih dominan pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh PTKS beserta anak-anak perusahaannya, dan rencana-rencana yang akan dilakukan PTKS dan Grup. Rutinitas pertemuan sebulan sekali yang dilakukan dalam mengelola majalah KSG merupakan kesempatan untuk melakukan koordinasi internal di PTKS dan sekaligus juga dengan anak perusahaan. 2) Media Sosial Internal, di antaranya *Instagram* (IG) Internal atau IG KS dan *Facebook* KS. Melalui media sosial ini memungkinkan perusahaan menyampaikan informasi dengan cepat termasuk melakukan “*live streaming*” ketika dilakukan acara serah terima pejabat baru di lingkungan perusahaan. Selain itu para karyawan dapat langsung memberikan komentar pada laman tersebut. Sehingga pihak perusahaan dapat mengetahui bagaimana respon para karyawan terhadap kegiatan tersebut. Khusus untuk media sosial IG dan FB ini, dikelola oleh karyawan-karyawan muda yang cenderung memiliki ide-ide kreatif dengan menggunakan bahasa gaul tidak kaku, sehingga lebih memberi kesan kedekatan emosional dan tanpa sekat, terutama dalam menjaring karyawan “milenial” untuk lebih aktif berinteraksi. Saat ini media IG sudah diikuti oleh 40.000 *followers*.

Hubungan Eksternal, dengan menjalin hubungan baik dengan publik eksternal khususnya dengan Pemerintah Daerah (Pemda), Televisi, Surat Kabar lokal maupun nasional, Persatuan Wartawan Indonesia (PWI), LSM, Tokoh masyarakat dan masyarakat sekitar. Hubungan ini *dirawat* dengan baik, terutama dengan media. Khusus dengan media, informasi yang diberikan selalu berdasarkan pada data dan fakta, tidak ditutup-

tutupi, namun dijelaskan dengan rinci agar tidak terjadi “kesalahpahaman informasi”, terutama pada kasus “*upnormal situation*”.

(2) Masa Krisis, Pada masa krisis yaitu ketika kasus-kasus mencuat, publik eksternal dapat cepat dikendalikan, yang sulit justru mengendalikan public internal. Pihak internal harus lebih dulu dikendalikan agar tidak semua menjadi “PR”. Jumlah karyawan 4700 orang, yang semua juga memiliki jaringan, baik keluarga maupun kerabat-kerabatnya. Ini harus dikendalikan cepat, bila tidak maka informasi akan makin tidak jelas, bahkan akan makin menyudutkan perusahaan. Untuk itu Divisi *Corporate Communication* segera membuat *statement* di media sosial (karena pertimbangan agar tersebar secara serentak). Informasi untuk internal harus disampaikan hanya dari Direktur Utama (Dirut), *Corporate Secretary* (Cor.Sec), dan *Corporate Communication* (Cor.Com). Pada kesempatan ini pula dikumpulkan 10 anak perusahaan, untuk menyampaikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilakukan untuk diekspos ke media, yaitu di antaranya MOU antara PTKS-Candra Asri dan antara PTKS dan PGN. Upaya meningkatkan *branding* yaitu perusahaan tidak selalu menjual produk tetapi juga melakukan *corporate social responsibility*. Selain itu mengekspos peresmian tiang pancang hotel dan ekspor perdana, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Pernyataan resmi yang disampaikan ke publik eksternal dalam media sosial, yaitu mengenai situasi prihatin terhadap kasus yang sedang dialami PTKS; Mendukung proses hukum dan langkah-langkah aparat hukum; dan kasus ini tidak mempengaruhi proses kerja dan bisnis PTKS, kinerja serta operasional PTKS. Secara umum isi pesan lebih pada informasi mengenai keadaan perusahaan yang sedang mengalami hal yang memprihatinkan. Komunikasi resmi dengan publik eksternal hanya melalui *Corporate Secretary* dan *Corporate Communication* PTKS. Terkait dengan hal ini karyawan diminta untuk tidak menyebarkan gambar atau foto di media sosial pribadi. Karyawan diminta untuk tidak menanggapi informasi apapun terkait kasus yang sedang terjadi. Bahkan apabila ada yang bertanya tentang hal ini hanya akan dilayani melalui *WhatsApp* “*japri*”.

Saat krisis berada pada puncaknya, dilakukan *press conference* dengan mengundang seluruh media. Pada kesempatan ini Dirut PTKS hanya menyampaikan sedikit informasi mengenai kasus yang terjadi, selebihnya justru lebih banyak menyampaikan hal-hal yang sedang dilakukan PTKS untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan, serta perlunya bantuan dari pemerintah terkait hal ini. Ternyata di luar dugaan respon positif datang dari pemerintah dan masyarakat, justru PTKS mendapat simpati, dan nilai saham KRAS di lantai bursa meningkat.

(3) Pasca Krisis, upaya yang dilakukan lebih pada meng-*covery* “luka” dengan berita-berita positif. Lebih *intens* lagi menjalin kerjasama dengan media. Kontak dengan wartawan dilayani 24 jam. Pada intinya hubungan persahabatan dijalin dengan *stakeholder*, media, wartawan. Sehingga saat terjadi krisis justru mereka turun tangan untuk membantu. Sebanyak 35 elemen masyarakat, diantaranya LSM, Paguyuban

Surosowan, Walhi, membuat surat pernyataan dukungan untuk Krakatau Steel jaya kembali. Ini menandakan besarnya kepedulian masyarakat terhadap perusahaan, yang tentu saja tidak terlepas dari bagaimana perusahaan menjalin hubungan baik dengan masyarakat.

Dengan adanya kasus-kasus yang datang hampir bersamaan ini menjadi pelajaran bagi perusahaan sehingga krisis dapat diatasi dan dilewati dengan baik. Walau untuk menyembuhkan krisis memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, sungguh dibutuhkan berbagai upaya seluruh manajemen dan karyawan untuk saling menguatkan, membangun kembali dengan tekad untuk bangkit dan bangkit serta mendorong dan mendukung kebijakan top manajemen mengambil langkah-langkah positif dan strategis bagi pemulihan perusahaan.

Terkait masa pasca krisis, sebenarnya merupakan upaya melakukan pemulihan secara bertahap atau tindakan agar krisis selesai dan hal tersebut sejalan proses demi proses ke arah pemulihan seiring roda perusahaan yang harus berjalan, Divisi *Corporate Communication* sejalan dengan organisasi di atasnya yaitu *Corporate Secretary* berupaya melakukan langkah-langkah positif, yakni melakukan pemulihan citra perusahaan berdasarkan teori pemulihan citra (*Image Restoration Theory*) (Ardianto, 2010). Teori ini sangat relevan dengan keadaan PTKS, di mana citra atau reputasi PTKS yang sempat turun, diupayakan dengan komunikasi yang efektif dapat memulihkan bahkan meningkatkan citra perusahaan, dengan mengidentifikasi khalayak itu penting terhadap eksistensi PTKS.

SIMPULAN

Peran *Public Relations (Corporate Communication)* sangat penting ketika perusahaan dilanda krisis. Salah satu tugas utamanya yaitu menjalin hubungan baik dengan para stakeholder, di antaranya dengan media dalam menyampaikan informasi. Konsep pra krisis, krisis, dan pasca krisis merupakan langkah untuk menyelamatkan dan mengamankan perusahaan. Melalui tiga tahap tersebut perusahaan dapat memantau perkembangan yang terjadi terkait dengan krisis perusahaan. Melakukan komunikasi yang intensif dengan karyawan (*employee relations*) guna membangun kebersamaan, senasib seperjuangan membela, membangun perusahaan akibat krisis agar lebih baik ke depannya. Penting untuk melakukan “*cover both side*” agar berita negatif di media berubah menjadi berita positif. Dengan demikian berita-berita positif mengenai perusahaan dapat mengalihkan berita negatif, sehingga citra positif perusahaan dapat dibangun kembali. Menjalinkan hubungan baik merupakan jalan untuk meraih empati publik melalui berbagai kegiatan positif. Namun hal ini perlu dilakukan secara berkesinambungan agar dapat tertanam kuat di benak masyarakat. Menggunakan Teori Pemulihan Citra (*Image Restoration Theory*), krisis yang menurunkan citra perusahaan

dapat dikembalikan, dipulihkan secara bertahap dengan komunikasi yang efektif dengan seluruh stakeholder, termasuk dengan media massa dan media *online*.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, R., & Adiarsi, G. (2019). Kegiatan Media Relations Mayapada Healthcare Group dalam Membentuk Citra Mayapada Hospital. *Communicare : Journal Of Communication Studies*, 4(2), 91 - 106. Retrieved from <http://journal.lspr.edu/index.php/communicare/article/view/33>
- Ardianto, E. (2010). *Metodologi Penelitian Untuk Public Relation - Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Argenti, P. A. (2010). *Komunikasi Korporat*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Cornelissen, J. (2005). *Corporate Communication Theory and Practice*. London: Sage.
- Febriyanti, D. C. (2013). Peran Corporate Comunication PT Krakatau Steel (Persero), Tbk. Dalam Upaya Mempertahankan Citra Positif Perusahaan. *Jurnal Komunikasi, Volume 2, Nomor 1, Jan - April 2013*, halaman 39 - 47.
- Kasali, R. (2005). *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti.
- Nova, F. (2009). *Crisis Public Relations - Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Ruslan, R. (2007). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sutojo, S. (2004). *Membangun Citra Perusahaan*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.
- Wasesa, S. A. (2010). *Strategi Public Relations*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yin, R. K. (1996). *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.