



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**MANAJEMEN KRISIS PT. LION MENTARI AIRLINES  
DALAM MENANGANI BERITA-BERITA NEGATIF DI  
MEDIA MASSA  
(Kasus: Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)**

**SKRIPSI**

**OCHA WITNESTEKA MIELA PUTRA  
0806463164**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM S1 REGULER  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT  
DEPOK  
JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**MANAJEMEN KRISIS PT. LION MENTARI AIRLINES  
DALAM MENANGANI BERITA-BERITA NEGATIF DI  
MEDIA MASSA  
(Kasus: Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana**

**OCHA WITNESTEKA MIELA PUTRA  
0806463164**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM S1 REGULER  
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI  
PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT  
DEPOK  
JUNI 2012**

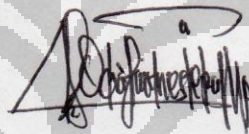
**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**NAMA : OCHA WITNESTEKA MIELA PUTRA**

**NPM : 0806463164**

**TANDA TANGAN :**



**Tanggal : 11 Juni 2012**

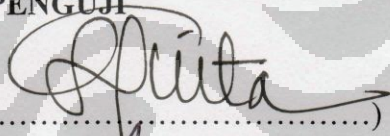
## HALAMAN PENGESAHAN

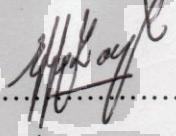
Skripsi ini diajukan oleh:

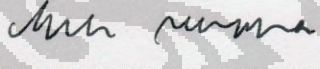
Nama : Ocha Witnesteka Miela Putra  
NPM : 0806463164  
Jurusan : Ilmu Komunikasi  
Program Studi : Hubungan Masyarakat  
Judul Tesis : Manajemen Krisis PT. Lion Mentari Airlines dalam  
Menangani Berita-berita Negatif di Media Massa  
(Kasus : Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)

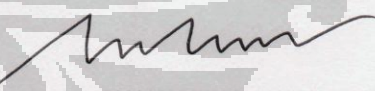
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

**Pembimbing** :  
Dr. Arintowati Hartono H, M.A. (.....)

**Penguji Ahli** :  
Dr. Efiy Zalfiana Rusfian, M.Si (.....)

**Ketua Sidang** :  
Dra. Ken Reciana Sanjoto, M.A. (.....)

**Sekretaris Sidang** :  
R. Helmi Qodrat Ichtiat, S.Sos, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 22 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena berkat, berkah, ridho, dan rahmat serta hidayah-Nya, penelitian dengan judul MANAJEMEN KRISIS PT. LION MENTARI AIRLINES DALAM MENANGANI BERITA-BERITA NEGATIF DI MEDIA MASSA (Kasus : Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu) dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan yang telah ditentukan.

Penelitian ini dimaksudkan sebagai sebuah persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Sosial dari Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Penulis menyadari tugas akhir ini tidak terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dari semua pihak. Untuk itulah penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung, diantaranya:

1. Program Sarjana Reguler S1 Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah mengizinkan dan memberikan banyak arahan dalam proses pembuatan skripsi ini.
2. Ketua Program Dra. Ken Reciana, Dosen penguji Dr. Effy Zalfiana Rusfian, M.Si , Sekretaris sidang R. Helmi Qodrat Ichtiat, S.Sos, M.Si.
3. Dr. Arintowati Hartono, M.Si selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah memberikan banyak arahan dan bimbingan dalam pembuatan skripsi ini diawali dari pembuatan outline hingga skripsi ini dapat selesai. Terima kasih telah membimbing saya dengan sabar.
4. Seluruh dosen Ilmu Komunikasi khususnya Hubungan Masyarakat yang selama 4 tahun telah memberikan saya banyak ilmu.
5. Edward Sirait, General Affairs Director Lion Air. Terima kasih atas kesempatan dan waktu yang telah diberikan kepada saya untuk dapat bertemu dan melakukan wawancara.

6. Seluruh Staff Humas Lion Air, Zulfikar N. Tjais, Michael J. Hitipeuw, Kartika Yasmine, Titiek Simanjuntak dan Hema Reviana.terimakasih atas kerjasama dan dukungan untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Herry Cahyono, Account Director Weber Shandwick. Terima kasih atas kesediannya untuk menjadi informan dalam penelitian ini.
8. Kedua orang tua saya, Sugeng dan Rumilah Sri Rahayu. Terimakasih atas doa dan dukungan apapun yang tiada hentinya kalian berikan kepada saya. Keberhasilan menyelesaikan skripsi ini saya persembahkan untuk kalian berdua sebagai salah satu wujud rasa terimakasih saya.
9. Elin Eprilin Fitriani Miela Putri dan Trimilanti Putri. Terimakasih dan doa yang telah kalian berika kepada kakak kalian ini.
10. Windha Elizabeth Munthe. Terimakasih untuk kesabaran dan telah memberikan kesempatan waktu, dukungan semangat dan perhatian kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan dalam mengerjakan skripsi Yodsa Rinaldo, Dwika Aldila, Magneta Nan Precisian Pardede dan Zulhadiansyah Dwitama. Akhirnya kita dapatkan hasil yang telah kita usahakan pada semester ini. Semoga sukses selalu kawan.
12. Tania Amalia. Terimakasih telah membantu untuk menemukan iniforman dalam penelitian ini. Semoga sukses selalu.
13. David Welkinson. Terimakasih telah menjadi teman diskusi selama saya mengerjakan skripsi. Semoga sukses dan selalu dilancarkan rezeki oleh yang Maha Kuasa teman.
14. M. Iqbal Fazarullah Harahap. Terimakasih untuk pertemanan sangat luar biasa dan kebersamaan yang sudah terjalin semenjak kita kecil di kota Bontang penuh kenangan. Semoga sukses untuk kehidupan masa depan kita masing-masing. Kita adalah keluarga.
15. Seluruh teman-teman angkatan Komunikasi 08 yang sering bersama, mendukung dan berbagi bersama saya, yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih untuk pertemanan yang sudah terjalin dengan banyak warna.

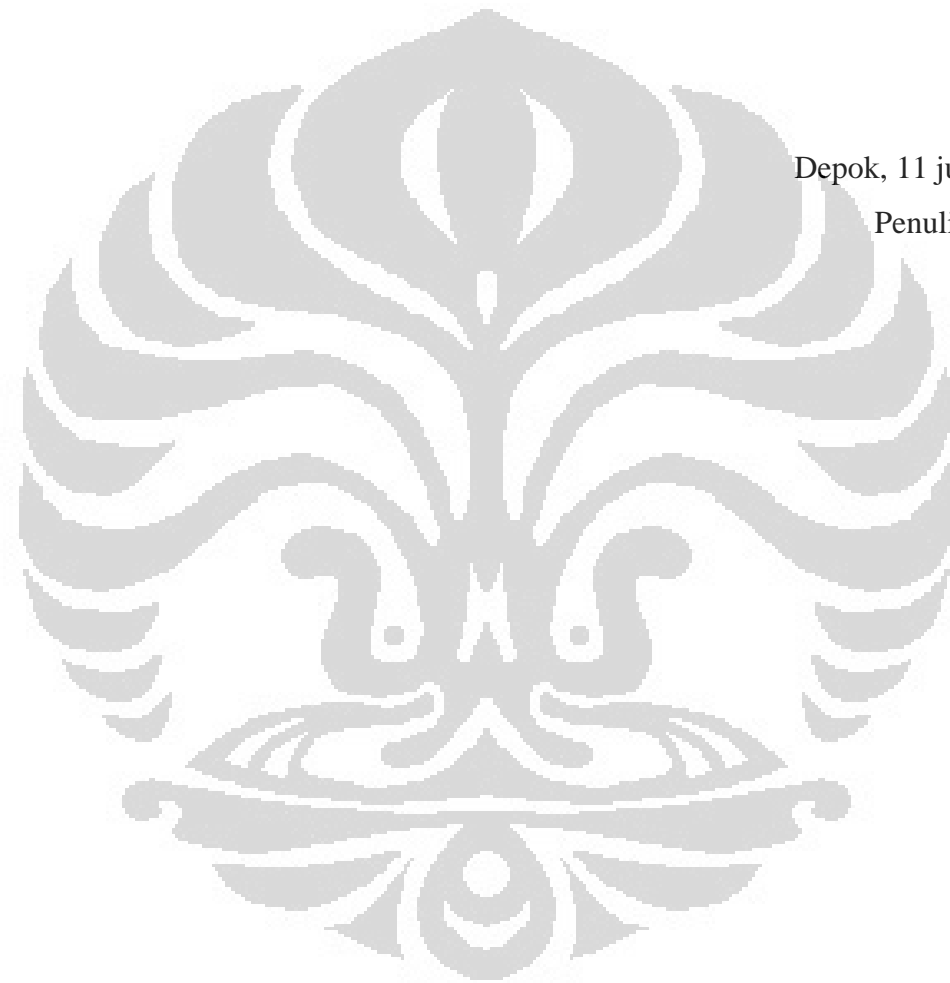


16. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan.

Besar kiranya harapan peneliti agar skripsi ini memberikan manfaat yang besar bagi siapapun yang membacanya, khususnya bagi mahasiswa yang menempuh studi Hubungan Masyarakat. Terima kasih.

Depok, 11 juni 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di  
bawah ini :

Nama : Ocha Witnesteka Miela Putra  
NPM : 0806463164  
Program Studi : Hubungan Masyarakat  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

MANAJEMEN KRISIS PT. LION MENTARI AIRLINES DALAM  
MENANGANI BERITA-BERITA NEGATIF DI MEDIA MASSA  
(Kasus : Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)

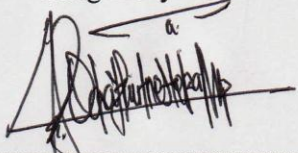
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 9 Juli 2012

Yang menyatakan

  
(.....)



## ABSTRAK

Nama : Ocha Witnesteka Miela Putra  
Program Studi : Hubungan Masyarakat  
Judul : Manajemen Krisis PT. Lion Mentari Airlines dalam  
Menangani Berita-beritaNegatif di Media Massa  
(Kasus : Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)

Skripsi ini membahas tentang manajemen krisis PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani berita-berita negatif di media massa. Pembertiaan tersebut berisi tentang berita Lion Air maskapai yang paling sering *delayed* dan pilot Lion air yang tertangkap menggunakan narkoba. Tujuan penelitian untuk mengetahui langkah-langkah bagaimana manajemen krisis yang dilakukan PT. Lion Mentari Airlines dalam mengelola krisis Pendekatan penelitian kualitatif dengan desain penelitian deskriptif. Hasil penelitian yaitu terdapat dua pemahaman mengenai krisis dan Humas Lion Air belum sepenuhnya melaksanakan konsep-konsep teoritis dalam melakukan pengelolaan krisis.

**Kata Kunci:**

Manajemen Krisis, Krisis

## ABSTRACT

Name : Ocha Witnesteka Miela Putra

Study Program: Public Relations

Title : Manajemen Krisis PT. Lion Mentari Airlines dalam  
Menangani Berita-beritaNegatif di Media Massa  
(Kasus : Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)

This thesis discuss about crisis management strategy which have been implemented by Lion Air. Lion Air implemented this strategy due to negative publication in mass media. The News was talked about Lion Air as the most delayed airline in Indonesia and also Lion Air's pilot who was caught using narcotics. This research uses qualitative approach with descriptive research design to describe Lion Air crisis management strategy. The goal of this research is to know how PT. Lion Mentari Airlines handles the negative publication in mass media From this research, writer suggests the importance of in-company PR procedure as a basis for company crisis management.

**Key Words:**

Crisis Management, Crisis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.. <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
ABSTRAK .....	x
ABSTRACT .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	11
1.4. Tujuan Penelitian.....	11
1.5. Manfaat Penelitian.....	11
1.5.1. Manfaat Akademis.....	11
1.5.2. Manfaat Praktis .....	12
1.6. Batasan Penelitian .....	12
BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN .....	13
2.1. Tinjauan Pustaka .....	13
2.2. Strategi Humas .....	15
2.2.1. Definisi Strategi Humas.....	15
2.2.2. Kegiatan dan Sasaran Public Relations .....	18
2.3. Krisis.....	20
2.3.1. Definisi Krisis .....	20
2.3.2. Tahapan-tahapan Krisis .....	22
2.4. Manajemen Krisis.....	26
2.4.1. Definisi Manajemen Krisis .....	26
2.4.2. Langkah-langkah dalam Mengelola Krisis .....	29
2.5. Kerangka Berpikir .....	36

BAB 3 METODOLOGI.....	43
3.1. Paradigma Penelitian .....	43
3.2. Pendekatan Penelitian.....	43
3.3. Sifat Penelitian .....	44
3.4. Unit Observasi dan Unit Analisis.....	45
3.5. Metode Pemilihan Informan .....	46
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	47
3.7. Teknik Analisis Data .....	49
3.8. Keabsahan Data Penelitian.....	51
3.9. Keterbatasan Penelitian.....	53
3.10. Kelemahan Penelitian.....	53
BAB 4 ANALISIS DATA .....	55
4.1. Profil .....	55
4.1.1. Profil Perusahaan.....	55
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	55
4.1.3. Komisaris dan Dewan Direksi .....	56
4.2. Profil Informan.....	57
4.3. Pemahaman Mengenai Krisis.....	58
4.3.1. Pemahaman Lion Air Mengenai Krisis .....	58
4.4. Sikap Humas dan Perusahaan Terhadap Krisis.....	60
4.5. Strategi Humas .....	61
4.5.1. Mengetahui Permasalahan ( <i>fact finding</i> ) .....	61
4.5.2. Perencanaan ( <i>planning and programming</i> ) .....	63
4.5.3. Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi Melalui Program Strategi Manajemen Krisis ( <i>action and communicating</i> ) .....	63
4.6. Manajemen Krisis.....	66
4.6.1. Cara cepat yang dilakukan dalam Manajemen Krisis.....	66
4.6.2. Pihak yang Merancang Strategi Manajemen Krisis .....	68
4.7. Mengelola Krisis .....	72
4.7.1. Prosedur atau Tahapan Dasar dalam Mengelola Krisis.....	72
4.7.2. Pendalaman Data dan Fakta.....	75
4.7.3. Membuat Batasan Isu .....	77
4.7.4. Menunjuk Spoke Person .....	79

BAB 5 DISKUSI DAN INTERPRETASI DATA .....	81
5.1.  Pandangan Lion Air Mengenai Krisis Terhadap Perusahaan .....	81
5.1.1.  Pemahaman Lion Air Mengenai Krisis .....	81
5.1.2.  Sikap Humas dan Perusahaan Terhadap Krisis.....	82
5.2.  Strategi Humas .....	83
5.2.1.  Mengetahui Permasalahan ( <i>fact finding</i> ) .....	83
5.2.2.  Perencanaan ( <i>palnning and Programming</i> ).....	84
5.2.3.  Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi Melalui Program Strategi Manajemen Krisis ( <i>action and communicating</i> ) .....	85
5.3.  Manajemen Krisis.....	87
5.3.1.  Cara Cepat yang dilakukan dalam Strategi Manajemen Krisis.....	87
5.3.2.  Pihak yang Merancang Strategi Manajemen Krisis .....	88
5.4.  Mengelola Krisis .....	89
5.4.1.  Prosedur atau Tahapan Dasar dalam Mengelola Krisis.....	89
5.4.2.  Pendalaman Data dan Fakta.....	90
5.4.3.  Membuat Batasan Isu .....	91
5.4.4.  Menunjuk Spoke Person .....	92
BAB 6 PENUTUP .....	93
6.1.  Kesimpulan .....	93
6.2.  Implikasi Penelitian .....	94
6.2.1.  Akademis .....	94
6.2.2.  Praktis .....	94
6.3.  Rekomendasi .....	95
6.3.1.  Akademis .....	95
DAFTAR PUSTAKA .....	97
LAMPIRAN .....	xiii

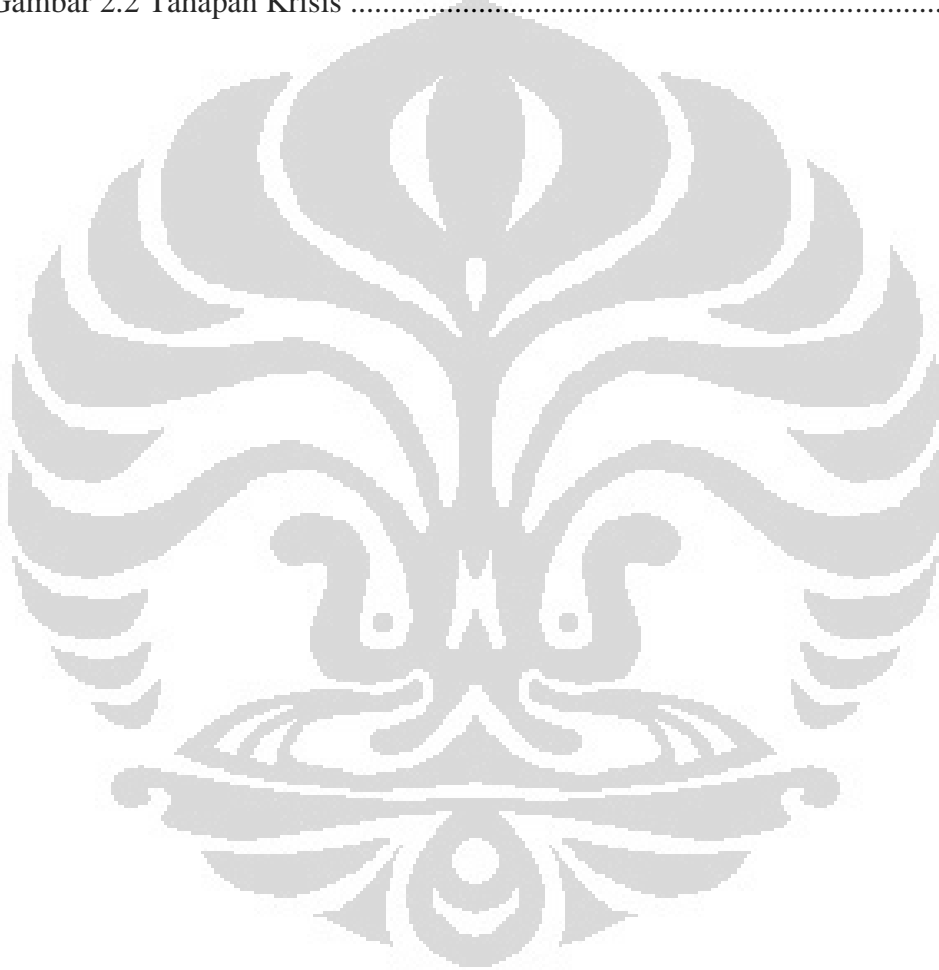


## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekap <i>on time performance</i> bulan Januari – November 2011 .....	4
Tabel 2.1 Perbandingan Skripsi Sejenis .....	13
Tabel 2.2 The 3-C' option .....	16

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses pendekatan manajerial <i>Public Relations</i> .....	19
Gambar 2.2 Tahapan Krisis .....	25



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Humas (Hubungan Masyarakat) atau *Public Relations* sangatlah dibutuhkan dalam dunia organisasi. Semua organisasi baik itu yang sifatnya komersil maupun non komersil membutuhkan kinerja Humas dalam kegiatan berorganisasi. Humas secara garis besar memiliki peranan sebagai *problem solving process facilitator*. Pentingnya peran Humas menjadikan Humas sebagai pihak untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi atau lembaga melalui strategi Humas yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga tersebut.

Pandangan tentang profesi Humas dalam suatu lembaga sudah mengalami perubahan. Humas tidak lagi dipandang sebagai bagian yang bekerja pada bagian dokumentasi dan kliping. Saat ini Humas merupakan sesuatu elemen penting dalam perusahaan untuk membantu kinerja perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan posisi Humas di dalam struktur organisasi yang berkedudukan dekat dengan *top level management*. Tujuan dari posisi Humas yang berada dekat dengan *top level management* tersebut tidak lain agar Humas dapat memberikan saran kepada pimpinan dan manajemen untuk dapat membantu perusahaan dalam menangani permasalahan yang melanda perusahaan seperti isu dan krisis.

Suatu organisasi di dalam kegiatan berorganisasinya membutuhkan dukungan dari kinerja Humas. Humas pada sebuah organisasi mempunyai peranan penting di dalam manajemen organisasi tersebut. Cutlip, Center & Brown memberikan definisi Humas dalam fungsi manajemen secara khusus yang mendukung terbentuknya saling pengertian dalam komunikasi, pemahaman, penerimaan dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya. (Cutlip, Center & Broom, 2000:6)

Dalam membantu kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan bersama, Humas memiliki strategi di dalam melakukan pekerjaannya. Definisi dari strategi

Humas adalah alternatif optimal yang dipilih untuk ditempuh guna mencapai tujuan *Public Relations* dalam kerangka suatu rencana *Public Relations (Public Relations Plan)* (Ruslan, 2008:133). Dalam strategi Humas, Humas memiliki landasan untuk membuat strategi Humas yang terintegrasi dari fungsi dan peran Humas. Strategi Humas tentunya dapat digunakan oleh Humas untuk membantu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi atau lembaga. Strategi Humas merupakan sesuatu hal penting yang harus dimiliki oleh Humas untuk membantu kinerja mereka di dalam suatu organisasi atau lembaga. Strategi Humas dapat digunakan oleh perusahaan pada saat menghadapi isu dan krisis yang melanda suatu lembaga.

Suatu lembaga dalam menanggapi isu dan krisis dapat menggunakan strategi Humas berupa strategi manajemen krisis. Strategi manajemen krisis adalah pendekatan yang terstruktur dalam penanganan suatu kejadian, dengan tujuan untuk memberikan strategi komunikasi yang tepat sehingga informasi yang diberikan sampai kepada khalayak dengan cepat, meminimalisasi resiko kesalahan informasi dan membantu mengurangi kerugian (Murray, 2001). Humas melalui strategi manajemen krisis yang telah dirancang, diharapkan dapat membantu kinerja manajemen pada suatu lembaga yang bergerak di bidang transportasi udara. Humas diharapkan dapat membantu dalam hal menangani isu atau krisis yang sedang terjadi pada lembaga tersebut. Hal ini dikarenakan, pada jaman modern seperti sekarang ini, kebutuhan akan transportasi udara sangatlah tinggi, dengan ditandai oleh semakin banyaknya organisasi atau lembaga yang bergerak pada bidang transportasi udara di Indonesia.

Kebutuhan akan jasa penerbangan oleh masyarakat Indonesia, saat ini bukan lagi menjadi suatu kebutuhan mewah. Hal ini dijelaskan dengan banyaknya perusahaan maskapai penerbangan yang bermunculan dan menjual jasa penerbangannya dengan tarif murah. Maskapai penerbangan murah juga dikenal dengan penerbangan layanan minimum. Maksudnya adalah maskapai penerbangan yang memberikan tarif rendah dengan menghapus beberapa layanan penumpang biasa agar dapat mengurangi biaya operasinya. Tarif jasa penerbangan murah tersebut dapat dijangkau oleh semua kalangan masyarakat. Jasa penerbangan dengan tarif murah, dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat

untuk bepergian ke tempat yang mereka tuju. Banyaknya maskapai penerbangan murah di Indonesia, membuat masyarakat sebagai konsumen atau pelanggan dapat memilih jasa maskapai penerbangan mana yang akan mereka gunakan untuk bepergian. Biaya yang dikeluarkan untuk menggunakan jasa penerbangan murah juga relatif sama. Masyarakat sebagai konsumen yang menggunakan jasa penerbangan tentunya memiliki kebebasan untuk memilih produk jasa maskapai manakah yang akan mereka gunakan dengan harga yang relatif sama.

Kualitas pelayanan yang diberikan oleh setiap maskapai menjadi suatu ladang persaingan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, hal ini dikarenakan tarif jasa penerbangan murah yang relatif sama. Setiap maskapai penerbangan saling berlomba untuk dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para konsumennya. Persaingan yang dapat terlihat yaitu seperti kemudahan untuk membeli tiket, kemudahan untuk *check-in*, banyaknya armada yang tersedia dan jadwal penerbangan ke berbagai tempat tujuan, ketepatan waktu sesuai dengan jadwal penerbangan, dan lainnya menjadi nilai tambah dari tiap-tiap maskapai. Jika kualitas dari beberapa hal tersebut mendapatkan penilaian baik dari para konsumen, hal tersebut tentunya dapat menarik dan mempertahankan para pengguna jasa penerbangan atau para pelanggan.

PT. Lion Mentari Airlines (Lion Air) merupakan salah satu maskapai penerbangan murah di Indonesia. Masakapai ini merupakan maskapai pertama di kawasan Asia yang memberikan dua kelas (bisnis dan ekonomi). Secara hukum, Lion Air didirikan pada bulan Oktober tahun 1999, pengoperasian baru berjalan dimulai pada tanggal 30 Juni 2000. Namun, maskapai *dengan tag line we make people fly* ini pada awal tahun 2012 dikagetkan dengan pemberitaan media yang berisi tentang informasi negatif yang ditujukan kepada persusahaan. Pemberitaan kurang baik ini muncul pada dua bulan berturut-turut. Berita pertama muncul pada awal bulan Januari 2012 mengenai maskapai Lion Air merupakan maskapai yang sering mengalami *delayed* atau penundaan jadwal terbang. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1 mengenai rekapan data *On Time Performance (OTP)* yang diperoleh dari Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan udara.

**Table 1.1** Rekap on time performance bulan Januari – November 2011

REKAP ON TIME PERFORMANCE  
BULAN JANUARI - NOPEMBER 2011  
(Data Sementara)

Bulan	Garuda	Batavia	Lion Air	IAA	Merpati Air	Sriwijaya Air
Januari	92.70%	52.80%	60.60%	72.50%	61.70%	77.80%
Februari	86.40%	65.70%	54.30%	65.20%	90.80%	72.50%
Maret	87.90%	72.80%	73.60%	73.70%	88.30%	68.30%
April	80.90%	84.00%	77.30%	76.45%	61.60%	81.00%
Mei	83.57%	73.67%	76.18%	75.17%	65.38%	75.79%
Juni	92.31%	74.22%	78.97%	74.37%	66.36%	81.64%
Juli	77.57%	74.28%	57.76%	70.17%	63.97%	60.76%
Agustus	92.00%	76.32%	79.19%	78.16%	78.68%	62.67%
September	86.30%	74.41%	72.91%	68.82%	70.87%	62.83%
Oktober	80.10%	74.78%	66.35%	67.27%	66.81%	61.88%
Nopember	76.57%	71.49%	69.11%	65.17%	67.14%	63.39%
Desember	84.13%		73.54%	69.15%	71.35%	
<b>Rata-rata</b>	<b>84.34%</b>	<b>72.22%</b>	<b>69.98%</b>	<b>71.34%</b>	<b>71.08%</b>	<b>69.87%</b>

Sumber : Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan Udara

Berdasarkan data Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan udara, pada periode Januari – November 2011 maskapai penerbangan yang paling sering mengalami keterlambatan adalah Lion Air dengan angka ketepatan waktu penerbangan (*on time performance* / OTP) rata-rata sebesar 66,78%. Pernyataan dari data diatas dan fakta dilapangan tentunya dapat berdampak pada penilaian pelanggan mengenai maskapai Lion Air. Pemberitaan mengenai keterlambatan ini juga telah dipublikasikan oleh media massa. Pada tanggal 9 Januari 2012 salah satu media massa elektronik yaitu detiknews.com telah memberitakan mengenai maskapai penerbangan di indonesia yang sering mengalami keterlambatan mengacu pada data yang telah dikeluarkan oleh Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan Udara. Hal ini merupakan suatu kabar yang kurang baik atau negatif bagi maskapai Lion Air itu sendiri.

Pemberitaan kurang baik atau negatif mengenai masakapai penerbangan Lion Air muncul kembali pada awal bulan Februari 2012. Berbagai media massa di Indonesia baik media cetak, media baru (internet), dan media televisi serentak ramai memberitakan tentang apa yang terjadi dengan pilot maskapai penerbangan Lion Air. Salah satu contoh kasus informasi yang serentak diberitakan oleh media

**Universitas Indonesia**



massa di Indonesia, berisi tentang pilot maskapai penerbangan Lion Air yang ditangkap oleh pihak Badan Narkotika Nasional (BNN) karena kedapatan mengkonsumsi narkoba di dalam kamar hotel. Pada hari Sabtu, 4 Februari 2012 sekitar jam 3 dini hari, petugas BNN menangkap seorang pilot Lion Air berinisial SS, 44, saat tengah menyabu di kamar 2109, Hotel Garden Palace Surabaya, Jawa Timur (Fauzi, 2012).

Munculnya pemberitaan kurang baik di media massa berpotensi untuk menghasilkan dampak negatif bagi institusi yang menjadi obyek pemberitaan. Pihak dari institusi terkait harus dapat menyikapi dengan cepat pemberitaan yang sedang beredar di media massa tersebut. Pemberitaan kurang baik ini tentunya berpotensi untuk menjadi suatu krisis besar yang dampaknya dapat merugikan perusahaan.

Menurut Robert P. Powell dalam bukunya *Crisis-A Leadership Opportunity* menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan (*chaos*) dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan nyata (Powell, 2005). Tahap *acute crisis* (akut), pada tahap ini krisis mulai terbentuk dan media juga publik mulai mengetahui adanya masalah. Jika krisis sudah mencapai pada tahap ini, perusahaan tidak dapat berdiam diri karena sudah mulai menimbulkan kerugian. Saat inilah berbagai dokumen dan modul untuk menghadapi krisis harus dikeluarkan dan digunakan. Saat-saat seperti ini dapat diketahui apakah para staff telah dibekali pengetahuan mengenai manajemen krisis atau tidak. Jika tidak, maka sudah terlambat bagi manajemen untuk memulainya dan menyelesaikan masalahnya (Nova, 2009).

Pemberitaan yang dikeluarkan oleh media massa mengenai dua pemberitaan tentang maskapai penerbangan Lion Air, merupakan permasalahan yang telah menjadi krisis. Hal ini dapat dilihat dengan menggunakan konsep tahapan krisis menurut Firsan Nova dalam bukunya yang berjudul *Crisis Public Relations*. Konsep Nova yang dapat digunakan adalah tahap *acute crisis* yaitu karena sudah adanya campur tangan media yang mengakibatkan publik mengetahui adanya suatu masalah pada maskapai penerbangan Lion Air.

Munculnya pemberitaan yang diinformasikan oleh berbagai media massa, tentang pernyataan dari data yang ditunjukkan oleh Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan udara, pada periode Januari – November 2011 maskapai yang paling sering terlambat adalah Lion Air dan pemberitaan mengenai tertangkapnya pilot Lion Air yang sedang mengkonsumsi narkoba disuatu hotel, tentunya telah menjadi suatu krisis yang dapat dilihat dari konsep tahapan krisis menurut Firsan Nova. Krisis tentunya dapat menghasilkan dampak negatif bagi perusahaan. Jika suatu krisis tidak ditangani secara cepat, krisis tersebut dapat berdampak kepada sesuatu yang merugikan perusahaan.

Menurut Michael Regester dan Judy Larkin, krisis merupakan suatu situasi yang membuat perusahaan menjadi subyek pembicaraan kalangan luas, yang memiliki potensi untuk tidak disukai, mendapat perhatian dari berbagai media baik nasional maupun internasional dan berbagai kelompok lain seperti konsumen, pemegang saham, karyawan beserta keluarganya, politisi, serikat perdagangan, dan kelompok lingkungan hidup yang atas satu alasan tertentu memiliki ketertarikan terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Regester & Larkin, 1997:131). Melihat dari konsep yang telah dipaparkan, pemahaman krisis tersebut juga dapat menentukan bahwa pemberitaan tentang maskapai penerbangan Lion Air yang serentak diberitakan oleh pihak media massa dalam dua bulan berturut-turut merupakan suatu krisis yang dialami oleh maskapai penerbangan Lion Air.

Selanjutnya, pemahaman lain yang dinyatakan oleh Rosady Ruslan juga dapat mendefinisikan bahwa masalah pemberitaan negatif terhadap maskapai Lion Air tersebut merupakan suatu krisis perusahaan. Menurut Rosady Ruslan dalam situasi dan kondisi krisis manajemen, perusahaan akan berhadapan dengan sorotan yang bernada negatif dari masyarakat, ditambah lagi dengan tekanan “liputan” dari pihak pers atau wartawan yang menampilkan “pendapat” secara subjektif. Pada kondisi krisis PR bertugas sebagai penasihat manajemen yang diberi wewenang untuk mengatasi krisis dan bertanggung jawab terhadap program yang dijalankan sesuai dengan keahlian yang dimiliki PR (Ruslan, 1995:13).

Untuk mengantisipasi dampak negatif yang akan terjadi, pihak perusahaan melalui PR harus melakukan pengelolaan krisis dengan menggunakan strategi

manajemen krisis. Hal ini dilakukan agar perusahaan terhindar dari ancaman dampak negatif yang bisa berpengaruh pada kinerja perusahaan dan produk jasa penerbangan dari perusahaan itu sendiri akibat tidak adanya pengelolaan informasi kurang baik yang tersebar di masyarakat.

Pihak Lion Air melalui strategi Humas perlu melakukan kegiatan manajemen krisis untuk dapat mengelola krisis dengan baik. Manajemen krisis merupakan sebuah proses yang digunakan oleh suatu organisasi berkaitan dengan isu-isu yang diluar kendali (Smith, 2005). Sedangkan dari sudut pandang *Public Relations*, manajemen krisis adalah pendekatan yang terstruktur dalam penanganan suatu kejadian, dengan tujuan untuk memberikan strategi komunikasi yang tepat sehingga informasi yang diberikan sampai kepada khalayak dengan cepat, meminimalisasi resiko kesalahan informasi dan membantu mengurangi kerugian (Murray, 2001).

Pentingnya strategi Humas yang tertuang dalam strategi manajemen krisis maskapai Lion Air, melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai strategi manajemen krisis Lion Air dalam menangani pemberitaan negatif di media massa. Peneliti ingin mendapatkan gambaran bagaimana strategi manajemen krisis perusahaan Lion Air yang digunakan untuk menangani pemberitaan negatif tentang maskapai Lion Air adalah maskapai yang sering *delayed* dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba.

Peneliti memilih maskapai penerbangan Lion Air sebagai subjek pada penelitian ini. Maskapai penerbangan Lion Air dipilih oleh peneliti karena maskapai ini merupakan maskapai yang pada awal tahun 2012 mendapatkan dua kali pemberitaan kurang baik oleh media massa secara dua bulan berturut-turut. Berbagai media massa serentak memberitakan informasi yang kurang baik tentang maskapai yang memiliki *tag line we make people fly* ini. hal ini tentunya telah menjadi krisis dilihat dari konsep tahapan krisis yaitu *acute crisis*. Tahap *acute crisis* merupakan tahap dimana krisis mulai terbentuk dan media juga publik mulai mengetahui adanya masalah pada perusahaan. Strategi manajemen krisis merupakan pilihan yang tepat untuk digunakan dalam mengelola krisis. Penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjelaskan bagaimana strategi

manajemen krisis yang dilakukan oleh maskapai penerbangan Lion Air dalam mengelola krisis tentang dua pemberitaan kurang baik tersebut.

Peneliti berharap, penelitian ini nantinya dapat dapat memberikan masukan kepada pihak maskapai Lion Air mengenai kinerja strategi manajemen krisis yang perusahaan rancang agar dapat digunakan sebagai acuan untuk kegiatan dalam mengelola krisis mengenai pemberitaan negatif yang diberitakan oleh media massa. Kemudian melalui peneltian ini, pihak maskapai penerbangan Lion Air dapat mengembangkan atau menambahkan konsep-konsep dalam strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh perusahaan untuk menangani pemberitaan negatif yang diberitakan oleh media massa.

## **1.2. Rumusan Masalah**

PT. Lion Mentari Airlines (Lion Air) merupakan salah satu maskapai penerbangan murah yang berada di Indonesia. Maskapai penerbangan ini merupakan maskapai pertama di Asia yang memberikan 2 kelas (bisnis dan ekonomi) di dalam produk jasa penerbangannya. Lion Air melayani berbagai macam rute penerbangan yang meliputi wilayah sekitar indonesia (*domestic*) maupun wilayah mancanegara (*international*).

Pada awal tahun 2012 tepatnya pada awal bulan januari 2012, berbagai media massa mengeluarkan berita yang berisi tentang pernyataan berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan udara, bahwa pada periode Januari – November 2011 maskapai penerbangan yang paling sering terlambat adalah Lion Air dengan angka ketepatan waktu penerbangan (*on time performance / OTP*) rata-rata sebesar 66,78%. Selanjutnya pada awal bulan Februari 2012, berbagai media massa kembali memberitakan suatu berita yang ada sangkut pautnya dengan pihak maskapai penerbangan Lion Air. Konten dari pemberitaan tersebut adalah mengenai kasus tertangkapnya pilot Lion Air yang kedapatan sedang menggunakan narkoba di suatu hotel oleh pihak Badan Narkotika Nasional (BNN).

Beredarnya pemberitaan diatas meruapakan krisis bagi pihak Lion Air. Pemahaman mengenai krisis tersebut dapat dilihat berdasarkan definisi dari beberapa ahli. Menurut Michael Regester dan Judy Larkin. Krisis merupakan

suatu situasi yang membuat perusahaan menjadi subyek pembicaraan kalangan luas, yang memiliki potensi untuk tidak disukai, mendapat perhatian dari berbagai media baik nasional maupun internasional dan berbagai kelompok lain seperti konsumen, pemegang saham, karyawan beserta keluarganya, politisi, serikat perdagangan, dan kelompok lingkungan hidup yang atas satu alasan tertentu memiliki ketertarikan terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Regester & Larkin, 200:131). Kemudian Menurut Kathleen Fearn-Banks, krisis merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industri beserta khalayaknya, produk yang dihasilkannya, bahkan juga nama baik perusahaan atau organisasi itu sendiri. Biasanya suatu krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan suatu organisasi. Oleh sebab itu, sebagai suatu ancaman krisis harus ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali (Fearn-Banks, 2007). Dari kedua pemahaman tersebut menjelaskan bahwa dengan adanya pemberitaan negatif yang dimunculkan oleh media, membuat Lion Air menjadi subyek pembicaraan kalangan luas. Pemberitaan negatif tersebut merupakan suatu keadaan yang mempengaruhi perusahaan secara negatif. Hal ini tentunya dapat menimbulkan kerugian yang akan dialami oleh perusahaan jika tidak segera mungkin untuk diselesaikan dengan cepat.

Selanjutnya menurut pemahaman Firsan Nova, Krisis yang dialami oleh pihak Lion Air sudah masuk pada tahap krisis akut (*acute crisis*). Pada tahap ini krisis mulai terbentuk dan media juga publik mulai mengetahui adanya masalah yang sedang dihadapi Lion Air. Pihak Lion Air yang bekerja pada bidang bisnis jasa penerbangan tentunya sangat membutuhkan pelanggan. Pelanggan merupakan faktor penting dalam menjalankan roda bisnis. Namun, munculnya pemberitaan negatif yang melanda pihak Lion Air tentu saja dapat menimbulkan kecemasan pada pelanggan. Masyarakat yang merupakan pelanggan dari Lion Air, setelah mendengar pemberitaan memiliki kecemasan atau rasa takut untuk menggunakan produk jasa penerbangan dari maskapai Lion Air. Sebelumnya peneliti sempat melakukan wawancara secara pribadi kepada salah satu staf Humas Lion Air. Dalam proses wawancara yang dilakukan sebelumnya, staff



Humas Lion Air menceritakan mengenai sikap khawatir yang dirasakan oleh salah satu pelanggan. Seorang pelanggan tersebut telah mengetahui pemberitaan yang dikeluarkan oleh media massa yang terjadi pada salah satu pilot Lion Air. Pelanggan tersebut bertemu dengan pilot Lion Air di bandara dan langsung mengajukan pertanyaan kepada pilot Lion Air “pak, bapak pakai narkoba tidak?”. Sikap pelanggan seperti ini merupakan akibat dari pemberitaan yang telah dilakukan oleh media massa. Hal ini juga dapat menjelaskan bahwa perusahaan mengalami krisis yang dijelaskan dari sikap khawatir dari pelanggan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan penanganan untuk pemberitaan negatif tersebut.

Pada saat krisis pihak perusahaan khususnya PR (*Public Relations*) memiliki peranan penting. PR harus dapat secepat mungkin untuk menangani dan menentukan strategi yang akan digunakan untuk menganggulagi krisis. Dalam menentukan strategi, PR dapat menggunakan konsep manajemen krisis yang masuk kedalam kategori strategi PR. Strategi manajemen krisis yang digunakan haruslah tepat dan cepat, hal ini dikarenakan krisis yang terjadi telah memasuki tahap krisis akut. PR harus dapat memahami bagaimana tahapan dalam mengelola krisis. Tahapan- tahapan dalam mengelola krisis menurut Silih Agung Wasesa (Wasesa, 2010) yaitu pendalaman data dan fakta, menyiapkan paket informasi, membuat batasan isu, posisi citra perusahaan, menyiapkan tim krisis dan menunjuk *unofficial spoke person*. Kemudian

Strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola krisis mengenai pemberitaan negatif terhadap perusahaan merupakan suatu hal menarik untuk diketahui. Misalnya, bagaimana langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola krisis dan bagaimana perusahaan memahami krisis yang sedang terjadi, sehingga dapat diketahui strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan dalam menanggapi pemberitaan kurang baik di media massa.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan, maka muncullah suatu pertanyaan yang dapat digunakan sebagai dasar peneliti untuk melakukan penelitian. Pertanyaan yang muncul adalah bagaimanakah strategi manajemen krisis yang dijalankan oleh pihak manajemen PT. Lion Mentari Airlines dalam

menangani pemberitaan negatif di media tentang, maskapai Lion Air merupakan maskapai yang sering *delayed* dan pilot Lion Air yang tertangkap karena sedang mengkonsumsi narkoba. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka peneliti menjabarkan dengan pertanyaan yang lebih spesifik seperti berikut :

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pemahaman PT.Lion Mentari Airlines mengenai krisis?
2. Bagaimana langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan negatif oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami *delayed* dan tentang pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui pemahaman PT.Lion Mentari Airlines mengenai krisis.
2. Mengetahui Bagaimana langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan negatif oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami *delayed* dan tentang pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1. Manfaat Akademis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang berkaitan dengan kajian manajemen krisis.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan bagi penelitian selanjutnya.

### 1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak maskapai Lion Air mengenai kinerja strategi manajemen krisis yang PT. Lion Mentari Airlines rancang untuk menanggulangi pemberitaan negatif di media massa.

### 1.6. Batasan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada mengetahui strategi manajemen krisis yang dimiliki, dirancang dan digunakan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami *delayed* dan tentang pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba. Kemudian penelitian ini ditujukan untuk mengetahui langkah-langkah yang diambil oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani krisis untuk mempertahankan loyalitas pelanggan pasca berita yang dikeluarkan oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami *delayed* dan tentang pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba.

**BAB 2**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1. Tinjauan Pustaka**

Sebelum melakukan penelitian mengenai strategi manajemen krisis perusahaan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, peneliti terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti adalah melakukan tinjauan dengan penelitian sebelumnya yang sejenis atau terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Berikut adalah beberapa penelitian sejenis dan terkait yang peneliti jadikan acuan untuk melakukan penelitian ini :

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Skripsi Sejenis**

Skripsi Perbedaan	<b>Skripsi 1</b> <b>Rozia Puspa</b> <b>Utama</b> <b>2005</b>	<b>Skripsi 2</b> <b>Syarif Hartono</b> <b>2007</b>	<b>Skripsi 3</b> <b>Nurbawi</b> <b>Haqiki</b> <b>2007</b>	<b>Skripsi 4</b> <b>Ocha</b> <b>Witnesteka</b> <b>Miela Putra</b> <b>2012</b>
<b>Judul</b>	Upaya Komunikasi Public Relations dalam Menghadapi Krisis Perusahaan Penerbangan.	Manajemen Krisis Hubungan Industrial Pasca Merger.	Manajemen Krisis Kepercayaan Konsumen Terhadap Produk Perusahaan.	Manajemen Krisis PT. Lion Mentari Lion Air dalam Menangani Pemberitaan Negatif di Media Massa.
<b>Tujuan</b>	Mengkaji bagaimana upaya	Mendeskriptifkan unsur	Mendapatkan informasi	Mendeskriptifkan langkah-

	PR dalam menghadapi krisis pada internal perusahaan.	pembentukan krisis, kronologi dan penanganan krisis.	mengenai upaya humas internal menangani krisis kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan.	langkah bagaimana PT. Lion Mentari Airlines menangani krisis yang berasal dari pemberitaan negatif di media massa.
<b>Teori</b>	Humas, Isu, Manajemen Isu, Krisis, Manajemen Krisis.	Krisis Hubungan Industrial pasca Merger, PR dalam Manajemen Krisis	Public Relations, Krisis.	Strategi Humas, Krisis, manajemen Krisis.
<b>Metodologi</b>	Kualitatif, Deskriptif, Studi Kasus, Wawancara.	Konstruktivis, Kualitatif, Deskriptif, Wawancara.	Konstruktivis, Kualitatif, Deskriptif, Wawancara.	Konstruktivis, Kualitatif, Deskriptif, Wawancara.
<b>Hasil</b>	Sumber daya PR yang tidak kompeten untuk menghadapi krisis karena latar belakang pendidikan PR bukan berasal dari dunia PR.	Krisis berasal dari internal perusahaan dan PR berperan langsung dalam penanganan krisis.	PR sudah mengambil langkah-langkah penanganan krisis yang dilihat dapat membantu mengembalikan citra produk perusahaan.	

## 2.2. Strategi Humas

### 2.2.1. Definisi Strategi Humas

Dennis L. Wilcox dalam bukunya *Public Relation : Strategies and Tactics* menyatakan sebagai berikut:

*“Strategy is the overall approach that is taken to a program or campaign. It is coordinating theme or factor, the guiding principles, the big idea, the rationale behind the tactical program.”*

Pernyataan diatas dapat didefinisikan bahwa strategi adalah pendekatan yang digunakan dalam suatu program atau kampanye. Strategi mengkoordinasikan tema atau factor, prinsip penuntun, ide besar, yang merupakan pemikiran rasional di belakang program taktis. Hal ini menunjukkan bahwa strategi merupakan bagian penting untuk menentukan alternatif dalam pencapaian suatu tujuan akhir yang hendak dicapai. (Wilcox, 2000:105).

Menurut Ahmad S. Adnanputra yang dikutip dalam buku manajemen *Public Relations dan Media Komunikasi*, batasan pengertian tentang strategi *Public Relations* adalah alternatif optimal yang dipilih untuk ditempuh guna mencapai tujuan *Public Relations* dalam kerangka suatu rencana *Public Relations (Public Relations Plan)* (Ruslan, 2008:133).

Kegiatan dalam humas bertujuan untuk menegakkan dan mengembangkan suatu “citra yang menguntungkan” bagi organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi kegiatan humas semestinya diarahkan pada upaya menggarap persepsi para stakeholder, sikap tindak dan persepsi mereka. Dalam membentuk strategi publik relations terdapat dua komponen yang saling terkait erat yakni: (Ruslan, 2008:134)

1. komponen sasaran: Satuan atau segmen yang akan digarap

Komponen sasaran umumnya adalah para *stakeholder* dan publik yang mempeunyai kepentingan yang sama. Menurut Freeman, *stakeholder* adalah

*“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”* (Freeman, 1984:24)

*Stakeholder* adalah pihak-pihak yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kebijakan dan aktifitas suatu organisasi. Sasaran umum tersebut secara struktural dan formal yang dipersempit melalui upaya segmentasi yang dilandasi seberapa jauh sasaran itu menyanggah opini bersama (*common opinion*), potensi polemik, dan pengaruhnya bagi masa depan organisasi, lembaga, nama perusahaan dan produk yang menjadi perhatian secara khusus. Maksud sasaran khusus disini adalah yang disebut dengan publik sasaran (*target public*). Sasaran khusus menjadi prioritas suatu organisasi untuk menetapkan kebijakannya.

2. Komponen sarana : paduan atau bauran sarana untuk menggarap suatu sasaran.

Komponen sarana yang pada strategi public relations berfungsi untuk mengarahkan ketiga kemungkinan tersebut kearah posisi atau dimensi yang menguntungkan. Hal tersebut dilaksanakan melalui pola dasar “The 3-C’s option” (*conversation, change, dan crystallization*) dari stakeholder yang disegmentasikan menjadi publik sasaran yaitu sebagai berikut:

**Table 2.2**  
**The 3-C’ option**

Komponen	Strategi Public Relations
1. Mengukuhkan ( <i>conservation</i> )	Terhadap opini yang aktif-Pro ( <i>proponen</i> )
2. Mengubah ( <i>change</i> )	Terhadap opini yang aktif-Contra ( <i>oponen</i> )
3. Mengkristalisasi ( <i>crystallization</i> )	Terhadap opinin yang pasif ( <i>Uncommitted</i> )

Sumber : Rosady Ruslan

Terdapat empat tahap yang Humas lakukan dalam strategi hubungan masyarakat yaitu: mengetahui permasalahan, perencanaan, mengambil tindakan dan komunikasi, dan evaluasi program (Mcelreath, 1993).

**a) Mengetahui permasalahan (*fact finding*)**

Tahapan ini bertujuan untuk menemukan fakta di lapangan atau suatu hal yang berkaitan dari opini, sikap dan reaksi public dengan kebijaksanaan pihak organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Kemudian melakukan penilaian dari fakta, data dan informasi yang telah diperoleh sebagai acuan pedoman untuk menentukan keputusan. Pada tahap ini PR harus mampu untuk “mendengar dan menemukan” fakta dilapangan yang ada di dalam masyarakat (publik) dan berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Upaya untuk menjawab suatu pertanyaan *what's our problem?* (apa yang menjadi permasalahan kita?), dan merupakan tahap analisis situasi.

**b) Perencanaan dan program (*planning and programming*)**

Yaitu merupakan kegiatan yang menitik beratkan kepada usaha erencanaan dan upaya pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijaksanaan dan menetapkan program kerja organisasi atau perusahaan yang sejalan dengan kepentingan pihak lainnya (publik) sebagai khalayak sasaran yang memiliki sikap, opini, ide-ide, dan reaksi tertentu terhadap kebijaksanaan (keputusan) yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi. Untuk menjawab pertanyaan *Here's what se can do?* (apa yang mesti kita kerjakan?), adalah langkah-langkah berbentuk perencanaan dan program kerja PR.

**c) Mengambil tindakan dan berkomunikasi (*action and communicating*)**

Dalam tahap ini PR hanya mengacu pada program yang telah dibuat dan disepakati oleh pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Pada tahap ini diperlukan perencanaan yang matang berdasarkan data dan fakta yang ada, sehingga menimbulkan pesan-pesan yang efektif untuk mempengaruhi opini publik atau pihak lain yang dianggap penting, berpotensi dalam upaya mendukung penuh, dan sebagai



upaya untuk menjawab *pertanyaan here's what we did and why?* (apa yang telah kita lakukan dan mengapa begitu?).

**d) Evaluasi (*evaluation*)**

Dalam tahap ini PR melakukan evaluasi dengan mengukur sejauh mana program tersebut berhasil. Kemudian PR melakukan perbaikan, pembaharuan serta membuat batasan waktu yang jelas. Tahap ini adalah penilaian terhadap hasil-hasil dari riset dan hingga perencanaan program kerja aktivitas PR, serta efektivitas dari proses manajemen dan bentuk atau model komunikasi yang dipergunakan, sebagai upaya menjawab pertanyaan *how did we do?* (bagaimana kita telah melakukannya?).

Cutlip, Center & Broom menjelaskan perencanaan strategi (*strategic planning*) bidang humas meliputi kegiatan :

- 1) Membuat keputusan mengenai sasaran dan tujuan program;
- 2) Melakukan identifikasi khalayak penentu (*key publics*);
- 3) Menetapkan kebijakan atau aturan untuk menentukan strategi yang akan dipilih; dan
- 4) Memutuskan strategi yang akan digunakan.

Dalam hal ini, harus terdapat hubungan yang erat atas seluruh tujuan program yang sudah ditetapkan, khalayak yang ingin dituju dan juga strategi yang dipilih. Hal terpenting adalah bahwa strategi dipilih untuk mencapai suatu hasil tertentu sebagaimana dinyatakan dalam tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan.

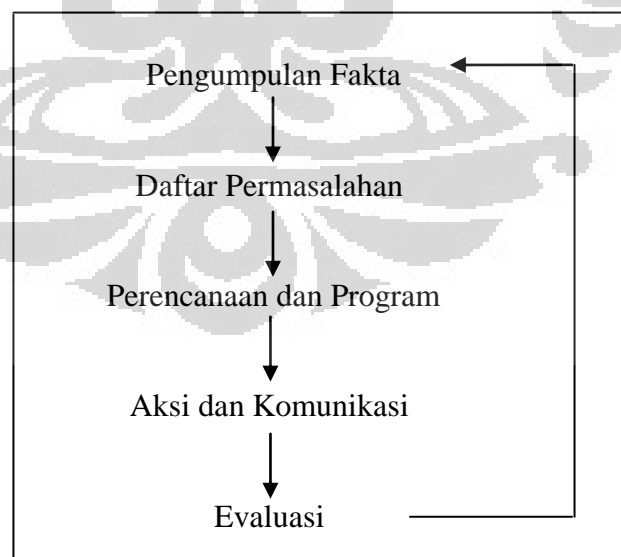
**2.2.2. Kegiatan dan Sasaran Public Relations**

Dalam melakukan tugasnya, *Public Relations* tentunya mempunyai beberapa kegiatan dan sasaran untuk menjalankan tugasnya. H Fayol menyebutkan beberapa kegiatan dan sasaran *Public Relations* sebagai berikut: (Ruslan, 1998:23-24)

1. Membangun Identitas dan Citra Perusahaan (*Building corporate identity and image*)

- a. Menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif.
  - b. Mendukung kegiatan komunikasi timbal balik dua arah dengan berbagai pihak.
2. Menghadapi Krisis (*Facing of Crisis*)
- Menangani keluhan (*complaint*) dan menghadapi krisis yang terjadi dengan membentuk manajemen krisis dan *Public Relations Recovery of Image* yang bertugas memperbaiki *lost of image and damage*.
3. Mempromosikan Aspek Kemasyarakatan (*Promotion Public Causes*)
- a. Mempromosikan yang menyangkut kepentingan publik.
  - b. Mendukung kampanye sosial seperti kampanye anti merokok, menghindari narkoba, dan sebagainya.

Dalam pelaksanaannya, tentu praktisi *Public Relations* akan menggunakan konsep-konsep manajemen untuk mempermudah pelaksanaan dari beberapa tugas untuk, membuat rencana, melakukan persiapan-persiapan, melakukan aksi dan komunikasi, dan ditutup dengan tindakan pengendalian yang disebut evaluasi. Proses *Public Relations* sepenuhnya mengacu kepada pendekatan manajerial. Proses itu dapat dijelaskan dalam bagan berikut ini : (Cutlip, Center & Broom, 1985:4)



**Gambar 2.1** Proses Pendekatan manajerial *Public Relations*

Sumber : Cutlip, Center & Broom, 1985:4

## 2.3. Krisis

### 2.3.1. Definisi Krisis

Definisi krisis menurut Michael Regester dan Jurdy Larkin adalah:  
(Regester & Larkin, 200:131)

*“an event which causes the company to become the subject of widespread, potentially unfavorable, attention from the international and national media and other group such as customers, shareholders, employees and their families, politicians, trade unionist, and environmental pressure groups who, for one reason or another, have vested interest in the activities of the organization.”*

Menurut Michael Regester dan Judy Larkin. Krisis merupakan suatu situasi yang membuat perusahaan menjadi subyek pembicaraan kalangan luas, yang memiliki potensi untuk tidak disukai, mendapat perhatian dari berbagai media baik nasional maupun internasional dan berbagai kelompok lain seperti konsumen, pemegang saham, karyawan beserta keluarganya, politisi, serikat perdagangan, dan kelompok lingkungan hidup yang atas satu alasan tertentu memiliki ketertarikan terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Pada umumnya, krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya. Kathleen Fearn – Banks mendefinisikan sebagai : (Fearn-Banks, 2007)

*“a major occurrence with a potentially negative outcome affecting organization, company industry, as well as its publics, products, services, or good name.”*

Krisis menurut Kathleen Fearn-Banks merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industri beserta khalayaknya, produk yang dihasilkannya, bahkan juga nama baik perusahaan atau organisasi itu sendiri. Biasanya suatu krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan suatu organisasi. Oleh

sebab itu, sebagai suatu ancaman krisis harus ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali.

Untuk itu Holisti melihat krisis sebagai : (Putra, 1999)

*“Situations characterized by surprise, high threat to important values and a short decision time.”*

Menurut Holisti, krisis membawa keterkejutan sekaligus mengancam nilai-nilai penting organisasi serta hanya ada waktu yang singkat untuk mengambil keputusan.

Walaupun krisis membawa keterkejutan bagi pihak yang mengalaminya, akan tetapi sebenarnya krisis tidak timbul begitu saja, melainkan terlebih dahulu menimbulkan tanda-tanda. Krisis sebenarnya dapat dideskripsikan, dikategorikan, bahkan biasanya krisis dapat diprediksi terlebih dahulu (Newsome, 2000:480). Akan tetapi seringkali pihak manajemen tidak tanggap dalam mempersepsi dan merespon tanda-tanda krisis yang menimpa perusahaannya. Hal ini dikarenakan pihak perusahaan seringkali lupa bahwa krisis dapat mengancam siapa saja, sehingga banyak pengelola perusahaan yang tidak menyadari akan pentingnya suatu perencanaan khusus untuk menghadapi dan menangani krisis yang mungkin muncul.

Shrivastava dan Mitroff mendefinisikan krisis secara lebih sederhana: (Putra, 1999)

*“events that threaten their most important goals of survival and profitability”*

Menurut mereka krisis merupakan situasi yang mengancam tujuan perusahaan dalam meraih keuntungan dan keberadaan mereka di tengah persaingan. Mereka mengasosiasikan krisis dengan kerusakan yang berskala luas terhadap kehidupan manusia, lingkungan alam dan institusi sosial dan politik.

Sedangkan Pauchant dan Mitroff mendefinisikan krisis sebagai : (Putra, 1999)

*“a disruption that physically affect a system as a whole and threattens its basic assumptiaons, its subjective sense of self, its exixtensial core.”*

Pauchant dan Mitroff melihat krisis merupakan suatu kondisi yang penuh ketidak jelasan yang memiliki tiga dampak yaitu, menjadi ancaman bagi legitimasi organisasi, adanya perlawanan terhadap misis organisasi, dan terganggunya cara orang melihat dan menilai perusahaan.

Steven Fink dalam *Crisis Management Planning for the Inevitable* mendefinikan krisis sebagai berikut : (Nova, 2009:68)

*“Crisis is an unstable time or state of affair in which a decisive change is impending-either one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positible outcome, or one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome. It is usually a 50-50 proposition, but you can improve the odds ”*

Menurut Steven Fink, krisis merupakan suatu kondisis tidak stabil dimana dibutuhkan suatu pengambilan keputusan secara cepat. Keputusan tersebut menghasilkan dua kemungkinan. Yaitu hasil yang tidak diinginkan yang membuat perusahaan berada pada situasi yang lebih bururk dari sebelumnya atau memperoleh hasil yang baik dan positif yang membawa perusahaan ke situasi yang lebih baik dari sebelumnya (*turning point for better or worse*).

### **2.3.2. Tahapan-tahapan Krisis**

Menurut Firsan Nova (Nova, 2009) ada lima tahapan dalam siklus hidup krisis yang harus dikenali dan dipahami adalah sebagai berikut.

#### **1. Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis)**

Pre-crisis adalah kondisi sebelum sebuah krisis muncul. Benih krisis juga sudah ada sehingga jika muncul suatu kesalahan yang kecil saja, krisis dapat terjadi. Benih yang mulai tumbuh pada tahap ini biasanya tidak diperhatikan karena beberapa aspek dalam perusahaan memang

penuh resiko. Selain itu, perusahaan tidak mempunyai perencanaan menghadapi krisis.

2. Tahap *warning* (peringatan)

Tahap ini dianggap sebagai salah satu tahap yang paling penting dalam daur hidup krisis. Di dalamnya, suatu masalah untuk pertama kalinya dikenali, dapat dipecahkan dan diakhiri selamanya, atau dibiarkan berkembang menuju kepada kerusakan yang menyeluruh. Krisis dapat dengan mudah muncul pada tahap ini karena ketakutan menghadapi badai atau masalah dan menganggapnya tidak ada. Reaksi yang umum terjadi pada tahap ini adalah kaget atau menyangkal dan pura-pura merasa aman.

3. Tahap *acute crisis* (akut)

Pada tahap ini krisis mulai terbentuk dan media juga publik mulai mengetahui adanya masalah. Jika krisis sudah mencapai pada tahap ini, perusahaan tidak dapat berdiam diri karena sudah mulai menimbulkan kerugian. Saat inilah berbagai dokumen dan modul untuk menghadapi krisis harus dikeluarkan dan digunakan. Saat-saat seperti ini dapat diketahui apakah para staf telah dibekali pengetahuan mengenai manajemen krisis atau tidak. Jika tidak, maka sudah terlambat bagi manajemen untuk memulainya dan menyelesaikan masalahnya.

4. Tahap *clean-up* (pembersihan)

Saat masalah melewati tahap *warning* tanpa diselesaikan maka kerusakan perusahaan mulai timbul. Inilah waktunya untuk memulihkan perusahaan dari kerugian dan/atau setidaknya menyelamatkan apa saja yang tersisa, baik sisa produk (jika dapat diaplikasikan), reputasi, citra perusahaan, kinerja, dan lini produksi.

5. Tahap *post-crisis* (sesudah krisis)

Inilah tahap yang telah disebutkan sebelumnya, yakni perusahaan seharusnya bereaksi pada suatu krisis muncul tahap *warning*. Jika sejak awal tidak dihentikan, krisis akan terjadi. Jika perusahaan memenangkan kembali kepercayaan publik dan beroperasi kembali

dengan normal, maka secara formal dapat dikatakan krisis telah berakhir.

Menurut Steven Fink (Fink, 1986), tahapan krisis adalah sebagai berikut :

### 1. *Prodormal crisis stage*

Tahapan ini adalah tahapan dimana krisis baru saja muncul dipermukaan. Tahap ini sering kali disebut warning stage (tahap peringatan). Pada tahap ini biasanya bermula dari krisis-krisis kecil sebagai pertanda atau gejala awal yang akan menjadi krisis yang sebenarnya. Krisis pada tahap ini biasanya terlihat dari tiga bentuk, yaitu:

- a. Jelas sekali. Gejala awal krisis terlihat jelas sekali
- b. Samar-samar. Gejala yang muncul sulit untuk diinterpretasikan dan sulit untuk mengukur luasnya krisis. Dibutuhkan tenaga ahli untuk menganalisa kejadian-kejadian sebelum menjadi krisis yang sebenarnya.
- c. Sama sekali tidak terlihat. Perusahaan atau organisasi tidak dapat membaca gejala ini karena perusahaan terlihat baik-baik saja.

### 2. *Acute Crisis Stage*

Biasanya pada masa ini, krisis menjadi kritis setelah korban berjatuh dan menjadi sorotan utama pers, akibatnya masyarakat menjadi panik. Suasana ini menjadi krisis bagi perusahaan karena informasi mengenai krisis yang menimpa perusahaan berkembang dari mulut ke mulut, kemudian oleh pihak pers dijadikan sebagai bahan berita yang didramatisasi untuk menarik perhatian.

Pada masa krisis akut, perusahaan perlu memprioritaskan untuk mengambil langkah pencegahan (*preventif*). Pada saat krisis terjadi, tugas perusahaan bukanlah mencari “penyebab” kenapa bias terjadi, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana agar suatu krisis dapat dikontrol untuk menghindari jatuhnya korban baru.

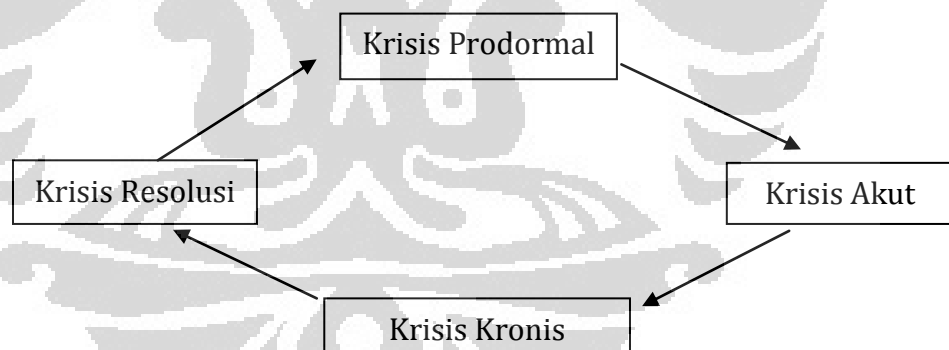
Tahap ini merupakan tahap terpendek dari tahapan lainnya. Berbeda dengan tahap prodormal yang dapat dikontrol kecepatan perkembangannya, pada tahap akut, tidak dapat dihindari lagi kecepatan perkembangan masalahnya. Karena keintertifan perkembangan masalah, seringkali krisis pada tahap ini dengan cepat berubah ke tahap berikutnya, yaitu tahap kronis.

### 3. *Chronic crisis stage*

Tahap ini seringkali disebut sebagai fase pembersihan. Tahapan ini merupakan periode *recovery* krisis dari *self-analysis of self-doubt*, dan *healing*. Tahap ini merupakan tahap penentuan dari turning point perusahaan apakah akan menjadi lebih baik atau justru pailit.

### 4. *Crisis resolution stage*

Tahapan pemulihan merupakan proses akhir proses krisis manajemen. Tahapan ini juga menjadi penentu dari titik balik perusahaan. Pada tahap ini krisis dianggap sudah tidak ada. Tahapan ini seharusnya dilakukan secara berkelanjutan karena krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini.



**Gambar 2.2 Tahapan Krisis**

Sumber : Steven Fink, 1986.

Untuk menyelesaikan krisis, manajemen harus memiliki *crisis management plans* yang dibentuk secara teliti untuk menghadapi berbagai krisis yang mungkin terjadi. Setiap krisis harus dihadapi dengan serius oleh pimpinan dan disampaikan kepada publik dengan jujur. Pemimpin harus dapat belajar dari setiap krisis yang terjadi. Cara mengidentifikasi siklus



krisis, dimulai dengan persiapan menghadapi krisis (*preparedness for crises*), penyelesaian krisis (*crisis resolution*), mengambil pelajaran dari krisis (*consolidation of learning*), mengkomunikasikan kepada publik (*communication for change*), dan berkomitmen untuk melakukan perbaikan di masa datang (*initiation of change*).

## 2.4. Manajemen Krisis

### 2.4.1. Definisi Manajemen Krisis

Krisis adalah situasi yang merupakan titik balik (*turning point*) yang dapat membuat baik atau buruk, jika dipandang kaca mata bisnis; titik krisis merupakan penentu selanjutnya (Steinberg. 1998).

Menurut Merriam-Webster :

*“crisis is a ‘turning point’ for better or worse,- as a crucial time, or a situation that has reached a critical phase”* (Nova, 2009:68).

Steven Fink dalam *Crisis Management Planning for the Inevitable* mendefinisikan krisis sebagai berikut :

*“Crisis is an unstable time or state of affair in which a decisive change is impending-either one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome, or one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome. It is usually a 50-50 proposition, but you can improve the odds”* (Nova, 2009:68)

*Institute of Crisis Management* mendefinisikan krisis sebagai berikut :

*“A significant business disruption that stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization’s normal operations and also could have a political, legal, financial and government impact to its own business”* (Nova, 2009:68)

Definisi krisis juga dikemukakan oleh Robert P. Powell dalam bukunya *Crisis-A Leadership Opportunity* yang menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu

kekacauan (*chaos*) dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan nyata. (Powell, 2005)

Menurut George R Terry (Terry, 1957), manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan-perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Fink manajemen krisis adalah sebuah seni dari menghilangkan banyak resiko dan ketidakpastian untuk membuat kita dapat mengontrol takdir kita sendiri (Fink, 1986).

Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan sebuah proses dimana terjadi tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang dilakukan seorang PR untuk mengatasi krisis yang menimpa organisasi atau perusahaan. Manajemen krisis juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang PR untuk memimpin, melakukan peranan komunikasi dan mengatur atau mengelola arus informasi untuk menciptakan pemahaman dari permasalahan, mengatasi krisis, kepentingan publikasi dan menciptakan citra positif bagi lembaga atau perusahaan yang diwakilinya.

Menurut Ronald D. Smith (Smith, 2005) Manajemen krisis merupakan sebuah proses yang digunakan oleh suatu organisasi berkaitan dengan isu-isu yang diluar kendali.

Menurut Michael Regester dan Judy Larkin (Regester, 2000:131):

*“An event which causes the company to become the subject of widespread, potentially unfavourable, attention from the international and national media and other groups such as customers, shareholders, employees and their families, politicians, trade unionist and environmental pressure groups who, for one reason or another, have a vested interest in the activities of the organization.”*

“Kejadian yang menyebabkan perusahaan menjadi sorotan yang biasanya kurang menyenangkan, memperoleh perhatian dari media nasional dan internasional serta kelompok lainnya seperti konsumen, pemegang saham, karyawan dan keluarga karyawan, politisi, pedagang dan kelompok penekan

yang untuk satu alasan dan lainnya memiliki minat dan kegiatan terkait dengan perusahaan”.

Sedangkan dari sudut pandang PR, manajemen krisis adalah pendekatan yang terstruktur dalam penanganan suatu kejadian, dengan tujuan untuk memberikan strategi komunikasi yang tepat sehingga informasi yang diberikan sampai kepada khalayak dengan cepat, meminimalisasi resiko kesalahan informasi dan membantu menguragi kerugian (Murray, 2001).

Rosady Ruslan mendefinisikan manajemen krisis dalam kehumasan sebagai berikut. “Strategi PR dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan untuk mencegah meluasnya dampak negative yang ditimbul dari suatu peristiwa krisis. Di samping itu membuka saluran informasi atau timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya.”

Situasi krisis pada suatu perusahaan akan menimbulkan hal-hal sebagai berikut ; (1) peningkatan intensitas masalah. (2) Masalah-masalah menjadi sorotan publik, baik melalui liputan media massa ataupun informasi yang disebarkan melalui mulut ke mulut. (3) Dapat mengganggu kelancaran kegiatan dan aktifitas bisnis sehari-hari, dan mengganggu nama baik serta citra perusahaan. (4) Merusak sistem kerja, etos kerja, sendi-sendi perusahaan secara total yang mengakibatkan lumpuhnya kegiatan perusahaan. (5) Masalah yang dihadapi disamping membuat perusahaan menjadi panik, tidak jarang membuat masyarakat ikut-ikutan panik. (6) Tekanan dan campur tangan pemerintah, yang mau tidak mau turut serta mengatasi masalah yang timbul. (7) Dampak atau efek dari krisis tersebut tidak saja merugikan perusahaan yang bersangkutan, tetapi masyarakat tertentu juga ikut merasakan akibatnya

### 2.4.2. Langkah-langkah dalam Mengelola Krisis

Terdapat beberapa langkah yang disarankan oleh Angela Murray dalam melakukan pengelolaan (manajemen) krisis, yaitu: (Murray, 2001:127)

#### 1. Membuat rancangan strategi pengelolaan (manajemen) krisis (*developing a crisis management strategy*)

Identifikasi krisis yang potensial menimpa perusahaan dan pihak-pihak mana saja yang akan terkena dampaknya, baik krisis yang bersifat internal maupun eksternal (*identify potential Crisis and who would be affected by them*).

Perencanaan harus dimulai dari suatu analisa terstruktur atas semua permasalahan yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan. Pengamatan yang luas--melakukan monitoring secara pro aktif atas isu-isu yang berkembang--memainkan peranan penting sebagai pelatihan awal. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi ancaman yang dapat terjadi di masa yang akan datang, dan *me-review* akan apa yang menimpa perusahaan lain yang memiliki karakteristik sama dengan

#### 2. Aktivitas persiapan (*preparation*)

- a. Membuat daftar orang-orang yang berhak berbicara mewakili perusahaan di masa krisis, membuat rencana komunikasi bertingkat (*create a list of all those who are authorized to speak on behalf of the company in the event of crisis, then create a cascade communication plan*)

Pada suatu keadaan darurat menimpa perusahaan dan ketika media mendatangi perusahaan, maka staf paling senior di dalam perusahaan harus ada waktu untuk mewakili perusahaan. Mereka akan memiliki kewenangan untuk menjawab pertanyaan secara efektif dan memiliki keyakinan untuk mengatur suatu pengalaman yang mungkin bias saja dapat mendatangkan stres. Pada masa ini waktu merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Jika krisis terjadi di tengah malam atau pada saat masa-masa

**Universitas Indonesia**

tenang, staf senior kemungkinan tidak akan selalu berada di tempat secara cepat berada di lokasi kejadian. Untuk menghindari hal tersebut maka harus dibuat suatu daftar orang-orang yang memiliki wewenang untuk berbicara atas nama perusahaan di masa krisis.

- b. Melakukan briefing untuk memberikan informasi kepada tiap orang dalam perusahaan mengenai tanggung jawabnya masing-masing di masa krisis dan memastikan tiap orang mendapatkan briefing ulang mengenai masalah tersebut (*hold a briefing session to inform everyone of their responsibilities and put systems in place to ensure that everyone is rebriefed*)

Setiap orang yang berada di dalam daftar rencana komunikasi bertingkat (*cascade communication plan*) harus memahami hal-hal apa saja yang diharapkan dari mereka jika mereka dihubungi ketika krisis terjadi. Untuk itu perlu diadakan sesi briefing untuk memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab mereka.

- c. Mempersiapkan *holding statement* (*prepare a holding statement*)  
Setelah menentukan pihak yang berhak berbicara untuk mewakili perusahaan, selanjutnya putuskan mengenai hal apa saja yang akan mereka katakan. Pada saat terjadi krisis, biasanya perusahaan akan banyak mendapatkan pertanyaan mengenai krisis yang melanda dari semua pihak yang ingin mengetahui apa yang sebenarnya sedang terjadi. Dalam hal ini perusahaan dapat menyiapkan suatu *holding statement* yang menggunakan informasi berasal dari data-data yang telah ditemukan. Isi *holding statement* sangat tergantung pada situasi krisis yang terjadi, tetapi pastikan bahwa isi pernyataan mengindikasikan bahwa perusahaan sangat peduli akan masalah yang terjadi.
- d. Mempersiapkan daftar jawaban atas pertanyaan yang paling sering diajukan oleh publik maupun pihak media (*prepare a list of answer to the most likely question*)

Mempersiapkan daftar-daftar pertanyaan yang akan selalu akan ditanyakan akan membantu untuk menyediakan secara cepat respon yang lebih terfokus. Melalui hal ini, pertanyaan-pertanyaan yang sering muncul dapat dijawab secara lebih agresif untuk sementara waktu.

- e. Mempersiapkan strategi media perantara di masa krisis (*prepare a crisis media liaison strategy*)

Media mempunyai peranan yang penting pada saat terjadinya krisis yang sedang berkembang untuk menghasilkan suatu hal positif atau negatif. Media juga dapat menyebabkan terjadinya krisis. Oleh sebab itu akan sangat membantu jika dapat membuat media menjadi rekan dalam mengelola krisis. Dalam hal ini perusahaan dapat mempersiapkan daftar wartawan yang paling penting untuk dihubungi di masa krisis (*prepare a list of the most important kournalist to contact straight away*).

- f. Membuat beberapa rancangan *press release* (*draft a series of press release*)

Menyiapkan dan membuat berbagai macam *press release* yang digunakan untuk dapat dikeluarkan dan disebar luaskan secepat mungkin ketika suatu saat krisis terjadi.

- g. Mempersiapkan profil perusahaan (*prepare a company profile*)

Informasi umum tentang perusahaan sangatlah berguna pada saat-saat tertentu, terutama pada saat krisis. Profil perusahaan akan membantu untuk menjelaskan latar belakang perusahaan

- h. Mempersiapkan pelatihan media untuk para staf senior (*prepare a media training for the senior staff*)

Pada saat krisis berkembang, secara tiba-tiba para staf senior akan menjadi sorotan dari berbagai media. Melalui pelatihan media untuk para staf senior, dapat membantu para staf senior menghadapi situasi tersebut agar mereka lebih percaya diri dan untuk memastikan bahwa penampilan mereka dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

- i. Memberikan informasi kepada seluruh staf (*informing staff*)  
Semua staf di perusahaan harus mengetahui informasi tentang rencana manajemen krisis yang dimiliki oleh perusahaan. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa mereka akan mendampingi tim manajemen perusahaan dan memastikan mereka untuk tidak berbicara atas nama perusahaan kepada media.
- j. Menciptakan *website* dan *darksite* (*create a website and darksite*)  
Pada masa krisis, website perusahaan dapat menjadi perhatian utama dari publik untuk mengakses informasi. Hal ini membuat perusahaan harus dapat menanggapi dan memberikan informasi melalui website. Perusahaan dapat juga membuat darksite yang akan aktif hanya pada saat suatu krisis terjadi dan menggantikan home page yang sudah ada.
- k. Melakukan latihan atas semua langkah-langkah pengelolaan (manajemen) krisis yang telah dibuat  
Pelatihan ini merupakan kegiatan yang bermanfaat bagi perusahaan. Manfaat yang sangat jelas dapat dirasakan adalah ketika suatu krisis terjadi di lokasi yang berbeda dan manajemen krisis membutuhkan sejumlah staf yang ada pada lokasi terjadinya krisis tersebut. Latihan ini juga berguna untuk mengetahui bagian-bagian mana yang menjadi kelemahan rencana manajemen krisis yang telah dibuat.
- l. Melakukan review terhadap rencana pengelolaan krisis yang telah dirancang (*reviewing crisis management plans*)  
Kegiatan ini dilakukan untuk melihat tingkat kinerja dari rencana manajemen krisis yang telah dirancang.

### **3. Implementasi (*implementation*)**

- a. Melaksanakan mekanisme komunikasi bertingkat (*cascade communication*) secepatnya.
- b. Tentukan alternatif lokasi yang digunakan sebagai kantor humas sementara, jika gedung perusahaan mengalami kerusakan akibat

krisis (*quickly identify an alternative location as PR office for the immediate period, if the building has been damaged*).

c. Memperkirakan skala krisis yang sedang terjadi, instruksikan kepada para staf humas untuk :

- 1) Memperbaharui *holding statement* dengan informasi terbaru mengenai krisis yang terjadi (*refine the holding statement with the most immediate information*).
- 2) Memberikan tenggat waktu kapan informasi selanjutnya mengenai krisis harus ada (*give a deadline by which more information will be available*).
- 3) Membuat pengaturan penyaluran pertanyaan media (*make arrangement for the delivery of a press statement*).
- 4) Merevisi *press release* dan mengirimkan pada wartawan yang ada di dalam daftar pers perusahaan baik melalui fak maupun email dan juga mengirimkan profil perusahaan (*revise press release, Q&A sheet, company profile and issue it to the press list by fax or email*)

d. Melakukan monitoring terhadap liputan media (*monitor on going press coverage*).

Silih agung wasesa (Wasesa, 2010) memberikan detail langkah-langkah apa saja yang seharusnya diambil PR ketika menghadapi krisis :

#### 1) **Pendalaman data dan Fakta**

Melakukan riset mendalam mengenai isu yang berkembang. Riset yang dikembangkan berdasarkan pada :

- a) Pandangan wartawan, stakeholders, dan pembuat opini publik atas isu yang berkembang tersebut.
- b) Peta pencitraan mengenai isu, sumber informasi, dan karakter informasi yang dikembangkan.
- c) Mengembangkan alternatif sehubungan dengan krisis isu yang berkelanjutan serta cara-cara penanganan yang sesuai dengan karakter bisnisnya.



## 2) Menyiapkan Paket Informasi

Menyiapkan paket informasi standar yang berisi tentang informasi yang akan diberikan oleh PR kepada semua stakeholders, termasuk pola pendekatan yang dilakukan untuk menyalurkan informasi tersebut.

## 3) Membuat Batasan Isu dan Dampaknya

Menganalisis dan membuat batasan setiap isu tentang dampak yang mungkin ditimbulkan. Membuat batasan informasi apa saja yang akan di kembangkan. Selanjutnya mengembangkan informasi secara efektif dan efisien agar publik tidak kesulitan menangkap pesan yang akan disampaikan. Lebih baik mengirim sedikit pesan tapi mengenai sasaran, ketimbang banyak tpi tidak efektif.

## 4) Posisi Citra Perusahaan

Pastikan bagaimana perusahaan akan diposisikan di hadapan publik berkaitan dengan isu yang berkembang. Karena seringkali citra perusahaan yang kuat bisa dipisahkan dari individu atau produk yang berada di bawah perusahaan tersebut.

## 5) Siapkan Tim *Crisis Center* (Pusat Krisis)

Siapkan *crisis center* (Pusat kerisi) dan tim yang siap pakai ketika krisis benar-benar terjadi, serta buat simulasi untuk melihat kemungkinan-kemungkinan lain yang akan terjadi atau bahkan bisa dimanfaatkan oleh perusahaan secara cepat dan tepat menyelesaikan krisis.

## 6) Menunjuk *Unofficial Spoke Person*

*Crisis Center* (Pusat Krisis) sebaiknya tidak hanya melibatkan internal perusahaan tapi juga pihak lain yang direkrut untuk menyelesaikan krisis. Pihak terakhir ini bisa dilihat dalam perannya sebagai *spoke person* perusahaan yang bukan pihak internal atau manajemen perusahaan. Orang ketiga tersebut akan berperan sebagai juru bicara tidak resmi.

Sedangkan menurut Rhenald Kasali (Kasali, 2000:231-233) langkah-langkah yang penting dilakukan dalam mengelola krisis adalah :

**1) Identifikasi Krisis**

Melakukan diagnosis, meneliti simtom dan *set back* untuk memperoleh gambaran yang utuh. Perusahaan bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan, seperti para akademi, pengamat, dan konsultan.

**2) Analisis Krisis**

Diperlukan keahlian membaca permasalahan. Analisis mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

**3) Isolasi Krisis**

Untuk mencegah krisis menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

**4) Pilihan Strategi**

Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis, yaitu :

1) Strategi Defensif

Langkah-langkah yang diambil meliputi : mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membentengi diri dengan kuat.

2) Strategi Adaptif

Langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas meliputi : mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra.

3) Strategi Dinamis

Bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan meliputi : merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru atau menarik peredaran lama, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

**5) Program Pengendali**

Merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan dan biasanya disusun di lapangan ketika

krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada perusahaan (beserta cabang), industry (gabungan usaha sejenis), komunitas, dan divisi-divisi perusahaan.

## 2.5. Kerangka Berpikir

*Public Relations* adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi terencana, baik itu kedalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian. (Jefkins, 1992:8)

Menurut Ahmad S. Adnanputra batasan pengertian tentang strategi Public Relation adalah alternatif optimal yang dipilih untuk ditempuh guna mencapai tujuan public relations dalam kearangka suatu rencana *Public Relations (Public Relations Plan)* (Ruslan, 2008:133).

Terdapat empat tahap yang Humas lakukan dalam strategi hubungan masyarakat yaitu: mengetahui permasalahan, perencanaan, mengambil tindakan dan komunikasi, dan evaluasi program (Mcelreath, 1993).

### a) Mengetahui permasalahan (*fact finding*)

Tahapan ini bertujuan untuk menemukan fakta di lapangan atau suatu hal yang berkaitan dari opini, sikap dan reaksi public dengan kebijaksanaan pihak organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Kemudian melakukan penilaian dari fakta, data dan informasi yang telah diperoleh sebagai acuan pedoman untuk menentukan keputusan. Pada tahap ini PR harus mampu untuk “mendengar dan menemukan” fakta dilapangan yang ada di dalam masyarakat (publik) dan berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Upaya untuk menjawab suatu pertanyaan *what's our problem?* (apa yang menjadi permasalahan kita?), dan merupakan tahap analisis situasi.

### b) Perencanaan dan program (*planning and programming*)

Yaitu merupakan kegiatan yang menitik beratkan kepada usaha perencanaan dan upaya pengambilan keputusan yang berkaitan dengan

kebijaksanaan dan menetapkan program kerja organisasi atau perusahaan yang sejalan dengan kepentingan pihak lainnya (publik) sebagai khalayak sasaran yang memiliki sikap, opini, ide-ide, dan reaksi tertentu terhadap kebijaksanaan (keputusan) yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi. Untuk menjawab pertanyaan *Here's what se can do?* (apa yang mesti kita kerjakan?), adalah langkah-langkah berbentuk perencanaan dan program kerja PR.

**c) Mengambil tindakan dan berkomunikasi (*action and communicating*)**

Dalam tahap ini PR hanya mengacu pada program yang telah dibuat dan disepakati oleh pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Pada tahap ini diperlukan perencanaan yang matang berdasarkan data dan fakta yang ada, sehingga menimbulkan pesan-pesan yang efektif untuk mempengaruhi opini publik atau pihak lain yang dianggap penting, berpotensi dalam upaya mendukung penuh, dan sebagai upaya untuk menjawab *pertanyaan here's what we did and why?* (apa yang telah kita lakukan dan mengapa begitu?).

**d) Evaluasi (*evaluation*)**

Dalam tahap ini PR melakukan evaluasi dengan mengukur sejauh mana program tersebut berhasil. Kemudian PR melakukan perbaikan, pembaharuan serta membuat batasan waktu yang jelas. Tahap ini adalah penilaian terhadap hasil-hasil dari riset dan hingga perencanaan program kerja aktivitas PR, serta efektivitas dari proses manajemen dan bentuk atau model komunikasi yang dipergunakan, sebagai upaya menjawab pertanyaan *how did we do?* (bagaimana kita telah melakukannya?).

Dalam pelaksanaannya, tentu praktisi *Public Relations* akan menggunakan konsep-konsep manajemen untuk mempermudah pelaksanaan dari beberapa tugas untuk, membuat rencana, melakukan persiapan-persiapan, melakukan aksi dan komunikasi, dan ditutup dengan tindakan pengendalian yang disebut evaluasi. Proses *Public Relations* sepenuhnya mengacu kepada pendekatan manajerial. Proses itu dapat dijelaskan dalam bagan berikut ini : (Cutlip, Center & Broom, 1985:4)



**Gambar 2.1** Proses Pendekatan manajerial *Public Relations*

Sumber : Cutlip, Center & Broom, 1985:4

Manajemen krisis merupakan salah satu konsep strategi yang dimiliki oleh *Public Relations*. Menurut Ronald D. Smith (Smith, 2005) Manajemen krisis merupakan sebuah proses yang digunakan oleh suatu organisasi berkaitan dengan isu-isu yang diluar kendali.

Sedangkan dari sudut pandang PR, manajemen krisis adalah pendekatan yang terstruktur dalam penanganan suatu kejadian, dengan tujuan untuk memberikan strategi komunikasi yang tepat sehingga informasi yang diberikan sampai kepada khalayak dengan cepat, meminimalisasi resiko kesalahan informasi dan membantu mengurangi kerugian (Murray, 2001).

Rosady Ruslan mendefinisikan manajemen krisis dalam kehumasan sebagai berikut. “Strategi PR dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan untuk mencegah meluasnya dampak negative yang ditimbul dari suatu peristiwa krisis. Di samping itu membuka saluran informasi atau timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya.” (Ruslan, 2008).

Menurut Rhenald Kasali (Kasali, 2000:231-233) langkah-langkah yang penting dilakukan dalam mengelola krisis adalah :

**1) Identifikasi Krisis**

Melakukan diagnosis, meneliti simtom dan *set back* untuk memperoleh gambaran yang utuh. Perusahaan bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan, seperti para akademi, pengamat, dan konsultan.

**2) Analisis Krisis**

Diperlukan keahlian membaca permasalahan. Analisis mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

**3) Isolasi Krisis**

Untuk mencegah krisis menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

**4) Pilihan Strategi**

Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis, yaitu :

1) Strategi Defensif

Langkah-langkah yang diambil meliputi : mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membentengi diri dengan kuat.

2) Strategi Adaptif

Langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas meliputi : mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra.

3) Strategi Dinamis

Bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan meliputi : merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru atau menarik peredaran lama, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

**5) Program Pengendali**

Merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan dan biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada perusahaan (beserta cabang),

industry (gabungan usaha sejenis), komunitas, dan divisi-divisi perusahaan.

Silih Agung Wasesa (Wasesa, 2010) memberikan detail langkah-langkah apa saja yang seharusnya diambil PR ketika menghadapi krisis :

### **1) Pendalaman data dan Fakta**

Melakukan riset mendalam mengenai isu yang berkembang. Riset yang dikembangkan berdasarkan pada :

- a. Pandangan wartawan, stakeholders, dan pembuat opini publik atas isu yang berkembang tersebut.
- b. Peta pencitraan mengenai isu, sumber informasi, dan karakter informasi yang dikembangkan.
- c. Mengembangkan alternatif sehubungan dengan krisis isu yang berkelanjutan serta cara-cara penanganan yang sesuai dengan karakter bisnisnya.

### **2) Menyiapkan Paket Informasi**

Menyiapkan paket informasi standar yang berisi tentang informasi yang akan diberikan oleh PR kepada semua stakeholders, termasuk pola pendekatan yang dilakukan untuk menyalurkan informasi tersebut.

### **3) Membuat Batasan Isu dan Dampaknya**

Menganalisis dan membuat batasan setiap isu tentang dampak yang mungkin ditimbulkan. Membuat batasan informasi apa saja yang akan dikembangkan. Selanjutnya mengembangkan informasi secara efektif dan efisien agar publik tidak kesulitan menangkap pesan yang akan disampaikan. Lebih baik mengirim sedikit pesan tapi mengenai sasaran, ketimbang banyak tapi tidak efektif.

### **4) Posisi Citra Perusahaan**

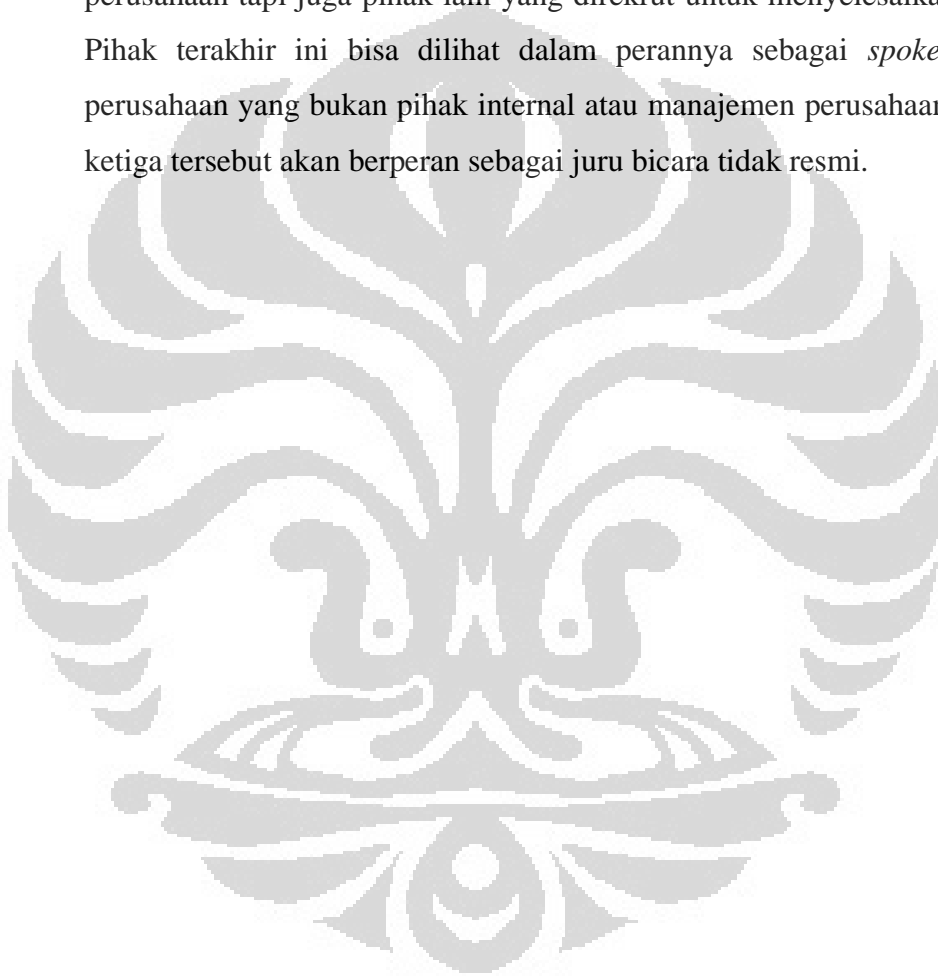
Pastikan bagaimana perusahaan akan diposisikan di hadapan publik berkaitan dengan isu yang berkembang. Karena seringkali citra perusahaan yang kuat bisa dipisahkan dari individu atau produk yang berada di bawah perusahaan tersebut.

**5) Siapkan Tim *Crisis Center* (Pusat Krisis)**

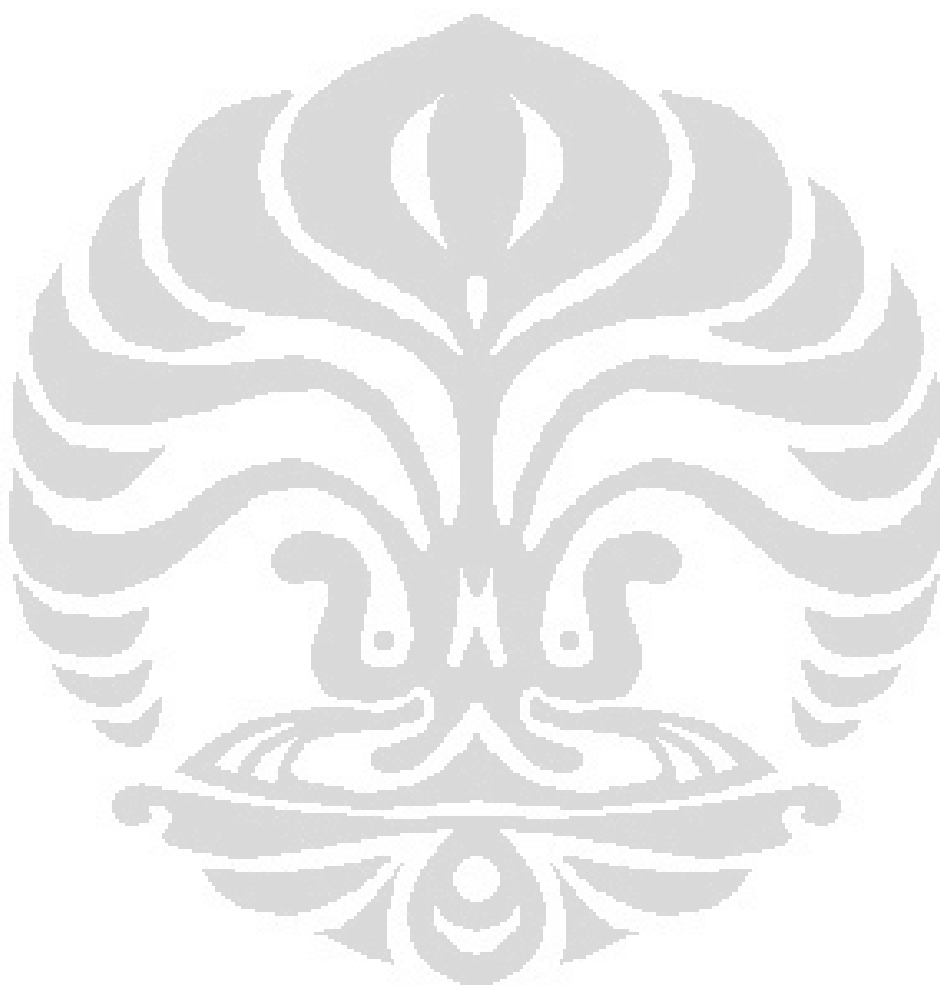
Siapkan *crisis center* (Pusat kerisi) dan tim yang siap pakai ketika krisis benar-benar terjadi, serta buat simulasi untuk melihat kemungkinan-kemungkinan lain yang akan terjadi atau bahkan bisa dimanfaatkan oleh perusahaan secara cepat dan tepat menyelesaikan krisis.

**6) Menunjuk *Unofficial Spoke Person***

*Crisis Center* (Pusat Krisis) sebaiknya tidak hanya melibatkan internal perusahaan tapi juga pihak lain yang direkrut untuk menyelesaikan krisis. Pihak terakhir ini bisa dilihat dalam perannya sebagai *spoke person* perusahaan yang bukan pihak internal atau manajemen perusahaan. Orang ketiga tersebut akan berperan sebagai juru bicara tidak resmi.







## **BAB 3**

### **METODOLOGI**

#### **3.1. Paradigma Penelitian**

Paradigma merupakan orientasi dasar untuk teori dan riset. Pada umumnya suatu paradigma keilmuan merupakan system keseluruhan dari berpikir. Paradigm terdiri dari asumsi dasar, teknik riset yang dipergunakan, dan contoh seperti apa seharusnya teknik riset yang baik. (Newman, 2000:62)

Paradigma disebut juga sebagai perspektif, seperti yang diungkapkan oleh Becker bahwa perspektif merupakan seperangkat gagasan yang melukiskan karakter situasi yang memungkinkan pengambilan tindakan, suatu spesifikasi jenis-jenis tindakan yang layak dan masuk akal dilakukan oleh seorang sekaligus standar nilai yang memungkinkan orang dapat dinilai. (Kriyantono, 2006:50)

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis. Paradigma konstruktivis pada dasarnya memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap *socially meaningful action* melalui pengamatan langsung dan rinci terhadap objek penelitian.

Penulis menggunakan paradigma konstruktivis karena penelitian ini bertujuan untuk menjabarkan suatu realitas sosial yaitu usaha-usaha yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan negatif di media massa.

#### **3.2. Pendekatan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif mencoba menjelaskan fenomena-fenomena dengan mengumpulkan data selengkap-lengkapya. Dengan penelitian kualitatif peneliti berusaha membangun makna tentang suatu fenomena berdasarkan pandangan-pandangan dari para partisipan (Creswell, 2009;28).

Metode penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan kondisi alami di lapangan untuk menggali informasi tanpa berusaha mempengaruhi informan. Melalui penelitian kualitatif, maka data yang dihasilkan adalah data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan. (Moleong, 2005:53). Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya. Riset ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling, bahkan menggunakan populasi yang sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada persoalan kedalaman (kualitas) data, bukan banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono, 2001:51).

### **3.3. Sifat Penelitian**

Sifat yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini berusaha memaparkan situasi atau peristiwa dan membandingkan data-data yang berhubungan dengan strategi manajemen krisis untuk dijadikan bahan penelitian.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti (Kountur, 2003:105).

Penelitian deskriptif bertujuan untuk: (Rakhmat, 1995:25)

1. Mengumpulkan informasi actual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
2. Mengidentifikasi masalah, kondisi, serta praktek-praktek yang berlaku.
3. Membuat perbandingan atau evaluasi.
4. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Pelaksanaan metode deskriptif ini tidak hanya terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi meliputi analisa dan interpretasi data. Adapun beberapa ciri-ciri metode deskriptif, antara lain (Surachmad,1990:132):

1. Memuaskan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada sekarang dan aktual.
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan, dan kemudian dianalisa.

Metode deskriptif juga dapat diuraikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau menuliskan keadaan subjek maupun objek penelitian suatu lembaga, masyarakat dan lain-lain. Menurut Namawi (Namawi, 1993:64) metode penelitian deskriptif ini mempunyai dua ciri pokok, yaitu:

1. Memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (saat sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual.
2. Menggambarkan fakta-fakta masalah yang diselidiki sebagaimana adanya, diiringi dengan intervensi rasional.

Ciri lain metode deskriptif adalah menitik beratkan pada suatu observasi. Pada penelitian ini, penulis hanya mengamati gejala dan mencatat dalam catatan observasi, selain itu penulis menggunakan data sekunder dan primer yang dikumpulkan untuk dianalisis.

Dengan menggunakan sifat penelitian deskriptif, peneliti mencoba menggambarkan bagaimana strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh perusahaan yaitu maskapai penerbangan Lion Air untuk menangani pemberitaan negatif tentang Lion Air pasca pemberitaan mengenai maskapai Lion Air merupakan maskapai yang paling sering mengalami *delayed*, dan tentang tertangkapnya pilot maskapai Lion Air yang sedang menggunakan narkoba.

### **3.4. Unit Observasi dan Unit Analisis**

Unit observasi dalam penelitian ini adalah salah satu maskapai penerbangan murah di Indonesia yaitu Lion Air. Maskapai penerbangan Lion Air dipilih oleh peneliti karena maskapai ini merupakan maskapai yang pada awal tahun 2012 mendapatkan 2 kali pemberitaan kurang baik oleh media massa.

Unit analisis penelitian ini diambil dari beberapa informan. Informan merupakan orang yang terkait langsung dengan manajemen maskapai Lion Air. Beberapa informan tersebut merupakan sumber data yang akan peneliti analisa dalam penelitian ini.

### 3.5. Metode Pemilihan Informan

Pemilihan informan pada penelitian ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Metode pemilihan informan menggunakan metode *purposive sampling*. Kekuatan dari *purposive sampling* adalah pemilihan informan yang kaya informasi sehingga bisa digali lebih dalam (Patton, 1990:238). Metode ini tidak mementingkan ukuran jumlah informan untuk diwawancarai karena penelitian kualitatif tidak bisa digeneralisasikan. Pemilihan informan dengan metode purposif berarti mencari informan yang dapat memberikan informasi sebanyak-banyaknya pada hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan tujuan penelitian (Patton, 2001:230).

Agar informan yang dipilih sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka penentuan subjek sebagai informan penelitian ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut :

1. Subjek memiliki pengetahuan yang memadai tentang strategi manajemen krisis perusahaan maskapai Lion Air.
2. Subjek merupakan pihak-pihak yang terkait dalam pembuatan atau pelaksanaan strategi manajemen krisis perusahaan.

Kriteria informan yang dipilih menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah informan yang dapat memberikan banyak informasi secara mendalam, sesuai dengan kebutuhan penelitian. Informan terdiri dari pihak yang terkait dengan permasalahan di dalam penelitian. Pihak tersebut yaitu *Public Relations* Lion Air yang melaksanakan strategi manajemen krisis perusahaan. *Public Relations* Lion Air dipilih sebagai narasumber karena memiliki pengetahuan tentang strategi manajemen krisis perusahaan. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimanakah strategi manajemen krisis yang *Public Relations* Lion Air laksanakan. Peneliti juga mewawancarai pihak lain dari manajemen Lion

Air yang mengetahui tentang strategi manajemen krisis perusahaan. Kemudian peneliti juga mewawancarai pihak lain diluar manajemen Lion Air yang masuk sesuai dengan tema penelitian.

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Data Primer

##### a) Wawancara Mendalam

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara mendalam untuk memperoleh data primer. Menurut Esteborg (Sugiyono, 2006:260), wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam topik tertentu. Menurut Burhan Bungin dalam bukunya *Metodologi Penelitian Kualitatif*, wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai (*interviewee*) (Bungin, 2007). Wawancara mendalam merupakan mengumpulkan data dengan cara langsung bertatap muka dengan informan, dengan maksud mendapatkan gambaran lengkap tentang topik yang diteliti (Bungin, 2007:155). Dengan wawancara, peneliti akan mengetahui sesuatu hal yang lebih mendalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan dalam observasi (Sugiyono, 2006:261). Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai para informan yang dianggap mampu menjawab pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Zulfikar N. Tjais dan Michael J. Hitipeuw,

Kedua informan merupakan *Staff Public Relations* Lion Air. Latar belakang pendidikan informan adalah S1 Ilmu Komunikasi dari Universitas Paramadina dan S1 Ilmu Komunikasi dari Universitas *London School of Public Relations*. Kedua informan telah berkarir kurang lebih satu tahun di Lion Air. Dalam manajemen Lion Air, Humas berfungsi sebagai pusat informasi media. Humas Lion Air berada langsung dibawah tanggung jawab Direktur Umum Lion Air. Kedudukan Humas Lion Air pada struktur organisasi berada pada *top level management* (leher kepemimpinan direktur umum). Peneliti memilih Humas Lion Air sebagai informan dalam penelitian ini, untuk mendapatkan informasi terkait dengan strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh perusahaan dan memberikan gambaran tentang langkah-langkah dalam mengelola krisis mengenai pemberitaan negatif yang sedang melanda perusahaan.

2. Edward Sirait,

Informan ini merupakan *General Affair Director* Lion Air. Informan ini memiliki latar belakang pendidikan S1 Management dari Universitas Kristen Indonesia. Informan ini sudah berkarir kurang lebih 10 tahun di Lion Air dan kurang lebih sudah 20 tahun berkarir di dunia penerbangan. Peneliti memilih *General Affair Director* sebagai informan dalam penelitian ini dikarenakan memilih *General Affair Director* merupakan salah satu dewan direksi pada manajemen Lion Air. Dewan direksi merupakan pihak yang terlibat dalam penentuan keputusan mengenai strategi manajemen krisis yang dimiliki dan dilakukan oleh perusahaan. Melalui wawancara kepada *General Affair Director*, peneliti akan mengetahui gambaran tentang langkah-langkah dalam mengelola krisis mengenai pemberitaan negatif yang sedang melanda perusahaan.

3. Herry Cahyono

Herry Cahyono merupakan seorang praktisi humas yang bekerja sebagai Account Director Weber Shandwick yang merupakan salah satu PR *Consultant* di Indonesia. Informan ini memiliki latar belakang pendidikan S1 Administrasi Negara dari Universitas Gajah Mada. Informan sudah berkarir dalam dunia praktisi PR kurang lebih selama 4 tahun. Peneliti memilih Herry Cahyono sebagai informan penelitian ini dikarenakan informan memiliki dan memegang salah satu maskapai penerbangan di Negara Singapura yang menjadi klien dari consultant PR tempat dimana informan bekerja. Pemilihan Herry Cahyono sebagai informan penelitian ditujukan untuk mengetahui strategi manajemen krisis pada perusahaan penerbangan dan sebagai triangulasi sumber (data) terhadap informasi mengenai strategi manajemen krisis PT. Lion Mentari Airlines yang didapatkan dari para informan sebelumnya.

## 2) Data Sekunder

Untuk mengumpulkan data-data dan teori dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tinjauan literatur. Tinjauan literatur yang dilakukan oleh peneliti adalah memanfaatkan berbagai macam data dan teori yang dikumpulkan dari berbagai sumber berupa buku-buku, website, surat kabar, dan informasi sebagai penunjang penelitian, seperti dokumen, agenda, dan catatan serta bahan –bahan tertulis lainnya sebagai dasar penelitian.

### 3.7. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisa data kualitatif, sumber yang digunakan peneliti untuk menganalisa data pada pendekatan kualitatif adalah transkrip rekaman hasil wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan para informan. Analisis bukti (data) yang telah didapat terdiri atas pengujian, pengkategorian, ataupun pengkombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjuk proposisi awal suatu penelitian (Yin, 2008:133). Data yang didapat pada saat pengumpulan data di



lapangan maupun setelah data terkumpul yang diolah agar lebih sistematis. Peneliti mengorganisasikan data mentah dalam kategorikonseptual untuk selanjutnya dianalisis. Proses tersebut merupakan bagian integral dari analisis data dan dipadu berdasarkan pertanyaan- pertanyaan baru (Neuman, 1997:421).

Peneliti melakukan tiga tahap analisis data yang biasa dilakukan dalam penelitian kualitatif lainnya. Tiga tahapan tersebut yaitu: (Daymond & Holloway, 2008:367)

1. Membaca transkrip dan memberikan kode terhadap temuan-temuan yang sesuai dengan informasi yang diinginkan oleh peneliti.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklarifikasi hasil tersebut ke dalam table matriks yang disiapkan agar terlihat kesmaan pola dari setiap informan. Informasi yang dimasukkan ke dalam table tersebut juga didasarkan pada tema-tema yang ditentukan oleh peneliti.
3. Mengalisis informasi yang telah dipilah-pilah dalam table matriks tersebut ke dalam penulisan deskriptif.

Teknik analisis yang digunakan untuk meneliti data kualitatif pada penelitian ini adalah dengan analisis tematik. Analisis tematik adalah suatu proses pengkodean informasi, yang dapat menghasilkan data tema, atau indikator yang kompleks, kualifikasi yang biasanya berkaitan dengan tema itu, atau hal-hal diantara atau gabungan dari yang telah disebutkan. Tema tersebut secara minimal dapat mendeskripsikan fenomena dan secara maksimal memungkinkan interpretasi fenomena. Suatu tema dapat diidentifikasi pada tingkat termanifestasi (*manifest level*), yakni secara langsung dapat diobservasi, atau pada tingkat laten (*latent level*), tidak secara eksplisit terlihat tetapi mendasari atau membayangi (*underlying the phenomenon*) (Boyatziz, 1998).

Melalui analisis tematik dapat memungkinkan peneliti untuk menemukan suatu “pola” yang pihak lain tidak melihat secara jelas. Hal ini membuat peneliti dapat mencapai tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen krisis yang dilakukan PT. Lion Mentari Air untuk mempertahankan menangani pemberitaan negatif di media massa dan dapat menjawab pertanyaan penelitian pada penelitian ini.

### 3.8. Keabsahan Data Penelitian

Untuk mengetahui keabsahan data pada penelitian ini, peneliti akan melakukan penilaian keabsahan data yang didapatkan. Penilaian ini dilakukan baik kepada data primer maupaun data sekunder. Penilaian keabsahan data kualitatif dibagi dalam empat jenis (Kriyantono, 2007:71) :

- a. Kompetensi subjek riset
- b. *Trustworthiness*
- c. *Intersubjectivity Agreement*
- d. *Conscientization*

Pada penelitian ini peneliti menggunakan penilaian keabsahan *trustwothiness* untuk menilai data kualitatif. Penilaian keabsahan *trutworthiness* adalah menguji kebenaran dan kejujuran subjek dalam mengungkap realitas menurut apa yang dialami, dirasakan atau dibayangkan. *Trustworthiness* mencakup dua hal, yaitu:

1. *Authencity*

*Authencity* adalah teknik pemeriksaan keabsahan dimana peneliti memberi kesempatan dan memfasilitasi pengungkapan konstruksi personal yang lebih detail sehingga mempengaruhi mudahnya pemahaman yang lebih mendalam.

2. Analisa Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan dimana peneliti menganalisa jawaban subjek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris (sumber data lain) yang tersedia.

Menurut Dwidjowinoto (2001:9) ada beberapa macam triangulasi:

- a. Triangulasi Sumber (data), membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara; membandingkan apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan pribadi.

- b. Triangulasi Waktu, berkaitan dengan perubahan suatu proses dan perilaku manusia, karena manusia dapat berubah setiap waktu.
- c. Triangulasi Teori; memanfaatkan dua atau lebih teori untuk dipadu atau diadu, maka diperlukan rancangan riset, pengumpulan data dan analisis data supaya hasilnya komprehensif.
- d. Triangulasi Periset, menggunakan lebih dari satu periset dalam mengadakan observasi atau wawancara. Karena masing-masing periset mempunyai gaya, sikap dan persepsi yang berbeda dalam mengamati fenomena, maka hasil pengamatan bisa berbeda meskipun fenomenanya sama.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi data. Triangulasi data atau sumber dilakukan kepada Praktisi Humas. triangulasi dilakukan peneliti untuk mengetahui penilaian dari sudut pandang seorang praktisis tentang strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines.

Denzin membedakan triangulasi menjadi empat macam pemeriksaan yang menggunakan data, periset atau *evaluator*, teori, serta metodologis (Moelong, 2000:330). Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi dengan menggunakan data maksudnya adalah mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 2002:330).

Kemudian, penelitian ini juga berusaha untuk memenuhi empat kriteria kualitas atau keabsahan data dalam penelitian kualitatif. Empat kriteria tersebut yaitu (Patton, 2002:546):

1. *Credibility* (kepercayaan), dengan cara mengumpulkan data seobjektif dan selengkap mungkin serta triangulasi dari berbagai sumber.
2. *Transferability* (keteralihan), dengan cara menggali informasi sedetail mungkin sehingga dapat diinterpretasikan secara lengkap.
3. *Dependability* (kebergantungan), dengan cara mengaudit keseluruhan proses penelitian oleh pembimbing penelitian. Dimulai dari proses menentukan fokus penelitian, turun lapangan, melakukan analisis data, sampai menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

4. *Confirmability* (kepastian), dengan cara menggambarkan secara terbuka proses detail dan hasil temuan pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

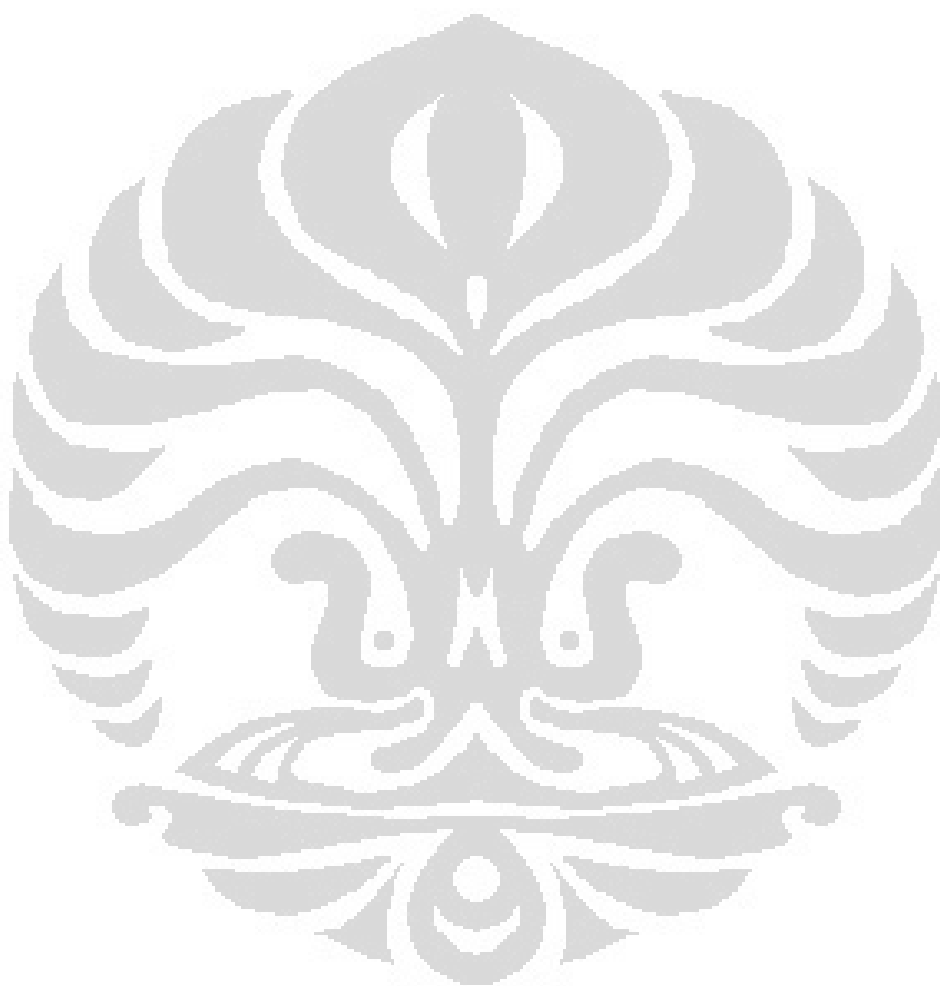
Dengan memenuhi empat kriteria tersebut, maka dapat terlihat validitas dan reabilitas penelitian kualitatif yang dilakukan oleh peneliti. Semakin tinggi validitas dan reabilitas yang dihasilkan maka semakin baik hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

### **3.9. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini ada pada waktu dan sulitnya untuk bertemu informan. Peneliti kesulitan mendapatkan akses untuk bertemu dengan salah satu informan yang merupakan salah satu dewan direksi perusahaan, karena informan mempunyai kesibukan yang sangat tinggi. Selain itu peneliti juga kesulitan dalam mengakses data, terdapat bagian-bagian yang tidak bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti untuk penelitian ini, dengan alasan pemberian informasi tersebut merupakan wewenang pihak lain.

### **3.10. Kelemahan Penelitian**

Kelemahan penelitian ini adalah kurangnya data sekunder yang digunakan oleh peneliti untuk mengembangkan lebih dalam konsep-konsep strategi manajemen krisis. Hal ini membuat peneliti sedikit kurang dapat menjelaskan secara mendalam detail mengenai strategi manajemen krisis untuk menanggulangi pemberitaan negatif dari media.



## BAB 4

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Profil

##### 4.1.1. Profil Perusahaan

P.T. Lion Mentari Airlines (Lion Air) berawal dari sebuah mimpi dan kerja keras. Setelah tiga belas tahun berpengalaman dalam bisnis wisata yang ditandai dengan kesuksesan biro perjalanan Lion Tours, kakak-beradik Kusnan Kirana dan Rusdi Kirana mewujudkan impian mereka untuk menyediakan layanan penerbangan yang terjangkau ke semua lapisan masyarakat menjadi kenyataan. Berbekal keinginan kuat mewujudkan mimpi dan modal awal US\$ 10 juta, Lion Air secara hukum didirikan pada bulan September tahun 1999. Penerbangan perdana Lion Air pada 30 Juni 2000 melayani rute Jakarta-Pontianak pulang pergi. Jumlah armada pada awal beroperasi sebanyak dua pesawat Boeing 737-200. Saat ini Rusdi Kirana berstatus sebagai salah satu pemilik Lion Air sekaligus menjabat sebagai *President Director* atau Direktur Utama Lion Air.

Kata kunci dari Lion Air adalah menciptakan peluang pasar sendiri yang mendobrak paradigma lama, bahwa penerbangan di Indonesia dicitrakan sebagai bisnis *luxury* untuk kelas menengah atas. Tarif yang terjangkau bertolak dari pandangan filosofis Lion Air tentang konsumenlah yang sesungguhnya berdaulat (*consumer sovereignty*) hal ini yang diterapkan oleh Lion Air dengan tujuan untuk dapat melayani penumpang dengan jumlah maksimal dari berbagai strata dan lapisan sosial masyarakat, sebagaimana slogan Lion Air yaitu "*We make people fly*".

##### 4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

**Visi :**

Menjadi perusahaan penerbangan swasta nasional yang melayani penerbangan domestik dan internasional dengan

berpedoman kepada prinsip-prinsip keselamatan dan keamanan penerbangan yang telah ditetapkan.

**Misi :**

1. Menjadi perusahaan penerbangan nasional yang tumbuh dan berkembang.
2. Menjadi perusahaan penerbangan sebagai penyedia alat transportasi.
3. Implementasi dan standarisasi angkutan udara khususnya operasional dan perawatan pesawat.
4. Meningkatkan daerah pelayanan agar lebih mudah dijangkau oleh konsumen.
5. Menerbangkan sebanyak mungkin pengguna jasa transportasi udara.
6. Menjadi perusahaan yang mampu bersosialisasi dengan lingkungan.
7. Menjadi perusahaan swasta nasional yang terdepan dalam hal inovasi, efisiensi dan Profesionalisme.

**4.1.3. Komisaris dan Dewan Direksi**

Komisaris Utama	: Kusnan Kirana
Direktur Utama	: Rusdi Kirana
Direktur Niaga	: Achmad Hasan
Direktur Keuangan	: Yunita Sastrasanjaya
Direktur Produksi	: Capt. Ertata Lananggalih
Direktur Operasi	: Capt. Adi Widjajanto
Direktur Teknik	: Romdani
Direktur Umum	: Edward Sirait
Direktur SSQ	: Capt. Daniel Putut

## 4.2. Profil Informan

Pada penelitian ini peneliti menggunakan informan untuk mengumpulkan informasi atau data. Proses pengumpulan informasi atau data dilakukan dengan cara mewawancarai secara mendalam para informan yang telah di tentukan. Peneliti menentukan pihak-pihak yang akan dijadikan informan pada penelitian ini berdasarkan kemampuan dalam menguasai permasalahan yang menjadi topik penelitian. Informan yang dipilih oleh peneliti merupakan pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam permasalahan yang diteliti atau pihak-pihak yang menguasai permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini. Hal ini dipilih oleh peneliti agar informan pada saat diwawancarai dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

Adapun informan yang terlibat dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat langsung di dalam perancangan dan pelaksanaan strategi manajemen krisis perusahaan yang dilakukan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan pasca pemberitaan yang dikeluarkan oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami *delayed* dan tentang pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba. Selanjutnya, untuk mempermudah melakukan analisis pada penelitian ini, peneliti memberikan kode untuk masing-masing informan sebagai berikut :

1. Zulfikar N. Tjais dan Michael J. Hitipeuw, mereka berdua disebut sebagai informan 1. Informan satu ini merupakan *Staff Public Relations* Lion Air. Latar belakang pendidikan informan 1 adalah S1 Ilmu Komunikasi dari Universitas Paramadina dan S1 Ilmu Komunikasi dari Universitas *London School of Public Relations*. Kedua pihak yang menjadi informan 1 ini sudah berkarir kurang lebih satu tahun di Lion Air. Wawancara informan 1 dilakukan di Ruang Kerja General Affair Director Lion Air. Wawancara dilakukan pada Jumat, 20 April 2012 pukul 14.00-15.10. Proses wawancara dilakukan setelah informan 1 selesai melakukan istirahat makan siang dan sholat jumat dan proses wawancara berlangsung dengan baik. Dalam melakukan wawancara terhadap informan 1, terdapat dua pihak yang memberikan informasi. Kedua pihak ini saling membantu



menjelaskan jawaban satu sama lain untuk menjawab beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

2. Edward Sirait, beliau disebut sebagai informan 2. Informan 2 adalah *General Affair Director* Lion Air. Informan ini memiliki latar belakang pendidikan S1 Management dari Universitas Kristen Indonesia. Informan ini sudah berkarir kurang lebih 10 tahun di Lion Air dan kurang lebih sudah 20 tahun berkarir di dunia penerbangan. Wawancara dengan informan 2 dilakukan di dalam Ruang Kerja *General Affair Director* Lion Air. Wawancara dilakukan pada Rabu, 23 Mei 2012 pukul 15.35-16.00 disela-sela kesibukan beliau yang sedang mengerjakan beberapa pekerjaannya, akibatnya proses wawancara dilakukan dengan sedikit terburu-buru dan wawancara yang dilakukan kepada informan 2 berlangsung dengan baik.
3. Herry Cahyono, beliau disebut sebagai informan 3. Informan 3 adalah seorang praktisi humas yang bekerja pada salah satu PR *Consultant* di Indonesia. Informan ini memiliki latar belakang pendidikan S1 Administrasi Negara dari Universitas Gajah Mada. Informan sudah berkarir dalam dunia praktisi PR kurang lebih selama 4 tahun. Wawancara dengan informan dilakukan di ruang meeting pada kantor tempat informan bekerja. Proses wawancara dilakukan pada hari Jumat, 1 Juni 2012 pukul 16.45 – 17.10 disela-sela kesibukan beliau menyelesaikan pekerjaannya. Proses wawancara berlangsung secara baik dan informan antusias dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

#### **4.3. Pemahaman Mengenai Krisis**

##### **4.3.1. Pemahaman Lion Air Mengenai Krisis**

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan informan penelitian mengenai pendapat informan tentang pemahaman krisis terhadap perusahaan, diperoleh gambaran sebagai berikut :

Menurut informan 2, pemahaman krisis bisa berbeda-beda menurut sudut pandang. Menurut akademisi suatu hal bisa dianggap krisis, namun namun bagi pelaku usaha itu belum tentu. Ukuran krisis bisa berbeda-beda.

*“Sebenarnya begini, pemahaman krisis itu kan bisa jadi berbeda-beda ya. Bisa menurut kalangan akademis itu krisis tapi menurut pelaku usaha itu belum. Karena ukurannya bisa berbeda-beda”*

Menurut informan 2, terdapat dua pemahaman krisis menurut perusahaan. Pertama tentang krisis komunikasi. Krisis komunikasi merupakan suatu krisis yang dipahami dari dengan adanya pemberitaan yang cenderung negatif. Pemahaman krisis yang kedua adalah jika terjadi *accident* atau pesawat hilang *contact*.

*“...makanya tadi saya katakan, ukuran krisis berbeda-beda. Kalau krisis komunikasi, yaa apapun berita bisa menjadi krisis selama itu menjurus ke negatif kan, bisa itu krisis. Nah kemudian, kalau krisis di kita itu ada juga adalah *accident*, atau pesawat hilang *contact*. Itulah krisis berbeda pemahamannya, gitu.”*

Menurut informan 3, menurut. krisis perusahaan seringkali dipicu oleh krisis komunikasi. Hal ini di jelaskan dengan memberikan contoh kasus yang pernah menimpa salah satu rumah sakit di jakarta yang awal mula krisisnya dikarenakan krisis komunikasi.

*“...Karena krisis perusahaan, bisnis krisis bisa seringkali dipicu oleh krisis komunikasi. Saya ingat dulu waktu sebuah rumah sakit di kawasan jakarta. Itu kan sebenarnya krisis yang pada akhirnya krisis perusahaan yang dipicu oleh krisis komunikasi...”*

Dari hasil wawancara, informan menyampaikan bahwa terdapat dua pemahaman krisis pada perusahaan. Dua pemahaman krisis tersebut berbeda-beda sesuai dengan pandangan umum dan pandangan perusahaan sebagai pengusaha. Dua pemahaman krisis tersebut yaitu krisis komunikasi dan krisis bila pesawat mengalami *accident* atau kecelakaan. Menurut pandangan praktisi, krisis perusahaan seringkali dikarenakan karena krisis komunikasi, bukan hanya dikarenakan krisis *accident*.

#### 4.4. Sikap Humas dan Perusahaan Terhadap Krisis

Menurut informan 1, humas bersikap aktif dalam menanggapi isu. Aktif yang dimaksud adalah hari itu suatu krisis muncul, hari itu juga dikoordinasikan dengan atasan, hari itu juga langsung dibalas ke media yang terkait.

*“Aktif pasti. Kalaupun, contoh surat kalau ada surat keluhan pelanggan, surat pembaca yang ada di media. Hari itu keluar, hari itu kita kooordinasikan dengan atasan, hari itu langsung kita balas ke media terkait. Kalaupun juga ga cuman ke atasan langsung, pokoknya juga ke unit terkait, hari itu kita dapat berita, hari itu kita kirim. Kalau jawabannya keluar dari unit terkait, hari itu kita balik lagi ke media.”*

Informan 3 juga menambahkan bahwa PR tidak boleh pasif, harus selalu mencari informasi tentang industri dan bisnis dari perusahaannya. Hal ini dilakukan untuk menentukan langkah-langkah perusahaan nantinya akan seperti apa dari hasil informasi yang telah dikumpulkan.

*“...PR officer atau mungkin PR executive memang harus selalu update, mencari informasi, tidak pasif. Mencari informasi tentang industri dan juga bisnis dari perusahaannya. Karena itu akan menentukan langkah-langkah perusahaan nanti seperti apa.”*

Sedangkan menurut informan 2, sikap perusahaan dalam menyikapi adanya krisis adalah dengan mengembalikan ke masyarakat, tetapi menjelaskan juga fakta-fakta atas suatu krisis.

*“Iya mengembalikan ke masyarakat. Tetapi kita jelaskan fakta-faktanya. Faktanya apa? Faktanya orang itu sudah dewasa, punya intelektual. Kan gitu kan. Sama kayak delay. Kenapa delay? Kita jelaskan bahwa kami sebagai pengusaha delay itu biaya dan rugi. Nah itu kan bisa diterima mereka...”*

Lebih lanjutnya informan 2 menyatakan sikap perusahaan adalah menyampaikan informasi harus dapat make sense dengan kenyataan yang terjadi. Tidak menambahkan atau mengurangi informasi yang sebenarnya.

*“...kita menyampaikan harus bisa make sense dengan, dengan itu. Supaya ketika mereka menerima, bahwa mereka aaaa mereka bisa memahami bahwa itu adaah informasi yang sebenarnya. Tidak ada yang kita tambahkan, tidak ada yang kita kurangi...”*

Menurut hasil wawancara dengan para informan, informan 1 menyatakan sikap Lion Air terhadap krisis adalah aktif. Sikap aktif ini dibenarkan oleh informan 3 bahwa PR harus selalu mencari informasi tentang perusahaan. Kemudian menurut informan 2, perusahaan juga menyikapi pemberitaan krisis itu dengan mengembalikan ke masyarakat tetapi dengan menjelaskan fakta-fakta yang terjadi mengenai krisis tersebut. Hal ini dijelaskan secara masuk akal kepada masyarakat. Penyampaian informasi ke masyarakat juga harus masuk akal sesuai dengan fakta yang terjadi.

## 4.5. Strategi Humas

### 4.5.1. Mengetahui Permasalahan (*fact finding*)

Menurut informan 1, tindakan humas untuk mengetahui permasalahan adalah dengan mengumpulkan semua pemberitaan yang terkait dengan pemberitaan tentang maskapai perusahaan Lion Air sering mengalami delay dan pilot Lion Air yang tertangkap menggunakan narkoba tetapi tidak langsung memberikan komentar ke publik. Perusahaan menahan dulu tanggapan dari perusahaan dan menunggu proses hukum yang sedang berjalan hingga selesai. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar informasi mengenai pernyataan perusahaan sesuai dengan kebenaran.

*“...Tindakan humas kita pasti ngumpulin semua berita-bertita yang terkait dengan pemberitaan tersebut, tapi kita ga langung ke publik. Kita diem dulu, kita tunggu semua medianya itu bener-bener dan kita juga tunggu proses hukum. Tunggu proses hukum...”*

Lebih lanjutnya informan 1 menambahkan setelah proses hukum selesai barulah perusahaan mengundang media. Jadi selama pihak perusahaan menunggu proses hukum selesai, para media banyak yang memberitakan pertanyaan. Namun pihak perusahaan tidak langsung menjawab. Pihak perusahaan menahan dulu jawaban mereka dan menjanjikan kepada pihak media akan mengadakan konferensi pers. Untuk menjawab semua pertanyaan pihak media.

*“...jadi hukum selesaikan dulu sampai benar-bener sampai benar-bener dinyatakan oke dia tertangkap, difonis, baru media kita undang semua. Jadi semua media yang selama kita menunggu proses hukum itu, pasti kan ngepush nih, itu kita tahan, kita keep, kita pasti bakal bikin confrence ke media...”*

Menurut informan 2, dalam mengetahui permasalahan humas bekerja secara situasional. Namun, humas tetap memiliki alur yaitu kumpulan data dan fakta untuk mendapatkan informasi.

*“Humas itu situasional. Yang tadi aja, yang dijelaskan tadi, itulah prosedurnya. Dan kadang-kadang kan gini, ga ada waktu untuk kita menyampaikan ke manajemen. Tetapi alurnya adalah yang pertama, kumpulan data dan fakta...”*

Selanjutnya hal ini juga dibenarkan oleh informan 3. Menurut informan 3 seorang PR memang harus selalu mengupdate dan mencari informasi tentang industri dan juga bisnis perusahaan.

*“...PR officer atau mungkin PR executive memang harus selalu update, mencari informasi, tidak pasif. Mencari informasi tentang industri dan juga bisnis dari perusahaannya. Karena itu akan menentukan langkah-langkah perusahaan nanti seperti apa...”*

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada para informan, informan 1 menyatakan bahwa humas untuk mengetahui permasalahan dengan mengumpulkan semua pemberitaan yang terkait dengan pemberitaan tentang maskapai perusahaan Lion Air sering mengalami delay dan pilot Lion Air yang tertangkap menggunakan narkoba. Namun, setelah humas mengumpulkan pemberitaan tersebut, humas tidak langsung memberikan jawaban. Humas menahan dulu jawaban yang akan mereka beritahukan sambil menunggu proses hukum selesai dan berjanji kepada pihak media akan mengadakan jumpa pers. Informan 2 juga menambahkan bahwa humas bekerja secara situasional, namun alurnya adalah mengumpulkan data dan fakta. Hal ini juga dibenarkan oleh informan 3 yang menyatakan bahwa PR memang harus selalu mengupdate dan mencari informasi tentang industri dan juga bisnis perusahaan.

#### 4.5.2. Perencanaan (*planning and programming*)

Menurut informan 3, perusahaan perlu melakukan perencanaan dalam strategi manajemen krisis untuk mengelola krisis. Sangat menarik disalah satu faktor komunikasi yaitu *crisis preparation*. Ada 4 persiapan krisis, mitigasi, persiapan, respon, dan evaluasi. Mitigasi merupakan langkah-langkah jangka panjang untuk mengantisipasi. Salah satu fungsi PR yang baik adalah mitigasi.

*“...Sangat menarik disalah satu faktor komunikasi, crisis preparation ada 4 jadi persiapan krisis, mitigasi, persiapan itu sendiri (preparation), respon dan evaluation. Mitigasi itu lebih ke langkah-langkah jangka panjang untuk mengantisipasi, jangan sampai sebuah isu tertentu atau sebuah kejadian tertentu menjadi krisis. itu langkah jangka panjang. Dan saya pikir, salah satu fungsi PR yang baik adalah mitigasi itu...”*

Menurut hasil wawancara, dalam mengelola krisis humas harus melakukan perencanaan dalam strategi manajemen krisis. Perencanaan tersebut dapat melihat dari faktor komunikasi yaitu *crisis preparation*. Ada 4 persiapan krisis, mitigasi, persiapan, respon, dan evaluasi. Mitigasi merupakan langkah-langkah jangka panjang untuk mengantisipasi. Salah satu fungsi PR yang baik adalah mitigasi.

#### 4.5.3. Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi Melalui Program Strategi Manajemen Krisis (*action and communicating*)

Dari hasil wawancara kepada para informan penelitian mengenai humas dalam mengambil tindakan dan berkomunikasi melalui program strategi manajemen krisis adalah sebagai berikut:

Menurut informan 1, humas menyatakan bahwa perusahaan mengambil tindakan untuk bekerja sama dengan Badan Narkotika Nasional untuk terjun langsung ke bandara-bandara daerah secara mendadak. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa para pilot yang sedang bekerja dan memastikan bahwa mereka aman.

*“Bekerja sama dengan BNN itu langsung kita juga terjun dadakan seperti yang dibilang sama pak Edo, jadi langsung dadakan kita langsung ke bandara-bandara. Itu pak Edo sempet beberapa kali terbang sendiri ke bandara-bandara daerah khusus untuk ngecek pilot-pilotnya. Jadi kedepan situ, penumpang juga tau ini ada apa? Ooh ini ada pemeriksaan. Jadi dari situpun penumpang juga tahu, ooh ternyata yang mau gue naikin aman kok. Jadi caranya itu. Jadi langsung turun, langsung cek spontan.”*

Lebih lanjutnya menurut informan 1 tindakan yang dilakukan humas adalah dengan cara menjaga hubungan dengan media (*Media Relations*). Kegiatan ini dilakukan berawal dari memonitoring pemberitaan oleh media tentang perusahaan. Setelah kegiatan monitoring, didapatkan hasil yaitu berita positif dan berita negatif. Media yang memberitakan positif tetap dipegang oleh perusahaan, namun media yang memngeluarkan berita negatif dan positif bisa dimasukkan ke dalam aktifitas humas yaitu *Media Relations*.

*“Kalo udah di monitor, otomatis kita langsung keluar tuh, berita positif, berita negatif, minimal. Kalo yang netral juga ada tapi biasanya kalo lagi ga ada isu kalo lagi ga ada krisis biasanya netral ke perusahaan kan. Nah, dari situ bisa dilihat media, ooh media ini cenderung ke berita-berita positif terkait tentang kita, itu bisa kita pegang. Yang negatif keliatan, loh kok media A B C lebih ke negatif nih. Itu bisa kita pegang. Nah dari dua-dua ini itu bisa dimasukin ke media relations, aktifitas humas kan...”*

Kegiatan media relations kepada media yang memberitakan positif ditujukan agar media menjadi lebih *aware* kepada perusahaan jika ada pemberitaan berikutnya dan antusias untuk memberitakan tentang perusahaan terkait citra. Lalu untuk media yang memberitakan negatif, strateginya diadakan peninjauan langsung kepadamedia tersebut. Peninjauan langsung ini ditujukan untuk mempertemukan direktur umum dengan pemred media tersebut.

*“...Nah dari dua-dua ini itu bisa dimasukin ke media relations, aktifitas humas kan. Nah masuk dah itu kita liat yang positif kok B,E,F dia lebih positif nih ke kita, kita harus maintain hubungannya. Supaya media-media ini juga sama kita aware kalo ada pemberitaan berikutnya, mereka antusias buwat memberitakan perusahaan terkait citra. Nah, yang negatif gimana? Kalo yang negatif pasti kita juga*

*dapat lihat, kok ini mereka agak-agak negatif ya. Nah, gimana caranya? Strateginya kita langsung tinjau, kita langsung media relations ke tempat mereka, kita ketemu sama pemred, langsung kita ketemu. Itu kita ketemukan pemrednya, pemred media yang memberitakan berita negatif segala macam, kita ketemukan langsung dengan si kepala humas kita direktur umumnya...”*

Lebih lanjutnya informan 1 menyatakan bahwa bertemu dengan pemred digunakan untuk bersilaturahmi. Hal ini dilakukan agar terjadi kesepahaman antara pihak media dan perusahaan mengenai isi berita yang diberitakan oleh media.

*Nanti disitu kita bisa ngobrol bareng, semacam silaturahmi, supaya kita bisa tahu dari isi hati ke hati kan. Bisa tahu kayak gimana nih pak beritanya, sebenarnya kita tuh lebih kesini. Jadi pemberitaan bisa kayak gini. Jadi kita bisa ngobrol sama-sama tahu, otomatis nanti berita berikutnya dia lebih netral, kalo engga dia lebih, kok lion kayak gini? Ahh kayaknya ga kayak gini deh. Coba deh kita tanya dulu. Nah, konfirmasi dulu ke perusahaan, baru mereka kasih keluar berita. Gitu.”*

Menurut informan 2, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menanggapi pemberitaan dari media adalah dengan mengadakan penyuluhan untuk mengingatkan bahwa melawan hukum itu akan ada akibatnya dan lebih meningkatkan program-program yang sudah berjalan.

*“...Kita adakan penyuluhan-penyuluhan lebih sering lagi, yang mengatakan, mengingatkan orang, me-remind orang bahwa aaa melakukan perbuatan yang melawan hukum itu akibatnya seperti ini kita ingatkan. Disisi lain kita juga lakukan program-program yang benar udah berjalan kita lebih tingkatkan lagi...”*

Selanjutnya informan 2 juga menambahkan bahwa perusahaan juga melakukan tindakan preventif melibatkan keluarga. Seperti, menghibau kepada keluarga pekerja jika kebetulan ada orang-orang yang bisa mengancam keselamatan orang lain dilingkungan anda dan dia bekerja diperusahaan ini, tolong sampaikan ke perusahaan agar perusahaan dapat melakukan tindakan preventif. Lebih baik perusahaan melakukan tindakan preventif daripada orang yang dapat mengancam keselamatan orang lain itu dilakukan tindakan yang represif oleh lembaga-lembaga yang berwenang.



*“...Kemudian kita lakukan juga preventif melibatkan keluarganya. Kalo ada orang-orang yang bisa mengancam keselamatan orang lain dan kebetulan ada di dalam lingkungan anda, dan dia bekerja di perusahaan ini, tolong disampaikan ke kami, supaya kami melakukan tindakan preventif. Lebih baik kita lakukan tindakan preventif daripada dia dilakukan tindakan represif oleh lembaga-lembaga aaa yang berwenang untuk itu. Nah ini kita, kita lakukan sekarang...”*

Menurut para informan, tindakan dan komunikasi yang dilakukan humas serta perusahaan adalah pertama, pihak perusahaan bekerja sama dengan BNN untuk melakukan pengecekan mendadak kepada para pilot di bandara-bandara setiap daerah. Kedua, menjaga hubungan dengan media (*Media Relations*) untuk membuat kesepahaman komunikasi antara perusahaan dengan media. Ketiga, melakukan penyuluhan lebih sering lagi untuk mengingatkan bahwa melawan hukum itu akan ada akibatnya dan lebih meningkatkan program-program yang sudah berjalan, dan yang keempat adalah perusahaan juga melakukan kegiatan preventif melibatkan keluarga para pekerja.

#### **4.6. Manajemen Krisis**

##### **4.6.1. Cara cepat yang dilakukan dalam Manajemen Krisis**

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada para informan penelitian, mengenai tentang cara cepat yang dilakukan oleh perusahaan untuk menanggapi pemberitaan dari media adalah sebagai berikut :

Menurut informan 1, cara yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan press release. Press release merupakan tahap awal sebelum membuat keputusan lebih lanjut lagi. Press release yang dikeluarkan berisikan tentang statement-statement dari direksi perusahaan, namun isi dari press release tersebut tetap sesuai dengan kenyataan yang terjadi.

*“Krisis... press release. Terutama kita press release dulu, itu kayak tahapan pertamalah ya sebelum kita buwat keputusan lebih lanjut lagi press release. Itu biarpun kita kirim selebar pernyataan direksi tapi terbukti ampuh seenggaknya.”*

Lebih lanjutnya informan 1 menyatakan bahwa melalui press release dengan atas nama perusahaan dan statement Direktur Umum, otomatis media tidak akan mengutak-utik statement perusahaan. Tapi press release tersebut harus sesuai dengan kebenaran.

*“...Kita jadi kalau sampai release sudah keluar dari atas nama perusahaan, otomatis media juga dia ga berani otak-atik lagi statement-statement dari direksi perusahaan. Gitu. Tapi tetep itu sesuai dengan kebenaran...”*

Menurut informan 2, cara cepat yang dilakukan dalam strategi manajemen krisis perusahaan untukanggapi berita yang dikeluarkan oleh media adalah dengan mengadakan konferensi pers oleh perusahaan. Namun, sebelum perusahaan melakukan konferensi pers, perusahaan butuh jeda. Jeda ini dimaksudkan untuk menggali apa yang sebenarnya terjadi sesuai fakta. Jeda tersebut juga digunakan untuk mengkroscek pemberitaan dengan isi yang diberitakan, apakah benar kenyataannya seperti yang diberitakan atau tidak ada kebenaran antara isi berita dengan kenyataan.

*“...itulah kita bikin konferensi pers. Nah, tapi kita juga butuh jeda tadi, minimal kita harus menggali apasih yang sebenarnya terjadi sesuai faktanya. Karena gini, kita tidak mau menyampaikan sesuatu yang tidak di dasarkan oleh fakta sesuai dengan karakter industri gitu...”*

Menurut informan 3, perusahaan harus cepat membuat statement apapun terkait dengan informasi krisis tersebut. Hal ini dilakukan agar tidak muncul spekulasi-spekulasi dari Publik.

*“...Siapapun yang nanya harus seperti itu, dan cepet-cepet buat statement apapun. Artinya, dengan informasi yang ada ke media. sehingga informasi yang ada tidak liar. Tidak ada, tidak ada aaa apa namanya, spekulasi- spekulasi...”*

Menurut hasil wawancara yang dilakukan kepada informan1 dan 2, cara cepat yang digunakan oleh perusahaan dalam strategi manajemen krisis adalah dengan membuat press release dan konferensi pers. Press release yang dibuat harus berdasarkan dengan fakta yang sebenarnya terjadi. Sebelum perusahaan membuat konferensi pers, perusahaan butuh jeda. Jeda ini

dimaksudkan untuk mendalami fakta tentang permasalahan yang sedang menimpa perusahaan. Kemudian informan 3 juga menambahkan bahwa perusahaan harus cepat untuk membuat statement perusahaan mengenai krisis yang sedang terjadi. Hal ini dilakukan agar tidak timbul spekulasi-spekulasi dari publik mengenai perusahaan.

#### 4.6.2. Pihak yang Merancang Strategi Manajemen Krisis

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada para informna penelitian mengenai pihak perusahaan yang merancang dan menentukan keputusan bagaimana strategi manajemen krisis yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah sebai berikut :

Menurut informan 1, pihak perusahaan yang merancang dan membuat keputusan strategi manajemen krisis perusahaan adalah Direktur Umum dan Dewan Direksi. Pihak humas perusahaan belum terlibat untuk menentukan strategi manajemen krisis perusahaan. Hal ini dikarenakan pihak humas hanya sebagai pusat informasi media. Humas hanya dapat memberikan informasi kepada direksi melalui direktur umum, selanjutnya direksilah yang membuat keputusan berdasarkan informasi yang telah diberikan oleh humas.

*“...Untuk pengambilan keputusan, memang belum dihumas. Itu langsung ke tadi yang saya bilang, atasan humasnya langsung itu direktur umum. Pengambilan keputusan langsung di direktur umum. Nantinya jawaban yang udah direksi atau unit terkait keluar akan humas sebarakan balik lagi ke media. Jadi gitu, jadi humas itu bener-bener di pusat informasi media.”*

Lebih lanjutnya informan 1 menegaskan kembali bahwa humas belum terlibat untuk pengambilan keputusan. Informan saatu juga menyatakan bahwa jika perusahaan mengalami krisis atau masalah, pasti semua direksi turun. Hal ini dikarenakan menyangkut nama perusahaan.

*“...Kalo untuk merancang pasti yang pasti belum terlibat, kayak tadi fungsi humas sebagai fungsi informasi media.humas yakin.kami semua yakin pasti semua direksi semua turun kalopun ada itu namanya krisis atau masalah pasti semua direksi turun. Mulai dari*

*direktur utama, direktur umum, direktur niaga, direktur.finance pun pasti semua turun, karena itu udah menyangkut nama perusahaan kan pasti semua turun.”*

Lebih lanjutnya informan 1 juga menjelaskan mengenai direksi lah yang membuat keputusan tentang strategi manajemen krisis perusahaan. Direksi tersebut terdiri dari Direktur Umum sampai direktur lain yang terkait dibawahnya. Kemudian informan menegaskan kembali bahwa humas di dalam perusahaan berfungsi sebagai pusat informasi media, untuk mengambil keputusan itu belum.

*“Mulai dari direktur umum sampai direktur lain terkait dibawahnya. Jadi gitu aja intinya humas itu disini sebagai pusat informasi media, gitu aja. Untuk ngambil keputusan langsung belum...”*

Pernyataan seperti ini juga ditambahkan oleh informan 2. Menurut informan 2 perancangan atau penentuan keputusan mengenai strategi manajemen krisis perusahaan dibicarakan pada level manajemen. Semua pihak manajemen memberikan masukan. Jadi itu merupakan keputusan bersama. Humas mengemas data masukan dari semua pihak menjadi satu komunikasi yang cocok untuk disampaikan kepada khalayak. Alurnya adalah informasi diterima humas, humas menyampaikan kepada direksi, kemudian setelah itu keputusan direksi sampaikan kepada humas dan humas mengemas itu untuk menyampaikan kepada khalayak.

*“Itu kita bicarakan pada level manajemen. Jadi semua kan punya andil. Karena proses produksi ini, pertama produk yang di desain ini tidak dihasilkan oleh satu, satu unit. Semua berperan. Mulai dari transportasi, training, lalu kemudian operasi, kemudian orang bekerja dilapangan. Nah mereka kan memberikan masukan-masukan untuk melengkapi data yang menjadi refrence ketika kita berkomunikasi dengan masyarakat.”*

Lebih lanjutnya informan 2 menyatakan bahwa pihak yang merancang strategi manajemen krisis adalah keputusan bersama. Tapi semua pihak punya skill yang berbeda-beda. Artinya hasil keputusan bersama tadi yang bebeda-beda skiil akan di kemas oleh humas menjadi satu komunikasi yang cocok untuk disampaikan kepada khalayak.

*“Itu sebenarnya, itu adalah keputusan bersama. Tapi kan masing-masing punya skill. Artinya, dari data-data itu nanti humas mengkemas itu menjadi satu komunikasi yang memang cocok untuk disampaikan kepada khalayak.”*

Lebih lanjutnya informan 2 menyatakan bahwa humas menyampaikan informasi kepada direksi selanjutnya direksi membuat keputusan kemudian hasilnya di kembalikan kepada humas untuk di kemas dan disampaikan kepadapublik.

*“Iyaaa alurnya informasi diterima humas, humas menyampaikan kepada kami, kemudian setelah itu informasi kami sampaikan kembali ke humas dan humas mengkemas itu.”*

Sedangkan informan 3 memberikan pernyataan yang berbeda. Menurut informan 3, peran humas dalam mengumpulkan informasi itu udah benar, namun peran humas yang tidak ikut disertakan dalam merancang dan menentukan keputusan itu patut dipertanyakana. Peran humas merupakan peran central dalam permasalahan seperti ini.

*“Saya memandang bahwa, mengumpulkan informasi itu udah bener. Cuma masalahnya ketika yang jadi masalah adalah ketika pihak humas tidak disertakan dalam pengambilan keputusan, bukan pengambilan keputusan, diikuti sertakan dalam menentukan strategi itu bisa dipertanyakan. Karena di maskapai penerbangan yang pernah saya tangani, itu peran PR sangat-sangat central...”*

Lebih lanjutnya informan 3 menyatakan penjelasan bahwa humas harus diikutsertakan karena Hal ini humas adalah pihak yang mengetahui bagaimana kondisi lapangan agar strategi yang dirancang dan diputuskan oleh perusahaan merupakan keputusan yang tepat. Dalam mendiskusikan strategi manajemen krisis perusahaan harus melibatkan semua stakeholder yang berkepentingan, tetapi difisi PR juga harus dilibatkan. Karena temuan-temuan dari PR akan berguna dalam menentukan apa yang harus dilakukan agar sesuai dengan lapangan.

*“...Karena ibaratnya gini loh, direksi itukan komandan, kalo dalam pertemuan ini misalnya. Misalnya jendral lah ini direksi. Sementara humas adalah kapten yang tahu dilapangan itu seperti ini dan*

**Universitas Indonesia**

*sebagainya. Nah jendral menentukan strategi kalo tidak melibatkan kapten, kapten lapangan gitu, itu nanti pas pada akhirnya pada pertempuran sesungguhnya bisa ga nyambung. Karena strateginya tidak sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan.”*

Kemudian lebih lanjutnya informan 3 menjelaskan kembali alasan humas harus diikut sertakan agar dalam konsep untuk menentukan strategi manajemen krisis sesuai dengan lapangan. humas lebih mengetahui media mana yang tepat untuk digunakan dalam strategi manajemen krisis. Hal ini dikarenakan humas merupakan pihak yang lebih tahu tentang apa yang terjadi di lapangan.

*“...Misalkan contohnya, ooh kita harus ngomong ke media, media ini yang paling pas, media ini yang paling berpengaruh, kalo penentuan itu tidak melibatkan humas mungkin nanti bisa tidak tepat. Sekarang kan media udah luas kan ya, ada media social ada media, nah kapan kita menggunakan media social media elektronik dan semua itu, itu kan yang mengerti adalah humas. Penentuan strategi, konsep penentuan strategi kan itu juga harus melihat apa yang ada dilapangan kan. Gitu loh. Artinya menurut pandangan saya PR sangat diperlukan saat menentukan strategi komunikasi atau strategi penanggulangan krisis. gitu loh, karena dia yang tau sekali, dia di lapangan lah.”*

Kemudian menurut informan 3, dalam membuat keputusan atau merancang strategi manajemen krisis sudah benar melibatkan semua stakeholder yang berkepentingan. Tapi, difisi PR juga harus dilibatkan, karena temuan-temuan dari PR akan berguna untuk hari berikutnya. Maksudnya untuk nanti dalam menentukan harus melakukan apakah perusahaan dalam strategi manajemen krisis yang sesuai dengan lapangan.

*“nah itu udah bener, dan itu harus melibatkan semua stakeholder yang berkepentingan disitu. Tapi komunikator atau difisi PR juga harus dilibatkan. Karena temuan-temuan dari PR ini akan berguna untuk hari berikutnya maksudnya untuk nanti dalam menentukan harus apa yang akan dilakukan agar sesuai dengan lapangan.”*

Menurut hasil wawancara kepada infroman 1 dan 2, pihak perusahaan yang merancang dan menentukan strategi manajemen krisis perusahaan adalah Direktur umum dan pihak Direksi. Humas belum ikut dalam kegiatan merancang dan menentukan strategi manajemen krisis perusahaan. Humas

**Universitas Indonesia**

hanya sebagai pusat informasi media. humas memberikan informasi dan data kepada Direktur Umum dan pihak Direksi. Namun, hal ini tidak disepakati oleh informan 3, menurut informan 3. Peran humas merupakan peran central dalam permasalahan seperti ini. Hal ini dikarenakan humas adalah pihak yang mengetahui bagaimana kondisi lapangan agar strategi yang dirancang dan diputuskan oleh perusahaan merupakan keputusan yang tepat. Karena temuan-temuan dari PR akan berguna untuk menentukan apa yang harus dilakukan sesuai dengan lapangan.

#### 4.7. Mengelola Krisis

##### 4.7.1. Prosedur atau Tahapan Dasar dalam Mengelola Krisis

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada para informan penelitian mengenai prosedur atau tahapan dasar dalam mengelola krisis oleh perusahaan, peneliti memperoleh hasil sebagai berikut:

Menurut informan 1 dan 2, perusahaan tidak memiliki prosedur dalam mengelola krisis tentang pemberitaan oleh media mengenai perusahaan. Perusahaan bekerja secara situasional dalam mengelola krisis tersebut. Keputusan dapat keluar langsung melalui Direktur Umum. Namun, perusahaan secara situasional tetap memiliki alur dalam mengelola krisis. Alurnya yang pertama kali dilakukan adalah dengan mengumpulkan data dan fakta.

Informan 1 :

*“Kita lebih situasional. Jadi..... maskapai penerbangan pastikan ada ya kayak misalkan planning untuk...., kalo misalkan ada krisis harus apa harus apa harus bagaimana. Tapi lebih kalo di perusahaan ini lebih ke situasional tadi seperti yang mas Danny bilang. Jadi kita.... tergantung masalahnya itu bisa langsung, langsung keluar keputusannya melalui si direktur umum. Gitu. Jadi kita harus ngambil actionnya harus gimana, kita tergantung dari direktur umum.”*

Informan 2 :

*“Humas itu situasional. Yang tadi aja, yang dijelaskan tadi, itulah prosedurnya. Dan kadang-kadang kan gini, ga ada waktu untuk kita*

*menyampaikan ke manajemen. Tetapi alurnya adalah yang pertama, kumpulkan data dan fakta...”*

Kemudian informan 1 juga menambahkan bahwa alur yang dimiliki oleh humas adalah semua berita masuk dulu ke humas, humas meneruskan ke divisi atau unit terkait. Untuk pengambilan keputusan belum di humas. Pengambilan keputusan melalui Direktur umum. Hasil dari keputusan yang telah diambil, kemudian diberikan kembali kepada humas. Selanjutnya keputusan tersebut humas sebarkan kembali ke media.

*“...Semua berita yang keluar lion air itupun soal pilot, delay, atau masalah, masuknya di humas dulu. Dari humas, baru kita teruskan ke divisi-divisi unit- unit yang terkait. Untuk pengambilan keputusan, memang belum dihumas. Itu langsung ke tadi yang saya bilang, atasan humasnya langsung itu direktur umum. Pengambilan keputusan langsung di direktur umum. Nantinya jawaban yang udah direksi atau unit terkait keluar akan humas sebarkan balik lagi ke media. Jadi gitu, jadi humas itu bener-bener di pusat informasi media.”*

Menurut informan 3, dalam krisis kita tidak bisa ada krisis baru bertindak, tapi kita harus punya yang namanya manual. Perusahaan-perusahaan besar biasanya memiliki SOP yang jelas, jika terjadi krisis apa yang harus dilakukan itu jelas. Artinya ada semacam petunjuk atau panduan yang didalamnya berisis persiapan menghadapi krisis.

*“...dalam krisis kita tidak bisa ada krisis baru bertindak tapi kita harus punya namanya manual. Kalo di perusahaan-perusahaan besar itu ada SOP nya itu jelas. Kalo terjadi ini akan ini, apa harus begini-begini itu jelas. Artinya ada semacam buku petunjuk atau mungkin panduan (guidance) namanya lebih kayak beberapa perusahaan yang kami tahu itu namanya crisis manual. Disitu ada persiapan dalam menghadapi krisis.”*

Lebih lanjutnya lagi informan 3 menyatakan bahwa perlunya prosedur atau tahapan dasar untuk mengelola krisis sangatlah penting. Harus ada semama petunjuk yang dipahami oleh masing-masing decision maker di dalam perusahaan.

*“Sangat penting, sangat penting, sangat penting maksudnya bisa, nama bisa macam-macam ya, bisa crisis manual. Tapi yang jelas ada*

**Universitas Indonesia**



*semacam guidens, yang dipahami oleh masing-masing pemegang sorry, masing-masing decesion maker di perusahaan...”*

Kemudian informan 3 menambahkan bahwa biasanya perusahaan besar punya petunjuk. Pada saat krisis ada pihak yang akan menentukan apakah itu krisis atau bukan. Hal ini dikarenakan tolak ukur krisis yang berbeda-beda. Maka dari itu harus ada pihak yang dapat menentukan itu krisis atau bukan dan penentuan krisis atau bukan tersebut ada di dalam panduan.

*“...biasanya perusahaan besar punya guidance. Saat krisis siapa yang menjadi spoke person. Saat krisis sperti ini siapa yang menentukan apakah itu krisis atau bukan. Karena krisis kan kadang-kadang kan sangat ini yaa, tolak ukurnya bisa berbeda-beda. Bila ada menurut saya ini belum krisis, ooh menurut saya ini udah krisis. si perusahaan yang sudah tertata dengan baik akan begitu bahwa, ooh ini krisis ooh itu tidak. Ini sudah ada semacam orang yang bisa menentukan itu, dan itu ada di buku panduan...”*

Lebih lanjutnya informan 3 menambahkan bahwa penanggulangan krisis itu tetep harus ada SOP nya. Dalam artian misalkan ada suatu krisis dalam maskapai penerbangan, jika krisis tersebut tidak membutuhkan crisis center, berarti krisis tersebut belum membutuhkan crisis center. Namun, setiap langkah dan aktivitas perusahaan dalam menangani krisis tetap harus mempunyai rujukan atau panduan.

*“...treatment terhadap krisis itu tetep harus ada SOP nya. Artinya gini, misalnya krisis yaa, misalnya maskapai penerbangan, kalau itu bisa disebut krisis tidak perlu crisis centre karena memang itu belum diperlukan. Setiap langkah dan aktivitas itu kan juga merujuk apa yang harus dibutuhkan. Kalau memang belum dibutuhkan crisis cetre, yaa ga harus dihunakan. Tapi, tetep tahapan harus ada untuk dilakukan.”*

Menurut informan 1 dan 2, perusahaan tidak menggunakan prosedur dalam mengelola krisis mengenai perusahaan yang diberitakan oleh media. perusahaan mengelola krisis secara situasional, tetapi perusahaan tetap memiliki alur untuk bagaimana caranya mengelola melalui pernyataan dari informan 1, bahwa semua berita masuknya dari humas, diteruskan kepada pihak terkait. Selanjutnya pengambilan keputusan oleh direktur umum. Kemudian keputusan yang sudah diambil, diserahkan kepada humas untuk

**Universitas Indonesia**

disebarluaskan. Hal ini tidak dibenarkan oleh pernyataan dari informan 3. Menurut informan 3, perusahaan seharusnya memiliki prosedur atau tahapan dasar yang ditujukan untuk mengelola krisis. Prosedur tersebut juga dapat digunakan untuk menentukan sesuatu dapat dikatakan krisis atau tidak. Setiap tindakan perusahaan dalam menangani krisis harus mempunyai rujukan atau panduan.

#### 4.7.2. Pendalaman Data dan Fakta

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada para informan penelitian bahwa pendalaman data dan fakta merupakan langkah awal perusahaan untuk mengelalo krisis. Maksud dari pendalaman data dan fakta adalah sebagai berikut:

Menurut informan 1, tindakan humas adalah mengumpulkan semua pemberitaan yang terkait dengan pemberitaan tentang maskapai perusahan Lion Air sering mengalami delay dan pilot Lion Air yang tertangkap menggunakan narkoba tetapi tidak langsung memberikan komentar ke publik. Perusahaan menahan dulu tanggapan dari perusahaan dan menunggu proses hukum yang sedang berjalan hingga selesai.

*“...Tindakan humas kita pasti ngumpulin semua berita-berita yang terkait dengan pemberitaan tersebut, tapi kita ga langung ke publik. Kita diem dulu, kita tunggu semua medianya itu bener-bener dan kita juga tunggu proses hukum. Tunggu proses hukum.*

Lebih lanjutnya informan 1 menambahkan bahwa setelah proses hukum selesai dan sampai benar-benar ada suatu keputusan dari hukum, barulah perusahaan mengundang media dengan mengadakan konfrensi pers. Hal ini ditujukan agar informasi yang keluar menjadi satu suara dan tidak abu-abu.

*“...Jadi hukum selesaikan dulu sampai bener-bener sampai bener-bener dinyatakan oke dia tertangkap, difonis, baru media kita undang semua. Jadi semua media yang selama kita menunggu proses hukum itu, pasti kan ngepush nih, itu kita tahan, kita keep, kita pasti bakal bikin confrence ke media. Jadi supaya satu suara keluar. Jadi ga abu-abu. Mendingan kita tunggu bener-bener dari polisi keputusan yang*

*udah keluar, baru kita kasih pendapat, baru kita kasih nih seperti ini sebenarnya yang terjadi.”*

Selanjutnya informan 2 juga menambahkan mengenai pendalaman data dan fakta. Menurut informan 2, dalam mengelola krisis perusahaan harus yakin betul dan sesuai dengan fakta apa yang menyebabkan krisis itu terjadi. Misalkan tentang delay, apa penyebab delay tersebut perusahaan dapat melihat data terlebih dahulu. Penyebabnya bisa dikarenakan *uncontrol* dan *controlable*. Jika karena *controlable*, berarti perusahaan ada yang tidak beres. Tetapi jika itu penyebabnya dikarenakan *uncontrolable*, kita jelaskan ke publik sesuai dengan pemahaman masyarakat akan informasi ini.

*“...Contohnya misalkan tentang delay. Kita harus yakin betul dan sesuai dengan data, apakah penyebab delay. Karena, filosofinya adalah apakah penyebab itu adalah uncontrol atau controlable. Kalo controlable berarti kita kan ada yang main-main. Tetapi kalo kita jelaskan itu uncontrolable dan memang cara kita menyampaikan informasi itu harus cocok dengan pemahaman masyarakat...”*

Kemudian lebih lanjutnya informan 2 menambahkan bahwa maksud dari menjelaskan data-datanya bahwa iklim di Indonesia itu berbeda-beda. Karena perbedaan iklim tersebut akhirnya dapat mempengaruhi. Inilah yang maksud dengan penguasaan produk, penguasaan data-data tentang kondisi di dalam masyarakat.

*“...Iya kan. Jadi kalo kita bilang gini, bahwa Indonesia itu iklimnya beda-beda. Bisa hujan di Medan, ga hujan di Jakarta. Bisa banjir di Jakarta, tapi di Semarang kering. Akhirnya bisa mempengaruhi, produk kita. Artinya dibalik itu kita harus kuasai sebenarnya bagaimana produk ini diliatin. Jadi penguasaan produk, penguasaan data-data tentang kondisi masyarakat kita...”*

Kemudian informan 2 menambahkan kembali bahwa perusahaan butuh jeda. Jeda digunakan untuk mencari fakta, informasi dan data sebelum perusahaan menyampaikan kepada publik. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar dapat menyampaikan suatu hal yang logis kepada masyarakat sesuai dengan kebenaran.

*“Jeda yang dimaksud digunakan untuk itu, mencari fakta sebelum kita menyampaikan, untuk merancang apa yang kita mau sampaikan. Untuk mengumpulkan informasi dan data. Sehingga kita bicara kan seperti tadi, ya intinya kita menyampaikan hal-hal yang memang logis di masyarakat...”*

Menurut informan 3, hal yang sudah dilakukan oleh perusahaan sudah benar. Karena perusahaan akan bicara ke publik, jika tidak berdasarkan dengan fakta akan berbahaya untuk perusahaan. Bahaya yang dimaksud adalah jika tidak berdasarkan fakta dapat memunculkan spekulasi. Strategi harus di dukung dengan fakta yang ada dan tidak mungkin berjalan sendiri.

*“Nah itu sudah benar itu, karena kita akan bicara ke publik kalo ga ada fakta itu yaa bahaya, bisa saja spekulasi.”*

*“Nah itu harus, itu strategi harus di dukung dengan fakta yang ada ga mungkin berjalan sendiri.”*

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada para informan, informan 1 dan 2 menyatakan bahwa dalam mengelola krisis perusahaan terlebih dahulu melakukan pendalaman data dan fakta. hal ini dilakukan agar pada saat perusahaan memberitahukan informasi kepada publik berdasarkan dengan kebenaran yang terjadi. Langkah perusahaan juga dibenarkan oleh informan 3. Menurut informan 3, informasi yang disampaikan ke publik harus berdasarkan dengan fakta. jika tidak berdasarkan dengan fakta dapat memunculkan spekulasi dari publik. Strategi harus di dukung dengan fakta dan tidak dapat berjalan sendiri.

#### **4.7.3. Membuat Batasan Isu**

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada para informan mengenai pembatasan isu, peneliti mendapatkan pernyataan dari para informan sebagai berikut:

Menurut informan 1, pada saat perusahaan sedang menunggu hasil dari proses hukum, perusahaan tidak memberikan komentar kepada publik sampai hasil dari proses hukum tersebut keluar. Perusahaan menahan terlebih dahulu semua pertanyaan dari media dan memberitahukan kepada media

bahwa perusahaan pasti akan membuat konferensi pers untuk memberikan informasi kepada publik.

*“...Kita diem dulu, kita tunggu semua medianya itu benar-bener dan kita juga tunggu proses hukum. Tunggu proses hukum jadi hukum selesaikan dulu sampai benar-bener sampai benar-bener dinyatakan oke dia tertangkap, difonis, baru media kita undang semua. Jadi semua media yang selama kita menunggu proses hukum itu, pasti kan ngepush nih, itu kita tahan, kita keep, kita pasti bakal bikin conference ke media...”*

Selanjutnya informan 1 menyatakan penjelasan mengenai pihak media memilih menahan jawaban dikarenakan agar jawaban yang keluar adalah jawaban yang satu suara dan tidak menjadi abu-abu atau membingungkan publik.

*“... Jadi supaya satu suara keluar. Jadi ga nanti medianya nanyain kita jawabnya ini, media nanya ini kita jawab ini, jadikan abu-abu. Mendingan kita tunggu benar-bener dari polisi keputusan yang udah keluar, baru kita kasih pendapat, baru kita kasih nih seperti ini sebenarnya yang terjadi.”*

Menurut informan 2, tindakan perusahaan untuk membatasi isu adalah dengan membuat *press release*. Namun, *press release* tersebut hanya bersifat sementara, tidak untuk menyelesaikan masalah. *Press release* tersebut juga di gunakan oleh perusahaan untuk menginformasikan bahwa nanti kami akan kasih kabar lebih lanjut.

*“...ada juga release yang kita keluarkan tetapi tidak untuk menyelesaikan masalah, bersifat sementara, menginformasikan bahwa nanti kami akan kasih kabar selanjutnya. Itu ada, ada...”*

Kemudian menurut informan 3, pada saat krisis perusahaan dengan segera harus membuat statement mengenai krisis tersebut sehingga informasi yang ada tidak liar. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya spekulasi-spekulasi yang dapat muncul di publik.

*“...Siapapun yang nanya harus seperti itu, dan cepet-cepet buat statement apapun. Artinya, dengan informasi yang ada ke media. sehingga informasi yang ada tidak liar. Tidak ada, tidak ada apa namanya, spekulasi- spekulasi...”*

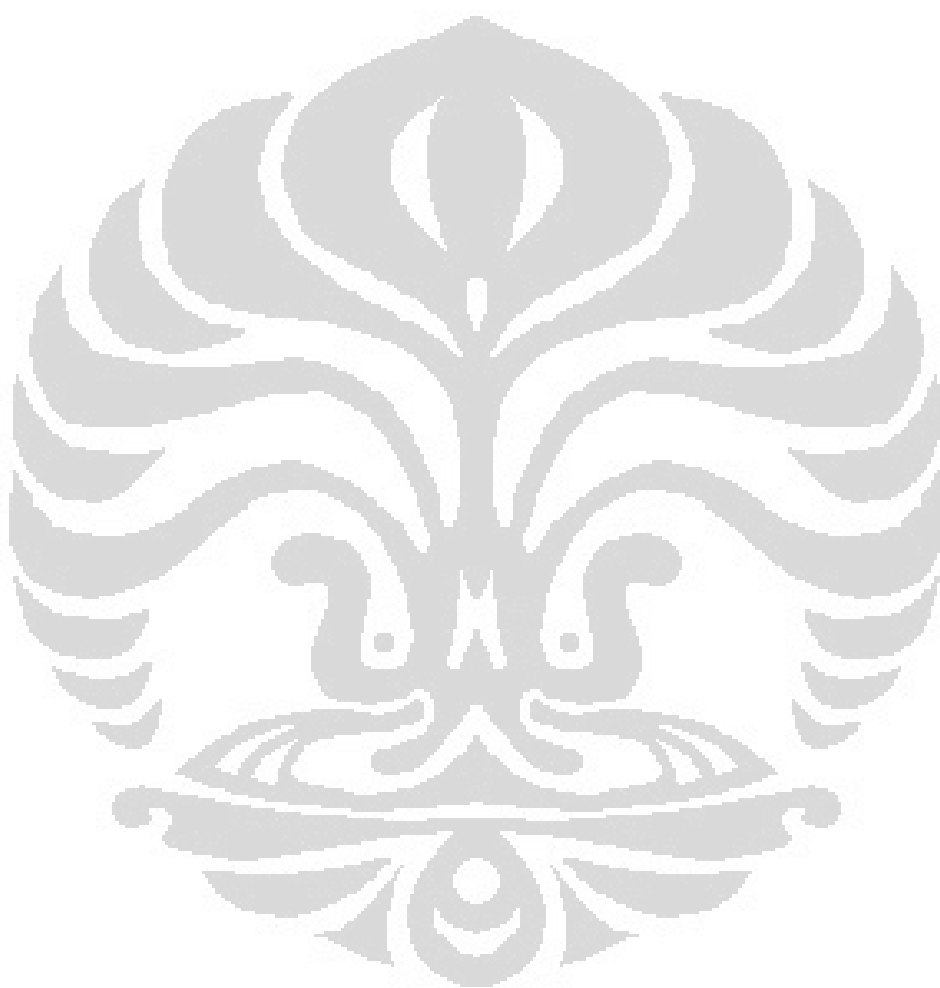
Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada informan penelitian, menuurt informan 1 pada saat menunggu proses hukum, perusahaan menahan dulu pertanyaan-pertanyaan dari media. perusahaan akan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari media setelah hasil dari proses hukum telah keluar. Perusahaan akan menginformasikan melalui konferensi pers. Kemudian informan 2 menambahkan dengan pernyataan bahwa untuk membatasi isu, perusahaan membuat press release. Namun, press release tersebut bersifat sementara dan tidak digunakan untuk menyelesaikan masalah. Press release tersebut juga digunakan untuk menginformasikan bahwa nantinya perusahaan akan memberitahukan informasi lebih lanjut. Hal ini dibenarkan juga oleh informan 3. Menurut informan 3, perusahaan harus dengan segera memberikan statement mengenai permasalahan yang sedang terjadi. Hal ini dilakukan agar informasi tidak menjadi liar dan tidak memunculkan spekulasi-spekulasi pada publik.

#### **4.7.4. Menunjuk Spoke Person**

Menurut informan 1, perusahaan menunjuk direktur umum untuk menjadi spoke Person perusahaan. Direktur umum yang mewakili perusahaan untuk memberikan informasi secara langsung kepada publik.

*“Kalo untuk sebagai public speakernya perusahaan itu direktur umum langsung. direktur umum yang akan berbicara mewakili perusahaan...”*

Dari hasil wawancara, data yang diperoleh bahwa saat terjadi krisis, perusahaan langsung menunjuk Direktur Umum untuk menjadi spoke person perusahaan. Direktur Umum yang akan langsung menjadi wakil dari perusahaan untuk menyampaikan informasi kepada publik.



## **BAB 5**

### **DISKUSI DAN INTERPRETASI DATA**

Dari hasil temuan yang di dapatkan dan telah di jabarkan di Bab 5 mengenai Analisa data, selanjutnya hasil dari temuan pada penelitian ini akan diinterpretasikan atau dijelaskan dengan menggunakan kerangka berpikir dan konsep yang ada pada Bab 2. Peneliti akan mendiskusikan hasil temuan peneltiian dengan konsep kerangka berpikir dan data triangulasi pada penelitian ini.

#### **5.1. Pandangan Lion Air Mengenai Krisis Terhadap Perusahaan**

##### **5.1.1. Pemahaman Lion Air Mengenai Krisis**

Michael Register dan Judy Larkin memberikan definisi krisis sebagai situasi yang membuat perusahaan menjadi subyek pembicaraan kalangan luas, yang memiliki potensi untuk tidak disukai, mendapat perhatian dari berbagai media baik nasional maupun internasional dan berbagai kelompok lain seperti konsumen, pemegang saham, karyawan beserta keluarganya, politisi, serikat perdagangan, dan kelompok lingkungan hidup yang atas satu alasan tertentu memiliki ketertarikan terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. (Register, 1997:131)

Pada umumnya, krisis dilihat sebagai suatu situasi kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya. Krisis menurut Fearn – Banks merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industri beserta khalayaknya, produk yang dihasilkannya, bahkan juga nama baik perusahaan atau organisasi itu sendiri. Biasanya suatu krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan suatu organisasi. Oleh sebab itu, sebagai suatu ancaman krisis harus ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali. (Putra, 1999:84)



Lion Air memiliki dua pemahaman mengenai krisis. Dua pemahaman tersebut adalah krisis komunikasi dan krisis *accident*. Krisis komunikasi yang dimaksud oleh Lion Air adalah pemberitaan yang menjurus ke arah negatif. Sedangkan yang dimaksud Lion Air dengan krisis *accident* adalah ketika pesawat dari Lion Air mengalami aksiden atau hilang *contact*. Data yang telah diperoleh menyatakan bahwa pemahaman krisis itu berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya. Lion Air memahami pemberitaan negatif yang ada di media massa merupakan krisis komunikasi yang menimpa perusahaan. Menurut pandangan praktisi humas, krisis perusahaan seringkali dipicu oleh krisis komunikasi.

### **5.1.2. Sikap Humas dan Perusahaan Terhadap Krisis**

Sikap humas dalam menanggapi suatu permasalahan krisis adalah dengan sikap aktif. Maksud dari sikap aktif humas adalah pada saat humas mengetahui permasalahan krisis tersebut, hari itu suatu krisis muncul, hari itu juga humas langsung mengkoordinasikan dengan atasan dan jika hari itu juga keluar keputusannya, maka hari itu juga humas memberikan informasi kepada media dan publik. Sikap aktif humas ini bermaksud untuk tanggap dan cepat dalam menyikapi krisis.

Kemudian dalam tataran perusahaan, sikap perusahaan dalam menyikapi krisis adalah dengan mengembalikan penilaian kepada masyarakat. Sikap untuk mengembalikan penilaian kepada masyarakat tidak diberikan secara begitu saja. Perusahaan juga memberikan penjelasan dan fakta-fakta tentang suatu krisis yang sedang terjadi. Perusahaan memberikan penjelasan kepada masyarakat dengan mengikutsertakan fakta-fakta tentang suatu krisis yang terjadi. Perusahaan menyampaikan penjelasan tentang fakta-fakta krisis tersebut secara masuk akal. Artinya bahwa informasi yang disampaikan tidak ada yang ditambahkan maupun dikurangi informasi sebenarnya. Hal ini dilakukan agar masyarakat dapat menilai sendiri bahwa informasi yang diberikan masuk akal dan merupakan kebenaran.

Dalam menyikapi krisis, humas Lion Air menyikapinya dengan aktif. Aktif yang dimaksud adalah tanggap dan menyadari adanya krisis. Sikap aktif humas menurut pandangan praktisis PR sudahlah tepat. Menurut praktisi PR, PR harus aktif untuk mencari informasi mengenai organisasi dimana dia berada. Kemudian, sikap yang diambil perusahaan adalah dengan mengembalikan penilaian tentang perusahaan kepada masyarakat. Namun, sikap mengembalikan penilaian kepada masyarakat tidak dengan cara begitu saja. Perusahaan juga mengikutsertakan penjelasan tentang krisis tersebut bisa terjadi sesuai dengan fakta. Hal ini disampaikan oleh perusahaan secara masuk akal tanpa mengurangi dan menambahkan informasi yang sebenarnya.

## **5.2. Strategi Humas**

### **5.2.1. Mengetahui Permasalahan (*fact finding*)**

Terdapat empat tahap yang Humas lakukan dalam strategi hubungan masyarakat yaitu: mengetahui permasalahan, perencanaan, mengambil tindakan dan komunikasi, dan evaluasi program. Empat tahap tersebut adalah mengetahui permasalahan (*fact finding*), perencanaan (*planning and programming*), mengambil tindakan dan komunikasi (*action and communicating*), dan evaluasi (*evaluation*). Mengetahui permasalahan, pada tahap ini dasarnya menimbulkan pertanyaan, “apakah yang terjadi sekarang?” ini maksudnya humas perlu mengambil situasi yang ada hubungan antara perusahaan dan publik. Tidak dengan hanya mengetahui situasi, tetapi perlu dipastikan apakah yang menjadi puncak permasalahan, golongan publik yang terlibat, dan kebijakan atau aktivitas perusahaan yang berkaitan. Informasi ini dapat diperoleh melalui penelitian atau sumber tidak formal seperti hubungan dengan pemimpin masyarakat, serikat pekerja, pemimpin politik, dan analisis konten media. (Mcelreath, 1993).

Tindakan humas untuk mengetahui permasalahan adalah dengan mengumpulkan semua pemberitaan yang terkait dengan pemberitaan yang menjadi permasalahan pada penelitian ini, tetapi tidak langsung memberikan komentar ke publik. Perusahaan menahan dulu tanggapan dari perusahaan

dan menunggu proses hukum yang sedang berjalan hingga selesai. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar informasi mengenai pernyataan perusahaan sesuai dengan kebenaran. Kemudian setelah proses hukum selesai, barulah humas bersama perusahaan mengundang pihak media untuk menghadiri konferensi pers yang ditujukan untuk menjawab semua pertanyaan media selama menunggu proses hukum selesai. kemudian, humas dalam kinerjanya untuk mengetahui permasalahan bekerja secara situasional. Akan tetapi, humas tetap memiliki alur dalam melakukan pekerjaannya untuk mengetahui permasalahan. Alurnya adalah dimulai dari mengumpulkan data dan fakta.

Menurut para informan, strategi humas untuk mengetahui masalah adalah dengan mengumpulkan semua pemberitaan yang terkait dengan perusahaan. Pemberitaan yang dikumpulkan oleh humas adalah pemberitaan dari media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba. Cara ini dibenarkan oleh praktisis humas, bahwa seorang humas harus aktif mencari informasi mengenai organisasinya. Kemudian, humas dalam melakukan kinerja untuk mengetahui permasalahan bekerja secara situasional. Namun, humas tetap memiliki alur dalam mencari tahu permasalahan yang menimpa perusahaan. Alur tersebut dimulai dengan mencari data dan fakta untuk mengetahui permasalahan yang menimpa organisasi.

### **5.2.2. Perencanaan (planning and Programming)**

Setelah informasi tentang apa yang “sedang terjadi sekarang?” dikumpulkan, maka humas akan mendapatkan gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang sedang terjadi. Humas perlu berusaha mengatasi permasalahan dengan merencanakan berbagai strategi humas untuk memastikan hubungan kesepahaman diantara publik dan perusahaan. Strategi ini dalam bentuk jangka panjang dan jangka pendek. Dalam usaha perencanaan ini harus dapat ditentukan tujuan yang ingin disampaikan, karena tanpa tujuan nyata, maka tujuan perencanaan tidak akan tercapai. Humas juga perlu memikirkan beberapa alternatif yang dapat memberikan

dampak secara maksimal. Dalam usaha untuk menyebarkan informasi perlu juga ditentukan teknik penyebaran seperti media manakah yang sesuai untuk digunakan. (Ruslan, 1998)

Dalam penelitian ini, peneliti tidak menemukan data yang dapat memperlihatkan humas memiliki perencanaan dalam strategi humas untuk mengelola krisis. Hal ini dikarenakan setelah humas mengumpulkan data dan informasi untuk mengetahui permasalahan, pihak humas langsung menyerahkan data tersebut kepada pihak direksi. Direksi merupakan pihak yang membuat perencanaan bagaimana strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Humas belum dapat menentukan bagaimana strategi manajemen krisis dengan strategi humas. Hal ini dikarenakan fungsi humas pada perusahaan hanya sebagai pusat informasi media.

Menurut pandangan praktisi kehumasan, seharusnya humas harus melakukan perencanaan dengan strategi humas. Perencanaan tersebut dapat melihat dari faktor komunikasi yaitu *crisis preparation*. Ada 4 persiapan krisis, mitigasi, persiapan, respon, dan evaluasi. Mitigasi merupakan langkah-langkah jangka panjang untuk mengantisipasi. Salah satu fungsi PR yang baik adalah mitigasi.

### **5.2.3. Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi Melalui Program Strategi Manajemen Krisis (*action and communicating*)**

Tindakan dan komunikasi yang dilakukan oleh humas juga merupakan tindakan dan komunikasi perusahaan untuk menangani krisis. Tindakan dan komunikasi ini merupakan program dari strategi manajemen krisis perusahaan. Tindakan tersebut adalah bekerja sama dengan pihak Badan Narkotika Nasional (BNN) bersama perusahaan untuk langsung terjun ke bandara-bandara di setiap daerah secara mendadak. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa secara mendadak para pilot yang sedang bekerja dan memastikan bahwa mereka aman dari pengaruh narkoba.

Kemudian humas juga melakukan kegiatan untuk menjaga hubungan dengan pihak media atau melakukan kegiatan humas yaitu (*Media*

*Relations*). Kegiatan ini dilakukan berawal dari kegiatan memonitoring pemberitaan oleh media tentang perusahaan. Setelah kegiatan monitoring dilakukan, humas mendapatkan hasil yaitu berita positif dan berita negatif. Media yang memberitakan positif tetap dipegang oleh perusahaan. Media yang memngeluarkan berita negatif dan positif dapat dimasukkan ke dalam aktifitas humas yaitu *media relations*. Kegiatan *media relations* kepada media yang memberitakan positif ditujukan agar media tersebut menjadi lebih aware kepada perusahaan jika ada pemberitaan berikutnya maka media tersebut diharapkan antusias untuk memberitakan tentang perusahaan terkait citra. Lalu untuk media yang memberitakan negatif, tindakannya adalah dengan mengadakan peninjauan langsung kepada media tersebut. Peninjauan langsung ini ditujukan untuk mempertemukan direktur umum dengan pemred dari media tersebut. Pihak perusahaan menemui pihak media adalah untuk bersilaturahmi. Hal ini dilakukan agar terjadi kesepahaman antara pihak media dan perusahaan mengenai isi berita yang diberitakan oleh media

Selanjutnya perusahaan juga melakukan tindakan mengadakan penyuluhan yang ditujukan untuk mengingatkan, bahwa melawan hukum itu akan ada akibatnya. Perusahaan juga mengambil tindakan untuk lebih meningkatkan program-program yang sudah berjalan. Perusahaan juga melakukan tindakan preventif yang melibatkan keluarga para pekerja. Tindakan preventif tersebut seperti, menghibau kepada keluarga pekerja jika kebetulan ada orang-orang yang bisa mengancam keselamatan orang lain dilingkungan anda dan dia bekerja diperusahaan ini, tolong untuk menyampaikan ke perusahaan agar perusahaan dapat melakukan tindakan preventif. Lebih baik perusahaan melakukan tindakan preventif daripada orang yang dapat mengancam keselamatan orang lain tersebut dilakukan tindakan yang represif oleh lembaga-lembaga yang berwenang.

Humas beserta perusahaan Lion Air melakukan tindakan dan komunikasi melalui program strategi manajemen krisis. Tindakan dan komunikasi yang dilakukan humas serta perusahaan dalah pertama, pihak perusahaan bekerja sama dengan BNN untuk melakukan pengecekan mendadak kepada para pilot di bandara-bandara setiap daerah. Kedua,

menjaga hubungan dengan media atau melakukan kegiatan (*Media Relations*) untuk membuat kesepahaman komunikasi antara perusahaan dengan media. Ketiga, melakukan penyuluhan lebih sering lagi untuk mengingatkan bahwa melawan hukum itu akan ada akibatnya dan lebih meningkatkan program-program yang sudah berjalan, dan yang keempat adalah perusahaan juga melakukan kegiatan preventif melibatkan keluarga para pekerja.

### 5.3. Manajemen Krisis

#### 5.3.1. Cara Cepat yang dilakukan dalam Strategi Manajemen Krisis.

Krisis menurut Fearn–Banks merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industri beserta khalayaknya, produk yang dihasilkannya, bahkan juga nama baik perusahaan atau organisasi itu sendiri. Biasanya suatu krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan suatu organisasi. Oleh sebab itu, sebagai suatu ancaman krisis harus ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali. (Putra, 1999:84)

Humas Lion Air dalam mengelola krisis memiliki cara cepat. Cara cepat yang dilakukan adalah dengan membuat press release. *Press release* yang dibuat humas berisi tentang statement Direktur Umum. Pembuatan *press release* ini juga menjadi langkah pertama yang dilakukan oleh humas dalam mengelola krisis. *Press release* yang diberikan kepada media dari humas Lion Air harus sesuai dengan kebenaran yang terjadi.

Setelah humas mengirimkan *press release*, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah dengan mengadakan konferensi pers oleh perusahaan. Namun, sebelum perusahaan mengadakan konferensi pers, perusahaan membutuhkan jeda. Jeda ini digunakan oleh perusahaan untuk menggali apa yang sebenarnya sedang terjadi sesuai dengan fakta yang ada. Jeda tersebut juga dimaksudkan untuk mengkonfirmasi isi berita dengan kenyataan yang sebenarnya.

Dalam melakukan strategi untuk mengelola krisis, humas Lion Air memiliki strategi cepat yang digunakan untuk mengelola krisis. Strategi humas Lion Air tersebut adalah dengan membuat *press release* yang berisikan statement dari Direktur Umum Lion Air dan dilanjutkan dengan mengadakan konferensi pers. Namun, sebelum diadakannya konferensi pers, perusahaan membutuhkan jeda. Jeda ini digunakan oleh perusahaan untuk menggali apa yang sebenarnya sedang terjadi. Kemudian jeda ini juga digunakan oleh perusahaan untuk melakukan kroscek isi pemberitaan terhadap kenyataan yang sebenarnya.

### **5.3.2. Pihak yang Merancang Strategi Manajemen Krisis**

Hasil data yang ditemukan oleh peneliti dalam penelitian ini, bahwa pihak yang merancang strategi manajemen krisis yang digunakan untuk menangani krisis tentang pemberitaan Lion Air adalah Direktur Umum beserta jajaran direksi lainnya. Humas Lion Air tidak ikut serta dalam perancangan dan penentuan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dikarenakan fungsi humas di dalam manajemen yaitu sebagai pusat informasi media.

Menurut Rosady Ruslan mendefinisikan manajemen krisis dalam kehumasan sebagai berikut. “Strategi PR dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu peristiwa krisis. Di samping itu membuka saluran informasi atau timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya”. (Ruslan, 2008)

Dari definisi diatas, seharusnya manajemen krisis masuk ke dalam strategi yang dilakukan oleh PR. Humas secara definisi dapat dilibatkan dalam perancangan strategi manajemen krisis, karena strategi manajemen krisis merupakan bagian dari strategi humas. Hal ini juga ditambahkan oleh

data dari praktisis kehumasan, bahwa peran humas yang tidak ikut serta dalam merancang strategi manajemen krisis patut dipertanyakan. Peran humas merupakan peran central dalam permasalahan seperti ini. Humas harus dapat diikutsertakan dalam perancangan strategi manajemen krisis perusahaan, ini dikarenakan humas merupakan pihak yang mengetahui bagaimana kondisi lapangan. Temuan-temuan PR di lapangan akan berguna dalam menentukan apa yang harus dilakukan agar sesuai dengan lapangan.

## **5.4. Mengelola Krisis**

### **5.4.1. Prosedur atau Tahapan Dasar dalam Mengelola Krisis**

Dalam mengelola krisis mengenai pemberitaan dari media tentang maskapai Lion Air adalah maskapai yang paling sering *delayed* dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba, humas dan perusahaan tidak memiliki prosedur atau tahapan dasar untuk mengelola krisis tersebut. Humas bekerja secara situasional untuk mengelola krisis. Keputusan tentang bagaimana mengelola krisis dapat langsung keluar dari Direktur Umum. Namun, humas dan perusahaan bekerja secara situasional tetap memiliki alur. Alurnya berawal dari mengumpulkan data dan fakta.

Kemudian alur yang dimaksud adalah awalnya semua berita masuk terlebih dahulu kepada humas. Selanjutnya, humas meneruskan kepada divisi atau unit terkait. Untuk pengambilan keputusan belum dilakukan oleh humas. Pengambilan keputusan dilakukan oleh Direktur Umum. Hasil keputusan yang telah diambil oleh Direktur Umum diberikan kepada humas. Selanjutnya keputusan tersebut humas sebarkan kembali ke media.

Dalam mengelola krisis mengenai pemberitaan dari media tentang maskapai Lion Air merupakan maskapai yang paling sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba, seharusnya humas dan perusahaan memiliki prosedur atau tahapan dasar yang ditujukan untuk mengelola krisis tersebut. Menurut pandangan praktisi kehumasan, dalam krisis tidak bisa suatu perusahaan ada krisis kemudian baru bertindak. Tetapi perusahaan harus punya yang namanya manual. Perusahaan-perusahaan besar



biasanya memiliki SOP yang jelas, jika terjadi krisis apa yang harus dilakukan oleh perusahaan itu sudah jelas. Artinya ada semacam petunjuk atau panduan yang di dalamnya berisi persiapan menghadapi krisis. Prosedur atau tahapan dasar untuk mengelola krisis sangatlah penting. Perusahaan harus memiliki semacam petunjuk yang dipahami oleh masing-masing *decision maker* di dalam perusahaan. Jadi, pada saat krisis terjadi sudah ada pihak yang akan menentukan apakah itu krisis atau bukan. Hal ini dikarenakan tolak ukur krisis yang berbeda-beda. Maka dari itu perusahaan harus memiliki pihak yang dapat menentukan bahwa sesuatu permasalahan itu dikategorikan krisis atau bukan dan penentuan krisis atau bukan tersebut ada di dalam panduan.

Jadi, penanggulangan krisis itu harus memiliki SOP. Maksudnya adalah, misalkan ada suatu krisis dalam maskapai penerbangan, jika krisis tersebut tidak membutuhkan crisis center, berarti krisis tersebut belum membutuhkan crisis center. Namun, setiap langkah dan aktivitas perusahaan dalam menangani krisis tetap harus memiliki rujukan atau panduan.

#### **5.4.2. Pendalaman Data dan Fakta**

Silih Agung Wisesa memberikan detail langkah-langkah yang harus diambil oleh PR ketika menghadapi krisis. Yang pertama adalah pendalaman data dan fakta. dari data yang telah diperoleh dalam penelitian ini, humas Lion Air telah melakukan pendalaman data dan fakta mengenai krisis yang menerpa perusahaan. pendalaman data dan fakta yang dilakukan oleh humas Lion Air adalah dengan mengumpulkan semua pemberitaan yang terkait dengan pemberitaan tentang maskapai perusahaan Lion Air sering mengalami delay dan pilot Lion Air yang tertangkap menggunakan narkoba tetapi tidak langsung memberikan komentar ke publik. kemudian humas Lion Air juga menunggu hasil keputusan hukum agar nantinya dalam, hal ini dilakukan untuk mendalami fakta tentang informasi yang nantinya akan disampaikan kepada publik.

Langkah lainnya untuk melakukan pendalaman data dan fakta untuk mengelola krisis, perusahaan harus yakin betul dan sesuai dengan fakta apa

yang menyebabkan krisis itu terjadi. Misalkan tentang delay, apa penyebab delay tersebut perusahaan dapat melihat data terlebih dahulu. Penyebabnya bisa dikarenakan *uncontrol* dan *controlable*. Jika karena *controlable*, berarti perusahaan ada yang tidak beres. Tetapi jika itu penyebabnya dikarenakan *uncontrolable*, kita jelaskan ke publik sesuai dengan pemahaman masyarakat akan informasi ini. Data-data yang didapatkan untuk nantinya memberi penjelasan ke publik adalah mengenai penjelasan tentang faktor penyebab delay dari *uncontrolable*. Faktor tersebut bisa dikarenakan bahwa iklim di Indonesia itu berbeda-beda. Karena perbedaan iklim tersebut akhirnya dapat mempengaruhi. Inilah yang maksud dengan penguasaan produk, penguasaan data-data tentang kondisi di dalam masyarakat.

Kemudian proses pendalaman data dan fakta juga dilakukan perusahaan saat perusahaan membuat jeda sebelum mengadakan konferensi pers. Jeda digunakan oleh pihak perusahaan untuk mencari fakta, informasi dan data sebelum perusahaan menyampaikan kepada publik. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar dapat menyampaikan suatu hal yang logis kepada masyarakat sesuai dengan kebenaran.

Menurut pandangan praktis kehumasan, humas dan perusahaan telah melakukan tindakan yang benar. Hal ini dikarenakan perusahaan akan berbicara ke publik, jika tidak berdasarkan dengan fakta akan berbahaya untuk perusahaan. Bahaya yang dimaksud adalah jika tidak berdasarkan fakta dapat memunculkan spekulasi. Strategi harus didukung dengan fakta yang ada dan tidak mungkin berjalan sendiri.

#### **5.4.3. Membuat Batasan Isu**

Membuat batasan isu merupakan langkah detail yang harus diambil seorang PR dalam menghadapi krisis menurut Silih Agung Wisesa. Dari data yang telah diperoleh dalam penelitian ini, batasan isu yang dilakukan oleh humas Lion Air adalah tidak memberikan jawaban kepada pihak media yang menghujani mereka dengan banyak pertanyaan pada saat menunggu keputusan dari proses hukum. Hal ini dilakukan oleh humas Lion Air agar

informasinya yang mereka keluarkan kepada publik menjadi satu suara dan tidak menjadi abu-abu yang dapat membingungkan publik. oleh karena itu humas Lion Air menahan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan kepada mereka pada saat menunggu hasil keputusan dari proses hukum.

Kemudian, dalam membuat batasan isu perusahaan juga menggunakan *press release*. *Press release* yang dikeluarkan bersifat sementara dan tidak digunakan oleh perusahaan untuk menyelesaikan masalah. *Press release* tersebut juga digunakan untuk menginformasikan bahwa nantinya perusahaan akan memberikan informasi lebih lanjut.

#### **5.4.4. Menunjuk Spoke Person**

Menentukan spoke person pada saat krisis merupakan langkah detail dalam menghadapi krisis. Pada saat terjadi krisis, Lion Air menunjuk Direktur umum sebagai spoke person perusahaan. Direktur Umum inilah yang akan langsung menjadi wakil perusahaan untuk menyampaikan informasi kepada publik.

## BAB 6

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis dan interpretasi data dari hasil wawancara dan data sekunder yang peneliti dapatkan dalam penelitian, peneliti membuat beberapa kesimpulan sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Lion Air memiliki dua pemahaman krisis. Dua pemahaman krisis tersebut adalah krisis komunikasi dan krisis *accident*. Maksud dari krisis komunikasi adalah mengenai pemberitaan dari media yang menjerumuskan ke arah negatif yang menyebabkan perusahaan menjadi pembicaraan kalangan banyak dan mendapatkan perhatian dari media. Pemahaman ini sesuai dengan pemahaman krisis yang dinyatakan oleh Regester & Larkin. Kemudian, pemahaman tentang krisis *accident* adalah suatu krisis yang dialami perusahaan jika pesawat perusahaan mengalami kecelakaan atau hilang *contact*.
2. Dalam manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines, Humas Lion Air secara garis besar telah melaksanakan konsep-konsep strategi Humas dalam manajemen krisis menurut McElreath yaitu: Pendalaman fakta (*fact finding*), Perencanaan (*planning and programming*), Mengambil tindakan dan berkomunikasi (*action and communicating*). Langkah-langkah dalam mengelola krisis yang dilakukan oleh Humas Lion Air belum sepenuhnya menjalankan konsep pengelolaan krisis menurut Angela Muray dan Silih Agung Wasesa. Hal ini dikarenakan humas tidak ikut serta dalam perancangan dan penentuan mengenai strategi untuk mengelola krisis. Langkah-langkah Humas Lion Air dalam mengelola krisis yang sesuai dengan konsep pengelolaan krisis menurut Angela Muray dan Silih Agung Wasesa yaitu: **Pendalaman data dan fakta** dengan cara Humas mengumpulkan pemberitaan yang

ditujukan untuk pendalaman data dan fakta tentang penyebab delay dan kebenaran pilot Lion Air menggunakan narkoba, **Membuat batasan isu** dengan cara menahan tanggapan perusahaan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang pihak media ajukan selama pihak perusahaan sedang menunggu keputusan proses hukum, Dalam membuat batasan isu, perusahaan juga menggunakan press release yang sifatnya sementara dan tidak ditujukan untuk menyelesaikan masalah, Perusahaan **menunjuk *spoke person*** untuk mewakili perusahaan dalam menyampaikan informasi kepada publik.

## **6.2. Implikasi Penelitian**

### **6.2.1. Akademis**

Hasil penelitian ini memiliki implikasi akademis sebagai berikut:

1. Penelitian ini memperkuat konsep peran humas dalam mengelola krisis, bahwa dalam mengelola krisis dibutuhkan data dan fakta yang humas kumpulkan dalam pendalaman fakta untuk menentukan langkah selanjutnya.
2. Penelitian ini memperkuat konsep strategi humas yang sangat dibutuhkan dalam langkah-langkah yang digunakan dalam menangani krisis.

### **6.2.2. Praktis**

Perusahaan membutuhkan kinerja dalam manajemen krisis yang perusahaan lakukan untuk mengelola krisis. Peran penting yang dimiliki humas dalam strategi manajemen krisis adalah dengan melakukan pendalaman data dan fakta mengenai informasi tentang krisis yang terjadi di dalam perusahaan. Semua data dan fakta yang telah humas dapatkan akan menjadi suatu modal yang dapat bermanfaat dalam menentukan langkah selanjutnya untuk mengelola krisis. Kemudian, Humas harus dapat terlibat

dalam penentuan dan perancangan strategi manajemen krisis untuk mengelola krisis yang menimpa perusahaan.

### **6.3. Rekomendasi**

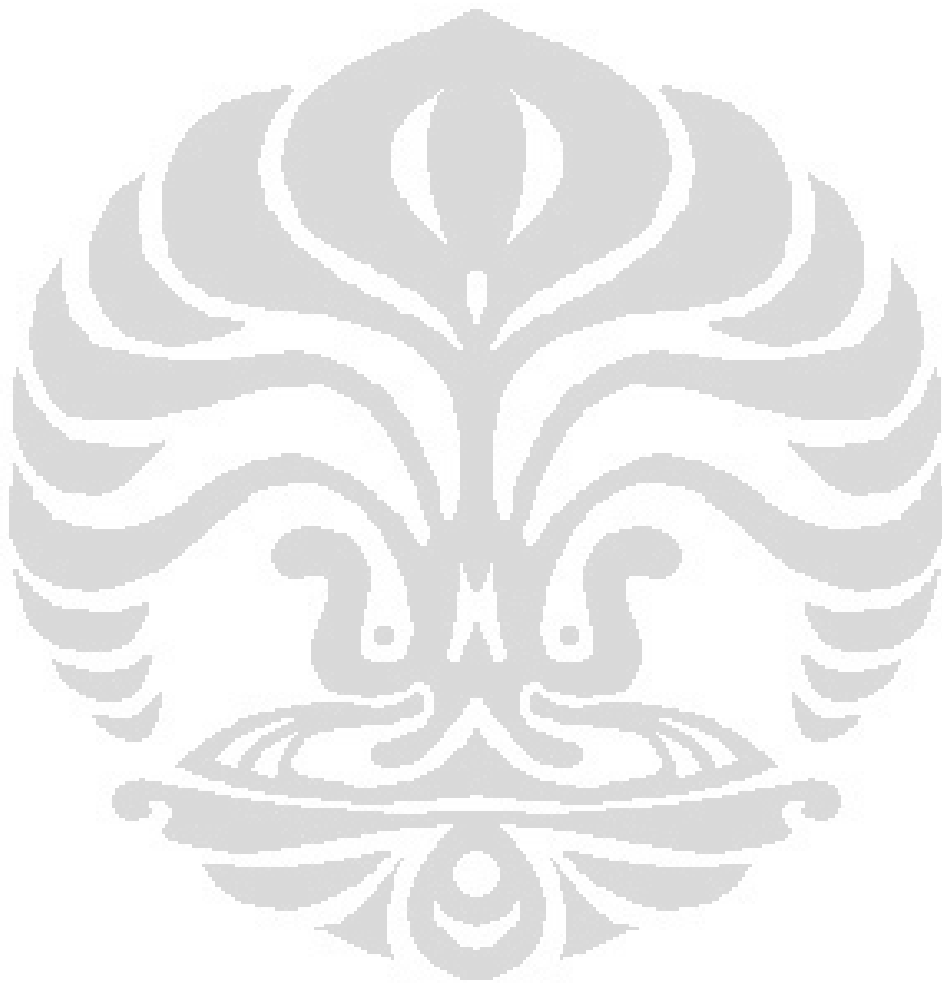
#### **6.3.1. Akademis**

Dari hasil penelitian ini, peneliti merekomendasikan kepada peneliliti selanjutnya untuk meneliti lebih jauh mengenai pemahaman krisis yang ada pada maskapai penerbangan. Selanjutnya, peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai prosedur atau tahapan dasar pada maskapai penerbangan yang digunakan untuk menangani krisis yang muncul dari krisis komunikasi.

#### **6.3.2. Praktis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk humas Lion Air, bahwa dalam mengelola krisis humas memiliki prosedur dan tidak bekerja secara situasional. Humas juga dapat ikut serta dalam perancangan dan penentuan keputusan mengenai strategi manajemen krisis yang akan dilakukan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan humas mempunyai peranan penting dalam mencari informasi data dan fakta yang sebenarnya terjadi, ini menjadikan humas lebih mengetahui tentang kondisi sebenarnya agar keputusan yang diambil untuk menangani krisis merupakan keputusan yang sesuai dengan lapangan.

Hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan untuk perusahaan, bahwa krisis perusahaan bisa disebabkan dari krisis komunikasi. Hal ini bisa menambahkan ke dalam pemahaman perusahaan terhadap krisis agar menjadi lebih mengetahui bahwa krisis komunikasi juga perlu untuk dikelola dengan baik.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Cram, Tony. (2001). *Customer that Count : How to Build Living Relationship with Your Most Valuable Customer*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Creswell, John. W. (2009). *Reseach Design, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: KIK Press.
- Cutlip, Scott M, Center, Allen. H, & Broom, Glen. M. (1985). *Effective Public Relations, 6th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cutlip, Scott M, Center, Allen. H, & Broom, Glen. M. (2006). *Effective Public Relations, 9th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. USA: Cambridge University Press.
- Jefkins, Frank. (1992). *Public Relations: Fourth Edition*. London: Pitman Publishing.
- Kountur, Ronny D. (2003). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Kriyanto, Rachmat. (2007). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana
- Macnamara Jim, & Silih A. W. (2010). *Strategi Public Relations*. Gramedia Pustaka Utama
- Masyhuri, & Zainudin, M. (2008). *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Masyhuri, & Zainudin, M. (2008). *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mcelreath, M. P. (1993). *Managing Systematic and Ethical Public Relations*. Wisconsin: Brown and Benchmark.
- Murray, A. (2001). *Public Relations*. Berkshire: Hodder & Stoughton Ltd.
- Murray, A. (2001). *Teach Yourself: Public Relations*, Great Britain: Hodder & Stoughton Educational.
- Moleong, J. Lexy. (2005). *Metode Penelitian Kulitatif, Edisi Revisi*. Bandung: Rosda.



- Nawawi, H. (1993). *Metode Peneiitian Bidang Sosial* . Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Newman, William L. (2000). *Social Reseach Methods*. London: Allyn & Bacon.
- Newman, William L. (2003). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. USA: Pearson education.
- Newsome, Doug., Judy V.Turk & Dean Kruckerberg. (2000). *This is PR: The Realities of Public Relatiosn, edition 7*. Wadworth Thomson Learning.
- Nova, Firzan. (2009). *Crisis Public Relations*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Regester, Michael, & Judy Larkin. (2000). *Risk Issues and Crisis Management*. London: Kogan Page.
- Kasali, R. (2000). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. PT. Pustaka Utama Grafiti, Jakarta.
- Patton, Michael Q. (2002). *Qualitative Reseach &Evaluation Methods. Third Edition*, London: Sage Publications Inc.
- Powell, John P. (2005). *Crisis-A Leadership Opportunity*.
- Putra, I Gusti N. (1999). *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Rakhmat, Jalaludin. (1995). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ruslan, Rosady. (2003). *Metode Penelitian Public Relation dan Komunikasi*.
- Ruslan, Rosady. (2006). *Metode Penelitian: Public Relations dan Komunikasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. (2008). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi : Konsepsi dan Aplikasi. Ed. Revisi 9*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Strauss Anselm, & Julliet Corbin. *Basics of Qualitative Research 2nd Editions*. United State America: Sage Publicatons, Inc.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Smith, R. D. (2005). *Strategy Planning for Public Relations 2nd Editions*. lawrence erlbaum associates.
- Wilcox, Dennis L. (2000). *PR: Strategies and Tactics, 6 Editions*. Longman.

**Internet :**

Fauzi, M. (2012, februari 2). Retrieved maret 3, 2012, from mediaindonesia.com:

<http://www.mediaindonesia.com/read/2012/02/04/296223/289/101/Lagi-Pilot-Lion-Air-Nyabu-Ditangkap-BNN->

Daniel, W. (2012, Januari 9). *berita*. Dipetik Mei 9, 2012, dari detiknews:

<http://news.detik.com/read/2012/01/09/065247/1810065/10/daftar-maskapai-paling-sering-telat-lion-air--juara--pertama>

Sutrisno, E. D. (2012, februari 7). *berita*. Dipetik mei 30, 2012, dari detikNews:

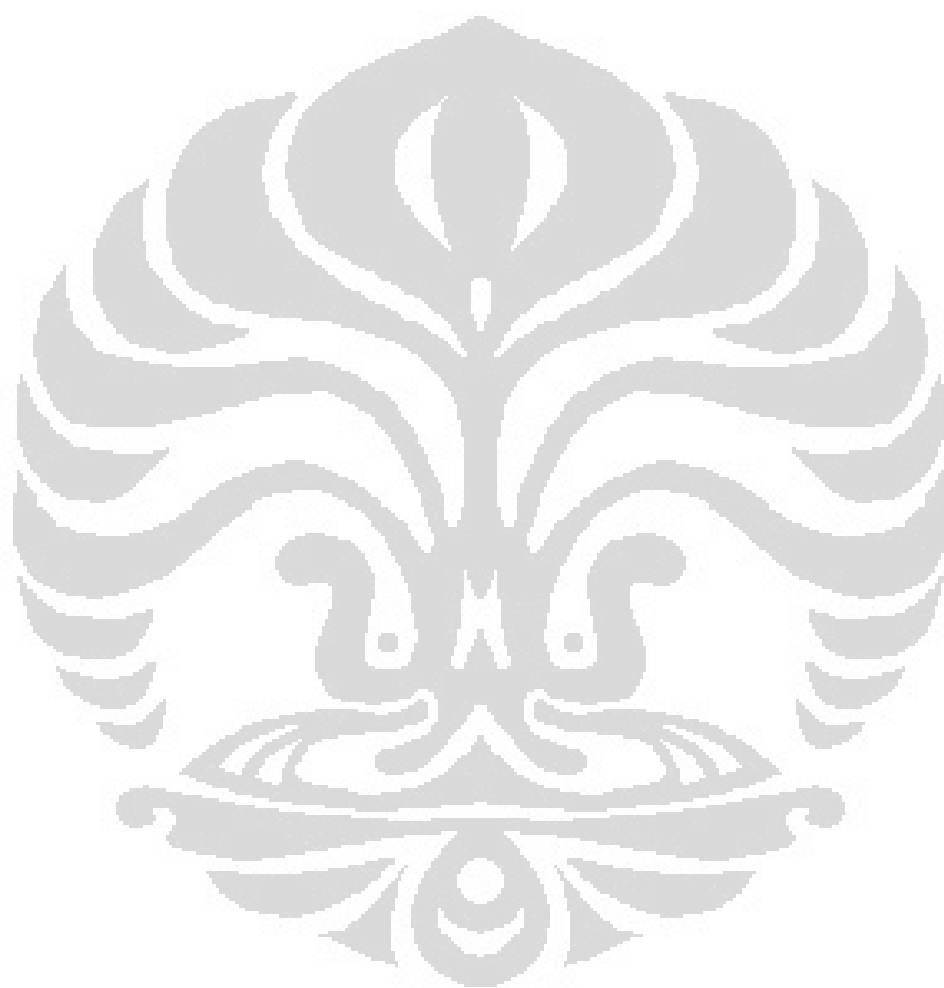
<http://news.detik.com/read/2012/02/07/003731/1835816/10/pilot-lion-air-ss-nyabu-permalukan-dunia-penerbangan-indonesia>

Haryanto, A. (2012, februari 4). *berita*. Dipetik mei 30, 2012, dari detikNews:

<http://news.detik.com/read/2012/02/04/115626/1834106/10/pilot-lion-air-tertangkap-basah-pakai-sabu-di-hotel-di-surabaya>

Widyastuti, I. (2012, mei 24). *warta*. Dipetik mei 30, 2012, dari waspada.co.id:

[http://waspada.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=247535:keterlalaian-lion-air-harus-dihukum&catid=77:fokusutama&Itemid=131](http://waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=247535:keterlalaian-lion-air-harus-dihukum&catid=77:fokusutama&Itemid=131)



## LAMPIRAN

### **Lampiran 1. Pedoman Wawancara**

- 1.1 Panduan Wawancara Informan 1**
- 1.2 Panduan Wawancara Informan 2**
- 1.3 Panduan Wawancara Informan 3**

### **Lampiran 2. Transkrip Wawancara**

- 2.1 Transkrip Wawancara Informan 1**
- 2.2 Transkrip Wawancara Informan 2**
- 2.3 Transkrip Wawancara Informan 3**

### **Lampiran 3. Matriks Kesimpulan Hasil Wawancara**

### **Lampiran 4. Data On Time Performance (OTP) Bulan Januari – November 2011**

### **Lampiran 5. Struktur Organisasi Direktur Umum Lion Air**

### **Lampiran 6. Berita tentang Lion Air**

## Lampiran 1. 1 Pedoman Wawancara Informan 1

### Data Informan

Nama :  
Pekerjaan :  
Usia :

### Pertanyaan

1. Bagaimana sikap HUMAS Lion Air dalam menyikapi pemberitaan yang dikeluarkan oleh media massa tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba?
2. Bagaimana strategi manajemen krisis yang dilakukan HUMAS Lion Air dalam mempertahankan loyalitas pelanggan pasca pemberitaan oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba?
3. Siapakah pihak manajemen Lion Air yang merancang atau membuat strategi manajemen krisis perusahaan?
4. Adakah pihak lain dari manajemen yang ikut merancang atau membuat strategi manajemen krisis perusahaan?
5. Program atau kegiatan apa saja yang dilakukan dalam strategi manajemen krisis perusahaan?
6. Bagaimana cara melaksanakan program atau kegiatan strategi manajemen krisis tersebut?
7. Apakah ada cara cepat dalam strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh humas Lion Air? seperti apa strateginya?
8. Bagaimana pelaksanaan dari strategi tersebut?
9. Apa saja program kehumasan yang dimiliki humas Lion Air?
10. Apa saja program kehumasan yang dimiliki humas Lion Air untuk mempertahankan loyalitas para pelanggannya?
11. Bagaimana cara humas Lion Air untuk memonitor loyalitas pelanggannya?
12. Bagaimana perusahaan menyampaikan pesan/informasi kepada pelanggannya? Melalui media apa saja?
13. Bagaimana hubungan Lion Air dengan pihak media massa?
14. Bagaimana cara pihak manajemen Lion Air dalam menjaga hubungan baik dengan pihak media?

## Lampiran 1. 2 Pedoman Wawancara Informan 2

### Data Informan

Nama :  
Pekerjaan :  
Usia :

### Pertanyaan

01. Bagaimana pandangan Lion Air terhadap krisis?
02. Bagaimana sikap Lion Air dalam menyikapi pemberitaan yang dikeluarkan oleh media massa tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba?
03. Bagaimana strategi manajemen krisis yang dilakukan Lion Air untuk menangani pemberitaan oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba?
04. Bagaimana tahapan-tahapan yang dilakukan Lion Air dalam menangani pemberitaan oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba?
05. Siapakah pihak manajemen Lion Air yang merancang atau membuat strategi manajemen krisis perusahaan?
06. Adakah pihak lain dari manajemen yang ikut merancang atau membuat strategi manajemen krisis perusahaan?
07. Program atau kegiatan apa saja yang dilakukan dalam strategi manajemen krisis perusahaan?
08. Bagaimana cara melaksanakan program dalam strategi manajemen krisis tersebut?
09. Apakah ada cara cepat dalam strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh Lion Air? seperti apa strateginya? Bagaimana pelaksanaannya?
10. Adakah prosedur atau tahapan dasar yang digunakan Lion Air untuk menaggulangi krisis?
11. Bagaimana strategi manajemen krisis Lion Air untuk memepertahankan loyalitas pelanggan pasca pemberitaan yang dikeluarkan oleh media massa tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot Lion Air yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba?
12. Bagaimana cara Lion Air untuk memonitor loyalitas pelanggannya?
13. Bagaimana perusahaan menyampaikan pesan/informasi kepada pelanggannya? Melalui media apa saja?
14. Bagaimana hubungan Lion Air dengan pihak media massa?
15. Bagaimana cara pihak manajemen Lion Air dalam menjaga hubungan baik dengan pihak media?

**Lampiran 1. 3 Pedoman Wawancara Informan 3****Data Informan**

Nama :  
Pekerjaan :  
Usia :

**Pertanyaan**

1. Bagaimana pendapat anda mengenai sikap Lion Air dalam menghadapi krisis?
2. Bagaimana tanggapan anda tentang pemahaman krisis oleh Lion Air?
3. bagaimana pendapat anda mengenai prosedur Lion Air dalam mengelola krisis?
4. haruskah suatu perusahaan memiliki prosedur atau tahapan dasar yang digunakan untuk menglola krisis? jelaskan?
5. bagaimana tanggapan anda dengan cara kerja situasional oleh humas Lion Air?
6. Bagaimana pendapat anda mengenai langkah-langkah yang dilakukan humas Lion Air dalam menangani kasus?
7. Bagaimana tahapan dalam menangani krisis menurut anda sebaga praktisi?
8. Seberapa penting peran humas dalam mengelola krisis?
9. Menurut anda, benarkah jika PR tidak diikutsertakan dalam merancang dan menentukan strategi manajemen krisis? jelaskan?
10. Bagaimana seharusnya posisi PR saat menangani krisis?
11. Menurut anda, seberapa pentingkah pendalaman data dan fakta saat terjadi krisis?
12. Apakah perlu perusahaan memiliki cara cepat dalam menanggulangi krisis?

### Lampiran 2.1 : Transkrip wawancara informan 1

Nama : Zulfikar N. Tjais (D) dan Michael J. Hitipeuw (M)  
 Pekerjaan : Staff HUMAS Lion Air  
 Hari/ tanggal : Jumat, 20 April 2012  
 Waktu : 14.00 – 15.10  
 Tempat : Ruang Direktur Umum Lion Air, Lion Air Tower lantai 5 JL. Gajah Mada No.7, Jakarta Barat.  
 Kondisi : Wawancara dilakukan setelah kedua informan melakukan istirahat makan siang dan sholat jumat. Kedua informan tidak merasa terganggu dengan adanya alat perekam suara dan menjawab semua pertanyaan secara antusias. Kemudian kedua informan menjawab dengan bergantian dan saling melengkapi dalam menjawab pertanyaan.

**Bagaimana sikap humas lion air dalam menyikapi pemberitaan yang dikeluarkan oleh media massa tentang lion air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot lion air yang tertangkap mengkomsumsi narkoba?**

D : yang pertama yang soal lion air sering delay sama yang kedua pilot tertangkap narkoba?

**Iya benar.**

D : Jadi disini sebelum lebih jauh humas berfungsi sebagai pusatnya informasi media. Semua berita yang keluar lion air itupun soal pilot, delay, atau masalah, masuknya di humas dulu. Dari humas, baru kita teruskan ke divisi-divisi unit-unit yang terkait. Untuk pengambilan keputusan, memang belum dihumas. Itu langsung ke tadi yang saya bilang, atasan humasnya langsung itu direktur umum. Pengambilan keputusan langsung di direktur umum. Tapi humas juga ngasih kayak pertimbangan-pertimbangan yaa. Nantinya jawaban yang udah direksi atau unit terkait keluar akan humas sebar balik lagi ke media. Jadi gitu, jadi humas itu benar-bener di pusat informasi media.

**Berarti sikap humas ini reaksinya seperti apa ya mas?**

D : Aktif pasti. Kalaupun..... , contoh surat kalau ada surat keluhan pelanggan, surat pembaca yang ada di media. Hari itu keluar, hari itu kita koordinasikan dengan atasan, hari itu langsung kita balas ke media yang terkait. Kalaupun juga dengan ga cuman ke atasan langsung pokoknya juga ke unit terkait, hari itu kita dapat berita hari itu kita kirim, kalau jawabannya keluar dari unit terkait, hari itu kita balik lagi ke media.

**Selanjutnya bagaimana tentang manajemen krisis yang dilakukan humas lion air dalam mempertahankan loyalitas pelanggan pasca pemberitaan oleh media tentang lion air sebagai maskapai yang sering delay dan pilot lion air**



**yang tertangkap sedang mengkonsumsi narkoba, itu bagaimana ya mas strateginya?**

D : kasusnya kasus apa dulu nih?

**Kasusnya yang tentang pilot nyabu sama maskapai yang sering delay mas.**

D : kita jawab yang dari pilot nyabu dulu ya.

M : jadi kalo untuk pilot nyabu itu, otomatis pertama kali itu humas kita pasti kan kaget, shock yaa ngeliat ada kejadian yang kayak gitu. Pertama kali dilakukan itu, media itu pasti banyak banget langsung hujanin kita kan, pertanyaan segala macam. Tindakan humas kita pasti ngumpulin semua berita-bertita yang terkait dengan pemberitaan tersebut, tapi kita ga langung ke publik. Kita diem dulu, kita tunggu semua medianya itu bener-bener.... dan kita juga tunggu proses hukum. Tunggu proses hukum jadi.... hukum selesaikan dulu sampai bener-bener sampai bener-bener dinyatakan oke dia tertangkap, difonis, baru media kita undang semua. Jadi semua media yang selama kita menunggu proses hukum itu, pasti kan ngepush nih, itu kita tahan, kita keep, kita pasti bakal bikin confrence ke media. Jadi supaya satu suara keluar. Jadi ga nanti medianya nanyain kita jawabnya ini, media nanya ini kita jawab ini, jadikan abu-abu. Mendingan kita tunggu bener-bener dari polisi keputusan yang udah keluar, baru kita kasih pendapat, baru kita kasih nih seperti ini sebenarnya yang terjadi.

**Selanjutnya kalo yang tentang maskapai paling sering delay ini mas?**

D : kalo buwat maskapai delay, ga ga ada yang namanya maskapai ga pernah delay. Nah untuk ningkatin.... di dunia penerbangan itu istilahnya OTP (On Time Performance). Untuk ningkatin on time performance banyak yang kita lakuin. Mulai dari kita internal sendiri, kita perubahan kebijakan lah atau penyesuaian kebijakan, sama kita bekerja sama sama regulator dalam hal ini pemerintah kemenhub. Kalo emang tahun kemarin kami sempet turun... iya, emang data di media kan keluar iya kita sempat turun kan. Tahun ini belum, seper empat bulan atau enam bulan sekali kita lihat datanya. Tapi buat saya sih insyaallah kita optimis kita bisa perbaiki, dengan kita tambah armada, peningkatan SDM, pasti bisa kita perbaiki.

M : sebisa mungkin pasti kita berusaha supaya... meningkatkan pelayanan jasa. Kan kita bergerak di bidang jasa ya, kan kita juga pasti ga maulah yang namanya delay kayak gitu, tapi ga bisa dipungkiri kalo yang namanya maskapai penerbangan itu, karena kondisi juga ga bisa dilihat dari SDM aja, kadang faktor cuaca pun itu juga bisa. Walaupun kecil tapi itu bisa mempengaruhi besar ke... yang semacam masalah delay ini.

**Selanjutnya siapakah pihak manajemen lion air yang merancang atau membuat strategi manajemen krisis perusahaan?**

D : Kalo untuk sebagai public speakernya perusahaan itu direktur umum langsung, direktur umum yang akan berbicara mewakili perusahaan. Kalo untuk merancang pasti yang pasti belum terlibat, kayak tadi fungsi humas sebagai fungsi informasi media... humas yakin... kami semua yakin pasti semua direksi semua turun kalopun ada itu namanya krisis atau masalah pasti semua direksi turun. Mulai dari direktur utama, direktur umum, direktur niaga, direktur... finance pun pasti semua turun, karena itu udah menyangkut nama perusahaan kan pasti semua turun.

M : Segala sesuatu yang misalkan kayak mau dibuat kayak... apa tadi yang ditanyakan masalah.....?

**Yang membuat, merancang strategi.**

M : Otomatis media datang dari kita, informasikan. Semua dikumpulin, direksi lihat, itu pasti dirembuk, dirembuk sama direksi gimana baiknya, keluar satu keputusan, baru humas publish. Gitu...

**Pihak-pihak lain juga terkait selain pihak humas?**

M : iya, humas dan direksinya pasti.

**Program atau kegiatan apa saja yang dilakukan dalam strategi manajemen krisis perusahaan?**

D : selama ini sih lebih kayak ke situasional ya.

M : Kita lebih situasional. Jadi..... maskapai penerbangan pastikan ada ya kayak misalkan planning untuk...., kalo misalkan ada krisis harus apa harus apa harus bagaimana. Tapi lebih kalo di perusahaan ini lebih ke situasional tadi seperti yang mas Danny bilang. Jadi kita.... tergantung masalahnya itu bisa langsung, langsung keluar keputusannya melalui si direktur umum. Gitu. Jadi kita harus ngambil actionnya harus gimana, kita tergantung dari direktur umum.

D : Kalo mas Ocha liat nih mas di warta ekonomi, headline-nya manajemen kobo. Bukan ga mungkin kita dalam menjalankan manajemen tersebut, kita ala kobo aja, tapi adalah kobo yang terencana, terstruktur, ga asal ambil keputusan aja. Gitu mas.

**Apakah ada cara cepat dalam strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh lion air?**

D : Krisis... press release. Terutama kita press release dulu, itu kayak tahapan pertamalah ya sebelum kita buwat keputusan lebih lanjut lagi.. press release. Itu biarpun kita kirim selebar pernyataan direksi tapi kebukti ampuh seenggaknya.

**Press release itu ditunjukkan langsung ke?**

D : Media, semua media.

M : Media kan istilahnya kan jembatan ya, antara perusahaan (internal) dan publik (eksternal). Kita jadi kalau sampai release sudah keluar dari atas nama perusahaan, otomatis media juga dia ga berani otak-atik lagi statement-statement dari direksi perusahaan. Gitu. Tapi tetep itu sesuai dengan kebenaran. Gitu. Jadi otomatis kalo media udah lihat ohh ternyata berita yang terjadi di dalam itu seperti ini, ga seperti isu yang ada diluar gitu. Otomatis mereka bakal tulis sesuai dengan release yang kita keluarkan, semacam klarifikasi tentang media-media yang lagi tersebar dimana-mana yang lagi ga jelas ngambang gitu. Kalo kita udah keluarkan press release, otomatis... yang diluar langsung redup pelan-pelan.

**Brarti strategi awalnya untuk cepat tadi.....?**

M : Press release-nya itu tadi

D : Baru kemudian kita sehabis press release itu keluar, media bisa wawancara khusus.

M : nah biasanya itu per media kalau kayak gitu. Kalau yang dinilai..., kalau yang diliat masalahnya besar yang kayak pilot kemarin... confrence. Tapi kalo masalahnya yang belum terlalu blow up, kita bisa..., kalau mereka datang kita bisa layani langsung interview per media. Gitu.

**Kemudian, saya ingin mengetahui program humas yang dilakukan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan?**

M : mmmm... kalo disini untuk masalah loyalitas pelanggan mungkin agak beda ya dengan perusahaan lain. Kita disini lebih ke itu diserahkan ke bagian marketing kalau langsung berhubungan dengan pelanggan. Gitu. Tapi kalau untuk citra, itu tetep dari humas. Gitu, jadi kalau misalkan masalah pelanggan kayak misalkan kita mau promo atau segala macam itu kan salah satu taktiknya supaya pelanggan tetap loyal ke kita gitu kan. Nah itu lebih ke marketing. Gitu. Jadi kalo disini itu dipisah. Antara misalkan kayak kita mau promo atau segala macam itu serahkannya ke bagian marketing. Jadi kalau disini kita maintain citra.

**Tugas humas disini tidak bersangkut pautkan dengan loyalitas atau turut juga untuk mempertahankan loyalitas pelanggannya?**

M : kalau untuk campur tangan.... engga yaa. Jadi.... disini lebih ke.... gimana ya... tentang... udah pasti ya namanya citra perusahaan pasti berhubungan dengan loyalitas penumpang. Sebisa mungkin supaya kalo misalkan pemberitaan di media itu gimana, otomatis kan penumpang juga jadi ooh aware juga sama perusahaan ini gitu kan. Ya sebisa mungkin... kalo dari humasnya yang terlihat dari benar-benar berefek dari maintain media. Lebih kesitu. Jadi kita maintain media, gimana.. supaya tetep konsumen kita

tadinya baca medianya negatif segala macam miring, kita coba benahi disitu. Jadi humas berkaitan juga dengan loyalitas, tapi dia masuknya ke bagian citra, kita mainnya melalui media. Gitu. Engga melalui promo... kita ga pernah liat lion promo kan, lebih banyak air asia, teman-teman kita yang lain, sodara-sodara kita yang lain kan lebih banyak promo. Kalo kita engga, kita lebih ke maintain media dan disini juga... kita juga.... gimana ya, bisa dibilang kita yakinlah, percaya diri kalo maskapai kita pasti banyak... orang-orang juga pasti akan banyak yang datang ke lion air. Karena sesuai dengan take line kita we make people fly, kita pengen semua orang bisa terbang. Minimal bisa nikmatin yang namanya penerbangan udara.

**Tadi kan dijelaskan cara cepatnya adalah melalui prees release itu kepada media, kalo langsung kepada pelanggan?**

D : Ya jadi kita melalui media itu. Media langsung ke pelanggan. Tadi si mas mike udah bilang kan, kita maintainnya melalui media. Kan pasti masyarakat dengernya dari media, lion itu jadinya A lion itu jadinya B, padahal kita pengen lion itu di C. Semua orang tahu lion itu C, jadi kita coba di mediabuat semua orang paham lion itu di C.

**Selama ini lion air punya situs media social ga mas untuk membantu kinerja humasnya?**

D : Dulu pernah ada di facebook tapi belum... ga aktif sekarang, kita lagi coba bikin strategi baru, semua social media yang ada kita masukin tapi gimana caranya lagi kita bikin.

**Berarti lagi dalam tahapan perancangan?**

D : Dirancang ulang.

**Kemudian, bagaimana cara untuk memonitor media nih mas?**

D : Nah kalo itu... itu jadi dasarnya humas di lion, humas lion air atau wings air, karena kita mewakili kedua perusahaan itu, kita udah punya lima orang yang masing-masing pegang tanggung jawabnya sendiri-sendiri. Kayak mas mikel, dia pegang...., saya internal relation. Ada mba Titi, dia khusus event. Ada mba Tika, dia khusus media relation dan mba Ema ini media monitoring. Nah gimana kita memonitor media, itu melalui mba Ema media monitoring. Koran-koran yang keluar selama ini pilihan kita itu sekitar ada dua puluh.... empat koran, kita beli, kita baca beritanya.

**Koran tersebut koran lokal atau nasional?**

D : Nasional, lebih ke nasional. Tiap hari itu kita baca, berita yang kita ambil pertama pasti berita tentang perusahaan. Kedua tentang dunia penerbangan. Ketiga soal kemenhub. Berita tentang ekonomi juga dan berita temen-temen di dunia penerbangan lain lah, maskapai lain itu pasti kita kliping melalui kliping

media. Nah metode klipingnya itu ada 2 lagi mas, kliping media cetak sama kliping media online. Itu tiap hari kita jalanin. Makanya itu kita memonitor berita media dari situ.

M : Kalo udah di monitor, otomatis kita langsung keluar tuh, berita positif, berita negatif, minimal. Kalo yang netral juga ada tapi biasanya kalo lagi ga ada isu kalo lagi ga ada krisis biasanya netral ke perusahaan kan. Nah, dari situ bisa dilihat media, ooh media ini cenderung ke berita-berita positif terkait tentang kita, itu bisa kita pegang. Yang negatif keliatan, loh kok media A B C lebih ke negatif nih. Itu beisa kita pegang. Nah dari dua-dua ini itu bisa dimasukin ke media relations, aktifitas humas kan. Nah masuk dah itu kita liat yang positif kok B,E,F dia lebih positif nih ke kita, kita harus maintain hubungannya. Supaya... media-media ini juga sama kita aware kalo ada pemberitaan berikutnya, mereka antusias buwat memberitakan perusahaan terkait citra. Nah, yang negatif gimana? Kalo yang negatif pasti kita juga dapat lihat, kok ini mereka agak-agak negatif ya. Nah, gimana caranya? Strateginya kita langsung tinjau, kita langsung media relations ke tempat mereka, kita ketemu sama pemred, langsung kita ketemu. Itu kita ketemukan pemrednya, pemred media yang memberitakan berita negatif segala macam, kita ketemukan langsung dengan si kepala humas kita direktur umumnya. Nanti disitu kita bisa ngobrol bareng, semacam silaturahmi, supaya kita bisa tahu dari isi hati ke hati kan. Bisa tahu kayak gimana nih pak beritanya, sebenarnya kita tuh lebih kesini. Jadi pemberitaan bisa kayak gini. Jadi kita bisa ngobrol sama-sama tahu, otomatis nanti berita berikutnya dia lebih netral, kalo engga dia lebih..... kok lion kayak gini? Ahh kayaknya ga kayak gini deh. Coba deh kita tanya dulu. Nah, konfirmasi dulu ke perusahaan, baru mereka kasih keluar berita. Gitu.

**Selama ini hubungan media dengan lion air bagaimana ya mas?**

D : Bagus alhamdulillah.

**Ada cara-cara khusus untuk me-maintainnya?**

D : Media visit, kita pake media visit. Direksi beserta dengan pihak-pihak terkait kita main ke..., atau kita bilang tadi silaturahmi kita main ke temu sama pemrednya. Kita ngobrol disitu, kita jabarin rencana kerja kita kayak gimana atau diperusahaan lagi ada apa. lebih kepada itu.

**Itu dengan menggunakan event khusus atau?**

D : Ga perlu, ga perlu nunggu event khusus. Yaa tadi kan di divisi humas ada yang megang media relations. Nah itu dia, mba Tika itu selama setahun dia punya jadwal, satu bulan ini minimal empat media kita kunjungin. Kita silaturahmi aja. Gitu aja. Dari situ biasanya terjalin baik kok mereka paham sebenarnya apa sih lion? Lion maunya gimana sih? Apa aja sih yang mau lion keluarin? Ya itu jadi... media visit aja. Kita ngundang medianya kesini atau kita main ke medianya. Tergantung aja. Tadi daritadi mas nanya tentang loyalitas pelanggan kan ya?

**Iya benar.**

D : Kalo misal diukurnya mau dimana nih, tolak ukur mana? Penumpang shabis kasus itu?

**Iya sehabis kasus itu.**

D : kalo diukur loyalitas pelanggan atau penumpang lion air kalau dari tingkat isian penumpang, setelah kasus yang keluar kemarin itu, kita bisa bilang masih loyal. Isian masih penuh terus kok. Bahkan, kan kasus itu keluar akhir tahun ya. Setelah kasus itu keluar kalo ga salah ada liburan hari raya..... kalo diukur dari loyalitas penumpang, kalo kita bisa bilang pelanggan kita loyal... loyal. Soalnya rute manapun penuh sampai sekarang.

**Nah itu mas yang saya mau lihat, tim humas lion air ini punya strategi apa sehingga membuat loyal seperti itu.**

D : Kalo dari strategi..... tadi balik lagi ke yang mas mike bilang. Kita lebih memegang ke medianya aja. Jadi media nanti..... pasti media hubungan dengan masyarakat kan, masyarakat kan baca berita soal kita dari media. Nah kita pegangnya disitu, kita mainnya disitu. Media udah kita bisa bikin satu komunikasi loh. Yaudah, siapa tau disitu pelanggan bisa ngebaca, ooh sebenarnya ga semua.... kalo kasus pilot ya ga semua pilot kayak gini kok. Sebenarnya kasus ini bisa terjadi sama siapa aja kan. Cuman kebetulan aja kita lagi kena disini. Kita pegang medianya, kita..... kemarin kita sempet koordinasi sama BNN langsung loh. Kita jelasin apa aja yang terjadi, kita udah komit sama BNN kita bakal untuk kerja sama terus kedepannya. Yaudah alhamdulillah, kalo ngeliat dari loyalitas pelanggannya dari isi penumpang, penuh terus.

M : Otomatis kepercayaan penumpang yang tadinya labil, mereka jadi kembali normal lagi

D : Trus sempet itu mas loh mas, penumpang atau pilot di bandara nanya, penumpang langsung ke pilot. Pak, bapak nyabu ga? Sampai kayak gitu. Tapi... sebelumnya kita harus bilang ke pilot kita kan, setelah kasus ini keluar, lo pasti bakal diginiin nih. Pasti masyarakat seenggaknya bakal nanya atau menghujat, lo harus siap, harus terima.

M : Jadi udah dikasih tahu sama direksi kan, karena masalah ini, otomatis karena salah satu sodara kita ada yang kena musibah, pasti kita akan dapat cercaan dari konsumen. Itu benar-benar kita harus tahan. Ga boleh emosi, ga boleh hilang kontrol, apapun yang mereka katakan ke kita, kita terima. Jadi kita udah kasih tau mereka. Karena masalah yaa masalah kayak gini mungkin orang ga aware gitu ya. Jadi kita briefing pilot-pilot kita, kalian harus tahan beberapa saat ini, dan benar ternyata terjadi, di bandara, penumpang, kan penumpang kita ga tau ya mereka masing-masing orang kan beda-beda. Ada yang suka ceplas-ceplos, ada yang cuman cibir gitu, ada yang langsung capt

ga nyabu kan? Ada yang kayak gitu. Nah itu kita, captain-captain kita itu mereka harus selalu senyum. Jadi memang.. memang ada oknum kan yang membuat semuanya jadi kayak gini. Jadi, yaudah kita udah serahkan ke pihak yang berwajib, sudah diselesaikan secara hukum, dan akhirnya dengan bantuan media, kita juga udah sama-sama kerja sama dengan BNN, akhirnya kita juga bisa buwat kasusnya jadi surut lagi.

**Kemudian untuk kembali meyakinkan kepada msyarakat telah pemberitaan pilot sabu itu , apa lagi yang dilakukan oleh lion air? Apakah hanya dengan mengebrfief pilot atau ada cara lain lagi?**

M : Bekerja sama dengan BNN itu langsung kita juga terjun dadakan.... seperti yang dibilang sama pak Edo, jadi langsung dadakan kita langsung ke bandara-banadara. Itu pak Edo sempet beberapa kali terbang sendiri ke bandara-banadara daerah khusus untuk ngecek pilot-pilotnya. Jadi kedepan situ, penumpang juga tau ini ada apa? Ooh ini ada pemeriksaan. Jadi dari situpun penumpang juga tahu, ooh ternyata yang mau gue naikin aman kok. Jadi caranya itu. Jadi langsung turun, langsung cek spontan.

**Kalo dari kegiatan humasnya sendiri ada kegiatan khusus untuk memberikan penghargaan kepada pelanggan atau tidak, contohnya dengan member atau gimana gitu mas?**

D : Kalo member... ada. lion pasport club, itu bisa dibikin. Keuntungan yang di dapat banyak. Bisa chek in duluan, pelanggan bisa menikmati fasilitas lounge lion air di bandara-bandara tertentu. Pasti lebih diutamakan pastilah. Itu ada kok. Cuman mungkin pelanggan ga tau aja, cuman kalo misalnya mereka..... di bandara udah kita publish kok di ticketing pasti mereka dikasih tau.

M : Kalo misalkan ngeliat dari tingkat keseringan dia membeli tiket pasti akan ditawarkan kan. Atau mungkin ada member cardnya apa engga? Pati ditawarkan kok tiap penumpang yang loyal ke kita. Customer loyal itu kan... udah banyak yang punya member cardnya kok.

D : Brarti disini mas Ocha, humas disini sebagai pusat informasi media atau pemberitaan. Untuk pengambilan keputusan langsung emang belum, tetapi untuk pengumpulan data informasi data untuk direksi, semua berasal dari humas. Semua bersumber kepada humas

**Berarti perancangan semua strategi untuk menanggulangi krisis atau masalah?**

D : tadi itu tadi, direksi.

**Direksi itu terdiri dari?**

D : Mulai dari direktur umum sampai direktur lain terkait dibawahnya. Jadi gitu aja intinya humas itu disini sebagai pusat informasi media, gitu aja. Untuk

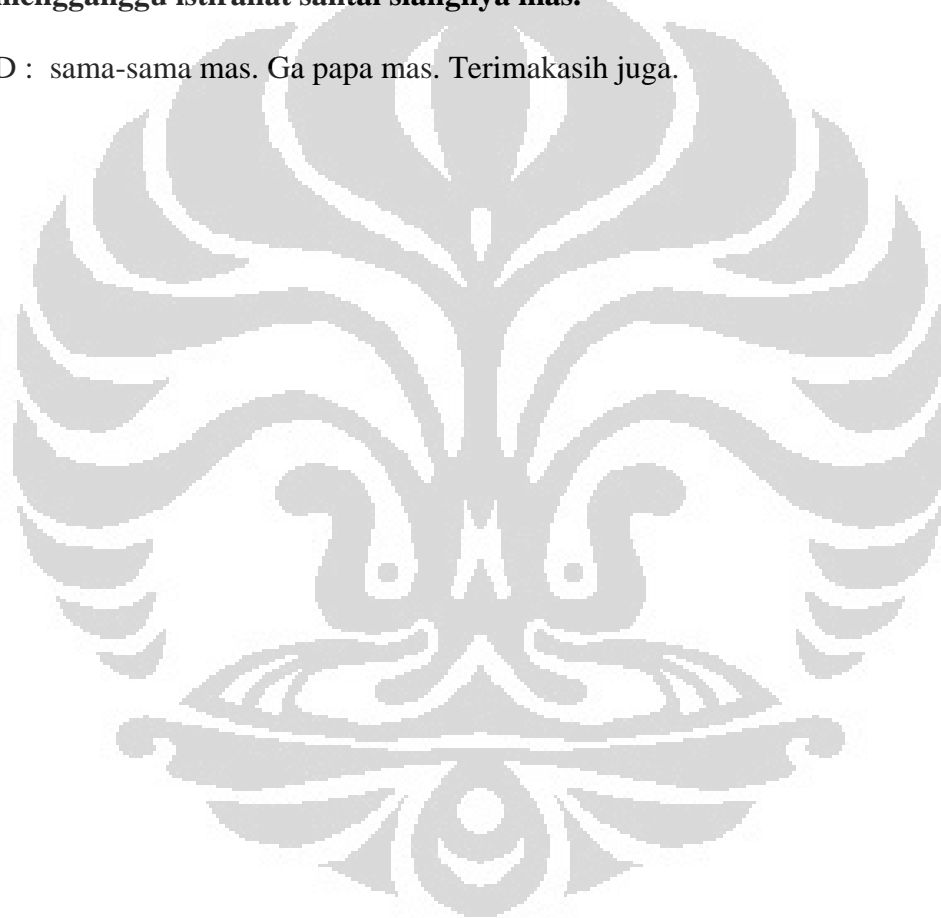
ngambil keputusan langsung belum, tapi direksi sebelum ngambil keputusan mereka butuh informasi kan. Dapat darimana? Dari humas. Humas dapat darimana? Dari media. Direksi udah ada keputusan, balik lagi ke humas, humas balik lagi ke media, gitu jalannya. Point pentingnya disitu aja mas.

**Brarti ibaratnya intinya dari peran humas itu seperti yang dijelaskan intinya tadi ya mas?**

D : iya gitu mas. Sebagai pusat informasi media.

**Kalo begitu saya rasa cukup untuk sesi wawancara hari ini mas Danny dan mas Mike. Atas kerjasamanya saya ucapakan terimakasih dan maaf telah mengganggu istirahat santai siangnya mas.**

D : sama-sama mas. Ga papa mas. Terimakasih juga.





## Lampiran 2.2 : Transkrip wawancara informan 2

Nama Informan : Edward Sirait  
 Jabatan : General Affairs Direktor  
 Waktu : 23 Mei 2012, jam 15.35-16.00  
 Kondisi : Proses wawancara dilakukan dengan waktu yang cukup singkat di dalam ruangan kantor direktur umum. Wawancara dilakukan sehabis informan selesai melakukan wawancara dengan pihak lain. Informan juga terlihat sedang sibuk karena sedang melakukan pekerjaan lain dan telah ditunggu oleh tamu yang datang untuk menemui informan.

### **Bagaimana pandangan lion air terhadap krisis ya pak?**

Sebenarnya begini, pemahaman krisis itu kan bisa jadi berbeda-beda ya. Bisa menurut kalangan akademis itu krisis tapi menurut pelaku usaha itu belum. Karena ukurannya bisa berbeda-beda. Nah kalau menurut kamu itu, krisis itu sebenarnya apa dianggap krisis komunikasi atau krisis itu apa pada tingkat seperti apa?

**Kalo menurut teori kehumasan, dikatakan krisis apabila sesuatu isu itu sudah masuk ke media dan di publikasikan oleh media. Nah isu tersebut berubah menjadi krisis pak. Itu yang saya maksudkan mengenai krisis disini pak sesuai dengan topik tentang pemberitaan dari media mengenai delay dan pilot narkoba itu pak.**

Dalam artian negatif gitu yaa.

**Iya bisa jadi kearah situ pak.**

Nah, aaaa dalam menghadapi seperti itu sebenarnya kami, pertama tentunya kami harus menguasai produk apa yang, yang, yang kami jual itu. Yang kedua, siapa penggunanya. Pastinya kita pelajari betul masyarakatnya seperti apa, terus bagaimana masyarakat bereaksi terhadap apa, aa berita-berita yang mereka baca, yang mereka dengar, yang mereka lihat. Hal ini kita harus tahu apa reaksinya ini seperti apa. Terus kemudian, apa yang paling penting adalah bagaimana media mengemas berita itu. Ada dua disitu, ada memang yang aa netral, ada yang tendensius kan gitu kan ya. Nah itu kita pelajari semua, dan bahkan juga kita di Indonesia harus juga menyadari apakah, apa apakah berita itu akan dijadikan semacam trend news atau hanya berita datar gitu. Itu yang kita pelajari pertama-tama. Baru, kita akan menentukan langkah, aaaaa apa yang harus kita lakukan. Apakah kita, kita akan datar aja, atau frontal, frontal itu dalam artian gini, kita hadapi sekaligus dan kita jelaskan apa yang sebenarnya menjadi inti, dari, dari pemberitaan itu. Contohnya misalkan tentang delay. Kita harus yakin betul dan sesuai dengan data, apasih penyebab delay. Karena, aaaaa filosofinya adalah apakah penyebab itu adalah uncontrol atau controlable. Kalo controlable berarti kita kan ada yang main-main. Tetapi kalo kita jelaskan itu uncontrolable

dan memang cara kita menyampaikan aaaaa informasi itu harus cocok dengan pemahaman masyarakat. Iya kan. Jadi kalo kita bilang gini, bahwa indonesia itu iklimnya aaaa beda-beda. Bisa hujan di medan, ga hujan di jakarta. Bisa banjir di jakarta, tapi di semarang kering. Akhirnya bisa mempengaruhi, aaa produk kita. artinya dibalik itu kita harus kuasai sebenarnya bagaimana produk ini diliatin. Jadi penguasaan produk, penguasaan data-data tentang kondisi masyarakat kita. Nah itu, itu yang kita harus kita, kita pahami betul. Satu hal lagi adalah kita harus memahami juga model pemberitaan media kita. Nah, ketika kita menyampaikan harus bisa make sense dengan, dengan itu. Supaya ketika mereka menerima, bahwa mereka aaaa mereka bisa memahami bahwa itul adaah informasi yang sebenarnya. Tidak ada yang kita tambahkan, tidak ada yang kita kurangin. Nah, bagaimana masyarakat nanti menyikapinya, yak kita tunggu lagi. Iya kan. Contoh kayak gini, misalkan masalah narkoba, tentunya kita menjelaskan bahwa sebenarnya mereka ini sudah dewasa. Bicara dewasa di masyarakat kan sama, brarti dia sudah tau mana yang baik dan mana buruk, mana yang jelek, mana yang boleh dan mana yang.... harusnya, kita tidak mengatakan bahwa, ooh itu ga bener, enggak! Jadi kita tidak, tidak menyatakan sikap itu salah itu benar, engga. Kita jelaskan adalah bagaimana, bagaimana sebenarnya kita memandang si orang itu sebagai manusia seutuhnya.

### **Berarti sikap lion air?**

Iya mengembalikan ke masyarakat. Tetapi kita jelaskan fakta-faktanya. Faktanya apa? Faktanya orang itu sudah dewasa, punya intelektual. Kan gitu kan. Sama kayak delay. Kenapa delay? Kita jelaskan bahwa kami sebagai pengusaha delay itu biaya dan rugi. Nah itu kan bisa diterima mereka. Kedua, bahwa penyebab delay itu bukan semata-mata karena aaa aaa kesalahan manajemen. Karena ada kita mengelola barang bergerak, ada faktor-faktor lain yang diluar kendali kita yang menyebabkan itu delay. Nah, silahkan masyarakat itu menilai gitu loh. Nah, akhirnya mereka kan akan memahami sendiri. Nah, masalah mereka akhirnya memilih atau me me melakukan keputusan untuk bersikap lain, yaitu adalah akibat. Tapi, tapi apapun ya kita, kita menjelaskan, kita sampaikan, namun dibalik itu juga harus sampaikan bahwa memang aaaaa kita tetap berusaha untuk memperbaiki itu layaknya pengusaha. Namanya juga pengusaha, gitu.

### **Kemudian nih pak, setelah mendengar pemberitaan yang kemarin dua pemberitaan tersebut, bagaimana nih pak strategi manajemen krisis yang dilakukan? Apakah ada program atau lainnya mungkin pak?**

Oh itu pasti. Jadi aaa menyangkut hal-hal yang sifatnya normatif, melawan hukum, kualitas produk, itu, itu programnya sebenarnya ada. hanya yang sudah berjalan itu kita coba *speak up*. Misalkan contohnya begini, aaa bagaimana kami menyikapi delay ini, tentunya kembali berhitung kepada bisnis. Contohnya schedulena, tata operasinya kita perbaiki. Nah setelah kita perbaiki apakah dampaknya, dampak apakah otp nya semakin baik, itu terbukti ternyata sekarang membaik. Artinya, kita juga mau dikoreksi, gitu. Bahwa dengan data seperti itu, dengan mengadopsi keadaan seperti itu, ada program kita untuk itu. Kemudian, bicara katakan mengenai, mengenai orang. Kita adakan penyuluhan-penyuluhan

lebih sering lagi, yang mengatakan, mengingatkan orang, me-remind orang bahwa aaa melakukan perbuatan yang melawan hukum itu akibatnya seperti ini kita ingatkan. Disisi lain kita juga lakukan program-program yang benar udah berjalan kita lebih tingkatkan lagi bahwa akan ngetes, karena ada sangkut pautnya antara orang yang bekerja menggerakkan suatu benda, aaa itu harus fit, nah kita bicara fit yaa, nah kita, kita tingkatkan lagi, kita monitor lagi, kita kasih penyuluhan lagi bahwa ada program-program seperti itu. Kemudian kita lakukan juga preventif melibatkan keluarganya. Kalo ada orang-orang yang bisa mengancam keselamatan orang lain dan kebetulan ada di dalam lingkungan anda, dan dia belerja di perusahaan ini, tolong disampaikan ke kami, supaya kami melakukan tindakan preventif. Lebih baik kita lakukan tindakan preventif daripada dia dilakukan tindakan represif oleh lembaga-lembaga aaa yang berwenang untuk itu. Nah ini kita, kita lakukan sekarang. Yang sbeelumnya kita lakukan, aaa menurut kita sebenarnya udah intens, tetapi dengan tuntutan dengan keadaan lingkungan yang begitu, begitu ganas, yaa kita lakukan dan klita buktikan yaa itu jalan gitu. Sehingga masyarakat menilai, ooh apa yang diomongkan itu ternyata, aaaa aaaa fakta, bukan menjadi ilusi. Gitu.

**Sesuai dengan kenyataannya gitu ya pak?**

Iya iya...

**Kemudian pak, dalam merancang strategi manajemen krisis ini, pihak siapakah yang terlibat untuk merancang?**

Itu kita bicarakan pada level manajemen. Jadi semua kan punya andil. Karena proses produksi ini, pertama produk yang di desain ini tidak dihasilkan oleh satu, satu unit. Semua berperan. Mulai dari transportasi, training, lalu kemudian operasi, kemudian orang bekerja dilapangan. Nah mereka kan memberikan masukan-masukan untuk melengkapi data yang menjadi refrence ketika kita berkomunikasi dengan masyarakat.

**Tapi yang menentukan nih pak bahwa strateginya harus seperti ini?**

Itu sebenarnya, itu adalah keputusan bersama. Tapi kan masing-masing punya skill. Artinya, aaa dari data-data itu nanti humas mengkemas itu menjadi satu komunikasi yang memang cocok untuk disampaikan kepada khalayak.

**Brarti humas hanya menyampaikan informasi dan alurnya?**

Iyaaa alurnya informasi diterima humas, humas menyampaikan kepada kami, kemudian setelah itu informasi kami sampaikan kembali ke humas dan humas mengkemas itu. Bahwa aritnya, kita kumpulkan dulu data semua, humas mengumpulkan data, lalu semua menyusun program, kita sampaikan kepada manajemen, lalu manajemen nanti akan aaa, akan mem mem memberikan pandangan-pandangan, setelah itu kita jalanin.

**Kemudian nih pak, adakah cara cepat yang dilkakukan pada saat mengetahui 2 pemberitaan tersebut?**

Ada, ada. itulah kita bikin konferensi pers. Nah, tapi kita juga butuh jeda tadi, minimal kita harus menggali apasih yang sebenarnya terjadi sesuai faktanya. Karena gini, kita tidak mau menyampaikan sesuatu yang tidak di dasarkan oleh fakta sesuai dengan karakter industri itu. Kita, cintuhnya gini, masak kita bilang itu udah ketangkep, trus orang itu bilang, ahhh itu ga bener, itu kan harus kita kroscek. Itu kan butuh waktu. Kedua, aaa aaa katakanlah dimana sih dia? Sedang apa? Bener ga yang diberitakan dengan dengan faktanya? Ketiga, orangnya mengakui tidak, gituloh. Trus kemudian, bagaimana sebenarnya alur hukumnya, iyakan kita masih harus pelajari. Makanya kita bilang, menyangkut status kepegawaiannya kita tidak dasarnya, perbuatannya. Tetapi, yang diatur undang-undang adalah ketidak hadirannya dia. Maka, orang-orang nanya, langsung di pecat ga pak itu orang? Ooh engga... tapi ketika dia ga masuk lima hari menurut undang-undang tenaga kerja, yaaa dia berhenti otomatis, dianggap mengundurkan diri. Iya kan karena dia kan mangkir, kan gitu. Kemudian apakah di di di di dukung proses hukum? Yaa engga, kita bersimpati, karena itu perbuatan pribadi. Yaa kita hanya tidak bisa katakan menyertakan aaa katakan lawyer yang dari perusahaan. Nah itukan fakta, dan itu alur gitu. Nah itu yang tadi saya bilang penguasaan, penguasaan ketentuan-ketentuan itulah kita butuh jeda.

### **Berarti Jeda yang dimaksud itu?**

Jeda yang dimaksud digunakan untuk itu, mencari fakta sebelum kita menyampaikan, untuk merancang apasih yang kita mau sampaikan. Untuk mengumpulkan informasi dan data. Sehingga kita bicara kan seperti tadi, ya intinya kita menyampaikan hal-hal yang memang logis di masyarakat. Gituloh. Disitu sebenarnya ketika ada krisis, ya seperti itu. Jangan sampai kita membela diri, membenarkan diri atau menyalahkan orang lain, ga bisa. Yaitu, cuman ketika krisis itu tetep kita me menyerahkan penilaian ke masyarakat tetapi, iniloh sebenarnya, faktanya seperti ini, dan adalah bahwa kita sebagai pelaku usaha, kita tidak ingin ada yang keluar dari pakem-pakem yang ada dalam bisnis itu. Kan gitu kan.

### **Selanjutnya, adakah prosedur atau tahapan dasar yang digunakan oleh manajemen Lion Air untuk menangani krisis?**

Humas itu situasional. Yang tadi aja, yang dijelaskan tadi, itulah prosedurnya. Dan kadang-kadang kan gini, ga ada waktu untuk kita menyampaikan ke manajemen. Tetapi alurnya adalah yang pertama, kumpulkan data dan fakta. Lalu, seperti tadi, kitakan udah punya refrensi, style media di indonesia gimana sih? Kita udah punya refrensi itu seperti tadi diawal yang kita bicarakan. Kedua, style masyarakat menanggapi berita juga paling tidak kita punya refrensi. Nah, kecuali kita bikin press release resmi, nah itu bukan krisis lagi. Tetapi ketika mengumpulkan data itu kan ada opini dari direktur ini, direktur ini, direktur ini, dan itu kita minta gitu. Tetapi tidak dalam forum yang resmi lagi, ngumpul gitu, tidak. Namun, ada juga release yang kita keluarkan tetapi tidak untuk menyelesaikan masalah, bersifat sementara, menginformasikan bahwa nanti kami akan kasih kabar selanjutnya. Itu ada, ada. ada dua sebenarnya model berita itu menurut kami, ada kadang berita yang belum layak kita tanggapi. Ada yang sudah

waktunya kita tanggap. Artinya gini, kalau hal itu masih membuat kita *confuse*, yaa ngapain kita tanggap. Biar aja berita berjalan. Karena dia akan tutup nanti dengan, dengan, dengan, dia akan tutup sendiri. Karena media kan ga bisa. Pasti dipukul dengan fakta kan. Karena dia akan kejar terus. Tapi ada yang memang, sudah, sudah menjadi fakta, ya harus kita siap-siap. Contohnya gini, ada orang mengisukan, tiba-tiba menjadi berita. Ooo pesawat ini ga mendarat gitu. Yaa kalo sebenarnya mendarat yaa ngapain kita tanggap, biar aja mereka sendiri. Toh penumpangnya akan ngomong nanti ke media, siapa bilang gue ga mendarat? Orang gue mendarat. Mereka jawab sendiri gitu loh. Memang itu ada krisisnya dan ini kita maintain gitu, artinya kita, kita monitor. Tapi kapan kita ngomongnya, kita tunggu aja dulu. Ketika masyarakatnya udah ngejawab, toh ngapain kita musti jawab. Malah memperkeruh suasana kan. Airline itu punya namanya crisis center, dan itu aturan, harus punya. Nah di crisis center itu berkumpullah unit-unit yang berkepentingan dengan itu. Nah cuman yang saya katakan tadi, level krisis itu beda dengan pandangan umum. Apalagi dengan pandangan kehumasan. Di kita itu ada namanya *emergenci room*. Dimana disitu, para, para pelaku dari berbagai direktorat, ketika ada yang sudah masuk katagori krisis, misalkan kecelakaan, itu ngumpul disitu.

**Secara mendadak tiba-tiba begitu pak?**

Oiya, otomatis. dan itu rule nya, itu rule-nya. Segera membentuk tim ini tim ini tim ini ada, sampai apa yang harus diberitakaa. Tetapi, apa yang harus diberitakan kembali lagi apa datanya. Contohnya misalkan, kalo terjadi satu insiden, jumlah penumpang harus clear. Kemudian pilotnya siapa, umur pilotnya seperti apa.

**Pendalam fakta sebagai data terlebih dahulu?**

Yaiya dong. Nah di krisis itulah, itu... kalo misalkan kecelakaan yang dikatakan memakan korban, peraturan penerbangan crisis center-nya jalan.

**Dalam memnetukan tim krisis tadi pak, itu siapa yang menentukan tim krisis terbeut ya pak?**

Itu udah ada standarnya. Ada standarnya. Kalo udah masuk krisis. Makanya tadi saya katakan, ukuran krisis berbeda-beda. Kalau krisis komunikasi, yaa apapun berita bisa menjadi krisis selama itu menjurus ke negatif kan. Kalau kita engga, krisis di kita itu adalah accident, atau pesawat hilang contact. Itulah krisis berbeda pemahamannya. Gitu.

**Kemudian pak, bagaimana cara Lion Air memonitor loyalitas pelanggannya?**

Yaa kita liat aja dari, dari, dari apa, dari data penumpang kita. Kan keliatan disitu.

**Selanjutnya bagaimana perusahaan menyampaikan pesan atau informasi kepada pelanggannya?**

Macam-macam.

**Lebih utama menggunakan tools apa yaa pak?**

Kita sebenarnya lebih sering menggunakan langsung di arena transaksi. Kayak di sales counter kita, di dalam pesawat.

**Kalau menyampaikan pesan atau informasi dengan media pak?**

Ada. media kan itu terbatas. Limited. Tetep kita pakai tapi limited. Makanya itu kita beriklan cuman sekali kan.

**Kemudian pak, hubungan pihak media massa sampai saat ini seperti apa ya pak?**

Baik, baik.

**Bagaimana cara memonitor hubungan dengan media nih pak?**

Kita ada kadang kunjungan ke pemred, kita punya relationship dengan wartawannya juga. Kan ada wartawan divisi perhubungan itu selalu kita telepon, kita panggil.

**Nah kunjungan ke media itu ada event khusus atau gimana ya pak?**

Kita jadwal aja, ada namanya istilahnya media visit. Tidak usah menggunakan protokol-protokol itu, kita engga. Yaa datang ngobrol.

**Baik, saya rasa cukup pak untuk sore ini. Terimakasih banyak untuk kesempatan dan waktu yang diberikan kepada saya pak.**

Terimakasih juga dan maaf saya buru-buru soalnya tamu saya udah datang lagi.

**Tidak apa-apa pak. Terimakasih atas waktunya.**

### Lampiran 2.3 : Transkrip wawancara informan 3

Nama : Herry Cahyono  
 Pekerjaan : Account Director Weber Shandwick  
 Hari/tanggal : Jumat, 1 Jnui 2012  
 Waktu : 16.45 - 17.10  
 Tempat : Ruang meeting Weber Shandwick Menara Mulia Lt.12 Jl.Gatot Subroto  
 Kondisi : wawancara dilakukan dengan waktu yang singkat dikarenakan informan sedang sibuk dengan pekerjaannya. Informan menjawab secara antusias.

**Jadi begini pak, saya mulai dari sikap humasnya. Sikap humas Lion Air saat mendengar 2 pemberitaan krisis tersebut tentang pilot sabu dan maskapai yang sering delay, sikap yang mereka lakukan adalah aktif, sebagai humas mereka aktif. Aktifnya adalah mereka mengumpulkan data mencari informasi, mencari kebenaran. Nah menurut bapak apakah sikap humas sudah tepat atau gimana ya pak?**

Nah, kalo menurut saya sih bahwa itu memang harus dilakukan, itu udah menjadi *given*. Artinya seorang aaaa seorang aaa apa aaa PR *officer* atau mungkin PR executive memang harus selalu update, mencari informasi, tidak pasif. Mencari informasi tentang industri dan juga bisnis dari perusahaannya. Karena itu akan menentukan langkah-langkah perusahaan nanti seperti apa. Aaa nanti juga akan aaaa, ini kan namanya krisis, dalam krisis kita tidak bisa aaa ada krisis baru bertindak tapi kita harus punya namanya manual. Kalo di perusahaan-perusahaan besar itu ada SOP nya itu jelas. Kalo terjadi ini akan ini, apa harus begini-begini itu jelas. Artinya ada semacam aaa buku petunjuk atau mungkin panduan (*guidens*) namanya lebih kayak beberapa perusahaan yang kami tahu itu namanya krisis manual. Disitu aaaa ada persiapan dalam menghadapi krisis.

**Itu dalam arti krisis komunikasi juga termasuk pak?**

Krisis komunikasi juga. Karena krisis perusahaan, bisnis krisis bisa seringkali dipicu oleh aaa krisis komunikasi. Saya ingat dulu waktu aaa aaa sebuah rumah sakit di kawasan jakarta. Itu kan sebenarnya krisis yang pada akhirnya krisis perusahaan yang dipicu oleh krisis komunikasi. Artinya, saya tidak setuju kalo misalnya, sebuah perusahaan taruhlah di maskapai penerbangan, krisis hanya terjadi aaa ketika terjadi kecelakaan. Padahal krisis perusahaan bisa, sangat-sangat bisa disebabkan oleh krisis komunikasi. Aaaa bagaimana mengelola komunikasi dengan baik untuk menangani tidak sebuah krisis aaa sebuah isu tidak menjadi aaa sebuah krisis perusahaan yang mempengaruhi bisnis mereka.

**Brarti adanya tahapan dasar atau suatu prosuder itu gimana yaa pak?**

Sangat penting, sangat penting, sangat penting maaa.. maksudnya bisa, nama bisa macam-macam ya, bisa *crisis manual*, bisa aaa. Tapi yang jelas ada semacam

guidens aaa di, yang dipahami oleh aaa masing-masing pemegang aaaa sorry, masing-masing decision maker di perusahaan. Dalam hal ini kalo perusahaan sepertinya memang aaaa, biasanya perusahaan besar punya aaa *guidance* itu. Saat krisis siapa yang menjadi *spoke person*. Saat krisis seperti ini aa siapa yang menentukan apakah itu krisis atau bukan. Karena krisis kan kadang-kadang kan sangat, sangat, sangat ini yaa, tolak ukurnya bisa berbeda-beda. Bila ada aaa menurut saya ini belum krisis, ooh menurut saya ini udah krisis. si perusahaan yang sudah tertata dengan baik akan begitu bahwa, ooh ini krisis ooh itu tidak. Ini sudah ada semacam orang yang bisa menentukan itu, dan itu ada di buku panduan. Sangat menarik disalah satu faktor komunikasi, krisis preparation ada 4 jadi persiapan krisis. mitigasi, persiapan itu sendiri (*preparation*), *respon* dan *evaluation*. Mitigasi itu lebih ke langkah-langkah jangka panjang untuk mengantisipasi, jangan sampai sebuah isu tertentu atau sebuah aaa kejadian tertentu menjadi krisis. itu langkah jangka panjang. Dan saya pikir, salah satu fungsi PR yang baik adalah mitigasi itu. Artinya, saya tidak menyalahkan seperti yang terjadi di salah satu rumah sakit itu, barangkali kalau misalnya aaaa saat itu mereka aaa nanganin krisis secara baik itu ga akan krisis perusahaan.

**Jadi untuk seperti Lion Air nih pak, yang cara kerja perusahaan dalam menangani persoalan krisis komunikasi ini secara situasional, nah ini bagaimana ya pak?**

Saya pikir, sebenarnya saya ga tau persis bagaimana manajemen mereka yaa mas Ocha. Tetapi saya berpikir bahwa sebuah perusahaan yang sudah baik, semestinya sudah ada semacam panduan, yang sudah terpakai dan sudah diketahui oleh masing-masing pemegang keputusan atau decision maker, aaaa bahwa ooh ini krisis ooh ini tidak, itu... dan setelah krisis, step pertama seperti apa, step kedua seperti apa, saya pikir iharus dipahami dan tu sudah ada. kalo situasional malah bingung ini apa yang sedang terjadi gitu loh. Sebenarnya aaa apa ya, aa informasi sekarang di dunia ini itu sangat cepat bisa dengan social media. kalau itupun kita kalah langkah dengan apa yang terjadi dengan perkembangan diluar, maka kita akan kalah, katakanlah seperti itu. Salah satu aaa apa namanya aaaa pengalaman penting juga, contoh penting, dulu waktu maskapai jatuh di... yang sekarang baru ketemu.. itu juga kenapa, ya mungkin menjadi krisis, krisis bisnis menjadi krisis perusahaan dan mungkin juga salah nanganin krisis juga. Saat itu, aa setelah maskapai tersebut jatuh atau hilang contact tidak ada press confrence atau mungkin tidak ada, hampir semua tidak tahu mana yang harus dihubungi. Padahal salah saaa aaa, tidak ada statement resmi dari maskapai tersebut. Sehingga isu berkembang sangat tidak terkendali. Jadinya kemana-mana. Ada yang bilang ooh pesawat sudah jatuh udah ketemu, 12 yang selamat. Sisi lain ada yang bilang bahwa ini aaa sumber yang lain bilang aaa belum ketemu, masih dicari. oleh KNKT, departemen perhubungan. Nah itu seharusnya, kalau emang perusahaan sudah punya itu, misal hilang contact, ada orang, oohh si ini nanti. Siapapun yang nanya harus seperti itu, dan cepet-cepet buat statement apapun. Artinya, dengan informasi yang ada ke media. sehingga informasi yang ada tidak liar. Tidak ada, tidak ada aaa apa namanya, spekulasi- spekulasi. Dan pihak keluarga, misalnya dari pihak maskapai penerbangan juga akan secure. Ooh ternyata maskapai take this case me manage nya baik. Sehingga kita supaya,



kemarin yang aaa pesawat jatuh yang dulu itu, sampai keluarga memaki-maki. Karena mereka ga tahu, ga ada keputusan resmi dari perusahaan tersebut bahwa yes memang hilang contact tapi kita bekerja dengan keras untuk menemukan. Aaa kami berharap pihak keluarga aaa ini contoh yaa, aa pihak keluarga untuk aaa apa, tetap tenang dan selalu menghubungi kami. Kami akan selalu mengupdate perkembangan terbaru tentang kasus ini.

### **Ibaratnya seperti memberikan batasan krisis gitu pak?**

Iya benar, sampai disini dulu, jangan sampai keluar spekulasi. Iya gitu, karena itu juga aaa krisis yang kita abaikan, krisis kecil yang diabaikan, kalau ada krisis yang lain lagi yang kecil juga, itu bertumpuk, akan menjadi krisis yang besar. Yaa soal mitigasi tadi, kalau bisa isu tertentu jangan menjadi besar. Mungkin untuk kasus Lion, saya melihat itu sesuatu yang sudah menjadi krisis. spekulasi mengenai mabok segala macamnya, karena ini akan menjadi, kalo tidak ditangani secara baik akan menjadi kerugian buat Lion. Contohnya, mungkin dia sekarang secara bisnis ga masalah karena yaaa hitung aja isdustri penerbangan di indonesia itu demannya gila tapi maskapainya masih sedikit sehingga dia bisa survive dengan baik. Mungkin kalo itu di pasar lain, bukan di indonesia, itu mungkin udah impactnya ke bisnis itu. Contohnya, misalnya ini ya, saya bukannya berharap, tapi ini misalnya kejadian di Lion Air, trus ini dibiarkan. Ooh pantes aja nanti akan terhubung kok. Katnya begini, ini maaf mabok atau sebagainya, ooh ini yaa pantes aja.

**Dari data yang saya peroleh, untuk menangani krisis, perusahaan Lion Air sudah mempunyai yang namanya crisis centre, namun crisis centre itu digunakan jika mengalami krisis accident. Kalo untuk permasalahan krisis komunikasi seperti ini, mereka melakukannya dengan situasional dengan tahapan alurnya, pertama mencari informasi dan data, humas mencari semua data informasi dan memberikan kepada direksi. Kemudian direksi mendiskusikan dan menghasilkan suatu keputusan. Keputusan tersebut disampaikan kepada humas untuk di jalankan dan di publikasikan. Dari tahap alur tersebut apakah sudah tepat atau gimana yaa pak?**

Krisis kan ada yang kecil ada yang besar. Yaasatu, tolak ukurnya bisa berbeda-beda masing-masing perusahaan. Kedua, skalanya juga bisa beda. Tidak semua krisis harus digunakan crisis centre. Tapi treatment terhadap krisis itu tetep harus ada SOP nya. Artinya gini, misalnya krisis yaa, misalnya maskapai penerbangan, kalau itu bisa disebut krisis tidak perlu crisis centre karena memang itu belum diperlukan. Setiap langkah dan aktivitas itu kan juga merujuk apa yang harus dibutuhkan. Kalau memang belum dibutuhkan crisis cetre, yaa ga harus dihunakan. Tapi, tetep tahapan harus ada untuk dilakukan.

### **Tetep harus punya prosedur gitu yaa pak?**

Saya memandang bahwa, mengumpulkan informasi itu udah bener. Cuman masalahnya ketika yang jadi masalah adalah ketika pihak humas tidak disertakan dalam pengambilan keputusan, bukan pengambilan keputusan, diikuti sertakan

dalam menentukan strategi itu bisa dipertanyakan. Karena di maskapai penerbangan yang pernah saya tangani, itu peran PR sangat-sangat central. Karena ibaratnya gini loh, direksi itu kan komandan, kalo dalam pertemuan ini misalnya. Misalnya jenderal lah ini direksi. Sementara humas adalah kapten yang tahu dilapangan itu seperti ini dan sebagainya. Nah jenderal menentukan strategi kalo tidak melibatkan kapten, kapten lapangan gitu, itu nanti pas pada akhirnya pada pertemuan sesungguhnya bisa ga nyambung. Karena strateginya tidak sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan.

### **Brarti kredibilitasnya?**

Begini menurut saya, kalo kebetulan direksinya mengerti tentang komunikasi, itu sih okelah. Tapi kalo kadang-kadang kan direktur juga latar belakangnya bukan dari komunikasi. Sehingga bikin strategi menanggulangi krisis, padahal krisis kan bukan masalah teknis belaka, ini adalah masalah komunikasi. Misalkan contohnya, ooh kita harus ngomong ke media, media ini yang paling pas, media ini yang paling berpengaruh, kalo penentuan itu tidak melibatkan humas mungkin nanti bisa tidak tepat. Sekarang kan media udah luas kan ya, ada media social ada mediaaaa, nah kapan kita menggunakan media social media elektronik dan semua itu, itu kan yang mengerti adalah humas. Penentuan strategi..... konsep penentuan strategi kan itu juga harus melihat apa yang ada dilapangan kan. Gitu loh. Artinya menurut pandangan saya PR sangat diperlukan saat menentukan strategi komunikasi atau strategi penanggulangan krisis. gitu loh, karena dia yang tau sekali, dia di lapangan lah.

**Nah kalo saya liat dari bagan strukturn organisasi, posisi PR berada pada leher kepemimpinan dan langsung bertanggung jawab kepada direktur umum, namun PR ini tidak ikut andil karena semua keputusan ada pada direksi, nah ini bagaimana ya pak?**

ada dua hal sih biasanya alasannya itu. Bisa mungkin karena pihak ownernya yang belum menyadari pentingnya divisi komunikasi atau pihak PR nya yang belum bisa menjelaskan bahwa kami memang harus dilibatkan gitu.

**Berarti ada sesuatu yang butuh dikembangkan dari peran PR mereka ya Pak?**

Iyaa menurut saya begitu.

**Nah itu tadi masalah proses strateginya ya pak. Sekarang saya kita masuk ke proses pengelolaan krisis nih pak. Menurut data yang saya peroleh alurnya itu awalnya mereka mencari fakta dan informasi.**

Nah itu sudah benar itu, karena kita akan bicara ke publik kalo ga ada fakta itu yaa bahaya, bisa saja spekulasi.

**Nah kemudian setelah itu pak mereka mendiskusikan strateginya**

nah itu udah bener, dan itu harus melibatkan semua stakeholder yang berkepentingan disitu. Tapi komunikastor atau difisi PR juga harus dilibatkan. Karena temuan-temuan dari PR ini akan berguna untuk hari berikutnya maksudnya untuk nanti dalam menentukan harus apa yang akan dilakukan agar sesuai dengan lapangan.

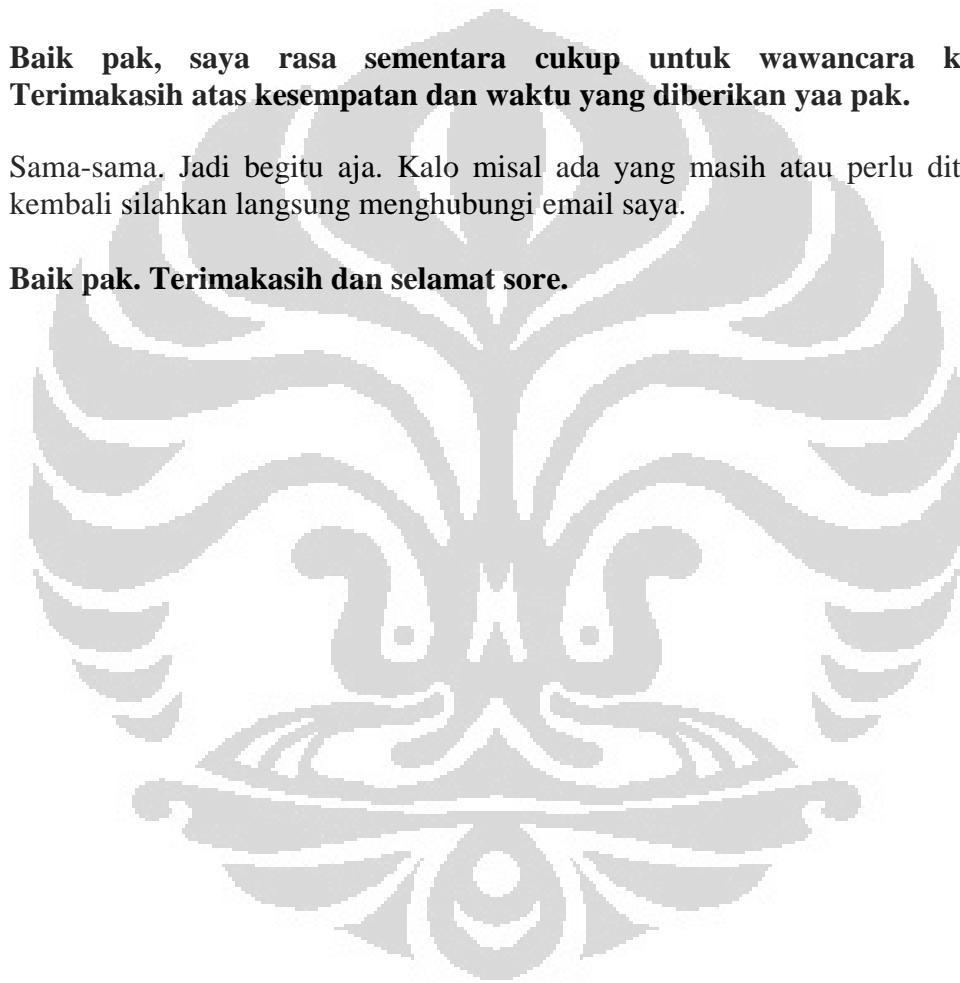
**Nah dan kemudian selanjutnya pak, mereka mengembalikan kepada media berdasarkan fakta.**

Nah itu harus, itu strategi harus di dukung dengan fakta yang ada ga mungkin berjalan sendiri.

**Baik pak, saya rasa sementara cukup untuk wawancara kali ini. Terimakasih atas kesempatan dan waktu yang diberikan yaa pak.**

Sama-sama. Jadi begitu aja. Kalo misal ada yang masih atau perlu ditanyakan kembali silahkan langsung menghubungi email saya.

**Baik pak. Terimakasih dan selamat sore.**



## Lampiran 3 : Matriks Kesimpulan Hasil Wawancara

Informan	Informan 1	Informan 2	Informan 3
Konsep			
Latar Belakang Informan			
Profile informan	Zulfikar N. Tjais dan Michael J. Hitipeuw Staff <i>Public Relations</i> Lion Air Sudah 1 tahun lamanya bekerja di Lion Air	Edward Sirait <i>General Affairs Director</i> Masuk ke Lion Air langsung menjabat sebagai <i>General Affairs Director</i> Sudah bekerja 10 tahun lamanya di Lion Air. Kurang lebih sudah 20 tahun lamanya berkarir dalam dunia penerbangan.	Herry Cahyono Praktisis PR Sudah lama bekerja sebagai praktisis PR kurang lebih 4 tahun lamanya.
Pendidikan	S1 Ilmu Komunikasi Universitas Paramadina dan S1 Ilmu Komunikasi Universitas London School of Public Relations	S1 Manajemen Universitas Kristen Indonesia	S1 Administrasi Negara Universitas Gajah Mada
Pandangan Perusahaan Terhadap Krisis			
Pemahaman Krisis	Manajemen krisis..., Ocha Witnesteka Miera Putra, FISIP UI, 2012	Pemahaman krisis itu kan bisa jadi berbeda-beda ya. Bisa menurut	Krisis perusahaan sangat bisa disebabkan oleh krisis komunikasi.

		<p>kalangan akademis itu krisis tapi menurut pelaku usaha itu belum. Karena ukurannya bisa berbeda-beda.</p> <p>Makanya tadi saya katakan, ukuran krisis berbeda-beda. Kalau krisis komunikasi, yaa apapun berita bisa menjadi krisis selama itu menjurus ke negatif kan. Kalau kita engga, krisis di kita itu adalah accident, atau pesawat hilang contact. Itulah krisis berbeda pemahamannya.</p> <p>Gitu.</p>	
Sikap Perusahaan Terhadap Krisis			
Sikap Perusahaan Menanggapi krisis	Aktif pasti, hari itu keluar, hari itu kita koordinasikan dengan atasan, hari itu langsung kita bales.	Mengembalikan ke masyarakat. Tetapi kita jelaskan fakta-faktanya.	Seorang PR memang harus selalu mengupdate, mencari informasi, tidak pasif.
Strategi Humas			
Mengetahui Permasalahan	Tindakan humas, kita pasti kumpulin berita-berita yang terkait	Humas itu situasional. Tetapi alurnya adalah yang pertama	Seorang PR memang harus selalu mengupdate, mencari informasi,

	dengan pemberitaan tersebut, tetapi ga langsung balik ke publik.	kumpulkan data dan fakta.	tidak pasif.
Perencanaan			Ada 4 perispaan krisis : mitigasi, persiapan, respon, evaluasi.
Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi Melalui Program atau Kegiatan Strategi manajemen Krisis	<p>Bekerja sama dengan Badan Narkotika Nasional (BNN) itu langsung juga kita terjun dadakan.</p> <p>Kita sempet koordinasi sama BNN langsung.</p> <p>Serahkan ke pihak yang berwajib.</p> <p>kita pasti bakal bikin confrence ke media.</p> <p>Kita lebih megang ke medianya aja.</p> <p>Menjaga hubungan dengan media (<i>Media Relations</i>).</p>	<p>Kita adakan penyuluhan.</p> <p>Kita lakukan juga preventif melibatkan keluarganya</p> <p>Kita menyampaikan hal-hal yang emang logis di masyarakat.</p>	
Evaluasi Program			
Manajemen Krisis			
Cara cepat yang dilakukan dalam strategi manajemen krisis	Press release.	Kita bikin konfrensi pers, tapi kita juga butuh jeda.	Cepat untuk membuat statement, sehingga informasin yang ada tidak

			liar.
Pihak yang merancang strategi manajemen krisis perusahaan	<p>Pengambilan keputusan langsung di direktur umum.</p> <p>Kami semua yakin pasti semua direksi turun.</p> <p>Dewan direksi, mulai dari Direktur Umum sampai dengan Direktur terkait di bawahnya.</p> <p>Humas itu disini sebagai pusat informasi media saja. Untuk mengambil keputusan langsung itu belum.</p>	<p>Itu kita bicarakan pada level manajemen. Jadi semua pihak penting dalam manajemen punya andil.</p>	<p>Yang masalah ketika pihak humas tidak diikut sertakan dalam pengambilang kepututsan, Tidak melibatkan humas nanti tidak tepat. PR sangat diperlukan saat menentukan strategi komunikasi atau strategi manajemen krisis karena lebih menegtahui lapangan.</p>
<b>Mengelola Krisis</b>			
Prosedur atau tahapan dasar dalam mengelola krisis	<p>Kita lebih situasional.</p> <p>Semua berita masuknya di humas dulu. Dari humas direruskan ke divisi lain. pengambilan keputusan oleh direktur umum. Keputusan keluar diberikan ke humas untuk disebarkan ke media.</p>	<p>Humas itu situasional. Tetapi alurnya adalah yang pertama kumpulkan data dan fakta.</p>	<p>Biasanya perusahaan besar punya <i>guidance</i>.</p> <p>Pada saat krisis, tidak bisa ada krisis langsung bertindak, tapi harus punya manual atau SOP. Sangat penting untuk memiliki petunjuk untuk mengelola krisis.</p>

			<p>Sebuah perusahaan yang baik, semestinya sudah ada semacam panduan yang sudah terpakai dan sudah dipahami oleh <i>decesion maker</i>.</p> <p>Treatment terhadap krisis itu tetep harus ada SOP nya.</p>
<p>Pendalaman Data dan Fakta</p>	<p>Tindakan humas, kita pasti kumpulin berita-berita yang terkait dengan pemberitaan tersebut, tetapi ga langsung balik ke publik.</p>	<p>Alurnya adalah yang pertama, kumpulkan data dan fakta</p> <p>Pertama tentunya kami harus menguasai produk, pelajari betul masyarakatnya, bagaimana masyarakat bereaksi terhadap berita.</p> <p>Yang paling penting adalah bagaimana media mengkemas berita itu.</p> <p>Penguasaan produk, penguasaan data-data tentang kondisi masyarakat kita. Nah itu, itu yang</p>	<p>Karena kita akan bicara ke publik kalo ga ada fakta akan berbahaya, bisa memunculkan spekulasi.</p> <p>dalam mendiskusikan strategi yang akan digunakan harus melibatkna difisi PR. Agar apa yang akan dilakukan sesuai dengan lapangan.</p>



		<p>kita harus kita, kita pahami betul.</p> <p>Kita harus memahami juga model pemberitaan media kita.</p> <p>Misalkan tentang delay, kita harus yakin betul dan sesuai dengan data, apasih penyebab delay.</p> <p>Tapi kita juga butuh jeda tadi, minimal kita harus menggali apasih yang sebenarnya terjadi sesuai faktanya.</p>	
Membuat batasan isu dan dampaknya	Semua media yang selama kita menunggu proses hukum itu kita keep, kita pasti bakal bikin confrence media.	Ada juga release yang kita keluarkan tetapi tidak untuk menyelesaikan masalah, bersifat sementara, menginformasikan bahwa nanti kami akan kasih kabar selanjutnya.	Cepat untuk membuat statement, sehingga informasin yang ada tidak liar. Memberi batasan krisis sampai disini dulu, jangan sampai keluar spekulasi.
Siapkan tim krisis			
Spoke person	Kalo untuk sebagai public speakernya perusahaan itu Direktur umum langsung.		

## Lampiran 4: Data On Time Performance Bulan Januari – November 2011

REKAP ON TIME PERFORMANCE  
BULAN JANUARI - NOPEMBER 2011

(Data Sementara)

Bulan	Garuda	Batavia	Lion Air	IAA	Merpati Air	Sriwijaya Air
Januari	92.70%	52.80%	60.60%	72.50%	61.70%	77.80%
Februari	86.40%	65.70%	54.30%	65.20%	90.80%	72.50%
Maret	87.90%	72.80%	73.60%	73.70%	88.30%	68.30%
April	80.90%	84.00%	77.30%	76.45%	61.60%	81.00%
Mei	83.57%	73.67%	76.18%	75.17%	65.38%	75.79%
Juni	92.31%	74.22%	78.97%	74.37%	66.36%	81.64%
Juli	77.57%	74.28%	57.76%	70.17%	63.97%	60.76%
Agustus	92.00%	76.32%	79.19%	78.16%	78.68%	62.67%
September	86.30%	74.41%	72.91%	68.82%	70.87%	62.83%
Oktober	80.10%	74.78%	66.35%	67.27%	66.81%	61.88%
Nopember	76.57%	71.49%	69.11%	65.17%	67.14%	63.39%
Desember	84.13%		73.54%	69.15%	71.35%	
<i>Rata-rata</i>	84.34%	72.22%	69.98%	71.34%	71.08%	69.87%

Sumber : Direktorat Angkutan Udara Ditjen Perhubungan udara

### Lampiran 5. Struktur Organisasi Direktur Umum Lion Air

#### 4.4 Struktur Organisasi Direktur Umum

