



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS
HUMAS LEMBAGA PEMERINTAH**

**Studi Kasus: Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan
dalam Krisis Kecelakaan Transportasi**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Komunikasi**

**NAMA : SUPANDI
NPM : 0706185742**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**JAKARTA
JUNI 2009**

ii

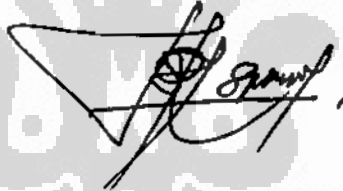
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Supandi

NPM : 0706185742

Tanda Tangan :



Tanggal : 29 Juni 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Supandi
NPM : 0706185742
Program Studi : Program Studi Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS HUMAS
LEMBAGA PEMERINTAH
(Studi Kasus: Pusat Komunikasi Publik Departemen
Perhubungan dalam Krisis Kecelakaan
Transportasi)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam ilmu Komunikasi pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. DR.Harsono Suwardi, MA (.....)

Penguji Ahli : DR. Arintowati H.Handoyo, MA (.....)

Ketua Sidang : Dedy Nur Hidayat, PhD. (.....)

Sekretaris Sidang : Henry Faizal Noor, SE, MBA (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum waahmatullahi wabaraakatuh

Puji Syukur kupersembahkan keharibaan Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, pencipta alam semesta, karena berkat limpahan rahmat taufik dan hidayah-Nya saya mampu menyelesaikan tesis ini pada waktunya. Bak seperti jalannya roda kehidupan proses studi dan proses penyelesaian tesis ini telah mengalami aral terjal berliku. Dimulai dengan studi di sela-sela tugas pekerjaan yang kadang tidak bisa kompromi tetapi harus tetap memilih dengan segala resiko sampai dengan penyelesaian tesis yang dikejar dengan batas waktu terakhir.

Tesis ini merupakan ekspresi ketertarikan saya dalam mencermati kegiatan humas Lembaga Pemerintah, yang selama ini dianggap kurang diperhitungkan keberadaannya, jika dibanding dengan kegiatan humas perusahaan-perusahaan besar. Namun ternyata, dibalik itu tersembunyi satu tugas yang berat yaitu menyampaikan sebuah fakta, tentang usaha pemerintah dalam melayani masyarakatnya, dalam menyejahterakan bangsanya.

Dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan yang berbahagia ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Ketua, Sekretaris, Staf pengajar dan semua karyawan Program studi Ilmu Komunikasi Kekhususan Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia. Juga kepada Prof. DR. Harsono Suwardi, MA, selaku pembimbing penulisan tesis ini. Selanjutnya saya juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada Para nara sumber yang dengan rela hati meluangkan waktunya, Bapak Cucuk, Bapak Bambang, Bapak Barata, dan Bapak Budi, semoga amal dan kesebaran semuanya mendapat balasan baik dari-Nya. Tidak ketinggalan ucapan terima kasih kepada Biro Kepegawaian dan Organisasi atas program peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia dengan memberikan kesempatan studi S2 kepada karyawan Departemen Perhubungan serta Kepala Biro Umum yang telah memberikan izin kepada saya. Bagi teman-teman protokol, jangan lupa *check and recheck do the best*. Juga untuk keluarga MKOMMERS B 2007, bersamamu takkan terlupa.

Teramat spesial terkirim doa tulus buat ibuku tercinta, kasih luhurmu, semangat hidupmu dalam segala keterbatasan, semoga menjadi inspirasiku untuk tetap berkarya. Terakhir dan utama, buat permata hatiku Ana dan dua bidadariku Ica dan Ifa, mohon maaf yang paling dalam dan tulus atas kesetiaan menungguku di malam-malam yang memaksaku, terima kasih atas semuanya. Aku sayang kalian.

Kebenaran hanya milik AllahSWT, sedangkan kekurangan tesis ini adalah kelemahan seorang makhluk, karenanya kritik dan saran yang membangun akan sangat membantu demi kebaikan penulisan ini. Semoga Allah Tuhan Yang Maha Esa senantiasa mencurahkan ampunan dan memberikan lantera suci di dalam hati kita semua. Amin

Billahittaufiqwalhidayah,
Wassalamu'alaikum warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, Juni 2009

Penulis

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

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

Nama : Supandi
NPM : 0706185742
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia
Jenis Karya : Tesis

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

**STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS HUMAS LEMBAGA PEMERINTAH
(Studi Kasus: Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan dalam
Krisis Kecelakaan Transportasi)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/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 : Jakarta
Pada tanggal : 29 Juni 2009
Yang Menyatakan

(SUPANDI)

ABSTRAK

Nama : Supandi
NPM : 0706185742
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul : **STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS HUMAS
LEMBAGA PEMERINTAH (Studi Kasus: Pusat
Komunikasi Publik Departemen Perhubungan dalam
Krisis Kecelakaan Transportasi)**

(xii, 116 halaman, Bibliografi:25 buku, 7 tesis/jurnal/peper, 6 peraturan menteri/dokumen/lain-lain)

Departemen Perhubungan adalah salah satu Departemen yang memiliki resiko krisis yang sangat tinggi karena membawahi empat moda transportasi yaitu Perhubungan darat, Perhubungan Laut, Perhubungan Udara dan Perkeretaapian. Krisis terjadi ketika kecelakaan pesawat atau kapal laut atau moda lain dengan korban yang begitu banyak yang juga menarik perhatian publik. Saat itu terjadi kepanikan, kesedihan, dan ketidakpastian melanda *stakeholder* termasuk para korban. Alur pencarian informasi menjadi sangat tinggi ketika para korban ingin mendapatkan informasi tentang kecelakaan tersebut. Krisis ini membawa dampak negatif bagi reputasi dan citra Departemen Perhubungan. Dalam situasi inilah kebradaan humas sangat penting dalam menyampaikan informasi yang tepat kepada publik.

Tujuan penelitian ini adalah pertama untuk mengetahui komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik Departemen Perhubungan pada saat kecelakaan terjadi; kedua, untuk mengetahui bagaimana Puskom Publik menghadapi pemberitaan negatif dari media massa dan ketiga bagaimana peran Puskom Publik dalam menjaga citra lembaga. Konsep yang dipakai adalah gabungan teori dari beberapa pakar komunikasi terkait dengan komunikasi krisis yang dielaborasi menjadi beberapa aspek dan indikator. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus tunggal dimana data didapat dari wawancara mendalam, penelusuran dokumen dan arsip terkait. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik belum optimal, masih jauh dari kondisi ideal. Namun demikian Puskom Publik sudah cukup baik dalam menangani pemberitaan negatif dari media massa. Begitu juga Puskom Publik melalui program-programnya sudah cukup dalam menjaga citra Departemen Perhubungan meskipun masih harus ditingkatkan.

Kata Kunci:Komunikasi Krisis, Krisis, Hubungan Masyarakat, Puskom Publik

Universitas Indonesia

ABSTRACT

Ministry of Transportation is one of risky institution in which it handles four major transportation sectors namely land transport, sea transport, air transport and railways. Crisis happens when accident occurs with many victims and arouse public attention and curiosity. There are uncertainty, panic, hatred and sadness among the stakeholder including the victim and the family. They need all information about the accidents quickly and accurately. In this bad circumstances then the presence of public relation is very significance.

The goals of this thesis are first to know how the crisis communication held by Public Communication Center (Puskom Publik) Ministry of Transportation; Secondly to know how Puskom Publik handles the bad news exposed by the press during the crisis and thirdly to know how the role of Puskom Publik in managing good image of institution in the crisis situation. The writer use concept of crisis communication elaborated from several experts in crisis communication into some aspects and indicators. The methodology to use in this thesis is descriptive qualitative with single case analysis. The data is colleted from deep interview with informant and key informant, document analysis and also from related archives. The results of the thesis show that the crisis communication held by Puskom Publik during the crisis is not good enough, there still some weaknesses. However in the crisis Puskom Publik could manage the bad news exposed by press well and also Puskom Publik through the program is able in handling good image and reputation Ministry of Communication, especially the crisis situation

Key words: Crisis communication, Crisis, Public Relation, Puskom Publik

Universitas Indonesia

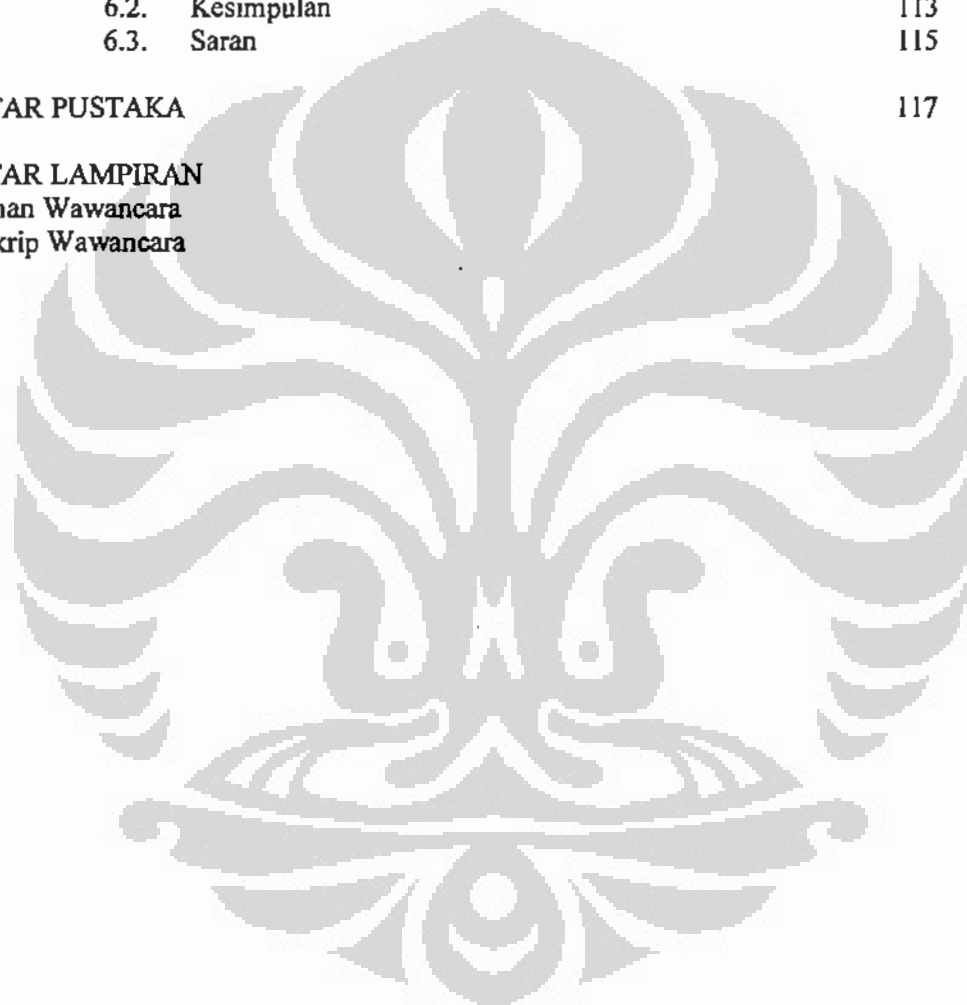
DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | vii |
| ABSTRAK | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Pokok Permasalahan | 11 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 15 |
| 1.4. Signifikasi Penelitian | 16 |
| 1.5. Sistematika Penulisan | 17 |
| | |
| BAB II KERANGKA PEMIKIRAN | 19 |
| 2.1. Krisis | 19 |
| 2.2. Pengertian Humas | 22 |
| 2.3. Humas dan Opini publik | 27 |
| 2.4. Humas Pemerintah | 28 |
| 2.5. Strategi Humas | 32 |
| 2.6. Komunikasi Krisis | 34 |
| 2.7. Perencanaan Komunikasi Krisis | 38 |
| 2.8. Kerangka Penelitian | 41 |
| | |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 45 |
| 3.1. Paradigma Penelitian | 45 |
| 3.2. Pendekatan Penelitian | 46 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data | 48 |
| 3.4. Kerangka Analisis | 49 |
| 3.5. Teknik Penentuan Informan | 52 |
| 3.6. Keabsahan Data | 53 |
| 3.7. Keterbatasan Penelitian | 54 |
| | |
| BAB IV GAMBARAN UMUM PUSKOM PUBLIK DEPARTEMEN PERHUBUNGAN | 53 |
| 4.1. Sejarah Singkat dan Posisi Puskom Publik dalam struktur Departemen Perhubungan | 53 |
| 4.2. Visi, Misi, Tugas Pokok, dan Fungsi Puskom Puskom Publik | 57 |
| 4.2.1. Visi | 58 |
| 4.2.2. Misi | 58 |
| 4.2.3. Tugas Pokok | 58 |
| 4.2.4. Fungsi | 58 |

Universitas Indonesia

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.3. | Struktur Organisasi Puskom Publik | 60 |
| 4.4. | Kondisi SDM Puskom Publik | 62 |
| 4.5. | Program Kerja Puskom Publik | 63 |
| BAB V | ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA | 65 |
| 5.1. | Pemahaman Krisis | 66 |
| 5.2. | Komunikasi Pra Krisis | 68 |
| 5.2.1. | Menjalin Hubungan dengan <i>Stake holder</i> | 69 |
| 5.2.1.1. | Hubungan dengan Media Massa | 69 |
| 5.2.1.2. | Hubungan dengan Mitra Kerja | 71 |
| 5.2.2. | Deteksi dini krisis | 74 |
| 5.2.2.1. | Analisis terhadap kecelakaan yang pernah terjadi | 74 |
| 5.2.2.2. | Kesatuan Pendapat yang konsisten | 75 |
| 5.2.3. | Menyusun langkah-langkah pencegahan | 76 |
| 5.2.3.1. | Perencanaan Komunikasi Krisis | 76 |
| 5.2.3.2. | Unit kerja khusus yang menangani komunikasi krisis | 78 |
| 5.3. | Saat Krisis | 80 |
| 5.3.1. | Pengenalan Krisis | 80 |
| 5.3.1.1. | Identifikasi Krisis | 80 |
| 5.3.1.2. | Tindakan awal | 81 |
| 5.3.2. | Mengurangi Ketidakpastian | 83 |
| 5.3.2.1. | Berkomunikasi dengan <i>Stakeholder</i> | 83 |
| 5.3.2.2. | Menunjuk Juru bicara | 85 |
| 5.3.2.3. | Koordinasi Tindakan | 86 |
| 5.3.3. | Langkah penyelesaian | 87 |
| 5.3.3.1. | Terbuka kepada media | 87 |
| 5.3.3.2. | Konsistensi Penyampaian Pesan | 89 |
| 5.3.3.3. | Menerapkan strategi | 92 |
| 5.4. | Pasca Krisis | 94 |
| 5.4.1. | Evaluasi | 94 |
| 5.4.1.1. | Evaluasi Pelaksanaan Komunikasi krisis | 94 |
| 5.4.1.2. | Rekomendasi kepada organisasi | 95 |
| 5.4.1.3. | Perencanaan Komunikasi krisis yang baru | 96 |
| 5.5. | Penanganan Kasus Kecelakaan GA 200 Yogyakarta | 96 |
| 5.5.1. | Sebelum kecelakaan terjadi | 96 |
| 5.5.2. | Pada saat kecelakaan terjadi | 97 |
| 5.5.2.1. | Strategi Penjelasan | 100 |
| 5.5.2.2. | Strategi Pengalihan | 101 |
| 5.5.3. | Setelah Kecelakaan selesai | 102 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| 5.6. | Langkah Puskom Publik dalam menangani berita negatif di masa krisis | 103 |
| 5.6.1 | Fakta negatif diberitakan negatif | 104 |
| 5.6.2. | Fakta Positif diberitakan negatif | 104 |
| 5.7 | Peranan Puskom Publik dalam pencitraan Departemen Perhubungan | 106 |
| BAB VI | PENUTUP | 110 |
| 6.1. | Implikasi | 110 |
| 6.2. | Kesimpulan | 113 |
| 6.3. | Saran | 115 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 117 |
| | DAFTAR LAMPIRAN | |
| | Pedoman Wawancara | |
| | Transkrip Wawancara | |



Universitas Indonesia

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis dapat terjadi pada organisasi apa saja, kapan saja dan dimana saja. Sebagai sebuah sistem, organisasi terdiri dari individu-individu yang memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda. Secara internal, setiap anggota organisasi bisa terjadi konflik yang bisa menjurus terjadinya krisis. Misalnya dalam sebuah perusahaan, benturan kepentingan, konflik pribadi antar pekerja atau kesenjangan upah atau penghasilan adalah contoh beberapa hal yang bisa menjadi pemicu terjadinya krisis. Secara eksternal, sebuah organisasi juga akan terkait dengan keberadaan organisasi lain. Organisasi membutuhkan organisasi lain untuk mempertahankan eksistensinya. Dilain pihak, bisa saja diantara organisasi tersebut dapat dikategorikan sebagai pesaing yang bisa menimbulkan gangguan atau permasalahan yang menjurus terjadinya krisis. Selain hal tersebut, keberadaan *stakeholder* juga berpengaruh terhadap terjadinya krisis. Para pemangku kepentingan ini akan selalu memonitor setiap aktifitas dan kejadian-kejadian yang menimpa pada organisasi tersebut.

Pada saat krisis terjadi setiap organisasi dituntut melakukan langkah langkah yang tepat agar krisis dapat diatasi dengan baik dengan dampak negatif sekecil mungkin. Disinilah peran manajemen krisis dibutuhkan agar dapat mengoptimalkan segenap potensi organisasi baik secara internal dan eksternal untuk dapat secara bahu membahu membantu menghadapi dan menyelesaikan krisis yang menimpa. Salah satu peran penting manajemen krisis adalah melakukan komunikasi. Hal ini karena suasana krisis menimbulkan dorongan bagi semua orang untuk mencari

kejelasan informasi secepat-cepatnya dan seakurat-akuratnya. Media memalingkan mata dan telinga ke organisasi, sehingga khalayak selalu memantau apa pun yang dilakukan saat itu. Dalam hitungan menit setelah krisis adalah masa-masa kritis dimana media akan mencari kejelasan, begitu juga korban atau masyarakat lain. Dalam kondisi seperti ini organisasi harus mampu menjawab, memberikan informasi yang tepat dan cepat dengan taruhan citra organisasi. Disinilah diperlukan adanya komunikasi krisis yang baik. Dan fungsi ini biasanya melekat pada bagian hubungan masyarakat (humas) atau *Public Relation (PR)* satu organisasi.

Sebagai pembawa suara organisasi, humas berada paling depan dalam menghadapi dan mengkomunikasikan krisis yang terjadi. Pada kondisi seperti ini tim komunikasi saatnya mengambil tempat untuk menangkap informasi dari luar dan dalam, melakukan verifikasi, mengumpulkan data dan menyerahkan kepada gugus manajemen untuk mendapatkan tindak lanjut. Selanjutnya mengolah kembali segala keputusan, langkah dan tindakan serta *update* informasi tersebut menjadi sebuah pesan yang jelas dan bernilai bagi perusahaan dan khalayak. Begitu besar tanggungjawab yang harus diemban oleh humas lebih lagi permasalahan semakin kompleks maka diperlukan adanya strategi komunikasi yang efektif dan efisien. Strategi komunikasi krisis sebagai bagian dari strategi penanganan krisis (manajemen krisis) semakin menjadi tuntutan kebutuhan manajemen perusahaan dengan semakin berkembangnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Selain itu dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi misalnya internet dan handphone, kecepatan dan ketepatan sangat dibutuhkan.

Beragam teori dan konsep coba dikemukakan para ahli pada saat krisis terjadi. Apa yang sebaiknya dilakukan pada saat krisis menerpa dan bagaimana strategi yang harus dijalankan. Secara umum sebagai bagian dari manajemen, manajemen krisis paling tidak harus mencakup tiga hal

pokok yaitu pra krisis, saat krisis dan pasca krisis. Idealnya semua organisasi memiliki perencanaan manajemen krisis paling tidak dengan tiga langkah ini. Namun dalam prakteknya sebagian besar organisasi kurang memiliki perencanaan matang dalam menghadapi krisis dan sifatnya hanya sebagai "pemadam" yaitu saat krisis menimpa barulah mereka dengan mendadak melakukan langkah-langkah pencegahan sebisanya, sifatnya reaktif. Padahal tindakan reaktif lebih banyak fokus pada peristiwanya dan bukan pada menangkap isu pokoknya. Padahal peristiwa tersebut pada dasarnya adalah hanya bagian dari isu pokok. Kaitan antara isu pokok tersebut dengan peristiwalah yang harus dipecahkan sehingga penyelesaian krisis bisa lebih berjalan dengan baik.

Banyak contoh kasus yang menimpa perusahaan baik nasional maupun internasional yang mencerminkan bagaimana strategi komunikasi yang dijalankan dimasa krisis menentukan berhasil tidaknya organisasi melewati krisis. Salah satu contoh keberhasilan komunikasi krisis adalah kasus *tylenol*, obat penghilang rasa sakit (analgesik) produk Johnson and Johnson Amerika. Kasus bermula ketika pada tanggal 30 September 1982 wartawan *Chicago Sun Times* melaporkan bahwa bahan kimia "cianida" telah tercampur dalam obat tersebut dan menyebabkan kematian 3 orang, kemudian 3 orang lagi meninggal karena menelan pil tersebut. Masyarakat dan para *stakeholder* misalnya media massa, apotek, *supplier* rumah sakit menjadi ketakutan. Begitu juga dengan pendapatan perusahaan menurun dan lebih lagi citra perusahaan bisa terpuruk.

Seperti banyak dilaporkan para peneliti bahwa salah satu keberhasilan penanganan krisis tersebut adalah karena perusahaan terbuka kepada media, memberikan informasi sesuai fakta yang ada. Prinsipnya adalah jangan sampai media mendapatkan sumber berita yang berasal dari sumber lain, yang kadang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Selanjutnya adalah dibentuk komite dengan anggota 7 orang tertinggi dan menunjuk

Presiden *McNeil Subsidiary* (induk perusahaan Johnson and Johnson) menjadi juru bicara. Yang tidak kalah penting adalah menerapkan komunikasi yang akurat terbuka dan kontinyu sejak beberapa jam saat krisis terjadi. Perusahaan membuat pusat krisis dan menyediakan 50 staf humas untuk menjawab pertanyaan melalui telepon (Ditta Amaborseya, 1998:6). Dalam manajemen krisis ini fungsi komunikasi sangat penting disamping keterbukaan terhadap media. Meskipun langkah ini menguras kantong perusahaan jutaan dolar, namun dalam waktu singkat produk baru pengganti *tylenol* telah kembali menguasai pasaran hingga 95 persen dan keuntungan perusahaan meningkat pula.

Strategi komunikasi krisis sebenarnya juga menjadi bagian penting dari manajemen lembaga pemerintahan terutama di negara-negara yang menganut paham keterbukaan dan demokrasi. Misalnya krisis yang terjadi di Amerika Serikat pada tanggal 11 September 2001. Teroris melakukan aksi bunuh diri dengan menabrakkan pesawat komersial yang sarat penumpang pada menara kembar WTC di New York dan gedung pentagon. Lebih dari 2000 orang meninggal. Masyarakat dunia tercengang dan mengutuk keras aksi tersebut. Apa yang dilakukan pemerintah setempat? Walikota New York Rudolph Guiliani menggelar konferensi pers di reruntuhan Manhattan sore hari esok harinya. Hari-hari selanjutnya apa yang dia sampaikan menjadi jaminan kepada masyarakat yang dilanda kekhawatiran terhadap tragedi seperti itu (David Weiner: 2006). Ini adalah langkah komunikasi di masa krisis yang tepat. Dimana publik ingin segera tahu apa yang terjadi, pemerintah lokal dengan cepat mengambil tindakan dengan memberikan informasi kepada media. Komunikasi krisis pada saat ini adalah fokus pada wacana yang baru ditemukan, memandang krisis sebagai sebuah kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kembali eksistensi organisasi melalui program strategi komunikasi yang tepat.

Banyak praktisi komunikasi memandang krisis sebagai sebuah 'kesempatan'.

Di Indonesia sendiri komunikasi dimasa krisis semakin terasa sangat penting pasca gerakan reformasi tahun 1998 yang menyebabkan terjadinya perubahan mendasar seperti munculnya iklim keterbukaan dan demokratisasi. Hal ini berbeda sekali pada masa orde baru dimana kekangan pemerintah terhadap kebebasan publik masih terasa kuat. Demo yang coba menggugat penguasa ditanggapi secara *represif* oleh aparat keamanan. Puncaknya adalah tragedi semanggi tahun 1998, yang bisa dianggap sebagai tonggak reformasi kebebasan disegala aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Salah satu perkembangan dampak dari reformasi ini adalah dengan diaturnya permasalahan penyampaian pendapat dimuka umum (*demonstrasi*) dalam sebuah undang-undang. Artinya demonstrasi yang merupakan bagian dari hak warga negara dilegalkan dengan beberapa ketentuan. Sebagai akibatnya adalah sekecil apapun masalah organisasi yang terkait dengan publik atau *stakeholder* lain akan mudah di *blow up* menjadi masalah besar.

Dalam dunia pers pasca reformasi juga mengalami perubahan yang cukup radikal yang puncaknya adalah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 40 Tahun 1999. Pers menjadi lebih bebas dan cenderung liberal. SIUP yang selama orde baru dianggap sebagai senjata mematikan bagi pers nakal tidak diperlukan lagi. Ijin pendirian usaha penerbitan pers dipermudah sehingga muncul ribuan media dalam bentuk cetak, elektronik maupun online. Sekali lagi kebebasan ini juga semakin menambah rumit permasalahan komunikasi krisis. Tugas humas semakin kompleks. Namun demikian sesulit apapun komunikasi krisis harus tetap dijalankan dengan baik saat krisis menerpa.

Pentingnya strategi komunikasi krisis dalam penanganan krisis isu-isu publik di lembaga pemerintahan dapat dilihat pada kasus pelaksanaan

Kebijakan Penentuan Pendapat Rakyat Timor-Timur terhadap keberadaan mereka. Isu ini merupakan salah satu isu yang dapat dikatakan sebagai krisis yang mengancam reputasi Pemerintah RI. Penanganan strategi yang dilakukan oleh Departemen Luar Negeri saat itu ternyata tidak cukup mampu mengatasi permasalahan sehingga menyebabkan lepasnya Timor-Timur banyak disertai dengan kesan bahwa Timor-Timur lepas dari “penjajahan” RI. Isu publik yang berkembang bahkan sampai ke tingkat Internasional adalah bahwa RI menjajah Timor Timur dan hal ini tidak bisa dibenarkan, akhirnya dilakukan referendum yang berujung pada keluarnya Timor-Timur dari bagian Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan jumlah penduduk begitu besar ditambah dengan keanekaragaman budaya dan agama maka strategi komunikasi yang tepat mutlak diperlukan. Terjadinya krisis karena serangan teroris seperti kasus bom Bali 12 Oktober 2002, bom Kuningan 9 September 2004, atau krisis karena bencana alam misalnya tsunami di Aceh 26 Desember 2004 atau gempa bumi di Yogyakarta 29 Mei 2006 memaksa pemerintah harus merevisi kembali manajemen krisis yang selama ini masih kurang diperhatikan. Secara spesifik, strategi komunikasi krisis yang harus dipersiapkan sebaik mungkin. Selain itu publik sekarang semakin berani dan kritis dalam menilai kinerja pemerintah serta disertai dengan tuntutan semakin besar pula. Peristiwa tersebut sedikit banyak telah menggugah kembali betapa pentingnya fungsi humas dan pentingnya *sense of crisis*.

Sebagai sebuah lembaga pemerintah yang terkait dengan kepentingan publik, Departemen Perhubungan juga tidak lepas dari isu-isu menyangkut hubungan dengan publik. Isu-isu tersebut bahkan dapat dikatakan sudah menjurus kearah krisis yang mengancam reputasi organisasi sebagaimana pernah terjadi pada periode 2006-2007. Paling tidak ada dua permasalahan yang dapat menggiring kepada kondisi krisis di Departemen Perhubungan yaitu pertama akumulasi dari minimnya

sarana dan prasarana transportasi yang bisa mengakibatkan penurunan kualitas dan kuantitas pelayanan. Sebagai pengguna jasa, masyarakat ingin menggunakan jasa transportasi dengan mudah dan aman. Namun jika sarana dan prasarana tidak seimbang dengan ekspektasi masyarakat yang sangat besar maka bisa menimbulkan tindakan anarkis menjurus kepada krisis. Misalnya penumpang Kereta Rel Listrik (KRL) Jabodetabek marah dan kecewa karena kereta terlambat sementara mereka harus masuk pagi, akhirnya mereka bertindak anarkis merusak stasiun. Tindakan perusakan sarana dan prasarana transportasi ini tidak dapat dibenarkan apapun alasannya. Hal ini sangat membahayakan karena dapat mengganggu pelayanan publik. Kedua adalah terjadinya kecelakaan yang menimpa moda transportasi dengan korban meninggal, misalnya pesawat jatuh, kapal tenggelam atau tabrakan kereta api dengan beragam sebab.

Kondisi-kondisi tersebut telah menyebabkan krisis di Departemen Perhubungan. Indikasi krisis ini dapat dilihat pertama dari *back log* kondisi sarana dan prasarana transportasi yang menyebabkan terancamnya fundamental penyelenggaraan transportasi nasional yang aman. Dengan kondisi perekonomian yang tidak menentu menyebabkan penurunan, anggaran untuk mengganti sarana dan prasarana yang sudah tidak layak. Hal ini berdampak pada terjadinya kesenjangan antara ketersediaan sarana dan prasarana dengan tingkat kebutuhan. Kedua dapat dilihat dari data kecelakaan yang terjadi dalam periode lima tahun terakhir ini yang menunjukkan kecenderungan meningkat baik dari segi intensitas maupun kuantitas korban.

Jika dibandingkan dengan beberapa Departemen lain, Departemen Perhubungan termasuk salah satu Departemen yang memiliki resiko krisis yang lebih tinggi. Hal ini karena secara teknis bertanggung jawab terhadap pelaksanaan transportasi baik darat, laut, udara dan perkeretaapian. Sebagai sebuah moda yang melibatkan mesin dan manusia, kecelakaan

adalah sesuatu yang kadang tidak bisa dihindari. Kegiatan transportasi tidak pernah berhenti bahkan dikala kita tidurpun, perpindahan benda atau orang dengan menggunakan moda transportasi berjalan terus. Tidak bisa dibayangkan setiap detik roda berputar dan setiap detik juga kecelakaan transportasi bisa saja terjadi.

Kondisi ini masih ditambah lagi dengan kondisi geografis Negara kita Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau terbentang dari Sabang sampai Merauke serta dengan penduduk yang lebih dari 230 juta jiwa. Sungguh jumlah yang begitu besar dan akan timpang jika dibandingkan dengan kondisi sarana dan prasarana transportasi yang tersedia. Krisis yang menyentuh fundamental penyelenggaraan transportasi tersebut membawa dampak langsung yang dirasakan publik. Dampak tersebut diantaranya adalah tingginya angka kecelakaan yang terjadi baik di moda darat laut udara maupun kereta api.

Menurut data dalam buku informasi transportasi Departemen Perhubungan tahun 2007, ada kecenderungan keelakaan yang menimpa transportasi mengalami peningkatan sejak tahun 2003 s.d. 2007. Di sektor transportasi darat yang melibatkan kendaraan roda dua, roda empat atau lebih serta angkutan sungai danau dan penyeberangan (ASDP), tahun 2003 tercatat 13.399 kecelakaan dengan korban meninggal dunia 9.895, sedangkan tahun 2007 tercatat 48.508 kejadian dengan korban meninggal 16.548. Sementara di sektor transportasi laut data yang ada tahun 2003 terjadi sebanyak 71 kejadian dengan korban meninggal 76 orang dan tahun 2007 terjadi 145 kecelakaan dengan korban meninggal sebanyak 182. Untuk sektor transportasi udara pada tahun 2003 jumlah kecelakaan 23 kali dengan rincian *accident* mencapai 11 kali dan *incident* 12 kali, dan tahun 2007 tercatat 26 kejadian dengan rincian *accident* 18 kali dan *incident* 8 kali. Tentang jumlah korban yang meninggal dunia belum ada catatan resmi dalam laporan tahunan tersebut.

Dari sekian banyak kecelakaan yang menimpa dunia transportasi, tercatat ada beberapa kecelakaan yang masuk dalam kategori kejadian luar biasa. Karena korban yang meninggal atau hilang terbilang sangat banyak. Pada sektor transportasi laut, salah contoh adalah kasus tenggelamnya kapal penumpang KM. Senopati Nusantara yang terjadi pada tanggal 30 Desember 2006. Kapal naas yang dikabarkan membawa 628 penumpang termasuk anak buah kapal dan kendaraan mobil hingga truk tenggelam dalam rute pelayaran antara pelabuhan Kumai, Kalimantan Tengah menuju pelabuhan Tanjung Emas, Semarang. Lebih dari 400 orang diperkirakan meninggal dalam kecelakaan tersebut. Kecelakaan lain adalah terbakar dan tenggelamnya kapal penumpang KM. Levina pada tanggal 22 Februari 2007 sekitar pukul 05.00 WIB di sekitar 50 mil dari pelabuhan Tanjung Priok, Jakarta dengan korban lebih dari 42 meninggal. Hasil Investigasi menyimpulkan bahwa sumber kebakaran berasal dari salah satu muatan yang diidentifikasi sebagai muatan berbahaya yang diangkut salah satu truk yang ikut dalam kapal naas itu.

Sedangkan di sektor transportasi udara kecelakaan juga terjadi pada beberapa perusahaan penerbangan. Sebagai contoh adalah kecelakaan yang menimpa armada milik PT. *Adam Sky Connection Airlines* atau Adam Air yang hilang dari pantauan radar dalam perjalanan Surabaya ke Manado. Pesawat Boeing dengan nomor 737 - 400 PK-KKW KI 574 tersebut membawa 96 penumpang dan 6 awak pesawat. Setelah dilakukan pencarian selama beberapa minggu oleh tim evakuasi, badan pesawat belum juga ditemukan hingga negara Singapura dan AS datang untuk membantu. Berbagai spekulasi terkait penyebab kecelakaan dan keberadaan pesawat bermunculan mulai dari menabrak gunung, meledak di udara hingga jatuh dan tenggelam. Walaupun pada akhirnya dipastikan pesawat tersebut tenggelam pada kedalaman lebih kurang 2000 m, di perairan Majene Sulawesi Selatan,

Universitas Indonesia

Dari data yang ada memang disadari bahwa kondisi jasa penerbangan Indonesia dalam beberapa tahun terakhir masih rendah. Kecelakaan pesawat dalam 10 tahun terakhir memang “sering” terjadi di Indonesia dengan korban yang tidak sedikit. Sebagai contoh kasus jatuhnya pesawat Mandala Air di Medan, Sumatera Utara akibat gagal *take off* yang menewaskan 102 penumpang dan 47 penduduk setempat pada September 2005, atau kasus tergelincirnya pesawat Lion Air yang mendarat di bandara Adi Sumarmo Solo, November tahun 2004 lalu dengan korban berjumlah 31 orang.

Kecelakaan pesawat terbang ternyata juga terjadi pada maskapai Garuda Indonesia yaitu pesawat Garuda Boeing 737-400 dengan Nomor penerbangan GA 200 yang mendarat dengan keras (*hard landing*) dan terbakar pada tanggal 7 Maret 2007 di Bandara Adisueipto Yogyakarta. Dari total 133 orang *on board* 21 meninggal dunia. Dari penelitian yang dilakukan KNKT diketahui bahwa pesawat tersebut mendarat dengan kecepatan tinggi diatas kecepatan normal, akibatnya terjadi benturan yang keras sehingga menyebabkan percikan api. Pesawat meluncur keluar landasan dan berhenti di persawahan penduduk lalu terbakar dan menyebabkan korban meninggal. Yang menjadi pertanyaan adalah kenapa kecepatan bisa melebihi kondisi seharusnya sedangkan cuaca tidak ada masalah. Padahal pilot tersebut merupakan penerbang senior yang dimiliki Garuda.

Kondisi yang terjadi mengindikasikan tidak terpenuhinya faktor mendasar dalam penyelenggaraan transportasi yaitu faktor keselamatan. Dengan demikian publik pun mempertanyakan sejauhmana kemampuan Departemen Perhubungan dalam menjamin terselenggaranya transportasi yang selamat yang merupakan hak publik yang harus dipenuhi oleh Departemen Perhubungan.

1.2 Pokok Permasalahan

Sebagai salah satu pilar penting dalam pembangunan nasional, sektor transportasi bisa dikatakan menjadi urat nadi perekonomian. Hal ini karena berbagai alasan. Pertama, penyelenggaraan sektor transportasi meningkatkan interaksi dan membuka terjadinya hubungan antar daerah dan budaya. Kedua, penyelenggaraan sektor transportasi membuka peluang terjadinya perdagangan antar wilayah baik lokal, regional dan internasional. Ketiga, penyelenggaraan sektor transportasi meningkatkan mobilitas tenaga kerja sehingga mengurangi konsentrasi keahlian dan keterampilan pada beberapa wilayah dan keempat transportasi berperan dalam pemerataan pertumbuhan dan kemajuan antar wilayah.

Untuk bisa mewujudkan tercapainya transportasi yang lancar dan aman diperlukan adanya faktor-faktor pendukung penyelenggaraan transportasi meliputi sarana prasarana dan yang tidak kalah penting adalah aspek keselamatan. Karena jika terjadi kecelakaan sudah barang tentu akan menghambat jalannya pergerakan barang atau jasa yang diangkutnya. Bahkan aspek keselamatan dalam penyelenggaraan transportasi merupakan kewajiban utama yang harus dipenuhi.

Dari serentetan kejadian-kejadian tersebut telah menyebabkan krisis di Departemen Perhubungan. Menurut Laurence Barton, 1993:50 seperti dikutip Andre Hardjana (1998:15) satu peristiwa layak disebut krisis jika terdapat tiga unsur yaitu pertama: kejutan, kedua: mengancam nilai-nilai penting dalam masyarakat dan ketiga: membutuhkan keputusan segera. Saat terjadi satu peristiwa kecelakaan misalnya pesawat Garuda yang mendarat dan terbakar di Yogyakarta jelas bahwa peristiwa tersebut mendadak dan tidak terduga, selain kejadian tersebut mengancam nilai-nilai kepercayaan masyarakat terhadap maskapai Garuda dan rasa trauma akan selalu teringat. Juga dalam kondisi tersebut diperlukan tindakan yang cepat untuk segera menyelamatkan para penumpang. Sementara menurut

Coombs (2007:2-3) bahwa krisis dapat mengancam kepentingan *stakeholder* serta berdampak serius pada citra organisasi dan menyebabkan hal-hal negatif. Kecelakaan tersebut jelas menyebabkan turunnya citra Pemerintah dalam hal ini Departemen Perhubungan. Kepercayaan publik terhadap kinerja Pemerintah juga menjadi menurun. Lebih lagi krisis ini juga memperburuk citra dunia transportasi Indonesia di mata dunia.

Lalu langkah-langkah apa yang telah dilakukan Departemen Perhubungan dalam menangani krisis tersebut? serangkaian langkah strategis telah diambil Pemerintah baik level Departemen seperti pergantian pejabat tinggi ataupun level nasional berupa pembentukan tim evaluasi keselamatan dan pergantian pejabat Menteri yang dilakukan sendiri oleh Presiden. Belajar dari berbagai pengalaman masa lalu, terutama bagaimana cara meningkatkan keselamatan dan keamanan bertransportasi sekaligus mengurangi kemungkinan terjadinya keelakaan, atau dengan kata lain bagaimana menangani krisis keelakaan transportasi, Departemen Perhubungan mencanangkan program *Road Map to Zero Accident*. Satu upaya yang dilakukan oleh Departemen Perhubungan untuk terus menerus dengan langkah-langkah terencana berusaha mengurangi terjadinya keelakan sampai ke titik minim atau nol. Program ini dilakukan dengan melibatkan seluruh *stakeholder* Perhubungan mulai dari Departemen Perhubungan selaku regulator, para operator dan masyarakat luas. Anggaran ditingkatkan, sarana dan prasarana ditambah, kinerja digenjut sehingga target jangka panjang dan pendek bisa dipenuhi.

Peningkatan sarana dan prasarana ini bisa dilihat dari statistik Perhubungan tahun 2007. Dari data yang ada rata-rata pertumbuhan jumlah perusahaan Bus antar provinsi menurut provinsi mengalami peningkatan 1,14 %, jumlah perusahaan angkutan laut menurut provinsi terjadi peningkatan 8,63 %, rata-rata pertumbuhan produksi pergerakan pesawat penerbangan domestik menurut bandar udara mengalami

peningkatan 1,03%, sementara rata-rata pertumbuhan panjang jalan kereta api menurut lintas terjadi peningkatan 2,56%. Hal itu masih ditambah dengan peningkatan sarana misalnya kapal penumpang, jumlah pesawat dan *airline*, jumlah gerbong atau kereta api dan stasiun yang juga bertambah jumlahnya. Dengan peningkatan tersebut diharapkan pelayanan dapat meningkat pula dengan tetap mengedepankan aspek keselamatan.

Selain langkah-langkah tersebut aspek penegakan hukum dibidang transportasi juga terus ditingkatkan. Regulasi yang tidak sesuai dengan kondisi terkini direvisi. Hal ini penting mengingat penyelenggaraan transportasi didalamnya terkandung adanya industri transportasi dengan modal yang tidak sedikit. Oleh sebab itu dalam rangka meningkatkan pelayanan dan keselamatan transportasi dan dalam rangka membuka peluang terhadap pengembangan industri transportasi yang lebih baik, berbagai regulasi baik darat, laut maupun udara telah disempurnakan. Undang-Undang Pelayaran, Penerbangan, Lalu Lintas dan Angkutan Jalan telah direvisi, serta UU Perkeretaapian dibuat. Diharapkan dengan aturan main yang jelas, sarana dan prasarana semua sektor transportasi dapat lebih baik dan meningkat.

Namun demikian, meskipun sampai saat ini telah banyak hal telah dilakukan Departemen Perhubungan dalam meningkatkan pelayanan dan keselamatan transportasi, dari sudut pandang masyarakat, pengelolaan transportasi yang aman dan nyaman masih dianggap masih lamban, terutama jika menyangkut seringnya terjadi kecelakaan. Ketidakpuasan masyarakat ini karena adanya persepsi yang dibentuk pemberitaan media yang sebagian besar berisi kritikan dan ketidakpuasan. Berita-berita yang bernada negatif dan berisi kecaman atau protes sering kita jumpai di berbagai media baik cetak maupun elektronik saat terjadi kecelakaan.

Dalam kondisi seperti ini eksistensi Puskom Publik Departemen Perhubungan menjadi sangat penting. Humas merupakan fungsi strategi

dalam manajemen yang melakukan komunikasi untuk menumbuhkan pemahaman dan penerimaan publik. Ranah humas sangat luas bukan hanya terkait dengan *media relation* juga bukan sekedar menjual senyum, propaganda dengan tujuan memperoleh kemenangan sendiri, atau mendekati pers dengan tujuan untuk memperoleh suatu pemberitaan. Lebih dari itu, humas perlu mengandalkan strategi, agar organisasi dapat diterima dengan baik oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Pihak yang berkepentingan dengan organisasi ini (*stakeholder*) adalah mereka yang mempertaruhkan hidupnya pada dan untuk organisasi. Mereka pun disebut target publik organisasi. Mereka semua membentuk opini di dalam masyarakat dan dapat mengangkat atau menjatuhkan citra dan reputasi sebuah organisasi.

Selain itu dalam situasi krisis humas harus eepat dalam merespon situasi, menyajikan informasi berdasar fakta, menyampaikan pemberitaan yang positif bagi eitra lembaga. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang modern dan maju. Penggunaan internet dan portal serta *mobile phone* akan sangat membantu penyampaian berita yang eepat dan efektif sebagai sebuah *counter public opinion*.

Jika diamati lebih dalam sebenarnya permasalahan yang dihadapi humas Departemen selanjutnya disebut Puskom Publik tidak hanya ada pada Pukom Publik sendiri. Keberadaan sub sektor perhubungan Darat, Laut, Udara dan Kereta Api juga memiliki andil. Karena sebagai sebuah sistem, keberadaan sub sektor juga penting. Diperlukan jalinan komunikasi yang baik antar unit agar tercipta sinergi dan kerja sama serta saling mengisi. Hal ini diperlukan karena sampai saat ini ego sektoral masih terasa kental. Sebagai contoh sering disaat Puskom Publik memerlukan data yang cepat ketika kecelakaan terjadi, mengalami kesulitan untuk mendapatkannya. Berbagai alasan diberikan mulai data yang belum

diupdate, juga adanya keengganan memberikan data tersebut pada sektor lain. Dengan demikian terlihat adanya budaya organisasi yang kurang kondusif sehingga menyulitkan humas menempuh langkah kongkrit dan strategis dalam situasi krisis.

Serangkaian langkah-langkah strategis penanganan krisis tersebut tentunya perlu didukung dengan strategi komunikasi krisis yang memadai agar publik memahami langkah-langkah yang dilakukan hingga pada akhirnya kembali pulih kepercayaan mereka terhadap Pemerintah (Departemen Perhubungan). Oleh karena itu penelitian ini ingin mengungkap beberapa hal sebagai berikut:

- 1.2.1 Bagaimana pelaksanaan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Puskom Publik Departemen Perhubungan dalam kecelakaan transportasi?
- 1.2.2 Bagaimanakah langkah Pusat Komunikasi Publik dalam menangani berita-berita negatif dalam situasi krisis?
- 1.2.3 Bagaimana peran Puskom Publik dalam menjaga citra lembaga pemerintah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran umum tentang strategi komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik di Departemen Perhubungan yang meliputi strategi komunikasi pra krisis, saat krisis dan pasca krisis. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Puskom Publik Departemen Perhubungan dalam menangani kecelakaan transportasi;
- 1.3.2 Untuk mengetahui bagaimana langkah Pusat Komunikasi Publik dalam menangani berita-berita negatif dalam situasi krisis;

1.3.3 Untuk mengetahui Bagaimana peran Puskom Publik dalam menjaga citra lembaga pemerintah;

Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan strategi komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik dalam menangani kecelakaan-kecelakaan tersebut. Krisis terjadi dengan tiba-tiba dan membawa dampak yang sangat luas tidak hanya bagi lembaga tapi juga para pemangku kepentingan. Begitu juga halnya jika kecelakaan menimpa sebuah *airline*, atau kapal tidak hanya hanya *airline* atau perusahaannya yang terkena imbasnya, disamping korban dan keluarga korban, juga akan menyebabkan citra lembaga dalam hal ini Departemen Perhubungan menjadi jelek. Strategi komunikasi krisis seharusnya dilakukan berkesinambungan tidak hanya pada saat terjadi krisis tapi solusi yang dihasilkan juga harus dapat mengantisipasi jika terjadi lagi, sehingga saat kecelakaan terjadi Puskom sudah memiliki pedoman, suatu cara untuk menanggulangnya.

1.4 Signifikansi Penelitian

Ada dua signifikansi dalam penelitian ini yaitu pertama, signifikansi akademik. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan tentang pelaksanaan komunikasi dimasa krisis serta diharapkan dapat menambah kasanah pengembangan ilmu komunikasi terutama di masa krisis. Kedua signifikansi praktis yaitu penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi Departemen Perhubungan, khususnya Puskom Publik tentang pengelolaan komunikasi yang dilakukan sebelum terjadi krisis, ketika terjadi krisis dan pasca krisis.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian tentang analisa komunikasi krisis Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan ini terdiri dari 6 (enam) Bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang penulisan, perumusan permasalahan yang menjadi fokus utama penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan keterbatasan penelitian serta sistematikan penulisan

Bab II : Bab ini menguraikan tentang kerangka pemikiran yang berisi konsep-konsep yang dipakai sebagai landasan dalam penelitian ini, yaitu krisis, humas, opini publik, humas pemerintah, strategi humas, komunikasi krisis, perencanaan komunikasi krisis dan kerangka konseptual

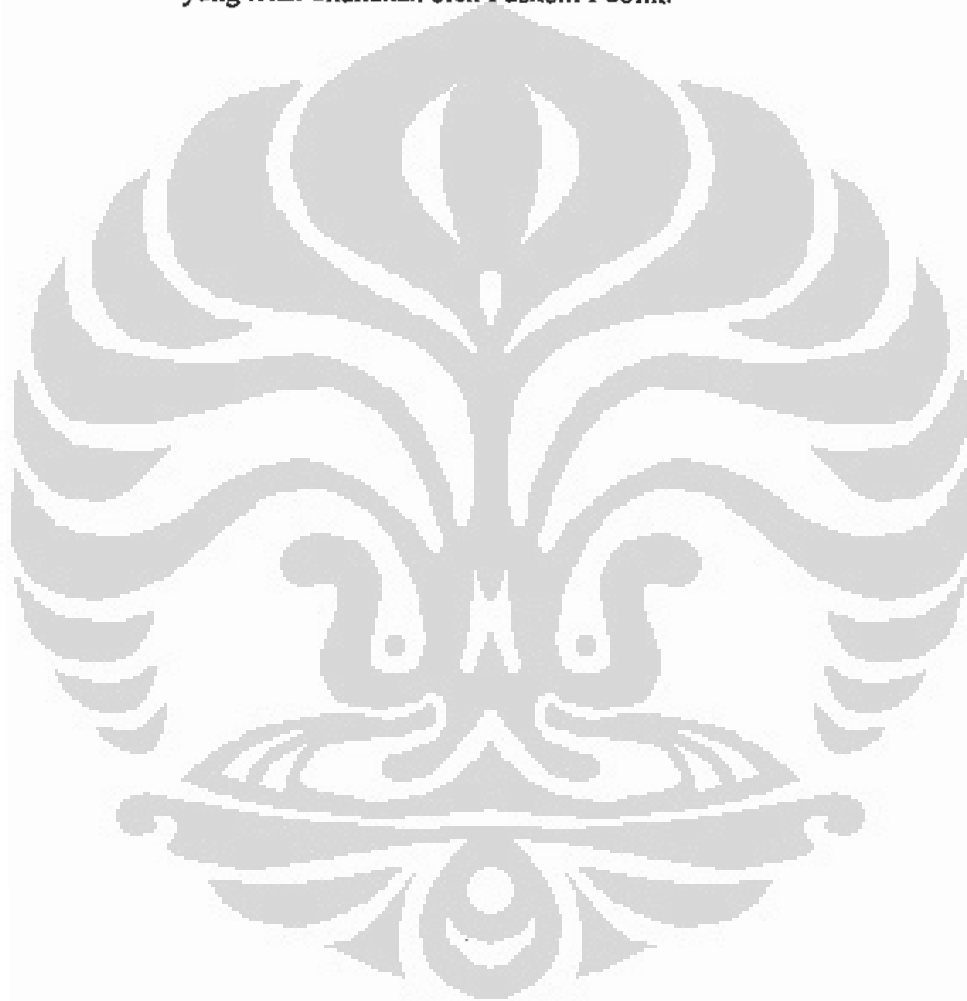
BAB III : Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pendekatan penelitian, tipe penelitian, unit analisis, metode pengumpulan data, analisis data dan keterbatasan penelitian.

BAB IV : Bab ini menguraikan tentang gambaran umum Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan meliputi perkembangan dan latar belakang pembentukan, visi, misi, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi, Kondisi SDM dan Program Kerja Puskom Publik.

BAB V : Bab ini berisi analisis dan interpretasi data tentang kegiatan Pusat Komunikasi Publik dalam komunikasi krisis terkait kecelakaan transportasi yang terjadi di Departemen Perhubungan, juga memaparkan strategi dan kegiatan

Puskom Publik dalam komunikasi krisis terkait kecelakaan transportasi yang menimpa pesawat Garuda GA 200 tujuan Jakarta-Yogyakarta, penanganan berita negatif serta peran Puskom dalam pencitraan Departemen Perhubungan

BAB VI : Bab ini merupakan penutup yang berisi implikasi, kesimpulan dan rekomendasi terhadap komunikasi krisis yang telah dilakukan oleh Puskom Publik.



Universitas Indonesia

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Krisis

Krisis bisa terjadi pada siapa saja dan kapan saja. Sehingga ketika terjadi harus dihadapi dan dicari jalan penyelesaiannya agar satu organisasi dapat bertahan hidup dalam kondisi apapun. Lebih lagi pada kondisi sekarang, dunia berkembang sangat cepat disertai dengan perubahan yang tidak terduga. Perubahan tersebut membuahkan persaingan yang ketat disemua segi kehidupan, bagi organisasi pemerintah atau non pemerintah. Saat menimpa maka setiap pemimpin organisasi harus dapat memahami kompleksitas permasalahan dan mengambil langkah-langkah strategis untuk menghindari dampak yang lebih besar. Hal ini dapat dilakukan jika seorang pemimpin mampu mengoptimalkan segenap unsur dan potensi organisasi yang dipimpinnya agar tercipta satu kesatuan gerak dan langkah serta visi yang dapat menanggulangi krisis tersebut. Disinilah diperlukan adanya manajemen krisis yang baik.

Manajemen krisis merupakan istilah baru dalam bidang humas. Manajemen krisis menekankan pada bagaimana mengantisipasi satu kejadian yang luar biasa dan di luar kebiasaan. Krisis dalam sebuah organisasi bervariasi tergantung dengan jenis kegiatan dan *stakeholder-nya*. Faktanya adalah apapun jenisnya, krisis yang terjadi akan menyebabkan terganggunya organisasi dan bisa merusak citra organisasi bahkan bisa menghancurkan organisasi.

Menurut Coombs, (2007:2-3), krisis adalah persepsi tentang suatu peristiwa/kejadian yang tidak dapat diduga sebelumnya dan yang bisa mengancam harapan-harapan penting dari para *stakeholder* dan yang bisa membawa dampak yang serius pada tampilan suatu organisasi atau perusahaan dan bisa mendorong hasil yang negatif. Jika melihat definisi

ini maka seolah olah sebuah krisis itu dihasilkan oleh persepsi seseorang tentang suatu kejadian atau peristiwa. Pengertian tersebut merupakan hasil sintesa mengenai batasan krisis yang pernah ada dan dilihat dari berbagai perspektif.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robert L.Heath (2004: 11) yang menyatakan bahwa krisis sebagai sebuah kejadian yang dipikirkan (*interpreted events*). Krisis terjadi, dan semua kejadian itu tergantung pada interpretasi. Semua pihak yang terpengaruh dan terikat dengan krisis tersebut cenderung untuk memikirkannya, menilainya, dan mencari jalan untuk menyelesaikannya. Selain itu dia mendefinisikan krisis sebagai kejadian yang tidak tentu waktunya yang memiliki dampak yang luas bagi kepentingan *stakeholder* dan juga berdampak pada reputasi organisasi (ibid:2). Artinya krisis dapat merusak *stakeholder* dan mengganggu hubungan internal organisasi. Sehingga organisasi harus merespon krisis ini dengan segala cara dan meletakkannya dalam pikiran *stakeholder*. Semua cara harus selalu memperhatikan kepentingan *stakeholder*.

Sebenarnya para ahli masih kesulitan untuk mendefinisikan apa itu krisis, karena hal ini tergolong unik dan rumit. Menurut Robert R.Ulmer (1969:5), *crisis are unique moments in the history of organization*. Jika melihat beberapa definisi di atas secara umum dapat ditarik benang merah bahwa krisis cenderung kepada hal-hal negatif. Menurut Hermann dalam studi klasik, seperti dikutip oleh Robert R.Ulmer. (ibid:5-6) ada beberapa karakter yang membedakan peristiwa negatif termasuk dalam krisis yaitu, *Surprise, Threat, dan Short response time*. Setiap peristiwa tidak bisa disebut krisis kecuali jika datangnya tiba-tiba, mencapai tingkat ancaman serius, dan harus direpson dalam keterbatasan waktu (*time respan*) sempit.

Menurut Steven Fink (1986:15), krisis adalah satu goncangan atau kondisi dimana satu perubahan yang sangat menentukan terjadi-yaitu satu

kemungkinan tegas yang dapat membawa hasil positif yang sangat diharapkan.

Merespon hal tersebut maka fungsi manajemen dalam organisasi yang terkena krisis sangat diperlukan. Manajemen harus membuat program persiapan krisis yang dapat diaplikasikan secara konkrit bila terjadi krisis. Menurut Ditta (1998:7-8) paling tidak ada dua hal penting yang harus diperhatikan dalam menghadapi krisis yaitu: Persiapan krisis, Rencana untuk situasi krisis dan prinsip-prinsip komunikasi krisis yang proaktif dan responsif untuk informasi yang faktual.

Sementara menurut Jon White dan Laura Mazur menyatakan bahwa manajemen krisis bermula dari perencanaan krisis (*crisis planning*). Biasanya suatu krisis akan membebani perusahaan dengan permintaan-permintaan yang unik, tidak hanya pada saat berlangsung krisis tapi juga setelah krisis itu teratasi. Banyak institusi yang menganggap bahwa perencanaan krisis ini tidaklah penting sampai mereka menyadari bahwa perencanaan krisis adalah sesuatu yang vital. Dalam merencanakan sejak awal harus dipikirkan segala kemungkinan situasi yang akan muncul yang dapat menyulitkan perusahaan atau organisasi yang tertimpa krisis (ibid:31)

Dengan demikian manajemen krisis adalah satu keahlian yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin organisasi yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba untuk mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan penting dalam organisasi. Dalam konteks Departemen Perhubungan, maka semua sektor harusnya memiliki *sense of crisis*, bahwa suatu saat krisis bisa terjadi dan harus bersiap menghadapi krisis tersebut apapun kondisinya dan kapanpun waktunya. Karena karakter transportasi memang rawan dengan terjadinya kecelakaan yang bisa menimbulkan korban dalam jumlah besar. Setiap unit harus merencanakan program apa yang dapat mengantisipasi jika krisis menimpa kembali.

Mengevaluasi mengapa krisis tersebut dapat menimpa organisasinya dan mencari langkah-langkah strategis agar dampak krisis jika terjadi dapat ditanggulangi dengan baik dan cepat.

2.2. Pengertian Humas

Keberadaan humas bagi organisasi sangat penting terlebih lagi pada masa sekarang ini. Hampir semua instansi memiliki bagian humas atau apapun istilahnya. Biasanya pada institusi Pemerintah sering dinamakan Hubungan Masyarakat (humas) sementara pada Institusi swasta biasa dipakai istilah *Public Relation* (PR).

Menurut Murray (2001:1) humas adalah upaya kegiatan promosi ataupun melakukan niat baik untuk mempengaruhi orang lain dan menimbulkan gambaran baik di publik terhadap institusi, seseorang dan lain sebagainya.

Sementara menurut Frank Jefkins (1992:8) humas adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian. Mengacu pada pendapat ini maka kunci humas adalah selalu berusaha dengan program dan strategi tertentu sehingga dapat tercipta dan terbina hubungan yang baik dan saling pengertian antara organisasi dengan para *stakeholder*. Hal inilah yang harus menjadi inti dari setiap kegiatan humas. Dengan demikian humas harus dapat menciptakan satu kondisi yang mendukung terciptanya *goodwill*, kepercayaan, saling pengertian dan citra yang baik di mata publik dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga diperlukan adanya satu usaha atau strategi tertentu dalam berkomunikasi dengan publik. Menurut Murray (2001:3), humas adalah sebuah "seni" dalam berkomunikasi.

Definisi lebih lengkap dikemukakan oleh seorang tokoh profesional dan akademik Dr. Rex F. Harlow seperti dikutip Scott M. Cutlip, (2006:5) dalam bukunya " *Building a Public Relations Definition Education*", yang mengumpulkan hampir 500 definisi yang ditulis antara tahun 1900-an dan 1976. Dia kemudian mengidentifikasi elemen-elemen utamanya guna menunjuk apa itu PR, bukan sekedar apa yang dilakukan PR. Definisinya mencakup elemen konseptual dan operasional yaitu sebagai berikut: PR adalah fungsi manajemen tertentu yang membantu membangun dan menjaga lini komunikasi, pemahaman bersama, penerimaan mutual dan kerjasama antara organisasi dan publiknya; PR melibatkan manajemen problem atau manajemen isu; PR membantu manajemen agar tetap responsif dan mendapat informasi terkini tentang opini publik; PR mendefinisikan dan menekankan tanggungjawab manajemen untuk melayani kepentingan publik; PR membantu manajemen tetap mengikuti perubahan dan memanfaatkan perubahan secara efektif, dan PR dalam hal ini adalah sebagai sistem peringatan dini untuk mengantisipasi arah perubahan (*trends*), dan PR menggunakan riset dan komunikasi yang sehat dan etis sebagai alat utamanya. Definisi diatas dianggap paling lengkap dan akomodatif terhadap perkembangan humas karena telah mencakup beberapa aspek yang sangat penting yaitu hubungan yang saling menguntungkan, manajemen, serta teknik berkomunikasi yang sehat dan etis.

Dari berbagai definisi yang telah disampaikan tersebut terdapat banyak persamaan dalam melihat humas atau PR. Menurut Rosadi Ruslan (1998:18), terdapat unsur-unsur utama humas yaitu:

- 2.2.1 Fungsi manajemen yang melekat menggunakan penelitian dan perencanaan yang mengikuti standar-standar etis;
- 2.2.2 Satu proses yang mencakup hubungan timbal balik antara organisasi dan publiknya;

- 2.2.3 Analisis dan evaluasi melalui penelitian lapangan terhadap sikap, opini dan kecenderungan sosial, serta mengkomunikasikannya kepada pihak manajemen atau pimpinan ;
- 2.2.4 Konseling manajemen agar dapat dipastikan bahwa kebijaksanaan, tata cara kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial dalam konteks demi kepentingan bersama bagi kedua belah pihak;
- 2.2.5 Pelaksanaan atau menindaklanjuti program aktifitas yang terencana, mengkomunikasikan dan mengevaluasi;
- 2.2.6 Perencanaan dengan itikad yang baik, saling pengertian dari pihak publiknya (internal dan eksternal) sebagai hasil akhir dan aktifitas publik relations/humas.

Sementara itu dari berbagai literature ditemukan bahwa humas memiliki fungsi yang sangat vital dalam rangka menjaga hubungan yang baik dan berkesinambungan (*sustainable*) antara organisasi dengan para *stakeholder*. Menurut Scott M Cutlip dan Allen Center (2006:5) humas berfungsi sebagai sarana yang memudahkan dan menjamin arus opini yang bersifat mewakili dari publik-publik suatu organisasi, sehingga kebijaksanaan beserta operasionalisasi organisasi dapat dipelihara serasi dengan keragaman kebutuhan dan pandangan publiknya. Tahun 1987, *Research Foundation of the International Association of Business Communicators* melakukan penelitian terhadap aspek manajemen humas. Penelitian ini membahas kontribusi apa yang telah dilakukan oleh humas agar organisasi tersebut bisa lebih efektif.

Sementara menurut DR. Joseph D. Straubhaar dan DR. Robert Larose (2006:307-308) menyatakan bahwa ada beberapa fungsi PR dalam sebuah organisasi. Para pekerja humas memberikan masukan dan saran pertanyaan komunikasi organisasi yang mempengaruhi *client* atau pekerja publik dan berperan seperti sistem peringatan dini terhadap munculnya isu

yang terkait dengan kesuksesan organisasi tersebut. Humas juga menyediakan bantuan teknis bagi fungsi manajemen lain yang menekankan pada publisitas, promosi, dan media relation yaitu memfokuskan penciptaan dan pemeliharaan hubungan baik dengan media. Atau lebih jelasnya humas berperan sebagai *gatekeeper* kepada media, *legislator* dan *government official*. Lebih jauh dia mengatakan bahwa diantara sekian banyak fungsi humas, publisitas dan media relations dianggap paling penting. Lebih dari 70% rata-rata waktu pekerja humas dalam seminggu digunakan untuk berhubungan dengan pers dan melayani kebutuhan *client*. Hal ini melibatkan tugas-tugas terkait dengan *media relation* yaitu:

- 2.2.1 Strategi, perencanaan, dan berkoordinasi *media relation* dan publisitas;
- 2.2.2 Menyiapkan dan menyebarkan *news release*, *press kits* dan *press alerts*;
- 2.2.3 Menelpon, menulis, fax, meng-email editor atau reporter;
- 2.2.4 Bekerja dengan pelayanan humas yang membantu mereka, misalnya fendor peneetakan, surat, fax dan lainnya;
- 2.2.5 Evaluasi *media relation* dan hasil publisitas.

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa peran humas sangat strategis khususnya dalam membina hubungan yang baik dengan media. Media memiliki peran yang sangat penting dalam rangka penciptaan opini publik dan pencitraan organisasi.

Sementara menurut Philip Lesly (1977:45) esensi *public relation* adalah pengertian yang lebih luas dari komunikasi, yaitu:

- 2.2.1 *Interpreting that state in terms of the organization and its objectives* (menerangkan kondisi dan tujuan organisasi);

- 2.2.2 *Assimilating the implications of this interpreting and adjusting the posture and trust of the organization accordingly* (menyesuaikan implikasi dari keterangan di atas dan mengatur sikap dan dorongan terhadap organisasi);
- 2.2.3 *Developing the thoughts and messages that represent what the organization wants to project to the public* (mengembangkan pemikiran dan pesan-pesan yang mewakili apa yang diinginkan organisasi untuk kegiatan kepentingan publik);
- 2.2.4 *Transmitting those thoughts* (menyebarkan pemikiran-pemikiran organisasi tersebut).

Selain hal tersebut, humas juga diharapkan bisa menjadi “mata”, “telinga”, dan “tangan kanan” bagi manajemen dari organisasi yang menaunginya, yang tugasnya meliputi kegiatan sebagai berikut (Rosady Ruslan:1998)

- 2.2.1 Membina hubungan ke dalam (publik internal);
- 2.2.2 Publik internal yaitu publik yang menjadi bagian dari unit atau organisasi itu sendiri dan mampu mengidentifikasi hal-hal yang menimbulkan gambaran negatif di masyarakat, sebelum kebijakan dijalankan oleh organisasi;
- 2.2.3 Membina hubungan ke luar (publik eksternal)
- 2.2.4 Publik eksternal yaitu publik umum (masyarakat). Mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran yang positif terhadap organisasi yang diwakilinya.

Dari beberapa tugas yang dikerjakan oleh humas tersebut, maka sasaran akhir humas sebagai pendukung fungsi manajemen organisasi dirumuskan sebagai berikut: (Rosady Ruslan: 1998:21)

- 2.2.1 *Building corporate identity and image*

Membangun identitas dan citra organisasi yang positif serta mendukung kegiatan komunikasi timbal balik/dua arah dengan berbagai pihak

2.2.2 *Facing crisis*

Dalam krisis, humas menangani keluhan, membentuk manajemen krisis dan juga pemulihan citra serta usaha memperbaiki rusaknya citra.

2.3 Humas dan Opini Publik

Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa humas memiliki fungsi yang sangat penting khususnya dalam media relation. Opini publik bisa dibentuk oleh media sehingga humas perlu menjaga hubungan baik dengan media agar terjalin komunikasi yang baik pula. Diharapkan dengan hal ini dalam pemberitaan bisa tercipta keseimbangan serta *cover both sides*. Menurut Edie N. Golderberg, 1975 dalam Dan Nimmo:1978) Opini Publik adalah kumpulan pendapat orang mengenai hal ikhwal yang mempengaruhi atau menarik minat komunitas.

Sementara menurut Prof. Effendy Onong Uehjana, MA (2002:88) menyatakan bahwa opini publik adalah efek komunikasi dalam bentuk pernyataan yang bersifat kontroversial dari sejumlah orang sebagai pengekspresian sikap terhadap masalah sosial yang menyangkut kepentingan umum. Dilain pihak, Scott M Cutlip (2006:239) menyatakan bahwa gagasan umum tentang opini publik menyatakan bahwa opini publik adalah sekumpulan pandangan individu terhadap isu yang sama. Tetapi pendekatan "kesepakatan individual" untuk mendefinisikan opini publik ini melupakan bahwa ini bersifat publik. Kognisis individu barangkali mewakili atau tidak mewakili "konsesus" atau pemikiran bersama. Sebab konsesus lebih mempresentasikan jenis opini yang membentuk atau dibentuk oleh diskusi publik di kalangan pihak-pihak

yang berbagi *sense of commones*. Jadi opini publik lebih dari sekedar kumpulan pandangan yang dianut oleh kategori kelompok individu dalam satu waktu .

Kasali R (2000), menyatakan bahwa akar opini sebenarnya adalah persepsi. Persepsi lahir ditentukan oleh faktor-faktor seperti latar belakang budaya, pengalaman masa lalu, nilai-nilai yang dianut, dan berita-berita yang berkembang. Sebagai contoh tentang latar belakang budaya persepsi tentang warna di Malaysia; warna hijau merupakan warna kematian, sementara warna kematian di china adalah hitam. Komponen-komponen tersebut sepertinya memberikan suatu rekaman di benak seseorang dan siap diputar kelak kemudian hari bila ia berhadapan dengan stimuli tertentu. Stimuli yang masuk akan dieocokkan dengan rekaman yang ada untuk memberi suatu interpretasi. Interpretasi inilah yang melahirkan pendirian seseorang . Jadi pendirian adalah apa yang sebenarnya dirasakan oleh seseorang. Pendirian sering disebut juga sebagai sikap, merupakan opini yang masih tersembunyi di dalam batin seseorang.

Dengan demikian mengacu pada definisi diatas, opini tidaklah terbentuk dengan begitu saja secara sederhana. Sehingga perlu dipahami oleh praktisi humas, bahwa kegiatan untuk membuat organisasi atau perusahaannya disenangi oleh publik adalah bukan permasalahan jangka pendek atau *press release* saja. Sikap dan opini masyarakat tidak semata-mata dipengaruhi oleh berita tunggal yang dikeluarkan hari ini, namun merupakan akumulasi dari pemberitaan yang muncul dalam jangka waktu tertentu.

2.4 Humas Pemerintah

Pada dasarnya bagi humas pemerintah atau non pemerintah masalah humas *deal with the stakeholder*. Keberadaan humas bagi instansi pemerintah merupakan keharusan fungsional dan operasional dalam

rangka menginformasikan dan menyebarluaskan tentang kebijakan dan juga kegiatan instansi tersebut baik untuk hubungan masyarakat ke dalam dan masyarakat keluar. Lebih lagi humas juga merupakan alat atau saluran untuk memperlancar jalannya interaksi dan penyebaran informasi dan publikasi tentang pembangunan nasional melalui berbagai macam media. Secara umum fungsi humas di pemerintah hampir sama dengan humas atau PR di organisasi lain yaitu bagaimana humas dapat menciptakan opini yang positif, menjaga hubungan baik dengan pers dan dapat menjaga citra lembaga pemerintah. Namun demikian terdapat perbedaan pokok jika kita amati lebih teliti. Menurut Rosady Ruslan (2007:341), Perbedaan Pokok antara fungsi humas yang terdapat pada instansi pemerintah dan non pemerintah adalah tidak adanya unsur komersial walaupun humas pemerintah juga melakukan hal yang sama dalam kegiatan publikasi, promosi dan periklanan. Sehingga humas pemerintah lebih menekankan pada *public services* atau pelayanan umum. Hal ini dilakukan karena humas pemerintah memiliki tanggungjawab moral terhadap masyarakat luas terkait kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah. Humas pemerintah bertanggungjawab sebagai agen pemberi informasi bagi masyarakat.

Menurut John D. Miller dalam Rosady Ruslan (2007:341), tugas humas di pemerintahan adalah:

- 2.4.1 Mengamati dan mempelajari tentang hasrat, keinginan-keinginan dan aspirasi yang terdapat dalam masyarakat;
- 2.4.2 Kegiatan memberikan nasihat atau sumbang saran menanggapi apa yang sebaiknya dilakukan oleh instansi/lembaga pemerintah seperti yang dikehendaki oleh pihak publiknya;
- 2.4.3 Kemampuan untuk mengusahakan terjadinya hubungan memuaskan yang diperoleh antara hubungan publik dengan para aparat pemerintahan;

2.4.4 Memberikan penerangan dan informasi tentang apa yang telah diupayakan oleh lembaga/instansi pemerintahan yang bersangkutan. Sementara menurut Chandor, (1958:122), humas pemerintah diarahkan kepada pembentukan dan pemeliharaan hubungan baik pemerintah dengan publik dan dengan pemberian penerangan kepada publik tentang semua aspek pekerjaan lembaga pemerintah bersangkutan. Begitu banyak tugas yang diemban satu lembaga negara, dan sudah menjadi tugas humas untuk dapat mensosialisasikan dan mengkomunikasikan dengan publik. Menurut Jefkins, humas pemerintah adalah sebagai agen yang menyampaikan informasi-informasi kepada khalaknya terhadap berbagai perubahan.

"The Government information service are closely associated with the development of the country. Often, life style (especially of rural communities) will be changing and the government will be engaged in education people about planned parenthood, road safety, energy conservation and census-taking" (1992:81)

Dalam organisasi pemerintah yang kompleks, maka secara umum organisasi humas dibedakan menjadi 2 (dua). Menurut Sam Black seperti dikutip Effendy, Onong Uchjana (2002:37) dalam bukunya *"Practical Public Relations"* mengidentifikasi humas pemerintah menjadi dua bentuk yaitu humas pemerintah pusat (central government PR) dan humas pemerintahan daerah (local government PR). Yang dimaksud humas pemerintah pusat adalah humas-humas yang ada pada departemen-departemen yang dipimpin oleh para menteri. Dalam hal ini dia memiliki dua tugas yaitu:

- 2.4.1 Menyebarkan informasi secara teratur mengenai kebijakan, perencanaan dan hasil yang telah dicapai;
- 2.4.2 Menerangkan dan mendidik publik mengenai perundang-undangan, peraturan-peraturan, dan hal-hal yang bersangkutan

dengan kehidupan rakyat sehari-hari. Selain itu menjadi tugas humas pula untuk menasehati pimpinan departemen dalam hubungannya dengan reaksi atau tanggapan publik terhadap kebijaksanaan yang telah dijalankan.

Sementara untuk humas pemerintah lokal pada hakikatnya sama saja dengan humas pemerintah pusat dalam hal pengorganisasian dan mekanisme kerja. Perbedaannya adalah dalam ruang lingkup kerjanya. Menurut Sam Black, ada 4 (empat) tujuan utama humas pemerintah daerah yaitu:

- 2.4.1 Memelihara penduduk agar tahu jelas mengenai kebijaksanaan lembaga beserta kegiatannya;
- 2.4.2 Memberi kesempatan kepada mereka untuk mengemukakan pendapatnya mengenai proyek baru yang penting sebelum lembaga mengambil keputusan;
- 2.4.3 Memberikan penerangan kepada penduduk setempat mengenai cara pelaksanaan sistem pemerintahan daerah dan menegani hak-hak dan tanggungjawab mereka;
- 2.4.4 Mengembangkan rasa bangga sebagai warga negara

Melihat tugas humas mengacu pada pendapat tersebut, kadang karena tidak bisa menjalankan fungsinya secara optimal membuat warga kurang mengetahui atau memahami dengan baik kebijakan yang diambil pemerintah. Padahal setiap kebijakan yang diambil pemerintah pasti memiliki implikasi baik langsung maupun tidak langsung kepada kepentingan publik. Oleh karena itu untuk menghindari *gap* dan salah pengertian antara pemerintah dan masyarakat perlu meningkatkan peran humas itu sendiri agar lebih optimal.

2.5 Strategi Humas

Untuk mencapai tujuan humas, diperlukan adanya strategi yang tepat. Hal ini dibutuhkan agar kegiatan atau program yang dicanangkan dapat mencapai sasaran dengan efektif dan efisien. Strategi terkait dengan kemampuan organisasi dalam membuat perencanaan jitu dan dapat menjalankannya sehingga tercapai apa yang diinginkan. Menurut Jim Lukaszewski seperti dikutip oleh Scott M. Cutlip (2006), strategi adalah kekuatan penggerak dalam setiap bisnis atau organisasi. Strategi adalah kekuatan intelektual yang membantu mengorganisir, memprioritaskan dan memberi energi terhadap apa-apa yang mereka lakukan. Tanpa strategi tidak ada energi. Tanpa strategi tak akan ada arah. Tanpa strategi tak ada momentum. Tanpa strategi tak ada pengaruh.

Sedangkan menurut Onong Uehjana Effendy (2000:32), strategi pada hakikatnya adalah perencanaan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Strategi adalah pendekatan-pendekatan jangka panjang yang seharusnya berlangsung sepanjang hidup suatu program. Tentu saja strategi tersebut dapat berubah atau bertambah sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Dalam mengimplementasikan strategi, perlu dikembangkan taktik. Jadi istilah Strategi dan taktik sangat erat kaitannya, sehingga tak jarang terjadi kerancuan.

Menurut Scott M Cutlip (2006) istilah Strategi dan taktik sering dikacaukan. Strategi yang dipinjam dari istilah militer adalah keputusan penting pada masa perang, seperti apakah akan menggunakan misi atau pemboman udara. Strategi mempresentasikan rencana permainan keseluruhan. Taktik adalah keputusan yang dibuat selama jalannya perang. Taktik mempresentasikan keputusan di lapangan yang dibutuhkan karena perkembangan setelah rencana strategis diimplementasikan. Karenanya taktik adalah keputusan atau tindakan yang dilakukan agar strategi sesuai dengan kenyataan dan situasi medan perang. Akan tetapi dalam praktik

PR, strategi biasanya mengacu kepada konsep, pendekatan atau rencana umum untuk program yang didesain guna mencapai tujuan. Sedangkan taktik mengacu kepada level operasional: kejadian aktual, media dan metode yang dipakai untuk mengimplementasikan strategi.

Dengan demikian dalam konteks tersebut, strategi humas akan dijabarkan dalam taktik PR yang dapat diuraikan dalam tugas dan tanggungjawab pelaku humas. Menurut Bill Cantor seperti dikutip oleh Fraser P.Seitel (2001), berikut ini daftar tugas-tugas humas yang potensial, yaitu:

- 2.5.1 Merangkul pegawai melalui berbagai sarana internal, termasuk *newsleter*, televisi, dan pertemuan-pertemuan;
- 2.5.2 Mengkoordinasikan hubungan dengan media cetak dan elektronik yang meliputi penyusunan dan pengawasan wawancara, menulis siaran pers, dan menjawab kebutuhan serta keperluan dari media. Hubungan media yang baik adalah usaha untuk memperoleh liputan berita yang baik mengenai organisasi;
- 2.5.3 Mengharmonisasikan hubungan dengan masyarakat, antara lain melalui tur dan tenaga sukarela yang dirancang untuk merefleksikan dukungan organisasi terhadap masyarakat;
- 2.5.4 Mendukung kegiatan dengan pelanggan dan pelanggan potensial. Ini meliputi kegiatan promosi produk dari perangkat berat sampai perangkat ringan;
- 2.5.5 Mengkoordinasikan bentuk-bentuk cetak dengan publiknya melalui pidato, laporan tahunan, brosur produk dan organisasi;
- 2.5.6 Menkoordinasikan hubungan dengan kelompok-kelompok khusus di luar organisasi;
- 2.5.7 Mengkoordinasikan spesial *events*, seperti perjalanan bagi manajemen organisasi;

2.5.8 Mengelola konseling yang meliputi kegiatan pemberian saran dan merekomendasikan pilihan sesuai dengan tanggungjawab publik.

Dari uraian tersebut maka diperlukan adanya satu perangkat organisasi yang dapat mengimplementasikan strategi tersebut agar meneapai hasil yang maksimal. Salah satu yang penting adalah adanya struktur organisasi yang baik dengan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas yang mengutamakan profesionalitas. Dengan demikian diperlukan para pelaku humas yang berkulitas dan dapat bekerja seeara profesional.

2.6 Komunikasi Krisis

Kasus Johnson and Johnson, serangan 11 September 2001 yang menyentak Amerika dan warga dunia, tsunami di Aceh, hilangnya pesawat Adam Air atau tenggelamnya kapal Senopati Nusantara mengingatkan bahwa tidak ada satupun organisasi, baik itu swasta atau pemerintah yang kebal dengan krisis. Jika tidak ada yang kebal dengan krisis, maka semua organisasi harus menyiapkan diri sebaik mungkin dalam menghadapi krisis. Salah satu langkah penting yang perlu dilakukan organisasi adalah dengan menyiapkan satu manajemen krisis dimana didalamnya terintegrasi adanya para komunikator yang ahli dan cakap dalam menghadapi situasi apapun serta mampu mengkomunikasikan krisis dengan eepat, tepat dan eermat.

Menurut Goldhaber (1993) komunikasi berperan sebagai *life blood*, perekat yang mengikat sebuah organisasi dan juga sebagai kekuatan yang menyebar pada organisasi. Sementara menurut Argenti (2003), pada satu dasawarsa terakhir kebutuhan akan komunikasi dan *public relations* semakin meningkat. Didalam situasi krisis komunikasi menjadi sangat penting, terutama untuk menemukan, menumbuhkan dan menghasilkan

keberhasilan dalam melakukan penanganan krisis (Caywood, 1997:15). Dengan demikian setiap organisasi memerlukan pelaku komunikasi (komunikator) yang handal sehingga benar-benar dapat membantu menyelesaikan krisis.

Sejalan dengan pentingnya komunikator dalam penyampaian pesan dalam krisis, Dan P Miller (2004:5) mengatakan bahwa sebenarnya masalah krisis tidak hanya terkait dengan dinamika permasalahan negatif, tapi juga terkait adanya penekanan pada fungsi dan pemilihan komunikasi yang diperlukan semasa krisis. Dalam pendekatan retorika, pemahaman krisis lebih mendalam tidak hanya sekedar kejadian yang mengancam saja. Pendekatan ini secara eksplisit menyatakan bahwa tanggungjawab terhadap krisis; jangkauan luasnya dan jangka waktunya bisa diperdebatkan. Hal ini menekankan pada pembuatan pesan dan pemaparan bagian dari respon krisis. Lebih jauh lagi, dia juga menggarisbawahi bahwa fungsi informasi, *framing*, dan interpretasi memainkan peranan penting bagi organisasi dalam persiapan sebelum krisis terjadi, saat krisis menimpa dan tindakan serta penyampaian pesan setelah krisis terjadi. Hal ini menggambarkan satu wacana terhadap satu pernyataan atau lebih dalam.

Sementara menurut I Gusti Ngurah Putra (1999:96) ada dua macam tindakan dalam menangani krisis yaitu:

- 2.6.1 Tindakan-tindakah yang bercirikan keterlibatan manajemen langsung dalam merespon krisis. Tindakan semacam ini sering disebut pendekatan perilaku dalam penanganan krisis
- 2.6.2 Tindakan komunikasi yaitu apa saja yang dikatakan oleh organisasi dalam situasi krisis. Dalam merespon krisis, pemenuhan akan informasi yang cepat dan tepat merupakan prioritas utama.

Perlu dipahami bahwa krisis yang menimpa satu organisasi beragam macamnya. Sehingga program komunikasi yang akan dibuat disesuaikan dengan jenis krisis tersebut. Namun demikian tidak mudah untuk menentukan jenis satu krisis. Menurut Robert R Ulmer (1969:9), beberapa ahli komunikasi krisis membuat sistem klasifikasi jenis krisis dalam perencanaan krisis dan bagaimana mengurangi dampak negatif ketika hal itu terjadi. Cara paling cepat dan simple adalah mengategorikan krisis menjadi dua yaitu krisis karena sebab yang disengaja dan krisis karena sebab alam yang tidak terkontrol.

Terkait dengan kasus yang akan dibahas dalam penelitian ini, berdasar konsep tersebut maka salah satu penyebab keelakaan transportasi salah satunya dapat dikategorikan dalam hubungan teknis yang tak terduga. Dengan kata lain terjadi *malfunctions*. Seperti dinyatakan oleh Perrow dalam Ulmer (1969:12) dengan bukunya *Normal Accidents*, terdapat beberapa contoh industri yang memiliki peralatan monitoring dan keamanan yang tidak akurat dan tidak dapat diurai karena serangkaian kesalahan yang tak sesuai atau kegagalan peralatan. Seperti dicontohkan kecelakaan yang menimpa sebuah pesawat terbang waktu landing sesaat setelah pramugari mematikan alat pembuat kopi listrik. Sebenarnya semuanya telah sesuai prosedur, namun ada *malfunction* yang menyebabkan terganggunya peralatan pendaratan yang disebabkan oleh alat tersebut.

Agar komunikasi yang dilakukan krisis bisa lebih efektif, maka perlu adanya jalinan dengan semua *stakeholder* jauh hari sebelum krisis tersebut muncul. Menurut Marra (1998:465) keberhasilan komunikasi di masa krisis didukung oleh beberapa faktor yaitu pertama hubungan yang telah terbentuk sebelum masa krisis dengan pihak-pihak terkait, kedua budaya komunikasi di perusahaan tersebut dan ketiga level kekuasaan dari

public relation officer yang di dalam struktur manajemen memiliki akses komunikasi langsung kepada atasan.

Dalam situasi krisis, strategi komunikasi berbeda dengan kondisi normal, sehingga perlu dilakukan reorientasi. Tujuannya adalah untuk menyediakan informasi yang akurat dalam waktu secepat mungkin. Ketika hal itu dapat diorientasi kembali maka perusahaan dapat mengimplementasikannya dalam aktivitas komunikasi. Berikut ini beberapa aktivitas komunikasi yang dapat dilakukan dalam situasi krisis (Seitel, 2001):

- 2.6.1 Berbicara sesering mungkin, dan menjadi pihak yang pertama kali melakukan itu;
- 2.6.2 Jangan pernah berspekulasi;
- 2.6.3 Jangan pernah mengatakan "*off the record*" karena akan menimbulkan resiko bagi perusahaan/organisasi;
- 2.6.4 Tetap berpegang pada fakta yang ada;
- 2.6.5 Bersikap terbuka, menunjukkan sikap empati dan tidak defensif;
- 2.6.6 Membuat poin utama dalam situasi krisis, dan poin tersebut diulang terus menerus;
- 2.6.7 Jangan melakukan peperangan dengan media;
- 2.6.8 Menjadikan pihak perusahaan sebagai sumber informasi yang memiliki otoritas tertinggi di masa krisis;
- 2.6.9 Tetap bersikap tenang, jujur dan dapat bekerja sama;
- 2.6.10 Jangan pernah berbohong.

Jelas bahwa kejujuran dalam menyampaikan informasi kepada publik merupakan kunci dalam komunikasi krisis. Hal ini hanya bisa dilakukan jika organisasi memiliki data dukung yang akurat terkait dengan krisis yang sedang terjadi. Para ahli PR di Amerika menyarankan kepada setiap

perusahaan untuk melakukan strategi komunikasi "*tell the truth and tell it fast*"

2.6 Perencanaan Komunikasi Krisis

Perencanaan komunikasi dimasa krisis sangatlah penting agar ketika krisis menerpa, humas dapat melakukan komunikasi secara efektif dan efisien. Dalam kondisi emergensi seorang komunikator yang merupakan kepanjangan tangan dari sebuah institusi dituntut tetap tenang, sabar dan terbuka terhadap segala kritik, terutama yang dari pemberitaan media.

Perlu disadari bahwa tantangan komunikasi dalam krisis bisa menjadi lebih buruk, karena waktu yang terbatas, keputusan sangat mendesak, keterbatasan informasi dan kesempatan untuk mendapatkan interaksi juga sangat minim. Dengan kata lain tekanan-tekanan yang terjadi pada saat krisis sangat besar yang berpotensi mengganggu atau bahkan menghancurkan proses operasional, gangguan keuangan, merusak reputasi serta membahayakan kehidupan manusia. Bahaya-bahaya tersebut akhirnya memerlukan tindakan penting yaitu organisasi harus menyiapkan krisis komunikasi sebaik baiknya sebelum dia terjadi (Robert C.Chandler, PH.D, J.D. Wallace, P.H.D, Scott Feinberg: 2007: 3)

Komunikasi yang tidak efektif terbukti sebagai penyebab gagalnya manajemen krisis dan pemulihannya. Selama krisis tantangan komunikasi bisa jadi pemicu permasalahan menjadi lebih buruk. Kesalahpahaman dan kurangnya koordinasi dapat membuang-buang waktu, uang dan juga sumber daya manusia. Apa sebenarnya yang menyebabkan komunikasi selama krisis menjadi sulit dibanding hari-hari biasa? Krisis biasanya cepat, penuh dengan tekanan, dan situasi mendesak (*urgent*) yang kritis (biasanya menyangkut soal hidup mati) yang memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dalam situasi keterbatasan informasi. Dalam kondisi

ini manajer komunikator harus melihat lebih tajam dalam memberikan respon yang tepat terhadap beberapa alternatif pilihan yang ada. Mereka adalah pemegang kunci utama yang memiliki semua informasi penting, berhubungan dengan orang-orang IT, tahu harus mengontak siapa dan harus mampu berkomunikasi dengan massa.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Francis J. Marra dalam Dan P. Miller, Robert L. Heath (2004:312) bahwa banyak pelaku PR membangun *communication plan* dengan menyediakan segala informasi yang relevan selama krisis. Perencanaan komunikasi krisis ini sering berisi *checklists comprehensive* tentang misalnya apa yang harus dikerjakan selama krisis, nama dan alamat jelas orang-orang terkait, dan berbagai macam kerangka strategi dan taktik komunikasi yang akan dilakukan. Dalam banyak kasus rencana ini dapat membantu para pelaku PR berhasil dalam memanager permintaan informasi yang mendesak dan banyak yang menyertai krisis.

Banyak studi tentang krisis dalam literatur PR menunjukkan betapa pentingnya Perencanaan Komunikasi Krisis ini. Beberapa artikel menekankan hubungan antara kehadiran dan penggunaan praktik, fungsi pemanfaatan perencanaan krisis komunikasi dan keberhasilan krisis komunikasi. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah krisis komunikasi yang sangat bagus semata-mata karena persiapan dari serangkaian daftar instruksi, saran dan *checklists*? Rencana komunikasi krisis merupakan bagian penting dari krisis PR namun demikian value yang muncul kadang terlalu dibesar-besarkan. Ada beberapa organisasi yang memiliki perencanaan krisis komunikasi yang *komprehensive* ternyata tidak mampu menangani krisis dengan baik, sebaliknya ada beberapa organisasi tanpa perencanaan komunikasi krisis dapat mengatasi krisis dengan baik (ibid:313)

Namun demikian mempersiapkan komunikasi krisis tetap merupakan pilihan dan langkah penting yang perlu dilakukan setiap organisasi meskipun secara teknis tidak harus menyiapkan seperangkat pedoman tertulis dan mendetail. Karena secara alami semua organisasi memiliki naluri dalam menangani krisis hanya implementasi dari hal tersebut serta bagaimana cara dan langkah yang harus dijalankan yang berbeda antar organisasi satu dengan lainnya. Secara umum paling tidak ada enam langkah dalam perencanaan komunikasi krisis yaitu: (Robert C.Chandler, PH.D, J.D. Wallace, P.H.D, Scott Feinberg, 2007:6-8)

- 2.7.1 Perencanaan Komunikasi krisis yang efektif harus menjamin bahwa kelompok yang bertanggungjawab, berkomunikasi dengan setiap orang seperti biasa sebelum krisis terjadi;
- 2.7.2 Selama krisis ada saatnya menggunakan keunggulan saluran komunikasi media dengan efektif;
- 2.7.3 Perencanaan krisis komunikasi yang efektif harus membuat aturan tanggungjawab yang jelas sehingga prosesnya dapat dipahami dengan baik dan semua pihak terlibat di dalamnya;
- 2.7.4 Perencanaan krisis komunikasi yang efektif harus menggunakan metode yang tersedia untuk mengumpulkan informasi secara langsung dari lapangan dan mengkonfirmasi informasi penting dengan *feedback* langsung;
- 2.7.5 Komunikasi yang membangun kesaling percaya antara anggota tim harus menjadi fokus kunci perencanaan jauh sebelum krisis terjadi.
- 2.7.6 Perencanaan krisis komunikasi efektif harus ditujukan pada masalah-masalah potensial yang inheren dengan dinamika kelompok. Sambil meyakinkan bahwa team memiliki tujuan yang sejalan. Manager krisis harus menyediakan semacam sarana bagi

anggota untuk menyatakan ketidaksetujuan, pertanyaan dan penilaian asumsi.

2.7 Kerangka Penelitian

Komunikasi krisis sebenarnya tidak bisa lepas dengan manajemen krisis dalam satu organisasi. Secara khusus komunikasi ini dilakukan pada saat terjadi krisis yang sifatnya menjurus pada kondisi tidak menguntungkan misalnya kejadian tidak terduga, tiba-tiba, mengancam eksistensi dan memerlukan respon cepat dalam waktu yang sangat singkat serta dapat mengancam eksistensi.

Krisis di Departemen Perhubungan bisa terjadi kapan saja dan dimana saja, apalagi Departemen ini berkaitan dengan moda transportasi yang memang sarat dengan resiko kecelakaan. Sebenarnya dari rentetan kejadian kecelakaan sudah bisa dilakukan deteksi terhadap penyebab dan akibatnya. Secara khusus dalam bidang komunikasi humas sudah bisa melakukan analisis bagaimana komunikasi yang efektif dan efisien dilakukan pada saat kecelakaan tersebut terjadi. Oleh karena itu penelitian ini dimulai dengan analisis terhadap kondisi internal Puskom Publik. Bagaimanakah persepsi tentang krisis dan bagaimanakah langkah-langkah solusinya. Selain itu sesuai dengan tugas pokok fungsi Puskom Publik, penelitian ini juga berusaha menggambarkan program atau kegiatan Puskom Publik yang secara khusus dilakukan pada kondisi krisis. Selanjutnya peneliti berusaha menggambarkan bagaimana penerapan konsep komunikasi krisis Puskom Publik pada kecelakaan pesawat Garuda GA 200 di Yogyakarta. Pada masa sebelum krisis (pra krisis) hal yang sangat penting dilakukan adalah menjalin hubungan baik dengan *stakeholder* yaitu pertama terhadap media (*media relations*). Krisis biasanya muncul pertama kali dari media, media juga yang bisa membuat opini publik. Kedua. Hubungan dengan mitra kerja strategis misalnya

dengan Komisi V DPR-RI, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perhubungan, Asosiasi Perhubungan atau dengan Pemerintah Daerah. Kondisi hubungan tersebut akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan komunikasi krisis, khususnya saat terjadinya kecelakaan.

Seperti sifatnya, maka krisis terjadi tiba-tiba, dan bisa dikatakan 1-2 jam pertama adalah masa kritis yang sangat sensitif. Alur informasi begitu cepat dan kadang membingungkan. Disinilah diperlukan pengumpulan informasi dan verifikasi dari sumber yang kredibel dengan cepat, karena seringkali berita di media simpang siur pada saat awal krisis yang tentu dampaknya akan merugikan instansi, dapat merusak citra Departemen dan para korban. Perencanaan komunikasi krisis yang tepat perlu dibuat sesuai dengan jenis krisis yang berpedoman dari pedoman komunikasi krisis yang telah dibuat. Adanya *standard operation pracedure* (SOP) akan sangat membantu para komunikator di lapangan.

Dalam menghadapi krisis yang terjadi tersebut perlu dilakukan koordinasi dengan semua pihak, baik internal maupun eksternal terutama pimpinan Departemen hendaknya terlibat secara langsung. Keterlibatan ini diharapkan bisa membawa dampak positif bagi organisasi. Selain itu keterlibatan ini bisa menjadi bentuk kepedulian pimpinan organisasi kepada korban dan tanggungjawab kepada publik. Tindakan-tindakan tersebut selanjutnya harus dikomunikasikan kepada publik.

Kasus kecelakaan pesawat Garuda GA 200 di Yogyakarta telah menyebabkan krisis di Departemen Perhubungan, bahkan ada tuntutan mundur bagi pejabat teras. Hal ini mengharuskan Puskom Publik melakukan langkah-langkah komunikasi kepada publik. Puskom harus menjelaskan kepada *stakeholder* bahwa Departemen Perhubungan tidak tinggal diam, ada langkah-langkah yang telah diambil bahkan jauh hari secara khusus terkait dengan keselamatan transportasi. Selanjutnya peneliti melakukan analisis terhadap situasi setelah krisis terjadi, apa saja yang

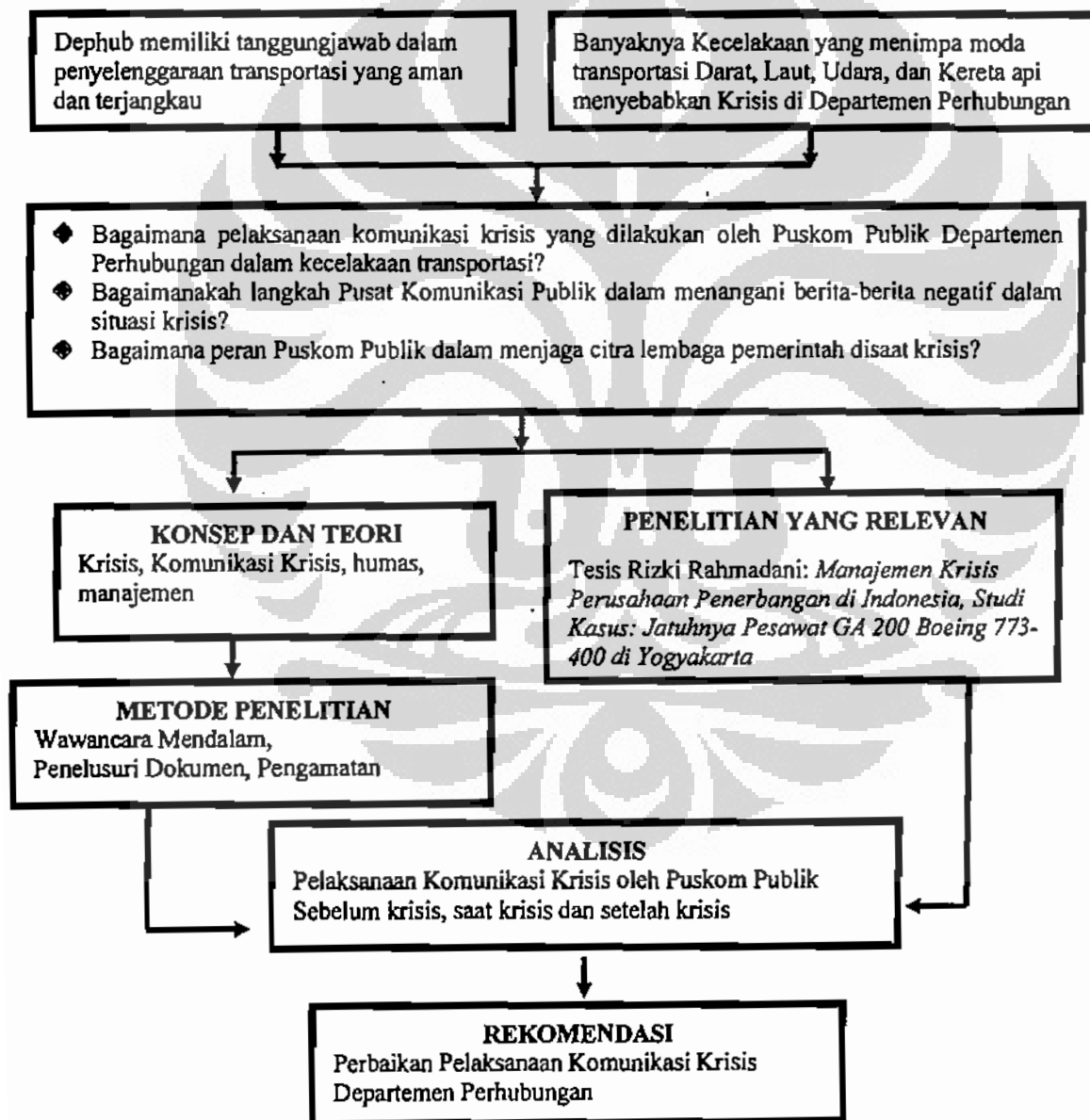
dilakukan Puskom untuk menghadapi kecelakaan yang akan datang. Untuk menganalisis komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik, penulis menggabungkan beberapa konsep krisis dan komunikasi krisis serta tugas humas terkait komunikasi krisis. Tindakan ini dilakukan pada saat pra krisis, saat krisis dan setelah krisis yaitu:

- 2.8.1 Melakukan identifikasi dan deteksi krisis;
- 2.8.2 Membuat perencanaan komunikasi krisis;
- 2.8.3 Melakukan Media Relation;
- 2.8.4 Membangun Komunikasi dengan *stake holder*;
- 2.8.5 Mendengarkan kepentingan Publik dan memahami audien;
- 2.8.6 Mengurangi Ketidakpastian;
- 2.8.7 Koordinasi tindakan;
- 2.8.8 Membuat *crisis center/communication center*;
- 2.8.9 Evaluasi komunikasi krisis;
- 2.8.10 Pedoman krisis yang baru;

Terkait dengan penelitian sejenis, peneliti telah menemukan beberapa tesis yang membahas krisis, namun tesis yang secara khusus membahas komunikasi krisis di lembaga pemerintah terkait kecelakaan transportasi masih belum penulis temui, paling tidak sampai saat ini. Namun demikian salah satu kasus yang peneliti ambil yaitu tentang kecelakaan GA 200 Yogyakarta telah dibahas oleh Rizki Rahmadani jurusan Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia tahun 2007, dengan judul tesis *Manajemen Krisis Perusahaan Penerbangan di Indonesia, Studi Kasus: Jatuhnya Pesawat GA 200 Boeing 773-400 di Yogyakarta*. Tesis ini fokus pada manajemen krisis Garuda, apa yang dilakukan organisasi pada saat terjadinya kecelakaan tersebut. Sementara Peneliti dalam hal ini mengambil salah satu kasus yang sama yaitu kecelakaan pesawat Garuda tersebut, namun fokus pada komunikasi krisis

yang dilakukan humas pemerintah dalam hal ini Puskom Publik. Langkah apa yang dilakukan Puskom Publik sebelum krisis, saat krisis dalam mengkomunikasikan kebijakan Departemen Perhubungan terkait kecelakaan kepada publik, yang tentu saja hal itu merupakan salah satu manifestasi dari kebijakan dan tanggungjawab Departemen. Secara umum gambaran kerangka penelitian adalah sebagai berikut:

Bagan Kerangka Penelitian



Universitas Indonesia

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Paradigma Penelitian

Paradigma adalah seperangkat proposisi (pernyataan) yang menerangkan bagaimana dunia dan kehidupan secara umum dipersepsikan (Poerwandari dalam Salim:2006:5). Sementara menurut Mulyana seperti dikutip oleh Salim (2006:5) paradigma diartikan pula sebagai sebagai ideologi dan praktik suatu komunitas ilmuwan yang menganut suatu pandangan yang sama atas realitas, memiliki seperangkat kriteria yang sama untuk menilai aktivitas penelitian dan menggunakan metode serupa.

Menurut Dedi Mulyana (2004: 8-9) perspektif dalam bidang keilmuan sering disebut paradigma (*paradigm*), kadang-kadang disebut pula mazhab pemikiran (*school of thought*) atau teori. Lebih lanjut dia menyatakan bahwa paradigma adalah satu cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia nyata.

Paradigma ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap "*social meaningful action*" melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap pelaku sosial dalam setting kehidupan sehari-hari yang wajar atau alamiah, agar mampu memahami dan menafsirkan bagaimana para pelaku sosial yang bersangkutan menciptakan dan memelihara/mengelola dunia sosial mereka. Dalam tataran ontologis, realitas dipandang sebagai sebuah konstruksi sosial.

Paradigma dalam penelitian strategi komunikasi krisis humas lembaga pemerintah ini adalah *post positivis*. Paradigma ini memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik, kompleks dinamis dan penuh makna. Penggunaan ini ditujukan untuk memahami makna dan mencoba memperoleh gambaran yang lebih mendalam dari komunikasi krisis yang

dilakukan Puskom Publik pada saat kecelakaan GA 200 terjadi dengan melihat peristiwa ini secara keseluruhan dalam konteksnya.

3.2. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Paton dalam Salim (2006) paradigma kualitatif sebagai sebuah realitas yang bersifat ganda dan kompleks, dimana satu sama lainnya saling berhubungan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan menyeluruh. Dalam penelitian kualitatif, kenyataan dipandang sebagai sebuah keutuhan makna yang tidak dapat dipecah-pecah dalam variabel. Tujuan penelitian bukan adalah untuk memahami perilaku manusia (*cultural behavior*).

Menurut Bogdan dan Taylor (1975:4) metodologi penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif diarahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara utuh (*holistik*). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Sementara menurut Kirk dan Muller yang dikutip oleh Moleong (2008:4) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Sesuai dengan karakteristik pendekatan penelitian kualitatif maka tujuan penelitian adalah untuk memahami fenomena tentang tindakan apa yang dilakukan Puskom Publik pada saat kecelakaan secara menyeluruh dari komunikasi krisis yang dilakukan puskom publik. Selanjutnya hal

tersebut dikupas lebih mendalam melalui kegiatan observasi, wawancara mendalam, maupun analisis dokumen dan arsip.

Selain itu penelitian ini juga bersifat deskriptif analitik yaitu berusaha sejelas mungkin menjelaskan pelaksanaan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Puskom Publik. Pada saat kecelakaan terjadi dan hal itu bisa mengancam eksistensi Departemen Perhubungan diperlukan adanya komunikasi dengan seluruh *stakeholder*. Komunikasi yang dilakukan tidak hanya pada saat krisis terjadi tapi pada saat sebelum dan sesudah krisis. Menurut Jalaluddin Rachmat (2007:25), Penelitian deskriptif mempunyai tujuan untuk:

- 3.2.1 mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada;
- 3.2.2 mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku;
- 3.2.3 membuat perbandingan atau evaluasi, dan
- 3.2.4 menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah-masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan metode studi kasus dengan *single case unilevel analysis* yaitu analisis deskriptif tentang komunikasi krisis yang mendasari aktivitas Puskom Publik dalam menghadapi kasus kecelakaan GA 200 di tujuan Jakarta-Yogyakarta yang terjadi pada tanggal 7 Maret 2007 di bandara Adi Sueipto, juga bagaimana aktivitas tersebut dilaksanakan sebagai respon terhadap situasi krisis yang dihadapi (Dedy Nur Hidayat, 2006).

Studi kasus yaitu studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperine, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu

dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu. Namun demikian fokus utama penelitian ini bukan pada kecelakaan tersebut, namun lebih pada penjabaran komunikasi krisis sebagai bagian dari manajemen krisis yang dilakukan Puskom Publik pada saat kecelakaan itu terjadi. Dari deskripsi dan temuan tersebut selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui apakah praktek komunikasi yang dilakukan sudah sesuai dengan kondisi yang diharapkan, sesuai dengan jabaran konsep yang sudah dijelaskan. Dari temuan tersebut peneliti mencoba merumuskan rekomendasi yang ditujukan untuk peningkatan kualitas penanganan komunikasi dimasa krisis pada Puskom Publik.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut pendapat Lofland dan Lofland (1984:47) yang dikutip oleh Moleong 2008, bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam kepada informan dengan sebuah *guideline interview* dalam bentuk transkrip yang kemudian diolah. Berbagai konsep dan temuan yang muncul dalam wawancara mendalam menyangkut strategi komunikasi dimasa krisis yang dilakukan Puskom Publik dianalisis.

Sementara menurut Merriam seperti dikutip oleh Creswell (1994:145) bahwa ada beberapa asumsi dalam penelitian kualitatif diantaranya adalah peneliti merupakan instrumen utama dalam dalam pengumpulan dan analisis data. Data disalurkan melalui instrumen manusia ini dari pada dengan penemuan, kuesioner atau mesin. Artinya peneliti memegang peranan penting dalam mendapatkan data khususnya dari nara sumber atau informan yang akan diinterview. Wawancara tak terstruktur dilakukan dengan berpedoman pada sebuah *guideline interview* yang disusun oleh peneliti. Data dan informasi akan berkembang sesuai dengan tujuan penelitian agar mendapatkan kedalaman informasi.

Sedangkan data sekunder didapat dari berbagai bahan yang dinilai akurat dan pelengkap dalam membantu analisis sehingga diperoleh gambaran yang lebih jelas dan komprehensif tentang permasalahan yang diteliti. Data sekunder ini meliputi berbagai data statistik, dokumen Departemen, Peraturan Perundangan, artikel, pemberitaan media massa, juga data internet terkait strategi komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik.

Supaya dalam melakukan wawancara dapat terkontrol dan terfokus kepada permasalahan maka pertanyaan pertanyaan disusun sedemikian rupa agar selalu ada keterkaitan dengan komunikasi krisis oleh Puskom Publik. Wawancara yang dilakukan fokus beberapa hal terkait dengan konsep komunikasi krisis. Misalnya informasi mengenai strategi komunikasi krisis kecelakaan transportasi, kendala yang dihadapi, bagaimana pertimbangan terhadap pemilihan strategi komunikasi krisis yang digunakan serta bagaimana implementasi dari kegiatan tersebut.

3.4. Kerangka Analisis

Teori utama yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Komunikasi Krisis. Sebagaimana telah disinggung dalam kerangka pemikiran bahwa komunikasi yang dilakukan organisasi di masa krisis perlu dipersiapkan jauh hari sebelum krisis terjadi. Berbeda dengan kondisi normal, komunikasi dimasa krisis ini memerlukan strategi khusus, sebagai dampak dari sifat krisis itu sendiri yaitu mendadak, mengancam dan waktu terbatas. Semua kondisi yang terjadi akan mengarah kepada situasi yang negatif, yang bisa merugikan bahkan bisa menghancurkan organisasi yang tertimpa krisis.

Secara umum pengkajian tentang Komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik akan berangkat dari teori krisis. Ada beragam teori tentang tingkatan krisis. Coombs (2007:18) membagi krisis menjadi 3 tahapan yaitu *Pre-crisis*, *Crisis event* dan *Post-crisis*. Steven Fink (1986) dalam Donald A. Fishman (1999:349-350) menyatakan ada 4 tingkatan krisis yaitu: *Prodromal phase*, *acute crisis phase*, *chronic crisis phase* dan

crisis resolution stage. Sementara menurut Robert R. Ulmer (1969), ada 4 strategi umum komunikasi krisis bagi semua jenis krisis. Keempat strategi ini mengacu pada tingkatan kondisi krisis yaitu: *Managing uncertainty*, *Responding to the crisis*, *Resolving the crisis* dan *Learning from the crisis*. Masing-masing tingkatan memerlukan tindakan dan kata-kata dengan karakter tersendiri sesuai dengan situasi dan kondisi yang menyertainya.

Pada awalnya penelitian ini akan menganalisis situasi dan kondisi transportasi khususnya yang menyangkut kecelakaan. Data primer didapat dari *depth interview* dengan nara sumber terpilih yaitu para Pejabat Puskom Publik dengan waktu yang telah ditentukan. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen terkait kegiatan Puskom Publik dan data tentang kecelakaan Garuda GA 200, Yogyakarta. Pencarian informasi selain menggunakan media cetak juga dengan membuka *web site*, studi literatur jurnal dan karya ilmiah lain terkait topik penelitian yaitu komunikasi krisis.

Untuk memudahkan dalam penelitian peneliti mengemukakan strategi komunikasi krisis yang berdasar pada kerangka konsep. Peneliti menggunakan beberapa indikator yang dirumuskan peneliti dari beberapa ahli komunikasi misalnya Coombs, Fink atau Ulmer. Penulis berupaya sebaik mungkin agar elaborasi konsep dan teori ini dapat menghasilkan gambaran operasional yang komprehensif dapat mencerminkan strategi komunikasi yang dilakukan Puskom Publik dan segala aspeknya sehingga dapat menjawab permasalahan penelitian. Analisis kemudian difokuskan pada indikator-indikator tersebut secara mendalam dengan harapan dapat mengetahui lebih jauh tentang pelaksanaan komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik. Hasil penelitian secara utuh akan menjadi masukan bagi pelaksanaan komunikasi krisis yang lebih baik di Departemen Perhubungan maupun di Instansi lain. Dibawah ini adalah tabel penjabaran dari konsep komunikasi krisis sebagai berikut:

Tabel Penjabaran Komunikasi Krisis

| KONSEP | DIMENSI | ASPEK | INDIKATOR |
|-------------------|---|-------------------------------|---|
| Komunikasi Krisis | <i>Pre Crisis</i> (Sebelum Krisis) | Komunikasi dengan Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan Media (media relation) • Hubungan dengan Mitra Kerja |
| | | Deteksi dini krisis | <ul style="list-style-type: none"> • Analisis terhadap kecelakaan yang pernah terjadi • Kesatuan pendapat yang konsisten; |
| | | Langkah Pencegahan | <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan Komunikasi Krisis; • Unit kerja khusus yang menangani krisis |
| | <i>Crisis Event</i> (Terjadi Krisis) | Pengenalan Krisis | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi krisis • Melakukan tindakan awal |
| | | Mengurangi ketidakpastian | <ul style="list-style-type: none"> • Berkomunikasi kepada Publik • Menunjuk Juru bicara • Koordinasi tindakan |
| | | Langkah penyelesaian | <ul style="list-style-type: none"> • Terbuka dengan Media • Konsistensi penyampaian pesan • Menerapkan strategi |
| | <i>Post Crisis</i> (Setelah Krisis) | Evaluasi | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi pelaksanaan komunikasi krisis • Rekomendasi terhadap organisasi • Perencanaan komunikasi krisis yang baru. |

Sumber: Diolah peneliti sendiri berdasar dari berbagai sumber

Dalam melakukan analisis data, unsur-unsur kontekstual yang berkaitan dengan peristiwa juga diperhatikan. Analisis dilakukan dengan metode induktif yaitu mendalami secara rinci dan spesifik data yang ditemukan baik primer maupun sekunder, aspek dan antar hubungan yang dimulai dengan megorganisasikan pertanyaan penelitian.

3.5 Teknik Penentuan Informan

Informan adalah kunci utama dalam penelitian kualitatif, karena dari dialah sumber informasi akan digali. Oleh sebab itu penentuan siapa yang akan dijadikan sumber informasi memerlukan kejelian. Secara umum informan dalam penelitian kualitatif adalah mereka yang masuk dalam kategori paling menguasai permasalahan atau mengetahui banyak hal tentang permasalahan yang akan diteliti. Selain itu kejujuran dan kualitas serta keterlibatan dalam pokok permasalahan juga dapat dijadikan pertimbangan, dengan kata lain kunci informan adalah kejujuran.

Menurut Miles dan Huberman seperti dikutip oleh Daymon (2002:245) terdapat sejumlah dimensi yang menjadi landasan penarikan sampel yaitu meliputi orang-orang, *setting* (latar), peristiwa serta proses. Yang paling utama dari unsur penelitian adalah orang-orang, selanjutnya bisa disebut informan. Informan ini dipilih berdasarkan pengalaman terhadap fenomena yang diteliti. Konteks mengacu pada kondisi dan situasi tempat informan didapat. Waktu mengacu pada tahapan atau urutan atau irama yang berbeda waktu. Dalam hal ini kriteria pemilihan infoman harus diidentifikasi secara jelas.

Informan ada 2 yaitu *key informant* dan *informant*. *Key informant* adalah orang yang menjadi kunci dari permasalahan. Dia sangat paham dengan permasalahan atau peristiwa yang akan diteliti. Hal ini bisa jadi karena kedudukannya atau fungsinya atau juga time nya saat permasalahan muncul. Dia bisa jajaran top manajemen, low manajemen, pegawai atau

pihak eksternal lain terkait. Sementara informan biasa, adalah mereka yang menguasai dan memahami permasalahan tapi tidak sedalam *key informant*.

Jika melihat pokok permasalahan yang akan dibahas dalam tesis ini maka menurut hemat peneliti ada beberapa pihak yang bisa dijadikan informan yaitu: Sebagai *key informant* Kepala Puskom Publik Departemen Perhubungan. Sebagai pejabat pertama yang memangku kepala Pusat Komunikasi Publik sangat tepat sebagai *key informant* karena dianggap lebih memahami permasalahan komunikasi krisis yang dilakukan unit kerja yang dia pimpin. Sedangkan sebagai *informant* adalah : Kabid Media Massa dan Opini Publik Puskom Publik, Kasubid Media Massa Puskom Publik dan Mantan Dirjen Perhubungan Udara, Departemen Perhubungan.

3.6 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini adalah mengutamakan *authenticity* dan *trustworthiness* dari data yang didapat selama observasi. Selain itu keabsahan data juga dilakukan dengan uji validitas. Proses uji validitas dalam penelitian kualitatif adalah suatu proses interaktif antara peneliti dengan yang diteliti. Pengumpulan data akan membantu menghubungkan level-level dalam tingkatan yang tinggi dalam artian menemukan fakta-fakta yang ada, perasaan, pengalaman dan juga nilai-nilai atau kepercayaan yang dikumpulkan dan diinterpretasikan (Chao dan Trent, 2006:321). Meskipun peneliti masih dalam satu Departemen dengan obyek yang diteliti, tetapi peneliti tetap menjaga obyektifitas dan independensi dalam melakukan penggalan data baik dalam wawancara maupun penelusuran dokumen.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Dalam mengerjakan penelitian peneliti menemui beberapa keterbatasan yang bisa menghambat hasil yang maksimal. Adapun keterbatasan dimaksud adalah keterbatasan waktu dan tenaga, dimana peneliti melakukan penelitian dengan tetap menjalankan tugas rutin sehari-hari. Selain itu keterbatasan lain adalah belum adanya indikator khusus komunikasi krisis oleh lembaga pemerintah yang diterapkan pada krisis kecelakaan pesawat;



Universitas Indonesia

BAB IV

GAMBARAN UMUM PUSAT KOMUNIKASI PUBLIK (PUSKOM PUBLIK) DEPARTEMEN PERHUBUNGAN

Puskom Publik sebagai pembawa suara Departemen memiliki fungsi yang sangat strategis. Namun demikian seperti halnya pada lembaga pemerintah, pada awalnya hal ini masih dianggap kurang perlu. Terlihat dari tingkat eseloneringnya masih setingkat eselon III dengan jabatan Kepala Bagian, padahal dalam manajemen modern humas harus memiliki aksesibilitas yang luas dan bertanggungjawab kepada top manajemen. Baru dalam 5 tahun belakangan ketika keterbukaan informasi sudah semakin luas dan tantangan organisasi semakin kompleks ada usaha untuk meningkatkan eseloneringnya menjadi eselon II dengan Jabatan Kepala Biro atau Kepala Pusat. Seperti halnya Puskom Publik Departemen Perhubungan yang dibentuk tahun 2006.

Seperti telah disinggung sebelumnya bahwa penelitian ini berusaha untuk menggambarkan bagaimana strategi komunikasi krisis dilakukan Puskom Publik. Secara khusus peneliti mengambil gambaran strategi komunikasi yang dilakukan pada saat terjadi kecelakaan pesawat Garuda GA 200 jurusan Jakarta Yogyakarta tanggal 7 Maret 2007 dengan korban meninggal dunia 21 orang. Guna lebih memahami tentang keberadaan Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan berikut ini penulis gambarkan secara umum tentang Puskom Publik tersebut.

4.1. Sejarah Singkat dan Posisi Puskom Publik dalam Struktur Departemen Perhubungan

Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan (Puskom Publik) adalah satu unit organisasi Departemen Perhubungan yang berfungsi sebagai pen jembatan komunikasi baik internal Departemen Perhubungan dengan eksternal Departemen Perhubungan. Sebelum terbentuk Puskom Publik,

sejarah berliku telah dilalui humas Departemen Perhubungan. Sebelum secara resmi berbentuk Pusat, humas hanya berada pada posisi bagian dengan pejabat Kepala Bagian, eselon III dan berada di bawah Biro Umum dan Humas. Tahun 2004, Bagian Humas ini beralih ke Biro Hukum dan KSLN. Dan pada tahun 2006, ketika di bawah Menteri Perhubungan Ir. M. Hatta Rajasa, humas memisahkan diri dan dibentuk Pusat Komunikasi Publik, setingkat eselon II dengan pejabat seorang Kepala Pusat dibawah Unit Kerja Sekretariat Jenderal. Perubahan ini sedikit banyak tidak bisa lepas dari kebijakan Pimpinan Departemen yang menganggap bahwa humas harus memiliki wewenang yang lebih luas dan memiliki kemandirian dalam mengurus internal organisasinya, termasuk didalamnya penyusunan program dan pengelolaan anggaran.

Terkait dengan penamaan organisasi, mengapa disebut Pusat dan bukan Biro, menurut hasil pembahasan di kementerian PAN tentang struktur organisasi humas ini, jika berbentuk Biro maka secara struktural bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal. Hal ini sedikit banyak akan menghambat proses kinerja karena memperpanjang rantai birokrasi sebelum kepada Menteri. Sedangkan jika berbentuk Pusat maka akan memiliki kewenangan dan keluluasaan berupa akses langsung kepada Menteri dan juga bertanggungjawab kepada Menteri. Hal ini sangat penting karena sering kali seorang menteri harus memberikan penjelasan kepada publik tentang satu kebijakan atau informasi yang harus disampaikan secara cepat dan tepat. Kepala Pusat selanjutnya akan sering terlibat langsung dengan Menteri dan perlu mengetahui kegiatan apa yang dijalankan. Dengan demikian setiap kata dan tindakan terutama yang bisa membawa implikasi sebagai pejabat publik kepada *stakeholder* Kapuskom bisa secara langsung mengetahui dan memahami. Hal ini penting karena sebagai pembawa suara Departemen Kapuskom harus bisa menyampaikan dengan baik dan benar serta tepat sasaran tentang segala hal yang terkait dengan kebijakan Departemen Perhubungan :

Selama hampir dua tahun ini Puskom Publik telah menunjukkan kinerja yang lebih meningkat jika dibandingkan dengan masa sebelumnya. Berbagai program disusun dan dijalankan dengan perencanaan yang lebih baik. Secara umum program yang dijalankan adalah dalam rangka mensosialisasikan dan mengkomunikasikan kebijakan Departemen juga dalam rangka menjaga citra lembaga. Program yang dijalankan bermacam-macam bentuk misalnya bentuk kampanye tentang keselamatan, publikasi, seminar workshop dan lain sebagainya.

Secara umum posisi Puskom Publik di Departemen Perhubungan sudah mulai diakui keberadaannya. Hal ini bisa dilihat dari keterlibatan Kepala Pusat dalam berbagai kegiatan Menteri, Pejabat eselon I dalam kaitannya dengan penyampaian informasi kepada publik. Misalnya jumpa pers bersama Menteri, jumpa pers dengan Pejabat Eselon I atau II. Para pejabat tersebut biasanya akan konsultasi terlebih dahulu dengan Puskom jika akan memberikan informasi tertentu kepada media, terutama yang menyangkut hal-hal sensitif serta *urgent* dan akan mendampingi pada saat jumpa pers. Jejas bahwa kondisi semacam ini sangat mendukung terciptanya keseragaman dan kesamaan persepsi di Departemen Perhubungan.

Hal ini tidak lepas juga dari usaha Puskom sendiri untuk semakin profesional. Berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan kemampuan SDM melalui program kerja yang setiap tahun dijalankan. Selain kualitas SDM, program kerja yang dijalankan juga bisa dilihat bentuk dan manfaatnya secara kasat mata.

4.2. Visi, Misi, Tugas Pokok, dan Fungsi Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan.

Visi dan misi sebuah organisasi merupakan pedoman yang harus diikuti dan dijalankan agar roda organisasi mejadi fokus dan terarah sesuai dengan cita-cita yang diinginkan. Visi dan misi menjadi platform terhadap

aktifitas dan program yang akan dialajankan. Visi dan misi Puskom Publik adalah sebagai berikut:

4.2.1 Visi

Terselenggaranya komunikasi, publikasi dan pelayanan informasi yang handal kepada masyarakat

4.2.2 Misi

Mengkomunikasikan berbagai kebijakan Departemen Perhubungan melalui media massa; mempublikasikan kebijakan sektor transportasi kepada masyarakat melalui berbagai jaringan komunikasi; melaksanakan pantauan dan analisis opini publik; melaksanakan pembinaan dan memelihara jaringan komunikasi internal dan eksternal

4.2.3 Tugas Pokok

Sesuai dengan Keputusan Menteri Perhubungan No. KM 43 Tahun 2005 yang telah diperbaharui terakhir dalam No. KM 37 Tahun 2006 BAB XIVA Pasal 866 B, bahwa Tugas Pusat Komunikasi Publik adalah sebagai berikut:

4.2.3.1 Menyelenggarakan komunikasi dan pemberian informasi kepada masyarakat baik langsung maupun melalui media;

4.2.3.2 Memantau dan menganalisis opini publik;

4.2.3.3 Mengelola isu strategis sektor transportasi;

4.2.3.4 Menyelenggarakan penerbitan, pameran dan berbagai bentuk publikasi kebijakan publik dan kinerja Dephub.

4.2.4 Fungsi

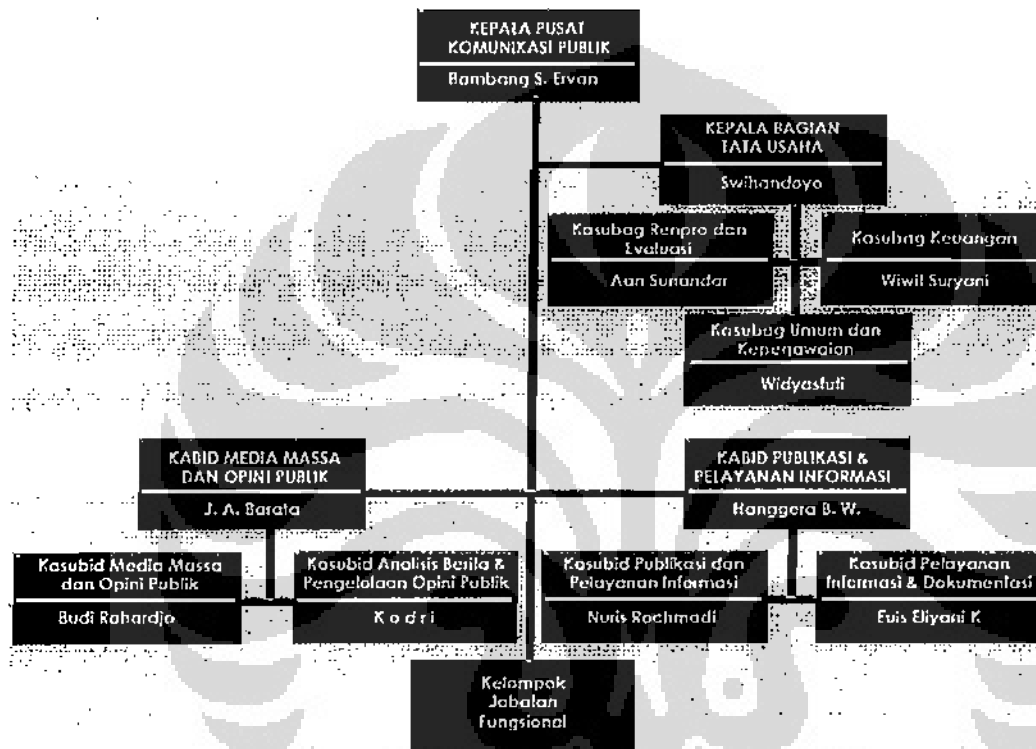
Dalam pelaksanaan tugasnya Pusat Komunikasi Publik menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 4.2.4.1 Penyusunan rencana, program dan anggaran Pusat Komunikasi Publik;
- 4.2.4.2 Pelaksanaan pembinaan kegiatan komunikasi berbagai kebijakan publik Dephub dan hasil pelaksanaannya kepada masyarakat baik secara langsung maupun melalui media;
- 4.2.4.3 Penyelenggaraan pelayanan komunikasi dua arah antara media massa dengan pimpinan Dephub;
- 4.2.4.4 Penyusunan rencana dan program berita dan informasi sektor transportasi;
- 4.2.4.5 Penyelenggaraan liputan pers, jumpa pers, wawancara dan kunjungan pers;
- 4.2.4.6 Perencanaan dan optimalisasi pemanfaatan rubrik dan program media massa;
- 4.2.4.7 Pemantauan dan analisis opini publik serta penyusunan laporan perkembangan opini publik baik secara langsung maupun yang bersumber dari media massa;
- 4.2.4.8 Penyampaian tanggapan atau bantahan terhadap berita dan opini publik yang merugikan Dephub;
- 4.2.4.9 Pengelolaan isu strategis sektor transportasi;
- 4.2.4.10 Pelaksanaan pembinaan dan pemeliharaan jaringan komunikasi baik internal maupun eksternal Dephub;
- 4.2.4.11 Penyelenggaraan penerbitan, pameran dan berbagai bentuk publikasi informasi kebijakan publik sektor transportasi;
- 4.2.4.12 Penyelenggaraan edukasi publik mengenai berbagai kebijakan publik sektor transportasi;
- 4.2.4.13 Penyelenggaraan pelayanan informasi dan komunikasi transportasi;
- 4.2.4.14 Penghimpunan dan pengelolaan serta pendokumentasian data dan informasi komunikasi sektor transportasi;
- 4.2.4.15 Evaluasi pelaksanaan program komunikasi publik.

4.2.4.16 Pelaksanaan urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan dan kerumahtanggaan Pusat Komunikasi Publik.

4.3. Struktur Organisasi Pusat Komunikasi Publik

Sesuai dengan KM No 37 Tahun 2006 struktur Organisasi Pusat Komunikasi Publik adalah sebagai berikut:



Sumber: website Departemen Perhubungan diakses pada 1 Juni 2009 Pukul 19.00 wib

Seperti terlihat pada struktur organisasi tersebut, Puskom Publik dipimpin oleh seorang Kepala Pusat Komunikasi Publik, setingkat eselon II. Dengan Kapus pertama Bambang S. Ervan yang telah berpengalaman selama lebih dari 2 dasa warsa yang sejak pertama kali masuk sudah bergelut dengan masalah humas.

Dibawahnya ada 3 bagian yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yaitu pertama: Bagian Tata Usaha, yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana, program dan

anggaran Pusat Komunikasi Publik, analisis dan evaluasi pelaksanaan program komunikasi publik, serta urusan keuangan, kepegawaian, ketatausahaan dan kerumahtanggaan. Tugas-tugas tersebut lebih bersifat administrasi dan fokus pada internal organisasi, termasuk peningkatan kualitas SDM Puskom Publik.

Kedua: Bagian Publikasi dan Pelayanan Informasi yang memiliki tugas melaksanakan penyiapan komunikasi berbagai kebijakan Departemen Perhubungan dan hasil pelaksanaannya secara langsung kepada masyarakat, menyelenggarakan penerbitan, pameran dan berbagai bentuk publikasi kebijakan sektor transportasi, mengelola dokumentasi, data dan informasi komunikasi publik, memantau opini publik secara langsung dan menyiapkan analisisnya serta menyiapkan pembinaan dan pelaksanaan pemeliharaan jaringan komunikasi internal Departemen Perhubungan, mitra kerja, asosiasi usaha dan organisasi profesi di sektor transportasi. Bagian ini ini menitikberatkan pada pencitraan keluar dengan program-program komunikasi misalnya sosialisasi, kampanye keselamatan atau informasi lain terkait dengan kebijakan Departemen Perhubungan.

Ketiga adalah Bidang Media Massa dan Opini Publik mempunyai tugas melaksanakan penyiapan komunikasi berbagai kebijakan Departemen Perhubungan dan hasil pelaksanaannya kepada masyarakat melalui media massa, memantau, dan menyiapkan analisis opini publik yang bersumber dari media massa, mengelolal isu strategis, serta menyiapkan pembinaan dan pelaksanaan pemeliharaan jaringan komunikasi eksternal Departemen Perhubungan. Bagian ini menitikberatkan pada fungsi media relation. Menjaga hubungan baik dengan semua media baik cetak maupun elektronik serta pemantauan terhadap pemberitaan media. Secara teknis sering terlibat dengan pers/wartawan.

4.4. Analisis SDM Pusat Komunikasi Publik

Keberadaan SDM yang berkualitas merupakan syarat penting bagi kinerja organisasi, begitu juga kondisi di Puskom Publik. Sebagai Unit Kerja yang langsung berhubungan dengan kondisi krisis, maka diperlukan para komunikator yang berkualitas. Namun demikian kondisi yang ada sekarang masih dianggap belum ideal. SDM yang ada di Puskom Publik dapat dilihat pada komposisi tingkat pendidikan akhir pegawai dengan sebagai berikut:

| NO. | PENDIDIKAN AKHIR | | JUMLAH |
|-----|------------------|------------------------|--------|
| 1. | S2 | Komunikasi | 1 |
| 2. | S2 | Hukum | 1 |
| 3. | S2 | Sosiologi | 1 |
| 4. | S2 | Manajemen | 3 |
| 5. | S2 | Administrasi | 1 |
| 6. | S2 | Ekonomi | 1 |
| 7. | S2 | Teknik Maritim | 1 |
| 8. | S2 | Hubungan Internasional | 1 |
| 9. | S1 | Administrasi | 1 |
| 10. | S1 | Komunikasi | 8 |
| 11. | S1 | Bahasa/Sastra Inggris | 6 |
| 12. | S1 | Hukum | 1 |
| 13. | S2 | Ekonomi | 3 |
| 14. | S2 | Administrasi Negara | 1 |
| 15. | S2 | Teknik Sipil | 1 |
| 16. | S2 | Desain Grafis | 2 |
| 17. | S2 | Akuntansi | 2 |
| 18. | D3 | Komputer | 1 |
| 19. | D3 | Akuntansi | 1 |
| 20. | SMA | SMA | 10 |
| 21. | STM | STM | 1 |
| 22. | SMP | | 1 |
| | TOTAL | | 51 |

Sumber: diolah peneliti dari sumber pada Bagian Tata Usaha Puskom Publik

Dengan melihat beban kerja Puskom yang semakin besar dan program kerja yang juga semakin padat dengan anggaran yang cukup besar, maka dari aspek SDM ini dirasa masih kurang terutama dibidang komunikator. Sementara itu konseptor dan pelaksana di lapangan sementara ini sudah

cukup. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Kapuskom Publik sebagai berikut:

...nah, kalau kita terkait dengan komunikator kita menghadapi kendala....untuk namanya konseptor di Puskom sudah cukup, hanya memang untuk jadi komunikator ini perlu hal ini perlu, karena kembali kalau konseptor kita bisa membaca sambil membuat kalau untuk sebagai komunikator kita menghadapi wartawan tidak mungkin kita nyari-nyari lagi.

Berbagai usaha dilakukan dalam rangka memiliki pegawai Puskom yang memiliki kualitas yang baik sebagai komunikator. Selain melakukan rekrutmen pegawai baru sesuai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai juga dengan program pelatihan-pelatihan. Namun demikian *outcome* yang diharapkan masih belum optimal, masih berproses dan tentu saja memerlukan waktu.

4.5. Program Kerja Pusat Komunikasi Publik.

Program kerja merupakan implementasi dari tugas sebuah organisasi. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya Puskom Publik membuat program kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dalam membuat program tersebut Puskom Publik telah memiliki rencana kerja dan rencana program yang dijadikan pedoman kebijakan komunikasi publik. Secara umum program kerja yang dilakukan Puskom Publik adalah sebagai berikut:

- 4.5.1 Strategi komunikasi berupa penyebaran informasi terkait dengan kebijakan departemen dan kegiatan pimpinan departemen;
- 4.5.2 Strategi hubungan komunikasi yang berkaitan dengan penyampaian informasi dalam bentuk wawancara oleh Menteri dengan media;
- 4.5.3 Kegiatan sosialisasi keselamatan, keamanan dan ketertiban transportasi;

- 4.5.4 Penerbitan, majalah Trans Media, profil Departemen Perhubungan serta Buku Indonesia Transport;
- 4.5.5 Partisipasi dalam pameran;
- 4.5.6 Penyelenggaraan event berskala Internasional;
- 4.5.7 Pelayanan informasi;
- 4.5.8 Kegiatan dokumentasi;
- 4.5.9 Hunting foto;
- 4.5.10 Evaluasi berita dan opini
- 4.5.11 Analisis berita dan opini
- 4.5.12 Laporan kecelakaan

Selain kegiatan tersebut terdapat juga program lain yang disesuaikan dengan kebutuhan internal dan juga dengan melihat kekuatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa dalam penelitian ini peneliti mengambil kasus kecelakaan pesawat Garuda Indonesia, Boeing 737-400 dengan nomor penerbangan GA 200 yang mendarat dan terbakar di Bandara Adi Sucipto Yogyakarta pada tanggal 7 Maret 2007. Sesuai hasil laporan Komite Nasional Kecelakaan Transportasi (KNKT), kecelakaan pesawat Garuda tersebut memakan korban meninggal dunia 21 orang.

Kasus ini menarik peneliti karena sebagai maskapai nasional, Garuda dikenal memiliki sistem manajemen dan *maintenance* serta *safety* yang bagus. Satu peristiwa yang mengundang pertanyaan dalam kondisi perusahaan yang relatif stabil dan juga kondisi cuaca saat kejadian cerah, mengapa bisa terjadi? Peristiwa yang tentunya membawa dampak negatif besar terhadap Departemen Perhubungan. Selain itu pada saat kejadian tersebut Puskom Publik relatif masih baru dan hal ini bisa menjadi semacam *test case*, apakah komunikasi yang dijalankan sudah sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Namun demikian sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka pembahasan adalah dari perspektif Puskom Publik dalam komunikasi krisis.

Dari kecelakaan tersebut mengindikasikan tidak terpenuhinya faktor mendasar dalam penyelenggaraan transportasi yaitu faktor keselamatan. Dengan demikian publik pun mempertanyakan sejauh mana kemampuan Departemen Perhubungan dalam menjamin terselenggaranya transportasi yang aman yang merupakan hak publik yang harus dipenuhi oleh Departemen Perhubungan. Disinilah kemudian peran Puskom Publik sebagai pembawa suara Departemen sangat penting, demi menjaga nama baik dan citra Departemen Perhubungan.

Mengingat begitu banyak kecelakaan yang terjadi di Departemen Perhubungan maka pembahasan tentang strategi komunikasi krisis yang dilakukan

Puskom Publik akan didahului dari gambaran atau kondisi umum kecelakaan yang terjadi di Departemen Perhubungan dimana data didapat dari wawancara mendalam tentang kecelakaan transportasi pada umumnya. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada pertanyaan yang disusun mengacu pada beberapa konsep dan aspek komunikasi krisis. Selanjutnya akan dijelaskan tentang langkah Puskom Publik dalam penanganan kecelakaan pesawat Garuda GA 200. Berikut ini adalah penjelasan tentang analisis data dan temuan dalam penelitian ini:

5.1. Pemahaman Krisis.

Salah satu unsur penting dalam mengantisipasi krisis adalah adanya pemahaman terhadap istilah krisis itu sendiri dan juga identifikasi kapan hal tersebut terjadi. Hal ini penting untuk dipahami karena sebenarnya tidak semua kejadian negatif dikategorikan sebagai krisis. Menurut Kapuskom Publik, krisis di Departemen Perhubungan terkait dengan *nature of work* Departemen Perhubungan. Yaitu aparat pemerintah yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan transportasi yang ada di negeri ini. Dan dalam penyelenggaraan tersebut akan muncul permasalahan-permasalahan baik yang secara langsung terkait dengan kecelakaan maupun dengan kelembagaan. Krisis kemudian adalah semua kendala yang bisa mengganggu pelaksanaan *nature of work* tersebut dalam skala yang besar. Berikut ini pemahaman krisis seperti yang kemukakan oleh Kepala Puskom Publik Bapak Bambang S.Ervan.

...permasalahan adalah hal-hal yang memang menghambat pelaksanaan tugas, tapi yang menghambat ini bisa menyebabkan berhentinya atau bahkan tertundanya tidak tercapainya target sasaran organisasi itu jadi krisis.

Salah satu krisis yang sering dijumpai di Departemen Perhubungan adalah kecelakaan transportasi, baik itu yang terjadi di sektor perhubungan

darat, laut, udara serta kereta api. Dari data KNKT selama tahun 2006 terjadi kecelakaan pesawat udara dalam kategori *incident* atau *serious incident* 44 kali tanpa korban dan *accident* berjumlah 11 kali dengan korban meninggal dunia sebanyak 5 orang dan hilang 2 orang. Sedangkan pada tahun 2007 terjadi 45 kecelakaan dengan korban meninggal dunia atau hilang 125 orang. Pada moda laut selama tahun 2006 terjadi kecelakaan sebanyak 13 kali dengan korban meninggal dunia 309 orang dan pada tahun 2007 terjadi 7 kali dengan korban meninggal dunia 100 orang. Belum lagi kecelakaan pada moda angkutan jalan dan kereta api. Penyebabnya bermacam-macam mulai dari faktor alam, manusia, sarana dan prasarananya. Di penghujung tahun 2006 dan awal 2007 terjadi kecelakaan yang boleh dikatakan masa suram dimana terjadi kecelakaan yang mengakibatkan jumlah meninggal ratusan orang. Mulai dari tenggelamnya KM Senopati Nusantara, terbakarnya KM Levina 1, hilangnya pesawat Adam Air di perairan Sulawesi Selatan dan kecelakaan Garuda GA 200.

Kondisi – kondisi tersebut sebenarnya sudah menunjukkan adanya gejala awal dari datangnya krisis, artinya dari sisi kelembagaan Departemen Perhubungan, operator angkutan dan secara khusus Puskom Publik sudah *alert*. Karena krisis tidak pernah berhenti, seperti halnya kecelakaan tersebut, akan terjadi lagi. Dari serangkaian kejadian atau kecelakaan tersebut seharusnya sudah diketahui mengapa kecelakaan itu terjadi dan langkah-langkah apa yang terbaik dilakukan. Dengan demikian paling tidak sudah ada kesiapan akan datangnya krisis. Secara khusus, Puskom Publik tentunya sudah siap dengan pemberitaan yang akan berkembang dengan adanya kecelakaan. Hal ini dibenarkan oleh Kapuskom bahwa sebenarnya dengan banyak kejadian tersebut Departemen Perhubungan sudah punya gambaran "penanganan krisis"

bahkan jauh hari sebelum terjadi. Salah satunya bisa dilihat dari Rencana Strategis dan Rencana Kerja Departemen Perhubungan.

...sebenarnya untuk menanggulangi krisis juga sudah ada semacam *contingency plan* di awal yaitu dengan rencana strategis (renstra) yang memuat visi dan misi organisasi serta program-program yang merupakan langkah awal dalam menanggulangi krisis agar tidak terjadi.

Dari segi kelembagaan, Puskom Publik telah memiliki apa yang disebut Tata Cita Tetap Kehumasan, dimana di dalamnya secara singkat disebutkan dalam kondisi krisis, apa yang perlu dilakukan dan siapa yang menyampaikan. Namun dalam prakteknya hal ini masih sulit diterapkan karena hanya memuat hal-hal umum yang kadang tidak bisa diterapkan di lapangan¹.

5.2. Komunikasi Pra Krisis

Ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi pada saat sebelum krisis. Pada kondisi seperti ini bukan berarti diam dan tidak melakukan apapun, namun hal yang paling baik dilakukan adalah mengambil langkah strategis persiapan dan berpikir jangka panjang. Apa yang harus dilakukan pada saat krisis jika suatu saat terjadi. Dari beberapa konsep yang peneliti temui paling tidak ada tiga hal yang harus dilakukan sebuah organisasi sebelum krisis terjadi, yaitu menjalin komunikasi dengan *stakeholder*, deteksi dini kasus dan langkah pencegahan. Jika ketiga hal ini dilakukan diharapkan pada saat krisis menerpa, dampaknya tidak terlalu luas, dan segera bisa dikendalikan. Dibawah ini adalah penjelasan tentang aspek pra krisis tersebut.

¹ Dalam KM 63 tahun 2007 tentang TTP Kehumasan, disebutkan bahwa unit komunikasi publik/humas wajib memprediksi dan mendeteksi terjadinya krisis.

5.2.1. Menjalin komunikasi dengan *stakeholder*

Secara umum *stakeholder* di Departemen Perhubungan adalah media massa, mitra kerja dan pengguna jasa. Namun demikian pada saat krisis terjadi bisa jadi berkembang sesuai dengan jenis krisis yang terjadi khususnya mereka yang terkena imbas dari krisis atau kecelakaan yang terjadi. Keberadaan media sangat penting artinya karena dari sini munculnya pemberitaan, sedangkan keberadaan *stakeholder* tidak bisa diabaikan karena sudah menjadi bagian dari keberadaan organisasi. Berikut ini hasil analisis terkait hubungan Puskom Publik dengan para *stakeholdernya*:

5.2.1.1 Hubungan dengan Media Massa

Salah satu indikator penting dalam hubungan Puskom dengan *stakeholder* ini adalah adanya hubungan dengan media (*media relation*) yang lebih baik. Hubungan dengan media adalah hal yang mutlak harus dilakukan oleh Puskom Publik karena sangat penting dalam penyampaian pesan dan pembentukan opini. Hal ini sangat dipahami oleh Puskom dan menganggap media sebagai partner penting dalam organisasi. Hal sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Kapuskom Publik sebagai berikut:

...media bagian dari kehidupan masyarakat Indonesia, kita tidak bisa menghindari media, kita tidak bisa membungkam media dan harus bekerja sama. Kalau kita tutup informasi mereka akan mencari informasi dari sumber yang lain yang bahkan bisa salah dan merugikan Dephub.

Berbagai cara dilakukan agar terjalin hubungan yang baik dengan media antara lain dengan pembentukan forum wartawan Perhubungan (sebelumnya bernama wartawan Pokja

Perhubungan), meskipun ini inisiatif dari para wartawan. Forum ini semacam organisasi non formal para wartawan yang secara khusus memiliki cakupan pemberitaan sektor transportasi. Didalamnya bisa dijadikan wahana silaturahmi tidak hanya bagi para wartawan itu sendiri tapi juga wartawan dengan Puskom atau pelaku humas yang lain. Mengenai fasilitas, mereka diberi ruangan khusus (*press room*) yang dilengkapi meja kursi dengan komputer lengkap dengan jaringan internet, layaknya sebuah ruang kerja. Dari data yang ada paling tidak ada lebih kurang 60 media cetak dan elektronik yang tergabung dalam Forum tersebut. Susunan organisasinya juga simpel hanya diketuai oleh koordinator.

Strategi pendekatan yang dilakukan Puskom Publik lebih pada *human relation* dengan bentuk kegiatan non formal. Kegiatan olah raga misalnya sesekali dilakukan *bilyard* atau *bowling*. Selain kegiatan yang bersifat rekreatif kegiatan yang dilakukan juga ada yang bersifat sedikit formal dan serius misalnya seminar atau *work shop*. Berikut ini apa yang disampaikan Puskom terkait dengan wahana menjalin hubungan dengan media.

...kita ada beberapa kegiatan *gathering*, ngumpul ada kegiatan, secara non formal main *bowling* bersama, *futsal* juga ada *event* yang lain.

Tujuan utama adalah menjalin komunikasi agar tercipta kedekatan emosional. Kedekatan ini akan besar manfaatnya nanti jika suatu saat dibutuhkan misalnya pada saat terjadi kecelakaan diharapkan ada keberimbangan berita dari perspektif yang menguntungkan. Selain itu hasil hubungan yang baik ini diharapkan akan tercipta suatu opini publik yang positif sekaligus memperoleh citra yang baik pula dari publik sebagai khalayak

sasaran dan masyarakat luas lainnya. Namun demikian tujuan *media relation* ini juga untuk menciptakan pengetahuan dan pemahaman jadi bukan semata-mata penyampaian satu pesan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dengan pendekatan semacam itu, telah terjalin hubungan personal dan kelembagaan yang cukup harmonis diantara Puskom Publik dengan media. Hal ini juga berdampak juga pada unit kerja lain, misalnya di Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, Laut, Udara dan Kereta Api. Para pejabat tidak begitu alergi lagi dengan wartawan, begitu juga wartawan tidak seenaknya dalam pemberitaan tentang Departemen Perhubungan. Bahkan kedekatan tersebut kadang menjadikan komunikasi lebih luwes dan tidak kaku. Secara umum hubungan yang telah dibina oleh Puskom Publik menunjukkan satu kondisi yang kondusif dan dampaknya akan dapat dilihat pada saat kecelakaan menimpa nantinya.

5.2.1.2 Hubungan dengan Mitra Kerja

Indikator lain yang juga penting adalah jalinan dengan mitra kerja Departemen Perhubungan, khususnya mitra kerja strategis. Diantara mitra kerja strategis tersebut antar lain Badan Usaha Milik Negara sektor perhubungan, Komisi V DPR-RI, perusahaan transportasi atau organisasi profesional misalnya INACA, INSA, GAPASDAP, ORGANDA dan pemerintah daerah provinsi dan kota. Mereka ini memiliki peran yang penting dalam penyelenggaraan transportasi. Sebagai informasi bahwa BUMN bidang perhubungan yang ada dibawah pembinaan teknis Departemen Perhubungan berjumlah lebih kurang 18 buah, meliputi perusahaan yang bergerak moda transportasi darat, laut,

udara dan perkeretaapian. Jelas ini adalah ujung tombak pelaksanaan transportasi. Jika terjadi kecelakaan yang menyimpannya imbasnya adalah Departemen Perhubungan, sehingga jalinan komunikasi dengan mereka perlu dipupuk agar salah satu misi penting yaitu *safety* akan tetap jadi prioritas dalam penyelenggaraan transportasi.

Sementara Komisi V DPR-RI adalah mitra dalam penyusunan Undang Undang dan juga sarana komunikasi dan kontrol kebijakan. Setiap bulan pasti ada rapat kerja dengan DPR-RI membahas semua yang terkait dengan penyelenggaraan transportasi. Selama 3 tahun terakhir ini Departemen Perhubungan dan DPR-RI telah merampungkan 3 (tiga) revisi Undang-Undang yaitu Undang-Undang No. 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian, Undang-Undang No.17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, Undang-Undang No.1 Tahun 2009 tentang Penerbangan dan satu Undang-Undang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. Kondisi tersebut menunjukkan hubungan yang cukup baik dan kondusif².

Dari pengamatan peneliti dan penelusuran dokumen dapat diketahui bahwa semua pejabat Departemen Perhubungan dari Menteri sampai tingkat dibawahnya memandang Komisi V DPR RI sebagai mitra penting perhubungan sehingga jalinan kerjasama serta komunikasi harus tetap dijaga. Itulah sebabnya selain Rapat Kerja, acara lain seperti jamuan makan malam, *coffee morning*, atau acara seremonial di Departemen Perhubungan, Anggota DPR sering dilibatkan/diundang.

² Dari hasil pengamatan peneliti bahwa hubungan antara Dehub dengan Komisi V DPRRI sudah ada sejak dulu, rapat kerja sering dilakukan dengan Dephub. Namun kasus korupsi yang melibatkan ditangkapnya anggota Komisi V dengan pejabat Dephub akhir akhir ini menjadi kurang harmonis

Mitra kerja lain adalah para pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten kota. Ini juga perlu dibina dengan baik, karena mereka bisa dikatakan kepanjangan tangan Departemen Perhubungan di daerah. Dan sesuai hasil temuan peneliti jalinan hubungan antar pemerintah daerah ini sudah berjalan cukup baik, yang salah satu indikatornya adalah setiap ada rapat kerja Dephub atau rapat kerja tingkat subsektor mereka selalu dilibatkan. Selain itu juga kegiatan konsultasi sering dilakukan pejabat daerah tersebut ke Departemen Perhubungan.

Khusus yang terkait dengan kegiatan kehumasan, juga terdapat mitra kerja Puskom Publik yaitu para pekerja humas di unit kerja lain. Bahwa setiap unit kerja eselon I yaitu Sekjen, Itjen, Ditjen dan Badan telah memiliki humas sendiri. Lingkup tanggung jawab dan tugas pokok fungsi disesuaikan dengan beban kerja masing-masing. Untuk menjalin hubungan yang harmonis antara Puskom dengan para pekerja humas ini telah dibentuk Forum Komunikasi Publik, seperti yang tercantum dalam Tata Cara Tetap Pelaksanaan (TTP) Kehumasan bab VI pasal 26³.

Yang mendasari dari kondisi tersebut adalah bahwa salah satu peran Puskom Publik adalah pembangun hubungan internal dan eksternal, sebagai *public officer* yang bertugas sebagai *employee relation*, serta sebagai penghubung media dan publik, berkomunikasi dengan media. Berdasarkan kondisi tersebut dapat diketahui bahwa selama ini jalinan komunikasi antara Departemen Perhubungan dengan mitra kerja strategis sudah berjalan dengan baik. Sehingga dari kondisi tersebut aspek komunikasi dengan *stakeholder* secara umum sudah menunjukkan hal yang positif.

³ untuk menyelenggarakan dialog antar komunitas komunikasi publik (kehumasan) di lingkungan Departemen Perhubungan dibentuk Forum Komunikasi Publik.

5.2.2. Deteksi dini krisis

Salah satu faktor kegagalan dalam menangani krisis adalah kekurangan kemampuan organisasi dalam mendeteksi suatu krisis akan terjadi. Krisis datangnya tiba-tiba namun sebenarnya jika melihat penyebab krisis organisasi akan bisa mempersiapkan sedini mungkin agar bisa menghadapi dengan baik. Sebagai contoh krisis yang disebabkan oleh alam, misalnya banjir, tanah longsor, gelombang laut tinggi, tsunami atau gunung meletus semua itu sesuatu yang bisa diperkirakan. Salah satu tugas penting Puskom Publik adalah deteksi dini terhadap krisis. Deteksi dini dalam konteks Departemen Perhubungan ini dilakukan dengan mengelola isu-isu transportasi strategis, menganalisa kecelakaan yang terjadi sebelumnya serta mencari jalan pemecahannya.

5.2.2.1 Analisis terhadap kecelakaan yang pernah terjadi

Perkembangan dunia transportasi tidak bisa terlepas dengan kondisi perekonomian suatu negara. Karena dalam industri ini sarat dengan perputaran kapital yang tidak sedikit. Di Indonesia lahirnya konsep *low cost carrier* (LCC) pada industri penerbangan menjadi *trend* di awal tahun 2000 an. Ada aspek positif dari konsep LCC yaitu bahwa sebagian besar masyarakat bisa menikmati pesawat udara karena tiket yang relatif bisa dijangkau, kedua dari sisi bisnis jelas ini menguntungkan, karena *load factor* bertambah. Namun perlu diwaspadai bahwa murahnya tiket tersebut karena adanya "pemotongan" entah di dalam *services* atau *maintenance*. Nah inilah yang bisa menjadi bibit terjadinya kecelakaan transportasi udara. Padahal pembuat kebijakan adalah Departemen Perhubungan.

Yang kedua krisis ekonomi berkepanjangan telah menyebabkan masalah finansial bagi industri transportasi nasional. Hal ini mengakibatkan industri tersebut melakukan langkah-

langkah penghematan. Akan ada pemotongan biaya pada beberapa pos misalnya *maintenance* atau suku cadang. Maka tidak heran jika terjadi kanibalisme dalam urusan suku cadang. Apapun alasannya jelas ini akan meningkatkan resiko kecelakaan.

Yang ketiga kesadaran disiplin bertransportasi yang masih rendah di dalam masyarakat. Ini juga berpotensi terhadap kecelakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Puskom Publik secara umum telah mengetahui sebab-sebab kecelakaan. Bahkan setiap ada kecelakaan melakukan analisa baik terkait pemberitaan di media, pengumpulan informasi dan memberikan rekomendasi kepada unit kerja terkait. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa salah satu program Puskom Publik adalah monitoring pemberitaan media massa, baik cetak maupun elektronik. Pada saat kecelakaan biasanya analisis ini intensitasnya dinaikkan, sesuai dengan kebutuhan pemberitaan. Tujuan dari analisis ini tidak lain adalah agar unit kerja terkait bisa meningkatkan kualitas pelayanan dan lebih khusus terkait dengan kecelakaan adalah lebih meningkatkan unsur *safety*, juga penegakan peraturan-peraturan tentang keselamatan.

5.2.2.2 Kesatuan pendapat yang konsisten.

Dalam menghadapi krisis, publik memerlukan informasi yang jelas dan tepat. Dan sudah tentu pemerintah dituntut untuk dapat memberikan penjelasan. Masalahnya adalah dalam beberapa kasus kecelakaan penyebab, jumlah korban atau lokasi diperlukan waktu yang lebih lama, sementara publik ingin secepatnya tahu. Disinilah diperlukan kesabaran dan penjelasan kepada publik atau media untuk memberi kesempatan kepada pemerintah waktu pencarian informasi.

Sesuai hasil penelitian, peneliti kurang mendapatkan informasi terkait dengan masalah ini. Namun ditemui beberapa kali Puskom harus membuat taktik agar bisa meredam wartawan untuk bersabar sementara pencarian data terus berlangsung. Sering kali Puskom memanage isu dengan tujuan agar media tidak terus mengejar pertanyaan. Namun demikian ada saat dimana terjadi kesimpangsiuran terkait informasi kecelakaan. Sebagai contoh tentang akibat kecelakaan pesawat ini harus dilakukan dulu penelitian oleh lembaga terkait misalnya Komisi Nasional Kecelakaan Transportasi (KNKT). Penelitian terhadap satu kecelakaan umumnya memerlukan waktu yang tidak singkat. Hal ini yang kadang terjadi ketidaksesuaian antar informasi yang satu dengan yang lain.

5.2.3. Menyusun langkah-langkah pencegahan

Dari deteksi issue serta pengamatan kecelakaan yang terjadi sebelumnya, idealnya dibuatlah rencana langkah-langkah pencegahan. Selain itu dalam rangka mempersiapkan langkah tersebut diperlukan adanya unit khusus yang menjadi koordinator dan motor penggerak penanggulangan krisis, semacam *crisis center* dan juga penentuan juru bicara sesuai dengan jenis krisis.

5.2.3.1 Perencanaan Komunikasi Krisis

Salah satu unsur penting dalam komunikasi krisis adalah perencanaan komunikasi krisis. Dengan perencanaan yang baik ini diharapkan krisis dapat diantisipasi dengan baik, bahkan jauh hari sebelum tiba. Salah satu unsur penting adalah identifikasi krisis. Apa yang menjadi penyebab dan langkah apa yang harus ditempuh akan sangat membantu dalam menghadapi krisis. Namun demikian

tidak semua organisasi memiliki perencanaan krisis yang baik, padahal sewaktu waktu krisis dapat menerpa.

Perencanaan krisis komunikasi yang baik dilakukan dengan para pejabat terkait, dilakukan pengamatan dan analisa yang mendalam tentang sebab kecelakaan dan cara menanggulangnya. Secara umum perencanaan komunikasi krisis tereakup dalam serangkaian daftar instruksi, saran dan *checklists*? Rencana komunikasi krisis merupakan bagian penting dari krisis PR namun demikian *value* yang muncul kadang terlalu dibesar-besarkan. Ada beberapa organisasi yang memiliki perencanaan krisis komunikasi yang komprehensif ternyata tidak mampu menangani krisis dengan baik, sebaliknya ada beberapa organisasi tanpa perencanaan komunikasi krisis dapat mengatasi krisis dengan baik.

Agar dapat dipahami dengan mudah oleh semua unsur dalam organisasi serta agar ada jaminan pelaksanaan perencanaan komunikasi krisis ini ditetapkan dengan kekuatan hukum, misalnya keputusan atau peraturan. Perencanaan tersebut secara komprehensif dapat digunakan untuk semua komunikasi dimasa krisis pada saat kecelakaan yang menimpa seluruh moda terjadi.

Dari penelitian ini peneliti menemukan bahwa secara ideal belum ada yang namanya perencanaan komunikasi krisis. Langkah penanganan komunikasi lebih banyak dilakukan setelah kecelakaan terjadi. Sehingga dalam prakteknya hal ini masih belum maksimal. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kapuskom Publik sebagai berikut:

...pedoman tertulis tadi itu kalau untuk krisis secara umum belum ada. Jadi kita belum menetapkan apa itu yang disebut dengan krisis

Namun demikian meskipun secara tertulis belum tercantum secara menyeluruh bagaimana menangani satu krisis, di beberapa unit kerja eselon I ternyata terdapat pedoman tentang penanganan kecelakaan, misalnya di Ditjen Perhubungan Udara, dan Ditjen Perhubungan Laut. Selain itu dari hasil penelitian, peneliti mengambil kesimpulan bahwa proses komunikasi krisis yang dilakukan lebih banyak berdasarkan *common sense*. Tindakan yang logis dan masuk akal ketika krisis menimpa. Misalnya terjun ke lokasi, mengumpulkan informasi atau memberikan laporan rutin setiap ada kecelakaan. Dengan demikian perencanaan komunikasi krisis yang ada di Departemen Perhubungan masih bersifat parsial dan belum tersusun dalam satu wadah khusus.

5.2.3.2 Unit kerja khusus yang menangani krisis

Keberadaan unit organisasi yang secara khusus ditujukan untuk penanganan krisis sangat diperlukan, tidak hanya pada saat krisis tapi hendaknya ini melekat pada struktur organisasi. Agar lebih efektif dalam pelaksanaannya unit hendaknya dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Baik transportasi, telekomunikasi, logistik dan sarana pendukung lainnya. Selain itu anggotanya atau tim krisis juga terdiri dari semua unsur dan potensi serta melibatkan semua disiplin ilmu yang diperlukan dalam penanganan krisis secara menyeluruh. Selain itu unit *crisis center* ini juga memiliki akses yang lebih luas kepada pimpinan tanpa birokrasi berlaku.

Crisis center semacam ini memiliki banyak fungsi. Disinilah para tim berkumpul berdiskusi, pusat data, *briefing* dan lainnya. Secara ideal ruangan dilengkapi dengan peralatan penunjang misalnya komputer, *fax*, *scan*, *internet*, telpon, CCTV atau perangkat lain. Ruangan ini hendaknya juga tetap terjaga 24 jam terbuka kepada info yang masuk serta dengan petugas yang

siap setiap saat. Yang tidak kalah pentingnya adalah penyediaan logistik, baik untuk di dalam kantor atau untuk terjun ke lapangan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa unit kerja khusus penanganan krisis yang terintegrasi di Departemen Perhubungan masih belum ada. Sesuai hasil wawancara dengan Kapuskom Publik dapat diketahui bahwa Dephub belum memiliki *crisis center* dalam bentuk yang ideal, dahulu tahun 80 an memang sudah pernah ada namanya *crisis center* tapi tidak berlanjut dan tidak jelas mekanismenya.

Lalu untuk mengatasi berbagai kecelakaan yang terjadi, tersebut *crisis center* biasanya bersifat temporal artinya ketika krisis terjadi dibuatlah semacam posko penanggulangan kecelakaan yang lokasinya terdekat dengan tempat kejadian. Posko inilah yang akan menjadi *basecamp* sementara dan juga berfungsi sebagai tempat kendali operasi. Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa kondisi ideal atau keberadaan *crisis center* ini masih belum memadai. Namun dengan keberadaan beberapa tim kerja atau *task force* seperti Pusat Komando Angkutan Laut (Puskodal), KNKT dan lainnya yang bekerja pada saat kecelakaan terjadi maka bisa dikatakan unit ini seera tidak langsung sudah ada. Namun demikian dalam bentuk yang jauh dari ideal. Kondisi ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan Bapak Cucuk Suryosuprojo, terkait dengan kondisi di Ditjen Perhubungan Udara sebagai berikut:

Tidak ada atau itu hanya melekat pada unit kerja, Keselamatan Penerbangan (Kespem), apa mungkin melekat disitu fungsi dari manajemen krisis? dulu waktu saya, organisasi itu ada di bawah Direktorat Sertifikasi Kelaikan Udara gitu, ada itu disitu tugas fungsinya ada yang menangani kecelakaan, jadi kalau ada kecelakaan nanti dia yang lebih banyak melakukan aksi-aksi untuk menangani ini.

5.3. Saat Krisis

Diawali dengan terbukanya krisis, dalam transportasi misalnya terjadinya kecelakaan pesawat, atau detik-detik kapal saat tenggelam. Disinilah saat yang menegangkan dan membahayakan, kadang waktu terjadi sangat cepat namun dampaknya dirasakan sangat lama. Pada saat seperti ini orang-orang dalam organisasi harus menyadari bahwa krisis sedang terjadi menimpa mereka dan harus merespon hal itu sebagai sebuah krisis. Harus ada kesadaran agar segala tindakan dan ucapan hendaknya selalu mencerminkan kondisi krisis misalnya berbicara dengan empati terhadap para korban dan lain sebagainya. Ada beberapa langkah aspek yang secara ideal harus dilakukan yaitu pengenalan krisis, mengurangi ketidakpastian dan melakukan langkah penyelesaian. Berikut ini uraian tentang aspek tersebut:

5.3.1. Pengenalan Krisis

5.3.1.1. Identifikasi Krisis

Salah satu hal yang sangat penting yang segera harus dilakukan pada saat krisis terjadi yaitu menentukan sebab-sebab krisis. Ketika penyebab utama krisis diketahui maka semua ketidakpastian akan berkurang dan tindakan pencegahan dan penanganan akan dapat dilakukan dengan baik. Meskipun begitu masalah utama disini adalah proses identifikasi krisis ini memerlukan waktu. Banyak pihak terlibat baik dari Departemen, TNI, Kepolisian, atau BUMN yang melakukan investigasi dan pertolongan yang tidak jarang terjadi perbedaan data dan informasi. Dalam prakteknya sering dijumpai kelompok yang satu tidak setuju dengan pendapat kelompok lain. Lebih lagi segera setelah krisis terjadi informasi yang tepat dan akurat biasanya susah didapat. Dalam kondisi seperti inilah media dan para

stakeholder akan berspekulasi tentang siapa yang bertanggungjawab dan bagaimana organisasi akan menyelesaikannya. Akibatnya organisasi menjadi *defensive* terhadap wartawan atau *stakeholder*.

Dalam kecelakaan, identifikasi kecelakaan menyangkut penyebab, jumlah korban yang meninggal, luka atau selamat dan bagaimana melakukan tindakan penyelamatan. Semakin banyak yang meninggal dunia semakin hal itu memerlukan penanganan yang lebih. Sesuai dengan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa identifikasi krisis di Departemen Perhubungan biasanya dilakukan oleh tim teknik, sesuai dengan moda masing-masing yaitu darat, laut, udara dan kereta api. Segera setelah krisis terjadi humas mencari informasi sebanyak mungkin tentang krisis yang terjadi. Informasi yang didapat harus bersumber pada pihak yang kredibel misalnya hasil investigasi dari KNKT, TNI Polri dan hasil dari investigasi lain yang bisa dipercaya. Dengan melihat gambaran tersebut identifikasi krisis yang dilakukan masih belum menunjukkan kondisi yang ideal.

5.3.1.2. Tindakan awal

Sesaat setelah terjadi krisis, misalnya kecelakaan, tindakan yang pertama kali harus disiapkan adalah pengiriman tim penolong ke lokasi kecelakaan. Selain itu juga harus disiapkan bagaimana menyampaikan informasi kepada *stakeholder*, termasuk media. Dengan kondisi yang tidak menentu dan keterbatasan informasi maka organisasi harus bergerak cepat dengan mengumpulkan informasi awal yang mendasar yang biasanya menjadi pertanyaan publik. Kunci dalam kondisi ini adalah adanya pernyataan organisasi khususnya dari pucuk pimpinan atau penanggungjawab

teknis kecelakaan. Ada beberapa pertanyaan mendasar yang biasanya mengikuti sebuah kecelakaan, misalnya: Apa yang terjadi? Siapa yang bertanggungjawab? Kenapa itu terjadi? Siapa yang menjadi korban? Apa yang harus kita lakukan? Siapa yang bisa kita percaya? Apa yang harus kita katakan? Bagaimana kita mengatakan itu. Itulah serangkaian pertanyaan yang berdasarkan pengalaman sering muncul pada saat pertama kali kecelakaan terjadi. Selain hal tersebut, tindakan lain adalah menyiapkan tim pencari informasi. Siapa yang akan berangkat dengan apa dan siapa saja adalah hal penting yang harus disiapkan.

Dari penelitian ini, peneliti menemukan bahwa secara umum tindakan awal yang dilakukan pada saat terjadi kecelakaan tidak begitu jauh dengan kondisi yang diharapkan. Meskipun tidak semuanya seperti itu, tapi hal pertama yang dilakukan adalah mencari jawaban pertanyaan tersebut. Misalnya bila ada kapal tenggelam atau pesawat kecelakaan, yang pertama kali dilakukan Puskom adalah mencari data tentang pesawat atau kapal tersebut misalnya berapa kapasitas angkutnya, dibanding kondisi nyata, juga kapan terakhir kapal *docking* dan lainnya. Hal ini seperti yang disampaikan Kapuskom Publik sebagai berikut:

...Selalu jika terjadi kecelakaan saya instruksikan untuk mencari data-data apa saja yang terkait, biasanya data tentang muatan kapal, kelaikan kapal dan kesalahan prosedur, kita keluarkan data spesifikasi kapal dan dokumen-dokumen lain terkait perlu dikeluarkan.

Sedangkan pengiriman tim *rescue* adalah sesuatu yang sudah menjadi standar baku dalam penanganan krisis. Ini karena kecelakaan tersebut berkaitan dengan keselamatan atau nyawa seseorang. Yang paling awal adalah tim Badan SAR Nasional dalam rangka program penyelamatan dan evakuasi, sedangkan tim berikutnya adalah KNKT yang melakukan investigasi penyebab terjadinya kecelakaan. Disini Puskom Publik juga segera menuju lokasi dengan tugas menjaga pemberitaan dan berupaya semaksimal mungkin mengendalikan pemberitaan. Untuk hal seperti ini diperlukan strategi khusus. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Kapuskom berikut ini:

...kalau terjadi satu kecelakaan Puskom pasti akan mengirim tim, untuk mengumpulkan informasi yang diberikan kepada publik.

Dari gambaran dan temuan tentang hal tersebut maka aspek tindakan awal yang dilakukan Departemen Perhubungan menunjukkan kondisi yang cukup dalam rangka mengantisipasi kecelakaan.

5.3.2. Mengurangi Ketidakpastian

5.3.2.1. Berkomunikasi kepada *Stakeholder*

Komunikasi di masa krisis merupakan hal yang sangat penting karena akan dapat membawa *stakeholder* tetap dalam kondisi tenang dan kepercayaan kepada organisasi tetap terjaga. Banyak dijumpai bahwa organisasi sadar akan keberadaan *stakeholdernya* namun yang melakukan komunikasi sedikit, walaupun ada itu jarang. Padahal masalah krisis komunikasi harusnya sudah dimulai jauh hari ketika krisis belum terjadi. Selain

itu dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa *stakeholder* akan dapat membantu organisasi keluar dari krisis. Agar komunikasi yang dilakukan bisa lebih efektif, maka perlu pemahaman yang baik tentang siapa yang menjadi *stakeholder* utama (strategis) dan yang biasa. Hal ini bisa dilakukan ketika krisis itu terjadi, pihak mana saja yang menjadi korban.

Sebagai contoh keelakaan pesawat terbang, maka keluarga korban dan korban itu sendiri yang menjadi *stakeholder* utama. Paling tidak ada dua hal yang harus dilakukan Departemen Perhubungan, pertama adalah menyampaikan kepada mereka bahwa pemerintah akan tetap menjalankan fungsinya dan turut berduka cita serta berusaha semaksimal mungkin menangani kecelakaan tersebut sampai tuntas; kedua, menghimbau kepada operator, misalnya *airline* agar memenuhi hak-hak korban, seperti santunan atau asuransi. Dalam hal ini Menteri juga perlu kiranya melakukan komunikasi dengan para korban dan keluarganya. Sebagai contoh pada saat terjadi kecelakaan GA 200 Yogyakarta, Menteri Hatta Rajasa langsung ke lokasi, bertemu dengan keluarga dan juga para korban, seperti yang disampaikan Budi sebagai berikut:

..kita undang media, bagaimana menteri melihat korban, berkomunikasi, bagaimana dia langsung terjun ke lapangan untuk langsung ikut berkoordinasi disitu, di lapangan, berkaitan dengan korban dan sebagainya

Dari penelitian ini ditemukan bahwa dalam beberapa kasus kecelakaan Departemen Perhubungan selalu melakukan komunikasi dengan para korban, keluarga juga operator. Selain upaya penyelamatan yang biasanya melibatkan banyak pihak hal

ini juga menunjukkan bahwa Pemerintah juga punya tanggungjawab terhadap kecelakaan yang terjadi, meskipun tidak seluruhnya kecelakaan itu kesalahan Pemerintah.

5.3.2.2. Menunjuk Juru bicara

Juru bicara adalah pembawa suara organisasi dalam suasana krisis. Sebagai bagian penting dalam tim krisis, juru bicara hendaknya orang yang berpengalaman baik secara materi maupun penyampaian. Tugas utama dari juru bicara ini adalah untuk mengelola keakuratan dan konsistensi pesan yang dikeluarkan oleh organisasi kepada publik. Penggalan dan pengelolaan pesan bukanlah mudah dan harus melibatkan lebih dari satu orang. Sehingga satu organisasi harus memiliki lebih dari satu juru bicara. Hal ini untuk mengantisipasi jika sewaktu waktu juru bicara yang satu tidak memungkinkan memberikan keterangan misalnya sakit atau hal lain. Namun sudah tentu bahwa yang disampaikan adalah satu suara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara spesifik siapa yang harus menjadi juru bicara di Departemen Perhubungan ketika terjadi krisis sudah diatur di dalam TTP Kehumasan Pasal 21 ayat (3) sebagai berikut:

Dalam hal penanganan krisis terkait dengan kecelakaan transportasi, perlu dilakukan pembagian tugas khususnya terkait dengan pemberian informasi kepada masyarakat yaitu:

- a. Pemberian informasi yang bersifat general oleh Menteri
- b. Pemberian informasi terkait teknis operasional oleh Direktur Jenderal terkait

- c. Pemberian informasi terkait penyelidikan dan investigasi oleh Komite Nasional Keselamatan Transportasi (KNKT)

Meskipun pembagiannya ini sudah begitu jelas namun dalam prakteknya kadang sering menimbulkan tumpang tindih, apalagi jika kejadian kecelakaan di Provinsi atau wilayah lain. Biasanya yang paling menonjol adalah unsur TNI dan Polisi. Sebagai contoh kecelakaan yang menimpa KM Levina I, dimana Administrator Pelabuhan (Adpel) Tanjung Priok yang seharusnya menjadi koordinator penanganan kecelakaan, yang juga sebagai juru bicara namun dalam prakteknya, polisi yang lebih menonjol dalam memberikan keterangan pada pers.

5.3.2.3. Koordinasi tindakan

Koordinasi adalah kata kunci dalam melakukan tindakan penyelamatan terhadap para korban. Dengan banyaknya pihak yang terlibat maka kerjasama perlu ditingkatkan. Kesatuan langkah dan persepsi adalah syarat utama agar publik tidak kebingungan. Dalam kondisi tersebut perlu ditunjuk siapa yang menjadi leader atau koordinator. Tindakan juga perlu diatur agar penanganan krisis tidak tumpang tindih serta bisa berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian ini secara umum Puskom selalu melakukan koordinasi ketika akan terjun ke lapangan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Budi

...Kapuskom segera mengarahkan agar Adpel Tanjung Priok bikin posko dan kendalikan data dan info serta informasi ke media di pelabuhan hanya satu pintu melalui Adpel.

Jelas bahwa Adpel selaku otoritas di pelabuhan harus menjadi koordinator dan tentunya harus mengatur segala tindakan panyelematan agar kecelakaan tersebut bisa cepat teratasi. Meskipun demikian pelaksanaan di lapangan tidaklah semudah yang diharapkan. Sering kali terjadi benturan kepentingan antar instansi. Mereka kadang ingin menonjolkan perannya sendiri. Bahkan dalam banyak kasus koordinasi di lapangan tidak berjalan sesuai dengan kondisi ideal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Budi Raharjo pada saat terjadinya kecelakaan Kapal Levina I.

...koordinasi di lapangan pada kenyataannya kacau balau, Adpel tidak bisa pegang kendali, akhirnya semua jalan sendiri-sendiri, Polair jalan sendiri, SAR jalan sendiri, TNI AL jalan sendiri, nampaknya masing-masing ingin menunjukkan perannya.

Hal ini juga terulang pada saat terjadi kecelakaan Garuda GA 200 Yogyakarta.

Betul di Yogya pun kita berkelahi dengan polisi. Pada prinsipnya banyak hal yang ada di luar jangkauan kemampuan kita. Seperti tadi koordinasi lintas sektoral

Kondisi-kondisi tersebut menurut peneliti menunjukkan bahwa koordinasi tindakan yang seharusnya dilakukan dengan baik masih belum terlaksana karena masih kuatnya ego sektoral.

5.3.3. Langkah penyelesaian

5.3.3.1. Terbuka dengan Media

Saat krisis terjadi satu hal yang tidak boleh dilakukan adalah menutup diri kepada media. Bagaimanapun situasinya,

media harus tetap diberi keleluasaan akses informasi kepada Departemen Perhubungan saat kecelakaan terjadi. Hal ini bertujuan agar media mendapatkan informasi yang bisa dipereaya yaitu dari hasil investigasi resmi, selain itu Puskom juga bisa "mengontrol" pemberitaan. Hal ini akan terbantu jika hubungan dengan media sudah terjalin sejak lama. Perlu diketahui bahwa permasalahan komunikasi krisis tidak terjadi seketika namun hal itu adalah hasil serangkaian proses panjang jauh sebelum krisis terjadi.

Sesuai dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Puskom Publik sudah lama menjalin hubungan yang baik dengan media. Khusus saat terjadi kecelakaan Puskom sangat memegang teguh prinsip ini seperti yang dikemukakan oleh Kapuskom

...oke pada saat krisis yang terjadi, harus ditangani dengan bener kalau nggak akan muncul krisis lagi jadi krisis kedua malah munculnya dan itu memang sesuai dengan teori -- teori, apabila kita menghadapi suatu kejadian kita tidak boleh menutupi, semua informasi itu harus dalam satu tangan dan informasi itu harus diverifikasi /dikroscek

Hal lain yang dikatakan puskom bahwa informasi harus diverifikasi dan *crosscheck* terlebih dahulu agar tidak terjadi kesalahan. Pada kondisi seperti ini tidak boleh terjadi kesalahan sekecil apapun dalam memberikan pernyataan tentang krisis kepada publik. Jika terpaksa karena desakan media misalnya, sampaikan bahwa ini masih data atau informasi sementara yang masih perlu dilakukan *cross check* terlebih dahulu. Terkait dengan kondisi ini dari hasil penelitian terungkap bahwa paling tidak ada dua kejadian pemberian informasi atau pernyataan salah yang sangat fatal yaitu berita tentang hilangnya kapal dan hilangnya pesawat Adam Air. Pada kejadian pertama Menteri sudah memberikan keterangan kepada media ternyata infonya salah

bahwa kapal yang tenggelam sudah ditemukan, memang ada kapal yang ditemukan tetapi bukan kapal tersebut yang dimaksud. Begitu juga dengan pesawat Adam Air yang diberitakan sudah ditemukan ternyata faktanya belum. Hal ini malah kontra produktif dengan tujuan komunikasi krisis.

Tentang keterbukaan informasi dengan media ini juga dikuatkan oleh Budi sebagai berikut:

...pokok informasi yang diberikan adalah kejelasan data tentang kronologis kejadian, jumlah korban dan langkah penyelamatan yang dilakukan, agar masyarakat memperoleh kepastian. Tidak ada yang ditutupi-tutupi

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada saat terjadi krisis, Puskom Publik tetap terbuka kepada media, tidak hanya itu sering kali dalam meliput kejadian seperti kecelakaan itu Puskom melibatkan media massa. Bahkan tidak saat kecelakaan saja, pada *event* tertentu yang melibatkan Menteri Perhubungan baik di pusat maupun di daerah, Puskom hampir dipastikan mengikutsertakan wartawan dari Jakarta. Jika tidak memungkinkan membawa dari Jakarta, Puskom menghubungi media lokal. Hal ini penting agar publik paham bahwa Departemen Perhubungan tidak tinggal diam, tapi telah melakukan langkah-langkah baik antisipatif maupun praktis.

5.3.3.2. Konsistensi penyampaian pesan

Kondisi pada saat krisis adalah ketidakpastian dan semua *stakeholder* memerlukan informasi yang jelas dan dapat dipercaya. Sudah menjadi tugas lembaga pemerintah untuk memberikan informasi kepada *stakeholder* sejas jelasnya. Satu hal yang harus diingat bahwa lembaga harus menyampaikan pesan yang konsisten kepada para *stakeholder*. Konsistensi disini bukan berarti hanya memiliki satu orang juru bicara saja yang selalu memberikan

pernyataan kepada publik. Lebih dari itu konsistensi penyampaian pesan adalah mengkoordinasikan semua upaya para juru bicara resmi dan mendorong semua anggota untuk menyampaikan juga kesatuan suara. Artinya selain juru bicara, sering kali ada pertanyaan dari publik entah itu secara personal atau kelembagaan terkait dengan satu kecelakaan. Disini juga perlu adanya konsistensi, jangan sampai memberikan pernyataan yang kontra produktif dengan juru bicara utama.

Dari penelitian ini peneliti menemukan bahwa dalam beberapa kesempatan saat terjadi kecelakaan kadang terdapat ketidakkonsistenan dalam pesan. Hal ini terjadi karena kurangnya jalinan komunikasi diantara para petugas di lapangan yang memang melibatkan banyak instansi. Dibawah ini adalah contoh bagaimana kesalahan pesan tersebut. Pada saat terjadi kasus hilangnya pesawat Adam Air di perairan Majene Sulawesi Selatan pada awal tahun 2007 dalam *breaking news* Metro TV tanggal 2 Januari 2007 pukul 12.28 disampaikan sebagai berikut:

Pesawat Adam Air yang sempat hilang kontak ditemukan jatuh di daerah pegunungan di Desa Rangoan, Kecamatan Matangga, Kabupaten Polewali, Sulawesi Barat. Pesawat diperkirakan hancur. Menurut Komandan Lapangan Udara (Danlanud) Hasanuddin, Makassar, Marsekal Pertama Eddy Suyanto, posisi pesawat sekitar 20 kilometer arah timur Polewali.

Hal ini seolah diamini oleh ketua KNKT yang saat itu dijabat oleh Setyo Raharjo, sebagai berikut, (masih dalam *headlines news* yang sama):

Setyo Rahardjo mengatakan, hasil penyelidikan sementara menunjukkan pesawat Adam Air yang jatuh di Polewali Mandar, Sulawesi Barat, ternyata terbang di ketinggian 8.000 kaki. Padahal, seharusnya terbang pada ketinggian 32 ribu kaki. Hal tersebut dikatakan Rahadjo di Jakarta, Selasa (2/1).

Padahal faktanya salah besar, pesawat tersebut tidak pernah ditemukan, ini adalah salah satu bentuk ketidakkonsistenan instansi dalam penyampaian pesan, dan malam harinya pernyataan tersebut diralat:

Komandan Pangkalan Udara (Danlanud) Hasanuddin Makassar Marsekal Pertama Eddi Suyanto meminta maaf atas berita mengenai ditemukannya pesawat Boeing 737-300 milik Adam Air. Berita ditemukannya pesawat Adam Air di Desa Rangoa, Kecamatan Matanga, Polewali Mandar, Sulawesi Barat, dipastikan tidak benar. "Sekali lagi saya mohon maaf atas penyampaian berita yang begitu detail itu, ternyata berita itu tidak betul," kata Danlanud kepada wartawan di Makassar, Sulawesi Selatan, Selasa (2/1) malam.

Contoh lain adalah terdapat beberapa pernyataan yang menunjukkan ketidaksamaan pemberian info kepada publik saat terjadi kecelakaan GA 200 Yogyakarta tentang jumlah korban, seperti yang disampaikan oleh Dirut PT. Garuda terkait jumlah korban sebagai berikut:

Terdapat 21 korban meninggal dunia, penjelasan ini sekaligus merevisi keterangan Menteri Perhubungan Hatta Rajasa yang sebelumnya menyatakan bahwa jumlah korban meninggal dunia sebanyak 23 orang

Dari kondisi tersebut, indikator konsistensi penyampaian pesan yang dilakukan Departemen Perhubungan masih belum berjalan dengan baik. Masih terdapat perbedaan informasi pada kecelakaan kejadian besar dan ini tentunya sangat merugikan Departemen Perhubungan.

5.3.3.3.Menerapkan strategi

Strategi perlu dilakukan dengan melihat karakteristik krisis yang berasal dari strategi perencanaan krisis yang dibuat dari hasil deteksi krisis. Pada saat ini semua unsur melaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah dicanangkan. Tidak kalah pentingnya adalah strategi komunikasi apa yang dilakukan dalam kondisi krisis. Misalnya bagaimana cara menyampaikan dan saluran apa yang dipakai. Satu hal yang harus dipegang oleh juru bicara adalah bahwa situasi krisis selalu bemuansa kesedihan dan penderitaan, sehingga strategi yang baik adalah bagaimana organisasi melalui juru bicara ataupun pejabat terkait dapat selalu menunjukkan rasa simpati kepada para korban dan keluarganya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti belum mendapatkan informasi yang lebih lengkap tentang strategi apa yang digunakan dalam saat kecelakaan terjadi. Namun secara umum dalam pada saat kecelakaan pemerintah selalu mengatakan turut berbelasungkawa, prihatin dan berusaha menyelesaikan krisis yang terjadi serta menyatakan harus menunggu data yang *valid* dari hasil investigasi. Hal bisa dilihat dari data saat Menteri Perhubungan memberitakan pernyataan terkait kecelakaan pesawat Garuda GA 200 Yogyakarta seperti yang dinyatakan kepada Metro TV 7 Maret 2007 scbagai berikut:

Sementara terkait dengan penyebab terbakarnya pesawat Garuda, Menhub meminta agar semua pihak tidak berspekulasi. Sebab saat ini penyelidikan masih terus dilakukan untuk mendapatkan informasi yang akurat.

Bahkan dalam kasus tertentu Puskom Publik juga berpikir sampai hal detail dalam rangka wawaneara dengan Menteri, misalnya *background* nya, situasinya, dan juga kata-kata apa yang nanti diucapkan. Selain itu dalam penyampaian pesan ini juga pimpinan departemen selalu menyatakan empati. Strategi lain yang sering digunakan adalah *apologia*, yaitu dengan membeberkan kesalahan bukan pada organisasi tapi pada unit lain. Tentu saja hal dilandasi dengan alasan dan fakta yang kuat. Seperti yang disampaikan oleh Direktur Sertifikasi Kelaikan Udara Ditjen Perhubungan Udara pada saat Adam Air hilang sebagai berikut:

Jumlah jam terbang pesawat yang terakhir kali dicek pada Desember 2005 itu sendiri yaitu 45.371 jam. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Dirjen Perhubungan Udara Departemen Perhubungan M. Iksan Tatang. Iksan menyatakan hingga akan pengecekan periodik kelaikan pesawat menyatakan sertifikat pesawat masih berlaku hingga Februari 2007

Pernyataan tersebut kalau diamati lebih dalam akan menunjukkan satu langkah pengalihan fokus kesalahan. Menurut hasil pengamatan, peneliti menemukan bahwa Puskom Publik dari segi komunikasi sudah melaksanakan meskipun belum terpola dengan baik. Fokus utama yang dilakukan adalah pengumpulan data yang digunakan bagi pimpinan Departemen kemudian strategi

apa yang digunakan dengan tujuan agar *stakeholder* tenang melalui jumpa pers atau pertanyaan media.

5.4. Pasca Krisis

5.4.1. Evaluasi

Krisis yang terjadi bisa dikatakan sebagai "kesempatan pembelajaran yang luar biasa". Pembelajaran tersebut diakhiri dengan melakukan evaluasi terhadap usaha manajemen krisis yang telah dilakukan dalam dua cara yaitu: pertama, bagaimana organisasi berhubungan dengan krisis dan kedua mengevaluasi dampak krisis yang terjadi. Hasil dari dua cara tersebut adalah dampak negatif krisis harus lebih kecil dari kerusakan krisis yang diantisipasi jika manajemen dan tim krisis bekerja dengan efektif. Kondisi krisis yang telah selesai adalah bahwa krisis sudah dapat dikuasai dan diselesaikan dengan baik. Para korban telah mendapatkan hak-haknya misalnya santunan atau asuransi. Satu hal penting setelah krisis berlalu adalah menyiapkan organisasi agar siap pada krisis berikutnya.

5.4.1.1. Evaluasi pelaksanaan komunikasi krisis

Setelah krisis berakhir ada satu hal yang tidak boleh ditinggalkan yaitu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap program dan kinerja tim krisis. Evaluasi dimulai dari proses awal penanganan krisis. Apakah identifikasi krisis bisa tepat dilakukan jika memang ada kelemahan maka dicari solusi terbaik. Pada kesempatan ini sebisa mungkin seluruh tim yang tergabung dalam proses evakuasi dan penyelamatan dilibatkan dan didengarkan kritik dan sarannya. Dari berbagai macam masukan kritik dan saran atau catatan selama pelaksanaan krisis dielaborasi untuk dirumuskan secara bersama.

Secara umum terkait masalah teknis biasanya dilakukan oleh tim teknis unit kerja masing-masing. Sedangkan terkait dengan komunikasi krisis, dari penelitian ini peneliti kekurangan data dan informasi, karena memang di Puskom ini belum ada pedoman pelaksanaan krisis yang baik. Namun demikian budaya diskusi dan pertemuan setelah melakukan kerja besar misalnya penanganan kecelakaan pesawat atau kapal sering dilakukan baik formal atau informal.

5.4.1.2.Rekomendasi kepada Organisasi

Krisis adalah ujian, bahkan ada yang memandang krisis adalah titik balik keberhasilan satu organisasi. Jika berhasil menangani krisis maka pencapaian kesuksesan bisa menjadi lebih besar. Contoh kasus *tylenol* di Amerika Serikat beberapa tahun lalu. Karena berhasil meyakinkan semua *stakeholder* dan terbukti dengan langkah-langkah serius dan tepat hanya dalam hitungan bulan *Johnson and Johnson* tetap meraih kepercayaan publik dan pendapatan perusahaan melonjak tajam, jauh melebihi apa yang diperoleh sebelum krisis. Salah satu langkah setelah krisis adalah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap program dan kinerja tim krisis.

Dari evaluasi yang telah dilakukan lalu dirumuskan rekomendasi terhadap penanganan krisis yang akan datang. Bagaimana mencegah kecelakaan serupa terjadi, atau langkah-langkah apa yang harus dilakukan jika kecelakaan terjadi lagi agar krisis dapat diselesaikan dengan segera.

Dari hasil penelitian ini peneliti menemukan bahwa setiap terjadi kecelakaan yang masuk ketagori besar, Puskom Publik memberikan masukan atau laporan kepada Menteri Perhubungan

dengan tembusannya diberikan kepada Sub Sektor terkait. Rekomendasi yang diberikan biasanya kebijakan secara umum termasuk himbauan terkait dengan peningkatan unsur keselamatan. Dari informasi yang didapat, diantara rekomendasi tersebut tidak semuanya bisa dilaksanakan.

5.4.1.3. Perencanaan komunikasi krisis yang baru

Salah satu unsur penting dalam penanganan krisis adalah adanya perencanaan komunikasi krisis. Dari hasil evaluasi pelaksanaan selama krisis terjadi tentunya akan ditemui beberapa kekurangan terkait dengan komunikasi yang dilakukan. Dari kekurangan tersebut dianalisa dan dicari satu cara yang lebih baik, apakah itu terkait dengan strategi komunikasi, penentuan juru bicara atau pemilihan kalimat atau kata-kata. Dari penelitian ini, peneliti kekurangan data konkret terkait dengan perencanaan komunikasi krisis yang ada di Puskom Publik. Hal ini tidak terlepas dari belum adanya manajemen komunikasi krisis yang baik.

5.5. Penanganan Kasus Kecelakaan Garuda 200 Yogyakarta

5.5.1. Sebelum Kecelakaan terjadi

Sebelum terjadi kecelakaan ini serangkaian kecelakaan pesawat udara juga terjadi. Bahkan kondisinya sudah semakin memburuk. Paling moncolok adalah yang menimpa pesawat Adam Air jurusan Surabaya-Manado pada tanggal 1 Januari 2007, pesawat Adam Air tersebut jatuh di perairan Sulawesi Selatan dengan seluruh awak dan penumpang hilang. Serpihan pesawat diperkirakan di kedalaman 2000 meter didasar laut. Menanggapi tragedi ini Presiden langsung menginstruksikan pembentukan Tim Evaluasi Keamanan dan Keselamatan Transportasi (EKKT) yang

dipimpin oleh Chappy Hakim. Proses pencarian dan penyelamatan telah dilakukan melebihi ketentuan normal yaitu 7(tujuh) hari karena Presiden menginstruksikan mencari sampai menemukan titik terang. Seperti diberitakan detik.com

Mencermati kondisi 10 tahun terakhir, maka presiden memutuskan secepatnya untuk membentuk tim nasional yang akan melakukan evaluasi menyeluruh terkait transportasi laut dan udara," kata Menhub Hatta Radjasa, di kantor Presiden

Bisa dikatakan bahwa tindakan ini mencerminkan *sense of crisis* pimpinan negeri ini. Tim tersebut merupakan satu gugus tugas tersendiri dalam menangani krisis yang terjadi. Namun demikian hasil wawancara mendalam dan penelusuran dokumen Departemen Perhubungan masih belum membuat *Standard Operating Procedure (SOP)* tentang kecelakaan secara komprehensif. Dari pengamatan dan penelusuran dokumen, ketika satu kecelakaan terjadi, respon krisis sudah cukup bagus. Dalam waktu yang tidak terlalu lama, puskom sudah langsung menurunkan tim ke lokasi kecelakaan.

5.5.2. Pada Saat Kecelakaan Terjadi

Kecelakaan pesawat Garuda 200 Yogyakarta pertama kali diberitakan oleh Detik.com pada tanggal 7 Maret 2007 pukul 07.17 WIB. Kemudian menyusul Tempointeraktif.Com pada pukul 07.54 WIB. Sementara TV yang pertama kali menayangkan adalah Metro TV pada acara Breaking News, pukul 08.00 disusul SCTV pukul 10.30 WIB. setelah itu televisi, radio saling memberitakan kejadian tersebut. Masyarakat tersentak, begitu juga dengan Departemen Perhubungan. Sebagai lembaga yang pembuat *policy* tentu saja ini merupakan pukulan telak. Citra lembaga tereoreng, seolah olah rentetan kecelakaan yang

terjadi sebelumnya tidak pernah membawa dampak *sense of crisis* di Departemen Perhubungan.

Ini masalah yang sangat serius dan departemen harus mengambil langkah-langkah taktis dengan cepat. Dalam waktu singkat Kapuskom memerintahkan mengirim tim *advance* ke lokasi kejadian. Kepala Bagian Publikasi dan Media Massa dan Opini Publik, Bapak Bambang Istianto dan Kepala Sub Bidang Media Massa Bapak Budi Rahardjo berangkat ke Yogyakarta dengan menggunakan pesawat Garuda, seperti yang dituturkan oleh Budi

saya ke sana langsung diperintahkan pimpinan.. Pak Kapus, "berangkat kesana", dan saya pesawat yg pertama kali mendarat setelah kecelakaan itu. Sama menterinya, duluan saya

Apa yang dilakukan Puskom dengan mengirim tim kecil merupakan satu tindakan yang sangat baik. Meminjam istilah Finks maka fase krisis ini masuk dalam *Acute crisis phase*, fase paling pendek namun secara psikologi dirasa paling lama dan menentukan dampaknya bagi para pengambil keputusan. Bisa jadi ini adalah titik puncak tekanan dimana semua orang membicarakan, mencari informasi secepat mungkin, dan tentu saja membutuhkan data dan fakta serta langkah-langkah yang diambil. Fase ini antara lain ditandai dengan situasi menarik perhatian media, dimana hampir semua TV, radio, berita online, media cetak berlomba lomba mengabarkannya dengan istilah lebih cepat lebih baik⁴.

Selain menarik perhatian media, publik juga tidak tinggal diam, khususnya para keluarga korban yang keluarganya ada dalam pesawat itu. Pada saat seperti ini diperlukan adanya *crisis center*, atau *communication center* yang menyediakan segala informasi yang diperlukan baik bagi

⁴ Dari penelusuran dokumen hampir semua media memberitakan kejadian ini, baik cetak, elektronik, online dan televisi.

keluarga korban maupun pemburu berita. Garuda dalam hal ini bertindak dengan cepat dengan mengaktifkan *Emergency Respon Plan* (RRP) dan untuk unit komunikasi yang berkepentingan dilakukan oleh satu tim khusus yaitu *Media Control Center* (MCC) yang berpusat di *head office*, lantai lima di jalan Merdeka Utara Jakarta⁵.

Sementara itu tim kecil Puskom Publik setelah tiba di lokasi langsung melakukan koordinasi dengan penanggungjawab operasi yaitu dari pihak TNI Angkatan Udara. Seperti yang dituturkan oleh Budi bahwa yang bersangkutan diperintahkan Kapuskom Publik untuk berangkat ke sana. Dalam kondisi semacam ini, memang keberadaan satu data yang akurat sangat penting dan hal inilah yang menjadi salah satu alasan Kapuskom mengirim tim ke lokasi dengan harapan data dapat diperoleh dari sumber yang jelas cepat dan dapat dipercaya tentunya.⁶

Tim ini selanjutnya langsung terjun ke lapangan dengan tugas utama adalah mendapatkan informasi yang cepat dan *valid* yang dikeluarkan oleh pejabat berwenang setempat. Kedua, tim ini juga menyiapkan kedatangan Menteri serta pembuatan skenario jumpa pers. Berikut ini penuturan Budi

...pertama kali disana, saya diperintahkan untuk menghubungi posko disana. Karena sudah dibentuk posko oleh Danlanud dan Pemda. Kemudian kita, mencoba untuk mencari masalah data, konfirmasi data untuk bekal, untuk masukan kepada pimpinan, soal data, saya menjadi orang semacam officer dengan orang-orang disana. Data yang kita pegang data posko lanud dan saya juga diperintahkan Pak Kapus agar pegang Komandan *officer*, adalah Danlanud.

⁵ Rizki Rahmadani dengan Manajemen Krisis Perusahaan Penerbangan di Indonesia, Studi Kasus: Jatuhnya Pesawat GA 200 Boeing 737-400 di Yogyakarta Tesis, Jakarta Hal 94

⁶ Seperti yang dikemukakan oleh Budi bahwa pada awalnya tim kecil ini kesulitan berkoordinasi dengan tim eksisting disana, namun dengan negoisasi akhirnya mereka mau menerima keberadaan Puskom dengan fokus utama adalah penyediaan informasi yang jelas.

Dari buku laporan tahun 2008, secara lebih lengkap strategi komunikasi (penanganan informasi) yang dilakukan Puskom Publik adalah sebagai berikut:

5.5.2.1 Strategis Penjelasan

Informasi resmi pertama yang disampaikan Pemerintah dilaksanakan pada Jumpa Pers bersama di Kediaman Gubernur Yogyakarta pada hari yang sama dengan kejadian tersebut sekitar pukul 16.00 WIB, yang dipimpin langsung oleh Menteri Perhubungan Hatta Rajasa didampingi oleh Dirjen Perhubungan Udara dan Gubernur DIY Sri Sultan Hamengkubuwono X dan Direktur Utama PT Garuda Indonesia. Hal ini merupakan strategi yang dibuat oleh Puskom Publik. Bahwa dalam kondisi seperti itu publik harus mendapatkan data dan informasi yang valid, tidak main-main dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu perlu waktu untuk mendapatkan informasi dimaksud tersebut. Kedua selain mendapatkan informasi, tindakan Menteri Perhubungan waktu itu dengan mendatangi korban di rumah sakit, juga di lokasi menunjukkan adanya rasa simpati, hal ini penting sebagai salah satu strategi dalam pemulihan nama baik. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Budi bahwa saat itu Menteri bicara setelah melihat di lapangan, bicara setelah melihat faktanya, kemudian menteri bicara langkah-langkah apa yang akan dilakukan. Siapa yg dulu bicara. Kita undang media, bagaimana Menteri melihat korban, bagaimana dia langsung terjun ke lapangan, langsung ikut berkoordinasi di lapangan, berkaitan dengan korban. Hal tersebut menunjukkan bagaimana kita

bertanggung jawab disitu. Sesudah itu, kita juga menyiapkan informasi-informasi selanjutnya dan siapa yang berbicara

Materi yang akan disampaikan informasi informasi menyangkut kronologis kejadian serta langkah tindak lanjut yang dilakukan baik untuk korban selamat, luka-luka dan meninggal. Pemerintah menyampaikan ketegasan dalam hal penanganan musibah ini dan memastikan bahwa para korban akan mendapatkan perawatan dan santunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pemerintah juga memastikan keseriusannya untuk melakukan investigasi kecelakaan seoptimal mungkin dan membuka kerjasama dengan negara lain diantaranya Australia dan Amerika Serikat untuk investigasi. Keseriusan mengenai penanganan korban dan investigasi untuk mencari penyebab musibah ini perlu ditegaskan mengingat sebagian korban adalah warga negara asing, dimana negara asal korban tersebut membutuhkan kejelasan informasi mengenai hal ini.

5.5.2.2 Strategi Pengalihan

Langkah pengalihan dilakukan dengan mengarahkan pemberitaan media massa pada upaya investigasi kecelakaan yang menjadi tugas KNKT. Hal ini dilakukan dengan tujuan mendorong eksistensi KNKT di mata publik sebagai lembaga investigasi yang independen. Selain itu juga mendorong agar media massa dapat menyampaikan kepada publik kesungguhan Pemerintah untuk melakukan investigasi kecelakaan agar diperoleh hasil-hasil untuk perbaikan keselamatan.

Mengingat rentetan kejadian musibah transportasi tersebut terjadi dalam kurun waktu 4 bulan berturut-turut, maka sebenarnya telah menimbulkan krisis mendasar pada kelembagaan Departemen

Perhubungan yaitu keraguan masyarakat tentang sejauh mana kebijakan Pemerintah sudah cukup memadai untuk menjamin keselamatan transportasi. Oleh karena itu penanganan informasi semata tidaklah cukup untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat, yang dibutuhkan adalah bagaimana pemerintah melakukan langkah-langkah mendasar bagaimana implementasinya.

5.5.3. Setelah Kecelakaan selesai

Kecelakaan Pesawat Garuda GA 200 ini telah selesai, semua korban telah diidentifikasi dan santunan juga telah diberikan. Dalam hal ini pihak PT Garuda telah bergerak dengan cepat dalam hal penanganan para korban juga pemberian hak seperti santunan dan asuransi. Namun ada satu hal yang masih tersisa sampai saat ini terkait dengan proses pengadilan terhadap pilot Garuda Marwoto Komar. Satu kasus pertama di dunia bahwa seorang pilot bisa diadili oleh pengadilan karena tuduhan kelalaian dan membahayakan nyawa orang lain dalam kecelakaan pesawat yang dikemudikannya. Seharusnya dia hanya kena sanksi profesi dan bukan kriminal. Sampai saat ini prosesnya belum selesai, masih dalam proses banding setelah divonis 2 tahun penjara.

Di sisi lain, Pemerintah kemudian dengan cepat melakukan pembaruan kebijakan keselamatan dengan memfokuskan kebijakan keselamatan dalam *road map to zero accident*. Untuk itu secara bertahap telah dilakukan penyampaian informasi kepada masyarakat mengenai apa sebenarnya *road map to zero accident* di bidang transportasi ini yaitu pada moda darat, laut, udara, kereta api. Penyampaian informasi dilakukan melalui berbagai interaksi dengan media misalnya siaran pers, jumpa pers, wawancara, kunjungan ke media massa maupun dengan cara-cara lain seperti memanfaatkan *event-event talkshow* dan kunjungan atau sidak

dengan diliput media massa. Agar kegiatan penyampaian informasi ini dapat mencapai hasilnya yaitu menumbuhkan kepercayaan masyarakat, dibutuhkan konsistensi implementasi *road map to zero accident* ini dalam pelaksanaan di lapangan.

5.6. Langkah Puskom Publik dalam Menangani Berita negatif dimasa Krisis

Seperti yang telah disampaikan dalam kerangka pemikiran bahwa salah satu tugas humas adalah menghadapi krisis. Kebebasan Pers dewasa ini menyebabkan media memiliki keleluasaan dalam membuat pemberitaan. Sebagai contoh media cetak yaitu surat kabar, dalam *headlinenya* biasanya menulis besar-besar satu berita yang berkaitan dengan kecelakaan, KKN, dan berita negatif lainnya. Tujuannya adalah selain untuk menarik perhatian publik, juga kadang terkandung tendensi tertentu, misalnya untuk menurunkan atau merongrong reputasi Departemen. Satu peristiwa yang sama bisa diberitakan berbeda karena perspektif atau *angel* yang berbeda pula. Ada *agenda setting* di masing-masing media, inilah yang bisa menyebabkan perbedaan tersebut. Namun demikian kebebasan pers adalah bagian dari kehidupan demokrasi dan bagian dari hak publik. Jika menghadapi kondisi demikian maka humas harus sangat hati-hati.

Hal inilah yang telah dilakukan Puskom Publik, bahwa dalam mencermati pemberitaan yang sifatnya kurang menguntungkan maka yang dilakukan adalah menelaah isi pemberitaan tersebut dengan seksama. Apakah hal tersebut sesuai dengan fakta atau ada rekayasa. Dari hasil penelitian ini paling tidak ada 2 (dua) kategori berita negatif dengan penanganan yang berbeda pula yaitu:

5.6.1 Fakta negatif diberitakan negatif.

Jika terdapat kondisi seperti ini maka Puskom biasanya menyampaikan kondisi ini kepada sub sektor terkait. Puskom tidak bisa melakukan *counter* kecuali mencoba mengurangi dampak pemberitaan dengan melakukan koordinasi dengan unit dimaksud agar segera melakukan langkah-langkah penyelesaian dan tetap berkomunikasi dengan media. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kapuskom Publik sebagai berikut:

...Kalau dia (media) menyampaikan satu fakta bahwa itu memang benar-benar terjadi di lingkungan dephub biasanya kita akan menyampaikan itu kepada unit yang bersangkutan, dengan tembusan Menteri, kita ada analisis dan evaluasi berita kita sampaikan dengan saran untuk diperbaiki.

Sebagai contoh kecelakaan yang menimpa maskapai Adam Air, yang mendarat di Tambolaka, bahwa kecelakaan tersebut sangat fatal dan tidak bisa dibenarkan dimana pesawat yang seharusnya mendarat di Makassar bisa nyasar ke Tambolaka di NTB, bagaimana Departemen Perhubungan melakukan *counter* berita tersebut jika memang hal itu adalah sebuah kesalahan, melanggar standar keselamatan penerbangan. Celaknya lagi pesawat tersebut menurut peraturan seharusnya tidak boleh diterbangkan sampai diteliti oleh tim KNKT, namun faktanya pesawat tersebut diterbangkan kembali dengan seluruh penumpangnya. Jelas ini telah menyalahi aturan, sehingga Puskom tidak bisa berbuat banyak.

5.6.2 Fakta Positif diberitakan negatif

Untuk fakta positif diberitakan negatif, ada dua kriteria yaitu yang bersifat fatal, bertentangan dengan fakta aktual atau

fitnah dan yang bersifat ringan, misalnya kesalahan penulisan atau ketidaksengajaan. Untuk kasus pertama yaitu media yang memberitakan sesuatu negatif dan tidak sesuai dengan fakta dan berisi fitnah Puskom akan melakukan jalur hukum, yaitu dengan mekanisme hak jawab, sesuai dengan ketentuan dalam peraturan yang berlaku. Puskom tentunya akan membantah pemberitaan yang tidak benar tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Budi Rahardjo sebagai berikut:

...kalau fakta positif diberitakan negatif, kita pakai hak jawab untuk menjelaskan permasalahan sebenarnya. Kita menginginkan media melakukan perbaikan atas pemberitaan yang kurang tepat tersebut, permintaan/penjelasan dilakukan melalui surat resmi, tembusan dewan pers, kita minta tanggapan media.

Selain itu mekanisme lain adalah dapat dilakukan klarifikasi dengan melakukan wawancara ulang dengan topik yang sama terhadap media tersebut, menunjukkan fakta yang sebenarnya dan memperlihatkan adanya kesalahan dalam pemberitaan.

Sedangkan untuk kasus yang tidak berat dan tidak ada unsur kesengajaan, misalnya salah ucap atau salah ketik, salah kutif cukup dilakukan permohonan maaf melalui surat pembaca. lebih lanjut Budi menyatakan:

...namun apabila nilai kesalahan tidak mutlak biasanya kita memakai surat pembaca karena si media merasa apa yg ditulisnya masih dianggap sesuai aturan dan etika jurnalistik.

Sebagai contoh pada satu kesempatan saat Menteri Perhubungan melakukan kegiatan di Manado Sulawesi Utara, dalam rangka *World Ocean Conference (WOC)* bulan Mei 2009, pada satu ketika salah satu media lokal salah menyebutkan nama Menteri

Perhubungan Hatta Radjasa, padahal seharusnya Jusman Syafii Djamal, maka Puskom langsung meminta kepada media tersebut untuk meralat berita yang salah. Pada esok harinya langsung dimuat koreksi nama tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan Bapak Barata yang menyertai kunjungan tersebut sebagai berikut:

...misalnya ada berita dari daerah yang menyebutkan Menhub adalah Hatta Rajasa padahal sudah Jusman Syafii Djamal, maka kita lakukan perbaikan dikoran atau ralat pada pemberitaan selanjutnya, seperti itu bisa dilakukan jadi tidak harus konfrontasi.

Dari penelusuran dokumen dapat diketahui bahwa Puskom Publik telah beberapa kali melakukan langkah hak jawab terkait dengan permasalahan ini. Dengan melihat kondisi tersebut, apa yang telah dilakukan Puskom Publik dalam menangani berita-berita negatif dalam situasi krisis menurut hasil penelitian ini sudah cukup baik.

5.7. Peranan Puskom Publik dalam Pencitraan Departemen Perhubungan

Seperti telah disinggung pada kerangka pemikiran bahwa salah satu tugas utama humas adalah menjaga citra lembaga atau organisasi. Berbicara masalah citra berarti sama halnya dengan pekerjaan bagaimana membangun image atau persepsi organisasi/perusahaan dibenak khalayak. Namun demikian citra satu lembaga tidak bisa direkayasa, kecuali jika yang ingin dibangun adalah citra sesaat. Citra positif akan terbentuk jika performa lembaga benar-benar seperti yang apa diberitakan sesuai dengan kinerja lembaga tersebut. Citra akan terbentuk dengan sendirinya dari serangkaian upaya peningkatan kinerja, sehingga komunikasi dan keterbukaan lembaga merupakan salah satu kunci penting untuk mendapat citra yang positif. Secara fisik citra ini tidak bisa diukur secara matematis, namun bisa rasakan dengan penilaian baik atau buruk.

Sebagai salah satu lembaga yang rawan krisis sudah barang tentu membangun citra positif di Departemen Perhubungan bukanlah hal yang mudah. Masalah kecelakaan, masalah reputasi, masalah kinerja adalah masalah organisasi secara luas. Bahkan hal ini bisa menukik kepada masalah fundamental organisasi. Dasar organisasi adalah apa yang menjadi visi dan misi Departemen Perhubungan. Artinya citra perhubungan tidak hanya terkait dengan kecelakaan saja namun lebih luas lagi adalah kinerja secara keseluruhan sebagai implementasi dari visi dan misi tersebut. Mengambil istilah lain, kinerja Departemen Perhubungan adalah terkait dengan membangun *good governance* yang sedang gencar digalakkan. Jika tercapai kondisi ini maka secara otomatis citra Departemen Perhubungan akan baik pula. Hal ini seperti dikatakan Bapak Barata sebagai berikut:

...kalau kaitannya dengan Departemennya ya kita membangun *Good Governance*, sepanjang itu bisa tahap demi setahap kita sempurnakan. *Good Government* itulah bagian dari pencitraan Departemen itu sendiri.

Salah satu faktor penting tentang pencitraan ini adalah program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh humas. Karena meskipun satu kinerja lembaga bagus namun jika tidak dikomunikasikan dengan baik, maka citra yang terbentuk kurang baik. Sebaliknya jika kinerja lembaga kurang baik namun jika dapat dikomunikasikan dengan sangat baik maka citra yang terbentuk bisa menjadi sedikit lebih baik dari faktanya.

Dari penelitian ini diketahui bahwa keberadaan Puskom Publik yang sudah berdiri sejak tahun 2006 dengan serangkaian peningkatan status telah membawa dampak positif tidak hanya bagi interen Puskom Publik tapi juga terhadap pencitraan Departemen Perhubungan secara umum. Hal ini bisa dilihat dari beberapa indikator, misalnya dari segi

wewenang. Saat masih setingkat bagian (eselon III). Keberadaan humas pada waktu itu sangat tidak menguntungkan dan dianggap sebelah mata oleh pejabat karena terlalu rendah, wewenangnya juga terbatas karena di atasnya masih ada kepala Biro. Karena terbatas wewenangnya menyebabkan kinerjanya juga setengah-setengah dan kurang optimal dalam mengelola masalah komunikasi di Departemen Perhubungan yang sangat kompleks. Kedua dari segi anggaran, sebelum berubah status menjadi Pusat, anggaran humas sangat kecil dan tidak mencukupi dalam menjalankan program humas yang sebagian besar memerlukan dana yang sangat besar. Saat berubah menjadi Pusat, anggaran yang diajukan jauh melebihi apa yang dulu didapat. Akhirnya program-program besar dapat dilaksanakan yang muaranya adalah pencitraan Departemen Perhubungan. Mengenai bagaimana dampak kenaikan status humas menjadi Puskom, dapat dilihat dari pernyataan Kabid Media Massa dan Opini Publik Bapak Barata sebagai berikut:

Kebetulan banyak yang sudah kita lakukan karena begini, puskom itu kan kaitannya dengan level pimpinan, kalau umpamanya dikaitkan dengan level pimpinan, kalau kita level-level rendah tentu tidak efektif untuk melakukan ini...pada level komunikasi yang kecil tentunya tidak banyak yang bisa dilakukan, yang kedua, komunikasi itu cukup kompleks sekali sehingga bobotnya itu tidak tertampung dengan posisi puskom segini saja, begitu luar biasa bebannya.

Dari penelusuran dokumen yang dilakukan peneliti, Puskom Publik telah dengan seksama merancang program yang cukup baik dengan tingkat publisitas dan jangkauan yang sangat luas, melalui media televisi. Dari data laporan tahunan 2007 tercatat beberapa program yang cukup besar yaitu:

- a. Program keselamatan, keamanan, dan ketertiban transportasi yaitu program dalam bentuk sosialisasi berupa iklan layanan masyarakat yang ditayangkan di media elektronik (televisi & radio) sebanyak 348 spot.
- b. Sosialisasi kebijakan pimpinan Departemen Perhubungan dengan pemasangan iklan cetak di media cetak, pemasangan *Advertorial* di media cetak atau pemasangan iklan melalui media elektronik.
- c. Kegiatan sosialisasi peningkatan disiplin masyarakat bertransportasi dalam bentuk tayangan di media elektronik, yaitu dengan penayangan sinetron komedi situasi ditayangkan di Lativi (sekarang stasiun trans 7) sebanyak 13 episode. Serta program lainnya yang kesemuanya itu sangat penting bagi pencitraan lembaga Departemen Perhubungan.

Hal seperti yang dikatakan Budi sebagai berikut:

program puskom selama ini ya semua diharapkan berujung pada pencitraan...tapi hasilnya tak mungkin bisa optimal jika hal-hal mendasar tidak dibenahi dulu.

Meskipun tidak bisa diukur secara jelas namun keberadaan Puskom Publik dilihat dari beberapa indikator misalnya banyaknya tayangan kampanye keselamatan di televisi, *billboard* besar di jalan protokol dapat dikatakan bahwa Puskom Publik sedikit banyak telah membawa perubahan positif terhadap pencitraan Departemen Perhubungan.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Puskom Publik Departemen Perhubungan selama ini belum efektif, masih terdapat kelemahan. Keadaan ini menurut peneliti disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang dapat diidentifikasi adalah pertama: masih belum adanya perencanaan komunikasi krisis yang baik. Selama ini Puskom Publik telah memiliki TTP Kehumasan yang didalamnya sedikit disinggung tentang penanganan krisis, namun dengan melihat ruang lingkup penanganan krisis yang sangat luas membuat hal itu kurang bisa memayungi. Kedua: menurut pendapat peneliti adalah kondisi hubungan internal organisasi yang masih lemah, dimana kepentingan sektoral masih lebih dominan dibanding kepentingan Departemen yang lebih luas, dan ketiga: belum adanya *Crisis center*. Hal ini sebenarnya sudah merupakan kebutuhan mendesak karena sebagai lembaga yang rawan krisis idealnya Departemen ini sudah memiliki unit gugus tugas yang tidak hanya bisa memantau krisis tapi juga bisa menggerakkan dalam satu *respon crisis* serta menyelesaikan krisis dengan lebih komprehensif.

Sedangkan faktor eksternal yang ditemui adalah lemahnya koordinasi lintas sektoral. Setiap institusi memiliki sendiri pedoman penanganan krisis entah itu sudah rapi tertata atau hanya temporal. Selain itu pada pelaksanaan di lapangan kadang sulit melakukan koordinasi padahal dalam merespon krisis perlu adanya kesatuan gerak dan langkah dari seluruh potensi dengan jalur koordinasi yang jelas serta bisa diterima semua pihak.

Dengan melihat kondisi tersebut peneliti lebih menekankan pada aspek internal departemen untuk melihat akar permasalahan yang sebenarnya. Aspek internal ini menurut pandangan peneliti akan lebih bergantung peran aktif

institusi Puskom sendiri untuk pemecahannya. Pembahasan tentang permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

6.1.1 Masih belum adanya perencanaan komunikasi krisis yang baik

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa penanganan komunikasi krisis di Departemen Perhubungan masih belum memiliki pedoman khusus. Yang ada selama ini adalah adanya *crisis alert* sebagai manifestasi dari *sense of PR* yang dimiliki sebagian kecil petugas humas. Semacam *instink* yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mendapat satu stimulus tertentu (krisis/kecelakaan). Hal ini yang belum dimiliki sepenuhnya oleh SDM yang ada di Puskom Publik. Yang kedua masih kurangnya pemahaman masalah-masalah kehumasan khususnya terkait kecelakaan yang menjerus kepada krisis dan ketiga dari segi SDM Puskom Publik yang masih kurang baik dari aspek kualitas maupun kuantitas.

6.1.2 Hubungan internal organisasi yang kurang

Satu kebijakan hanya bisa diimplementasikan dengan baik jika setiap komponen organisasi bisa bekerja sama. Hubungan internal organisasi yang masih lemah, dimana kepentingan sektoral masih lebih dominan dibanding kepentingan departemen yang lebih luas akan menyebabkan menghambat penyelesaian komunikasi krisis secara menyeluruh. Hal ini disebabkan karena ego sektoral masih besar, unit kerja merasa bahwa ini adalah masalah sektoral dan dia yang paling bagus dan paling bisa. Sementara jika ada satu unit kerja mendapat masalah unit lain tidak memiliki tanggungjawab untuk membantunya. Kurangnya kesadaran akan arti penting kebersamaan dalam satu payung besar Departemen Perhubungan masih begitu terasa bahwa Departemen Perhubungan ini bukan hanya milik Dirjen, Sekjen atau yang lain, tetapi ini adalah milik seluruh insan

Perhubungan, dan ketiga lemahnya unit kerja humas di masing-masing sektor. Bahwa struktur yang sudah ada masih belum bekerja dengan maksimal. Meskipun telah disusun TTP Kehumasan yang mengatur tata kerja dan tata hubungan antar humas sub sektor, namun aplikasinya masih lemah.

6.1.3 Belum adanya *Crisis Center*.

Sangat disayangkan bahwa *crisis center* yang merupakan kebutuhan utama di Departemen Perhubungan terkait dengan kecelakaan masih belum bisa diwujudkan dalam bentuk yang ideal. Padahal *crisis center* ini sudah merupakan kebutuhan mendesak karena sebagai lembaga yang rawan krisis idealnya Departemen Perhubungan ini sudah memiliki gugus tugas yang menangani krisis secara terpadu. Selama ini keberadaan *crisis center* yang ada dalam bentuk sepotong sepotong dan kurang terkoordinasi dengan baik. Misalnya di Ditjen Perhubungan Laut ada Puskodal kemudian saat angkutan lebaran ada posko angkutan lebaran terpadu, dan lainnya yang dikoordinasikan Ditjen Perhubungan Darat. Jadi sebenarnya sudah ada embrio untuk ke arah sana, namun menurut peneliti ada beberapa kendala yang masih menyebabkan belum terealisasinya *crisis center* yaitu pertama belum adanya kesepahaman tentang *crisis center* diantara unit kerja yang ada dan belum adanya *good will* pimpinan departemen tentang pembentukan *crisis center* ini.

Jalan keluar adalah bagaimana permasalahan tersebut bisa diselesaikan oleh seluruh jajaran Departemen Perhubungan. Perlu adanya kesungguhan dari unit di Departemen Perhubungan dan mengambil langkah praktis dan strategis untuk mencari solusi yang tepat. Sehingga permasalahan komunikasi krisis yang ada di Departemen Perubungan bisa diselesaikan dengan baik.

Sedangkan terkait dengan langkah Puskom Publik dalam menangani pemberitaan negatif dari media di masa krisis, peneliti menemukan bahwa sejauh ini telah dilakukan dan berjalan dengan baik. Sudah ada mekanisme yang ditetapkan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Mekanisme ini, tidak hanya dijalankan pada masa krisis tapi juga pada setiap kesempatan ketika terjadi pemberitaan negatif yang berhubungan dengan institusi Departemen Perhubungan. Sementara peran Puskom Publik dalam menjaga citra positif juga sudah cukup baik meskipun belum maksimal. Melalui program-program yang dijalankan sedikit demi sedikit telah menimbulkan dampak yang cukup baik terhadap citra Departemen Perhubungan. Berbagai tayangan program terutama fokus terhadap kampanye keselamatan transportasi bisa disaksikan baik media cetak, televisi maupun reklame.

6.2 Kesimpulan

Pusat Komunikasi Publik, sebagai bagian struktur Departemen Perhubungan selama ini telah melakukan komunikasi krisis sesuai dengan tingkatan perkembangan dan urgensi krisis saat terjadi. Krisis tersebut terkait dengan *nature of work* Departemen Perhubungan yaitu yang terkait dengan kecelakaan transportasi atau yang menyangkut pelaksanaan *good governance* misalnya terjadinya KKN sampai kantor Dephub di gedung KPK, mandegnya proyek dan lainnya. Dari serangkaian krisis tersebut mengharuskan Puskom Publik melakukan komunikasi yang baik agar apa yang menjadi kebijakan dan langkah-langkah Departemen bisa tersampaikan kepada publik dengan baik dan dapat menjaga nama baik dan citra Departemen.

Masalah yang timbul kemudian adalah belum optimalnya strategi komunikasi krisis yang dilaksanakan karena belum adanya prosedur yang tegas dan jelas. Perencanaan komunikasi krisis atau *standard operation procedure* atau apapun istilahnya yang seharusnya bisa dijadikan pedoman bagi pelaku humas belum pernah dibuat secara sistematis, walaupun ada hanya

bersifat parsial, sepotong-potong dan belum maksimal. Penelitian ini memberikan kesimpulan dan saran sebagai berikut:

- 6.2.1 Strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Puskom Publik belum berjalan dengan optimal. Dengan mengacu pada standar konsep serta indikator dari beberapa pakar maka peneliti menyimpulkan belum ada pedoman dan standar yang memadai dalam pelaksanaan komunikasi krisis di Departemen Perhubungan.
- 6.2.2 Pelaksanaan komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik masih belum mencerminkan adanya kebersamaan diantara para pelaku humas baik di lingkungan Departemen Perhubungan atau dengan instansi lain. Belum ada satu jalur koordinasi dan komando yang harmonis dalam penyelesaian masalah krisis;
- 6.2.3 Komunikasi krisis yang dilakukan Puskom Publik selama ini dilaksanakan belum didasarkan pada satu pedoman prosedur yang jelas. Belum ada standar operasi dan *best practice* yang diterapkan. Praktek komunikasi krisis lebih bertumpu pada langkah penyelesaian yang cenderung reaktif. Hal ini berbeda dengan humas swasta misalnya PT. Garuda Indonesia yang telah memiliki pedoman penanggulangan krisis yang jelas.
- 6.2.4 Bahwa dari hasil penelitian ini, embrio akan berdirinya *crisis center* sudah ada. Puskodal yang ada di Ditjen Perhubungan Laut, posko angkutan lebaran dan tahun baru, yang ada disetiap tahunnya dengan koordinator Ditjen Perhubungan Darat serta rencana *operation room/commad room* merupakan bentuk *crisis center* dalam format lain.

6.2.5 Dalam menghadapi pemberitaan negatif tentang Departemen Perhubungan Puskom Publik telah melakukan langkah-langkah tepat sesuai dengan kaidah hukum yang berlaku. Tindakan disesuaikan dengan tingkatan kesalahan sebuah pemberitaan, mulai dari permohonan pada surat pembaca untuk kasus ringan atau melalui protes resmi dan mekanisme hak jawab untuk kasus yang lebih berat.

6.2.6 Program-program yang dilaksanakan Puskom Publik sudah menunjukkan langkah-langkah yang baik dalam menjaga citra lembaga meskipun belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari dengan variasi program kampanye khususnya terkait dengan keselamatan Perhubungan dan penyadaran masyarakat terkait dengan budaya disiplin berlalu lintas. Program sosialisasi tersebut tentunya akan berguna dalam rangka menjaga citra departemen, khususnya pada saat terjadi kecelakaan.

6.3. Saran

Merujuk pada hasil penelitian ini menurut hemat peneliti, Puskom Publik perlu terus berupaya memperbaiki pelaksanaan komunikasi krisis sehingga mampu melakukan komunikasi dengan baik dan dapat mencegah dampak negatif yang lebih besar misalnya yang mengancam eksistensi Departemen Perhubungan. Peneliti menyarankan beberapa langkah yang dapat dilakukan sebagai upaya perbaikan komunikasi krisis di Departemen Perhubungan sebagai berikut:

6.3.1 Puskom perlu menyusun Petunjuk Teknis Pelaksanaan Komunikasi krisis yang memuat langkah-langkah strategis dan taktik pada masa pra-krisis, saat krisis, dan pasca-krisis. Proses penyusunan hendaknya dilakukan dengan melibatkan semua unsur perhubungan, mulai dari Unit Kerja Eselon I, II dan BUMN Perhubungan serta Mitra Kerja lain yang dianggap perlu. Materi petunjuk teknis hendaknya dibuat dalam

konteks yang lebih luas namun tetap fokus pada krisis yang mengancam dunia transportasi dengan berdasar dari kajian mendalam tentang proses komunikasi krisis yang telah dijalankan agar mendapatkan *best practice*.

- 6.3.2 Untuk mengakomodasi tindakan yang sudah tersusun dalam petunjuk teknis tersebut perlu segera dibentuk *crisis center* atau apapun istilahnya. Anggota *crisis center* hendaknya terdiri dari semua perwakilan unit kerja terkait dengan melibatkan SDM yang menangani komunikasi, informasi, *rescue*, hukum dengan *leading sector* Puskom Publik.
- 6.3.3 Organisasi *crisis center* ini hendaknya *fleksibel*, akses langsung ke pimpinan dan memiliki otoritas yang lebih dibanding unit lain agar ketika krisis terjadi dapat dengan cepat melakukan tindakan nyata. Selain itu perlu juga adanya dukungan sarana dan prasarana yang memadai dalam melaksanakan tindakan.
- 6.3.4 Untuk lebih mendukung pelaksanaan komunikasi krisis Puskom Publik perlu melakukan peningkatan kualitas SDM dengan pelatihan pelatihan yang efektif dan berkesinambungan. Bila perlu mengikuti *training atau workshop* tentang krisis atau sejenis di luar negeri. Selain itu untuk menghadapi tantangan ke depan dimana diperlukan lebih banyak komunikator maka Puskom hendaknya melakukan rekrutmen pegawai yang sesuai dengan kebutuhan mendasar (*basic needs*) Puskom Publik.
- 6.3.5 Terus mencanangkan program-program yang lebih berkualitas dan bisa langsung dirasakan dampak dan manfaatnya oleh publik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Argenti, Paul A. *Corporate Communication*. McGraw-Hill, 2003
- Bogdan , Robert, Steven J.Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods*, A wiley-interseience publication, Canada, 1975
- Caywood, Clarke L. *The Handbook of Strategic PR and Integrated Communications*, McGraw-Hill, 2003.
- Chandor, Peter, *Advertising and Publicity*, London, 1958
- Coombs, W.Timothy *On Going Crisis Communication, Planning, Managing, and Responding*, Second Edition, Sage Publication, United Kingdom, 2007,
- Creswell, W John, *Research Design Qualitative dan Quantitative Approaches*, kata pengantar Parsudi Suparlan:Edisi Revisi:Untuk Kalangan Sendiri, Jakarta KIK Press 2003
- Daymon, Christine & Holloway, Immy, *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam PR dan Markom*, Cahya Wiratama, penerjemah, Bentang, Jakarta, 2002
- Effendy, Onong Uchjana , *Hubungan masyarakat:Suatu studi Komunikologis*, Bandung :PT.Remaja Rosdakarya, 2002
- Goldhaber, Gerald M, *Organizational Communication*, 6th Edition. McGraw-Hill, 1993.
- Jefkins, Frank, *Public Relation* (Drs. Haris Munandar, Penerjemah). Jakarta Penerbit Erlangga , 1992
- Kasali, Rhenald, *Manajemen Publik Relation, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta: PT. Temprint, 2000
- Lesly, Philip, *Handbook of Public Relation And Communication*, (Richard D.Irwin.Inc, Chicago,1977
- Millar, Dan P. dan .Robert L.Heath, *Responding to Crisis, A Rethorical Approach to Crisis Communication*, Lawrence Erlbauma Associates, Publisher, Mahwah, New Jersey. 2004
- Moleong, Lexi J, 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi Revisi, Bandung Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Dedi, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung 2004.

Murray, Angela, *Teach Yourself: Public Relation*, Hodder Headline Plc. London. 2001

Putra, I Gede Ngurah. *Manajemen Hubungan Masyarakat Yogyakarta: Universitas Atmajaya*. 1999

Rakhmat, Jalaluddin, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung, Remaja Rosdakarya. 2007

Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow, Matthew W. Seeger, *Effective Crisis Communication, Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publication Inc, California. 1969

Ruslan, Rosady, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*, CV Remaja Karya, Jakarta 1998

Ruslan, Rosady, *Manajemen Publik Relation dan Media Komunikasi Konsep dan Aplikasi*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2007

Salim, Agus : *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial: Buku Sumber untuk penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006

Scott M. Cutlip, *Effective Public Relation*, Edisi kesembilan, dialihbahasakan oleh Tri Wibowo BS, Kencana Perdana Media Jakarta. 2006,

Seitel, Fraser P, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, US, 8th Edition, 2001

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung CV Alfabetha 2005

TESIS, JOURNAL, PAPER:

Cho, Jeasik dan Allen Trent, *Validity in Qualitative Research Revisited*, Volume 6. London: Sage Publications, 20-06:321-329

Fishman, Donald A, *Valujet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended*, *Communication quarterly*; Fall 1999

Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia (ISKI) No.2/Oktober 1998, ISKI dan PT. Remaja Rosdakarya

Marra Francis J. *Crisis Communication Plan: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relation*. *Public Relation Review* 24, No. 4. 1998

Universitas Indonesia

Rahmadani, Rizki, 2007, "*Manajemen Krisis Perusahaan Penerbangan di Indonesia, Studi Kasus: Jatuhnya Pesawat GA 200 Boeing 773-400 di Yogyakarta*, Tesis, Jakarta, Program Magister Komunikasi, Departemen Komunikasi, Universitas Indonesia.

Robert C.Chandler, PH.D, J.D. Wallace, P.H.D, Scott Feinberg, Six Points for Improving crisis Communications Plans, A white paper by Tandberg, 2007

Weiner, David, *Managing Corporate Reputation In The Court Of Public Relation*. Ivey Business Journal, Crisis communications: March/April 2006

DOKUMEN DEPARTEMEN PERHUBUNGAN

Buku Statistik Perhubungan tahun 2007

Laporan kecelakaan KNKT tahun 2009

Naskah Reneana Strategis (Renstra) dan Rencana Program (Renpro) Tahun 2008-2013, Puskom Publik

PERMENHUB No. KM 63 Tahun 2007, Tentang Tata Cara Tetap Pelaksanaan Komunikasi Publik (Kehumasan) di Lingkungan Departemen Perhubungan

LAIN-LAIN

Hidayat, Dedy N, Materi Perkuliahan-Method Design , 10 Desember 2006.

www.metrotvnews.com

Universitas Indonesia

PEDOMAN WAWANCARA KEPALA PUSKOM PUBLIK

Pemahaman Krisis:

- Bagaimana prinsip kebijakan yang dimiliki Departemen Perhubungan dalam menghadapi krisis?
- Apa yang dimaksud krisis bagi Departemen Perhubungan?
- Apakah yang dilakukan Dephub jika terjadi krisis?
- Apakah Dephub memiliki pedoman tertulis dalam menghadapi krisis?
- Apakah Dephub memiliki krisis center?
- Jika ada bagaimana struktur dan pola kerjanya?

Komunikasi Krisis :

- Bagaimana prinsip komunikasi krisis dimiliki Puskom public?
- Apakah yang dimaksud komunikasi krisis bagi Puskom Publik?
- Apakah yang dilakukan Puskom Publik pada saat krisis terjadi?
- Apakah ada semacam standar operation procedure dalam komunikasi krisis?
- Apakah SPO tersebut ada secara tertulis?
- Jika ada apakah semua personel Puskom telah mengetahui dan memahaminya?

Strategi Komunikasi Krisis :

- Bagaimana Strategi komunikasi krisis dilakukan Puskom Publik?
- Siapa yang pertama kali dihubungi saat kecelakaan terjadi?
- Siapa seharusnya yang menyampaikan keterangan pers saat terjadi kecelakaan?
- Apakah yang dilakukan Puskom Publik sebelum krisis, saat krisis dan setelah krisis?
- Bagaimana strategi komunikasi yang dijalankan?
- Apakah yang dijadikan dasar dalam memilih strategi komunikasi krisis tersebut?
- Apakah ada hambatan dalam menjalankan strategi tersebut dan bagaimana solusinya?

Planning Komunikasi Krisis :

- Apakah puskom memiliki komunikasi krisis planing?
- Apakah planning tersebut ditulis?
- Siapa yang menyusun planing ?
- Apakah planning tersebut dapat dijalankan?
- Apakah dilakukakn evaluasi terhadap planning tersebut secara berkala?

Hubungan dengan Stake holder:

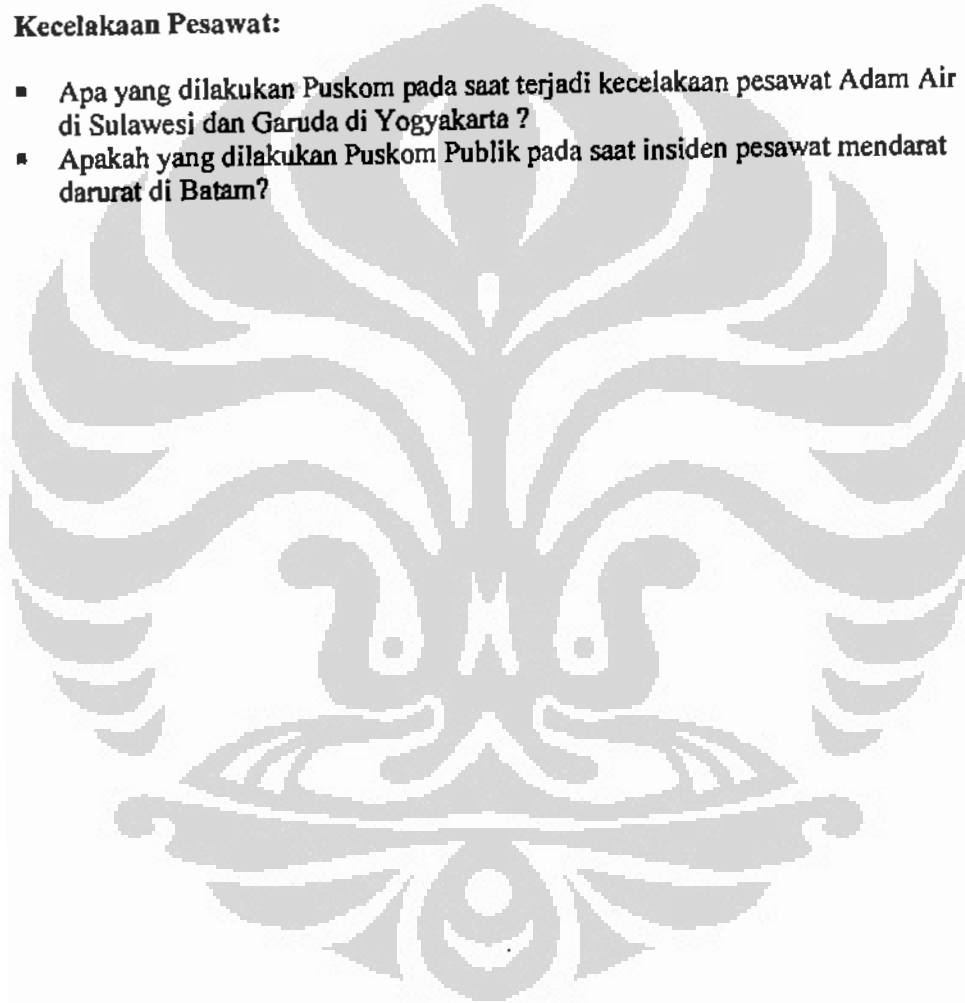
- Menurut Puskom Publik, siapa saja sih masuk dalam eksternal dan internal stakeholder serta primary dan secondary stakeholder?
- Apakah selama ini ada program kusus terkait dengan stake holder tersebut?
- Apakah yang dilakukan puskom terhadap stake holder jika ada kecelakaan?
- Apakah ada pembinaan terhadap stake holder terhadap kebijakan Dephub?

Hubungan dengan Media :

- Bagaimana Pendapat Puskom tentang Media apakah sebagai kawan atau lawan?
- Bagaimana Puskom Publik menagani berita negatif di Media massa?
- Langkah-langkah apa yang dilakukan jika ada media yang salah dalam pemberitaannya?
- Apakah ada wahana khusus dalam menjalin hubungan komunikasi dengan media, formal atau informal?
- Stretegi apa yang dilakukan Puskom Publik dalam pendekatan dengan pers dan media?

Kecelakaan Pesawat:

- Apa yang dilakukan Puskom pada saat terjadi kecelakaan pesawat Adam Air di Sulawesi dan Garuda di Yogyakarta ?
- Apakah yang dilakukan Puskom Publik pada saat insiden pesawat mendarat darurat di Batam?



**PEDOMAN WAWANCARA
KEPALA BIDANG MEDIA MASSA DAN OPINI PUBLIK
PUSKOM PUBLIK**

Manajemen Pencitraan:

- Apakah persepsi puskom tentang pencitraan?
- Apakah citra dephub bisa diciptakan dengan program puskom ataukah meleket pada kinerja?
- Jika mendapati berita yang menyudutkan departemen apa yang dilakukan?
- Bagaimana usaha atau program apa yang dilakukan dalam menjaga citra lembaga?

Kondisi Internal:

- Strategi Internal dan eksternal!
- Usaha apa yang dilakukan puskom dalam menjalin hubungan dengan unit kerja internal (eselon I dan II)?
- Apakah selama ini ada kendala komunikasi dengan unit kerja tersebut?
- Apakah selama ini unit kerja eselon I selalu mendukung kebijakan Menteri?
- Apakah Puskom menjalin komunikasi dengan lembaga sejenis di luar Dephub?
- Jika ada apakah dilakukan pertemuan rutin?

SDM Puskom Publik:

- Apakah selama ini kewenangan Puskom sudah cukup dalam menjalankan fungsinya?
- Apakah SDM Puskom Publik sudah ideal ?
- Apakah kualitas SDM sudah sesuai dengan standar yang diperlukan?
- Apa syarat yang perlu bagi pegawai Puskom?
- Apakah ada pembinaan peningkatan kualitas SDM?
- Jika ada bagaimana bentuknya?
- Apakah selama ini setiap formasi yang diterima sudah sesuai dengan standar kualifikasi?
- Apakah ada *rewards* dan *punishment* di Puskom?

Berita Negatif dan Program Kerja

- Jika mendapati berita yang menyudutkan departemen apa yang dilakukan?
- Bagaimana usaha atau program apa yang dilakukan dalam menjaga citra lembaga?

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN BUDI RAHARJO
PEDOMAN WAWANCARA
KASUBID MEDIA MASSA DAN OPINI PUBLIK

Opini Publik :

- Opini publik yang bagaimana yang mendapat perhatian Puskom?
- Apa tantangan yang dihadapi puskom pada waktu kecelakaan dan bagaimana solusinya?
- Strategi apa yang digunakan?
- Apa dampak UU Pers dan ITE dan KIP bagi Puskom terkait tupoksinya?
- Apakah sudah ada langkah antisipasi terhadap penerepan UU tersebut?

Media Relations

- Strategi apa yang digunakan Puskom dalam menangani pemberitaan negative atau menyudutkan?
- Apakah sudah ada semacam SOP bagi Puskom dalam menghadapi krisis?
- Jika ada seperti apa?
- Jika tidak lantas apa yang dijadikan pegangan?

Kecelakaan Garuda 2007

- Kapan Puskom terjun ke Lapangan saat terjadi Kecelakaan terjadi?
- Apa yang dilakukan Tim Puskom?
- Apa yang dilakukan puskom dalam menangani pemberitaan media massa saat itu?
- Siapa saja yang dihubungi pada saat tersebut?
- Siapa yang menjelaskan kejadian tersebut?

WAWANCARA 1

Nama : Bambang S. Ervan, M.Sc.
Jabatan : Kepala Pusat Komunikasi Publik Dep. Perhubungan
Kedudukan : *Key Informant*
Waktu : Tanggal 1 Juni 2009

Apa persepsi Krisis di Departemen Perhubungan?

Persepsi Krisis itu kita lihat dari sudut inti pekerjaan / nature of worknya dari Departemen Perhubungan. Departemen Perhubungan itu nature of worknya adalah bagaimana mulai dari penyelenggaraan Pemerintahan itu terkait dengan masalah Dephub sebagai regulator, kemudian juga untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat baik pelayanan administratif maupun pelayanan dalam bentuk jasa yang langsung diberikan ke pengguna transportasi karena disini perhubungan juga masih terkait dengan masalah pelayanan jasa transportasinya, kemudian yang ketiga tentang pembangunan bahwa Departemen Perhubungan berkewajiban melaksanakan pembangunan baik infrastruktur, sarana prasana maupun sarana transportasi. Krisis itu adalah bagaimana hal – hal yang menjadi kendala terhadap pelaksanaan dari nature of work. Jadi misalnya tadi pemerintahan terkait dengan masalah regulasi bagaimana itu pada saat regulasi itu dibuat itu ada hambatan, iya kan. Terus kemudian bagaimana regulasi sudah itu ditetapkan tapi menghadapi kendala, hambatan sehingga regulasi atau kebijakan ataupun aturan itu tidak bisa dilaksanakan itu yang terkait dengan fungsi sebagai regulator. Kemudian sebagai fungsi pelayanan administrasi, pelayanan administrasi bagaimana kendala – kendala atau situasi / persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Departemen Perhubungan itu bisa menghambat semua pelaksanaan tugas dan citra nya departemen perhubungan. Karena kita tahu bahwa dengan citra yang jelek juga itu seperti contoh kan kemarin KPK membuat suatu survei tentang pelayanan, Perhubungan ini dianggapnya masih no 3 dari bawah itu sangat menghambat sekali tentang Departemen Perhubungan sehingga bisa menjadi krisis bagi Perhubungan karena kalau tidak nanti krisisnya itu eh nanti saya teruskan, nanti dulu ya. Kemudian ketiga masih taraf kedua pelayanan jasa transpotrasi. Pelayanan jasa transportasi itu baik yang langsung ditangani Perhubungan maupun yang tidak langsung. Jadi seperti contoh pelayanan itu terkait dengan masalah kecelakaan, keamanan itu kalau yang langsung itu seperti kita mengelola bandara sendiri, kita ada juga melihat pelayanan angkutan perintis dan sebagainya kalau itu terhambat apalagi

sampai kecelakaan itu sebagai suatu krisis. Dan kemudian terkait dengan masalah terakhir pembangunan karena itu bermacam macam krisisnya bisa menghambat misalnya terjadi penumpukan, menyebabkan target sasaran yang ditetapkan oleh Departemen tidak jalan, seperti contoh kayak kemarin yang sedang ribut – ributnya proyek MRT, proyek DDT yang karena permasalahan pembebasan tanah ketika ada jalan. Ini ribut antara pemenang tender yang gugur dengan yang pemenang yang baru lagi di proyek MRT, itu krisis yang tidak ditangani menjadi Krisis yang baik kepada organisasi tidak bisa berjalan maupun kepada pimpinan organisasi apakah Menteri atau dirjen yang kita sudah mengalami sampai bahkan imejnya kepada masyarakat menteri itu harus turun itu merupakan suatu proses.

Apa perbedaan permasalahan yang disebut krisis dan tidak semuanya menjadi krisis, bagaimana itu?

Permasalahan adalah hal – hal yang memang menghambat pelaksanaan tugas, tapi yang menghambat ini bisa menyebabkan berhentinya atau bahkan tertundanya tidak tercapainya target sasaran organisasi itu jadi krisis, yang kedua tadi terkait itu dengan masalah pejabatnya bahkan sampai dia harus berhenti menjadi seorang pejabat itu ada kan kita sudah diketahui beberapa pejabat yang diberhentikan, diganti karena desakan masyarakat akibat krisis yang dianggapnya itu merupakan tanggung jawab dari pejabat tersebut.

Selama ini kalau krisis terjadi apa yang secara spesifik apa yang dilakukan Departemen Perhubungan?

Kalau departemen, tingkat departemen jelas mengatasi krisis sebagai contoh pada saat terjadi banyaknya kecelakaan itu langsung dibuat roadmap safety, itu jaman Pak Hatta jadi melihat dari itu diupayakan untuk menanggulangi permasalahan itu jangan sampai menimbulkan krisis. Lalu muncul Pak Jusman itu dia melihat dengan suatu perspektif yang berbeda. Beliau menggunakan suatu metode atau berdasarkan manajemen sehingga dibutuhkan visi seorang pemimpin. Visi pemimpin yaitu membuat foto visi seorang menteri dia menyusun yang itu namanya roadmap to zero accident. Jadi roadmap to zero accident itu lebih - lebih lagi lebih mendasar lagi jangan sampai benih – benihnya muncul jadi lebih – lebih ditegaskan apa yang harus dilakukan. Jadi yang dilakukan departemen sudah *on the track* sebenarnya bagaimana mengatasi permasalahan suatu itu adalah tadi. Kalau tadi *road map of safety* terfaktor *zero accident* terkait dengan krisis kecelakaan juga ada sebenarnya untuk menanggulangi sebelum krisis itu jalan itu juga sudah ada sebenarnya sudah ada konti

jensi di awal lagi yaitu dengan namanya renstra, menyusun renstra ada visi, ada misi, ada program – program ada strateginya moderasi itu sebenarnya sebagai langkah awal untuk bagaimana menanggulangi krisis jangan sampai muncul jadi sudah ada ya kalau dikatakan itu ada namanya *vulnerable analysis* bagaimana menelaah tentang lingkungan strategi terus menelaah kekuatan, kelemahan, tantangan dan kesempatan/opportunity dari departemen perhubungan itu di buat dengan dalam suatu renstra ya itu bagaimana kelemahan kita apa yang menjadi bisa menghacurkan sasaran itu dibuat untuk sudah ada langkah yang strategis. Beberapa Tahun itu ada juga langkah yang memang situasional.

Apakah itu di jalankan pak?

Kalau saya lihat ya sesuai dengan semua renstra pasti ada menjadi acuan, renstra mulai itu kan di dalam tatanan perencanaan penyelenggaraan negara itu kan ada mulai dari awal namanya RPJM, RPJP kan dulu namanya RPJM dan sebagainya turun sampai renstra dan di masing – masing eselon I kan juga ada renstra, dimasing-masing bagian unit di bawah eselon I ada rencana dan program semua di jalankan. Hanya permasalahannya dijalankannya itu apa sudah semaksimal dan seoptimal mungkin dengan rencana yang dibuat. Kemudian hambatan – hambatan apa dan perencanaannya itu apakah dilaksanakan sudah mencapai outputnya atau hanya baru sampai outputnya gitu. itu yang harus ditelaah lagi karena kadang – kadang yang penting dilaksanakan *output* pokoknya kegiatan tessekap tapi *outcomenya*, ya itu dia harus dilihat.

Kembali pada tatanan krisis tadi pak, bagaimana pedoman tertulis di perhubungan ini ?

Pedoman tertulis tadi itu kalau untuk krisis secara umum belum ada. Jadi kita belum ada menetapkan apa itu yang disebut dengan krisis.

Juga crisis center pak?

Kita belum ada. kita baru krisis center yang ter itu baru pernah dibuat tapi belum jelas pedomannya. kita pernah muncul.

Kapan ?

Itu pada saat zamannya Pak Anwar Supriadi SEKJEN. Kita buat krisis center.

Ada ?

Ada pernah dan juga sebenarnya ada suatu yang disebut bukan krisis center tapi namanya kita sekarang lagi membentuk yang disebut dengan operation unit itu sudah dibuat tapi sebenarnya ada hal – hal yang juga sudah dilakukan ya itu secara parsial dan sub sektorial, sebagai contoh sebenarnya posko angkutan lebaran itu juga merupakan suatu unit untuk mengatasi krisis didalam melaksanakan kelancaran angkutan lebaran terus kemudian juga kita ketahui di Perhubungan Laut yang namanya puskodal arahnya kesana sudah, tapi pelaksanaan implementasi pelaksanaannya belum mencapai sasaran karena dia memang harus dibuat lagi kalau seperti contoh di angkutan lebaran poskonya itu kan punya kewenangan, punya kemampuan untuk menggerakkan tapi puskodal itu yang di Perhubungan Laut itu tidak punya kekuatan untuk menggerakkan jadi dia hanya posko penerima informasi saja, menyampaikan informasi tapi belum sebagai krisis center dimana bisa menggerakkan sesuatu.

Jadi info ya pakya ?

Itu hanya info saja yang di puskodal seharusnya, maka nya Pak Menteri sekarang kan membuat apa namanya operation room.

Itu fungsinya bisa ya pak ?

Diharapkan disitu bisa sampai menggerakkan jadi dia itu unit itu punya kewenangan untuk menanggulangi sampai kepada permasalahan yang muncul jangan sampai masalah itu menjadi suatu krisis, jadi masalah itu pasti akan ada masalah tapi bagaimana penanganannya masalah itu tidak sampai menjadi krisis yang harus ditangani seawal mungkin, sedini mungkin. Jadi begitu baru sampai ada informasi sedikit aja sudah bisa ditangani.

Terkait masalah komunikasi krisisnya pak! Apa persepsi komunikasi krisis pak?

Kalau Puskom komunikasi krisisnya. Krisis yaitu terkait dengan masalah bagaimana kita menjalin suatu komunikasi di dalam lingkungan organisasi. Jadi di dalam organisasi kita melihat krisis itu termasuk pula bagian suatu penanganan krisis bagian dari manajemen di dalam komunikasi. Pertama adalah bagaimana suatu unit yang menghadapi suatu masalah terhadap masalah tersebut kemudian *flow of information* sampai kepada pimpinan tidak di *keep* saja sehingga istilahnya yang begitu abs (asal Bapak senang) jadi informasi yang jelek – jelek itu tidak sampai kepada pimpinan itu untuk menanggapi krisis. Yang kedua itu di dalam organisasi jadi bagaimana kita memberikan suatu informasi, bagaimana kita mengkomunikasikan

kepada pimpinan,berkomunikasi antar unit untuk penanganannya itu.Yang ketiga bagaiman juga kita menunjukkan kepada masyarakat bahwa sebenarnya Dephub itu sudah melakukan sesuatu dari awal kejadian. Itu bukan karena keteledoran karena pasti dari suatu kejadian kecelakaan itu tidak bisa dihindari, tapi yang ingin dikomunikasikan bahwa Departemen Perhubungan itu melakukan suatu tugas dan melaksanakan kewenangannya untuk menghindari terjadinya suatu krisis untuk itulah dilakukan komunikasi. Nah komunikasinya itu jelas bahwa komunikasinya itu bukan bersifat *blamewire* pemadam kebakaran jadi bukan terjadi saat krisis,masalah menjadi krisis jadi harus dari awal.Jadi sebelum krisis terjadi kita sudah memberi tahukan, ini lho perhubungan itu melakukan ini,melakukan ABCDEF sesuai tupoksinya jadi pada saat terjadinya kecelakaan oh ya perhubungan sudah melaksanakan. Jadi ada pra krisis pada saat krisis dan setelah krisis itu harus terus dilakukan itu konteksnya berbeda – beda.

Misalnya Pak ?

Ya, bisa sebagai contoh kita melakukan sebagai contoh yang kita lakukan saat ini kita menghadapi sudah terkonsep sebulan lalu kita sudah mempersiapkan suatu strategi komunikasi. Biasanya didalam siklus kehidupan sekolah itu sekolah itu habis ujian ada liburan. Nah habis liburan itu biasanya mereka itu selalu melakukan yang namanya wisata. Jadi pada saat sebelum jauh – jauh hari sebelum liburan berjalan itu kita sudah melakukan komunikasi tertulis maupun juga melalui radio yang mengingatkan kepada semua pihak,

Pertama kita mengingatkan untuk pihak di Departemen Perhubungan sendiri dengan mekanisme kita membuat sesuatu karena Puskom itu bagian ada tugas tambahan yang membuat sambutan kita mengingatkan di dalam melalui sambutan 17 agustus kalau nggak salah itu bulan febuari atau maret pokoknya awal – awal. maret kalau nggak april mengingatkan untuk sebagai intruksi dari Menteri kepada Dirjen Perhubungan Darat untuk mengambil langkah – langkah dan itu sambutan itu kita muat,kita sebar baik di dalam website maupun kita buat suatu siaran pers. Jadi muncul di media dan itu sebagai warning kalau Perhubungan itu konsen dari awal setelah langkah itu ya kan Dirjen Perhubungan Darat lalu membuat suatu langkah lagi dia membuat surat dan langkah – langkah strategis,langkah praktis untuk melaksanakan perintah dari Pak Menteri.Dan dari itu kita langsung memuat lagi, menyebarkan lagi bahwa Dirjen sudah mengeluarkan ini – ini untuk menghimbau kepada Gubernur, kepada Bupati Kabupaten untuk mengawasi kemudian juga kita membuat advertorial,

mengingatkan kepada masyarakat bahwa apabila ini akan direneanakan jauh hari dan itu dilakukannya komunikasi itu sebelum masuk ke liburan. karena kalau sudah masuk liburan berarti dia sudah mereneanakan berlalu nanti pada saat liburan kita akan lebih lagi, intens lagi untuk mengingatkan, ada suatu tindakan bukan lagi pereneanaan jadi kalau dia nanti sudah berjalan harus diingatkan. Guru itu harus mengawasi jadi itu bagian salah satu dari komunikasi bagaimana kita jauh – jauh. sebelum kejadian perkiraan ya kan kita disini vulnerable analisisnya diperkirakan kapan,apa saja itu semua kegiatan – kegiatan yang kita juga.

Apa ada semacam SOP?

Kita ada tapi beum detail,Kalau SOP itu ada tapi belum di garis bawahi jadi ada di dalam namanya TPP. Dipusat itu yang ditetapkan dalam dengan keputusan Menteri atau keputusan Mensesneg.

Spesifik tertulis masalah krisis?

Ada penanggannya masalah krisis tapi memang kirt belum ada teknik – teknik untuk melaksanakan itu, hanya disitu disebut siapa yang menanggapi hak tersebut ada.

Internal Puskom atau unit kerja lain ?

Departemen jadi karena TTPS kemasan itu mengatur jadi didukung Dephub memang leading sektornya Puskom disini.

Itu apa temen – temen Puskom paham pak ?

Ya seharusnya temen – temen Puskom tahu karena kita selalu mensosialisasikan bukan hanya Puskom kita juga mensosialisasikan bukan hanya Puskom juga ke daerah – daerah gitu bagaimana Puskom kalau ada suatu hal-hal yang bisa menjadi krisisnya itu.

Seumpama ada kejadian kecelakaan siapa yang pertama dihubungi oleh Puskom ?

Kalau kita menghubungi,menghubungi biasa nya langsung kepada unit dimana kejadian itu terjadi.

Kapal penanggung jawab atau Adpelnya?

Adpelnya dilokasi terdekat kita menghubungi bahkan juga perusahaannya. Perusahaan apakah itu penerbangannya atau perusahaan pelayarannya atau menghubungi langsung.

Lalu selama ini adakah info – info yang datang sebelum kita tahu ?

Ya itu yang memang sulit kita bahwa disini jalur komunikasi yang susah kita Puskom itu menghadapi tantangan bukan kendala kalau saya bilang. Tantangan bagaimana mereka itu mau percaya kepada Puskom. Imed yang dapat mempercayai itu karena saya pernah mengalami begitu saya kontak sendiri sebagai eselon II kepada hanya eselon III dia mengatakan saya sudah lapor ke menteri nggak perlu lagi ke puskom tapi saya bilang itu tantangan berarti. Tapi kalau begitu muncul di surat kabar ini baru diambil tindakan. Baru beberapa kali bolak – balik kesini. menelponi terus tapi begitu seharusnya sebelum itu kita itu harus tahu karena memang saya lihat ini juga dari tugas puskom juga bagaimana membuang imej bahwa itu informasi kalau sampai ke puskom pasti keluar di surat kabar itu masih ada imej kayak gitu padahal kita sudah mencoba jangankan itu sebagai contoh dengan kejadian korupsi itu suatu krisis, hilangnya kepercayaan masyarakat kepada departemen itu kan krisis jadi bagaimana kita meneoba walaupun itu sudah ada kejadian wartawan lagi dilantai 3 itu diperiksa sama KPK wartawan itu lagi numpuk dibawah itu saya dengan pak Barata membuat suatu strategi taktik biar nggak tahu itu tapi yang kurang asemnya ya KPKnya yang ngomong disana jadi pelaksanaan itu jam 1 baru digeledah lah istilahnya itu jam 5, dia ngasih ngomong udah ketahuan kita nyembunyikan, tidak berbohong nggak boleh kalau masalah puskom atau humas kita nggak boleh bohong tapi boleh menyembunyikan informasi kalau nggak ditanya tapi begitu ditanya nggak bisa, begitu mereka tahu, bener itu, ya emang bener ya sudah nggak mungkin bisa bohong.

Kalau sebenarnya terjadi kecelakaan, idealnya siapa yang harus diberikan keterangan kepada pers ?

Oke didalam masalah krisis yang terjadi itu harus juga ditangani dengan bener. Kalau nggak akan muncul krisis lagi, jadi krisis kedua malah muneulnya dan itu memang sesuai dengan teori – teori, apabila kita menghadapi suatu kejadian kita tidak boleh menutupi ya semua informasi itu harus dalam satu tangan dan informasi itu harus di falidasi /di kroscek.kita pernah mengalami 2 kejadian itu yang menjadi suatu tamparan bagi departemen perhubungan pertama itu kejadian tenggelamnya kapal pada saat pengungsian saya ingat itu diwilayah kapal nya itu dari daerah maluku, ternate kalau nggak salah menuju Manado hilang dijalan, begitu pak Menteri kesana Kabasarnas dilaporin oleh Adpel katanya kapalnya sudah ditemukan, tanpa cek and ricek dulu, kapal sudah ketemu. Saya ingat itu begitu muncul ternyata beda, hanya kapalnya sama nomor kapal nya beda. Itu saya ingat bener-bener.

Waktu itu yang jumpa pers memberi keterangan siapa?

Pak Menteri, saya tahu kan bagaimana kejadiannya, bilanginya sudah ditemukan tapi belum, sampai saya stres, waktu pak kodri. Yang kedua Adam Air bahwa sudah ditemukan, padahal belum krisis yang kedua. Makanya selanjutnya jika ada kejadian-kejadian harus dikumpulkan, jangan sampai, atau apabila mendapat desakan dari wartawan, informasi sementara. Selama saya jadi Kapuskom sudah ada 3 (tiga) kejadian, yang terakhir pesawat meledak di Jogja, saya sudah wanti-wanti ke pak Hatta Rajasa, pak, bapak peninjauan jangan memberikan keterangan pers, nanti saja pak, kita arrange ke dinas bahwa bapak akan memberikan keterangan pers dikantor Gubernur, lengkap disitu, begitu validasi lengkap, data-data lengkap baru kita umumkan. Beri penjelasan, demikian juga waktu kapal Levina, kita kumpulin dulu, itu juga saya ada *miss communication* dengan pak Menteri, saya katakan bapak peninjauan dulu, mengumpulkan informasi sampai lengkap dibelakang ada helikopter tahu-tahu pak Menteri sudah tidak ada, saya telepon ternyata sudah pulang, ya sudah, yang ada saja, saya gerakkan semua Angkatan Laut, Basarnas, Polisi, semua memberikan penjelasan. Akhirnya penjelasan oleh pak Menteri diulang malam harinya, Miss-nya Presiden minta yang mengasih penjelasan harus menteri bukan yang lain.

Apa ada range waktu dalam memberikan penjelasan tersebut ?

Ada, tapi no problem, pak Menteri tetap memberikan penjelasan walaupun itu sebenarnya bukan tugas Menhub karena yang membawa adalah polisi. meskipun bukan tanggungjawab.

Terima kasih Pak

WAWANCARA 2

Nama : J.A. Barata
Jabatan : Kabag Media Massa dan Opini Publik, Puskom Publik ,
 Departemen Perhubungan
Kedudukan : *Informant*
Waktu : Tanggal 1 Juni 2009

Sekarang kan pasti ada stakeholder yang dirugikan, entah itu pengguna jasa, ataukah itu mungkin pemilik kapal dan sebagainya, kira-kira apa yang dilakukan Puskom pada stakeholder tersebut, ada tidak kewajiban-kewajiban tertentu kalau dilihat dari sisi komunikasinya?

Jadi prinsipnya begini kalau didalam Puskom itu, jaman sekarang orang yang diisi bukan perutnya saja tetapi telinganya juga harus diisi. Kewajiban Puskom itu kaitannya dengan telinga itu, memberikan informasi yang jelas, termasuk mendudukan persoalan dan cara mengkomunikasikan juga, itu yang menjadi tugas utama dari Puskom, yang menjadi stakeholder adalah semua, orang Perhubungan dan masyarakat juga stakeholder. Kepada merekalah kita lakukan komunikasi, entah komunikasi itu disampaikan secara langsung maupun melalui media massa, nah itu sebenarnya kewajiban Puskom, bukannya mengganti kerugian apa karena kita bukan itu kewajibannya, Puskom Departemen adalah yang mengisi telinganya itu tadi

Ada tidak program dari Puskom katakanlah dalam hal membina hubungan Departemen yang secara umum dengan stakeholder, apa yang dilakukan Puskom (program atau apalah)?

Sebetulnya apa yang dilakukan Puskom itu bagian dari pembinaan, kita kan menjalin hubungan dengan pihak lain dalam hal ini stakeholder dengan cara berkomunikasi

Bukan kasih duit ya?

Nggak ada yang kasih duit, mau dibilang kasih duit gimana? kewajiban kita bukan memberikan uang kok, kita itu hanya menyampaikan telinga, memberikan suatu dialog-dialog, mencairkan suatu pemahaman-pemahaman.

Terkait dengan media yang sepertinya sudah sangat liberal, itu Puskom masih menganggap teman atau lawan?

Puskom dari dulu menganggap itu sebagai partner, bahwa dalam berpartner itu kita mendialogkan masalah seolah-olah ada salah pengertian itu bukan persoalan, kalau mendialogkan suatu masalah memang kadang-kadang kita kan seperti berdebat, tetapi kan bukan berarti kita anggap musuh, kita kadang-kadang berargumen, bagi kita adalah kita memberikan suatu tanggapan dan sebagainya tapi itu adalah bagian bahwa kita menganggap suatu permasalahan supaya mendapat pengertian-pengertian tertentu, jadi tidak ada yang menganggap kalau pun kita sampai ramai jadi dianggap sebagai musuh.

Kalau fenomena wartawan tanpa surat kabar?

Agak sulit kita mendefinisikan wartawan tanpa surat kabar, pada hakekatnya semua orang boleh datang ke Perhubungan dalam rangka mencari informasi, apakah dia wartawan atau bukan kan sebetulnya semuanya harus dilayani jadi sepanjang orang itu kaitannya dengan informasi maka harus dilayani, tidak harus wartawan. Jadi tidak perlu orang mengaku-aku wartawan untuk mendapatkan informasi tapi masalahnya adalah ketika dia membutuhkan yang bukan informasi, yang kita lakukan adalah memberi pengertian bahwa yang bisa kita berikan hanyalah informasi, kalau dia datang minta bantuan ini itu (selain minta informasi) maka kita tidak bisa lakukan, namun kalau kita iba melihat orang itu maka sekali kali bisa kita berikan bantuan, karena itu adalah prinsip dasar yang sangat mendasar sekali, siapapun dalam hal kita memberikan sumbangan atau apapun ada dua hal yang harus dipenuhi, pertama yang mau diberikan ada (ada duitnya), yang kedua kita menaruh rasa iba. Sepanjang dua itu tidak terpenuhi kita punya duit tapi tidak iba maka tidak akan dikasih, demikian pula sebaliknya kalau kita iba saja tapi nggak punya duit maka nggak akan dikasih juga, dibantu doa saja.

Ada tidak upaya-upaya yang dilakukan untuk sektoral agar lebih solid?

Ada beberapa, kalau sangat tinggi tidak juga lah tapi itu sudah terbentuk kenapa karena memang Departemen Perhubungan ini terbagi antar moda yang satu sama lain terpisah sebetulnya sehingga misalnya orang Laut dengan orang Udara menganggap satu sama lainnya berbeda ini akibat dari pemisahan berdasarkan moda sehingga kelihatan bahwa seperti ego yang muncul (itu orang Laut, itu orang Udara) padahal sebenarnya itu adalah pembagian dari moda itu sendiri, bahwa kita ada upaya-upaya untuk mengatasi hal-hal seperti itu, sebenarnya sudah berbagai upaya kita lakukan

dibantu dengan pihak-pihak lain, maka ketika keluar tidak boleh lagi membawa nama direktoratnya, faktanya ini masih terjadi karena warisan jaman dulu dan mengubah itu tidak mudah, orang sudah tahu kalau misalnya materi tentang keretaapi pasti orang ditjen perkeretaapian, tidak usah disebutkan agar tidak timbul terjadi pengkotakan.

Kalau Puskom ini faktanya kesulitan tidak menjalin komunikasi dengan Darat, Laut, Udara dan Keretaapi?

Kalau komunikasinya sebetulnya tidak namun permasalahannya ketika permintaan data dan informasi, mereka mungkin niatnya mau memberi tapi kenyataannya tidak bisa tersedia dengan segera karena ini masalah internal.

Apakah Puskom masih menjalin komunikasi antar humas?

Ya, karena kita membuka forum kehumasan antar Perhubungan, masih jalan tapi masalahnya adalah intensitasnya hanya pada yang tertentu saja yang tinggi.

Apa selama ini eselon 1 mendukung kebijakan Menteri tidak?

Kalau dari ininya kan memang ya mau nggak mau gitu, pada prinsipnya kita semuanya ya mendukung

Nggak tahu dibelakangnya mungkin ya?

Dalam hal yang bertentangan sekalipun belum tentu tidak mendukung misalnya pada suatu kasus tertentu ada arahan menteri lalu ada tanggapan dari eselon 1 yang tidak sesuai dengan arahan menteri tersebut maka itu bukan berarti tidak mendukung, tinggal pemahaman sisinya dari mana dulu.

Apakah itu diperbolehkan dalam organisasi, katakanlah dalam birokrasi?

Sepanjang memang itu bukan perintah tetap masih boleh, dalam organisasi misalnya saya terhadap pimpinan saya menurut perhitungan saya sebelum diperintah, ada perintah tertentu yang misalnya nggak ini nanti akibatnya jadi begini, jadi menurut saya kalau kita tidak bisa terima bukan berarti kita tidak mendukung tetapi kalau sudah dikasih tahu harus dilaksanakan seperti ini "yes sir" tapi umumnya di Perhubungan tidak seperti itu.

Terkait dengan manajemen pencitraan, kira-kira Puskom memandang manajemen pencitraan Departemen itu seperti apa?

Ini kan kaitannya sama dengan Departemennya ya, karena pertanyaan ini agak rancu kalau kaitannya dengan Perhubungan. Kalau kaitannya dengan Departemennya ya kita membangun Good Government, sepanjang itu bisa setahap demi setahap kita menyempurnakan Good Government itulah bagian dari pencitraan Departemen itu sendiri tetapi kalau Perhubungan maka sangat luas sekali nantinya karena Pencitraan Perhubungan itu dilakukan dengan berbagai pihak, dan kalau dilakukan oleh Departemen Perhubungan saja tentu tidak akan ada perubahan yang begitu mendasar atau besar karena ini tidak boleh berjalan sepotong-sepotong atau sendiri-sendiri.

Apakah citra Departemen Perhubungan itu bisa diciptakan dengan program-program yang selama ini dibuat oleh Puskom?

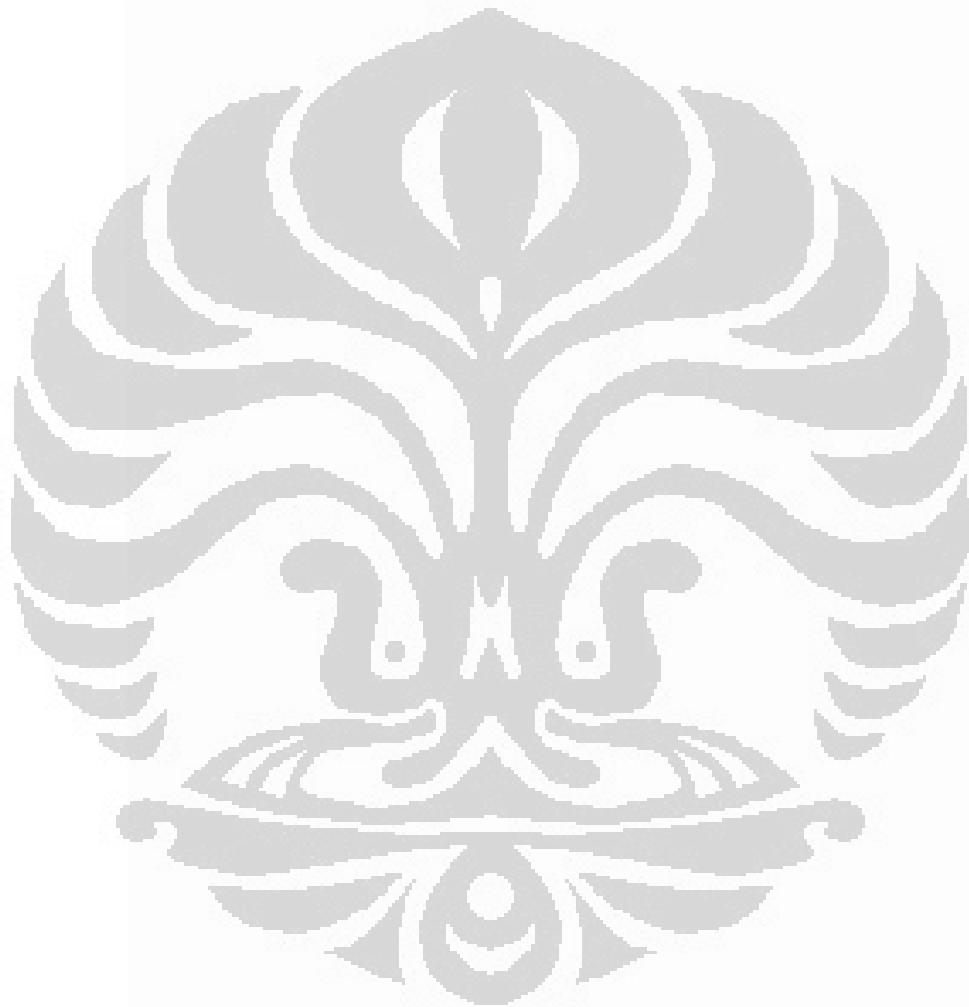
Masih Departemen ya, paling tidak kita ukurannya harus jelas antara sebelum ada Puskom dengan sesudah ada Puskom relatif bisa diukur dari respon teman-teman diluar, wartawan yang selalu rutinitasnya ada kemudian BUMN yang sering berhubungan dengan kita, komunikasi itu terjalin lebih bagus daripada yang dulu sehingga kesan terhadap Departemen Perhubungan ada sedikit perbaikan-perbaikan yang dikaitkan dengan komunikasi misalnya bahwa pencitraan dari sisi lain terkait masalah teknis dan segala macam, saya melihat kemajuan-kemajuannya juga belum begitu banyak, kalau ini mungkin kesannya masih subyektif karena saya sebagai orang Puskom tapi karena saya mengikuti dari dulu, yang dulu namanya humas sekarang komunikasi public ada citra komunikasi dari Departemen Perhubungan itu yang diangkat menjadi lebih baik.

Seumpama ada kasus, ada pemberitaan dari sebuah media yang negatif atau menyudutkan, kira-kira apa yang dilakukan Puskom?

Puskom ada bagian-bagian tertentu yang sebagai suatu rutinitas kerja, setiap berita itu kita lakukan... yang secara spontanitas itu kita tahu berita ini negative atau tidak, itu sudah ada mekanismenya, sepanjang kita melihat sebagai suatu kesalahan yang teknis yang artinya mungkin salah dengar atau mungkin apa, kita tidak pakai surat-surat langsung kita tegur aja, kok bilanganya seperti ini? kalau dari mereka minta maaf dan mengakui kesalahan maka tidak perlu pakai surat-suratan, mereka akan melakukan perbaikannya sendiri

Kalau ternyata mereka tidak melakukan perbaikan bagaimana?

Misalnya ada berita dari daerah yang menyebutkan Menhub adalah Hatta Rajasa padahal sudah Jusman Syafii Djamal, maka kita lakukan perbaikan dikoran atau ralat



pada pemberitaan selanjutnya, seperti itu bisa dilakukan jadi tidak harus konfrontasi, hal tertentu yang memang kita lakukan melalui hak jawab kita, pernah kita lakukan beberapa kali hak jawab secara tertulis, biasanya juga begini, kita tawarkan umpamanya untuk hal yang tidak terlalu berat ditawarkan apakah cukup dengan wartawan yang memperbaiki berita tersebut karena menyadari kesalahannya atau kita menulis surat.

Apakah memang beda antara humas dengan puskom, sekarang ini hampir-hampir puskom seperti protokol, kemana-mana selalu ada, apa yang mendasari ini?

Puskom atau humas itu sebetulnya ada prinsip merupakan public relation must no something happen..., disamping kehumasan, mau nggak mau diutamakan produk juga, produk kita apa?pertanyaannya kan seperti itu. Produk kita itu bukan barang maupun jasa, produk kita mulai dari peraturan perundang-undangan, kemudian kebijakan, ada pembangunan, ada gagasan yang dikeluarkan oleh Departemen Perhubungan, didalam setiap kesempatan itu adalah produk kita, diluar produk kita itu ada yang namanya...kita tidak mau terkesan bahwa produk kita jelek, kita harus membuat citra bahwa produk kita bagus, peraturan perundang-undangan, kebijakan, gagasan dan pembangunan harus bagus, organisasi juga begitu, kita tidak mau disebut Departemen Perhubungan memble, pasti itu tugasnya Puskom, tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah tugas pimpinan, mau nggak mau pimpinan itu kaitannya bukan hanya pribadi namun juga organisasi sehingga apa yang dilakukan oleh pimpinan itu menjadi hal yang intensitas untuk dilakukan, contoh, ketemu wartawan dengan kondisi kecelakaan yang menimbulkan banyak korban, tiba-tiba ada wartawan tapi menterinya malah ketawa-ketawa kan sudah merupakan cerminan yang tugas protokol, tapi mungkin protokol tidak paham mengenai kondisi yang seperti itu, ini kalau bandingannya sama protokol, misalnya dalam suatu aeara menterinya duduk agak miring (terkesan loyo) maka bisa diarahkan supaya duduk tegak (penampilan merupakan bentuk komunikasi).

Dengan berubahnya humas menjadi pusat komunikasi itu dampaknya apa?

Kebetulan banyak yang sudah kita lakukan karena begini, puskom itu kan kaitannya dengan level pimpinan, kalau umpamanya dikaitkan dengan level pimpinan, kalau kita level-level rendah tentu tidak efektif untuk melakukan ini, bagaimana kita mengatakan agar pimpinan itu makin berubah, makin transparan, kalau seumpama level di komunikasi ini rendah itu satu, yang kedua organisasi komunikasi ini kalau pada level komunikasi yang kecil tentunya tidak banyak yang bisa dilakukan, yang

kedua, komunikasi itu cukup kompleks sekali sehingga bobotnya itu tidak tertampung dengan posisi puskom segini saja, begitu luar biasa bebannya.

Kenapa dulu disebut Puskom bukan biro saja, ada sejarahnya tidak?

Itu hanya mekanisme saja, ada pembatasan bahwa dlm suatu Departemen paling banyak hanya sekian biro, sebagai menunjang maka dibentuk pusat-pusat yang dapat membantu kegiatan Departemen.

Bukan karena struktural, katanya kalau pusat itu bisa langsung ke Menteri, kalau biro berada dibawah Sekjen?

Enggak lah, biro pun kalau tugas dan fungsinya dipahami bisa langsung ke Menteri, jadi bukan karena itu, tapi bentuk pusat itu lebih fleksibel dibandingkan bentuk biro.

Fleksibel dalam hal apa?

Contoh begini, kalau di biro itu kepegawaiannya tergantung kepada biro kepegawaian sana, kita punya kepegawaian sendiri, jadi lebih mandiri, anggaranpun kita atur sendiri.

Apakah SDM Puskom ini sudah ideal?

Belum, jauh itu, bukan hanya dengan kondisi kesesuaian latar belakang saja masih jauh itu, jadi kalau bicara SDM itu berkaitan dengan ketrampilan, cita-cita dan motivasinya, "right man on the right place" kalau nggak di right job bagaimana? ada orang tepat yang ketrampilannya memenuhi tapi tidak ada motivasi untuk membangun itu, buat apa?

Adakah syaratnya jadi pegawai Puskom?

Ada beberapa hal yang sifatnya komunikasi, ada orang yang mau tapi dia nggak memenuhi syarat kemampuan, ada orang yang memenuhi syarat kemampuan tetapi dia nggak mau, jadi yang paling penting syaratnya adalah mampu dan mau, kedua syarat itu harus ada.

Adakah pembinaan SDM di Puskom?

Ada, beberapa kegiatan yang dikaitkan dengan itu, misalnya kursus-kursus, kalo pemahaman substansi darat, laut, udara, keretaapi terlalu berat

Misalnya orang mengenal peron, pada bis pengenaan tarif peron pada pejalan kaki, dan pada keretaapi pengenaan tarif peron pada pengantar pengunjung, itu hal yang simple, untuk komunikasinya tentu juga tidak mudah.

Sejak berdiri Puskom, ada beberapa kali formasi penerimaan pegawai itu kira-kira sesuai dengan yang diharapkan atau tidak?

Semakin sesuai, tapi sesuai sekali tidak karena kita menyadari bahwa yang kita ajukan kurang rinci contoh, yang kita butuhkan adalah orang komunikasi jurnalistik, tetapi karena yang ada hanya komunikasi saja akhirnya yang diterima adalah manajemen komunikasi, yang terjadi adalah seperti itu, orang menganggap bahwa komunikasi itu cuma satu saja, yang kita butuhkan kehumasan tapi tahu-tahu yang diterima adalah manajemen kehumasan jadi itu sudah lebih tepat jadi orang Puskom itu tidak diisi sarjana agama, misalnya jadi tidak terlalu menyimpang, kalau dulu kan apa aja masuk Puskom.

Waktu terjadi kecelakaan kemarin Lion Air mendarat darurat di Batam, apa yang telah dilakukan oleh Puskom?

Yang paling penting kita sudah meluruskan, apa sih mendarat darurat, itu kita memberi pengertian bahwa ada bedanya yang cukup mendasar antara mendarat darurat dan differ, setiap penerbangan kan sudah ditentukan misalnya penerbangan dari Jakarta ke Surabaya alternatif airportnya dimana sudah ditentukan, jadi kalau mendarat darurat itu tidak termasuk dalam alternatif airport, sehingga orang yang tidak tahu jadi tahu bagaimana sih klasifikasinya mendarat darurat, yang kedua misalnya ada trouble engine, sebenarnya pada pesawat masih tergolong bisa melakukan pendaratan darurat, memberi pengertian dengan jumpa pers, pengertian gagal terbang juga bisa menimbulkan accident tapi gagal terbang dengan batal terbang itu beda, ini harus diberikan pengertian.

WAWANCARA 3

Nama : Cucuk Suryo Suprojo
Jabatan : Staf Ahli Menhub (Mantan Dirjen Perhubungan Udara)
Kedudukan : *Informant*
Waktu : Tanggal 28 Mei 2009

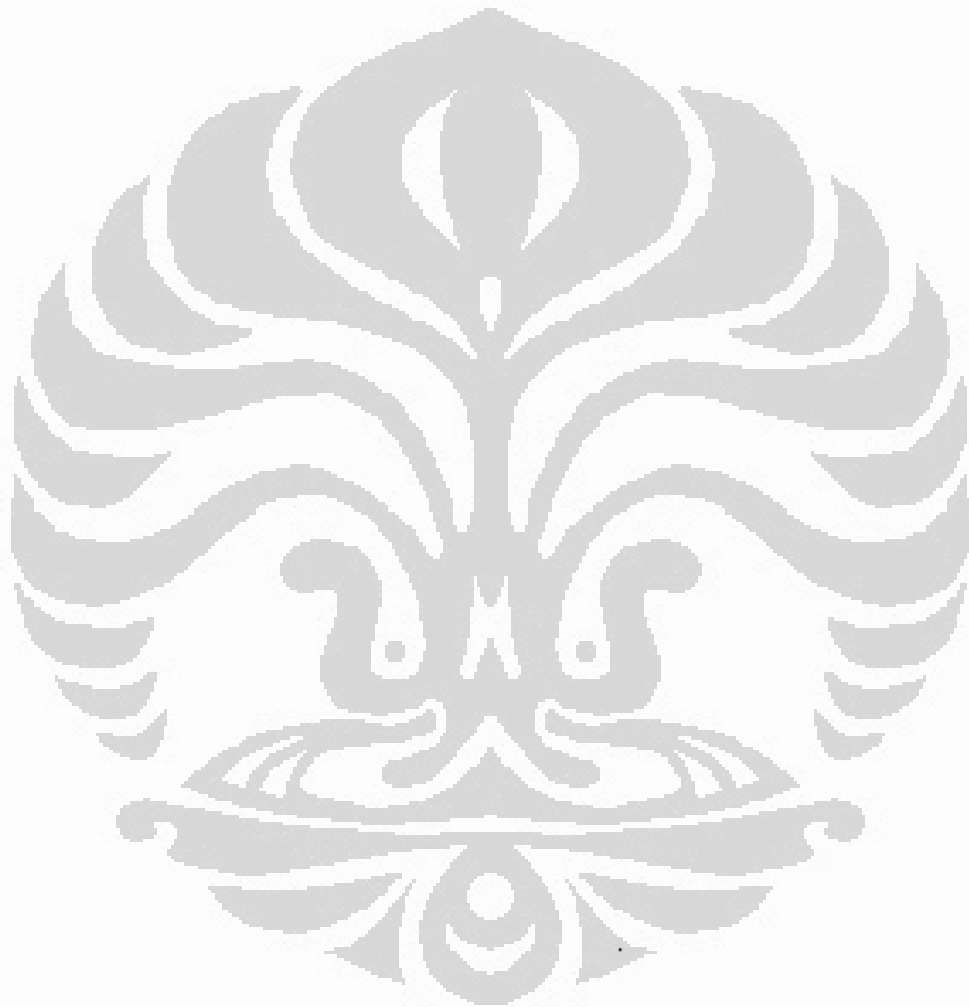
Pak Apa bedanya jaman sekarang dengan waktu bapak menjadi Dirjen?

Jadi begini, menurut hemat saya kalau situ melihat kondisi dari Perhubungan Udara, itu perbedaannya pada waktu masa saya dengan waktu sesudah masa saya itu adalah begini ;

Pertama, Pada waktu saya itu dibandingkan waktu setelah saya, itu lebih dari 30 orang ahli, itu dulunya membantu saya, tapi setelah masa saya itu tidak membantu saya eh tidak membantu Perhubungan Udara, tidak membantu Perhubungan Udara itu karena beberapa sebab Karena pensiun; Karena pindah tugas; Atau karena memang kemauan mereka sendiri.

Yang kedua bahwa dari kualitas SDM ya itu memang jauh lebih baik karena yang orang-orang itu adalah memang orang-orang yang teknis dan peraturan-peraturan itu dia menguasai, terus kemudian kalau situ mau membandingkan jangan dilihat dari tahunnya tapi dilihat dari pejabatnya, sebelum saya, pak Naryo sesudah itu saya lalu pak Tatang dan pak Budhi, nanti akan tahu pada masa apa itu jabatan beliau-beliau itu ya itu kecelakaan bagaimana, kecelakaan besar, kecelakaan kecil-kecil itu bagaimana itu begitu, nanti bisa terlihat dan pada waktu pak Naryo dan pada waktu saya itu relatif kecil jumlah kecelakaannya hanya waktu pak Naryo itu, pada waktu itu kan penerbangan sedang sepi ya, nah kalau saya sedang ramai, sedang berkembang dan ramai, Jadi kalau angka itu dibagi jumlah kecelakaan dibandingkan jumlah take off landing atau kilometer pesawat udara itu relatif saya dengan pak Naryo itu sama, apa jadi tidak ada perbedaannya itu gitu, itu baru kalau melihat kondisi masa dulunya ya perbedaannya dari beberapa orang.

3 S trus 1C itu pada masanya pak Budhi ya Pak?



Cuma sebelum diteruskan, bapak harus hati-hati karena pelaku-palakunya masih ada semuanya disini gitu masih ada hehe tidak apa-apa pak, tidak masalah, saya tidak akan floorkan, sebenarnya saya mencari yang terkait tentang manajemen krisisnya, kalau jaman pak Cueuk dulu bagaimana? krisis itu adalah didefinisikan saja saya kira ada tapi secara umum, pandangan umum saya, adalah suatu keadaan yang tidak terduga yang memerlukan tindakan-tindakan khusus, nah Manajemen Krisisnya itu saya juga tidak terlepas dengan adanya koordinasi iya kan terus kemudian integrasi, sinkronisasi yang itu lah ada teori di KISS itu kan ada ini. Kalau pada waktu saya itu, yaitu dulu secara resmi maupun tidak resmi itu selalu saya minta, begitu kejadian tidak boleh lebih dari setengah jam, itu saya harus sudah dapat informasi awal terus dari informasi awal itu saya membuat informasi tertulis ke Menteri, informasi awal pertama, gitu ya jadi yang dalam setengah jam kejadian itu saya harus dapat informasi awal itu tidak tertulis, itu lisan per telepon, dari situ saya nanti ke pak Menteri nah terus kemudian dalam 1 jam, saya membuat laporan tertulis ke Menteri, sudah gitu nanti ada informasi awal ke 2 (dua), gitu ya, nah terus kemudian selanjutnya adalah informasi yang sudah lebih matang pengolahannya nah itu satu, yang kedua, kita itu ada yang namanya Sistem Informasi Pemberitahuan Kecelakaan, ada di bandara-bandara, dulu diharuskan,

Sekarang?

sekarang mestinya masih jalan euma kalau nggak dikejar-kejar nggak anu, jadi ini misalnya gini, Manajemen Informasi Krisis, ini ada kecelakaan salah satunya ini gini nomor telepon handphone itu dibawa mereka, terus disini ada direktur-direktur nomor teleponnya juga, lha terus ini ada jajaran yang lain, ini ada nomor telepon ini ada apa ini disetiap bandara ada karena di bandara ada yang dimana airport emergency planningnya ya, salah satunya ada ini jadi setiap airport ada emergency planningnya dan ini juga ditentukan oleh IKU ini bahkan oleh IKU itu harus lakukan 2 tahun sekali, ini di International Airport, latihan ya? latihan, seharusnya 2 tahun sekali itu, Angkasa Pura pun masih agak tidak memenuhi jumlahnya ini karena kalau Angkasa Pura I itu berapa, yang satu kan 11 (sebelas) yang satu 12 (dua belas) airport kalau 2 tahun sekali itu berarti 2 bulan sekali ya kalau 12 (dua belas) berarti 2 bulan sekali itu ada latihan cuma pindah-pindah aja tapi sebetulnya begini gitu, ini suatu keharusan. Ada sanksinya nggak pak? sanksi langsung tidak ada ya tetapi ujungnya bisa ada sanksi yang mungkin tidak dipahami orang kalau saya jadi orang uni eropa saya bisa dengan alasan ini oh belum, airport anda belum memenuhi syarat, belum minimum repairment mungkin tidak dimasalahkan tetapi suatu saat di permasalahan, ini ada 2

(dua) hal ketentuan di IKU itu ada yang rekomendasi ada yang standar, kalau standar itu tegak hurufnya, rekomendasi itu miring, kalau itu standar ya terus anda kok nggak memberlakukan sesuai dengan standar itu harusnya mengumumkan kita, menyampaikan kepada IKU, kenapa saya tidak mengikuti standard dan menyampaikan hasil alasannya, gitu kalau rekomendasi itu adalah anjuran kalau bapak ikuti itu bagus kalau tidak diikuti itu ya sebetulnya dikatakan tidak bagus artinya anda masih tidak apa itu memperhatikan cukup memadai tentang keselamatan, nah standar ini nanti oleh IKU akan diumumkan ke Negara lain gitu sehingga ada kehati-hatian Negara lain untuk katakanlah kalau mau Pesawat Udara Registrasi negaranya itu mau terbang ke Indonesia.

Dalam prakteknya dulu itu jalan, jadi apakah jalan itu karena dulu itu saya minta lisan apakah tertulis gitu, tapi ada, kalau situ perhatikan benar biasanya itu dulu pak Menteri selalu minta itu tapi ada kok Informasi Awalnya yang tertulis apa nggak tertulis tapi perlu dicatat itu jangan-jangan tidak ada tertulis ya itu memang kalau nggak ada tertulis yang harus diminta yang terkait dengan waktu lho ya, ya bisa jadi itu hanya perintah lisan atau kebiasaan. Saya pikir kalau di tempat yang lainnya ada, misalnya laut tapi kalau ininya ada lho yang sesaat setelah kejadian bisa jadi itu.

Bukan termasuk masa-masa krisis, sebab masa-masa krisis masuk yang satu dua tadi. kurang bagus juga kalau nggak ada yang tertulis tapi dulu jalan, siapa yang bisa saya Tanya ya? Berarti SOP ya

Kalau Crisis Center ada nggak secara kelembagaan pak?

Crisis Center ada di setiap airport,

Maksudnya di Ditjen Udara tidak ada tim khusus atau bagaimana?

Tidak ada Atau itu hanya melekat pada unit kerja, Keselamatan Penerbangan (Kespem), apa mungkin melekat disitu fungsi dari manajemen crisis? dulu waktu saya, organisasi itu ada di bawah Direktorat Sertifikasi Kelaikan Udara gitu, ada itu disitu tugas fungsinya ada yang menangani kecelakaan, jadi kalau ada kecelakaan nanti dia yang lebih banyak melakukan aksi-aksi untuk menangani ini.

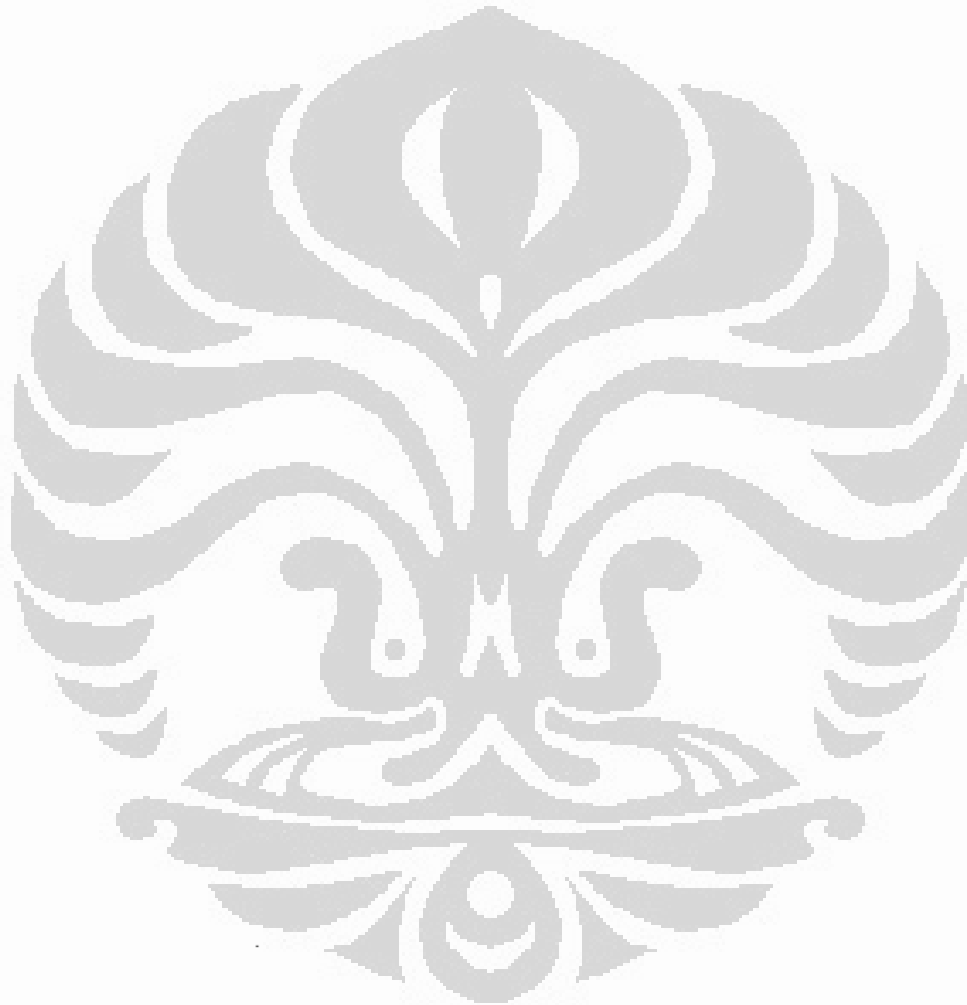
Kalau menurut bapak waktu terjadi kecelakaan misalnya seperti adam air itu ataupun Garuda itu kira-kira penyebabnya apa pak? terlepas dari penyelidikan KNKT ya pak, mungkin dari prediksi bapak atau pengetahuan bapak selama ini?

Begitu ya, kelemahan terbesar belakangan ini menurut saya kepada kemampuan dari pilot maupun dependensi pilot untuk menentukan, menurut saya itu, itu kecelakaan yang menurut saya kemampuan pilot kenapa? gini pak sebetulnya ya, pilot ini pak, sebetulnya untuk periode-periode tertentu itu harus re training, re training itu memakai apa? Ini pakai simulator sesuai jenis pesawatnya terus ini kan pertanyaan, nah ini yang jelas di Indonesia jarang yang memiliki simulator jadi ini dikirim keluar negeri kalau dikirim keluar negeri biaya mahal, pilot berarti tidak bisa produksi, terbang tidak terbang tetap harus dilaksanakan kan gitu nah ini kalau didalam Negeri ada itupun perusahaan A ini perusahaan B ini kan bersaing suka tidak diberi kesempatan akibatnya apa? Akibatnya ini pilot, mereka kalau sudah sekian lama silahkan tapi disini pilot itu berarti kurang berlatih menghadapi keadaan yang krisis tadi.

Kalau pakai simulator nantikan mesin satu rusak bagaimana dua-dua rusak bagaimana, itu lha ini kan tidak bisa pakai pesawat, ini tadi yang satu, ini gini tho, ini tadi saya mau katakan ini hipotesa saya, kalau bapak mau tulis silahkan ini bagus sekali, nggak tahu itu sesuai dengan bidang tugas apa nggak, ini tadi ini yang kedua, ini pilot terlalu dipengaruhi oleh manajemen, setoran istilahnya? anu dipengaruhi oleh manajemen bukan setoran istilahnya ini murni bukan setoran, manajemen si airland itu pengennya gitu, wah saya sudah terbang sekian jam, lha itu ada batasannya, sehari maksimum berapa jam, berapa take off landing, seminggu berapa, sebulan berapa, setahun berapa dipaksain juga lha itu tetap disini, lebih banyak kalau bicara terbang jamnya kurang, kalau dia monitor juga bisa apa kan justru si monitor macem-macem jadi yang dulu pada masa saya kan saya diserang kenapa pilot/mobil dari Merpati masuk ke yang swasta langsung, sebetulnya penyebabnya tidak dari jam terbang, penyebabnya dulu itu karena pilot-pilot itu ya sampai sekarang pun itu kalau mau captain, itu diujinya itu ini, kan kalau dia jadi pilot itu nantinya jadi pesaing pilot-pilot yang senior, padahal pesawatnya terbatas, gitu lho, ini sama dengan di TNI AU pesawatnya kurang, pilotnya banyak jadi anggarannya kurang juga jadi hanya yang tertentu saja yang terbang tapi sebetulnya dari persyaratan jam terbang sudah memenuhi tapi tidak bisa di up grade jadi captainnya itu ditahan, gitu, sebetulnya begitu lho, nah tapi yang penting tadi itu satu, nah dua ini manajemen terlalu, jadi gitu manajemen itu terlalu katakanlah memaksa, nganggur dsb nanti mungkin kalau operasinya diganti, direktur kalau operasinya tidak tegas nggak mau masalah bahasanya, kalau perlu diganti direktur baru, nah pilot kita juga gimana mau jadi captain juga, ini boleh dianggap sebagai hipotesa anggap awal sebagai tapi coba kalau nggak percaya coba.

Kenapa, saya sebagai regulator pernah tapi sebagai operator juga pernah, jadi tahu, wah betul pak, nah ini sebetulnya ya pesawat nih, ini nggak bagus pada waktu pre fly harusnya sudah rusak nih misalnya contoh nunggu item wheather radar misalnya rusak padahal ini kan musim hujan, gitu kan nggak apa-apa kok belum tentu hujan gitu ya lha nah itu kalau situasinya kalau pakai tanda petik itu “dipaksa”

Terima kasih Pak



WAWANCARA 4

Nama : Budhi Rahardjo, M.Si.
Jabatan : Kasubag Hubungan Media Massa Pusat Komunikasi Publik Departemen Perhubungan
Kedudukan : *Informant*
Waktu : Tanggal 16 Juni 2009

Bagaimana Puskom menanggapi berita negatif?

Maksudnya, apakah jika fakta negatif diberitakan negatif = berita negatif?

atau fakta positif diberitakan negatif = berita negatif

Kalau fakta positif diberitakan negatif, kita pakai hak jawab untuk menjelaskan permasalahan sebenarnya kita menginginkan media melakukan perbaikan atas pemberitaan yang kurang tepat tersebut, permintaan/penjelasan dilakukan melalui surat resmi tembusan dewan pers, kita minta tanggapan media biasanya ada dua hal penyelesaiannya misalkan memang nyata-nyata media yang salah maka media biasanya menawarkan wawancara kembali terhadap topik yang sama namun apabila nilai kesalahan tidak mutlak biasanya kita memakai surat pembaca karena si media merasa apa yg ditulisnya masih dianggap sesuai aturan dan etika jurnalistik tetapi jika masalahnya fakta negatif ditulis sebagai berita negatif...ya kita tidak membantah hal itu kita justru berikan informasi secara utuh agar media massa dapat memahami fakta tersebut secara benar, sehingga walaupun itu fakta memang negatif akan ditulis secara proporsional oleh media. Yang penting termuat dalam penjelasan itu adalah kejujuran, tidak menutup-nutupi, dan tersurat kesungguhan untuk menyelesaikan masalah. Strategi untuk mencegah pemberitaan negatif ya melakukan kegiatan media relations.

Bagaimana mengurangi dampak berita negatif?

Pertanyaan itu susah dijawab dengan tepat, tergantung medianya dan intensitas pemberitaannya dong

Ada kategorisasi nggak media di mata dephub, misalnya ini kredibel, kurang, tidak?

Suatu berita negatif dikatakan berdampak serius mungkin jika 60 persen media nasional memberitakan hal yg negatif itu, jika 1 atau 2 tidak terlalu signifikan

Pernah nggak terjadi beda persepsi antara puskom dengan menhub atau eslon I bahwa itu masalah biasa tapi bagi mereka masalah serius?

Sering....umumnya pejabat sama, apabila ada 1 media memuat berita negatif, beliau-beliau sudah pada bereaksi

Apa tindakan puskom?jadi ada benturan obyektifitas dan interevensi?

Tindakan puskom kalau ada berita negatif selama yang sifatnya fakta positif berita negatif...kita selalu lakukan tanggapan, berita yang fakta negatif berita negatif...jika pejabat komplain kita jelaskan kepada pejabat memang kenyataan begitu...dan kita mendorong agar pejabat/pimpinan mau berkomunikasi dengan media untuk menyampaikan upaya yang dilakukan utkntuk perbaikan

Tujuan pembentukan wartawan pokja?

Pokja sekarang namanya forum...bedanya dengan pokja lebih egaliter puskom tidak pernah mengarahkan pembentukan forwahub

Inisiatif siapa pembentukan pokja?

Pokja atau itu inisiatif wartawan, kita coba ambil manfaatnya saja

Oh...ada berapa media yang gabung?

Wartawan sekarang sebetulnya kecenderungan tidak terlalu suka dengan model pokja atau forum begitu...mereka merasa tidak ada kepentingan yang cenderung masih suka begitu biasanya dari media-media yang tidak terlalu besar, dengan bentuk kelompok mereka merasa lebih pede untuk eksis sering dipakai bargain dengan pejabat

Maksudnya bargain apa?

Sementara sebaliknya wartawan dari media besar biasanya justru merasa dimanfaatkan media kecil dalam kelompok itu

Ini pendapat puskom apa mereka?

lha kalau media kecil kan sering merasa dipandang rendah kredibilitasnya kan? misal bandingkan natara harian terbit dan kompas jelas beda media-media kecil akan merasa lebih diperhitungkan jika mereka "bersatu" dalam wadah

Untung banget donk puskom?

Itu bukan pendapat tapi analisis kita bukan juga prasangka, memang kenyataan itu dimana-mana terjadi...tidak hanya di sini, untung? bisa ya...bisa tidak, kalau menurut saya lebih baik tidak ada apapun pokja atau forum

Loh...nanti kalo perlu publikasi piye segera ?

Ya langsung hubungan dengan masing-masing media toh....

Bukannya lebih efektif ngumpul gini?

Pokja ataupun forum seringkali "menempatkan diri mereka menjadi calo" dengan maksud keuntungan finansial

Terkait citra Departemen, persepsi citra dephub menurut bapak?

Citra yang gimana nih maksudnya?

Gini loh kalo ada yang bilang, wah citra perhubungan ancur karena banyak pesawat jatuh?

Hmmm... citra itu sebenarnya bersifat dinamis ya, termasuk citra dephub...

Lalu....

Tapi kami pernah melakukan riset 3 kali riset ternyata memang secara umum citra dephub di mata publik masih kurang menguntungkan. Tapi hal ini juga disebabkan karena masalah mis persepsi publik..publik terlalu miskin informasi yang benar dan proporsional tentang Dephub

Kapan itu dan oleh siapa?

Tahun 2008, tapi untuk memilah informasi yang menyampaikan kepada masyarakat agar memiliki persepsi yang benar tentang dephub juga tidak mudah..penelitian dilakukan oleh PUSKA UI (Pusat Kajian Ilmu komunikasi UI) dan PT Vetiga Himais Optima, masih banyak yang punya persepsi salah tentang dephub, misalkan yang seharusnya tanggung jawab operator dipersepsikan sebagai tanggungjawab dephub, masyarakat belum bisa memisahkan tanggung jawab PT KA dan Dephub misalnya atau mungkin antara DLLLLAJ pemerintah daerah dianggap identik dengan Dephub

Nah ini tugas siapa memberi pencerahan?

Tapi semua ini juga berpangkal dari "hal-hal" di dalam organisasi dephub yg banyak bersifat abu-abu...dan tidak jelas...saling tumpang tindih peran dan tugas, tidak fokus tidak jelas fundamental organisasi yang menyebabkan kurang jelas identitas dan budaya organisasi

Oke lalu apa solusinya pak?

Reformasi birokrasi...reorientasi dan reposisi tapi yang benar-benar konkret. Kalau sebuah organisasi telah jelas aspek-aspek fundamentalnya...lebih memudahkan kerja humas

Lalu program puskom selama ini apa ada yang terkait dengan pencitraan?

Ya semua diharapkan berujung pada pencitraan...tapi hasilnya tak mungkin bisa optimal jika hal-hal mendasar tidak diibenhahi dulu

Katanya reformasi birokrasi...mulai dari puskom, mulai dari bagian kecil gitu?

Organisasi itu kan sebuah sistem....kalau mau perubahan ya harus sistemik....seperti teori fungsional..sebuah sistem itu terdiri dari unsur-unsur dan elemen-elemen yang satu sama lain saling terkait dalam fungsi jadi kalau satu elemen diperbaiki sendiri..yang lain tidak ya percuma...sistem tidak akan bergerak menjadi baik..jadi harus yang fundemantal dan serentak bertahap

Lebih spesifik....nih, apakali pimpinan berperan penting dalam pencitraan lembaga?

Pimpin jelas berperan...

Jadi dominan mana nih pimpinan dengan programnya?

Sekali lagi ini sistem ya...., bisa dilihat dari kedua sisi...tapi saya lebih percaya harus ada pemimpin dulu yang memiliki konsep jelas dan realistis untuk suatu perubahan...baru kemudian bicara program yang jelas pula.

Ada yang bilang sejelek apapun lembaga humas harus menjaga citra? Piye?

Betul, tapi tidak akan pernah optimal

Jadi harus tetap optimis di dephub dong?

kalau orgnaisasi jelek dan produknya juga memang jelek

Terima kasih Pak

WAWANCARA 5

Nama : Budhi Rahardjo, M.Si.
Jabatan : Kasubag Hubungan Media Massa Pusat Komunikasi
 Publik Departemen Perhubungan
Kedudukan : *Informant*
Waktu : Tanggal 19 Juni 2009

Kalau kita bicara masalah opini, kira2 apa yang perlu mendapatkan perhatian khusus masalah opini publik ini di puskom

Jadi begini, maksud saya ada 2 hal yang kita bicarakan : opini media dan publik. Om : opini yang kita lihat dari media, opini media ini tidak selalu menimbulkan opini publik tetapi op: bisa dipengaruhi opini media. kalau tugas saya, bagaimana agar namanya media bisa menyampaikan informasi yg mereka tidak menimbulkan dampak terhadap opini yang proporsional terhadap dephub. Misalkan bagaimana agar namanya media itu bisa memuat pemberitaan yang sifatnya bisa tidak terlalu merugikan kita lah atau bahkan media kita manfaatkan bisa mendukung kita. Yang pertama kali yang harus dicapai adalah media itu kita manfaatkan, dalam situasi seperti ini, itu kita baru bisa merasakan apa yang dinamakan kita mempunyai hubungan baik dengan media, itu sudah kita bangun manakala sejak tidak terjadi apa-apa. Sejak terjadi survai kita sudah membangun hubungan baik dengan media agar....dengan media. Kita manfaatkan benar-benar dalam situasi survei ini artinya agar bagaimana mereka bisa menyampaikan informasi dengan secara terlebih utuh walaupun kita menyadari setiap media mempunyai kepentingan sendiri dan pada waktu peristiwa seperti ini semakin dia akan mencoba untuk menyampaikan informasi yang berdasarkan kepentingan mereka dalam hal ini biasanya mereka kepentingan bagaimana mendapatkan sesion yang paling dapat menarik perhatian publik, berlomba-lomba menarik perhatian publik dengan cara mereka. Dan kita juga berlomba-lomba agar bagaimana caranya orang bisa menyampaikan informasi yang proporsional. Bekal pertama kita sudah punya, dari hubungan baik yang kita bangun terus menerus itu. Kita mengolah informasi, informasi apa yang kita sampaikan kepada media. Secara informasi, how cara menyampaikan informasi itu, kita adalah bisa untuk tidak seolah-olah alergi terhadap media karena pada waktu itu banyak sekali media yang meninggalkan kita. Kita tentukan siapa berbicara apa, berdasarkan itu pertama yang bicara harus Menteri. Karena yang pertama bicara akan menentukan artinya menentukan persepsi publik , persepsi media terhadap seberapa jauh tanggung

jawab kita sekaligus setelah itu. Pak menteri jumpa pers di jogja.... Pak menteri berbicara, di dalam isinya pembicaraan pak menteri adalah menteri bercerita tentang, menyampaikan kepada masyarakat melalui media, faktanya seperti apa, fakta yang selama ini didapat dengan apa adanya dan juga menunjukkan dari informasi itu bagaimana pemerintah bisa bertanggung jawab terhadap masalah itu dan langkah-langkah apa yang akan ditindak lanjuti pemerintah. Dengan adanya itu kita berharap agar media tidak punya rasa,. Pokoknya agar media bersikap semakin prioritas, karena apa. Karena pertama, kita perlu maunya mereka, mereka perlu informasi, kita kasih. Informasi itu kita upayakan, kita menginformasikan mereka tetapi tidak sepenuhnya informasi itu seperti maunya mereka.

Berarti ada yang dirahasiakan?

Bukan dirahasiakan tapi kita olah, kita uraikan...kita olah proporsional, bagaimana packagingnya . Menteri bicara, menteri bicara setelah melihat di lapangan. Menteri bicara setelah melihat faktanya, kemudian menteri bicara langkah-langkah apa yang akan dilakukan biar bisa menterinya tanggung jawab disini. Siapa yg dulu bicara. Kita undang media, bagaimana menteri melihat korban, berkomunikasi, bagaimana dia langsung terjun ke lapangan untuk langsung ikut berkoordinasi disitu, dilapangan, berkaitan dengan korban dan debagainya, itu menunjukkan bagaimana kita bertanggung jawab disitu, itu kita menarik simpati media juga dan media suka dalam hal itu, suka seperti itu. Ini hal-hal yg kita mengerti itu. Sesudah itu, kita juga menyiapkan informasi-informasi selanjutnya dan siapa yang berbicara

Setelah menteri bicara?

Ya. Kita pada kondisi tidak menolak untuk memberikan informasi biarpun kita kewalahan. Itu setiap hari, setiap saat, setiap jam, namanya media itu datang terus. Kita punya orang disana di jogja yang bisa langsung cek dilapangan. Saya sendiri dengan pak bambang istianto dulu..sy disana semingguan. Saya berkoordinasi dengan pak kapus, menyiapkan data-data, pak bambang, tapi pak bambang disini dan saya disana juga mencoba mengarahkan. Kalau sifatnya search dan rescue komandan lanudnya yang bicara, hal yang rentan,. Knkt karena knkt sudah mulai proses investigasi

Itu berapa hari?

Seminggu saya.

Bukan.. Maksudnya habis kecelakaan itu berapa jam atau berapa hari?

Apanya

Datang kesananya?

Saya, pesawat pertama yg mendarat setelah pesawat itu terbakar

Memang ada maksud kesana atau menyelidiki kasus itu?

Saya kesana langsung diperintahkan pimpinan.. Pak kapus, "berangkat kesana", dan saya pesawat yg pertama kali mendarat setelah kecelakaan itu. Sama menterinya, duluan saya

Menterinya kapan?

Sesudah saya

Tapi hari itu juga ya?

ya.. Bersama pak kapus

Yang dilakukan kesana pertama kali apa?

Pertama kali disana, saya diperintahkan untuk menghubungi posko disana. Karena sudah dibentuk posko oleh danlanud sana dan pemda. Kemudian kita, meneoba untuk apa namanya itu, pertama adalah masalah data, konformasi data untuk bekal untuk masukan kepada pimpinan, soal data, saya menjadi orang semaeam seperti..officer dengan orang-orang disana, untuk data-data yang kita pegang data posko lanud dan saya juga diperintahkan pak kapus agar pegang,. Komandan officer adalah danlanud berkaitan dengan yang sifatnya lain saya harapkan agar media meneari informasi mengenai investigasi karena tim knkt ada disana semuanya termasuk ketuanya

Ketuanya siapa?

Ketuanya pak tatang, termasuk expert-expert datang di situ, satu hari sudah datang, disana diarahkan. Sesudah itu wartawan datang kita arahkan. Kalau seperti ini informasi yang apa, yang pantas disajikan pertama adalah yang pertama informasi tentang orang-orang korban, kedua mengenai informasi mengenai investigasi berapa korban dan sebagainya. Danlanud yg akan biara... Termasuk bagaimana mewujudkan apa yang disampaikan pak hatta, pak hatta datang pagi, sore jumpa pers, datang pagi langsung ke lapangan sudah diliput media ke lapangan , dia melihat korban sendiri, dia melihat bangkai yg masih menganga, masih ada apinya, dia

meninjau korban, meninjau mayat, kita libatkan di media, untuk meraih simpati media, simpati media perlu kita butuhkan karena apa. Karena mereka butuh informasi tapi karena jangan sampai mereka itu mempunyai perasaan yang seperti dia mempermainkan perasaan kita, kita bersama-sama dia punya informan kita juga punya informan

Waktu datang itu, bagaimana tanggapan orang-orang disana yg ada di posko?

Seperti biasanya sampai sekarang, memang tidak ada yg namanya standar oportunitas, pertama kali mereka juga merasa itu tanggung jawab mereka. Awalnya juga ada perasaan seperti., "seperti ngapain kesini" dan saya jelaskan bahwa kita kesini ke lapangan karena kita butuh data langsung di lapangan untuk sumber informasi di pusat, krn ini kasus emergency. Kita jadi bagian dari mereka

Itu timnya siapa?

Tim nya dari lanud sana, dishub, knkt, ap 1, garuda, keselamatan perhub udara/dsku. Pertama intinya danlanud mengerahkan semua yang ia punya termasuk nama dan juga.., kemudian tabulasi data ...untuk berhubungan korban. Garuda punya posko sendiri yang berhubungan dengan keluarga korban

Ada posko sendiri?

Ya untuk menangani keluarga korban, ada tim sendiri: ap1 ,dju, dishub prop, juga ada polisi

WAKTU itu kelihatan tidak mekanisme kerja mereka kira2 terstruktur atau hanya samar-samar?

Kalau yg di danlanud terstruktur karena langsung danlanud sendiri yang memimpin dia bikin organisasi dari tim itu dan dipersiapkan keperluannya apa

Jalan ya?

Jalan

Sampai berapa hari, posko itu?

Saya kurang tahu sampai berapa hari tapi waktu saya seminggu masih ada disitu, kalau tidak salah itu didirikan sampai semua korban sudah teridentifikasi dan sudah terselesaikan penanganannya.

Biayanya dari mana?

tidak tahu saya

Sendiri- sendir?i

Nggak tahu saya, kalau tidak dari apa atau dari garuda..karena dua hari...kita kan tidak tahu pesawat jatuh karena apa

Kalau dilihat pada waktu itu penanganannya sudah bagus belum?

Penanganannya pesawat dan korban bagus termasuk tim-tim dari Rumah Sakit sudah bagus, tapi yang kemudian menjadi agak tidak terkontrol dengan baik adalah identifikasi-identifikasi korban. Tapi ada beberapa hal yang saya masih lupa ada salah satu hal, waktu itu yang disana tidak mau bicara secara terbuka, tetapi dia hanya mau bicara dalam level pimpinan berkaitan dengan korban dari luar negeri

Dari australia?

Ada yg simpang siur identifikasi korban. Itu adalah kebijakan pimpinan dan itu secret sekali dan itu dilindungi sedemikian rupa dari wartawan

Apanya?

Ada 2 korban, ada masalah mengenai 2 korban, ini masalah mengenai jenis kelamin karena org yang di pesawat itu ...tapi dia bulc. Dia orang asing tapi yang dimaksud bukan itu , dia pakai tiket orang lain, orang lain juga bule tapi namanya yang mati bukan yang ditiket itu. Itu dalam dunia penerbangan tidak boleh.

Itu terungkap nggak sekarang?

Tidak tahu, itu rahasia

Rahasia?

Itu secret juga dia pegang semua

Tapi wartawan nggak nanya?

Belum tahu, belum teridentifikasi. Mereka juga pada bingung, gimana nih identifikasi.....

Wartawan nggak belajar dari situ?

Ya hanya tidak teridentifikasi dan terus terang saya tidak tahun permasalahannya. Tapi kayaknya ada faktor kesalahan dari penumpang sendiri..

Untuk mengcover itu?

Mungkin juga iya, dia berangkat, tapi bukan nama dia.....

Terus media disana gimana?

Ya, secara periodik komandaan memberikan pernyataan.. Tiap sore, tiap pagi ada stand by disitu untuk memberikasn pernyataan. Setiap pagi ada apel pagi...saat ini yg sangat signifikat temuan knkt.....tim knkt bergerak sendiri juga.....

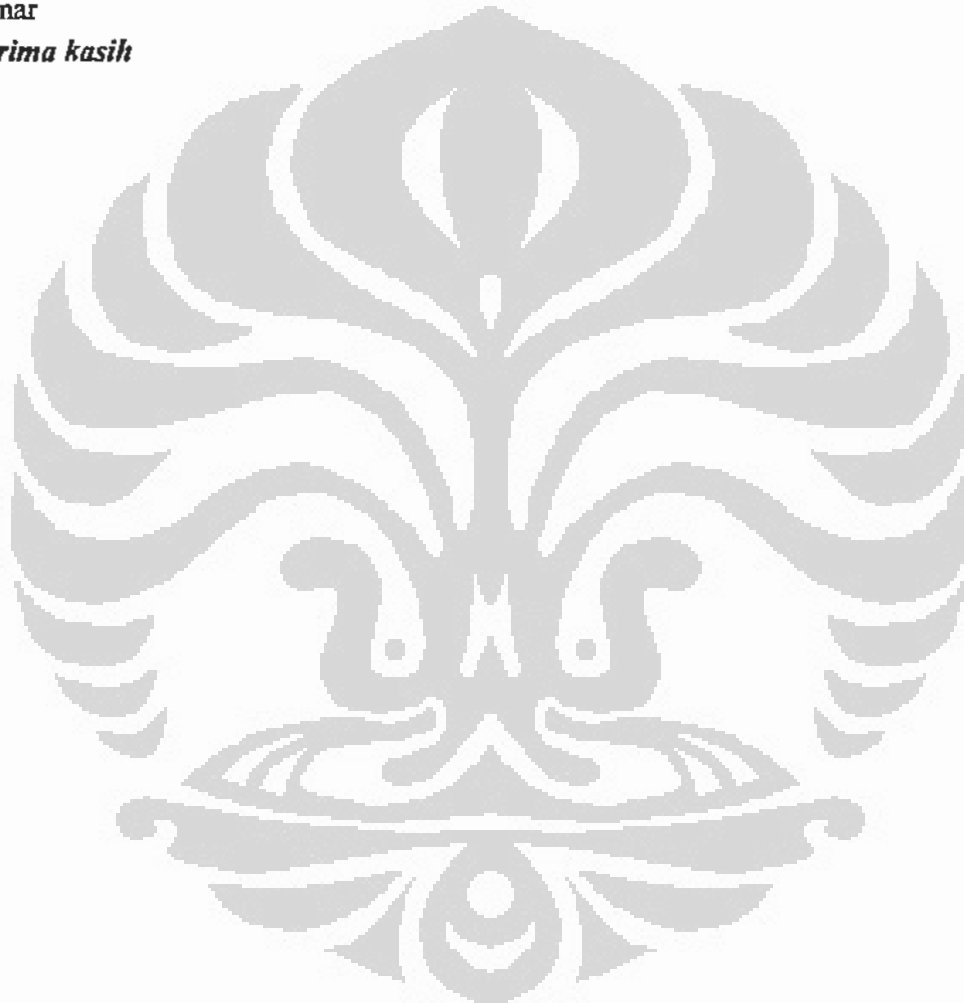
Sebelum bicara pada pers apa ada koordinasi dulu?

Koordinasi ya pertemuan didalam rapat. Dan memang kendali kewenangan ada disana, dan itu sejak kita datang mengkonfirmasi ...

Artinya itu belajar dari pengalaman

Benar

Terima kasih



About The Writer

Supandi, SS, M.Si. was born in Gresik, East Java on 20-2-71. Its about 10 km west of Surabaya, the big city in East Java. He spent his childhood in little village name Bengkelo-lor, Benjeng, an unique name, strange also...But he enjoy being a villager. He kisses fresh air every morning with sunny sun. He swims in the wild river and play with cow and other animals. After Finishing Elementary School at Bengkelo-lor then joined Junior High School at SMPN Benjeng. Three years he finished the study then joined Senior High School at SMAN Cerme, its about 10 km from his house. You know what kind of transport he used? Bycicle.....

For three years he ride the bike. In 1990 he graduated from this school. He joined Faculty of Letter University of Jember one year later, in 1991. Jember is a beautiful city in the east part of East Java. He life changed as he must leave his village but he can handle it. After five years he finished the study, then in 1997 he worked at Ministry of Transportation in Jakarta. In Protocol division.



In 2001 he married Ana, his young mate in Jember. Now he got two daughters, Ica and Ifa. His life is good and hopefully always good in happiness in Bekasi, West Java. In 2007 he got scholarship from his office to study in University of Indonesia Post Graduate, Magister in Communication. And here it is, he got the post graduate and become Magister Science (M.Si). He thanks to Allah as he can get it in the rush hour of his duty, serving the Ministry of transportation. And here his motto "Don't let till tomorrow the thing that you can do to day"

Jakarta, 29 June 2009
Pissss, Cpn

