

**”ANALISA MANAJEMEN KRISIS PT. PELABUHAN INDONESIA II
(PERSERO) CABANG PONTIANAK DALAM PERISTIWA
TENGGEAMNYA KAPAL DI ALUR PELAYARAN PELABUHAN”**

SKRIPSI



OLEH:

FIKA SUCI WINDRIATI

NIM : 153090211

Diajukan

**Untuk Memenuhi Syarat Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi
Pada Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
YOGYAKARTA**

2011

LEMBAR PERSETUJUAN

**"ANALISA MANAJEMEN KRISIS PT. PELABUHAN INDONESIA II
(PERSERO) CABANG PONTIANAK DALAM PERISTIWA
TENGGEAMNYA KAPAL DI ALUR PELAYARAN PELABUHAN"**

Nama : Fika Suci Windriati
NIM : 153090211
Tanggal disetujui : 20 September 2011



DISETUJUI OLEH:

Pembimbing I

Pembimbing II

Prayudi, SIP, MA, Ph.D
NPY.2730998 02021

Dra. Siti Fatonah, M.Si
NIP. 19670826 199403 2 001

HALAMAN PENGESAHAN

Telah diuji dan dinyatakan lulus di hadapan tim penguji skripsi pada :

Hari/ tanggal : Rabu, 28 September 2011
Judul skripsi : ANALISA MANAJEMEN KRISIS PT. PELABUHAN
INDONESIA II (PERSERO) CABANG PONTIANAK
DALAM PERISTIWA TENGGEAMNYA KAPAL DI
ALUR PELAYARAN PELABUHAN
Penyusun : Fika Suci Windriati
NIM : 153090211
Jurusan : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

Dosen Pembimbing dan Penguji Tanda Tangan

1. Prayudi, SIP, MA, Ph.D
NPY. 2730998 02021
(Pembimbing I / Penguji I)
2. Dra. Siti Fatonah, M.Si
NIP 19670826 199403 2 001
(Pembimbing II / Penguji II)
3. Agung Prabowo, SIP, M.Si
NPY. 2661296 01351
(Penelaah I)
4. DR. Christina Rochayanti, M.Si
NIP. 19590723 199403 2 001
(Penelaah II)

(Sesungguhnya, Aku mengingatkan kepadamu supaya kamu tidak termasuk orang-orang yang tidak berpengetahuan.) (QS. Hud: 46)

(Dan, katakanlah: “Ya Rabb-ku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan.”)
(QS. Thaha: 114)

“Orang yang memiliki semangat. Ia akan mencintai semua yang dihadapinya” (Al Barudi)

Tak ada rahasia untuk menggapai sukses. Sukses itu dapat terjadi karena persiapan, kerja keras, dan mau belajar dari kegagalan.

**Syukur terucap ke hadirat Allah SWT, yang Maha Baik, Maha
Penyayang, Maha Pengampun, yang mengetahui bagaimana kejadian
akan berlaku sebelum kutahu,...**

*"Tak ada Hadiah diantara semua Hadiah yang diberikan seorang Ayah kepada
anaknya yang lebih baik dari Pendidikan" (Hadits Riwayat At-Tirmidzi)*

Ku persembahkan karya sederhana ini untuk,...

*Kedua Orang Tuaku: Fakhruddin Setyanto & Dayang Ratna Ningrat "Terima
Kasih" untuk Hadiah & Warisan Hidup yang telah ditinggalkan utukku.
Kalian adalah GURU terbaik sepanjang Hidupku.*

*Atas pertemanan senasib, perbincangan, dan kesetiaan untuk saling menjaga bara
tungku semangat, saya berterimakasih kepada: Mariana Elicia, wish you happy to
study together with me, because I do,...*

*Atas setiap kegembiraan, dukungan, dan kepercayaan: Mirza Suryadi, Querida,..
you make all of these so easy. Millions of thanks!*

*Dan sebelum semua perjalanan ini ada, saya telah mengenal orang-orang terhebat
didalam hidup saya: ketiga adik perempuan, keluarga besar dan para sahabat,
teman baik yang pernah menghiasi episode-episode hidup saya. I may not say this
often, but I relly love you all.*

I thank you, one and all

Penulis

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dibuat berdasarkan penelitian yang telah dilakukan selama beberapa bulan ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana.

Terlepas dari itu penyusunan skripsi ini tidak akan ada tanpa bantuan dari orang-orang yang ada disekitar penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prayudi, SIP.MA, Dosen Pembimbing I yang telah sabar membimbing dan memotivasi demi sempurnanya penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Dra.Siti Fatonah, M.Si, Dosen Pembimbing II yang telah memberi masukan dan saran yang sangat membangun dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Agung Prabowo, M.Si, selaku ketua Prodi Ilmu Komunikasi, yang sudah banyak membantu penulis dalam masa proses transfer kuliah di UPN “Veteran” Yogyakarta.
4. Bapak Sigit Tri Pambudi, S.Sos, M.Si, selaku dosen Wali.
5. Segenap Dosen Jurusan Ilmu Komunikasi UPN “Veteran” Yogyakarta yang telah memberikan ilmu kepada penulis hingga saat ini, terimakasih banyak.
6. Karyawan PT. Pelindo II (Persero) Pontianak yang telah membantu penulis melakukan penelitian dan pengumpulan data dilapangan: Bapak

Tonny Hendra Cahyadi (Asisten General Manager), Bapak Hendra Irawan (Supervisor Renbang SDM), Bapak Evan Haryadi (Asisten Manager SDM), Bapak Arfendi (Advisor Pemasaran & Pelayanan Pelanggan), Bapak Satmuhar (Supervisor Pemasaran & Humas).

7. Bapak dan Ibu tercinta, terimakasih atas doa, cinta, dan dukungan selama ini. *I thank you for who I'am. You have taught me many things, but the greatest of these is unconditional love. Forgive me if I haven't told you enough, but always remember that I love You.*
8. Ketiga saudara perempuanku: Uwik, I'i, & Arin, semua saudara dan keluarga besar di Kalimantan dan Jawa yang selalu mendukung dan mendoakan.
9. Teman-teman senasib & seperjuangan dalam menuntut ilmu: Mba Ika, Eky & Aya, Putri, Dian, Arum, Surya, Yoga, teman2 angkatan 09, dan semua yang tidak dapat disebut namanya satu persatu, terimakasih banyak.
10. Para sahabat karib dan teman-teman lama, *for cheering me on and always believing*: Abo Ade, A'a Asep, ukhti Patma, Septa, Rini, Putra, Nelly, Agus Jablay, Cek Gu Prie, bu Dokter Lala, Ezwi, Mba'Oki, Bu Bidan Tiwi. Juga kepada teman-teman 'baru': Arum, Noor, dan Devi.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini banyak terdapat kekurangan, karena itu kritik dan saran sangat diharapkan dan semoga ini dapat membawa manfaat bagi berbagai pihak yang berkaitan.

Yogyakarta, September 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
ABSTAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	
1	
1.2. Rumusan Masalah	
8	
1.3. Tujuan Penelitian	
9	
1.4. Manfaat Penelitian	
9	
1.5. Kerangka Pemikiran.....	9
1.5.1. Krisis	9
1.5.2. Manajemen Krisis	11
1.5.3. <i>Public Relations</i> dan Krisis	13

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Krisis	16
2.2. Sebab Krisis	20
2.3. Anatomi Krisis	21
2.4. Mengelola Krisis	25
2.5. Strategi Manajemen Krisis	28
2.6. Komunikasi Krisis	34
2.7. Peran <i>Public Relations</i>	37
2.8. Peran <i>Public Relations</i> di Masa Krisis	39
2.9. Fungsi dan Peran <i>Public Relations</i> dalam Manajemen Krisis.....	42
2.10. Penelitian Sebelumnya	44

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1.	Jenis Penelitian	47
3.2.	Lokasi Penelitian	48
3.3.	Sumber Data 48
3.4.	Teknik Pengumpulan Data 49
3.5.	Teknik Analisa Data	51
3.6.	Validitas Data dengan Triangulasi	54

BAB IV. HASIL PENELITIAN

4.1.	Gambaran Umum PELINDO II (Persero) Pontianak.....	57
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	57
4.1.2.	Lokasi Operasional Perusahaan	59
4.1.3.	Fasilitas Perusahaan	61
4.1.4.	Visi dan Misi PT. Pelindo II (Persero) Pontianak	63
4.1.5.	Struktur Organisasi PT. Pelindo II (Persero) Pontianak	65
4.2.	Manajemen Krisis PT. Pelindo II (Persero) Pontianak	67

4.2.1. Krisis yang Dihadapi: Kecelakaan Kapal di Alur Pelayaran Pelabuhan	64
4.2.2. Tipe Krisis Pelindo	67
4.2.3. Tahapan Krisis Pelindo	68
4.2.4. Kronologi Kejadian dan Proses Evakuasi	73
4.2.5. Akibat Krisis	79
4.3. Strategi Manajemen Krisis Pelindo Pontianak	82
4.3.1. Upaya Pencegahan Krisis Dengan Manajemen Resiko	83
4.3.2. Upaya Penanggulangan Krisis	86
4.4. Peran <i>Public Relations</i> dalam Manajemen Krisis Pelindo	92
4.4.1. Peran <i>Public Relations</i> Pelindo Pada Masa Krisis	92
4.4.2. General Manager Pelindo Sebagai Penggerak aktivitas <i>Public Relations</i> Pada Masa Krisis	95
4.5. Pembahasan	100

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan	106
B. Saran	108

ABSTRAK

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang bisnis pelayanan jasa kepelabuhan, tanggungjawab PT. Pelindo II (Persero) Cabang Pontianak adalah mengupayakan kegiatan arus kapal, barang, dan orang yang ada di pelabuhan tidak terganggu. Pada Febuari 2011 Pelindo II (Persero) Pontianak mengalami hambatan dalam operasional akibat kecelakaan laut yang dialami KLM Rahmatia Sentosa di alur pelayaran setelah bertabrakan dengan KM Wewah. Akibatnya KLM Rahmatia Sentosa tenggelam dan sulit dievakuasi sehingga mengganggu arus lalu lintas pelayaran menuju pelabuhan Pontianak. Kejadian tersebut merdampak luas pada ekonomi Kalimantan Barat secara keseluruhan dan menuntut pihak perusahaan pengelola pelabuhan untuk segera bertindak mengatasi permasalahan penyebab situasi krisis tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan studi pustaka. Bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen krisis serta peran *public relations* oleh PT. Pelindo II Pontianak dalam krisis tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan dan membandingkannya dengan teori yang digunakan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *public relations*, krisis, dan manajemen krisis.

Krisis harus dikelola dengan cepat, tepat, dan akurat, yaitu dengan manajemen krisis. Kecelakaan kapal dan sulitnya evakuasi adalah salah satu contoh krisis yang dihadapi oleh PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak tahun 2011. Dalam peristiwa tersebut Pelindo II (Persero) Pontianak mengatasi krisis dengan strategi adaptif dengan langkah-langkah penanganan krisis yang cukup luas yaitu modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra dengan komunikasi krisis. Tidak adanya tim manajemen krisis secara khusus membuat Pelindo menyiapkan *general plan* atau rencana umum di dalam manajemen untuk bereaksi terhadap krisis. Peran *public relations* pada masa krisis Pelindo lebih banyak dilakukan oleh General Manager karena keberadaan humas pada manajemen Pelindo kurang berperan penting mengingat Pelindo berorientasi pada bisnis dan menjadikan *public relations* hanya sebagai *back up* manajemen di dalam bidang pemasaran.

ABSTRACT

As a company in a port and harbour service business sector, the responsibility of PT. Pelindo II (Persero) of Pontianak Branch is to attempt ship flow activity, and people in the harbour is not disturbed. On February 2011, Pelindo II (Persero) of Pontianak faced an operational obstacle caused by shipwreck which is faced KLM Rahmatia Sentosa in sea voyage channel after colliding with KM Wewah. As a result, KLM Rahmatia Sentosa is sink and it is difficult to be evacuated so that it interferes sea voyage traffic current to Pontianak. The incident widely impacted to West Kalimantan's economic as a whole and demand the harbour management company party to immediately handle the problem caused by the crisis situation.

This research utilizes a descriptive qualitative method with observation, interview, and library study data collecting techniques. It is aimed to find out the crisis management strategic and role of public relation of PT. Pelindo II of Pontianak in the crisis of the sinking ship in harbour sea voyage channel and to compare with the utilized theory. The utilized theories in this research are public relation, crisis, and crisis management theories.

The crisis have to be managed quickly, appropriately, and accurately, which is with a crisis management. The shipwreck and the difficult evacuation is an example of crisis faced by PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) of Pontianak Branch in 2011. In the incident, Pelindo II (Persero) of Pontianak handled the crisis with an adaptive strategic with the steps of image handle of a crisis communication. The inexistence of crisis management team particularly makes Pelindo to prepare a general plan in the management to react toward crisis. The role of public relation in Pelindo crisis is done by General Manager because the existence role of public relation is less in Pelindo Management because Pelindo's orientation is to business and it makes public relation only as a management back up in marketing sector.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara kepulauan yang dua pertiga wilayahnya adalah perairan dan terletak pada lokasi yang strategis karena berada di persilangan rute perdagangan dunia. Sehingga peran pelabuhan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi maupun mobilitas sosial dan perdagangan di wilayah ini sangat besar. Oleh karenanya pelabuhan menjadi faktor penting bagi pemerintah dalam menjalankan roda perekonomian negara. Peran dan fungsi pelabuhan menjadi sangat penting, pelabuhan merupakan sebagai pintu gerbang ekonomi dan penggerak kegiatan perdagangan dalam rangka meningkatkan dan mempercepat aktivitas ekonomi regional.

Berbagai kegiatan penyediaan dan pengusahaan pelabuhan dikelola oleh PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II. Kegiatan usaha tersebut antara lain, perairan kolam pelabuhan untuk lalu lintas dan tempat kapal berlabuh. Pelayanan pemanduan dan penundaan kapal keluar masuk pelabuhan, oleh gerak kapal didalam kolam serta jasa pemanduan dan penundaan dari satu pelabuhan ke pelabuhan lainnya. Menyediakan fasilitas untuk kapal bertambat serta melakukan bongkar muat barang dan hewan. Fasilitas pergudangan dan lapangan penumpukan. Terminal konvensional, terminal peti kemas, dan terminal curah untuk melayani bongkar muat komoditas sesuai jenisnya. Terminal penumpang

untuk pelayanan embarkasi dan debarkasi penumpang laut. Fasilitas listrik, air minum dan telepon untuk kapal dan umum di daerah lingkungan kerja pelabuhan. Lahan untuk industri, bangunan dan ruang kantor umum. Pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan kegiatan kepelabuhan. Disamping berbagai kegiatan usaha tersebut, perusahaan Pelindo II memiliki peluang untuk mengembangkan kegiatan usaha lain yang berkaitan dengan kegiatan usaha yang telah ada. Antara lain dibidang jasa informasi, pengelolaan *cargo distributor center*, maupun *inland container depot* dan bidang lainnya, baik yang dikelola oleh perusahaan sendiri, maupun yang dilaksanakan melalui kerjasama usaha dengan pihak swasta.

Untuk wilayah Kalimantan Barat PT. Pelindo II (Persero) mengelola pelabuhan Dwikora Pontianak yang terletak ditepi sungai Kapuas, menjadi urat nadi perekonomian dan menghubungkan area seluas 146,8 ribu km² di Provinsi Kalimantan Barat. Wilayah yang luasnya sebanding dengan pulau Jawa ditambah pulau Madura ini antara lain meliputi Pontianak, Sintete, Sambas, Sintang, Sanggau, Kapuas Hulu, Telok Air, Ketapang dan Singkawang. Hinterlan pelabuhan ini didominasi oleh perkebunan, kehutanan, sektor pertambangan serta industri pengolahan bahan mentah. Untuk mengantisipasi peningkatan kegiatan perekonomian diwilayah ini, Pelindo II telah mengoperasikan Terminal Petikemas untuk pelabuhan Pontianak yang telah dilengkapi dengan dua *container crane* serta berbagai peralatan modern yang mampu memberikan dukungan secara optimal bagi kegiatan bongkar muat diwilayah tersebut.

Melihat berbagai peranan perusahaan pelabuhan menjadikan perusahaan mempunyai peranan yang cukup sentral dalam meningkatkan pendapatan dan

devisa negara serta untuk meningkatkan kesejahteraan kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kegiatan niaga kepelabuhan. PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang melaksanakan kegiatan di bidang Pelayanan Jasa Kepelabuhan. Mempunyai pengaruh yang besar dalam membantu perekonomian daerah serta masyarakat yang berada dalam wilayah tersebut. Pada bulan Februari 2011 PT Pelindo II (Persero) khususnya daerah cabang pelabuhan Pontianak mengalami hambatan dalam kegiatan operasional perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kecelakaan laut yang dialami KLM Rahmatia Sentosa di alur pelayaran setelah bertabrakan dengan KM Wewah. Akibatnya kapal Rahmatia Sentosa tenggelam dan kegiatan lalu lintas melalui jalur pelayaran Pontianak saat itu lumpuh total. Satu-satunya akses ke pelabuhan Dwikora Pontianak adalah melalui muara sungai karena letak pelabuhan tersebut ada di tepi sungai Kapuas. Badan kapal yang tenggelam menutupi jalur pelayaran, sehingga kapal-kapal yang keluar masuk pelabuhan tidak bisa berlayar.

Lima belas hari sudah KM Rahmatia Sentosa karam di Muara Jungkat. Proses evakuasi hingga kini belum membuahkan hasil. Dari 14 ribu sak semen yang ada dalam kapal, baru berkisar tiga ribu yang berhasil diangkat ke permukaan. Belum ada kepastian selesainya operasional. Apalagi proses evakuasi mengalami berbagai hambatan, termasuk putusnya sling yang meliliti badan kapal. (Pontianak Post Online, 26 Februari 2011)

Hingga bulan Maret 2011, kapal yang tenggelam tersebut masih sulit dievakuasi, karena tidak mudah untuk menyingkirkan badan kapal Rahmatia Sentosa di tengah alur Muara Jungkat. Hal itu disebabkan oleh muatan kapal yang membawa 14 ribu sak semen, karena tenggelam dan bercampur air maka semen-

semen tersebut membatu. Gagalnya proses evakuasi karena medan yang cukup berat, seperti arus deras, badan kapal itu yang telah tertutup lumpur setinggi tiga meter dan semen yang telah menyatu sehingga sulit diangkat. Para penyelam tradisional dikerahkan untuk mengangkat ribuan sak semen tersebut, sampai akhirnya badan kapal bisa diapungkan menggunakan alat dengan sistem balon setelah muatan kapal lebih ringan dari sebelumnya. Proses evakuasi ini memakan waktu yang cukup lama (*Agus Gunawan, Liputan6.com*).

Akibat dari peristiwa ini menciptakan situasi yang sangat berpengaruh pada seluruh masyarakat wilayah Kalimantan Barat, yakni kesulitan mendapatkan bahan bakar minyak. Pasokan BBM terhambat di pelabuhan Pontianak, dan Pertamina berupaya mendistribusikan BBM dengan pengiriman dari kapal ke kapal sehingga perlu upaya kendali suplai. Terjadi antrian panjang masyarakat pada setiap stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) di Pontianak dan daerah kabupaten sekitarnya. Kelangkaan ini menyebabkan harga melambung tinggi di kios-kios penjualan BBM. Masalah yang menyangkut BBM sangat sensitif bagi masyarakat luas, karena BBM adalah kebutuhan dasar bagi kehidupan sehari-hari. Selain fenomena tersebut, masalah badan kapal yang masih sulit untuk dievakuasi masih menjadi kendala bagi kelancaran alur pelayaran pelabuhan Dwikora Pontianak. Tentu saja hal ini menyebabkan penumpukan barang dan antrian panjang kapal-kapal yang hendak masuk ke wilayah Pontianak, kerugian para pengusaha pun tak terhindarkan akibat kondisi ini. Pihak yang mengatasi masalah ini secara langsung dilapangan adalah Administrator Pelabuhan (Adpel) dan Pelindo. Evakuasi kapal berlangsung cukup lama dan beberap kali gagal

dilakukan, sehingga lalu lintas jalur pelayaran masih terhambat dalam beberapa waktu. Situasi ini memicu pula ikut serta pemerintah dalam mengintervensi perusahaan pengelola pelabuhan untuk mengendalikan dan mengatasi masalah ini secepatnya. Media massa lebih cepat dan terus menerus memberitakan karena dampak kejadian ini meluas pada seluruh wilayah suatu daerah.

Situasi ini dapat dikatakan krisis, terutama adalah krisis bagi perusahaan yang bertanggungjawab menangani situasi ini secara langsung dilapangan. Hampir semua perusahaan pernah mengalami krisis. Suatu krisis didefinisikan oleh berbagai aspek dari suatu situasi, yang mencakup suatu ancaman yang tinggi terhadap kehidupan keamanan atau eksistensi suatu organisasi dan tekanan waktu, yang berarti para pengambil keputusan harus bekerja dengan cepat untuk menanggulangi situasi (Afdhal, 2004: 111).

Krisis menciptakan perusahaan dalam posisi menjadi perhatian masyarakat sehingga mempertanyakan kompetensi manajemen perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus berkomunikasi dengan cepat, akurat dan terampil dengan beberapa kelompok penting seperti karyawan, media, pemegang saham, *stakeholder*, bahkan pemerintah. Pada saat yang sama, tercipta kondisi yang akan menyulitkan para eksekutif untuk membuat keputusan yang baik dan berkomunikasi dengan tepat. Dalam hal ini, praktisi *public relations* dapat bertindak sebagai komunikator atau mediator yang membantu pihak manajemen mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya. Di pihak lain, praktisi *public relations* juga dituntut mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan, dan harapan organisasi kepada publiknya. Diharapkan dengan

komunikasi timbal balik ini dapat tercipta saling pengertian, saling percaya, saling menghargai, saling mendukung, dan toleransi yang baik dari kedua belah pihak. Peran *public relations* dalam suatu organisasi salah satunya ialah menjadi fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process fasilitator*) yang merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan perusahaan baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan eksekusi dan keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional. *Public Relations* juga harus memiliki keterampilan sehingga memberikan sumbangan dalam menanggulangi manajemen krisis. *Public Relations* dituntut untuk tidak sekedar menanggulangi krisis, tetapi membangun perusahaan beserta reputasinya kembali setelah krisis berakhir. Disini dibutuhkan suatu perencanaan yang matang dengan dasar informasi yang akurat, sejauh mana kerusakan yang ditimbulkan oleh krisis tersebut. Diperlukan pula perencanaan jangka panjang dan kemampuan mengukur kemajuan yang diperoleh dalam merestorasi perusahaan.

Setiap perusahaan dituntut untuk bersiap dalam menghadapi krisis. Begitu banyak krisis yang terjadi di berbagai perusahaan pada masa kini. Semua itu telah memaksa perusahaan-perusahaan melakukan revaluasi tingkat kesiapan mereka terhadap krisis. Perusahaan yang mempunyai perencanaan pengelolaan krisis pun harus menilai kembali perencanaan tersebut. Semua faktor penyebab dari tiap krisis dianalisa, dihitung biayanya, dan dievaluasi resikonya.

Tidak semua krisis adalah krisis *public relations*. Dikatakan krisis *public relations* apabila krisis yang terjadi mengakibatkan rusaknya citra dan reputasi

perusahaan di mata publik, dan sebuah krisis biasanya menjadi konsumsi publik lewat media. Maka dalam krisis *public relations*, media adalah faktor penting dan menransformasi sebuah krisis menjadi krisis *public relations*. Kredibilitas dan reputasi perusahaan sangat bergantung dari keseriusan perusahaan merespon krisis yang terjadi. Maka komunikasi yang terbuka dan konsisten memainkan peran yang penting dalam berkontribusi terhadap kesuksesan berkomunikasi selama krisis. Pada hakekatnya *public relations* adalah kegiatan mengantisipasi, berusaha melihat kejadian apa yang akan terjadi di masa mendatang. Juga untuk melihat kecendrungan dan isu yang bisa berkembang sehingga merusak hubungan penting. Kegiatan melihat ke masa depan akan melatih para eksekutif untuk memikirkan hal-hal yang tidak terduga dalam manajemen krisis.

Potensi krisis pada sebuah perusahaan hampir setiap waktu mengincar perusahaan baik itu berasal dari dalam ataupun luar perusahaan, sehingga pemahaman akan krisis sangatlah diperlukan dan nantinya dilanjutkan pada pemahaman bagaimana mengelola sebuah krisis. Berbagai krisis yang sedang melanda beberapa perusahaan dalam beberapa tahun terakhir menjadi sebuah pelajaran dan memerlukan kajian yang lebih mendalam agar dimasa yang akan datang berbagai macam krisis yang terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia dapat ditanggulangi dengan strategi manajemen krisis yang lebih baik, efisien dan tepat sasaran. Dalam konteks ini maka fungsi strategik manajemen krisis menjadi penting bagi pihak manajemen perusahaan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan dan mengakhiri kondisi krisis yang sedang melanda perusahaan dan menciptakan *image* yang lebih baik lagi sebelum krisis terjadi di perusahaan.

Krisis yang dialami Pelindo dapat dikatakan penyebab dari kecelakaan industri yakni kecelakaan kerja yang biasanya bermuara dari masalah teknis atau kesalahan manusia (*human error*). Kesalahan dalam keputusan manajemen juga merupakan hal yang sangat penting dari penyebab suatu krisis, dalam arti manajemen tidak dapat mengambil keputusan yang tepat. Kebanyakan krisis yang berlarut-larut penyelesaiannya dikarenakan berada pada kategori yang terakhir. Situasi semakin memburuk secara signifikan akibat terhambatnya alur pelayaran dan sulitnya proses evakuasi yang dilakukan. Pelindo sebagai penggerak aktivitas pelabuhan yakni menjamin kelancaran arus kapal dituntut mengelola krisis dengan strategi manajemen krisis yang dapat mempercepat penyelesaian masalah. Berlarut-larutnya masalah karena strategi yang kurang tepat pada saat mengelola krisis biasanya karena perusahaan tidak menyadari sebelumnya akan resiko krisis yang bisa terjadi kapan saja terhadap perusahaan. Sehingga banyak pengelola perusahaan yang tidak menyadari pentingnya suatu perencanaan khusus untuk menghadapi dan menangani krisis yang mungkin muncul dengan manajemen krisis.

1.2. Rumusan Masalah

Bagaimana pihak manajemen PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Pontianak mengelola krisis tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan?

1.3. Tujuan Penelitian

- Mengetahui strategi manajemen krisis PT. Pelindo II (Persero) cabang Pontianak pada peristiwa tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan.
- Mengidentifikasi peran *Public Relations* dalam menangani krisis akibat peristiwa tenggelamnya kapal di area pelabuhan Pontianak.

1.4. Manfaat Penelitian

- Manfaat Akademi:
 - a. Meningkatkan & memperkaya penelitian akan pengetahuan peran *Public Relations* dalam manajemen krisis yang dialami perusahaan yang bergerak pada bidang jasa pengelolaan pelabuhan.
 - b. Memberikan kontribusi secara menyeluruh dalam pendalaman studi komunikasi, khususnya mengenai Manajemen Krisis *Public Relations*.
- Manfaat Praktis:
 - a. Membantu memperjelas pendekatan akademis dan praktis suatu *Crisis Public Relations* bagi masyarakat dan PT Pelindo II Pontianak.
 - b. Memberikan masukan pengetahuan kepada masyarakat bagaimana strategi manajemen krisis di PT Pelindo II (Persero) Pontianak dalam menangani kecelakaan kapal di alur pelabuhan.

1.5. Kerangka Pemikiran

1.5.1. Krisis

Banyak faktor yang menyebabkan suatu perusahaan mengalami krisis di dalam manajemennya. Krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi untuk berdampak negatif maupun positif. Kejadian ini bisa saja menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi (Barton, dalam Prayudi 1998:2). Organisasi yang memikirkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan dari suatu krisis akan berusaha untuk mempersiapkan diri sebelum krisis tersebut terjadi. Bahkan ada peluang dimana organisasi dapat mengubah krisis menjadi suatu kesempatan untuk memperoleh dukungan publik.

Organisasi sebagai suatu sistem memiliki potensi kontroversial atau konflik. Kedua hal tersebut akan selalu ada dan bahkan tidak bisa dihindari. Kesulitan dalam penanganan evakuasi kecelakaan kapal oleh Pelindo di alur pelayaran pelabuhan Pontianak telah menimbulkan kontroversi karena dampak yang ditimbulkan mempengaruhi perekonomian wilayah Kalimantan Barat. Konflik atau kontroversial berkepanjangan yang tidak dapat segera diatasi maka menimbulkan masalah krisis. Terjadinya krisis memaksa pihak manajemen Pelindo untuk berpikir positif, kreatif, inovatif. Dengan cara tersebut dapat menemukan cara-cara atau sistem untuk memperbaiki manajemen dan strukturisasi organisasi serta operasionalisasi pelayanan jasa.

Istilah krisis erat kaitannya dengan pandangan sistem, khususnya sistem terbuka dan dipergunakan untuk menunjukkan kehancuran yang terjadi pada

efektifitas kerjanya. Pertama, krisis diartikan sebagai bencana kesengsaraan atau marabahaya yang datang mendadak. Krisis dalam artian ini mengasumsikan bahwa sumber krisis berada diluar kekuatan manusia juga diluar sistem dan pada saat kemunculannya diluar perhitungan. Kedua, krisis digunakan untuk menunjukkan bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan memadai. Dalam artian ini, krisis berada diluar kekuatan manusia tetapi kemunculan dan berakhirnya dapat diperhitungkan. Ketiga, krisis diartikan sebagai ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang terabaikan, sehingga akhirnya sistem menjadi tidak berdaya lagi. Krisis jenis ketiga ini bersumber pada disfungsi sistem dan kelaian dalam perusahaan atau organisasi. Dampak dari krisis adalah kemelut yang merupakan malapetaka yang dapat merugikan organisasi itu sendiri maupun komunitas sekitar. Dengan adanya krisis akan meresahkan masyarakat sekitar, bahkan secara tidak langsung dapat mengancam citra organisasi. Dampak lain dari krisis adalah kehilangan kepercayaan dan buruknya reputasi organisasi di mata masyarakat (Kasali, 1994 : 221)

1.5.2. Manajemen Krisis

Penanggulangan krisis tergantung pada kemauan yang serius untuk mengatasi kecepatan bertindak yang tepat, kesiapan aparat untuk tenaga bantuan, kejujuran dan keterbukaan, serta kerjasama dengan semua pihak. Krisis bisa juga sebagai “*turning point of history life*”, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan

yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, ke arah negatif maupun positif, tergantung pada reaksi yang diperlihatkan.

Krisis tidak selalu bersifat negatif tetapi juga dapat berkembang ke arah yang positif. Oleh karena itu yang harus dikelola adalah faktor resiko dan faktor ketidakpastiannya agar kelangsungan perusahaan dapat diperkirakan. Salah satu karakter krisis adalah adanya kejutan. Tekanan yang kuat saat penyelesaian krisis adalah bagian dari manajemen krisis. Untuk menyelesaikan krisis, manajemen harus memiliki *crisis management plans* yang didesain secara teliti untuk menghadapi berbagai level krisis yang mungkin terjadi.

Manajemen krisis selalu ditekankan pentingnya identifikasi permasalahan dan langkah untuk melakukan isolasi. Namun mengetahui itu saja tidak cukup. Memang benar bahwa krisis telah dapat teridentifikasi dan diisolasi, krisis akan lebih mudah diatasi. Tetapi untuk mengatasi krisis yang datang tiba-tiba, perusahaan membutuhkan waktu untuk menelusuri proses mulai dari identifikasi sampai pengendaliannya. Langkah yang disarankan adalah agar perusahaan memiliki *guidance* atau pegangan bila sewaktu-waktu krisis muncul. Ada tiga *generic strategy* yang disarankan, yakni strategi (*defensive*), strategi adaptasi (*adaptive*) dan strategi dinamis (*dynamic*). Dengan pegangan ini, seorang praktisi *public relations* akan dengan mudah melakukan langkah-langkah implementasi yang dapat disesuaikan dengan kondisi di lapangan. Oleh karena itu jika terjadi kondisi krisis, perusahaan dapat mendefinisikan dan merespon dengan baik. Melalui persiapan yang matang, pemimpin dapat memerintahkan bagaimana dan apa yang sebaiknya dilakukan saat krisis terjadi. Mengantisipasi krisis dapat

dilakukan dengan menggunakan perencanaan strategik dan manajemen resiko. Setiap krisis harus dihadapi serius oleh pimpinan dan disampaikan kepada publik secara jujur.

Manajemen krisis menjadi penting bagi keefektifan organisasi karena semua organisasi dipengaruhi oleh beragam publik dan saling berhubungan dengan organisasi lain. Dalam hal ini *Public Relations* tidak dapat dijalankan tanpa aktivitas yang sesuai. Tidak ada upaya komunikasi tanpa memperdulikan isi pesan dari media maupun publik yang persuasif, yang dapat menyelamatkan organisasi jika performa kerjanya kurang sesuai dengan standar. Oleh karena itu, pada kasus ini ketika Pelindo dianggap tidak dapat mengevakuasi kapal yang tenggelam dalam waktu singkat dan cepat maka dampak yang diterima perusahaan adalah penilaian negatif karena ketidaksiapan perusahaan menanggapi situasi atau dampak yang terjadi akibat kecelakaan kapal di area pelabuhan tersebut. Apabila Pelindo tidak dengan cepat menanggapi maka publik akan mempertanyakan performa kerjanya dalam menangani krisis.

1.5.3. *Public Relations* dan Krisis

Ketika krisis Pelindo tersebut sudah dianggap mengancam, mempengaruhi kerugian ekonomi di berbagai pihak, atau telah dipandang melewati batas-batas maka organisasi harus menggunakan kumpulan informasi dan sistem peringatannya untuk memonitor krisis dengan hati-hati. Karena krisis yang disebabkan tidak tertanggulangnya kecelakaan kapal dengan cepat sudah menyangkut keresahan banyak orang maka peran praktisi *public relations* menjadi

sangat penting ketika perusahaan sedang mengalami krisis. *Public Relations* dapat membantu memecahkan permasalahan terkait dengan peran *public relations* sebagai *problem solver* untuk membantu manajemen menciptakan kondisi yang dapat membawa perusahaan yang sedang menurun kembali kesediakala.

Dalam situasi krisis peran *public relations* sangat penting dalam membantu organisasi. Krisis harus direspon dengan baik oleh perusahaan, dan biasanya dapat dilakukan melalui *public relations* yang menjembatani antara organisasi dengan publiknya. Disamping itu, *public relations* adalah fungsi manajemen yang mengidentifikasi sikap publik. Beranjak dari hakekat *public relations* inilah maka organisasi dapat merespon setiap krisis yang datang.

Pertama, praktisi *public relations* dapat melibatkan manajemen secara langsung dalam krisis. Ini berarti juga menolong memperkecil stress yang dialami oleh senior manajemen dalam mengambil keputusan tentang penanggulangan krisis. Dalam peristiwa kapal tenggelam di alur pelayaran yang ditangani Pelindo, hal yang dapat dilakukan *public relations* Pelindo ialah membuat laporan secara periodik mengenai progres dari krisis yang terjadi bahkan sekaligus melibatkan manajemen melalui kunjungan ke lokasi kejadian.

Kedua, tindakan komunikasi yakni apa yang harus dikatakan oleh perusahaan mengenai krisis kepada publik. Dalam hal ini informasi harus betul-betul dikemas dengan baik. Kebutuhan informasi akan menjadi sangat tinggi ketika perusahaan dalam situasi krisis. Karena itu informasi harus cepat tetapi juga akurat dan selalu di *update* dan hal tersebut merupakan prioritas utama. Media harus digandeng untuk memberikan informasi yang tepat dan akurat pada

publik dan masyarakat secara luas. Dalam peristiwa tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan Pontianak, masyarakat luas terutama di wilayah Kalimantan Barat sangat membutuhkan informasi dari pihak terkait termasuk Pelindo dalam mengatasi permasalahan yang ada. Karena keberhasilan dari proses evakuasi kapal yang tenggelam sangat diharapkan masyarakat agar kegiatan perekonomian kembali lancar. Untuk mengelola itu semua informasi yang dikeluarkan harus terpusat dan satu pintu, tentu saja untuk memudahkan lalu lintas informasi, karena itu perlu dibuat *crisis center* atau *emergency centre* dengan staf yang terlatih dari manajemen perusahaan. *Public Relations* harus berperan sebagai juru bicara dalam memberitahukan publik tentang apa yang terjadi, apa yang sedang dan akan dilakukan perusahaan dan apa yang harus dilakukan oleh publik. Hal tersebut merupakan pendekatan simbolik yang harus ditempuh organisasi (Gould & Kelly, 1974 dalam Putra, 1999: 96). Bahkan pada waktu krisis telah selesai ditanggulangi, peran *public relations* adalah memperbaiki hubungan dan posisi perusahaan di masyarakat secara umum dan *stakeholders* secara khusus.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Krisis

Krisis merupakan masalah yang mungkin dan hampir pasti terjadi di setiap organisasi. Begitu pula dengan krisis *public relations*, di mana permasalahannya lahir dari adanya mis-komunikasi antar publik dalam organisasi tersebut. Krisis adalah keadaan gawat dan genting, yang berarti organisasi tersebut berada dalam *turning point* di mana organisasi bisa menjadi lebih baik ataupun lebih buruk. Oleh karena itu, pengelolaan krisis menjadi faktor penting agar tidak mengarah pada kondisi yang sulit.

Menurut Laurence Barton, krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi untuk berdampak negatif. Kejadian ini bisa saja menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi (dalam Prayudi, 1998: 31).

Potensi krisis pada sebuah perusahaan hampir setiap waktu mengincar perusahaan baik itu yang berasal dari dalam ataupun luar perusahaan sehingga pemahaman akan krisis sangatlah diperlukan dan nantinya dilanjutkan pada pemahaman bagaimana mengelola sebuah krisis. Umumnya krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak punya implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya. Fearn-Banks mendefinisikan krisis sebagai “*a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company or industry, as well as its publics, products, services or good name*”

(Fearn-Banks 1996: 1). Biasanya sebuah krisis mengganggu transaksi normal dan kadang mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang dapat mengancam keberadaannya. Sebagai ancaman ia harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali setelah itu. Untuk itu Holsti melihat krisis sebagai “*situations characterized by surprise, high threat to important values, and a short decision time*” (Guth 1995: 125). Krisis membawa keterkejutan dan sekaligus mengancam nilai-nilai penting organisasi serta hanya ada waktu yang singkat untuk mengambil keputusan. Menurut Steve Fink, krisis merupakan keadaan yang tidak stabil dimana perubahan yang cukup menentukan mengancam, baik perubahan yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan akan memberikan hasil yang lebih baik (Fink 1986, *Crisis Management*).

Berdasarkan definisi diatas dapat dipahami bahwa krisis berdampak negatif terhadap organisasi. Organisasi yang memikirkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan dari suatu krisis akan berusaha untuk mempersiapkan diri sebelum krisis tersebut terjadi. Bahkan ada peluang dimana organisasi dapat mengubah krisis menjadi suatu kesempatan untuk memperoleh dukungan publik.

Jika dipandang dari kaca mata bisnis, suatu krisis akan menimbulkan hal-hal berikut:

1. Intensitas permasalahan akan bertambah.
2. Masalah akan menjadi sorotan publik baik melalui media massa, maupun informasi dari mulut ke mulut.

3. Masalah akan mengganggu kelancaran bisnis sehari-hari.
4. Masalah mengganggu nama baik perusahaan.
5. Masalah dapat merusak sistem kerja dan mengguncang perusahaan secara keseluruhan.
6. Masalah akan membuat pemerintah ikut melakukan intervensi (Nova 2009: 55).

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*). Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecah masalah dari krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang mungkin dilakukan. Strategi penerapan manajemen krisis dengan menerapkan skala prioritas pada sebuah isu, dan sebaiknya penerapan tersebut dilakukan pada saat dimana isu yang ada sudah sangat berpotensi menjadi krisis sehingga pengelolaan strategi tidak memerlukan pengeluaran yang lebih besar jika kasus tersebut berdampak lebih luas lagi.

Sebelum terjadi krisis dan berupaya menangani krisis, maka praktisi *public relations* harus mengetahui terlebih dahulu tipe atau jenis krisis yang mungkin akan muncul. Dengan demikian, sebelum melakukan tindakan atau respons terhadap krisis, praktisi *public relations* harus menentukan tipe krisis yang muncul. Hal ini diperlukan karena respons atau krisis sedikit banyak akan bergantung pada tipe krisis bersangkutan. Upaya yang cukup serius mengenai

tipe-tipe krisis dikemukakan Claudia Reinhardt (*How to Handle a Crisis*, 1987 dalam Cutlip-Center: 389) yang membuat kategori krisis berdasarkan waktu yaitu:

1. Krisis yang bersifat segera (*immediate crises*)

Tipe krisis yang paling ditakuti karena terjadi tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan. Tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan. Krisis jenis ini membutuhkan konsensus terlebih dahulu pada level manajemen puncak untuk mempersiapkan rencana umum (*general plan*) mengenai bagaimana bereaksi jika terjadi krisis yang bersifat segera agar tidak menimbulkan kebingungan, konflik, dan penundaan dalam menangani krisis yang muncul.

2. Krisis baru muncul (*emerging crises*)

Tipe krisis ini masih memungkinkan praktisi *public relations* untuk melakukan penelitian dan perencanaan terlebih dahulu, namun krisis dapat meledak jika terlalu lama tidak ditangani. Tantangan bagi *public relations* jika terjadi krisis jenis ini adalah meyakinkan manajemen puncak untuk mengambil tindakan perbaikan sebelum krisis mencapai tahapan krisis.

3. Krisis bertahan (*sustained crises*)

Tipe krisis ini adalah krisis yang tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi untuk mengatasinya (Morissan, 2008: 173).

2.2. Sebab Krisis

Krisis terjadi apabila ada benturan kepentingan antara berbagai kelompok di dalam organisasi tersebut. Namun secara global dapat dijelaskan bahwa penyebab krisis adalah:

1. Sebab umum:
 - a. Gangguan kesejahteraan dan rasa aman
 - b. Tanggung jawab sosial diabaikan
2. Sebab khusus:
 - a. Kesalahan pengelola yang mengganggu lapisan bawah
 - b. Penurunan profit yang tajam
 - c. Penyelewengan
 - d. Perubahan permintaan pasar
 - e. Kegagalan/penarikan produk
 - f. Regulasi dan deregulasi
 - g. Kecelakaan atau bencana alam

Krisis bisa datang dari mana dan kapan saja. Bencana alam, kesalahan manusia, dan kecelakaan industri dapat menyebabkan krisis. Seiring berjalannya waktu, permasalahan menjadi terakumulasi, dan dapat mengakibatkan situasi menjadi semakin parah. Krisis jarang terjadi karena satu faktor, umumnya terjadi karena akumulasi dari faktor-faktor yang lain juga. Penyebab krisis dapat dikategorikan menjadi :

1. Karena kesalahan manusia (*human error*)
2. Karena kegagalan teknologi

3. Karena alasan sosial (kerusuhan, perang, sabotase, teroris, dll)
4. Berkaitan dengan bencana alam (*natural disaster*)
5. Karena kesalahan strategi dari manajemen (Sen & Egelhoff, 1991: 79)

2.3. Anatomi Krisis

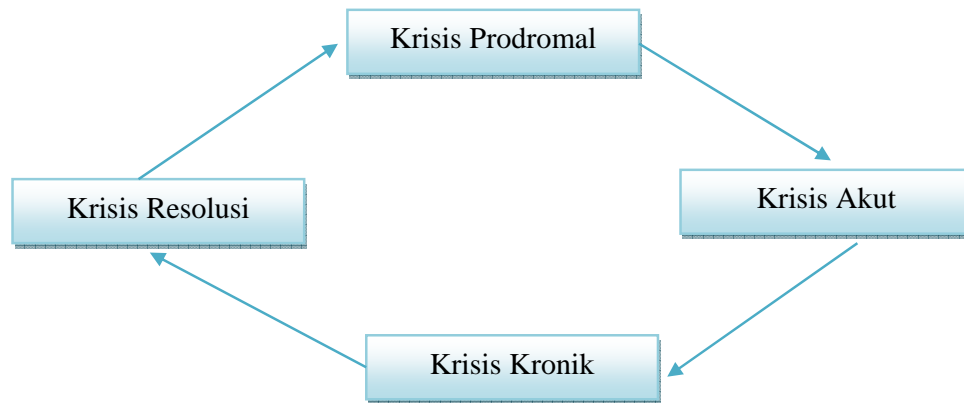
Untuk dapat menentukan strategi manajemen dan komunikasi krisis yang tepat dan kapan pelaksanaannya, maka perlu dipahami terlebih dahulu tahap-tahap dari suatu krisis. Krisis yang terjadi pada sebuah perusahaan terjadi dalam berbagai tahapan, bila sebuah perusahaan dapat mengantisipasi berbagai krisis yang ada maka tahapan krisis tidak perlu sampai pada tahapan yang membawa banyak kerugian bagi perusahaan.

Steven Fink, konsultan krisis terkemuka dari Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mengidentikkan krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Oleh karenanya Fink membagi tahapan yang dilalui suatu krisis dengan menggunakan terminologi kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Tahap-tahap itu menurut Fink adalah sebagai berikut:

- a. Tahap Prodromal
- b. Tahap akut
- c. Tahap Kronik
- d. Tahap Resolusi (penyembuhan)

Masing-masing tahap itu saling berhubungan dan membentuk siklus. Lamanya masing-masing tahap itu sangat tergantung pada sejumlah variable,

seperti bahaya, usia perusahaan, kondisi perusahaan, ketrampilan para manajer, dan komunikasi di dalam perusahaan itu sendiri. Siklus krisis berpola dapat dilihat pada bagan berikut ini:



Gambar 2.1

Steven Fink, *Crisis Management* (New York: Amacom, 1986: 26)

1. Tahap Prodromal

Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Padahal pada tahap ini, bukan pada tahap krisis sudah kronis (meledak), krisis sudah mulai muncul. Tahap prodromal sering disebut pula *warning stage* karena ia memberi sirene tanda bahaya mengenai sintom-sintom yang harus segera diatasi.

Mengacu pada definisi krisis, tahap ini juga merupakan bagian dari *turning point*. Bila manajemen gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini, krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius: tahap akut. Tahap prodromal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini:

1. Jelas sekali. Gejala-gejala awal kelihatan jelas sekali. Misalnya muncul selebaran gelap di masyarakat, ketika karyawan datang pada manajemen meminta kenaikan upah, atau ketika pihak manajemen berbeda pendapat secara tegas.
2. Samar-samar. Gejala yang muncul tampak samar-samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian. Misalnya, peraturan pemerintah (deregulasi), munculnya pesaing baru atau tindakan (ucapan) pemimpin opini. Semuanya terjadi secara samar-samar, ini artinya perusahaan atau organisasi memerlukan bantuan para analisis untuk menganalisis hal-hal yang samar-samar itu sebelum tergulung oleh ombak krisis.
3. Sama sekali tidak kelihatan. Gejala-gejala krisis bisa tidak terlihat sama sekali. Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya segalanya tampak baik-baik saja. Untuk itu perusahaan perlu melakukan *general check-up* secara rutin, misalnya 3 atau 6 bulan sekali, dengan memanggil konsultan. Metode yang biasanya dipakai adalah manajemen audit yang menyangkut segala aspek di dalam perusahaan.

Para ahli krisis umumnya sependapat bahwa sekalipun krisis pada tahap ini sangat ringan, pemecahan dini secara tuntas sangat penting. Alasannya adalah karena masih mudah untuk ditangani sebelumnya ia memasuki tahap akut, sebelum meledak, dan sebelum menimbulkan komplikasi.

2. Tahap Akut

Meski bukan di sini awal mulanya krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar atau sama sekali tidak jelas itu mulai kelihatan jelas.

Dalam banyak hal, krisis yang akut sering disebut sebagai *the point of no return*. Artinya sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan (prodromal) tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain yang akan muncul amat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis. Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh kompleksnya permasalahan (Kasali, 2000: 229).

3. Tahap Kronis

Tahap ini disebut sebagai tahap *recovery* atau *self analysis*. Di dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. Berakhirnya tahap akut dinyatakan dengan langkah-langkah pembersihan.

4. Tahap Resolusi (Penyembuhan)

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, tetap perlu berhati-hati, karena riset dalam kasus-kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini.

Krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali keadaan semula di tahap prodromal (Kasali, 2000 : 230).

2.4. Mengelola Krisis

Untuk mengelola krisis langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah (Kasali, 1994: 231-233):

1. Identifikasi Krisis

Untuk dapat mengidentifikasi suatu krisis, praktisi *public relations* perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Hari itu tim diterjunkan dan mengumpulkan data, hari itu pula kesimpulan harus ditarik. Hal ini hanya dimungkinkan bila praktisi *public relations* mempunyai kecakapan dan kepekaan untuk mengumpulkan data.

Pekerjaan ini dilakukan persis seperti seorang dokter melakukan diagnosis, meneliti simpton dan *set back* untuk memperoleh gambaran yang utuh. Untuk mengidentifikasi krisis, perusahaan bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan seperti para ilmuwan di universitas, para akademisi, futurolog atau pengamat, dan konsultan.

2. Analisis Krisis

Praktisi *public relations* bukanlah sekadar petugas penerangan yang melulu mengandalkan aksi. Sebelum melakukan komunikasi, *public relations* harus melakukan analisis atas masukan yang diperoleh. Analisis ini adalah "pekerjaan belakang meja" dengan keahlian membaca

permasalahan. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang saling berkaitan.

3. Isolasi Krisis

Krisis dianggap sebagai penyakit dan untuk mencegah krisis menyebar luas maka krisis harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

4. Pilihan Strategi

Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada tiga strategi generik untuk menangani krisis, yakni:

a. Defensive Strategy (Strategi Defensif).

Langkah-langkah yang diambil meliputi hal-hal seperti:

- Mengulur waktu
- Tidak melakukan apa-apa (*not in action* atau *low profile*), dan
- Membentengi diri dengan kuat (*stone walling*)

b. Adaptive Strategy (Strategi Adaptif).

Langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas, seperti:

- Mengubah kebijakan
- Modifikasi operasional
- Kompromi
- Meluruskan citra

c. *Dynamic Strategy* (Strategi Dinamis).

Strategi ini sudah bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Pilihannya adalah:

- Merger dan akuisisi
- Investasi baru
- Menjual saham
- Meluncurkan produk baru/menarik peredaran produk lama
- Menggandeng kekuasaan
- Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

5. Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Umumnya strategi generik dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidance* agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Berbeda dari strategi generik, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada:

- Perusahaan (beserta cabang)
- Industri (gabungan usaha sejenis)
- Komunitas
- Divisi-divisi perusahaan

2.5. Strategi Manajemen Krisis

Manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya (Fearn – Banks, dalam Prayudi, 1998: 2)

Manajemen krisis yang efektif tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis tapi juga ada kalanya dapat memberikan organisasi reputasi yang lebih positif dari sebelum terjadi krisis. Krisis dalam kaca mata *public relations* tidak selalu diidentikkan dengan ancaman. Krisis, apakah itu disebabkan oleh faktor internal (konflik karyawan, konflik manajemen, kegagalan produk) ataupun faktor eksternal (tuntutan konsumen, perubahan kebijakan pemerintah ataupun konflik elit politis) seringkali dianggap sebagai sebuah kesempatan untuk membangun citra secara lebih cepat. Tentu saja, itu sepenuhnya tergantung pada bagaimana krisis tersebut dikelola. Dan juga, bagaimana krisis bisa diprediksi sejak awal.

Ada tujuh komponen yang harus diperhatikan dalam perencanaan manajemen krisis menurut Prayudi antara lain:

- 1) Adanya mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Peran manajemen adalah dalam meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis. Dalam hal ini perlu dirancang suatu sistem peringatan dini berupa sistem pelaporan *top-down* dan *bottom-up*.
- 2) Pengidentifikasian khalayak yang terpengaruh. Siapa saja yang terkena dampak langsung maupun tidak langsung oleh krisis.

- 3) Prosedur yang diikuti selama krisis. Biasanya berisi daftar yang harus dikerjakan, rangkaian langkah-langkah yang harus diikuti pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis, dan prosedur komunikasi.
- 4) Rencana kontingensi untuk melanjutkan aktivitas selama krisis. Berisi berbagai kemungkinan tentang fasilitas alternatif, pelayanan kepada pasar atau konsumen, atau kemungkinan menarik produk.
- 5) Pengangkatan dan pelatihan tim manajemen krisis. Pembentukan tim manajemen krisis menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan, seperti *public relations*, hukum, atau produksi.
- 6) Rencana komunikasi krisis. Meliputi siapa saja yang akan ditunjuk menjadi juru bicara dan mengontrol informasi yang harus dikeluarkan agar tidak membingungkan khalayak sasaran, pemilihan media, dan penentuan pesan yang akan dikomunikasikan.
- 7) Evaluasi terhadap krisis. Strategi manajemen yang baik setidaknya harus memperhatikan komponen-komponen diatas.

Krisis merupakan perubahan dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan menjadi terganggu. Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Manajemen harus tahu skenario terburuk yang akan terjadi dan mempunyai *contingency plan* dalam menghadapinya. Manajemen dapat menanggulangi krisis dengan melakukan langkah-langkah berikut:

1. Peramalan krisis (*forecasting*)

Manajemen krisis bertujuan untuk menekan faktor-faktor resiko dan faktor ketidakpastian seminimal mungkin. Setiap perusahaan menghadapi masa depan yang selalu berubah dan arah perubahannya tidak bisa diduga (*uncertainly condition*). Untuk itu peramalan terhadap krisis (*forecasting*) perlu dilakukan pada situasi pra-krisis. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi di dunia bisnis. Untuk memudahkannya, manajemen dapat melakukan peramalan (*forecasting*) dengan memetakan krisis pada peta barometer krisis.

2. Pencegahan krisis (*prevention*)

Langkah-langkah pencegahan sebaiknya diterapkan pada situasi pra krisis. Untuk mencegah kemungkinan terjadinya krisis. Namun, jika krisis tidak dapat dicegah, manajemen harus mengupayakan agar krisis tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar. Untuk itu, begitu terlihat tanda-tanda krisis, segera arahkan ke tahap penyelesaian.

3. Intervensi krisis (*intervantion*)

Langkah intervensi dalam situasi krisis bertujuan untuk mengakhiri krisis. Pengendalian terhadap kerusakan (*damage control*) dilakukan pada tahap akut. Langkah-langkah pengendalian terhadap kerusakan diawali dengan identifikasi, isolasi (*pengucilan*), membatasi (*limitation*), menekan (*reduction*), dan diakhiri dengan pemulihan (*recovery*) (Nova 2009: 142).

Gonzales-Herrero dan Pratt memperkenalkan konsep strategi manajemen yang cukup lengkap dengan tetap mengacu pada tahapan krisis yang sudah ada (dalam Prayudi, 1998: 37) langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Manajemen Isu

Pada tahapan ini organisasi mengambil langkah-langkah agar bisa mengadakan rencana pencegahan agar isu-isu tidak menjadi krisis yang real. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a. Memonitor lingkungan, mencermati trend/isu baru di masyarakat yang mungkin mempengaruhi organisasi di masa datang.
- b. Mengumpulkan data atas isu-isu yang berpotensi menjadi krisis dan mengevaluasinya.
- c. Mengembangkan strategi komunikasi dan berkonsentrasi pada usaha mencegah terjadinya krisis.

Satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan belajar dari krisis yang dihadapi oleh organisasi lain yang sama dengan aktivitas organisasi kita.

2. Perencanaan pencegahan

Perencanaan merupakan landasan dari manajemen krisis. Ketika isu dipandang telah melewati batas-batas manajemen isu, ketika krisis dianggap mengancam atau ketika isu berubah dengan cepat, organisasi harus menggunakan kumpulan informasi dan system peringatannya untuk memonitor krisis dengan hati-hati. Ada beberapa langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini antara lain:

- a. Menyusun kebijakan proaktif mengenai isu tersebut.
- b. Menganalisa hubungan organisasi dengan stakeholders.
- c. Mempersiapkan rencana kontingensi.
- d. Merancang anggota tim manajemen krisis yang potensial.
- e. Menunjuk dan melatih wakil organisasi (juru bicara).
- f. Menentukan pesan, sasaran dan media yang akan digunakan dalam menerapkan rencana komunikasi krisis.

3. Krisis Terjadi

Bila saja rencana pencegahan yang disusun tidak berhasil sesuai dengan yang diharapkan, sehingga krisis pun terjadi. Langkah-langkah yang diambil adalah:

- a. Memperbaiki atau mengimplementasikan rencana krisis.
- b. Mengkomunikasikan tindakan yang diambil untuk mengatasi krisis pada publik organisasi.
- c. Menangani publik yang kena dampak.
- d. Mencari dukungan pihak ketiga dari para ahli.
- e. Menerapkan program komunikasi internal dan menjalankan program sehari-hari dengan normal.

4. Pasca Krisis

Organisasi biasanya mengambil langkah-langkah demi perbaikan dalam menghadapi krisis di masa datang, seperti :

- a. Tetap menjalin hubungan dengan publik organisasi.
- b. Memantau isu atau krisis yang mengancam

- c. Menginformasikan melalui media atau tindakan yang diambil, jika dianggap perlu.
- d. Evaluasi atau rencana krisis yang ada dan kemudian menyertakan *feedback* atas rencana krisis yang ada.
- e. Mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang untuk mengurangi kerusakan yang diakibatkan oleh krisis.

Berbagai strategi utama yang digunakan untuk mengantisipasi berbagai krisis yang terjadi pada perusahaan pada hakekatnya sama pada setiap perusahaan namun dalam penerapannya dapat menjadi berbeda-beda dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan seperti luas tidaknya dampak sebuah krisis, waktu terjadinya krisis dan orientasi serta karakteristik dari perusahaan dimana strategi tersebut diterapkan.

Krisis juga dianggap sebagai “*turning point of history life*”, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, ke arah negatif maupun positif, tergantung pada reaksi yang diperlihatkan oleh individu, kelompok, masyarakat, atau pemerintah. Webster mendefinisikan krisis sebagai titik balik (*turning point*) untuk menuju keadaan lebih baik atau lebih buruk (*turning point for the better or worse*) jadi lebih dari suatu situasi ini, mungkin perusahaan atau organisasi dapat menjadi lebih baik atau lebih buruk (Ngurah 1999: 85). Apakah krisis akan menjadikan organisasi menjadi lebih baik atau lebih buruk sangat tergantung pada bagaimana pihak manajemen mempersepsikan dan kemudian merespon situasi tersebut atau sangat tergantung pada pandangan, sikap atau tindakan yang diambil terhadap krisis tersebut

(Hardjana 1998: 15). Jika manager sebuah organisasi melihat lingkungan organisasinya potensial menghasilkan bencana, maka ia akan melihat pentingnya perencanaan krisis sebagai bagian dari perencanaan strategis dan mengalokasikan sumberdaya yang memadai untuk itu (Wisnblit 1989:33 dalam I Gusti Ngurah Putra 1999: 85)

2.6. Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis adalah komunikasi antara organisasi dengan publik sebelumnya, selama, dan setelah kejadian krisis. Komunikasi ini dirancang melalui program-program untuk meminimalisir kerusakan terhadap citra organisasi (Frearn Banks, dalam Prayudi 1998: 38).

Ketika organisasi mengalami krisis maka kebutuhan akan informasi seputar krisis terus meningkat. Hal ini karena berkaitan dengan berbagai kepentingan publik organisasi tersebut. Publik organisasi yang memiliki kepentingan akan merasa khawatir ketika organisasi mengalami krisis. Kekhawatiran ini dapat mengarah pada tindakan-tindakan yang mungkin merugikan organisasi, seperti penarikan modal, mundurnya investor dan sebagainya.

Menurut Coombs (1994) (dalam Prayudi, 1998: 39) ada lima strategi yang biasanya digunakan dalam komunikasi krisis, yaitu:

1. *Non – existence strategies*. Strategi ini diterapkan oleh organisasi yang kenyataannya tidak mengalami krisis, namun ada rumor bahwa organisasi sedang menghadapi krisis. Bentuk pesan bisa berupa

penyangkalan (*denial*), penjelasan disertai alasan (*clarification*), menyerang pihak penyebar rumor (*attack*), dan mengancam berdasarkan hukum (*intimidation*).

2. *Distance strategies*. Digunakan organisasi yang mengakui adanya krisis dan berusaha untuk memperlemah hubungan antara organisasi dengan krisis yang terjadi. Bentuk pesan bisa berupa penolakan bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negatif dan penyangkalan kemauan (*excuse*) dan melakukan klaim bahwa kerusakan yang terjadi tidak serius (*justification*).
3. *Ingratiation strategies*. Strategi ini digunakan organisasi dalam upaya mencari dukungan publik. Bentuk pesan bisa berupa pengingatan kepada publik akan hal-hal positif yang dilakukan organisasi, menempatkan krisis dalam konteks yang lebih besar, dan mengatakan hal-hal baik yang dilakukan publik (*praising others*).
4. *Mortification strategies*. Organisasi berusaha meminta maaf dan menerima kenyataan bahwa memang benar terjadi krisis. Bentuknya bisa berupa kompensasi kepada korban, meminta maaf kepada publik, dan mengambil tindakan untuk mengurangi krisis.
5. *Surffering strategies*. Organisasi menunjukkan bahwa ia juga menderita sebagaimana korban dan berusaha memperoleh dukungan dan simpati publik.

Sebuah rencana komunikasi krisis yang baik paling tidak mempertimbangkan publik organisasi, model komunikasi yang mencakup tujuan

untuk masing-masing publik, pesan yang harus disampaikan, juru bicara, dan upaya mendapatkan dukungan pihak ketiga. Dalam upaya komunikasi krisis, bentuk modis yang biasa digunakan oleh *public relations* akan banyak membantu seperti:

- a. *Press release*, merupakan pernyataan tertulis yang menjelaskan bagaimana organisasi menangani krisis dan pimpinan yang berwenang.
- b. *Press kits*, merupakan map yang berisi beberapa *press release* yang memiliki nilai berita bagi media massa. Biasanya perusahaan juga melampirkan profil organisasi, atau daftar telepon juru bicara perusahaan.
- c. *Konferensi pers*, merupakan upaya agar media massa menerima informasi yang tepat dari juru bicara organisasi dan menghindari mis-informasi seandainya wawancara dilakukan secara terpisah.
- d. *Newsletter*, merupakan publikasi perusahaan yang berisi berita dan perkembangan terbaru perusahaan (Prayudi, 1998: 39-40)

Walaupun ada media lain seperti aktivitas sosial yang dijalankan organisasi, keempat media diatas termasuk yang sering dilakukan. Pendekatan dengan komunikasi interpersonal dan dua arah biasanya akan mendapatkan dukungan dari publik.

Komunikasi krisis perlu disusun dengan mempertimbangkan model komunikasi, strategi pesan, publik organisasi dan tujuan perusahaan secara luas.

Upaya membina hubungan dengan publik sejak dini merupakan faktor pendukung krusial ketika perusahaan mengalami krisis.

Organisasi harus menyadari bahwa kerusakan yang mungkin ditimbulkan oleh krisis adakalanya tidak terduga, karena dapat mengakibatkan kebangkrutan, pengambilalihan kendali dan usaha jatuhnya nama baik (*good image*), menurunnya permintaan atas produk dan jasa, dan rusaknya kinerja organisasi.

2.7. Peran *Public Relations*

Pada dasarnya *public relations* merupakan bidang atau fungsi manajemen yang diperlukan oleh setiap organisasi, baik itu organisasi yang bersifat komersial (perusahaan) maupun organisasi yang bersifat non komersial, seperti yayasan, lembaga pemerintah dan sebagainya. Kebutuhan akan keberadaan *public relations* dalam suatu organisasi, merupakan salah satu elemen yang menentukan kelangsungan suatu organisasi secara positif. Disini *Public Relations* memiliki arti penting sebagai sumber informasi yang mampu menjembatani antara kepentingan organisasi dan kepentingan masyarakat atau pihak-pihak yang terkait di dalamnya.

Menurut Rex F. Harlow yang mengidentifikasi 472 definisi *Public Relations*:

Public Relations merupakan fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerjasama; melibatkan manajemen dalam permasalahan, membantu manajemen mampu menanggapi opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama (Cutlip et, al, 2000:4).

Keberadaan *public relations* dalam sebuah organisasi atau perusahaan diharapkan akan menjadi mata dan telinga serta tangan kanan bagi organisasi-organisasi yang ada dalam hubungannya dengan publik. Peran *public relations* antara lain:

1. *Expert Preciber*

Sebagai ahli praktisi *public relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu untuk mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.

2. *Common Fasilitator*

Dalam hal ini praktisi *public relations* bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publik dari organisasi yang bersangkutan sekaligus harus mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan dan harapan organisasi kepada publiknya.

3. *Problem Solving Fasilitator*

Merupakan bagian tim manajemen untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasehat (*advisor*) hingga mengambil tindakan eksekusi atau keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara professional dan rasional.

4. *Communication Technician*

Hanya menyediakan layanan teknis komunikasi dan sistem komunikasi dalam organisasi tergantung dari masing-masing bagian atau tindakan (Ruslan, 2001: 21-23).

Peran *public relations* dalam sebuah organisasi adalah sebagai mediator atau komunikator antara organisasi yang bersangkutan dengan publik-publik yang terkait. Melakukan komunikasi untuk memunculkan pemahaman dan penerimaan dari publiknya, dalam proses penerimaan publik ini perusahaan perlu memperhatikan hubungan yang harmonis dengan masyarakatnya, seperti terbuka, jujur, *fair*, serta konsisten. Ketika perusahaan dalam kondisi krisis sekalipun, *public relations* merupakan bagian dari tim manajemen yang berperan sebagai pemberi masukan sampai pada proses pengambilan keputusan dalam mengatasi krisis itu sendiri.

2.8. Peran *Public Relations* di Masa Krisis

Kehadiran *public relations* bagi suatu instansi, organisasi, atau perusahaan memang dirasakan menjadi sebuah keharusan. Pelbagai kegiatan, peristiwa, bahkan kasus yang melibatkan kepentingan masyarakat semakin menuntut hadirnya pengelolaan *public relations* yang handal. Terlebih dalam situasi krisis peran *public relations* menjadi sangat krusial. Peran *public relations* dalam mencegah dan menanggulangi krisis sangatlah penting dan merupakan jawaban untuk pemecahan masalah yang ada.

Public Relations merupakan fungsi manajemen pro-aktif yang melakukan upaya memantau trends, kejadian, *issue-issue* yang dapat timbul dan mengganggu hubungan-hubungan penting di perusahaan. Upaya pemantauan secara kontinyu yang dilakukan oleh *public relations* melalui hubungan informal, dan lain-lain, akan memberikan manfaat yang besar pada perusahaan ketika krisis terjadi.

Krisis tidak bisa menjadi pilihan yang dapat ditolak oleh organisasi. Krisis hidup dan terus berkembang seiring dengan lajunya organisasi dan lajunya komunikasi organisasi tersebut. Ketika krisis muncul maka peluangnya adalah memmanage krisis tersebut menjadi lebih terkendali. *Public Relations* hadir sebagai bagian dalam organisasi yang menjembatani antara organisasi dengan publiknya.

Keputusan *public relations* dalam penanganan situasi krisis bukanlah keputusan yang mengandalkan intuisi belaka melainkan berdasar pada riset dan keputusan top manajemen dengan dasar pertimbangan dari *public relations*, dimana posisi *public relations* seharusnya berdekatan atau memiliki akses langsung dengan top manajemen. Sehingga ketika *public relations* berperan sebagai mata, telinga dan corong dari perusahaan, *public relations* tidak bergerak sendiri melainkan bergerak bersama seluruh komponen organisasi tersebut. Terlebih jika krisis tengah melanda perusahaan. Karena itu peran *public relations* yang dewasa ini lebih ditekankan pada membantu pemecahan masalah di perusahaan menjadi suatu keharusan. Manajemen Krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap *public relations*, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting.

Public Relations memiliki peran penting dalam merencanakan program persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis selesai ditanggulangi. Hal itu hanya dimungkinkan bila praktisi *public relations* mengenal gejala-gejala krisis dari awal dan melakukan tindakan

yang terintegrasi dengan aktor-aktor penting lainnya dalam perusahaan. Ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan *public relations* dalam krisis antara lain:

1. Pendalaman data dan fakta

Melakukan riset mendalam mengenai isu yang berkembang. Riset yang dikembangkan secara kualitatif.

2. Menyiapkan paket informasi

Menyiapkan *information sheets* standar yang berisi berbagai informasi yang diberikan oleh *Public Relations* kepada semua *stakeholders*.

3. Membuat batasan isu dan dampaknya

Menganalisis dan membuat batasan setiap isu tentang dampak yang mungkin ditimbulkan bagi masyarakat atau konsumen pengguna produk.

4. Posisikan citra perusahaan

Pastikan bagaimana citra perusahaan akan diposisikan dihadapan publik berkaitan dengan isu yang sedang berkembang.

5. Siapkan Tim *Crisis Centre*

Siapkan tim yang siap dipakai ketika krisis benar-benar terjadi, serta buat simulasi untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

6. Menunjuk *Unofficial Spoke Persons*

Crisis Center sebaiknya tidak hanya melibatkan internal perusahaan (*official person*) tapi juga pihak lain atau pihak ketiga yang direkrut untuk membantu menyelesaikan krisis (Agung 2005: 38)

2.9. Fungsi dan Peran *Public Relations* dalam Manajemen Krisis

Public Relations bertujuan menegakkan dan mengembangkan suatu citra yang menguntungkan bagi organisasi, perusahaan, atau produk barang dan jasa terhadap para khalayak sasaran yang terkait yaitu publik internal dan publik eksternal. Menurut Ahmad S. Adnan Putra yang berkaitan dengan fungsi-fungsi *public relations* secara integral melekat pada manajemen suatu perusahaan/lembaga yaitu mengidentifikasi permasalahan yang muncul, identifikasi unit-unit sasarannya, mengevaluasi mengenai pola dan kadar sikap tindak unit sebagai sasarannya, pemilihan opsi atau unsur taktikal strategis *public relations*, mengidentifikasi dan mengevaluasi terhadap perubahan kebijaksanaan atau peraturan pemerintah dan sebagainya, langkah terakhir adalah menjabarkan strategis *public relations*, serta taktik atau cara menerapkan, mengkomunikasikan dan penilaian atau evaluasi hasil kerja.

Adapun peranan *public relations* dalam manajemen suatu organisasi terlihat pada aktivitas pokok yaitu:

- 1) Mengevaluasi sikap opini publik.
- 2) Mengidentifikasi kebijakan dan prosedur organisasi perusahaan dengan kepentingan publik.
- 3) Merencanakan dan melaksanakan penggiat aktivitas *public relations* (Ruslan, 1999: 22).

Peran *public relations* dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen yaitu berperan sebagai:

1) *Communications*

Kemampuan sebagai komunikator baik secara langsung, melalui media cetak/elektronik dan lisan, di samping itu juga bertindak sebagai mediator dan persuader komunikasi manajemen yang dalam prakteknya bersifat tiga dimensi yaitu komunikasi verbal dan komunikasi vertical, horizontal dan eksternal.

2) *Back Up Manajemen*

Melaksanakan dukungan atau menunjang kegiatan lain, seperti bagian manajemen promosi, pemasaran, operasional, personalia dan sebagainya untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu kerangka tujuan pokok perusahaan.

3) *Image Makes*

Menciptakan suatu citra publikasi yang positif merupakan prestasi, reputasi dan sekaligus menjadi tujuan utama bagi aktivitas *public relations* di dalam melaksanakan manajemen kehumasan suatu lembaga organisasi dan produk yang diwakilinya (Ruslan, 1999: 25)

Pada saat krisis berlangsung, seorang *public relations* perusahaan haruslah dapat melakukan hal-hal dibawah ini (Dr. Ditta Ama Borsega, jurnal ISKJ, No. 2, 1998: 10 dalam skripsi Putri Dinda)

Manajemen memperkecil stress yang dialami oleh senior manajemen dalam mengambil keputusan cara menanggulangi krisis *public relations* dapat menyediakan laporan singkat tapi akurat mengenai informasi-informasi yang

dibutuhkan mengenai kelompok-kelompok masyarakat yang penting seperti media massa, para buruh dan keluarga mereka.

Mengatur didirikannya *Emergency Center* di mana anggota staf *public relations* yang terlatih dapat memberikan masukan dan tanggapan terhadap permintaan akan informasi faktual dan hubungan dengan media massa.

Mulai mengumpulkan latar belakang informasi mengenai perusahaan untuk didistribusikan kepada media massa dan kelompok kepentingan masyarakat lainnya. Tindakan ini sangat penting untuk menunjukkan keinginan berkomunikasi secara terbuka dan jujur.

Menjamin bahwa perusahaan sangat prihatin dan memperhatikan konsekuensi manusia yang terjadi dari krisis ini.

2.10. Penelitian Sebelumnya

Sebelum dilakukan penelitian tentang “Analisa Manajemen Krisis PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal di Alur Pelayaran Pelabuhan”, pernah juga dilakukan penelitian oleh Imaculata Sola pada tahun 2006 tentang “Analisis Manajemen Krisis Hubungan Karyawan Dengan Pihak Manajemen Pada PT. GARUDA Indonesia” dan Irwan Syahputra pada tahun 2006 tentang “Strategi Manajemen Krisis PT. PERTAMINA(Persero) UP V Balikpapan Dalam Kasus Ditemukannya *Sludge Oil* Di Perairan Teluk Balikpapan” yang mana kedua peneliti ini merupakan mahasiswa jurusan Ilmu Komunikasi UPN “Veteran” Yogyakarta. Kedua penelitian tersebut menggunakan metode diskriptif kualitatif. Data yang

diperoleh adalah dari hasil wawancara, observasi, dan tinjauan pustaka. Hasil penelitian tersebut sangat penting untuk diungkap, karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

1). “Analisis Manajemen Krisis Hubungan Karyawan Dengan Pihak Manajemen Pada PT. GARUDA Indonesia” (Imaculata Sola, 153000114)

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Imaculata, pada dasarnya tiap perusahaan memiliki resiko terkena krisis, baik krisis dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Seperti yang dialami oleh manajemen PT. Garuda Indonesia pada tahun 2006, krisis terjadi karena adanya konflik antara karyawan dan pihak manajemen. Dalam penelitian ini, lebih difokuskan pada penerapan strategi dengan peran *public relations* dalam mengatasi konflik antara pihak manajemen dengan karyawan, serta dalam usahanya memperbaiki atau meningkatkan citra perusahaan. Langkah berani diambil manajemen Garuda dengan memutuskan kebijakan baru bagi karyawan, agar permasalahan terutama yang mengancam citra perusahaan terselesaikan.

2). “Strategi Manajemen Krisis PT. PERTAMINA (Persero) UP V Balikpapan Dalam Kasus Ditemukannya *Sludge Oil* Di Perairan Teluk Balikpapan” (Irwan Syahputra, 153020231)

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Irwan mengenai krisis pada perusahaan pertambangan yang rentan dengan adanya isu kerusakan lingkungan. PT. Pertamina (Persero) UP V Balikpapan mendapat tekanan karena dianggap melakukan tindak pencemaran lingkungan dengan ditemukan *sludge oil* di

perairan teluk Balikpapan. Manajemen Pertamina menggunakan strategi manajemen krisis dengan mengimplementasikan program *public relations* perusahaan. *Public Relations* perusahaan berupaya berhubungan dengan media untuk menunjukkan bahwa perusahaan tidak bersalah dengan melakukan penelitian dan mengumpulkan data dan fakta. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk upaya mengurangi berbagai pemberitaan miring yang ada di media.

Beberapa penelitian yang telah dipaparkan diatas yang digunakan peneliti sebagai bahan pijakan untuk melakukan penelitian, memiliki kesamaan dalam penggunaan metode deskriptif. Adapun perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, ruang lingkup penelitian, fokus penelitian, serta tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini, lebih di fokuskan pada penerapan strategi manajemen krisis yang dilakukan Pelindo Pontianak dalam mengatasi permasalahan akibat kecelakaan dan mengurangi dampak krisis yang merugikan banyak pihak. Jadi, penelitian ini merupakan penelitian yang benar-benar peneliti lakukan sendiri dan hasilnya diperoleh tanpa mengambil proses dan hasil penelitian yang pernah di lakukan sebelumnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan ke dalam penelitian kualitatif deskriptif yang berusaha untuk mengembangkan konsep-konsep. Bertujuan mengetahui konsep manajemen krisis yang digunakan oleh PT Pelindo II (Persero) Cabang Pontianak dalam kasus tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan dan membandingkannya dengan teori yang digunakan. Pendekatan dengan menggunakan penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan sistem sosial, peristiwa atau hubungan sosial.

Penelitian ini memiliki ciri antara lain data yang dikumpulkan mula-mula disusun dan dijelaskan kemudian dianalisis mengenai strategi manajemen krisis PT Pelindo II (Persero) dalam menangani kasus tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan. Jenis penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi teliti dan penuh nuansa yang lebih berharga daripada sekedar pernyataan jumlah ataupun frekuensi dalam bentuk angka (Sutopo, 2002: 3). Metode deskriptif juga dapat diuraikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau menuliskan keadaan subjek atau objek penelitian suatu lembaga, masyarakat dan lain-lain.

Qualitative research (riset kualitatif) merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur *statistic* atau cara kuantifikasi lainnya. Pendekatan

kualitatif diharapkan mampu menghasilkan suatu uraian mendalam tentang ucapan, tulisan, dan tingkah laku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, organisasi tertentu dalam suatu konteks *setting* tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif dan *holistic* (Bogdan and Taylor, 1992: 22).

Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapat pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut (Ruslan, 2003).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak, Jln.Pak Kasih No. 11 Pontianak 78112, Kalimantan Barat.

3.3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa:

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari informan di PT Pelindo II (Persero) Pontianak.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan mengutip dari sumber lain yang bertujuan untuk melengkapi data primer, seperti: literatur, dokumentasi perusahaan, kliping pemberitaan pada media massa, baik

berupa data yang telah di dokumentasikan maupun berdasarkan wawancara dengan responden yang memiliki informasi tambahan serta sumber-sumber lainnya.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian, yaitu selain mengenai kinerja manajemen PT. Pelindo II (Persero) Pontianak, peneliti mengamati secara langsung aktivitas-aktivitas yang ada di pelabuhan Dwikora Pontianak dan mencoba memahami, mencari tahu keterkaitan dan dampak-dampak situasi krisis pada masyarakat secara luas. Ini perlu dilakukan karena dari sini dapat diketahui data secara akurat, bagaimana pihak manajemen Pelindo berusaha untuk keluar dari masalah yang dialami perusahaannya. Data yang didapatkan peneliti dari observasi ini berupa data sekunder berupa dokumentasi kegiatan disekitar pelabuhan, wawancara pengguna jasa pelabuhan dan buruh bongkar muat di terminal peti kemas untuk menambah informasi. Fungsi observasi dalam penelitian deskripsi adalah menjelaskan dan merinci gejala yang terjadi. Bentuknya berupa observasi tak berpartisipasi, karena masalah yang diteliti sudah terjadi dan teratasi. Menyesuaikan dengan konteks ilmu komunikasi, penelitian dengan metode pengamatan atau observasi dilakukan peneliti untuk melacak secara sistematis dan langsung gejala-gejala komunikasi terkait dengan persoalan-persoalan mengenai kasus tenggelamnya kapal di

alur pelayaran pelabuhan yang dikelola oleh manajemen Pelindo. Langsung dalam arti bahwa peneliti hadir dan mengamati kejadian-kejadian di lokasi dan sistematis menunjuk pada karakter penanganan krisis oleh manajemen PT Pelindo Pontianak.

b. Wawancara

Melakukan percakapan dengan sumber yang berhubungan langsung pada kejadian yang sedang diamati oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang lebih objektif dan sesuai dengan pendekatan yang digunakan oleh peneliti. Pertanyaan yang diajukan meliputi pertanyaan formal yakni tentang awal mula perusahaan mengalami krisis hingga pada strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk mengantisipasi berbagai kejadian tersebut. *Interview* atau wawancara merupakan alat pengumpulan data yang sangat penting dalam penelitian komunikasi kualitatif yang melibatkan manusia sebagai subyek (pelaku) sehubungan dengan realitas atau gejala yang dipilih untuk diteliti. Dalam hal ini subyek sebagai sumber yang diwawancarai adalah pihak manajemen PT. Pelindo II (Persero) Pontianak yang berwenang memberikan informasi (Asisten Manager Sumber Daya Manusia (SDM): Bapak Evan Haryadi, Supervisor Renbang SDM: Bapak Hendra Irawan, Advisor Pemasaran & Pelayanan Pelanggan: Bapak Arfendi, Supervisor Pemasaran & Humas: Bapak Satmuhar, Advisor Manajemen Resiko & Jaminan Mutu: Bapak Iswan Santoso, dan Asisten General Manager: Tonny Hendra Cahyadi serta beberapa karyawan Pelindo II Pontianak).

c. Studi pustaka

Untuk mengumpulkan data-data dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan berbagai macam data dan teori yang dikumpulkan melalui buku-buku, internet, majalah, surat kabar, makalah, seminar dan informasi sebagai penunjang penelitian serta bahan-bahan tertulis lainnya sebagai dasar penulisan. Data yang dikumpulkan berupa dokumentasi yang berhubungan dengan kasus tenggelamnya kapal di alur pelabuhan yang dimiliki Pelindo, serta materi-materi konsep tentang manajemen krisis dengan pendekatan *public relations* dalam berbagai bahan tertulis yang dikumpulkan.

3.5. Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggambarkan metode deskriptif dengan analisis kualitatif berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan dan kepustakaan. Data dianalisis secara detail dan sistematis sehingga dapat menjelaskan implementasi strategi *Public Relations* dan manajemen krisis PT Pelindo II (persero) cabang Pontianak pada kasus tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan.

Salah satu karakteristik utama dalam melakukan analisis data kualitatif adalah kemampuan menganalisa dengan mencermati data-data yang ada, untuk kemudian diinterpretasi berdasarkan kerangka pemikiran atau kerangka teori yang digunakan. Dalam menganalisa data kualitatif, terdapat empat komponen utama yaitu pengumpulan data, reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan. Semuanya saling berkaitan dan menentukan hasil akhir analisis.

a. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan berdasarkan teknik pengumpulan data yang telah dipaparkan diatas yang meliputi observasi, wawancara, mencatat dokumen dan studi pustaka.

b. Reduksi Data

Merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan abstraksi data (kasar) yang ada dalam *fieldnote*. *Fieldnote* merupakan catatan hasil wawancara dan observasi pada penelitian data kualitatif. Reduksi data adalah bagian dari analisis yang mempersingkat dan membuat fokus serta membuang hal yang tidak penting, mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan.

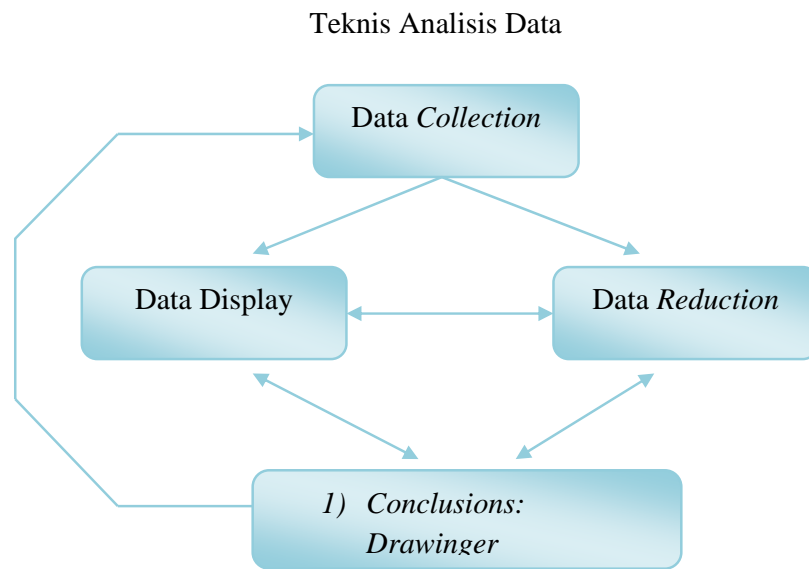
c. Sajian Data

Sajian informasi dalam bentuk kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Sajian data ini harus mengacu pada rumusan masalah yang dijadikan sebagai pertanyaan penelitian sehingga yang tersaji adalah deskripsi mengenai kondisi yang menceritakan dan menunjuk permasalahan yang ada.

d. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan merupakan hal penting sebagai upaya untuk melakukan justifikasi temuan peneliti. Justifikasi dilakukan dengan cara menarik hubungan dari latar belakang permasalahan dan tujuan penelitian untuk mencari jawaban hasil penelitian yang selanjutnya dianalisis. Dengan

demikian, kesimpulan merupakan penegasan dari temuan penelitian yang telah dianalisis.



Gambar 3.1

Sumber; Huberman and Milles dlm Denzin Norman K, and Lincoln (1994; 429).

Untuk dapat menganalisis data, peneliti terlebih dahulu harus melakukan penelitian dengan jalan mengumpulkan sebanyak-banyaknya data yang berhubungan dengan penelitian (*data collection*). Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan wawancara dengan informan yang sesuai dengan penelitian. Setelah data terkumpul, data diseleksi (*data reduction*), agar dapat ditarik suatu kesimpulan (*conclusions*), sehingga data dapat ditampilkan (*data display*). Akan tetapi jika data yang

terkumpul belum bisa mencapai kesimpulan yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, maka peneliti harus kembali melakukan pengumpulan data (*data collection*), atau perlu melakukan pengujian kebenaran data kembali (*drawing/verifying*), sehingga dapat dicapai kesimpulan (*conclusions*) dan tampilan data yang diinginkan (*data display*).

3.6. Validitas Data dengan Triangulasi

Melalui validitas data ini akan diketahui valid atau tidaknya suatu penelitian yang dilakukan. Teknik pemeriksaan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Teknik triangulasi menurut Denzim (Moelong, 2004: 178-179) dapat dibedakan menjadi empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Patton (Moleong, 2004: 178-179) menjabarkan triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Triangulasi dengan metode, menurut Patton terdapat dua strategi yaitu, pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi dengan penyidik adalah dengan memanfaatkan peneliti atau penyidik lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.

Teknik triangulasi dengan teori, Patton (Moloeng, 2004: 178-179) beranggapan bahwa fakta tertentu dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori yang disebutnya dengan penjelasan pembanding. Dalam konteks penelitian ini, uji validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber data dimana peneliti meminta pertimbangan pihak lain atas isu yang sedang diteliti. Adapun metode triangulasi yang digunakan adalah dengan memprioritaskan metode triangulasi dengan sumber yakni membandingkan data yang didapatkan oleh peneliti melalui sumber lain seperti media massa dan dokumen yang didapatkan oleh peneliti melalui observasi dan hasil wawancara dengan sumber yang berasal dari manajemen perusahaan Pelindo. Tiga sumber metode triangulasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. PT Pelindo II (Persero) Pontianak:

Berasal dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Asisten Manager Sumber Daya Manusia (SDM), Advisor Pemasaran & Pelayanan Pelanggan, Supervisor Pemasaran & Humas, Advisor Manajemen Resiko & Jaminan Mutu, dan Asisten General Manager

Pelindo dalam menangani kasus tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan.

2. Media Massa:

Data yang didapatkan berasal dari penelusuran data dan berita yang muncul di media cetak maupun *online* menyangkut kasus kecelakaan kapal yang terjadi di pelabuhan Dwikora Pontianak. Bentuk pemberitaan yang mempunyai kecenderungan berisi berita yang memojokkan perusahaan dijadikan sebagai prioritas utama bagi peneliti untuk menelaah lebih jauh *pressure* yang didapatkan oleh perusahaan dari pemberitaan media.

3. Pengguna Jasa Pelabuhan:

Berasal dari hasil wawancara peneliti kepada pihak pengguna jasa pelabuhan, salah satunya ialah para pengusaha yang menggunakan transportasi laut sebagai aktivitas niaga.

Dari ketiga sumber diatas maka didapatkan data yang dapat di pertanggungjawabkan objektivitasnya dan keabsahannya karena tidak berasal dari satu sumber saja melainkan dengan mengolah berbagai data yang ada dari sumber yang berbeda.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum PELINDO II (Persero) Cab.Pontianak

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PELINDO II (Persero) Pontianak

Indonesia terdiri dari kurang lebih 13.000 pulau besar maupun kecil yang terpisah-pisahkan oleh lautan dan selat. Sehingga peranan angkutan laut menjadi sangat penting guna menghubungkan satu daerah dengan daerah lainnya, terutama dalam bidang perekonomian atau perdagangan dan distribusi barang maupun jasa serta sosial budaya dalam rangka pembangunan nasional. Pada pulau-pulau tersebut telah dibangun pelabuhan-pelabuhan besar maupun kecil sesuai dengan klasifikasinya baik yang diusahakan maupun yang tidak diusahakan.

Dalam perkembangan selanjutnya, pengertian pelabuhan mencakup pengertian sebagai sarana dan sistem transportasi, yaitu pelabuhan adalah suatu lingkungan kerja yang terdiri dari area daratan dan perairan yang dilengkapi dengan fasilitas yang memungkinkan berlabuh dan bertambatnya kapal. Untuk terselenggaranya bongkar muat barang serta naik turunya penumpang dari suatu moda (sistem transportasi) laut ke sistem transportasi darat.

PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak didirikan dengan peraturan pemerintah dan tidak terlepas dari sejarah perkembangan berdirinya Kota Pontianak pada 23 Oktober 1771 Masehi/14 Rajab 1185 Hijriah, dengan pendirinya SY. ABDURRACHMAN ALKADRIE (Profil Pelindo II, 2010).

Latar belakang berdirinya PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Pontianak dapat dibagi lima periode yaitu ;

1) Periode sebelum tahun 1960

Pada periode ini, perusahaan besar didasarkan IBW (*Indische Bedrijvent Wet*), sedangkan pelabuhan kecil didasarkan ICW (*Indische Comtabilitie Wet*).

2) Periode tahun 1960–1969

Dengan keluarnya UU No. 19 tahun 1960, perusahaan di Indonesia berubah lagi, dalam bentuk perusahaan yang baru ditetapkan, bahwa pelabuhan-pelabuhan besarnya ditetapkan pada ICW dilebur ke dalam bentuk perusahaan baru, yaitu disebut Perusahaan Negara Pelabuhan (PN. Pelabuhan). Dalam UU No. 19 tahun 1960 ini ditetapkan pula bahwa pelabuhan-pelabuhan di Indonesia dibagi menjadi tujuh Perusahaan Negara Pelabuhan. Pelaksanaan pembagian Perusahaan Negara Pelabuhan ini didasarkan atas surat Keputusan Menteri Perhubungan No. 15/16 tahun 1965.

3) Periode tahun 1969–1983

Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 1 tahun 1969, tentang susunan organisasi dan tata kerja pelabuhan, diatur kembali peraturan ini dimaksudkan untuk lebih menertibkan mekanisme kerja antar instansi pelabuhan, sesuai dengan PP No.1 tahun 1969, maka bentuk pengolahan pengusaha pelabuhan yang baru ialah Badan Pengolahan Pengusaha Pelabuhan adalah Administrator Pelabuhan.

Fungsi pimpinan badan usaha pelabuhan adalah sebagai penanggung jawab umum dan tinggal di lingkungan pelabuhan, juga sekaligus bertanggung jawab di bidang jasa pelabuhan dengan kata lain fungsi administrator pelabuhan adalah sebagai pelaksana fungsi pemerintah dan fungsi kepelabuhanan.

4) Periode 1983–1991

Tahun 1983 pemerintah mengeluarkan PP No. 11 tahun 1983 tentang pembinaan pelabuhan, PP No. 11 tahun 1983 ditetapkan untuk mengatur masalah pembinaan kepelabuhanan. Tujuannya adalah untuk dapat lebih meningkatkan peranan pelabuhan sebagai salah satu faktor pendukung kelancaran angkutan laut.

5) Periode 1991 sampai sekarang

Dengan keluarnya Peraturan Pemerintah RI Nomor 57 tahun 1991 tanggal 19 Oktober 1991, maka Perum Pelabuhan mengalami perubahan status menjadi PT. (Persero) Pelabuhan dan mulai berlaku secara efektif hingga sekarang.

4.1.2. Lokasi Operasional Perusahaan

PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) adalah salah satu perusahaan di Propinsi Kalimantan Barat yang terletak di tepi Sungai Kapuas yang merupakan lintasan Garis Khatulistiwa yang berada pada posisi: 00°-01'-02" Lintang Selatan dan 109°-20'-26" Bujur Timur. Sedangkan Posisi kapal yang menunggu Pandu

Laut (Radius 22 mil) adalah posisi dengan koordinat: 00°-05'-11" Lintang Selatan dan 109°-20'-26" Bujur Timur.

Pelabuhan Pontianak terletak di tepi sungai Kapuas dan bernama Pelabuhan "DWIKORA". Adapun daerah kerja Pelabuhan Pontianak adalah sebagai berikut;

1. Mulai dari ambang Luar sampai dengan Jembatan Tol.
2. Panjang alur pelayaran muara sungai Kapuas Kecil ke Pelabuhan 31 km. (16,8 mil).
3. Lebar alur pelayaran muara sungai Kapuas 80 meter dengan kedalaman 5,5 lws.
4. Alur pelayaran yang memerlukan pemeliharaan pengerukan dimuara sungai Kapuas Kecil 12 km (6,48 mil).

Batas Daratan Lingkungan Kerja Pelabuhan Pontianak yang luasnya ± 7 ha, dan membawahi beberapa Kawasan Pelabuhan dan Unit Pelaksana, yaitu ;

- a. Pelabuhan Kawasan Ketapang
- b. Pelabuhan Kawasan Sintete
- c. Pelabuhan Kawasan Telok Air

Pelabuhan Pontianak sebagai pintu gerbang perekonomian Kalimantan Barat terletak di jantung kota dan merupakan satu-satunya pelabuhan terbesar di Kalimantan Barat dengan demikian hinterland atau daerah pendukung Pelabuhan Pontianak adalah Kalimantan Barat itu sendiri dengan luas wilayah $\pm 146.807 \text{ km}^2$ yang terdiri dari Kotamadya Pontianak, Kabupaten Sambas, Kabupaten Sintang, Kabupaten Sanggau, Kabupaten Kapuas Hulu dan Kabupaten Ketapang. Potensi

dan hasil produksi Kalimantan Barat yang merupakan komoditi ekspor hampir seluruhnya menggunakan sarana laut. (Sumber: HRD Pelindo, 2010)

4.1.3. Fasilitas Perusahaan

Dalam peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 1993, telah ditegaskan bahwa perusahaan jasa kepelabuhan di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia yang diusahakan, dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II, yang meliputi :

1. Penyediaan dan pengusahaan kolam pelabuhan dan luas perairan untuk lalu lintas pelayaran dan kapal berlabuh.
2. Penyediaan dan pengusahaan gudang dan lapangan penumpukan barang, angkutan Bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan.
3. Penyediaan dan pengusahaan tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan sehubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut dan industri.
4. Penyediaan jaringan jalan dan jembatan, saluran pembuangan air, instalasi listrik, air minum, pemadam kebakaran, dll.
5. Pengusahaan jasa terminal
6. Usaha-usaha lainnya yang dapat menunjang pengusahaan jasa pelabuhan.

Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah tersebut, PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Pontianak memiliki fasilitas yang meliputi:

1. Dermaga (Kade Beton), terdiri dari :
 - Dermaga 01 Terminal Penumpang
 - Dermaga 02 Terminal *Conventional General Cargo*
 - Dermaga 03 Terminal *Conventional General Cargo*
 - Dermaga 04 Terminal *Conventional General Cargo*
 - Dermaga 05 Terminal *Container*
 - Dermaga 06 Terminal *Container*
 - Dermaga 07 Terminal *Container*
 - Dermaga 08 Terminal *Container* (Dalam proses pembangunan)
2. Gudang Penumpukan:
 - Gudang 02 Terminal *Conventional Cargo*
 - Gudang 03 Terminal *Conventional Cargo*
 - Gudang 05 *Container Freight Station (CFS)*
 - Gudang 07 *Container Freight Station (CFS)*
3. Lapangan Penumpukan (*Open Storage*):
 - Lapangan 02
 - Lapangan 04
 - Lapangan 06, 07 *Container Yard (CY)*
4. Alat Apung:
 - *Mooring Boat* (Kapal Kepil)
 - *Tug Boat* (Kapal Tunda) 2 x 500 pk
 - *Pilot Boat* (Kapal Pandu) MPKFiber-01
 - *Pilot Boat* MPKF-02

- *Pilot Boat* MPKF-03
 - *Pilot Boat* MP-032
 - *Pilot Boat* MP-014
5. Penampungan Air Minum:
- 01, Kapasitas 750 m³
 - 02, Kapasitas 600 m³
6. Alat Bongkar Muat:
- *Container Crane* (CC) 01 dan 02
 - *Super Stacker* (2 Units)
 - *Reach Stacker* (3 Units)
 - *Top Loader* (4 Units)
 - *Side Loader* (3 Units)
 - *Forklift* (6 Units)
 - *Head Truck & Chassis* (8 Units)
 - *Mobile Crane* (1 Unit)

(Sumber: Divisi Pemasaran & Pelayanan Pelanggan Pelindo, 2010)

4.1.4. Visi & Misi PT. Pelindo II (Persero) Cab.Pontianak

Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun Visi PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak adalah: **”Memberikan jasa pelayanan kepelabuhan secara handal dengan mutu pelayanan kelas dunia”**.

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik. Misi PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak adalah: **Mewujudkan visi pelabuhan melalui peningkatan realisasi komitmen perusahaan kepada mitra, pelanggan, kepentingan nasional, pemilik, masyarakat pelabuhan, dan anggota perusahaan** yang dijabarkan dalam komitmen, sebagai berikut :

- 1) Komitmen perusahaan pelabuhan kepada mitra pelanggan jasa pelabuhan.
Menyediakan dan mengoperasikan jasa pelayanan kepelabuhan yang handal dengan mutu kelas dunia.
- 2) Komitmen perusahaan pelabuhan kepada kepentingan nasional dan pemilik meningkatkan kesehatan perusahaan secara profesional dan dapat mendorong pengembangan Ekonomi Nasional.
- 3) Komitmen Perusahaan pelabuhan terhadap masyarakat kepelabuhan; mendorong terbentuknya masyarakat pelabuhan yang kooperatif dan mempunyai rasa saling memiliki.
- 4) Komitmen perusahaan pelabuhan kepada anggota perusahaan; mewujudkan sumber daya insani yang beriman, bermutu, optimis, bersikap melayani dan ramah, bangga kepada perusahaan dan budayanya serta mampu memberikan kesejahteraan dan kepuasan kerja para karyawan.

4.2. Manajemen Krisis PT. Pelindo II (Persero) Cab.Pontianak

4.2.1. Krisis yang Dihadapi: Kecelakaan Kapal di Alur Pelayaran Pelabuhan

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang bisnis pelayanan jasa kepelabuhan, tanggungjawab Pelindo adalah mengupayakan kegiatan arus kapal barang dan orang yang ada di pelabuhan tidak terganggu. Kecelakaan kerja merupakan faktor resiko yang mungkin sekali terjadi ditengah aktivitas yang dijalankan Pelindo, akan tetapi ketika sebuah kecelakaan yang menghambat operasional perusahaan tidak dapat ditangani dengan cepat, maka krisis dalam manajemen tidak bisa dihindari lagi. *Excellent service* dan profesionalisme merupakan jaminan bagi kelangsungan bisnis perusahaan yang bergerak di sektor jasa seperti Pelindo. Jika krisis ini terjadi maka perusahaan harus memberikan perhatian secara penuh dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada.

Krisis yang dialami Pelindo terjadi karena peristiwa tabrakan kapal yang disebabkan *human error*, tidak adanya komunikasi radio antara 2 kapal tersebut dan komunikasi antara nakhoda kapal dengan operator pemandu menjadi sebab kecelakaan. Situasi krisis berlanjut ketika menemui kesulitan dalam mengatasi evakuasi kapal (KLM) Rahmatia Sentosa yang tenggelam menghalangi alur pelayaran di pintu masuk pelabuhan Pontianak dalam waktu singkat karena berbagai halangan dilapangan, kesulitan tersebut menjadi akumulasi permasalahan yang dihadapi Pelindo. Terkait dengan bisnis hal ini mengakibatkan kerugian dan mengganggu operasional bisnis secara normal karena menyebabkan gangguan layanan perusahaan.

4.2.2. Tipe Krisis Pelindo

Tipe krisis berdasarkan waktu yang terjadi pada PT Pelindo Pontianak adalah krisis yang bersifat segera (*immediate crises*) yakni terjadi secara tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan, sehingga kurang persiapan.

“Kami kurang mempersiapkan untuk menghadapi kejadian seperti ini, proses evakuasi yang sulit pun tidak kami duga sebelumnya, ini tentu saja mempengaruhi aktivitas ekonomi secara keseluruhan, dalam manajemen belum ada tanggap darurat untuk kejadian seperti ini” (wawancara dengan Bpk Hendra Irawan, Supervisor Renbang SDM Pelindo, 11 Mei 2011)

Untuk krisis yang bersifat segera tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan. Krisis jenis ini membutuhkan *consensus* terlebih dahulu pada level puncak, disini General Manager Pelindo cepat tanggap untuk mempersiapkan rencana umum (*general plan*) mengenai bagaimana bereaksi agar kejadian ini tidak menimbulkan kebingungan, konflik, dan penundaan dalam menangani krisis yang muncul.

“Pelindo ikut serta berperan dalam proses penanganan, sifatnya koordinasi dan memantau aktivitas evakuasi secara langsung. Meskipun kewenangan alur adalah Administrator Pelabuhan, tetapi aktivitas pelayanan kami tidak dapat dilepaskan dari penggunaan alur pelayaran. Jadi kami bekerjasama sebagai tim dalam menangani situasi krisis ini. General Manager Pelindo berinisiatif untuk membuat jadwal piket jaga bagi setiap divisi sebagai wujud kepedulian manajemen dan untuk mendapat informasi terbaru langsung dilapangan. Sedangkan untuk tetap mengupayakan aktivitas perusahaan terus berjalan, GM menginstruksikan kepada Divisi Kepanduan untuk mengoperasikan kapal-kapal pemandu agar dapat mengelola kapal-kapal yang tetap bisa masuk, kapal dengan kedalaman lambung (draif maksimal) 4 meter dilayani untuk melewati alur yang terhalang KLM Rahmatia Sentosa yang karam sehingga bahan bakar minyak dan sembako bisa masuk. Kami membuat surat edaran terkait prasyarat kapal yang dapat melintas alur sebagai informasi kepada perusahaan pengguna jasa pelabuhan. Sehingga pihak perusahaan dapat mengantisipasi agar kapal yang hendak memasuki pelabuhan Pontianak memiliki muatan tidak lebih dari 4

meter” (wawancara dengan Bpk. Arfendi, Advisor Pemasaran & Pelayanan Pelanggan, pada 13 Mei 2011)

Krisis yang terjadi secara mendadak karena kecelakaan tabrakan kapal yang tidak dapat diduga sebelumnya seperti ini merupakan gangguan didalam bisnis perusahaan Pelindo, terjadi tanpa peringatan dan telah menghasilkan berita. Kejadian ini menarik perhatian media massa karena dampak kerugian meluas yang dialami oleh pelanggan, pemerintah daerah, masyarakat luas, negara, bahkan pendapatan dan reputasi Pelindo sendiri dipertaruhkan. Penggolongan tipe krisis dibentuk untuk memastikan konsistensi penilaian tentang segala situasi krisis yang terjadi tiba-tiba sehingga bisa dihadapi dengan tingkat respon komunikasi yang baik.

4.2.3. Tahapan Krisis Pelindo

1. Tahap Prodromal

Pada awal krisis kecelakaan kapal di alur pelayaran pelabuhan Pontianak, Pelindo masih belum dapat mengidentifikasi sinyal-sinyal akan terjadinya kecelakaan tabrakan kapal di alur muara. Semua itu terjadi karena memang kejadian kecelakaan yang tiba-tiba terjadi pada tengah malam dan tidak diperkirakan sebelumnya. Kejadian karamnya kapal atau hanyutnya kapal-kapal sejenis Kapal Layar Motor (KLM) yang terbuat dari bahan kayu memang sudah biasa terjadi. Tetapi tidak pernah sampai mengganggu aktivitas pelabuhan secara keseluruhan. Karena model pelabuhan Pontianak ialah pelabuhan rakyat, jadi banyak kapal-kapal kayu yang masih digunakan karena lebih murah, dan karena tipe pelabuhan sungai yang alurnya melalui muara sungai, maka kondisi alam

sangat berpengaruh baik mengenai pasang surutnya air dan lumpur yang menutupi alur pelayaran yang membutuhkan perhatian untuk selalu dikeruk agar lebih luas dan dalam sehingga dapat dilalui kapal-kapal besar. Melalui pos pandu Pelindo yang mengetahui kejadian kecelakaan pertama kali, KLM Rahmatia Sentosa bertabrakan dengan Kapal Motor (KM) Wewah dan karam ditengah muara Jungkat, saat itu juga Pelindo melaporkan kepada Adpel sebagai pemilik otoritas pelayaran. Kedua institusi ini langsung berkoordinasi dan masih menganggap bahwa evakuasi dapat dilakukan dengan cepat dengan target dalam empat hari kapal yang tenggelam akan dapat digeser sehingga alur pelayaran pun akan bebas hambatan. Ketidaktelitian Pelindo dan Adpel sangat jelas terlihat ketika menganggap evakuasi tidak akan sulit dilakukan karena kapal Rahmatia Sentosa yang hanya terbuat dari kayu akan mudah digeser.

2. Tahap Akut

Pada tahap ini kasus kecelakaan kapal di alur pelayaran mencuat di media massa dan dikaitkan dengan langkanya BBM di seluruh wilayah Kalimantan Barat, hal tersebut dikarenakan kapal tanker Pertamina tidak bisa melewati alur yang terhalang KLM Rahmatia Sentosa yang karam dan akhirnya tidak dapat menyalurkan pasokan BBM untuk daerah KalBar. Krisis BBM berlangsung cukup lama akhirnya mengindikasikan kurang tanggapnya evakuasi terhadap kapal yang karam ditengah alur muara tepat dipintu masuk alur pelayaran pelabuhan. Pelindo dan Adpel sebagai institusi yang mengurus pelaksanaan dan menjamin kelancaran aktivitas pelabuhan menjadi sorotan media dan masyarakat luas pada umumnya. Kelangkaan BBM sangat mempengaruhi kegiatan masyarakat sehari-

hari, kerugian diberbagai aspek kehidupan masyarakat pun tak dapat dielakkan. Ketidaksiapan Pelindo dan Adpel pada upaya menyelesaikan evakuasi menimbulkan dampak efek domino bagi wilayah Kalbar. Krisis yang terjadi semakin memburuk ketika evakuasi tidak berjalan lancar dan melebihi target empat hari penyelesaian. Banyak ditemui kesulitan dalam evakuasi yang tidak diduga sebelumnya yakni muatan KLM Rahmatia Sentosa yang terdiri dari 14 ribu zak semen sudah membatu karena tercampur air. Hal tersebut menyimpulkan ada kelemahan dalam kurang tepatnya pengambilan keputusan dalam segi teknis evakuasi. Keadaan yang berlarut-larut pun menjadi bukti kurangnya upaya dalam mengandalkan seluruh sumber daya yang ada untuk menyelesaikan proses evakuasi dengan cepat sehingga menimbulkan kerugian diberbagai pihak.

3. Tahap Kronis

Pada saat krisis Pelindo tahap ini ditandai dengan kesulitan yang terus ditemui selama proses evakuasi. Selain kesulitan yang ditemui dilapangan karena kondisi kapal yang tenggelam kesulitan juga terdapat dalam segi teknis tenaga ahli, alat yang tersedia, bahkan menyangkut biaya yang diperlukan. Dampak akibat kejadian ini pun meluas pada berbagai aspek ekonomi secara keseluruhan di Kalimantan Barat. Kondisi ini menjadi perhatian banyak kalangan dan pemerintah daerah ikut melakukan intervensi pada masalah yang ada. Institusi-institusi yang berkaitan dan berpengaruh pada aktivitas pelabuhan dilibatkan untuk berkoordinasi mencari jalan keluar dan mengatasi masalah-masalah yang muncul belakangan akibat proses evakuasi kapal yang belum terselesaikan. Masalah tersebut menjadi agenda pemberitaan bagi media massa lebih dari selama

tiga pekan. Keadaan yang berlarut-larut selama kurang lebih tiga minggu dan tidak ada kejelasan pasti kapan evakuasi bisa diselesaikan menyebabkan publik mempertanyakan kinerja perusahaan dalam mengatasi masalah ini. Hal tersebut terus menerus menjadi hasil pemberitaan di media yang memojokkan Pelindo dan tentu saja merusak citra perusahaan. Pelindo membuat langkah pembersihan dengan berupaya mencari solusi terbaik dalam teknis evakuasi bersama institusi-institusi yang berkaitan dan menjamin kelancaran arus barang dan kapal yang masih bisa diusahakan masuk ke dalam Pelabuhan Pontianak. Pelindo juga melakukan komunikasi kepada publik melalui media dan menjelaskan hal-hal yang sudah dilakukan dan upaya yang sedang diusahakan serta kesulitan dan kendala yang dihadapi dalam masalah ini.

4. Tahap Resolusi

Tahap resolusi disebut juga tahap penyembuhan, dimana setelah evakuasi kapal berhasil dilakukan dan krisis mulai berlalu Pelindo mempersiapkan strategi awal yang baik sehingga kejadian serupa tidak terjadi lagi dimasa mendatang. Pada tahap pasca krisis ini Pelindo juga mempersiapkan langkah-langkah antisipasi mencegah krisis serupa terjadi yaitu:

- Memperketat pengawasan keluar masuknya kapal di alur pelayaran pelabuhan Pontianak, khususnya di area muara sungai Kapuas yang memiliki alur sempit.
- Perlunya kebersamaan dalam menggunakan alur dengan menghimbau pengguna alur untuk tertib di dalam berlalu lintas di perairan dan bekerjasama dengan Adpel selaku pemilik otoritas alur pelayaran

untuk berlaku tegas dalam memberi sanksi hukum bagi nakhoda yang lalai hingga menyebabkan kecelakaan.

- Terkait proses hukum kedua nakhoda kapal, Pelindo membantu Adpel dalam melakukan BAP (Berkas Acara Pemeriksaan) dan akan dinaikkan ke Mahkamah Pelayaran (MP).
- Pelindo dalam proses memasukkan kapal ke pelabuhan tetap mengutamakan *safety* (keamanan). Pemilik kapal harus mengikuti ketentuan masuk dan menjaga alur seaman mungkin agar proses keluar masuk kapal tertib dan selamat. Adpel Pontianak akan meningkatkan pengawasan terhadap keluar masuknya kapal motor.
- Pelindo meminta pemerintah daerah (Adpel selaku otoritas alur) melakukan upaya pengerukan 1 juta meter kubik sehingga kedalaman alur Muara Jungkat lebih terjamin. Pada tahun 2010 pengerukan sudah dilakukan PT Pelindo dengan dana Pelindo sebesar Rp.27 miliar sebagai wujud kepedulian Pelindo terhadap pemerintah daerah. Otorisasi alur pelayaran bukan kewenangan Pelindo, selaku BUMN Pelindo akan mendukung penuh kebijakan yang diambil Adpel dalam rangka membuka alur yang tertutup.

Setelah krisis berakhir Pelindo juga tetap berusaha mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang dengan selalu menjaga jaringan komunikasi dengan publik internal dan eksternal, serta bersikap kooperatif dan transparan kepada semua publik tentang segala sesuatu yang terjadi pada perusahaan dan menyangkut kepentingan masyarakat luas.

4.2.4. Kronologis Kejadian Kecelakaan dan Proses Evakuasi

Kecelakaan dialami oleh Kapal Layar Motor (KLM) Rahmatia Sentosa, kronologi kejadian yakni KLM Rahmatia Sentosa yang terbuat dari bahan kayu berusaha masuk alur sungai Kapuas atau tepatnya di Muara Jungkat. Saat bersamaan KM Wawah kapal kargo dari bahan besi berangkat dari Pelabuhan Dwikora juga menggunakan alur itu sehingga terjadilah tabrakan antarkedua kapal tersebut. Lokasi kecelakaan merupakan pintu masuk ke pelabuhan, lokasinya berjarak 15 kilometer dari pusat Kota Pontianak. Setiap kapal yang akan merapat di dermaga pelabuhan, harus melintasi Muara Jungkat. KLM Rahmatia Sentosa yang tengelam mengangkut sekitar 700 ton semen, atau setara sekitar 14 ribu zak semen. Satu zak semen yang sebelumnya berukuran 50 kilogram, karena tercampur air sudah membatu dan beratnya menjadi 72 kilogram. Hal inilah yang menyebabkan sulitnya proses evakuasi dengan cepat, karena badan kapal yang memuat beban semakin berat sulit untuk digeser. Akibatnya kegiatan lalu lintas laut melalui jalur pelayaran Pontianak lumpuh total. Badan kapal tersebut tengelam menutupi jalur pelayaran, sehingga kapal-kapal yang keluar masuk tidak bisa berlayar. Sekitar puluhan kapal-kapal yang akan masuk ke Pontianak melalui alur pelayaran tersebut, terpaksa berlabuh di tengah laut di kawasan Buih Sepuluh Muara Jungkat Pontianak.

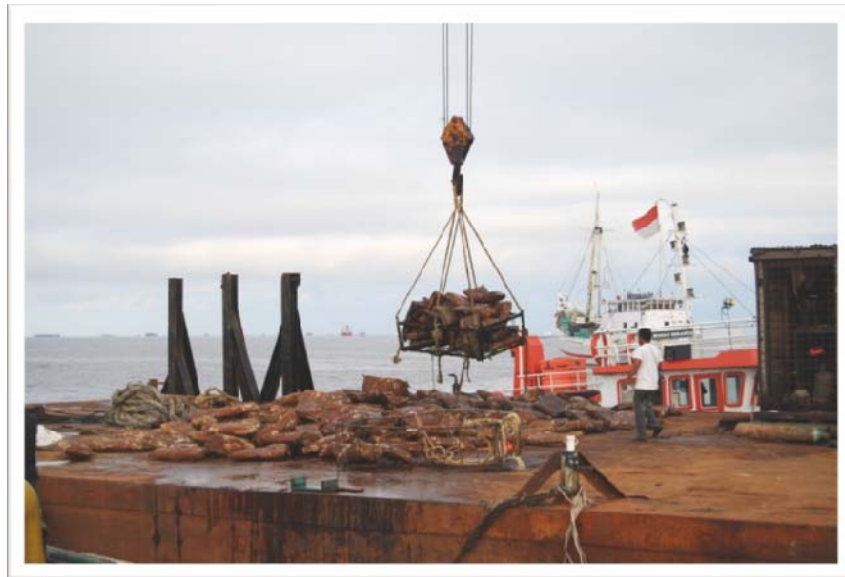
Terkait penyebab peristiwa tabrakan KLM Rahmatia dengan KM Wawah, adalah *human error* yang disebabkan tidak adanya komunikasi radio antara 2 kapal dan komunikasi antara kapal dengan operator pemandu. Kapal yang mengalami kecelakaan ini tidak wajib pandu, karena berdasarkan ukuran kapal,

jika kurang dari 500 GT (*gross ton*) maka kapal tidak wajib menggunakan pandu. Meskipun demikian, seharusnya kapal melapor pada stasiun pandu di Jungkat, tetapi kedua kapal tidak melapor pada stasiun pandu sehingga tidak ada komunikasi. Setiap kapal memiliki hak untuk mengajukan permohonan pelayanan kapal dan barang (PPKB) kepada Pelindo. Sedangkan berkaitan tindaklanjut berkaitan peristiwa tabrakan, Adpel (Administrator Pelabuhan) yang memiliki kewenangan otoritas alur yang bertindak membuat berita acara pemeriksaan pendahuluan dan melakukan penyelidikan. Terkait proses hukum kedua nakhoda kapal BAP (Berkas Acara Pemeriksaan) dinaikkan ke Mahkamah Pelayaran (MP).

Proses evakuasi kapal yang tenggelam memakan waktu yang cukup lama yakni tiga minggu sejak 10 Februari hingga 5 Maret 2011. Meskipun sudah melibatkan berbagai pihak yang ikut berpartisipasi dan berkoordinasi dalam proses evakuasi namun banyak kendala di lapangan yang menyebabkan hal ini tidak bisa tertangani dengan cepat. Pihak yang berkordinasi dan menjadi satu tim dalam penanganan proses evakuasi diantaranya Pelindo, Administrator Pelabuhan Pontianak (Adpel), Kantor Administrasi Pelayaran, KPLP, Kementerian Perhubungan RI, serta TNI-AL Pontianak. Beberapa kali upaya evakuasi dilakukan namun selalu gagal, kendalanya antara lain medan yang cukup berat, seperti arus deras, badan kapal yang tertutup lumpur setinggi tiga meter dan semen yang telah membatu dan menyatu sehingga sulit diangkat. Selain itu tidak adanya tenaga ahli yang bisa mengoperasikan alat pengapungan balonisasi, sehingga perlu mendatangkan tenaga dari Batam dan Jakarta, sedangkan proses negosiasi berjalan cukup lama karena menyangkut biaya yang sangat besar.

Pada akhirnya proses evakuasi selesai pada hari Sabtu, 5 Maret 2011 pukul 08.00 WIB dengan metode mengapungkan kapal dengan dua tongkang dan balon setelah sebagian besar beban kapal sudah diangkat oleh tenaga penyelam. Keberhasilan proses evakuasi KLM Rahmatia dengan cara ditarik menggunakan kapal ponton dibantu enam buah balon berdaya apung sekitar 120 ton. Serta dengan cara membuang lumpur yang telah membenamkan kapal itu sedalam tiga meter.

Berikut beberapa dokumentasi Pelindo pada saat proses evakuasi KLM Rahmatia Sentosa:



Gambar 4.1
Proses pengangkatan muatan semen dari dasar alur Muara Jungkat
Doc: Humas Pelindo

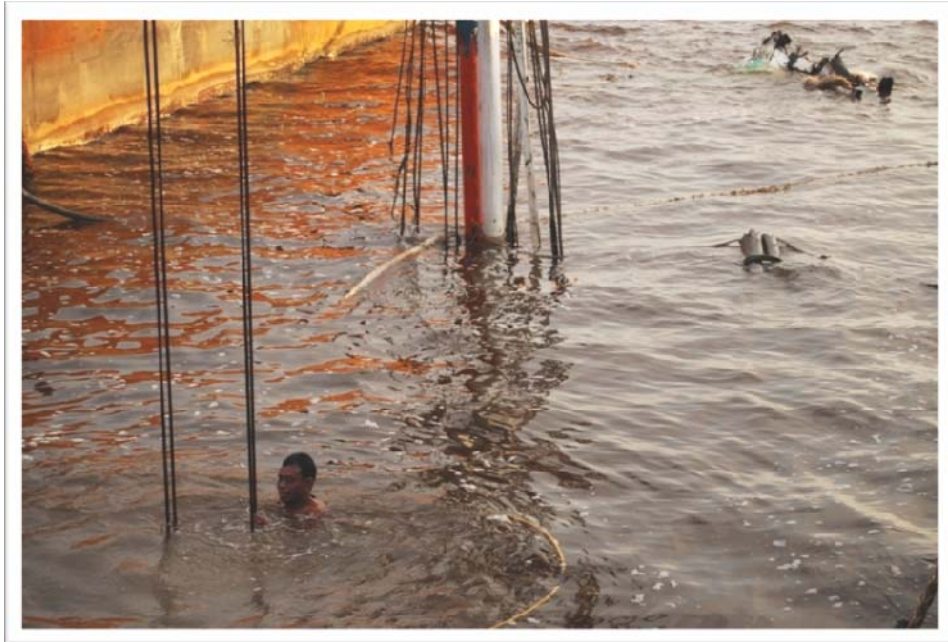


Gambar 4.2



Gambar 4.3

KLM Rahmatia Sentosa yang karam di tengah alur Muara Jungkat diapit oleh dua kapal tongkang (Doc: Humas Pelindo)



Gambar 4.4

Penyelam lokal dari PT Robinson Borneo Khatulistiwa, perusahaan pekerja bawah air yang diinstruksikan melakukan bongkar muat dan penggeseran kapal. Ada delapan personil dan 30 penyelam yang bekerja dari pukul 13.00 hingga 23.00 Wib. Para penyelam ini bertugas selama dua jam, kemudian bergantian. Targetnya dalam sehari mereka bisa mengeluarkan 2.000 sak semen. Tetapi realisasinya hanya 1.000 sak semen, karena adanya hambatan lainnya, seperti lubang palka kapal yang hanya berlebar 5,5 meter dan panjang 6 meter sehingga penyelam harus masuk bergantian.



Gambar 4.5
(Doc: Pelindo, 2011)



Gambar 4.6

General Manager Pelindo, Bpk. Solikhin dan Manager pemasaran & Pelayanan Pelanggan, Bpk. Arfendi, ketika mengunjungi lokasi dan memantau proses evakuasi (Doc: Humas Pelindo)



Gambar 4.7

Polisi Air yang dikerahkan untuk membantu menjaga dan mengamankan lokasi kejadian (Doc: Humas Pelindo)

4.2.5. Akibat Krisis

Dampak dari tenggelamnya kapal, negara mengalami kerugian yang signifikan, karena alur perairan yang masuk maupun keluar menuju Pelabuhan Dwikora Pontianak mengalami kendala. Dengan masalah evakuasi kapal yang terjadi berlarut-larut, maka berpengaruh terhadap pencapaian pendapatan negara melalui Ditjen Bea Cukai Kalimantan Barat. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat mengeluarkan data Bea masuk yang didapat negara melalui Pelabuhan Dwikora Pontianak hanya Rp1.310.657.000 pada Februari 2011. Jumlah ini sangat jauh menurun bila dibanding bea masuk pada Januari 2011, yang mencapai Rp3.307.343.000. Sedangkan bea keluar pada Januari 2011 tercatat Rp5.844.463.833 dan Bea keluar hingga 27 Februari 2011, tidak mengalami pemasukan sama sekali alias nol. Jika alur pelayaran diatasi dengan segera, ekspor-impor melalui Pelabuhan Dwikora Pontianak kembali bisa lancar. Dengan demikian, target bea masuk dan bea keluar juga menjadi lancar (Pontianak Post 1 Maret 2011).

Kecelakaan kapal dan lamanya proses evakuasi yang diungkapkan media sebagai krisis dan penyebab kerugian meluas di aspek masyarakat Kalbar sudah membawa dampak signifikan juga bagi Pelindo, bukan hanya berdampak pada citra Pelindo sendiri tetapi juga citra manajemen yang dijalankan selama ini karena di duga pelayanan pemanduan kapal dan pengawasan terhadap kapal kurang ketat. Diperparah lagi dengan pemberitaan media yang mengatakan Pelindo dan Adpel tidak profesional, saling lempar tanggungjawab dan tidak

bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan masalah ini sehingga proses evakuasi memakan waktu lama (Harian Equator 25 Febuari 2011).

Bukan hanya itu saja, tragisnya krisis yang disebabkan lambatnya proses evakuasi kapal Rahmatia Sentosa di alur Muara Jungkat tersebut menyebabkan wilayah Kalimantan Barat mengalami krisis pasokan BBM. Distribusi Bahan Bakar Minyak (BBM) dan pasokan sembilan bahan pokok (Sembako) jadi tersendat karena kapal pengangkut dan kapal tanker Pertamina yang tidak dapat merapat di dermaga pelabuhan. Harga kebutuhan pokok naik, antrian BBM panjang dengan harga di tingkat eceran mencapai Rp. 15.000 hingga Rp. 20.000 per liter, kebutuhan barang pokok yang dikirim dari berbagai daerah di luar Kalbar tidak bisa masuk bahkan banyak yang membusuk di kapal. Puluhan kapal tidak bisa merapat ke pelabuhan dan efek domino dari keadaan ini terus meluas, seperti terhambatnya arus barang, orang dan jasa menuju Pelabuhan “Dwikora” Pontianak. Selain BBM langka dan aktivitas pelabuhan Dwikora Pontianak lengang, pendistribusian kebutuhan sembako ke seluruh pelosok daerah Kalbar pun tersendat. Pengusaha ekspedisi jasa angkutan takut mendistribusikan sembako menuju kabupaten/kota di Kalbar karena khawatir soal bahan bakar. Keterlambatan distribusi bahan bakar menimbulkan dampak inflasi. Harga barang kebutuhan pokok mengalami kenaikan karena menipisnya stok akibat pendistribusian yang terhambat. Tidak hanya pengusaha yang mengalami kerugian, banyak sopir yang menganggur, dan buruh pelabuhan ikut merasakan dampaknya secara langsung. Mereka jadi pengangguran jika di pelabuhan sepi bongkar muat.

Melihat fenomena tersebut yang paling dirugikan adalah masyarakat luas sehingga insiden kecelakaan ini menjadi magnet bagi media karena dampak luas yang menyertainya. Kecelakaan ini mendapat liputan luas oleh pers dan umumnya cenderung memojokkan Pelindo. Opini yang berkembang di masyarakat, Pelindo terlalu lama menangani kecelakaan ini dan tidak memiliki antisipasi atas insiden tabrakan kapal, mestinya dapat dicegah melalui pengawasan secara ketat keluar masuknya kapal dengan melakukan pemanduan. Liputan berita Sinar Pagi News tanggal 27 Februari 2011 dengan reporter Gunawan Wibisono mengatakan: persoalan di alur muara bukan kali pertama terjadi. Pelindo sebagai pelaksana teknis, serta peng-akomodir tenaga pemanduan harus lebih proaktif, misalnya diajukan atau tidak diajukan kapal-kapal yang melintas Alur Muara Jungkat harus di kawal, jangan hanya kapal-kapal besar dan bonafit saja yang di pandu.

Menurut salah seorang pengusaha ekspedisi angkutan bongkar muat pelabuhan, Riyanto, kejadian ini sangat merugikan dan menghambat aktivitas niaga kepelabuhan. Pelindo tetap mengusahakan proses keluar masuk kapal dari alur ke dermaga, walaupun barang-barang diangkut dengan cara estapet atau kapal dari arah asal muatannya dikurangi, tetapi semua itu tetap saja menghambat perputaran ekonomi khususnya di Pontianak. Seperti pernyataan beliau:

“Banyak kerugian yang ditanggung para pengusaha akibat kejadian ini. Akan tetapi kami memahami bagaimana sulitnya dan menghargai upaya evakuasi yang sudah dilakukan. Kejadian ini adalah satu pembelajaran bagi pihak-pihak terkait di Pelabuhan Pontianak, jangan seperti pepatah bilang setelah hujan baru mencari payung, dan karena mencarinya mendadak maka kebasahan atau aktifitas kita tertunda” (wawancara dengan Bapak Riyanto, pengusaha ekspedisi bongkar muat pelabuhan pada 14 Mei 2011)

Harapan Bapak Riyanto adalah seharusnya Adpel lebih professional dan teliti dalam mengantisipasi hal-hal seperti ini, Pelindo juga harus lebih transparan, karena selama ini tidak ada informasi yang jelas tentang pengerukan alur maupun dana tasis guna antisipasi musibah seperti kasus tabrakan kapal Rahmatia Sentosa.

4.3. Strategi Manajemen Krisis Pelindo Pontianak

Krisis akibat tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan Pontianak memiliki dampak tiba-tiba bagi Pelindo secara khusus maupun wilayah Kalimantan Barat secara keseluruhan, dan menyebabkan situasi memburuk secara signifikan. Yakni lumpuhnya aktivitas pelabuhan dan tersendatnya perekonomian wilayah Kalimantan Barat. Situasi yang berlarut-larut karena sulitnya proses evakuasi yang dilakukan dapat menghancurkan reputasi dan kepercayaan publik terhadap Pelindo serta dapat mengganggu aktivitas bisnis dan pendapatan perusahaan. Maka dari itu Pelindo memiliki strategi dalam menangani krisis tersebut. Krisis telah menjadi bagian dari dinamika yang membutuhkan pengelolaan yang tepat dan akan menjadi peluang jika perusahaan memiliki strategi yang tepat.

Walaupun sebuah krisis dapat menjadi peluang atau titik balik bagi semakin baiknya sebuah keadaan, tampaknya hampir tidak ada pimpinan organisasi yang mengharapkan situasi demikian untuk memperbaiki keadaan. Atau paling tidak organisasi tidak ingin mengalami suatu krisis. Karena harapan yang demikian, justru akan melupakan bahwa krisis dapat saja terjadi pada

perusahaan, sehingga banyak pengelola perusahaan yang tidak menyadari pentingnya suatu perencanaan khusus untuk menghadapi dan menangani krisis yang mungkin muncul.

PT. Pelindo II (Persero) Pontianak tidak memiliki manajemen krisis secara khusus, akan tetapi ketika menghadapi persoalan tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan pada bulan Februari 2011, Pelindo menyadari bahwa untuk mengatasi krisis manajemen perlu melakukan tindakan, strategi penanganan masalah di lapangan, dan strategi untuk menghadapi pertanyaan publik termasuk pemerintah dan media untuk meminimalkan dampak krisis. Semua itu sudah termasuk didalam strategi manajemen krisis Pelindo.

4.3.1. Upaya Pencegahan Krisis Dengan Manajemen Resiko

Pelindo menyadari kemungkinan menghadapi kejadian yang tidak terduga sebelumnya karena setiap perusahaan bisa menghadapi masa depan yang bisa berubah arah dan tidak bisa diduga (*uncertainty condition*). Untuk itu peramalan akan resiko kejadian tidak terduga atau yang dapat berkembang menjadi krisis perlu dilakukan pada situasi pra-krisis. Kemungkinan krisis dalam kegiatan organisasi dapat dilakukan identifikasi melalui manajemen resiko sehingga dapat dikenali resiko yang berpotensi menjadi masalah dalam krisis. Dalam manajemen Pelindo terdapat manajemen resiko yang dibawah langsung oleh Assisten General Manager. Ini mengidentifikasikan bahwa manajemen Pelindo memandang penting dalam mengelola faktor resiko agar kelangsungan perusahaan dapat diperkirakan.

Manajemen krisis bertujuan untuk menekan faktor-faktor resiko dan faktor ketidakpastian seminimal mungkin. Pelindo menghadapi *uncertainly condition* atau kondisi yang tidak diduga sebelumnya karena tipe krisis yang muncul adalah *sudden crises* (tiba-tiba) atau yang bersifat segera (*immediate crises*) yang disebabkan *human error* dan kecelakaan kapal yang menyebabkan gangguan layanan hingga permasalahan evakuasi yang mengganggu operasional bisnis secara normal.

Manajemen krisis memang berbeda dengan manajemen resiko. Akan tetapi jika mengelola resiko dengan baik, hal-hal yang berpotensi menjadi krisis dapat direspon dengan perencanaan yang baik. Manajemen resiko adalah proses pengukuran atau penilaian resiko serta pengembangan strategi pengelolaannya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan resiko kepada pihak lain, menghindari resiko, mengurangi efek negatif resiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi resiko tertentu. Seperti keterangan yang diberikan oleh Bpk. Tonny selaku Assisten General Manager Pelindo:

“Peran dan fungsi Manajemen Resiko Pelindo terkait dengan pola pengelolaan bisnis, objeknya ialah jalur bisnis yang berkaitan dengan pelayanan, yakni: melakukan analisis resiko, melakukan rencana penanganan resiko, dan pengendalian penanganan resiko” (wawancara dengan Assisten General Manager Pelindo: Bpk. Tonny Hendra Cahyadi, 12 Mei 2011)

Manajemen dapat menanggulangi krisis dengan melakukan peramalan krisis (*forcasting*), manajemen krisis bertujuan untuk menekan faktor-faktor resiko dan faktor ketidakpastian seminimal mungkin. Setiap perusahaan menghadapi masa depan yang selalu berubah dan arah perubahannya tidak bisa

diduga. Esensi manajemen krisis adalah upaya untuk menekan faktor ketidakpastian dan faktor resiko hingga tingkat yang paling rendah. Manajemen krisis diawali dengan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin mengenai faktor-faktor yang berpotensi mengakibatkan krisis pada perusahaan. Jika hal tersebut diketahui maka pengambilan keputusan mengenai langkah-langkah yang harus diambil dapat disiapkan sebelum krisis terjadi.

Langkah-langkah pencegahan sebaiknya diterapkan pada situasi pra krisis, untuk mencegah kemungkinan terjadinya krisis dan manajemen dapat mengupayakan agar krisis tidak menimbulkan kerugian yang besar. Terkait dengan kecelakaan di alur Mura Jungkat, manajemen Pelindo sudah memiliki monitoring resiko dalam sistem manajemen keselamatan kerja. Objek aktivitas bagi Pelindo disini adalah dalam jalur bisnis pemanduan, dalam kegiatan penanganan sudah berusaha menghindari kecelakaan dengan menempatkan operator pada stasiun pandu yang berfungsi mengawasi dan menjaga komunikasi jarak laut.

Meskipun potensi kecelakaan berusaha untuk dihindari namun tetap saja bisa terjadi karena *human error* atau ketidaktertiban pengguna alur lalu lintas pelayaran.

“Risiko berhubungan dengan ketidakpastian, ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Kejadian kecelakaan pertama kali diketahui dan ditangani langsung oleh Pelindo, langkah yang dilakukan adalah melalui Divisi Kepanduan melakukan evakuasi terhadap korban, dan melaporkan kepada Adpel (Administrator Pelabuhan) sebagai regulator yang mengatur alur lalu lintas untuk penanganan lanjutan” (wawancara dengan Bpk. Iswan Santoso, Advisor Manajemen Resiko & Jaminan Mutu, pada 12 Mei 2011)

Langkah pencegahan krisis ini dilakukan Pelindo karena manajemen Pelindo tidak ingin mengabaikan peluang untuk mengidentifikasi potensi resiko. Ini perlu dilakukan manajemen untuk memastikan apakah perusahaan berjalan dengan baik atau sebaliknya.

4.3.2. Upaya Penanggulangan Krisis

Salah satu karakter krisis adalah adanya keterkejutan. Tekanan yang kuat saat penyelesaian krisis adalah bagian dari manajemen krisis. Untuk menyelesaikan krisis tersebut, manajemen Pelindo merespon dengan melakukan intervensi krisis. Langkah intervensi dalam situasi krisis bertujuan untuk mengakhiri krisis. Pelindo merasa harus turun tangan mengelola krisis karena kejadian ini sangat berpotensi mengganggu jalannya kegiatan operasional perusahaan. Pelindo menentukan langkah-langkah pengelolaan krisis sebagai berikut:

a. Identifikasi Krisis

Identifikasi terhadap krisis perlu dilakukan untuk melakukan perencanaan atau implementasi tindakan tepat yang perlu dilakukan oleh manajemen. Pihak manajemen berusaha menganalisis situasi, berusaha untuk mampu memprediksikan kemungkinan buruk yang akan terjadi selanjutnya, dan merumuskan metode pemecahan masalah atau solusi yang efektif dan efisien.

Krisis terjadi karena permasalahan setelah kecelakaan tabrakan kapal yang menyebabkan salah satu kapal tenggelam dan sulit dievakuasi karena kondisi

kapal dan alam serta terbatasnya tenaga ahli, alat, dan biaya yang dimiliki membuat usaha Pelindo untuk menyelesaikan krisis dengan cepat menjadi tersendat.

“Secara teknis evakuasi menggunakan teknologi balon, ada 12 balon yang dimiliki Adpel tetapi tidak ada tim ahli/sumber daya manusia yang bisa mengoperasikan, karena ini menyangkut *cost* (biaya) maka diserahkan kepada pemerintah yakni Adpel untuk mendatangkan tim ahli dari Batam dan Jakarta, proses negosiasi harga memang berjalan agak lama karena menyangkut biaya yang dimiliki juga” (wawancara dengan Bpk. Iswan Santoso, Advisor Manajemen Resiko & Jaminan Mutu, pada 12 Mei 2011)

b. Pilihan Strategi

Pilihan strategi adalah upaya yang dilakukan Pelindo untuk mengelola krisis akibat kecelakaan kapal di alur pelayaran pelabuhan. Akibat kejadian tersebut terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis Pelindo yang menyebabkan kelangsungan operasional perusahaan menjadi terganggu. Sehingga Pelindo memiliki rencana dalam penetapan strategi menghadapi krisis untuk menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Pelindo melakukan penetapan strategi generik yakni *Adaptive Strategi*, langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas, seperti:

1. Modifikasi operasional:

Pelindo memiliki tanggungjawab untuk melayani pelanggan dan menjamin kelancaran aktivitas pelabuhan, terkait dengan bisnis yang dijalankan Pelindo adalah pelayanan jasa untuk fasilitas dan kebutuhan kapal pembawa barang maupun penumpang menuju atau keluar pelabuhan Dwikora Pontianak. Karena

hambatan di alur pelayaran akibat proses evakuasi kapal tenggelam yang belum selesai, maka kegiatan operasional menjadi tidak normal, Pelindo melakukan hal-hal berikut untuk mengupayakan pelabuhan tidak dalam kondisi lumpuh total:

- Pelindo mengupayakan aktivitas bongkar muat kapal tetap berjalan meski dilakukan ditengah muara, dengan proses pemindahan dari kapal ke kapal agar arus barang ke pelabuhan tidak tersendat.
- Meminta Kepolisian Air Pontianak untuk menjaga dan mengamankan aktivitas bongkar muat tersebut agar tidak ada oknum yang memanfaatkan situasi ini.
- Pelindo mengupayakan aktivitas perusahaan terus berjalan, mengoperasikan kapal-kapal pemandu agar dapat mengelola kapal-kapal yang tetap bisa masuk, kapal dengan kedalaman lambung (draif maksimal) 4 meter dilayani untuk melewati alur yang terhalang KLM Rahmatia Sentosa yang karam sehingga bahan bakar minyak dan sembako bisa masuk.
- Pelindo menjamin kelancaran arus barang, dengan menyediakan tongkang yang dipergunakan untuk bongkar muat barang hingga berat kapal yang akan masuk ke pelabuhan tidak lebih draif 4 meter.
- Terhadap kapal besar yang tidak memungkinkan, Pelindo mempergunakan tongkang yang akan bongkar-muat, dan jika kapal tidak memiliki trem maka disiapkan mobil *crane*.
- Pelindo membuat surat edaran terkait prasyarat kapal yang dapat melintas alur untuk sementara dan diinformasikan ke perusahaan-perusahaan

pengguna jasa pelabuhan Pontianak. Sehingga pihak perusahaan dapat mengantisipasi agar kapal yang hendak memasuki pelabuhan Pontianak memiliki muatan tidak lebih dari 4 meter.

2. Kompromi:

Manajemen Pelindo tidak hanya melibatkan internal perusahaan tetapi juga pihak lain yang berkaitan dan bisa memberikan peran yang membantu untuk menyelesaikan krisis. Pihak-pihak yang terlibat ini bisa dimanfaatkan kapasitasnya untuk menghasilkan *expertise judgement*, *opinion leader statement*, ataupun juru runding permasalahan yang ada dan sudah menyangkut kepentingan banyak pihak. Pihak yang dipilih adalah pihak instansi yang memiliki kapabilitas dan dapat dipercaya baik oleh manajemen Pelindo ataupun publik atau masyarakat luas. Keterlibatan pihak-pihak tersebut antara lain dalam bentuk kegiatan:

- Setelah sepekan evakuasi ternyata tidak dapat diatasi oleh Adpel dan Pelindo, maka kedua institusi ini berkompromi dengan melibatkan pihak luar yang terkait dan dapat membantu permasalahan yang ada. Dengan adanya koordinasi pembagian tugas semakin jelas, seperti misalnya TNI AL dan Polisi Air Pontianak mengamankan lokasi kejadian, Adpel berupaya dalam evakuasi, dan Pelindo mengelola arus kapal yang dapat dilayani masuk ke Pelabuhan.
- Mengajak pihak-pihak terkait ke lokasi tempat kejadian dengan menyediakan sarana dan prasarana. Dengan kegiatan ini diharapkan adanya bantuan dan dukungan dari pihak-pihak terkait. Dalam kunjungan tersebut terdiri dari wartawan berbagai media lokal dan nasional, Wakil

Wali Kota Pontianak, KPLP, Adpel, anggota DPRD, dll (ada sekitar 40 orang yang ikut serta dalam kunjungan pemantauan tersebut).

- Selain itu sering diadakan diskusi dan rapat koordinasi untuk mencari solusi, salah satunya dilakukan di kantor Pontianak Post: dalam pertemuan ini beberapa pihak sepakat untuk membentuk “Tim Pemantau Penanggulangan Evakuasi Kapal Rahmatia Sentosa”, tujuannya agar pihak-pihak terkait khususnya Dinas Perhubungan, Adpel, Pelindo, dan Pemerintah Daerah termotivasi untuk bekerja dengan baik mengatasi permasalahan tersebut.
- Adpel dan Pelindo rutin melaporkan dan meminta dukungan dari pemerintah untuk memberi perhatian khusus pada kejadian ini. Salah satunya dalam acara “*coffe morning*” di Kantor Gubernur Kalbar, Pelindo bersama Adpel melaporkan kepada Gubernur Kalbar Cornelis, upaya yang sudah dilakukan dan kendala dilapangan dalam penanganan evakuasi kapal tersebut.

3. Meluruskan citra:

Manajemen Pelindo merasa perlu memastikan bagaimana citra perusahaan diposisikan di hadapan publik berkaitan dengan peristiwa yang mengakibatkan hambatan operasional di pelabuhan. Maka untuk mendapatkan citra yang baik manajemen perlu memberi informasi mengenai realitas yang terjadi. Dengan adanya insiden tabrakan kapal dan lamanya proses evakuasi kapal tersebut, terbentuk opini di masyarakat kalau Pelindo tidak professional dan kurang baik dalam aktivitas pelayanan pemanduan kapal. Untuk menanggapi hal tersebut

jumpa pers dilakukan beberapa kali dihadapan media bersama Adpel bertujuan memberikan informasi penyebab kecelakaan dan penanganan yang akan diambil serta upaya yang telah dilakukan Pelindo agar arus barang tidak terganggu. Menginformasikan kendala yang dihadapi Adpel sehingga proses evakuasi berjalan lama, salah satunya kondisi di lapangan, kurangnya biaya, dan tidak adanya tenaga ahli yang dapat menangani proses evakuasi.

c. Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis adalah komunikasi antara organisasi dengan publik sebelum, selama, dan setelah kejadian krisis. Komunikasi ini dirancang melalui program-program untuk meminimalisir kerusakan terhadap citra perusahaan.

Strategi komunikasi yang dijalankan oleh Pelindo II Pontianak melalui General Manager yaitu *Ingratiation Strategies* (Combs 1994) dimana Pelindo berupaya mencari dukungan publik dengan membentuk pesan berupa pengingatan akan hal-hal yang sudah diupayakan Pelindo untuk membantu mengatasi permasalahan evakuasi kapal di alur pelayaran pelabuhan. Terlihat dari beberapa media yang rutin menginformasikan upaya evakuasi lanjutan dan upaya Pelindo dalam melayani dan menjamin kelancaran barang dan orang dengan mengelola kapal-kapal yang dimungkinkan untuk tetap bisa masuk ke Pelabuhan.

Untuk mempertimbangkan publik organisasi, Pelindo mengambil upaya komunikasi krisis dengan Konferensi Pers. Strategi ini untuk menanggapi pihak media dan membantu publik mengetahui lebih jauh keadaan yang terjadi sebenarnya, Tim penanganan evakuasi kecelakaan yang terdiri dari pihak Adpel

dan Pelindo beberapa kali menggelar konferensi pers dengan materi perkembangan terakhir evakuasi. General Manager hadir mewakili manajemen Pelindo mendampingi kepala Adpel beserta Manager Operasional yang bertindak sebagai pembicara. Fungsinya pada acara itu sebagai pengontrol arus informasi agar tidak terjadi kesimpang-siuran yang membingungkan wartawan.

4.4. Peran *Public Relations* dalam Manajemen Krisis Pelindo

4.4.1. Peran *Public Relations* Pelindo Pada Masa Krisis

Adapun peranan *public relations* dalam manajemen Pelindo terlihat pada aktivitas pokok yaitu melaksanakan penggiat aktivitas *public relations* sebagai *Back Up Manajemen*. Dalam struktur organisasi manajemen Pelindo, Humas dan Pemasaran menjadi satu kesatuan, dibawah langsung oleh Manager Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan serta Assisten General Manager sebagai Pengendalian Kinerja & PPSO. Melihat posisi Humas di Pelindo dapat diidentifikasi aktivitas Humas lebih banyak berkaitan dengan pemasaran dan pelayanan pelanggan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Seperti yang dikatakan langsung oleh Humas Pelindo ketika ditanyakan aktivitas keseharian:

“Orientasi dari aktivitas Pelindo ialah bisnis dalam bidang pelayanan jasa kepelabuhan, sehingga peran humas di sini lebih kepada pengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Setiap dua tahun sekali kami melakukan audit kepuasan pelanggan untuk mengukur kinerja kami dalam memberi pelayanan jasa kepelabuhan. Untuk aktivitas *media relations*, saya bertugas mengiklankan perusahaan di media massa, membuat brosur, spanduk, serta dokumentasi kejadian-kejadian penting. Humas selalu membantu untuk wartawan lokal dalam berita-berita perusahaan yang akan dimuat di media massa. (wawancara dengan Bpk Satmuhar, Supervisor Pemasaran & Humas, pada 12 Mei 2011)

Sedangkan peran serta Humas Pelindo dalam situasi krisis ialah sebatas komunikasi internal untuk memberikan informasi dan fakta terbaru dilapangan kepada pihak manajemen, seperti yang dikatakan oleh Bpk Arfendi:

“Untuk situasi krisis kemarin, bagian pelayanan pelanggan dan humas sangat sibuk mengatur langsung dilapangan, terus memantau proses evakuasi, dan berupaya bersikap informatif mengenai kendala di alur Muara Jungkat kepada manajemen. Akan tetapi untuk komunikasi dengan pihak media dan pihak eksternal lainnya, humas hanya mengakomodir agar informasi kepada publik ini hanya didapatkan dari pimpinan Pelindo. Komunikasi dijadikan satu pintu dimaksudkan agar tidak ada pemberitaan yang simpang-siur” (Wawancara dengan Bpk Arfendi, Advisor Pemasaran & Pelayanan Pelanggan yang membawahi Humas Pelindo pada Kamis 13 Mei 2011)

Ada dua hal yang menyebabkan hambatan kinerja pada *public relations* Pelindo sehingga peran dari *public relations* sendiri sangat sedikit dan terbatas, yakni yang pertama karena perusahaan masih belum menganggap penting fungsi *public relations* dalam manajemen, dan yang kedua praktisi *public relations* Pelindo sendiri tidak dapat menunjukkan peran yang maksimal sebagai *public relations*. Pelindo termasuk perusahaan yang tidak memanfaatkan *public relations* secara efektif, karena posisi serta fungsi dan peran *public relations* dalam manajemen Pelindo adalah dibawah Divisi Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan. Penempatan *public relations* dalam posisi ini tentu saja kurang atau tidak punya akses langsung pada pimpinan perusahaan. Persoalan yang lain dalam manajemen adalah kekurangsadaran bahwa masalah citra bukanlah tanggung jawab *public relations* semata, melainkan tanggung jawab semua individu anggota perusahaan. Selain itu *public relations* Pelindo secara pribadi tidak pula memiliki kecakapan dalam menggerakkan aktivitas dan peran *public relations* secara maksimal. Hal

tersebut tercermin pada ketiadaan program perencanaan *public relations* (*PR Planning*) atau perencanaan krisis (*Crisis Planning*).

Public Relations bisa menjadi pilihan bagi organisasi ketika krisis terjadi, ketika datang masalah seperti media yang *memblow up* berita Pelindo di koran lokal maupun nasional tentang krisis BBM di wilayah Kalbar yang dikaitkan dengan proses evakuasi kapal yang tidak segera selesai. *Public Relations* seharusnya hadir dalam organisasi bukan menjadi suatu kebetulan, tetapi hadir sebagai suatu kebutuhan, *Public Relations* adalah suatu proses yang dilakukan dengan perencanaan. *Public Relations* hadir sebagai suatu kebutuhan, kebutuhan untuk menjembatani organisasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Jembatan yang dibangun *public relations* berdiri atas dasar *Trust*, *Honest* dan *Credibility*. *Public Relations* ada, karena ada kepercayaan. Artinya masyarakat percaya pada organisasi dan organisasi percaya pada masyarakat atas dasar saling pengertian dan *win-win solution*. *Public Relations* membangun citra dan reputasi organisasi lewat *opini public* yang menguntungkan (*favourable*) melalui kaca mata publik yang memotret aktivitas organisasi di media massa. Lewat citra dan reputasi, organisasi tetap dapat berdiri kokoh dalam ranah kompetisi merebut pangsa pasar dan servis dari organisasi.

Dengan adanya situasi krisis, perusahaan tidak bisa menghindari tekanan dari media. Pemberitaan yang menyudutkan dan berbagai opini serta asumsi yang tersiar di media massa tidak mudah dielakkan, apalagi kejadian ini telah mempengaruhi berbagai aspek masyarakat terutama ekonomi bagi wilayah Kalbar. Melihat hal ini, peran kehumasan sangatlah penting dalam mengarahkan

informasi menuju pengertian dan dukungan publik kepada perusahaan. Hubungan antara *public relations* dengan media adalah sebuah hal yang tidak dapat dipisahkan, pada satu sisi media dapat menjadi alat bantu yang menunjang berhasil tidaknya strategi *public relations* sebuah perusahaan dijalankan namun dilain sisi media juga dapat menjadi boomerang bagi perusahaan dan akan mempengaruhi tingkat keberhasilan yang dicapai dari strategi *public relations* yang dijalankan.

4.4.2. General Manager Pelindo Sebagai Penggerak Aktivitas *Public Relations* di Masa Krisis

Pada saat krisis berlangsung, aktivitas *public relations* oleh manajemen Pelindo lebih banyak dilakukan oleh General Manager selaku pimpinan tertinggi di perusahaan, dengan melihat pertimbangan dibawah ini:

Pimpinan tertinggi Pelindo Bapak Solikhin selaku General Manager langsung turun tangan pada tahap awal hingga akhir proses penyelesaian masalah, baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Perhatian dan keseriusan General Manager menangani evakuasi kecelakaan adalah unsur strategis krisis kehumasan.

“Kecelakaan sebenarnya suatu kejadian yang lumrah dialami perusahaan jasa dalam arus transportasi laut atau perusahaan yang mengoperasikan mesin. Supaya tidak terjadi penghindaran tanggung jawab, General Manager memang dituntut untuk berani menasehati dan mempersuasi seluruh jajaran manager hingga turun kelapangan mengurus dan memantau secara langsung proses evakuasi kecelakaan. General Manager menjalin hubungan dan berkoordinasi dengan pihak-pihak eksternal dalam upaya penyelesaian masalah, seperti dari pihak instansi-instansi yang terkait untuk membentuk tim

dan dari pemerintah daerah untuk meminta dukungan” (wawancara dengan Bpk. Tonny selaku Assisten General Manager Pelindo)

Sedangkan untuk internal sendiri, General Manager meminta bagian pegawai manajemen Pelindo mendapat bagian piket khusus/jadwal penjagaan untuk memantau dan mengawasi proses evakuasi di tempat kejadian, agar informasi dan keadaan terbaru didapat manajemen sebagai pertimbangan untuk memikirkan langkah selanjutnya.

Untuk meluruskan pemberitaan pers, manajemen mengundang wartawan, memfasilitasi mereka yang ingin ikut serta dalam perjalanan para manager dan pimpinan yang tengah sibuk mengurus dan memantau proses evakuasi, dengan menyediakan *boat* khusus menuju lokasi kejadian. Kegiatan itu akan menimbulkan kesan bahwa pimpinan perusahaan tidak memikirkan hal-hal lain, kecuali mencurahkan perhatian dan energinya untuk mengurus hal tersebut. Dengan membawa media melihat langsung dan dekat dengan lokasi kejadian Pelindo merasa tidak perlu banyak bicara, apalagi mengatur gerak-gerik dan apa yang hendak dilaporkan wartawan. Membiarkan wartawan dengan bebas melihat hal-hal yang nyata dengan mata mereka. Kebebasan mengobservasi dan mendapatkan informasi merupakan nilai lebih yang efektif untuk merebut sikap pemihakan wartawan.

Selain membebaskan wartawan bekerja, selaku General Manager Pelindo merasa harus dengan tangkas mengumpulkan semua informasi yang berkaitan dengan perkembangan evakuasi dan situasi-situasi krisis yang menyertainya guna melayani kebutuhan wartawan akan informasi terbaru. Seperti keterangan yang disampaikan oleh Bpk Arfendi, bahwa:

“Untuk menghadapi media manajemen bertindak proaktif dengan selalu memberikan informasi terbaru. General Manager mengemban tugas sebagai juru bicara dari Pelindo karena mempertimbangkan bahwa General Manager adalah orang yang paling kredibel memberikan informasi. Seluruh informasi yang diminta oleh wartawan diarahkan langsung kepada General Manager Pelindo untuk menghindari mis-informasi jika wawancara dilakukan secara terpisah atau berlainan dengan staf maupun manager lain (wawancara dengan Bpk Arfendi selaku Advisor Pemasaran & Pelayanan Pelanggan yang membawahi langsung Humas Pelindo pada Kamis 13 Mei 2011)

Beberapa pemberitaan media tentang akibat terjadinya kecelakaan di alur Muara Jungkat mengindikasikan kurangnya pengawasan dalam kegiatan operasional Pelindo dan kondisi alur yang terlalu sempit untuk lalu lintas kapal sehingga membutuhkan perhatian untuk melakukan tindakan pembukaan alur baru. Selain itu kurang tanggap atas keadaan darurat mengatasi kecelakaan dan lambannya proses evakuasi menjadi agenda berita yang terus menyudutkan Pelindo. Untuk meluruskan pemberitaan tersebut pihak perusahaan melakukan beberapa strategi penyebaran informasi yang dijalankan langsung oleh General Manager sebagai *spoke person* yakni:

- a. Mengklarifikasi bahwa pihak yang berwenang penuh dan memiliki otoritas alur adalah Adpel, sedangkan Pelindo sebagai pelaksana teknis pelayanan jasa. Jadi dalam upaya evakuasi lapangan Pelindo sebagai partisipan.
- b. Ikut serta memberi informasi mengenai hambatan evakuasi dan mempublikasikan hasil setiap rapat koordinasi dengan pihak-pihak terkait dan upaya yang akan dilakukan selanjutnya dalam evakuasi kapal tenggelam yang menghambat alur pelayaran melalui konferensi pers.

- c. Membuka akses langsung kepada media untuk mendapatkan informasi yang objektif tentang upaya evakuasi yang tengah dilakukan, serta upaya Pelindo dalam membuka akses pelayanan kapal yang masih bisa masuk pelabuhan, dan pimpinan General Manager sebagai *spoke person*.
- d. Melakukan tindakan langsung sebagai salah satu bentuk aksi “*emergency planning*” dan sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan terhadap pengatur pemanduan kapal di alur dan aktivitas pelabuhan. Pelindo berusaha agar kegiatan pelabuhan tetap berjalan dengan mengupayakan kapal-kapal dengan draft tidak lebih dari 4 meter untuk dipandu masuk ke pelabuhan agar arus kapal dan barang tidak terganggu pelaksanaannya.

Sebuah strategi *public relations* yang dijalankan oleh perusahaan dalam menghadapi tekanan media yang terkadang menyudutkan perusahaan adalah dengan membuat jalur informasi menjadi satu jalur saja. Pelindo menerapkan “*one gate keeper*” bagaimana perusahaan menginformasikan berbagai berita yang datang dari perkembangan proses evakuasi, disini Pelindo menjaga segala bentuk manipulasi berita yang digunakan untuk menciptakan asumsi bahwa perusahaan ikut berpartisipasi penuh dalam penyelesaian kasus tersebut. Perusahaan menjaga objektivitas berbagai informasi yang dibutuhkan oleh media dengan maksud agar berita yang dibuat media memang berdasarkan pada bukti yang kuat dan benar adanya sehingga tidak muncul penyimpangan informasi dalam media, General Manager Pelindo menjalankan peran *public relations* sebagai satu-satunya sumber

informasi dimana wartawan mendapatkan berbagai informasi yang berasal dari tim evakuasi dan apa yang telah diupayakan Pelindo.

Pengambil-alihan peran *public relations* oleh general manager Pelindo pada saat krisis dikarenakan Pelindo tidak mempersiapkan praktisi *public relations* untuk menghadapi kejadian besar yang tidak terduga atau sebagai *problem solving* di dalam manajemen perusahaan. Akan tetapi aktivitas *public relations* di saat krisis bisa dilakukan oleh siapa saja yang bisa diandalkan dan memiliki kredibilitas di dalam manajemen perusahaan sesuai dengan keputusan *top management*. Ketika perusahaan sedang mengalami kejadian besar yang berdampak merugikan atau disebut dengan situasi krisis maka perlu adanya keputusan yang tepat untuk memilih strategi atau program penanggulangan krisis. Keputusan tersebut bukanlah keputusan yang mengandalkan intuisi belaka melainkan berdasar pada keputusan top manajemen dengan dasar pertimbangan dari *Public Relations*, dimana posisi *Public Relations* seharusnya berdekatan atau memiliki akses langsung dengan top manajemen. Dalam situasi krisis Pelindo keputusan diatas bisa diambil dengan singkat karena pimpinan tertinggi juga mengemban tugas sebagai *public relations*. Sehingga ketika seharusnya *public relations* bisa membantu meringankan kesulitan yang dialami pimpinan, hal tersebut tidak terdapat pada *public relations* di dalam manajemen krisis Pelindo. *Public Relations* seharusnya bisa berperan sebagai mata, telinga dan corong dari perusahaan, tidak bergerak sendiri melainkan bergerak bersama seluruh komponen organisasi tersebut, terlebih jika krisis tengah melanda perusahaan. Karena itu peran *public relations* yang dewasa ini lebih ditekankan pada

membantu pemecahan masalah di perusahaan bisa menjadi suatu keharusan. Manajemen Krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap *public relations*, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting. *Public Relations* memiliki peran penting dalam merencanakan program persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis selesai ditanggulangi.

4.5. Pembahasan

Webster mendefinisikan krisis sebagai titik balik (*turning point*) untuk menuju keadaan lebih baik atau lebih buruk (*turning point for the better or worse*), jadi lebih dari suatu situasi ini mungkin perusahaan atau organisasi dapat menjadi lebih baik atau lebih buruk. Akan tetapi krisis akan menjadikan organisasi menjadi lebih baik atau lebih buruk sangat tergantung pada bagaimana pihak manajemen mempersepsikan dan kemudian merespon situasi tersebut atau sangat tergantung pada pandangan, sikap atau tindakan yang diambil terhadap krisis tersebut. Pihak manajemen Pelindo mungkin belum dapat melihat lingkungan organisasinya juga berpotensi menghasilkan bencana, maka belum ada perencanaan krisis sebagai bagian dari perencanaan strategis dan mengalokasikan sumberdaya yang memadai untuk itu.

Pada saat muncul pemberitaan di media tentang krisis BBM di wilayah Kalimantan barat, penyebab dari situasi kelangkaan BBM ini pun langsung terungkap akibat dari evakuasi kapal yang karam belum dapat diselesaikan. Sejak

awal kejadian tersebut General Manager bersama Adpel sudah langsung berkoordinasi untuk mengatasi permasalahan di alur pelayaran akibat kecelakaan kapal. Tidak hanya itu, ketika ternyata target penyelesaian evakuasi tidak dapat dipenuhi, pihak-pihak eksternal terkait pun dilibatkan. Antara lain TNI AL, Kepolisian, KPLP, DPRD, Kantor Administrasi Pelayaran, Kementerian Perhubungan RI, serta institusi-institusi lain yang terkait untuk mencari solusi bersama mengatasi kendala evakuasi dan dampak yang menyertai insiden tersebut. Pihak-pihak tersebut dilibatkan tentu saja untuk menekan tingkat kesulitan yang dihadapi Adpel dan Pelindo sebelumnya. Tim Pemantau Penanggulangan Evakuasi KLM Rahmatia Sentosa pun dibentuk karena kepedulian dan perhatian dari banyak pihak mengenai kejadian ini, bertujuan mendukung serta memotivasi pihak yang terbentuk sebagai tim yang menangani langsung dilapangan dapat bekerjasama dengan baik.

Pada saat krisis Pelindo II (Persero) Pontianak dalam hal ini General Manager selalu bersikap transparan kepada semua wartawan. Sebagai wujud keterbukaan Pelindo, bersama Adpel mengadakan acara *konferensi pers* beberapa kali selama masa krisis. *Konferensi pers* ini bertujuan untuk memberikan gambaran kepada *pers* tentang penyebab terjadinya kecelakaan, penyebab lamanya evakuasi, kendala yang dihadapi, dan penanganan lanjutan pada nakhoda kapal yang lalai hingga menyebabkan tabrakan kapal di alur muara. Tidak hanya itu upaya-upaya Pelindo dalam mengatur arus kapal dan barang untuk masuk ke pelabuhan pun selalu diinformasikan, menunjukkan bahwa Pelindo peduli dan menjamin kendala-kendala yang ada di alur muara dapat diupayakan. Hal tersebut

dilakukan untuk mencari celah-celah serta mengcounter opini publik yang terlanjur terbentuk di masyarakat tetapi tetap memberikan informasi se jelas-jelasnya kepada publik tentang apa yang terjadi dan kondisi sesungguhnya dilapangan. Walaupun Pelindo hanya memberikan *counter* pemberitaan, tetapi pada saat itu Pelindo menunjukkan keseriusan dalam hal penanganan evakuasi dan menjamin kelancaran arus kapal dan barang untuk wilayah Kalbar.

Meskipun tidak ada perencanaan manajemen krisis sebelumnya oleh Pelindo, akan tetapi strategi manajemen krisis yang dilakukan Pelindo selaras dengan teori yang ada menurut Firsan Nova dan Rhenald Kasali, yakni dalam upaya pengendalian krisis, perusahaan dapat melakukan dengan cara peramalan krisis (*forecasting*) dan pencegahan krisis, yang terlihat dari peran manajemen resiko Pelindo dalam menekan kemungkinan kejadian kecelakaan di alur pelayaran. Serta intervensi krisis atau penanganan terhadap krisis dengan strategi *adaptive* yakni melakukan tindakan yang berupa modifikasi operasional untuk melakukan kelancaran kegiatan pelabuhan, kompromi dalam mencari solusi, dan komunikasi krisis untuk meluruskan citra perusahaan akibat kejadian krisis.

Pasca krisis yang terjadi Pelindo membuat langkah-langkah antisipasi mencegah krisis serupa terjadi lagi seperti memperketat pengawasan keluar masuknya kapal di alur muara sungai Kapuas, berkerjasama dengan Adpel untuk menjaga alur bersama, dan menghimbau para pengguna alur untuk tertib dan tidak mengabaikan teknis pelaporan komunikasi jarak laut di Pos Pemandu.

Krisis ini membawa keterkejutan dan sekaligus mengancam nilai-nilai penting organisasi serta hanya ada waktu yang singkat untuk mengambil

keputusan. Situasi dialami oleh Pelindo ketika kejadian kecelakaan terjadi dan tidak dapat diprediksi sebelumnya bahwa proses evakuasi akan mendapatkan kesulitan dan memakan waktu yang lama.

Penilaian masyarakat atau publik dapat berubah karena krisis yang terjadi. Dan tentu saja, ini merupakan opini publik yang tidak menguntungkan bagi Pelindo Pontianak. Untuk menjelaskan krisis ini bisa dilihat melalui lamanya proses evakuasi yang mengakibatkan hambatan kapal untuk pelayaran di alur pelabuhan dan dampak yang ditimbulkan oleh krisis ini cukup besar meluas ke aspek ekonomi masyarakat di satu daerah. Ini merupakan krisis yang mengancam citra dan kepercayaan publik pada Pelindo.

Tekanan permasalahan ini juga berdampak pada meningkatnya sorotan terhadap manajemen PT Pelindo Pontianak. Dengan adanya berbagai permasalahan Pelindo, antara lain masalah alur dan pemanduan kapal, akan menambah gairah media massa untuk mengungkap kompetensi manajemen PT Pelindo Pontianak. Keingintahuan media massa tentunya akan mengundang permasalahan baru lagi dan menambah kompleksitas permasalahan di PT Pelindo Pontianak.

Hubungan dengan pihak media yang belum pernah intens sebelumnya menjadi faktor membentuk opini dan persepsi negatif di masyarakat terhadap Pelindo. Apalagi kurangnya pengetahuan dari publik mengenai perusahaan Pelindo menambah sulitnya meluruskan informasi bahwa Pelindo sebagai penyedia layanan jasa pelabuhan dan otoritas alur pelayaran ada pada institusi Adpel, sehingga kepengurusan alur bukan sepenuhnya tanggungjawab dari

Pelindo. Dengan adanya situasi krisis yang berdampak luas pada masyarakat tentu saja informasi ini tidak akan berpengaruh banyak pada persepsi publik sebelumnya. Namun untuk menanggulangnya Pelindo telah berupaya dan melaksanakan berbagai kegiatan yang terkait dengan media ketika permasalahan ini muncul agar mendukung pemulihan persepsi media dan publiknya.

Melihat perkembangan krisis di PT. Pelindo II (Persero) Pontianak, nampaknya permasalahan sudah mencapai tahap kronis dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Dampaknya meluas pada kegiatan ekonomi suatu wilayah.
2. Melibatkan banyak pihak untuk menyelesaikan permasalahan. Hal ini berarti, insiden ini telah menjadi perhatian besar media massa, artinya menjadi perhatian masyarakat luas.
3. Kerugian besar dialami berbagai pihak.
4. Proses evakuasi berjalan cukup lama karena kendala dan kesulitan yang ditemui dilapangan tidak dapat ditangani segera.

Dari kaca mata *public relations*, pada saat masalah yang dihadapi perusahaan telah menjadi perhatian publik atau masyarakat luas, maka masalah ini sudah berada dalam tahap kronis. Krisis dengan tahap kronis memerlukan penanganan yang sangat intens dan dilakukan secara sistematis.

Apa yang telah didapatkan PT Pelindo saat ini sesuai dengan kerja keras yang dilakukan dengan bantuan berbagai pihak. General Manager selaku pimpinan tertinggi yang melakukan aktivitas *public relations* dalam mengkomunikasikan informasi dan penanganan pihak manajemen kepada seluruh

pihak terkait dinilai cukup berhasil. Hal tersebut juga berpengaruh dalam mensosialisasikan keberadaan serta hasil kerja Pelindo kepada masyarakat.

Strategi yang digunakan praktisi *public relations* dalam merespon krisis menunjukkan bagaimana sikap yang diambil oleh organisasi pada saat krisis sedang berlangsung, sehingga posisi *public relations* dalam manajemen krisis bisa diibaratkan sebagai ujung tombak. Agar fungsi strategis ini dapat dijalankan dengan baik, posisi bidang *Public Relations* harus langsung dibawah pimpinan puncak. Menurut Cutlip & Center, dalam bukunya *Effective Public Relations* mengatakan bahwa idealnya bagian Humas dimasukkan dalam staf inti, langsung berada dibawah pimpinan (*decision making*) atau *top managers*, agar lebih mampu menjalankan tugasnya. Dengan posisi tersebut praktisi *public relations* dapat mengetahui secara langsung latar belakang dari suatu keputusan yang diambil oleh pimpinan lembaga, sehingga langsung mendapat bahan informasi untuk disampaikan kepada publik yang bersangkutan. Dengan demikian *public relations* mempunyai kewenangan yang memungkinkan fungsi tersebut dapat dijalankan secara efektif. Dalam kaitannya dengan penanganan krisis, *public relations* memiliki tanggung jawab besar, mengingat dampak negatif dan kerugian besar, bahkan citra organisasi atau perusahaan akan terancam dengan adanya krisis.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak mengenai Analisa Manajemen Krisis Peristiwa Tenggelamnya Kapal di Alur Pelayaran Pelabuhan dapat ditarik kesimpulan bahwa:

Manajemen Pelindo dalam mengatasi krisis dengan menggunakan strategi adaptif dengan langkah-langkah penanganan krisis yang cukup luas yaitu modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra dengan selalu menjaga jaringan komunikasi. Karena tidak adanya tim manajemen krisis didalam penanganan ini, General Manager Pelindo langsung membuat *general plan* atau rencana umum di dalam manajemen untuk bereaksi terhadap krisis. Sifatnya koordinasi dengan pihak eksternal terkait dan menginstruksikan divisi-divisi didalam manajemen untuk membantu pemantauan penanganan di lokasi kejadian. Penanganan krisis yang dijalankan berdampak pada terbentuknya opini di masyarakat bahwa Pelindo sangat serius dalam mengatasi kasus ini.

Keberadaan humas sangat penting mengingat adanya keberadaan mereka, perusahaan akan sangat tertolong karena salah satu tugas dari humas adalah jembatan komunikasi antara pihak pimpinan, pihak karyawan dan pihak eksternal. Humas Pelindo dalam kegiatan perusahaan adalah melaksanakan dukungan atau menunjang kegiatan lain, yakni bagian manajemen pemasaran dan pelayanan pelanggan, karena orientasi Pelindo adalah bisnis pelayanan jasa pelabuhan. Ketika menghadapi krisis humas Pelindo tidak banyak berperan sebagai bagian

dari manajemen krisis, humas Pelindo diinstruksikan melakukan tugas pengumpulan data atau informasi tentang perkembangan evakuasi untuk pimpinan atau manajemen. Sedangkan untuk komunikasi eksternal humas hanya mengkoordinir agar semua bentuk informasi didapatkan langsung dari General Manager selaku *spoke person* manajemen Pelindo dalam situasi krisis ini. Strategi manajemen krisis yang dijalankan humas Pelindo telah berhasil membentuk *one gate keeper* untuk menghindari kesimpangsiuran berita dan mis-komunikasi antara perusahaan kepada publik maupun pihak-pihak luar lainnya.

General Manager Pelindo selaku pimpinan tertinggi perusahaan telah berhasil menjalankan aktivitas *public relations*, menangani dan cepat tanggap untuk mempersiapkan rencana umum dalam manajemen serta mencari jalan keluar atau sebagai *problem solver* bersama pihak-pihak eksternal terkait tentunya. Selain itu General Manager berusaha memastikan bahwa perusahaan sudah secara cepat dan akurat memberikan informasi kepada publik, dengan mengumpulkan informasi perkembangan terbaru mengenai situasi di lapangan. General Manager bertugas mengkoordinir semua bentuk komunikasi dengan media, selama situasi krisis pimpinan perusahaan Pelindo berperan sebagai juru bicara perusahaan sebagai pertimbangan bahwa kasus ini telah menyita perhatian banyak pihak serta berdampak luas pada masyarakat dan daerah, tentunya General Manager selaku pimpinan perusahaan adalah orang yang paling kredibel dalam memberi tanggapan dan berkomunikasi mewakili organisasi. Setiap perusahaan memerlukan juru bicara sebagai wakil dari perusahaan untuk berkomunikasi dengan publiknya. Ketika perusahaan berada dalam situasi krisis, publik biasanya

hanya mau mendengar dari orang yang mempunyai kekuatan dan berkepentingan untuk menjelaskan, apa yang sebenarnya terjadi dan bagaimana perusahaan akan mengatasinya.

Meskipun proses evakuasi berjalan lama akan tetapi keberhasilan mengatasi krisis tak luput dari peran Pelindo dalam ikut serta bertanggungjawab atas kecelakaan tersebut. Pelindo memperlihatkan kepedulian dengan mengutamakan pelayanan pelanggan terus berjalan, agar aktivitas pelabuhan tidak berhenti karena gangguan operasional. Kepada publik Pelindo memberitahukan penyebab dan kecelakaan yang terjadi secara transparan. Sudah cukup ideal sebagai tim Pelindo dan Adpel bekerjasama untuk membereskan masalah. Kerjasama, peduli terhadap kejadian, dan komunikasi yang terbuka adalah tiga kunci keberhasilan manajemen krisis.

5.2. Saran

Saran yang diberikan kepada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak dalam mengatasi krisis penanganan kecelakaan di alur pelayaran pelabuhan adalah:

Sebaiknya manajemen Pelindo memiliki perencanaan krisis. Perusahaan yang mengabaikan perencanaan sebelum terjadinya krisis, dan terlalu percaya diri dapat menyelesaikan masalah ketika krisis terjadi bisa saja mengakibatkan kekeliruan dalam mengambil keputusan yang tepat karena salah mengidentifikasi masalah, akibatnya permasalahan semakin sulit ditanggulangi dan berjalan dalam tempo waktu yang lama. Sedangkan suatu

perencanaan krisis membutuhkan waktu dan sumber daya yang harus dipersiapkan jauh sebelumnya sehingga saat krisis terjadi segera dapat diimplementasikan. Salah satu perencanaan krisis misalnya dengan adanya tanggap darurat melalui kegiatan simulasi krisis: seperti latihan penanganan kecelakaan kapal di lingkungan pelabuhan. Perusahaan perlu melakukan simulasi ini untuk memastikan kontinuitas rencana bisnis mereka. Simulasi ini membantu mempersiapkan perusahaan untuk menangani krisis dan juga semua proses evakuasi sehingga dapat berada pada tempat dan waktu yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdal, Ahmad Fuad, 2004, *Tips dan Trik Public Relations*, Grasindo, Jakarta.
- Cutlip, Scott M. Allen H. Center & Glen M. Broom, 2000, *Effective Public Relations*, Eight Edition, New Jersey.
- Effendy, O, U, 1993, *Human Relations dan Public Relations*, CV. Mandar Maju Bandung.
- Fink, Steven, 1986, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, AMACOM, New York.
- Fearn-Banks, K, 1996, *Crisis Communication : A Case book Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gonzales-Herrero, A and Pratt, C.B, 1995, *How to Manage a crisis before or whenever – Public Relations Quarterly*. Spring.
- Guth, D.W, 1995, “*Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles*”, *Public Relations Review*.
- H. B. Sutopo, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Khasali, Rhenald, *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta, Pustaka Utama Grafiti 2003.
- Khasali, Rhenald, 1994, *Manajemen Public Relations*, Grafiti, Jakarta.
- Koentjaraningrat, 1997, *Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Nasrullah, Chatra, 2008, *Public Relations Strategi Kehumasan Dalam Menghadapi Krisis*, Maximalis, Bandung.
- Nova, Firsan, 2009, *Crisis Public Relations*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Panuju, Redi, 2002, *Krisis Public Relations Wawasan memahami Macam Krisis Menuju Organisasi Yang Sehat*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Prayudi, 1998, *Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis*, FISIP UPN “Veteran” Yogyakarta.

Putra, I Gusti Ngurah. 1999. Manajemen Hubungan Masyarakat, Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya.

Rakhmat, Jalaluddin, 1984, Metode Penelitian Komunikasi, Remaja Karya, Bandung.

Ruslan, Rosady, 1999, Praktik dan Solusi *Public Relations* Dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Ruslan, Rosady, 2003, Metode Penelitian *Public Relations* dan Komunikasi, Grafindo, Jakarta.

Sugiyono, 2005, Memahami Penelitian Kualitatif; CV ALFABETA, Bandung.

Wasesa, Silih Agung, 2005, *Strategi Public Relations*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

[http://puslit.petra.ac.id/journals/communication/Jurnal Ilmiah](http://puslit.petra.ac.id/journals/communication/Jurnal%20Ilmiah)

<http://ancok.staff.ugm.ac.id>

<http://www.abistore.com>.

<http://dinarjamaudin07.wordpress.com/category/uncategorized>.

<http://rumakom.wordpress.com/2007/12/04/memaksimalkan-peran-pr-di-masa-krisis/trackback>.

<http://prfirst.blogspot.com/feed>.