

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan swasta atau perusahaan BUMN tidak semua dapat mengalami krisis, tetapi diperkirakan bahwa suatu perusahaan dapat mengalami krisis karena ada sesuatu hal terjadi yang membuat citra perusahaan menjadi buruk dimata masyarakat luas. Faktor penting dalam persaingan di dunia usaha itu bagaimana perusahaan tersebut bisa mempertahankan citra perusahaannya agar tetap dikenal baik oleh masyarakat. Perusahaan harus selalu mengantisipasi terjadinya krisis, karena dengan mengantisipasinya suatu perusahaan akan siap menghadapi krisis.

(Soemirat 2012) menjelaskan dalam bukunya *Dasar-dasar Public Relations* adalah ada beberapa resiko yang dapat dialami dalam perusahaan yang mengalami krisis adalah seperti intensitas masalah menjadi meningkat, dibawah tekanan pemerintah dan pers, operasional normal perusahaan menjadi terganggu, dan nama baik citra perusahaan akan terancam. Krisis cenderung dapat mengakibatkan dampak atau efek menjadi masalah yang dapat merugikan baik perusahaan maupun masyarakat. Lebih jauh lagi dapat meresahkan masyarakat, bahkan secara tidak langsung dapat mengancam citra perusahaan.

Keberhasilan disuatu perusahaan di perkirakan bisa terjadi dengan adanya citra yang baik bagaimana perusahaan tersebut bisa mempertahankan sebuah usaha dalam keeksistensiannya di internal maupun eksternal dengan kerja keras dan inovasi dari pihak perusahaan. Citra adalah sesuatu hal yang penting bagi setiap perusahaan. Perusahaan yang memiliki citra positif dimata konsumen juga cenderung bertahan pada masa krisis. Peran dan fungsi *Public Relations* sangatlah penting untuk menjaga citra perusahaan demi kelancaran komunikasi yang baik secara internal maupun eksternal dengan mengedepankan moral dan perilaku komunikasi yang baik. (Suratno, *Journal of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016:3) menjelaskan bahwa citra perusahaan adalah suatu atribut yang merupakan hasil dari proses perbandingan pelanggan terhadap sebuah produk yang dimiliki oleh perusahaan. Atribut tersebut berupa produk, kualitas dari produk perusahaan ataupun kualitas pelayanan dari perusahaan.

(Kasali 2008) menjelaskan dalam bukunya *Manajemen Public Relations* krisis adalah dimana situasi yang merupakan dapat membuat sesuatu hal menjadi baik atau buruk dan cenderung dapat membuat citra perusahaan menjadi positif atau negatif di suatu perusahaan. Krisis bagi sebuah perusahaan tentunya mengakibatkan beberapa hal yang terjadi di dalam internal perusahaan seperti para karyawan yang di paksa untuk menyudahi pekerjaannya di sebuah instansi yang sedang mengalami krisis atau bisa disebut PHK (Pengakhiran Hubungan Kerja). Publik eksternal sangatlah berpengaruh terhadap suatu citra perusahaan yang sedang mengalami krisis yang

membuat masyarakat berpandangan negatif terhadap perusahaan yang mengalami krisis atau bisa disebut mengalami kebangkrutan.

(Kiki dan Erman, Jurnal Komunikasi, *Volume 7*, No.1 Maret 2010: 23) menjelaskan bahwa krisis adalah bagaimana suatu perusahaan melihat untuk masa yang akan datang yang terjadi. Krisis sebuah perusahaan juga menciptakan perhatian kepada masyarakat yang mempertanyakan keadaan perusahaan tersebut. Perusahaan harus cepat dalam berkomunikasi dengan beberapa media atau para pemegang saham.

PT Dirgantara Indonesia (Persero) adalah industri pesawat terbang yang pertama dan satu-satunya di Indonesia dan di wilayah Asia Tenggara. Perusahaan ini pada masa sebelum mengalami krisis sangatlah dikenal oleh masyarakat dengan pembuatan pesawatnya yang begitu pesat. PT Dirgantara Indonesia (Persero) tidak hanya memproduksi berbagai pesawat tetapi juga helikopter, menyediakan pelatihan dan jasa pemeliharaan (*maintenance service*) untuk mesin-mesin pesawat. PT Dirgantara Indonesia (Persero) juga menjadi sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di dunia seperti Boeing, Airbus, General Dynamic, Fokker dan lain sebagainya.

Tahun 1998 perusahaan kedirgantaraan mengalami krisis yang bertepatan dengan krisis ekonomi yang berada di Negara Indonesia. PT Dirgantara Indonesia (Persero) hanya memproduksi rata-rata 12 pesawat per tahun sampai akhirnya mengalami kesulitan keuangan yang kronis pada masa krisis ekonomi tersebut. Perusahaan juga sempat tak mampu membayar gaji dan pesangon yang terkena PHK.

Berdasarkan data hasil pra penelitian dari artikel yang peneliti kutip dari detikfinance.com adalah:

“pesawat andalannya N250 di tahun 1998 juga terpaksa tidak dilanjutkan. Akibatnya banyak PHK terjadi di tubuh IPTN, dari 16.000 karyawan dipangkas hingga hanya 4.000 karyawan saja. Produktivitas IPTN pun turun drastis”(<https://finance.detik.com/industri/2587833/pt-dirgantara-indonesia-sempat-mati-kini-terbang-kembali>)

Pesawat N250 yang menjadi andalannya di perusahaan PT Dirgantara Indonesia (Persero) di tahun 1998 terpaksa tidak dilanjutkan untuk memproduksi pesawat tersebut, karena perusahaan di era tersebut tidak dapat suntikan dana kembali dari pemerintah yang membuat perusahaan tersebut dari 16.000 karyawan menjadi 4.000 saja hingga produktivitas dari perusahaan kedirgantaraan itu turun drastis.

Berdasarkan hasil pra penelitian melalui profil sejarah PT Dirgantara Indonesia (Persero) pada tahun 1998 naiknya nilai dollar terhadap rupiah dan selanjutnya krisis ekonomi yang melanda Asia dan terjadi tepat pada Januari 1998 ditandatanganinya *Letter of Intent* (LoI) antara Pemerintah Republik Indonesia, Presiden Soeharto dengan Direktur *International Monetary Fund* (IMF) , Michael Camdessus pada 15 Januari 1998 di Jakarta yang berisi bahwa “Dana Anggaran dan Non Anggaran” yang digunakan untuk program PT Dirgantara Indonesia (Persero) dihentikan. Sebagai tindak lanjut LoI dengan IMF, Pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 1998 tertanggal 21 Januari 1998, yang berisi :

1. Menghentikan pemberian bantuan keuangan kepada PT Dirgantara Indonesia (Persero)

2. Menghentikan pemberian fasilitas kredit yang dijamin Pemerintah kepada PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Penandatanganan hasil dari *Letter of Intent* (LoI) diatas, program pesawat N250, pesawat N2130 dan satelit *Aerial Navigation Satellite System* terhenti dan yang menjadi Direktur Utama PT Dirgantara Indonesia (Persero) pada tahun 1998 yaitu Ir. Hari Laksono.

Krisis yang di hadapi oleh PT Dirgantara Indonesia (Persero) sangatlah berdampak buruk bagi internal maupun eksternal. Khususnya untuk *Public Relations* dalam menghadapi krisis perusahaan ini sangatlah butuh beberapa strategi untuk tetap mempertahankan kejayaan perusahaannya agar tetap berjalan dengan lancar dan tidak ada lagi yang dinamakan pailit oleh Pengadilan Niaga dan juga tetap bertahan untuk memproduksi beberapa pesawat dan helikopter untuk para *customer*. Peran *Public Relations* sangatlah penting untuk sebuah perusahaan yang sedang mengalami krisis ekonomi pada tahun 1998 dan untuk tetap mempertahankannya agar perusahaan tersebut tetap berjalan hingga saat ini. Berdasarkan data dari hasil pra penelitian dari artikel detikfinace.com adalah :

“karena dinilai tidak mampu membayar utang berupa kompensasi dan manfaat pensiun dan jaminan hari tua kepada mantan karyawannya, PTDI dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada 4 September 2007. Namun pada tanggal 24 Oktober 2007 keputusan pailit tersebut dibatalkan.” (<https://finance.detik.com/industri/2587833/pt-dirgantara-indonesia-sempat-mati-kini-terbang-kembali>)

PT Dirgantara Indonesia (Persero) kepada mantan karyawannya tidak memberikan berupa kompensasi, manfaat pensiun dan juga jaminan hari tua.

Pengadilan Niaga dan Pengadilan Jakarta Pusat pada 4 September 2007 dinyatakan pailit kepada PT Dirgantara Indonesia (Persero), tetapi pada tanggal 24 Oktober 2007 keputusan yang dinyatakan pailit tersebut telah dibatalkan. Tahun 2007 PT Dirgantara Indonesia (Persero) melakukan *open recruitment* untuk para sarjana hukum, karena untuk mempertahankan agar tidak dinyatakan pailit dan tetap bertahan. PT Dirgantara Indonesia (Persero) dalam bandingan tersebut hasilnya memenangkan dalam gugatan yang sebelumnya akan dinyatakan pailit pada saat itu. Krisis yang dilanda oleh perusahaan BUMN yaitu PT Dirgantara Indonesia (Persero) tidak akan selalu mengalami kebangkrutan hingga perusahaan tersebut dinyatakan pailit dan tetap mempertahankan bisnis kedirgantaraannya.

Semenjak krisis moneter melanda bangsa Indonesia tahun 1998, serta ditandatanganinya *Letter of Intent* (LoI) antara Pemerintah Indonesia dengan IMF, di dalamnya dinyatakan bahwa pemerintah Indonesia tidak diperkenankan memberikan dana lagi ke PT Dirgantara Indonesia (Persero). Sejak saat itu, PT Dirgantara Indonesia (Persero) mengalami pasang surut dalam mengelola bisnis rancang bangun dan manufakturing pesawat terbang. Berbagai program telah dibuat dan sudah dijalankan namun hal itu tidak membantu PT Dirgantara Indonesia (Persero) untuk mampu bangkit dari keterpurukannya.

Menurut artikel dari IKA UPN Jakarta menjelaskan bahwa pemerintah akan merombak manajemen dan menjadikan Budi Santoso yang sebelumnya sebagai Direktur Utama PT Pindad menjadi Direktur Utama PT Dirgantara Indonesia (Persero) dan dengan perlahan kinerja PT Dirgantara Indonesia (Persero) mulai

membalik serta menunjukkan perkembangan positif. Perkembangan positif itu terlihat dari catatan keuntungan yang ada sejak tahun 2009 mencapai hingga Rp 117,08 miliar dan yang sebelumnya merugi sekitar Rp 84,34 miliar. Berdasarkan data hasil pra penelitian yang peneliti kutip dari artikel IKA UPN Jakarta menjelaskan kebangkitan dari PT Dirgantara Indonesia (Persero) adalah :

“Kebangkitan PT Dirgantara Indonesia (Persero) bermula saat perseroan memperoleh suntikan Penyertaan Modal Negara (PMN) sebesar Rp 2,075 triliun, serta pasca menjalani program restrukturisasi dan revitalisasi pada tahun 2011. PT Dirgantara Indonesia (Persero) didukung oleh kebijakan pemerintah melalui Perpres 42/2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP), sehingga praktis PT Dirgantara Indonesia (Persero) menjadi prioritas dalam memasok pesawat dan helikopter untuk TNI.” (<http://www.ikaupnvj.org/2014/03/kebangkitan-pt-dirgantara-indonesia.html>)
PT Dirgantara Indonesia mulai memperoleh kembali suntikan dana oleh

pemerintah yang sedang menjalani proses restrukturisasi dan revitalisasi pada tahun 2011. Kebijakan tersebut di dukung oleh pemerintah sehingga perusahaan kedirgantaraan tersebut menjadi prioritas kembali dalam memasok pesawat dan helikopter.

Berdasarkan data hasil pra penelitian dari profil sejarah PT Dirgantara Indonesia (Persero) bahwa pada tahun 2012 mulai perlahan bangkit dibawah pimpinan Budi Santoso sebagai Direktur Utama PT Dirgantara Indonesia (Persero) selama 35 tahun telah mengantongi kontrak sampai tahun 2014 dengan datangnya dana sebesar Rp. 8 triliun. Peningkatan ini mendatangkan keuntungan sebesar 150% lebih tiap tahunnya. Keuntungan yang didapat dari perolehan kontrak ini dari tahun 2012, 2013, dan 2014 dalam penutupan buku akan mengulangi kembali

keberuntungannya di tahun 2001 yang sempat membukukan keuntungan sebesar Rp. 11,26 miliar.

Berdasarkan data wawancara hasil pra penelitian dengan Harry Harjoyo selaku Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero) mengatakan bahwa perusahaan kedirgantaraan pada tahun 2012 mendapatkan suntikan dana dari PMN (Penyertaan Modal Negara) untuk menutupi kerugian agar tidak dinyatakan pailit kembali. Perusahaan ini tidak mudah untuk melakukan *recovery* yang sebelumnya mengalami kesulitan dana untuk memproduksi pesawat.

Suntikan dana dari PMN ini dibagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Dana *cash* yaitu dana berupa uang langsung yang diberikan kepada perusahaan untuk membeli peralatan mesin-mesin pesawat.
2. Non *cash* adalah dana yang diberikan kepada PT Dirgantara Indonesia (Persero) untuk penghapusan hutang pada Negara.

Dana yang diberikan PMN untuk perusahaan ini tidak secara langsung cair begitu saja. PMN memberikan dana sejak tahun 2012 hingga sekarang baru sebagian cair ditahun 2014 dan 2016. Dana yang sudah cair tahun 2016 digunakan untuk pengembangan SDM baru di tahun 2017, tetapi PMN pada tahun 2015 sudah memberikan dana kembali kepada perusahaan ini dan hingga sekarang dana tersebut belum di cairkan. Perusahaan kedirgantaraan ini setiap tahunnya selalu di audit oleh PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero).

Dari uraian yang telah peneliti ungkapkan dalam latar belakang penelitian, peneliti menggunakan paradigma konstruktivisme, menggunakan pendekatan kualitatif dan metode yang digunakan adalah studi kasus.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan dalam latar belakang penelitian, maka peneliti mengambil rumusan masalah untuk membatasi wilayah penelitian, yaitu “Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Reputasi (Studi Kasus pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero))”

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana proses mengidentifikasi krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)?
2. Bagaimana proses mengisolasi krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)?
3. Bagaimana proses mengendalikan krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)?

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menghasilkan data kualitatif melalui studi kasus dalam meneliti Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Reputasi pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero).

1. Mengetahui proses mengidentifikasi krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)
2. Mengetahui proses mengisolasi krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)
3. Mengetahui proses mengendalikan krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi yang didasarkan pada studi kasus serta dapat menggambarkan tentang manajemen krisis sebuah perusahaan. Adanya penelitian ini agar lebih mengetahui perkembangan sebuah perusahaan yang mengalami krisis tetapi tetap berkembang dan melalui langkah-langkah apa saja yang dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya studi-studi tentang Manajemen Krisis yang berbasis pada metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif.

a) Kegunaan Penelitian bagi Institusi Pendidikan

Memberikan kontribusi, pengertian, dan pemahaman kepada mahasiswa mengenai pentingnya Manajemen Krisis yang bertujuan untuk melihat bagaimana jika sebuah perusahaan atau instansi yang sedang mengalami krisis dan mengetahui bagaimana strategi manajemen krisis yang digunakan untuk perusahaan tersebut.

b) Kegunaan Penelitian Bagi Mahasiswa

Mahasiswa diharapkan dapat memahami, mengenal serta menerapkan secara aplikatif teori dan konsep *Public Relations* berfokus pada Manajemen Krisis.

c) Kegunaan Penelitian Bagi Penulis

Penulis mendapatkan pengalaman sehingga penulis dapat menganalisis penelitian ini dengan memperhatikan kesesuaian antara teori dan praktek serta penerapan tentang Strategi Manajemen Krisis di lapangan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

a) Kegunaan Penelitian Bagi Lembaga

b) Penerapan dari konsep Manajemen Krisis diharapkan dapat memberikan penjelasan dan kesadaran akan pentingnya kegunaan Manajemen Krisis di dalam perusahaan.

c) Kegunaan Penelitian Bagi Karyawan dan Pimpinan

Penerapan Manajemen Krisis bagi perusahaan untuk memahami bagaimana dampak yang diterima dan bagaimana untuk kembali berkembang di instansi tersebut.

d) Kegunaan Penelitian Bagi Pembaca atau Masyarakat Luas

Memberikan pengetahuan kepada pembaca tentang bagaimana strategi Manajemen Krisis. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan ilmu baru kepada masyarakat bagaimana cara untuk mempertahankan sebuah instansi dengan konsep Manajemen Krisis.

1.6 Landasan Pemikiran

Tinjauan pustaka bertujuan untuk menjelaskan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti, tinjauan pustaka berisikan tentang data-data sekunder yang peneliti peroleh dari jurnal-jurnal ilmiah atau hasil penelitian pihak lain yang dapat dijadikan asumsi-asumsi yang memungkinkan terjadinya penalaran untuk menjawab masalah yang diajukan peneliti.

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan serta relevansi dengan penelitian yang dilakukan sehingga peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap serta pembanding yang memadai sehingga penelitian ini lebih kaya dan dapat memperkuat kajian pustaka berupa penelitian yang ada.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menghargai berbagai perbedaan yang ada serta cara pandang mengenai objek-objek tertentu, sehingga meskipun terdapat kesamaan maupun perbedaan adalah suatu hal yang wajar dan dapat disinergikan untuk saling melengkapi.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Atika Septariani, mahasiswa Universitas Mercu Buana Jakarta (skripsi 2009). Penelitian ini berjudul Manajemen Krisis PT. Megasari Makmur Dalam Menghadapi Krisis Akibat Isu Kandungan Zat Berbahaya Pada Obat Nyamuk Hit Cair dan Aerosol. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pengidentifikasian krisis dilakukan Megasari dengan cara mengumpulkan data-data dari surat kabar, radio, televisi, dan internet. Penganalisaan Krisis Langkah ini dilakukan Megasari dengan cara mengadakan rapat intern yang dihadiri oleh para top manajemen Megasari Makmur yang terdiri dari General Manager, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran dan Komunikasi. Pengisolasian Krisis dilakukan Megasari dengan cara pembentukan tim manajemen krisis dan pembentukan pusat krisis. Pemilihan Strategi Penanganan Krisis yang dipilih Megasari dalam kondisi krisis itu adalah dengan cara mencoba jujur kepada masyarakat, meminta maaf dan

produk yang sama. Program Pengendalian Krisis membuat manual krisis yang berisis publik sasaran, tujuan program pengendalian krisis, isis pesan, media yang digunakan, anggota tim krisis dan tugasnya, juru bicara dan notulen, pengacara resmi, perusahaan dan langkah-langkah yang akan diambil perusahaan, dan evaluasi hasil penanganan krisis.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Putri Imbanagara, mahasiswa Universitas Mercu Buana Jakarta (skripsi 2008). Penelitian ini berjudul Manajemen Krisis *Public Relations* Departemen Perhubungan Pasca Tragedi Kecelakaan Transportasi (Garuda Boeing 737-400) di Yogyakarta (Periode 2007). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa menganalisis dan pengidentifikasian permasalahan Departemen Perhubungan sebagai landasan bagi pembuatan perencanaan langkah penanganan Manajemen Krisis, selanjutnya pengisolasian krisis yang dilakukan Departemen Perhubungan, yang terakhir adalah tahap mengetahui hasil yang dicapai dari strategi manajemen krisis yaitu tahap evaluasi.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Ratna Sari Tamher, mahasiswa Universitas Hasanuddin Makassar (Jurnal 2011). Penelitian ini berjudul Peranan Hubungan Masyarakat Dalam Manajemen Krisis Pasca Kasus Kebakaran Pasar Inpres Kota Tual. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa peran Humas Pemerintah Kota Tual dalam mencegah potensi-potensi konflik pasca kasus Kebakaran Pasar Inpres Tual tahun 2008, Perencanaan pesan-pesan komunikasi yang dijalankan oleh Humas Pemerintah Kota Tual dalam penanggulangan krisis pasca kasus kebakaran Pasar Sentral Inpres Tual tahun 2008. Bagi Humas Pemerintah kota Tual sebaiknya

meningkatkan peran dalam merencanakan program persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis, ketika krisis terjadi ada hal-hal yang seharusnya dilakukan humas antara lain mengemas informasi (pesan kunci) terhadap publik. Bagi Masyarakat Kota Tual khususnya masyarakat yang menjadi korban kebakaran Pasar Inpres Tual untuk tidak terpancing dengan kegiatan yang menjurus ke arah perbuatan anarkis dalam menyelesaikan setiap kasus. Diharapkan lebih meningkatkan komunikasi yang intensif ke pemerintah agar tercipta saling pengertian dan pada akhirnya dapat membuat suatu solusi yang menguntungkan kedua pihak (*winwin solution*).

Keempat, peneliti yang dilakukan oleh Kiki Handayani, Mahasiswa Universitas Esa Unggul Jakarta (Jurnal 2010). Penelitian ini berjudul Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis Dalam Memulihkan Citra PT. Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G.737/400 Di Yogyakarta. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk melakukan penanganan krisis yang dilakukan pihak Humas Garuda Indonesia, terlebih dahulu Humas mengenali jenis krisisnya terlebih dahulu, Humas menentukandari jenis krisis yang termasuk kedalam tahap akut, selanjutnya dilakukan pengelolaan krisis dari mulai mengidentifikasi krisis, analisa krisis dan pengisolasian krisis.

Kelima, peneliti yang dilakukan oleh Rosalia DwiPutri Loven, Mahasiswa Universitas Telkom (Jurnal 2016), Peneliti ini berjudul Strategi Manajemen Krisis *Public Relations* PT KAI *Commuter* Jabodetabek Pada Penanganan Kasus Kecelakaan KRL Lintas Jakarta-Bogor September 2015. Hasil penelitian ini

menyimpulkan Tipe krisis yang terjadi pada PT KAI *Commuter* Jabodetabek ISSN : 2355-9357 *e-Proceeding of Management* : Vol.3, No.2 Agustus 2016 | Page 2248 merupakan segera atau terjadi begitu tiba-tiba (*immediate crises*), tidak terduga dan tidak diharapkan serta terjadi secara mendadak (*sudden crises*), dimana sebelumnya tidak dapat diperkirakan oleh pihak PT KAI *Commuter* Jabodetabek

Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti & judul	Judul & Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dengan penelitian yang akan dilaksanakan	Perbedaan dengan Penelitian yang akan dilaksanakan
Atika Septariani Skripsi 2009 Manajemen Krisis PT. Megasari Makmur Dalam Menghadapi Krisis Akibat Isu Kandungan Zat Berbahaya Pada Obat Nyamuk Hit Cair dan Aerosol	Kulitatif (Studi Kasus)	Pengidentifikasian krisis dilakukan Megasari dengan cara mengumpulkan data-data dari surat kabar, radio, televisi, dan internet. Penganalisaan Krisis Langkah ini dilakukan Megasari dengan cara mengadakan rapat intern yang dihadiri oleh para top manajemen Megasari Makmur yang terdiri dari General Manager, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran dan Komunikasi. Pengisolasian Krisis dilakukan Megasari dengan cara pembentukan tim manajemen krisis dan pembentukan pusat krisis. Pemilihan Strategi Penanganan Krisis yang dipilih Megasari dalam kondisi krisis itu adalah dengan cara mencoba jujur kepada masyarakat, meminta maaf dan produk yang sama. Program Pengendalian Krisis	Penelitian terdahulu ini memberi sumbangsi pemikiran yang positif untuk peneliti yang akan dilaksanakan, dalam hal Manajemen Krisis	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan metode studi kasus penelitian terdahulu membahas mengenai manajemen krisis PT. Megasari Makmur dalam menghadapi krisis isu kandungan zat berbahaya, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan mengenai Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Citra studi kasus pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero)

		membuat manual krisis yang berisis publik sasaran, tujuan program pengendalian krisis, isis pesan, media yang digunakan, anggota tim krisis dan tugasnya, juru bicara dan notulen, pengacara resmi, perusahaan dan langkah-langkah yang akan diambil perusahaan, dan evaluasi hasil penanganan krisis.		
Putri Imbanagara Skripsi 2008 Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> Departemen Perhubungan Pasca Tragedi Kecelakaan Transportasi (Garuda Boeing 737-400) di Yogyakarta (Periode 2007).	Kualitatif (studi kasus)	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa menganalisis dan pengidentifikasian permasalahan Departemen Perhubungan sebagai landasan bagi pembuatan perencanaan langkah penanganan Manajemen Krisis, selanjutnya pengisolasian krisis yang dilakukan Departemen Perhubungan, yang terakhir adalah tahap mengetahui hasil yang dicapai dari strategi manajemen krisis yaitu tahap evaluasi.	Penelitian terdahulu ini memberi sumbangsi pemikiran yang positif untuk peneliti yang akan dilaksanakan, dalam hal Manajemen Krisis	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif metode studi kasus, penelitian terdahulu membahas mengenai Manajemen Krisis terhadap tragedy kecelakaan transportasi pesawat Garuda sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan mengenai Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Citra studi kasus pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero)
Ratna Sari Tamher Jurnal 2011 Peranan Hubungan Masyarakat Dalam Manajemen Krisis Pasca Kasus Kebakaran Pasar Inpres Kota Tual	Kualitatif (studi kasus)	Humas Pemerintah Kota Tual dalam mencegah potensi-potensi konflik pasca kasus Kebakaran Pasar Inpres Tual tahun 2008, Perencanaan pesan-pesan komunikasi yang dijalankan oleh Humas Pemerintah Kota Tual dalam penanggulangan krisis pasca kasus kebakaran Pasar Sentral Inpres Tual tahun 2008. Bagi Humas Pemerintah kota Tual sebaiknya meningkatkan peran dalam merencanakan program	Penelitian terdahulu ini memberi sumbangsi pemikiran yang positif untuk peneliti yang akan dilaksanakan, dalam hal Manajemen Krisis	Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus Perbedaan penelitian terdahulu membahas mengenai Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis dalam kasus kebakaran pasar inpres kota tual sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan mengenai Manajemen Krisis Sebagai Upaya

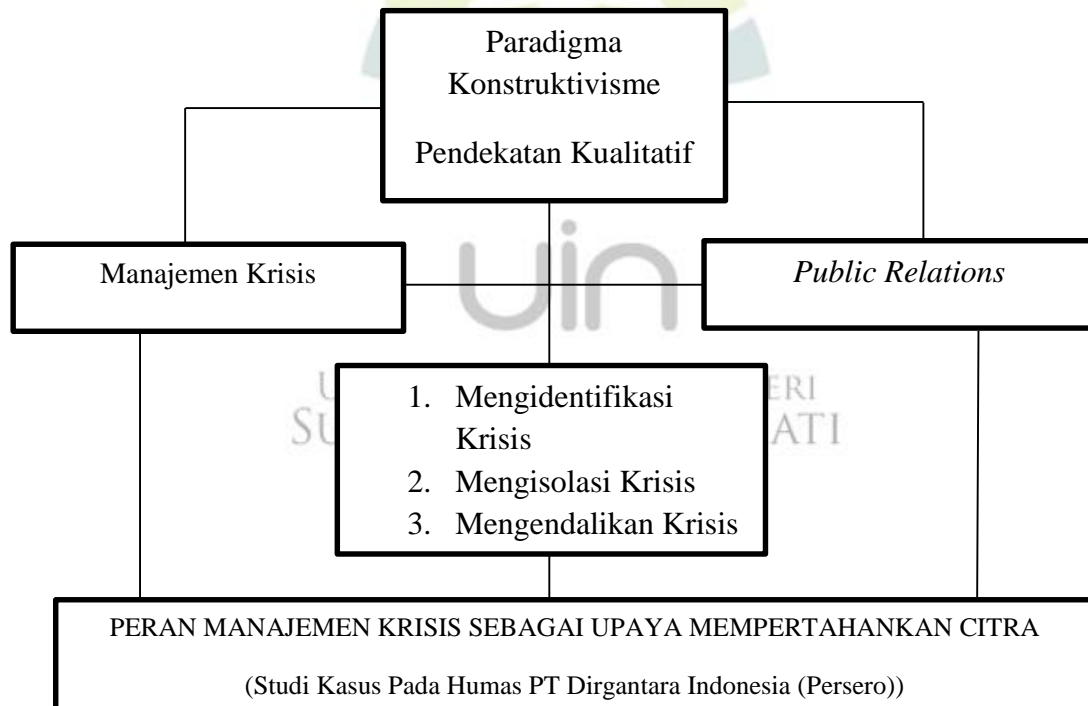
		<p>persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis, ketika krisis terjadi ada hal-hal yang seharusnya dilakukan humas antara lain mengemas informasi (pesan kunci) terhadap publik. Bagi Masyarakat Kota Tual khususnya masyarakat yang menjadi korban kebakaran Pasar Inpres Tual untuk tidak terpancing dengan kegiatan yang menjurus ke arah perbuatan anarkis dalam menyelesaikan setiap kasus.</p>		<p>Mempertahankan Citra studi kasus pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero)</p>
<p>Kiki Handayani Jurnal 2010</p>	<p>Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis Dalam Memulihkan Citra PT. Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G.737/400 Di Yogyakarta</p> <p>Kualitatif (studi kasus)</p>	<p>Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk melakukan penanganan krisis yang dilakukan pihak Humas Garuda Indonesia, terlebih dahulu Humas mengenali jenis krisisnya terlebih dahulu, Humas menentukandari jenis krisis yang termasuk kedalam tahap akut, selanjutnya dilakukan pengelolaan krisis dari mulai mengidentifikasi krisis, analisa krisis dan pengisolasian krisis.</p>	<p>Penelitian terdahulu ini memberi sumbangsi pemikiran yang positif untuk peneliti yang akan dilaksanakan, dalam hal Manajemen Krisis</p>	<p>Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus Perbedaan penelitian terdahulu membahas mengenai Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis dalam memulihkan Citra PT Garuda Indonesia, sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan mengenai Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Citra studi kasus pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero)</p>
<p>Rosalia DwiPutri Loven Jurnal 2016 Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT</p>	<p>Kualitatif (studi kasus)</p>	<p>Hasil penelitian ini menyimpulkan Tipe krisis yang terjadi pada PT KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek ISSN : 2355-9357 <i>e- Proceeding of Management</i> : Vol.3, No.2 Agustus 2016 Page 2248 merupakan segera atau terjadi begitu tiba-tiba</p>	<p>Penelitian terdahulu ini memberi sumbangsi pemikiran yang positif untuk peneliti yang akan dilaksanakan, dalam hal</p>	<p>Penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif metode studi kasus Perbedaan penelitian terdahulu membahas mengenai strategi penanganan kecelakaan</p>

KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek Pada Penanganan Kasus Kecelakaan KRL Lintas Jakarta- Bogor September 2015		<i>(immediate crises)</i> , tidak terduga dan tidak diharapkan serta terjadi secara mendadak (<i>sudden crises</i>), dimana sebelumnya tidak dapat diperkirakan oleh pihak PT KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek	Manajemen Krisis	KRL Jakarta-Bogor , sedangkan penelitian yang akan dilaksanakan mengenai Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Citra studi kasus pada Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero)
--	--	---	------------------	---

1.6.2 Landasan Konseptual

Skema Penelitian

Gambar 1.1



Landasan Konseptual Hasil Olahan Peneliti

Tabel Tahapan Krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)

Tabel 1.2

Tahapan Krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero)	
Tahun	Keterangan
1998	Penandatanganan Letter of Intent (LoI) bahwa PTDI dihentikan pemberian bantuan keuangan kepada IPTN atau sekarang PTDI dan menghentikan pemberian fasilitas kredit yang dijamin pemerintah kepada IPTN
1999	Situasi PTDI belum membaik dan terjadinya demo karyawan akibat pengerumahan masal.
2000	Perubahan nama perusahaan dari IPTN menjadi PTDI
2001	Dalam kepemimpinan Ir. Jusman SD PTDI untuk pertama kali membukukan keuntungan sebesar Rp. 11,26 Milyar
2002	Direktur Utama PTDI saat itu, Jusman SD menargetkan perusahaan untung sebesar Rp. 48 milyar. Pada saat itu selain PTDI masih menyelesaikan pembuatan CN235 untuk Angkatan Udara Korea Selatan juga tengah negosiasi dengan Tentera Udara Diraja Malaysia untuk pembelian 2 unit CN235 VIP.
2003	Situasi dan kondisi PTDI masih sulit. Beruntung masih ada pengerjaan 2 unit CN235 untuk Tentera Udara Diraja Malaysia dan sebelumnya PTDI juga mendapatkan kontrak 4 unit CN235 dari Angkatan Udara Pakistan
2004	Pada awal tahun, tepatnya tanggal 29 Januari 2004 Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (P4P) memutuskan bahwa Memberi Izin pada Pengusaha PT Dirgantara Indonesia (Persero) untuk memutuskan hubungan kerja sdr Eppy Syaifuddin dkk (6.561 karyawan) terhitung sejak tanggal 31 Desember 2003. Keputusan ini dibukukan dengan No 142/03/02-8/X/PHK/1-2004 tertanggal 29 Januari 2004.
2005	Sehubungan dengan masalah ketenagakerjaan akibat kemelut di PTDI, Ir. Edwin Soedarmo sebagai Direktur Utama terbelit masalah hukum. Dengan pertimbangan beliau tidak dapat berkonsentrasi untuk melakukan tugas-tugas sebagai Direktur Utama dan untuk memperlancar pengelolaan perusahaan.
2007	6 Juli 2007 dua (dua) orang mantan karyawan yang terkena PHK tahun 2004 mengajukan pailit ke Pengadilan Niaga Jakarta. Melalui serangkaian sidang pada tanggal 19 September 2007 PTDI dinyatakan “pailit” oleh Pengadilan Niaga Jakarta. PTDI langsung melakukan upaya Kasasi.
2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. Putusan Kasasi dari Mahkamah Agung membatalkan putusan pailit Pengadilan Niaga Jakarta, dikeluarkan pada tanggal 6 Januari 2008 2. Pada Mei 2008 Presiden Republik Indonesia mengeluarkan Pepres No 28 Tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional yang berisikan tentang melakukan revitalisasi kepada perusahaan, meningkatkan fasilitas perawatan kedirgantaraan, meningkatkan sumber pendanaan, mengembangkan PTDI sebagai pusat produksi dan litbang dan Lembaga Penerbangan Antariksa Nasional (LAPAN), mengembangkan pesawat udara jarak pendek dan menengah untuk kebutuhan dalam negeri maupun ekspor.
2011	PTDI pada tahun ini berada dalam tahap <i>emergency</i> karena mengalami “ <i>defisit cash flow</i> ”. Menteri Negara BUMN telah menyetujui dan menginstruksikan PT Perusahaan Pengelola Aset (PT PPA) untuk melaksanakan proses Restrukturisasi/Revitalisasi (R/R) di PTDI sejak akhir 2010
2012 – 2018	Pertama dalam sejarah PTDI selama 36 tahun bahwa Direksi saat ini dibawah pimpinan Dr. Budi Santoso telah mengantongi nilai kontrak sampai tahun 2014 mendatang sebesar Rp. 8 Trilyun lebih. Dengan nilai kontrak sebesar itu berarti tiap tahunnya ada peningkatan nilai sebesar 150% lebih. Ini adalah prestasi yang mencengangkan dan membanggakan. MDengan perolehan kontrak ini maka diharapkan dalam tutup buku tahun 2012, 2013 dan 2014 PTDI akan mengulangi keberhasilan di tahun 2001 yang sempat membukukan keuntungan sebesar Rp 11,26 milyar.

1) Manajemen Krisis

Manajemen Krisis merupakan salah satu kegiatan dimana seorang *Public Relations* sebuah perusahaan yang sedang mengalami krisis atau aktivitas-aktivitas pokok yang didalamnya menangani upaya pencegahan sebelum terjadinya krisis.

Public Relations dalam menghadapi hal seperti ini harus mengambil suatu keputusan untuk mencegah terjadinya beberapa kerusakan atau kerugian suatu perusahaan yang dapat terjadi dan mengambil kembali kegiatan usaha agar terjamin usaha perusahaan tersebut tetap terjaga.

Peran *Public Relations* sangatlah penting untuk menangani terjadinya krisis terutama bagaimana untuk cara menanggulangi jika krisis yang terjadi di sebuah perusahaan.

2) Mengatasi Krisis

Mengingat dampak negatif dan kerugian besar, bahkan citra perusahaan akan terganggu dengan terjadinya krisis, insan *Public Relations* sebagai yang paling berkepentingan menangani krisis, dapat menggunakan strategi 3P.

a. Strategi pencegahan

Tindakan preventif melalui antisipasi terhadap situasi krisis. Insan *Public Relations* harus memiliki kepekaan terhadap gejala-gejala yang timbul mendahului krisis. PR dituntut mampu beripikir strategis untuk dapat mengantisipasi, menganalisis, dan sekaligus memposisikan masalah krisis agar terjadinya krisis dapat dicegah secara dini.

b. Strategi persiapan

Bilamana krisis tidak dapat dicegah sejak dini, strategi persiapan harus dilakukan melalui dua langkah :

1. Perusahaan membentuk tim krisis dan tim ini terdiri dari pimpinan perusahaan (presdir,dirut), manajer umum, manajer personalia, manajer operasi, manajer keamanan, dan manajer *Public Relations*. Tim ini harus selalu berhubungan baik melalui surat, telepon atau rapat, dengan seringnya berkomunikasi suasana krisis dapat dipantau dari waktu ke waktu.
2. Tim harus mendapatkan informasi tentang krisis dengan jelas dan akurat, sehingga pers akan mendapatkan informasi akurat.

c. Strategi penanggulangan

Apabila strategi pencegahan dan strategi persiapan tidak sempat dilaksanakan, langkah terakhir yang diambil adalah strategi penanggulangan, yaitu masa kuratif. Strategi penanggulangan terdapat beberapa langkah yang harus diambil sesuai dengan kondisi krisis :

1. Mengidentifikasi krisis

Mencari penyebab apa yang timbul dalam perusahaan sampai mengakibatkan terjadinya krisis, jika tidak mengetahui apa penyebab krisis tersebut kita tidak tahu caranya untuk menanggulangi krisis tersebut.

2. Mengisolasi krisis

Perusahaan ini agar dapat ditangani dengan cepat agar perusahaan tidak terganggu dan efektivitas penanggulangannya dapat di tingkatkan.

3. Mengendalikan krisis

Pengendalian krisis ini dilakukan agar tidak meluas, jika krisis sudah di tangani bahwa penanggulangan bisa dilakukan.

Steven Fink dalam Kasali (1994) menyebutkan bahwa konsultan krisis terkemuka dari Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis. Steven Fink mengidentifikasi krisis mengatakan bahwa seperti penyakit yang sedang menyerang pada manusia. Steven Fink membagi tahapan krisis yang dilalui dengan menggunakan terminologi kedokteran yang bisa dipakai untuk melihat stadium krisis yang sedang menyerang pada manusia pada umumnya. Tahap-tahap krisis menurut Steven Fink adalah :

1. Tahap Prodromoral

Krisis pada tahap ini sering kali di lupakan karena setiap perusahaan masih bergerak dan tumbuh berkembang. Tahapan Prodromoral ini krisis sudah mulai muncul, karena tahapan ini sering pula disebut dengan *warning stage* yang memberi tanda-tanda bahwa bahaya akan mengalami perusahaan dan harus segera diatasi.

Tahapan ini tidak hanya dalam *warning stage*, tetapi tahapan ini pula merupakan bagian dari *turning point*. Manajer perusahaan bila tidak bisa mengatasi

atau gagal dalam tahap ini krisis akan bergeser pada tahap yang lebih serius atau tahap akut.

Tahapan Prodromoral muncul dalam 3 bentuk yaitu :

1) Jelas sekali

Gejala pada awal-awal sangat terlihat dan jelas sekali yang sangat cepat berita tersebar luas dan sampai hingga masyarakat. Masyarakat akan berasumsi bahwa perusahaan tersebut mengalami masalah.

2) Samar-samar

Gejala ini muncul tampak samar-samar, karena masih diduga dan sulit untuk menginterpretasikannya. Suatu kejadian ini bisa dialami karena banyaknya pesaing dalam perusahaan yang dijalankannya seperti bank-bank baru untuk bisa meningkatkan intensitas persaingannya agar bisa mengalahkan bank-bank lain untuk bisa tetap menjalankan usahanya dan terhindar dari krisis. Tahapan yang samar-samar ini diartikan bahwa perusahaan memerlukan bantuan hal yang samar-samar ini sebelum terjadinya krisis.

3) Sama sekali tidak kelihatan

Gejala ini sama sekali tidak kelihatan karena perusahaan tidak membaca dan baik-baik saja. Perusahaan jika mengalami kerugian dalam masalah keuangan sangatlah wajar jika kerugian pada salah satu produk atau kerugian yang lainnya, karena perusahaan masih bisa menangani dan seberapa masalah yang terjadi di perusahaan tersebut.

2. Tahap Akut

Tahap inilah yang akan dikatakan bahwa “krisis telah terjadi”. Tahap inilah orang-orang beranggapan karena gejala yang samar-samar dan sama sekali tidak kelihatan itu mulai kelihatan pada tahap ini. Krisis pada tahap akut ini sering disebut sebagai *the point of no return* yang artinya tanda-tanda pada tahap prodromoral itu dibiarkan saja dan akan langsung meluncur ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Tahap akut ini mulai munculnya masalah-masalah yang terjadi, isu-isu mulai menyebar luas kepada masyarakat, kerugian perusahaan mulai muncul dan akan tergantung kepada para staf-staf yang mengendalikan krisis. Kesulitan yang dihadapi dalam tahap akut ini adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak. Kesulitan yang cepat dialami ini tergantung masalah apa yang dialami oleh perusahaan. Tahap akut adalah tahap antara, yang paling pendek waktunya bila dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya dan bila tahap ini melewati tahap yang lainnya maka akan segera kepada tahap selanjutnya yaitu tahap kronis.

3. Tahap Kronis

Tahap akut ini adalah tahap dimana perusahaan mengalami krisis dan tahap ini sering kali disebut dengan *the clean up phase* atau *the post mortem* yang artinya bahwa pemberitaan melalui media sudah secara jelas memberitakan peristiwa yang terjadi di perusahaan itu dengan jelas. Tahap kronis ini adalah tahap yang tenang, jika perusahaan dibantu oleh seorang *crisis manager*

yang handal perusahaan itu akan memasuki keadaan yang lebih baik dan mulai adanya tahap penyembuhan (Resolusi) mulai berlangsung.

4. Tahap Resolusi (Penyembuhan)

Tahap ini adalah tahap penyembuhan dari tahap-tahap sebelumnya dimana tahap ini mulai kembali berakhir dari masa keterpurukannya. Krisis tidak hanya berhenti di tahap ini saja, tetapi harus berhati-hati karena krisis itu pada umumnya berbentuk siklus yang akan kembali membawa kepada keadaan semula (tahap prodromal).

Soemirat & Ardianto (2012) dalam bukunya *Dasar-dasar Public Relations* mengatakan bahwa krisis dapat terjadi melalui beberapa peristiwa. Krisis bisa terjadi karena kecelakaan industri, masalah lingkungan, masalah perburuhan, masalah produk, masalah dengan investor, peraturan pemerintah, terorisme dan juga bisa mengalami karena adanya krisis moneter di suatu Negara.

Krisis yang terjadi yang melanda perusahaan itu sesuai dengan keadaan dan waktu. Mengatasi perusahaan yang sedang mengalami krisis menurut Assegaff yang dilansir oleh Soemirat & Ardianto (2012) yaitu *Preventive Public Relations* usaha untuk mengantisipasi terjadinya krisis dengan melakukan beberapa perencanaan untuk menanganinya yang harus dilakukan menghubungi pejabat pemerintah yang bersangkutan agar bisa membantu, menghubungi media atau wartawan agar memberitahukan dengan cepat kepada masyarakat luas.

Menurut Philip Lesly dalam Soemirat & Ardianto (2012) dalam bukunya dasar-dasar *Public Relations* menjelaskan :

- 1) Krisis sebuah perusahaan bisa dialami karena adanya bencana alam yang akan berpengaruh kepada publik internal maupun eksternal.
- 2) Kondisi yang dimana datang secara tiba-tiba. Contohnya seperti sebuah perusahaan yang disebabkan adanya sabotase yang membuat perusahaan itu menjadi kebakaran yang membuat semua karyawan atau perusahaan berhenti berkembang dan mengalami krisis.
- 3) Penanaman bom yang dilakukan itu dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan atau suatu pemogokan karyawan perusahaan, karena jika terjadinya terror bom di perusahaan akan membuat masyarakat luas beranggapan perusahaan itu tidak menjalankan keamanan yang baik.
- 4) Tidak bisa mempertahankan sebuah produk yang hingga masyarakat berasumsi bahwa produk tersebut tidak layak.

Kasali (1994) dalam bukunya *Manajemen Public Relations* mengatakan bahwa untuk selalu ingat dan berhati-hati dalam setiap pertumbuhan yang cepat, sebab jika terlalu cepat tumbuhnya suatu perusahaan cenderung akan berhenti tumbuh lalu menua yang bisa dikatakan mengalami krisis. Perusahaan yang mengalami penurunan sebisa mungkin untuk bisa menghadapi serangan dari luar untuk tetap mempertahankan perusahaannya. Perusahaan yang mengalami krisis perlu adanya revitalisasi. Praktisi *Public Relations* tentunya harus bisa menangani hal ini dalam perusahaan. Tugasnya untuk bisa melobi semua pihak (*stakeholder*) agar tetap bisa percaya kepada perusahaan dan para eksekutifnya.

3) Citra Perusahaan

Citra adalah bagaimana masyarakat memandang sebuah perusahaan itu merupakan gambaran diri publik terhadap perusahaan. Citra adalah aset paling penting bagi perusahaan, karena jika perusahaan memiliki citra yang positif maka masyarakat menilai bahwa perusahaan tersebut memang menunjukkan performa terbaik bagi masyarakat khususnya apalagi untuk para *customer*, tetapi jika perusahaan tersebut memiliki citra yang sangat buruk berarti masyarakat menilai bahwa perusahaan tersebut memang tidak memberikan pelayanan yang baik bagi para *customer*, maka citra bagi perusahaan sangatlah penting atau dengan istilah lain disebut dengan *Favorable Opinion*, tetapi jika perusahaan tersebut memiliki citra yang sangat buruk berarti masyarakat menilai bahwa perusahaan tersebut memang tidak memberikan pelayanan yang baik bagi para *customer*, maka citra bagi perusahaan sangatlah penting atau dengan istilah lain disebut dengan *Favorable Opinion*.

Frank Jefkins dalam Soemirat & Adianto (2012) mengemukakan jenis-jenis citra yaitu :

1. *The mirror image* (cerminan citra), yaitu dugaan manajemen terhadap publik eksternal yang melihat bagaimana perusahaannya.
2. *The curret image* (citra masih hangat), citra ini yang terdapat pada publik eksternal yang bersasarkan pengalaman dan bagaimana pemahaman publik eksternal dalam mengolah informasinya.
3. *The wish image* (citra yang diinginkan), yaitu manajemen perusahaan yang menginginkan perusahaan mempunyai prestasi lebih baik, tetapi

citra ini belum sampai informasinya kepada masyarakat atau publik eksternal.

4. *The multiple image* (citra yang berlapis), yaitu publik eksternal atau internal bisa beranggapan dan dapat membentuk citra perusahaan, tetapi belum tentu dengan citra perusahaannya.

4) Citra Sebagai Sasaran Humas

Anggoro (2001) dalam bukunya *Teori dan Profesi Kehumasan Serta aplikasinya di Indonesia* menjelaskan bahwa seorang praktisi Humas jika dihadapi dengan berbagai macam masalah tentunya harus bisa menanggulangi agar tidak terjadi hal-hal yang di inginkan bagi perusahaan. Perkembangan komunikasi tidak bisa di tutupi lagi oleh suatu perusahaan , karena setiap anggota perusahaannya kini lebih bisa memahami suatu pesan untuk menjaga sebuah citra lembaga. Citra disini ada beberapa jenis seperti citra bayangan, citra yang berlaku, citra harapan, citra perusahaan dan citra majemuk.

Chotimah (2013) dalam bukunya *Manajemen Public Relations* Intergratif menjelaskan bahwa sasaran pencitraan adalah suatu bentuk opini publik yang tercipta berkaitan dengan organisasi atau perusahaan yang bisa menggambarkan perusahaan lebih baik kepada khalayak dan juga melayani dengan baik.

1.7 Langkah-langkah Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Dirgantara Indonesia (Persero) Jalan Padjadjaran No.154, Husen Sastranegara, Cicendo, Kota Bandung, Jawa Barat 40174. Alasan

peneliti memilih tempat ini karena PT Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan proses Manajemen Krisis pada saat terjadinya krisis yang melanda PT Dirgantara Indonesia (Persero).

1.7.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan maksud untuk memahami dan menggali lebih dalam fenomena Manajemen Krisis sehingga dapat diketahui tahapan apa saja dari proses Manajemen Krisis dan hasil tujuan dari Manajemen Krisis di PT Dirgantara Indonesia (Persero).

Data penelitian kualitatif yang berhasil dikumpulkan merupakan data deskriptif yang berupa kata, kalimat, pernyataan dari narasumber atau informan langsung, dan konsep bukan berupa angka.

Ruslan (2003) dalam bukunya *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi* menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapat pemahaman yang sifatnya umum. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi pemahaman yang sudah dilakukan dengan analisis terhadap kenyataan sosial yang bisa menjadi kedalam fokus penelitian dan juga disimpulkan tentang kenyataan-kenyataan tersebut.

Sugiyono (2011) dalam bukunya *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* menjelaskan bahwa penelitian kualitatif itu berlandaskan pada filsafat untuk meneliti kepada objek alamiah, teknik pengumpulan data dalam bentuk triangulasi (gabungan), data berupa analisis induktif, data hasil penelitian kualitatif lebih kepada makna dari pada generalisasi.

Menurut Creswell dalam Rochiati (2012) dalam bukunya Metode Penelitian Tindakan Kelas menjelaskan bahwa memiliki beberapa karakteristik yang berlangsung secara alamiah yang tidak secara langsung harus menggunakan beberapa teori. Penelitian ini fokus kepada persepsi dan pengalaman, perhatian peneliti diarahkan kepada pemahaman bagaimana berlangsungnya kejadian.

Metode yang digunakan adalah studi kasus menurut Robert K. Yin (2008) dalam bukunya Studi Kasus, Desain dan Metode menjelaskan bahwa metode studi kasus ini digunakan sebagai suatu penjelasan komprehensif yang berkaitan dengan aspek seseorang, suatu kelompok, organisasi, program dan situasi yang terjadi untuk diteliti. Studi kasus juga memiliki pengertian yang berkaitan dengan penelitian yang terperinci tentang seseorang atau suatu unit sosial dalam kurun waktu tertentu. Yin (2008) menjelaskan bahwa dalam penggunaan penelitian studi kasus ini bertujuan tidak hanya menjelaskan seperti apa obyek yang akan diteliti, tetapi bagaimana penulis menjelaskan bahwa bagaimana keadaan tersebut dapat terjadi. Penelitian dengan metode studi kasus tidak hanya sekedar untuk menjawab pertanyaan penelitian “apa” (*What*) yang akan diteliti, tetapi harus menyeluruh lagi adalah tentang “bagaimana” (*How*) dan “mengapa” (*why*) lalu obyek itu terbentuk sebagai metode studi kasus. Penelitian lain yang tidak menggunakan metode studi kasus itu cenderung menjawab pertanyaan “siapa” (*who*), “apa” (*what*), “dimana” (*where*), “berapa” (*how many*) dan “seberapa besar” (*how much*).

1.7.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibagi kepada dua bagian, yaitu sebagai berikut :

- a. Sumber data primer, sumber rujukan pertama dan utama yaitu para staf karyawan Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero).
- b. Sumber data sekunder, data sekunder dalam penelitian ini berupa literatur dan data penunjang dimana satu sama lain saling mendukung, yaitu buku-buku, makalah, jurnal dan sumber ilmiah lain yang berhubungan dengan karya ilmiah ini.

1.7.4 Teknik Pemilihan Informan

Peneliti menggunakan teknik penentuan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*. Peneliti mempertimbangkan ini misalnya orang yang dijadikan narasumber merupakan orang yang dianggap paling tahu dan mengerti tentang apa yang diharapkan peneliti sehingga memudahkan peneliti menjelajahi situasi yang akan diteliti. Narasumber yang dijadikan objek penelitian merupakan orang yang berkaitan langsung dan memiliki pengetahuan di bidangnya yaitu Staf Karyawan Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero).

Subjek penelitian yang dijadikan sebagai informan adalah Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero) dengan kriteria :

1. Informan adalah Staf Karyawan Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero) . peneliti menentukan kriteria ini dengan alasan bahwa informan

merupakan individu-individu yang berhubungan langsung dalam kegiatan kehumasan.

2. Informan adalah Staf Karyawan Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero) yang memiliki jam terbang minimal 2 tahun. Peneliti menganggap bahwa dalam jangka waktu selama 2 tahun seseorang yang bekerja di bidang Humas sudah dapat memahami fungsi dan ruang lingkup kerja *Public Relations*.

1.8 Teknik Pengumpulan Data

1.8.1 Wawancara Mendalam

Wawancara merupakan bentuk komunikasi dua arah yang dilakukan biasanya oleh dua orang secara tatap muka dan langsung mendapatkan informasi dengan cara bertanya kepada responden. Wawancara pada penelitian sampel besar biasanya hanya dilakukan sebagai studi pendahuluan karena tidak mungkin menggunakan wawancara pada 1000 responden, sedangkan pada sampel kecil teknik wawancara dapat diterapkan sebagai teknik data (umumnya penelitian kualitatif).

Lincoln dan Guba dalam Sugiyono (2011) dalam bukunya *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* menjelaskan bahwa ada 7 langkah penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif, yaitu :

1. Menetapkan bahwa kita akan wawancara kepada siapa.
2. Menyiapkan beberapa pembahasan yang akan ditanyakan kepada informan.
3. Membuka dan mengawali untuk dimulai nya wawancara penelitian.

4. melangsungkan wawancara yang peneliti tanyakan tentang data untuk di teliti.
5. Mengkonfirmasi yang peneliti tanyakan saat wawancara
6. Merangkum hasil wawancara.
7. Mengidentifikasi hasil dari wawancara.

1.8.2 Observasi Partisipatori Pasif

Sugioyono (2011) menjelaskan dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif DAN R&D observasi adalah salah satu teknik yang dilakukan dalam penelitian, berupa sebuah aktivitas yang dilakukan terhadap suatu proses atau objek dengan tujuan memahami dan merasakan pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya.

Pengamatan langsung dilapangan akan diterapkan oleh peneliti dalam rangka untuk mendapatkan data dan fakta yang berkembang di lapangan. Peneliti akan mengamati bagaimana proses Manajemen Krisis yang dilakukan oleh PT Dirgantara Indonesia (Persero).

Teknik observasi partisipatori pasif digunakan peneliti selain mengingat bahwa dalam proses Manajemen Krisis di Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero) membutuhkan informasi-informasi yang jelas sesuai dengan tahapan regulasi yang ada dan biasanya dibuat oleh pihak internal yaitu Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero), peneliti juga ingin mendapatkan data observasi yang alami dan sesungguhnya (*real*) sesuai objek penelitian yaitu Staf Karyawan Humas PT Dirgantara Indonesia (Persero).

1.8.3 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif, yaitu metode penelitian yang memiliki fokus kompleks dan luas bersifat subjektif dan menyeluruh.

Analisis data kualitatif dimulai dengan menganalisis berbagai data yang didapat penulis dari lapangan yaitu berupa kalimat-kalimat atau pernyataan-pernyataan, dokumen-dokumen maupun catatan. Data-data dikelompokkan oleh penulis ke beberapa kategori atau golongan yang sesuai.

Moleong (2004) dalam bukunya Metode Penelitian Kualitatif menjelaskan bahwa analisis data adalah mengkategorikan data secara terstruktur sehingga dapat ditemukan tema dan tempat yang disarankan oleh data.

1. Reduksi Data

Patilima (2005) dalam bukunya Metode Penelitian Kualitatif menjelaskan bahwa reduksi data adalah proses untuk memilih analisis data berupa menyederhanakan, serta menginformasikan data yang muncul dari catatan lapangan. Mereduksi data berarti membuat rangkuman, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola, serta membuang yang dianggap tidak perlu. Dengan demikian, data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan.

2. Penyajian Data

Sugiyono (2007) dalam bukunya Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D menjelaskan bahwa penyajian data sesudah mereduksi artinya data tersebut tersusun dan terorganisasikan sehingga mudah dipahami penyajian data yang dilakukan bisa berupa bentuk narasi atau bagan-bagan dan lain-lain. Penyajian data ini salah satu kegiatan untuk meneliti laporan hasil penelitian yang telah dipahami dan dianalisis sesuai apa yang diinginkan oleh peneliti. Penempatan penyajian data pada konteks penelitian itu dalam bentuk kata-kata yang di deskripsikan dan bukan dalam bentuk angka kemudian di analisis oleh peneliti. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas.

Analisis kualitatif fokus kepada penunjukkan makna dan deskripsi yang mendalam. Analisis data kualitatif bagaimana proses mencari serta menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lainnya sehingga mudah dipahami agar dapat diinformasikan kepada orang lain Sugiyono (2007).