

**MANAJEMEN KRISIS PUBLIC RELATIONS PT GUNUNG AJI JAYA  
DALAM KONFLIK PERPANJANGAN HAK GUNA USAHA (HGU)  
DENGAN MASYARAKAT DI LAMPUNG TENGAH**

**TESIS**

Oleh

**UMNIATUN NAJIHAH**

**NPM 2126031005**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**TAHUN 2024**

**MANAJEMEN KRISIS PUBLIC RELATIONS PT GUNUNG AJI JAYA  
DALAM KONFLIK PERPANJANGAN HAK GUNA USAHA (HGU)  
DENGAN MASYARAKAT DI LAMPUNG TENGAH**

**Oleh**

**UMNIATUN NAJIHAH**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar**

**MAGISTER ILMU KOMUNIKASI**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Komunikasi**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## ABSTRAK

### MANAJEMEN KRISIS PUBLIC RELATIONS PT GUNUNG AJI JAYA DALAM KONFLIK PERPANJANGAN HAK GUNA USAHA (HGU) DENGAN MASYARAKAT DI LAMPUNG TENGAH

Oleh

**Umniatun Najihah**

Krisis merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh suatu perusahaan maupun organisasi. Setiap perusahaan maupun organisasi akan dihadapi berbagai persoalan yang membuat suatu perusahaan itu mengalami krisis. Peran public relations sangat dibutuhkan dalam menangani situasi krisis pada perusahaan. Peran public relations sebagai *early warning system* serta pemadam kebakaran yang baik bagi organisasi. Dalam menanggulangi krisis yang telah berlanjut di PT Gunung Aji Jaya terkait konflik perpanjangan Hak Guna Usaha dengan Masyarakat maka perlu dilakukan manajemen krisis *public relations*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Manajemen Krisis Publik Relations pada PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah. Penelitian ini menggunakan teori Manajemen Krisis dan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian menemukan bahwa dalam mengelola suatu krisis maka perlu dilakukan 5 langkah Manajemen Krisis Public Relations. Pertama, Identifikasi masalah dengan deskripsi latar belakang masalah, identifikasi kebutuhan publik, melakukan penyelidikan dan memonitor opini. Kedua, Analisis Krisis dengan melakukan berbagai pertemuan bersama tokoh masyarakat dan pemerintah. Ketiga, Isolasi Krisis, Perusahaan mengisolasi dengan cara menutup perusahaan. Keempat, Pilihan Strategi dengan melakukan Defensive Strategi, Adaptive Strategi, dan Dynamic Strategi. Kelima, Pengendalian dengan membuat survey, evaluasi dan *guidebook of crisis*

Kata kunci: Manajemen Krisis, HGU, Public Relation

## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT CRISIS PUBLIC RELATIONS PT GUNUNG AJI JAYA IN THE CONFLICT EXTENDING BUSINESS USE RIGHTS (HGU) WITH THE COMMUNITY IN CENTRAL LAMPUNG**

*By*

**Umniatun Najihah**

*Crisis is something that cannot be avoided by a company or organization. Every company or organization will face various problems that can cause a company to experience a crisis. The role of public relations is very much needed in handling crisis situations in companies. The role of public relations as an early warning system and a good fire extinguisher for the organization. In overcoming the ongoing crisis at PT Gunung Aji Jaya regarding the conflict over the extension of Cultivation Rights with the community, it is necessary to carry out public relations crisis management. This research aims to determine the Public Relations Crisis Management at PT Gunung Aji Jaya regarding the conflict over the Extension of Cultivation Rights (HGU) with the Central Lampung Community. This research uses Crisis Management theory and this research uses qualitative methods. The research results found that in managing a crisis it is necessary to carry out 5 steps in Public Relations Crisis Management. First, identify the problem with a description of the problem background, identify public needs, conduct investigations and monitor opinions. Second, Crisis Analysis by holding various meetings with community and government figures. Third, Crisis Isolation, the company isolates itself by closing the company. Fourth, Strategy Choice by carrying out Defensive Strategy, Adaptive Strategy, and Dynamic Strategy. Fifth, control by making surveys, evaluations and guidebooks of crisis*

*Keywords: Crisis Management, HGU, Public Relations*

Judul Tesis

: MANAJEMEN KRISIS PUBLIC RELATIONS PT GUNUNG AJI JAYA DALAM KONFLIK PERPANJANGAN HAK GUNA USAHA (HGU) DENGAN MASYARAKAT DI LAMPUNG TENGAH

Nama Mahasiswa

: Umniatun Najihah

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2126031005

Program Studi

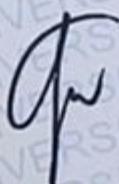
: Magister Ilmu Komunikasi

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**



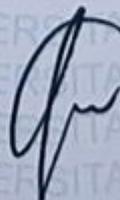
**Prof. Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si.**  
NIP. 196207161988031001



**Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si.**  
NIP. 197608212000032001

**MENGETAHUI**

**2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi**



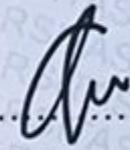
**Prof. Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si.**  
NIP. 196207161988031001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

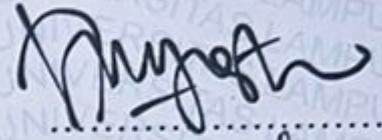
Ketua

: **Prof. Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si.** .....



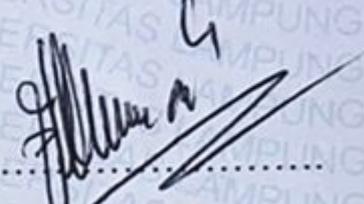
Sekretaris

: **Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si.** .....



Penguji Utama

: **Dr. Tina Kartika, M.Si.** .....



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Dra. Ida Nurhaida, M.Si.**  
NIP. 196108071987032001



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **05 Januari 2024**

## HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Umniatun Najihah

NPM : 2126031005

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Jurusan : Ilmu Komunikasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul "Manajemen Krisis Public Relations PT Gunung Aji Jaya Dalam Konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) Dengan Masyarakat Di Lampung Tengah" tersebut adalah asli hasil penelitian saya, kecuali pada bagian-bagian yang telah dirujuk dari sumbernya dan telah saya sebutkan dalam daftar Pustaka. Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup dituntut berdasarkan Undang-Undang dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Desember 2023

Yang membuat pernyataan



Umniatun Najihah

NPM 212603

## **HALAMAN PERNYATAAN**

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Umniatun Najihah

NPM : 2126031005

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Jurusan : Ilmu Komunikasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul "Manajemen Krisis Public Relations PT Gunung Aji Jaya Dalam Konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) Dengan Masyarakat Di Lampung Tengah" tersebut adalah asli hasil penelitian saya, kecuali pada bagian-bagian yang telah dirujuk dari sumbernya dan telah saya sebutkan dalam daftar Pustaka. Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup dituntut berdasarkan Undang-Undang dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Desember 2023

Yang membuat pernyataan

Umniatun Najihah

NPM 212603

## RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Umniatun Najihah, lahir di Bandar Lampung, 10 Agustus 1998. Penulis adalah putri dari pasangan Bapak Dr. Shonhaji, M.Ag dan Ibu Nur Hidayati, M.Pd.I.

Penulis merupakan anak ke dua dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan di SDN 1 Gunung Terang Bandar Lampung, Mts N Kunir Wonodadi Blitar Jawa Timur , MAN 1 Model Bandar Lampung dan melanjutkan pendidikan Strata 1 (S1)

Jurusan Ilmu Komunikasi Jurnalistik Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. Pada tahun 2021, penulis melanjutkan pendidikan di Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“Dan mohonlah pertolongan (kepada Allah) dengan sabar dan shalat. Dan (shalat) itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyuk ”

(QS.Al-Baqarah : 45)

”Kesabaran adalah hati yang tidak merasakan kemarahan tentang apa yang sudah digariskan dan bibir yang tidak mengeluh ”

(Ibnu Qayyim Al Jauziyah)

“Jalani tanggung jawab ini dengan sepenuh hati dan berbahagia ”

-Penuli

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT, Shalawat serta salam atas Nabi Muhammad SAW,

penulis persembahkan tesis ini kepada :

1. Kedua orang tua penulis, ayahanda Dr. Shonhaji, M.Ag dan Nur Hidayati, M.Ag yang selalu memanjatkan doa dalam setiap sujudnya serta memberikan kasih sayang yang tiada terukur dengan apapun hingga saat ini.
2. Keluarga besar bani Muhsin dan Yusuf , dan kakak-kakaku terima kasih sudah dengan sabar dan memberikan panutan yang baik untuk penulis
3. Keluarga besar PT Gunung Aji Jaya dan Masyarakat Setempat PT Gunung Aji Jaya
4. Sahabat-sahabat penulis yang selalu mensupport dan membimbing penulis.
5. Keluarga besar Magister Ilmu Komunikasi Angkatan 2021.
6. Almamater tercinta Universitas Lampung

## SANWACANA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan Judul “Manajemen Krisis Public Relations PT Gunung Aji Jaya dalam Konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha dengan Masyarakat di Lampung Tengah” sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pembelajaran dan meraih Gelar Magister Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada manusia paling mulia di muka bumi yakni Nabi Muhammad SAW. Semoga kelak kita bertemu di yaumul akhir bersama keluarga, sahabat dan para pengikut Rasulullah SAW.

Pada kesempatan ini Penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih tsebesar- besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing dalam proses penulisan tesis ini kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M. selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Dra. Ida Nurhaida, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
4. Prof. Dr. Andy Corry Wardhani, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Lampung dan selaku dosen Pembimbing I (satu) yang telah memberikan bimbingannya secara mendalam. Dan senantiasa mengingatkan untuk terus segera dalam menyelesaikan tesis ini penulis ucapkan terima kasih atas perkuliahan, waktu, tenaga, pikiran kepercayaan, arahan, petunjuk, membimbing dan memberikan motivasi serta apresiasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini. Semoga prof dan keluarga selalu diberkahi Allah dalam segala urusan.
5. Dr. Anna Gustina, M.Si, selaku pembimbing II (Dua) yang telah banyak memberikan waktu, tenaga, pikiran, masukan atau saran dan kritik serta apresiasi yang sangat membangun penulis sehingga bisa menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih atas kesabaran bapak dalam membimbing penulis dan banyak meluangkan waktu untuk penulis berkonsultasi. Penulis memperoleh banyak pemahaman yang lebih baik mengenai kajian ilmu komunikasi khususnya dibidang *Public Relations*. Semoga Ibu dan keluarga juga selalu diberkahi Allah dan dilancarkan dalam segala urusan.
6. Dr. Tina Kartika, S.Pd, M.Si., selaku Pembahas sekaligus Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, pikiran, memberikan banyak

masukannya atau saran dan kritik serta apresiasi yang sangat membangun penulis. Semoga Ibu Tina dan keluarga selalu diberkahi Allah dalam setiap urusan.

7. Seluruh Dosen Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung yang telah memberikan berbagai ilmu khususnya mengenai berbagai kajian ilmu komunikasi.
8. Staf dan karyawan Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
9. Teman seperjuangan magister ilmu komunikasi angkatan 2021 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
10. Humas PT GAJ bapak Sofyan dan bu Juwita yang telah mengizinkan untuk melakukan penelitian ini.

Penyusun menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari pembaca, Penulis sangat harapkan demi perbaikan tesis ini di masa mendatang. Dan semoga dapat memberikan manfaat bagi kita semua, Amiin ya Robbal'alamiin. Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bandar Lampung, 15 Desember 2023

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
1.5 Kerangka Pemikiran.....	13
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
2.2 Pengertian Krisis .....	22
2.3 <i>Public Relations</i> .....	27
2.4 Peran <i>Public Relations</i> dalam Krisis.....	32
2.5 Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> .....	35
2.6 Pengertian Konflik .....	45
2.7 Hak Guna Usaha .....	49

<b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
3.1 Jenis dan Sifat Penelitian .....	53
3.2 Metode Penelitian .....	54
3.3 Area Penelitian .....	58
3.4 Subjek dan Objek Penelitian.....	58
3.5 Teknik Penentuan Informan.....	59
3.6 Jenis dan Sumber Data .....	60
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.8 Keabsahan Data .....	62
3.9 Teknik Analisis Data .....	63
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>65</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan PT GAJ.....	65
4.2 Hasil Penelitian .....	68
4.2.1 Profile Informan .....	70
4.2.2 Konflik Perusahaan dengan Masyarakat .....	72
4.2.3 Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> .....	79
4.3 Pembahasan .....	98
4.3.1 Manajemen Krisis PT GAJ .....	98
4.3.1.1 Pra Krisis .....	100
4.3.1.2 Krisis .....	102
4.3.1.2 Pasca Krisis .....	106
4.3.2 Manajemen Krisis Publik Relations PT GAJ .....	118
4.3.2.1 Identifikasi Krisis .....	118
4.3.2.2 Analisis Krisis .....	120
4.3.2.3 Isolasi Krisis .....	121
4.3.2.4 Pilihan Strategi .....	122
4.3.2.5 Program Pengendalian .....	126

<b>V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>128</b>
5.1 Simpulan.....	128
5.2 Saran.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh suatu perusahaan maupun organisasi. Setiap perusahaan maupun organisasi pasti akan dihadapi oleh berbagai persoalan yang membuat suatu perusahaan itu mengalami krisis. Apabila krisis dalam suatu perusahaan atau organisasi tidak ditangani dengan baik maka akan menimbulkan reputasi yang sangat buruk, bahkan dapat berakhir dengan penutupan atau kehancuran suatu perusahaan maupun organisasi.

Kata krisis berasal dari Bahasa Yunani Krisis yang berarti keputusan. Ketika adanya krisis, perusahaan atau organisasi sepantasnya memberikan keputusan yang harus dilakukan. Adapun definisi lain berasal dari bahasa Cina, krisis diucapkan dengan *we-ji* dan mempunyai arti yaitu bahaya dan peluang (Nova, 2009) . Ketika adanya krisis dalam perusahaan sepantasnya memberikan keputusan bijak yang harus dilakukan. Dampak dari krisis itu sendiri biasanya dapat membahayakan organisasi itu sendiri atau masyarakat sekitarnya. Dampak lain dari krisis yaitu dapat menimbulkan kurangnya kepercayaan dan reputasi buruk organisasi di mata masyarakat.

Krisis dapat mengancam dan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan dan stakeholder lainnya. Krisis merupakan suatu peristiwa yang tidak terduga, krisis membutuhkan intervensi perencanaan yang tepat untuk menjamin kelangsungan hidup dan keberlanjutan dalam bisnis. Krisis organisasi melibatkan ancaman bagi bisnis dan membutuhkan keputusan segera dari para pemimpin perusahaan.

Terjadinya serangkaian krisis dapat berupa serangan massa, bencana alam, dan menurunnya kondisi ekonomi yang mengakibatkan penutupan usaha dini. Salah satu Perusahaan yang bergerak dibidang kelapa sawit yakni PT Gunung Aji Jaya pun tidak luput dari keadaan krisis. Krisis yang dialami PT Gunung Aji Jaya terjadi ketika adanya konflik antar warga setempat yang berakhir dengan

perusakan hingga pembakaran sejumlah aset perusahaan sehingga perusahaan PT Gunung Aji Jaya meraup kerugian sebesar 3,35 Miliar.

Berdasarkan pra riset yang telah dilakukan bahwa krisis yang dialami PT Gunung Aji Jaya bermula pada tanggal 20 Oktober 2022. Saat itu masyarakat di lima kampung yakni Kampung Gunung Aji, Gunung Raya, Negri Ratu dan Negri Kepayungan Kecamatan Pubian dan Kampung Kuripan Kecamatan Padangratu, Kabupaten Lampung Tengah menyampaikan apirasi dan menanyakan terkait status perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) PT Gunung Aji Jaya yang informasinya telah habis masa berlakunya. Namun, pihak perusahaan pada saat ini tidak langsung menanggapi dan menjawab pertanyaan masyarakat terkait perpanjangan HGU PT Gunung Aji Jaya.

Kemudian pada hari Senin 24 Oktober 2022 ratusan massa berjumlah kurang lebih 400 orang dari lima kampong kembali melakukan orasi ke PT GAJ. Lalu pada hari Selasa 25 Oktober 2022, Forkopimcam Kecamatan Pubian memberikan edukasi kepada lima warga yang menduduki portal pintu masuk PT GAJ. Namun, warga tetap bertahan mendirikan tenda di wilayah PT GAJ untuk menyampaikan apirasi dan mempertanyakan tentang Hak Guna Usaha (HGU) PT Gunung Aji Jaya. Lalu pada hari Sabtu 29 Oktober 2022, Polres Lamteng, melakukan harkamtibmas di lokasi PT GAJ, pada saat itu massa membubarkan diri dan membongkar tenda. Pada Kamis, 10 November 2022, massa kembali melakukan unjuk rasa di kantor bupati dan DPRD setempat. Selanjutnya, pada Sabtu, 19 November 2022, ratusan massa melakukan pengrusakan dan pembakaran terhadap aset milik PT GAJ. Akibat kejadian tersebut tersebut sejumlah aset perusahaan yang dirusak berupa lima bangunan utama kantor , satu unit kendaraan roda empat, satu truk, bangunan gudang pupuk, dan dua pos satpam. Diperkirakan total kerugian mencapai Rp3,35 miliar (Agustira, 2022)

Berdasarkan pernyataan AKBP Doffie Fahlevi pada saat *Pers Realise* yang dilakukan pada tanggal 20 November 2022 mengungkapkan bahwa keributan yang terjadi di PT Gunung Aji Jaya disebabkan oleh persepsi masyarakat yang menganggap bahwa Perusahaan Kelapa sawit milik PT GAJ ini telah usai masa hak guna usahanya (HGU). Sehingga masyarakat sekitar khususnya di Kampung

Gunung Aji, Gunung Raya, Negri Ratu dan Negri Kepayungan Kecamatan Pubian dan Kampung Kuripan Kecamatan Padangratu menuntut pengembalian lahan milik PT. Gunung Aji Jaya. Masyarakat menganggap Hak Guna Usaha PT GAJ telah habis masa berlakunya semenjak tahun 2016 (Detik.com, n.d.)

Kejadian Perusakan dan Pembakaran ini kemudian menjadi konflik yang serius bagi Perusahaan PT GAJ dan bagi pihak kepolisian yang juga menjadi sasaran anarkis masyarakat karena telah mencegah perbuatan masyarakat untuk melakukan perusakan asset perusahaan. Kejadian seperti ini harusnya bisa dicegah dengan sikap terbuka perusahaan PT GAJ dalam segala informasi yang dibutuhkan masyarakat. Kurangnya komunikasi oleh masyarakat sekitar terkait pengetahuan maupun informasi perpanjangan Hak Guna Lahan (HGU) PT GAJ yang membuat masyarakat mengembangkan asumsi asumsi negative kepada masyarakat lainnya. Asumsi negative tersebut kemudian berkembang dari satu masyarakat kemasyarakat lain hingga kepada 5 kampung yakni Kampung Gunung Aji, Gunung Raya, Negri Ratu dan Negri Kepayungan Kecamatan Pubian dan Kampung Kuripan Kecamatan Padangratu, Kabupaten Lampung Tengah. Asumsi negative tersebut kemudian berkembang hingga ke pihak pemerintah namun pihak pemerintah juga kurang tanggap dalam kasus ini sehingga para masyarakat melakukan aksi pengrusakan hingga pembakaran sejumlah asset PT GAJ.

Peran komunikasi sangat penting dalam menghadapi situasi krisis yang dialami oleh suatu perusahaan. Krisis harus direspon dengan baik oleh perusahaan. Kurangnya respon komunikasi yang dilakukan perusahaan PT GAJ ini yang menjadi faktor utama tindakan anarkis yang dilakukan oleh masyarakat. Maka Dalam menghadapi kasus tersebut peran *Public Relations* sangat dibutuhkan untuk menjembatani antara organisasi dengan publiknya. Disamping itu, PR adalah fungsi manajemen yang mengidentifikasi sikap publik. Beranjak dari hekitat PR inilah maka kita dapat meresponi setiap krisis yang datang. Apabila Krisis tersebut tidak ditangani dengan baik dan semakin menumpuk permasalahan dalam perusahaan maka kemunculan besar perusahaan tersebut bisa diambang kehancuran hingga penutupan secara permanen.

Krisis adalah hal yang akan sangat mungkin dan tidak bisa dihindari oleh organisasi manapun. Oleh karena itu perlu kiranya sebuah organisasi mempersiapkan diri akan hal tersebut, terutama praktisi *public relations* yang seharusnya menjadi ujung tombak dalam mengelola krisis pada sebuah organisasi. Jika krisis yang terjadi pada organisasi tidak dapat dikelola atau tangani dengan baik dan tepat maka akan berdampak buruk terhadap reputasi dan keberlanjutan organisasi itu sendiri. *Public relations* menjadi bagian penting saat organisasi berusaha menyelamatkan dan menyehatkan kembali nama baik dan reputasi yang sudah lama dibangun. Sejalan dengan konsep dari *public relations* itu sendiri sebagai manajemen fungsi yang dilaksanakan secara sadar dari terencana dengan memaksimalkan komunikasi yang bertujuan untuk membangun baik jangka panjang, saling pengertian, kepercayaan dan citra positif organisasi terhadap seluruh publiknya, baik itu pelanggan, investor, karyawan, pemerintah dan publik lainnya (Susilawati, 2018).

Hubungan baik yang diupayakan oleh *public relations* bukan hubungan biasa, melainkan hubungan baik jangka panjang yang berlandaskan pada kejujuran, kepercayaan dan kredibilitas. Dapat disimpulkan bahwa kepercayaan menjadi elemen penting bagi *public relations*. Artinya masyarakat percaya pada organisasi begitupun sebaliknya dengan asas saling pengertian dan *win-win solution*. Tidak sedikit pula yang menyatakan bahwa *public relations* erat sekali kaitannya dengan citra dan reputasi organisasi. Citra merupakan pandangan atau opini publik terhadap organisasi, baik itu tentang kinerja, kualitas produk dan layanan organisasi (Susilawati, 2018). Selain itu keberadaan *public relations* terutama dalam kegiatan media yakni dengan cara *public relations*, yang selalu berusaha membangun hubungan baik dan menguntungkan dengan media memberikan pengaruh besar terhadap citra dan reputasi organisasi.

Mengutip pernyataan Argenti (Argenti, 2009) memberikan definisi krisis sebagai bencana atau musibah yang muncul secara natural, kesalahan tindakan, intervensi maupun niat jahat. Secara umum krisis ditimbulkan oleh beberapa hal dibagi menjadi dua kategori :

1. Krisis yang timbulkan secara alami seperti bencana alam;

2. Krisis yang disebabkan oleh kesalahan manusia, seperti kelalailan dan lainnya.

Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya bahwa disaat organisasi mengalami sebuah krisis maka, *public relations* menjadi bagian yang penting. *Public Relations* merupakan bagian dari organisasi yang berfungsi untuk menjaga dan membina hubungan baik antara instansi dengan masyarakat umum atau publik beserta dengan konsumennya. (Soemirat, 2003)

Krisis dan konflik merupakan sebuah keadaan yang tidak dapat dihindari. Sumber dari krisis dan konflik sangat beragam dan sebagian besar berada dalam konteks masalah internal maupun eksternal. Gesekan antara karyawan dengan manajemen atau pemimpin dengan publik sangat rentan terjadi. Konflik dan krisis yang tidak diantisipasi dapat menghancurkan masa depan suatu perusahaan ataupun organisasi. krisis memang mustahil untuk dihindari, namun bukan berarti tidak dapat diantisipasi dan diredam. Divisi PR yang baik selalu menyiapkan diri sebagai *early warning system*. Serta pemadam kebakaran yang baik bagi organisasi.

*Public Relations* mempunyai peran penting dalam menghadapi situasi krisis pada Perusahaan. *Public Relations* merupakan bagian dari manajemen pada suatu perusahaan yang memiliki tanggung jawab dalam menjaga citra baik, kesepemahaman anatara internal maupun eksternal seperti dengan khalayak.

Krisis sendiri datang secara mengejutkan dan menghadirkan ancaman bagi organisasi, perusahaan, atau industri, begitu juga terhadap publik mereka, produk, layanan, ataupun nama baik yang sudah dimiliki (Prasatya, 2011). Terdapat tiga ancaman yang ditimbulkan ketika krisis yaitu: keselamatan publik, kerugian finansial, atau kehilangan reputasi. Adanya krisis dapat mengganggu dan memberikan ancaman proses kerja organisasi. Ketika krisis terjadi seorang *public relations* bukan hanya bertugas untuk sekadar tampil di media. Dalam menangani krisis *public relations* harus memiliki strategi yang komprehensif, tepat, dan cermat. Ketika krisis terjadi diperlukan respon secepat mungkin, termasuk menginformasikan kepada publik tentang semua tindakan yang diambil organisasi

untuk menangani krisis agar terlihat transparan. Ketika peristiwa krisis terjadi, seharusnya organisasi mengkomunikasikan informasi dan fakta yang diverifikasi.

Di sisi lain krisis juga memberikan manfaat seperti penjelasan menurut (Mejri & De Wolf, 2013), menurutnya krisis memiliki potensi sebagai kekuatan baru bagi organisasi dan dapat dijadikan sebagai sebuah pembelajaran. Hal tersebut dilakukan untuk mencegah krisis berikutnya dan bersiap untuk menghadapinya.

Tindakan pengelolaan krisis yang bisa dilakukan oleh public relations yaitu manajemen krisis. Untuk menghadapi keadaan krisis suatu perusahaan maka *Public Relations* harus menjalankan tahapan manajemen krisis. Manajemen krisis dapat didefinisikan sebagai seperangkat fungsi atau proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mempelajari dan mengantisipasi kemungkinan krisis dan menetapkan cara khusus yang akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mencegah atau mengatasi krisis, sambil meminimalkan konsekuensi agar dapat kembali normal sesegera mungkin.

Coombs & Holladay menjelaskan manajemen krisis sebagai upaya untuk mencegah atau mengurangi hasil negatif dari krisis untuk melindungi organisasi serta para stakeholder, membagi manajemen krisis menjadi tiga bagian yaitu pre-crisis, crisis dan post-crisis (Holladay, Coombs, 2010)

Menurut Reddi (Reddi, 2019), mendefinisikan bahwa manajemen krisis adalah perencanaan, penerapan, dan komunikasi dalam strategi dan taktik yang dapat mencegah atau mengurangi dampak krisis terhadap perusahaan tetapi juga mempertahankan reputasinya. Manajemen krisis memiliki tiga tahap utama, yaitu:

1. Pra Krisis atau Sebelum Krisis

Pre-crisis merupakan tahap sebelum terjadi krisis, tindakan yang dilakukan yaitu mengumpulkan seluruh informasi tentang resiko krisis, menentukan respon yang dilakukan saat krisis dan mempersiapkan sosok terpercaya, yang akan memberikan informasi pada public. Pada masa ini Publik Relations Organisasi memikirkan dan menyiapkan rencana darurat untuk

implementasi ketika krisis terjadi. Organisasi harus proaktif dan mengidentifikasi masalah.

## 2. Tahap Krisis

Dimana pada tahap ini organisasi mengalami puncak krisis dan memerlukan penerapan rencana krisis dengan memberi tahu publik apa yang terjadi, bagaimana hal tersebut dapat terjadi, kerusakan apa, bantuan apa, dan langkah-langkah apa yang dapat dilakukan. Pada tahap ini organisasi sedang berada dalam situasi krisis dan harus memberikan respons yang tepat, sehingga bisa tertangani dengan baik.

## 3. Tahap Pasca Krisis

Pada tahap ini lakukan pencatatan semua langkah yang diterapkan dan siapkan pedoman untuk masa depan. Dengan mempertahankan profil, dapat dilihat, dapat diakses, terlibat dalam masalah-masalah industri atau komunitas dan tidak hanya dikenal karena telah mengalami krisis. Perusahaan memiliki peluang terbaik untuk mendapatkan kembali landasan yang hilang selama krisis dan memenangkan rasa hormat dari industri dan masyarakat.. . Coombs & Holladay menjelaskan post-crisis sebagai pembelajaran yang diterima organisasi setelah terjadi krisis. Pada tahap ini tetap dibutuhkan komunikasi, untuk mengubah dan menyediakan pesan yang dibutuhkan setelah krisis berlangsung (Holladay, Coombs, 2010)

Terjadinya kerusuhan aksi yang digelar masyarakat sekitar terkait masa Hak Guna Lahan (HGU) PT GAJ yang dianggap masyarakat sudah habis memicu masyarakat untuk melakukan pengrusakan asset perusahaan. Sebelum perusakan dan pembakaran ini dilakukan masyarakat sudah melakukan complain kepada perusahaan namun perusahaan tidak langsung menanggapi. Berbagai isu negative pun semakin berkembang dimasyarakat dan berujung pada sikap anarkis masyarakat seperti melakukan pengrusakan, pencurian, hingga pembakaran asset perusahaan.

Dalam menghadapi kasus seperti ini Efektivitas dalam proses komunikasi perlu dilakukan melalui proses manajemen terpadu, terarah, dan tepat sasaran.

Manajemen harus mampu memaksimalkan pengelolaan sumberdaya komunikasi yang ada untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pertukaran pesan dalam berbagai konteks komunikasi (individual, organisasional, governmental, sosial, atau internasional).

Pengelolaan sumberdaya komunikasi dalam organisasi salah satunya diperankan oleh Public Relations (PR) yang merupakan bagian dalam proses manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya (Ruslan, 2005). Salah satu aktivitas utama PR adalah menjembatani fungsi manajemen (organisasi) dalam berkomunikasi dengan publiknya, terutama dalam menjaga reputasi perusahaan, menjaga kepercayaan, dan membina hubungan baik dengan stakeholders. Dalam proses manajemen, aktivitas PR sendiri mempunyai empat langkah strategis. Pertama, (*Fact Finding*) Mendefinisikan masalah atau peluang, yang mana fungsi ini menyediakan dasar untuk semua langkah dalam proses pemecahan masalah dengan menentukan “apa yang sedang terjadi saat ini”; Kedua, (*Planning*) Perencanaan dan pemrograman, yaitu langkah yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan “berdasarkan apa kita mengetahui sebuah situasi atau keadaan, dan apa yang harus dilakukan, atau apa yang harus diubah, atau apa yang harus dikatakan”; Ketiga, (*Action*) Mengambil tindakan dan berkomunikasi, yaitu dalam bentuk pertanyaan “siapa yang harus melakukan dan menyampaikannya, kapan, di mana, dan bagaimana caranya”; Keempat, (Evaluasi) Mengevaluasi program, yaitu untuk menjawab pertanyaan “bagaimana keadaan kita sekarang atau seberapa baik langkah yang telah dilakukan” (Cutlip, Scott. M., 2011).

Berdasarkan penjelasan di atas, komunikasi jelas berperan penting bagi perkembangan organisasi. Bertahan atau tidaknya sebuah organisasi, salah satunya ditentukan oleh factor bagaimana cara menyampaikan pesan kepada publik. Melalui pesan-pesan tersebut, berbagai informasi penting mengenai perusahaan bisa tersalurkan, termasuk upaya-upaya persuasive untuk membangun dan mempertahankan citra organisasi. Dalam hal ini, PR dapat berperan aktif karena memiliki kewenangan untuk menjaga hubungan dengan berbagai pihak untuk menciptakan harmoni.

Selain itu, PR juga perlu melibatkan diri dalam perumusan rencana strategis, memahami posisi perusahaan, memahami konflik yang ada di antara pihak-pihak dalam perusahaan, mengetahui rencana yang dimiliki oleh setiap bagian dalam organisasi, dan ikut membentuk arah perusahaan dengan memberikan pandangan mengenai masa depan dan opini dari public masyarakat (Kasali, 1995).

Konflik antara perusahaan dan pihak eksternal yang terjadi Perusahaan Kelapa Sawit PT Gunung Aji Jaya di Lampung Tengah ini diakibatkan oleh ketidakpercayaan masyarakat terhadap perusahaan dalam Status Hak Guna Usaha milik Perusahaan yang sudah diperpanjang. Masyarakat sekitar menganggap bahwa perpanjangan Hak Guna Usaha milik Perusahaan ini telah habis sejak tahun lalu. Hubungan yang kurang baik antara pihak masyarakat dengan perusahaan menjadikan problematika yang cukup serius. Tidak terjalinnya komunikasi yang baik antara kedua belah pihak dibuktikan dengan kerenggangan hubungan antara pihak perusahaan dan masyarakat sekitar. Pihak perusahaan mengakui bahwa warga sekitar memiliki latar budaya yang keras. Konflik antar perusahaan dengan masyarakat sekitar akan berdampak sangat besar hingga apabila tidak ditangani secara cepat maka konflik tersebut dapat merambat kepada situasi krisis. Untuk menghadapi situasi krisis dalam suatu perusahaan maka dibutuhkan manajemen krisis yang dilakukan oleh pihak *public relations* perusahaan .

Menurut studi yang dilakukan oleh Western Union Corporation di Amerika Serikat, ditemukan bahwa 207 dari 390 perusahaan besar sudah memiliki rencana yang jelas bila perusahaan dihadapi dalam situasi krisis. Naum, meski sudah memiliki rencana yang cukup jelas mereka juga memahami bahwa situasi krisis itu tidak akan lepas dengan sendirinya tanpa ada perlakuan yang tepat. Tetapi, situasi akan bertambah buruk apabila perusahaan membiarkan situasi itu berlangsung tanpa adanya tindakan apapun karena tidak mempunyai system dalam penanggulangan krisis.

Adapun dalam mengelola suatu krisis maka perlu dilakukan beberapa langkah penanggulangan berdasarkan buku Manajemen PR Renald Kasali yang merincikan bahwa terdapat 5 Langkah dalam mengelola krisis (Kasali, 1995)

### 1. Identifikasi Krisis

Untuk dapat mengidentifikasi suatu krisis, praktisi PR perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Perusahaan maupun praktisi PR harus segera menerjunkan tim untuk mengumpulkan data terkait hal yang dapat memicu krisis tersebut dan diwaktu yang sama mereka harus segera menari kesimpulan.

Mengidentifikasi krisis bisa diumpamakan seperti pekerjaan yang dilakukan oleh dokter yang sedang 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 ilmuan di berbagai universitas, para akademisi, futurology atau pengamat, dan consultan

### 2. Analisis Krisis

Praktisi PR bukanlah sekedar petugas penerangan yang selalu mengandalkan aksi dengan cara berkomunikasi secara langsung. Sebelum PR melakukan komunikasi, ia memerlukan analisis atas masukan yang diperoleh. Analisis ini adalah “ pekerjaan di belakang meja” dengan keahlian membaca suatu permasalahan. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

### 3. Isolasi Krisis

Krisis adalah penyakit yang tidak bisa dianggap penyakit biasa karena krisis adalah penyakit yang dapat menular. Untuk mencegah krisis menyebar luas maka harus dilakukan isolasi terlebih dahulu. Krisis perlu dikarantina sebelum suatu tindakan serius dilakukan.

Pada waktu Dili meletus pada 12 November 1991, pemerintah Indonesia segera melakukan langkah isolasi untuk mencegah tindakan-tindakan internasional seperti yang menimpa Negara Cina sehubungan dengan “kasus Tien-Anmen”. Sebelum KPN (Komisi Penyelidik Nasional) melaporkan hasil-hasil penyelidikannya, pemerintah Indonesia telah mengambil langkah-langkah, seperti Batalyon 303 dan memberi informasi kepada Negara-negara lain. Tujuannya adalah agar masing-masing pihak menahan diri sampai diterimanya laporan KPN.

#### 4. Pilihan Strategi

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

Pertama, *Defensive Strategy* (Strategi Defensif). Adapun langkah-langkah yang diambil yakni dengan cara mengulur waktu, tidak melakukan tindakan apapun (*not in action atau low profile*), dan membentengi diri atau perusahaan dengan kuat (*stone walling*). Kedua, *Adaptive Strategi* (Strategi Adaptif). dalam strategi ini perusahaan melakukan langkah-langkah yang mencakup hal-hal yang lebih luas seperti mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra suatu perusahaan dimata *public*. Ketiga, *Dynamic Strategi* (Strategis Dinamis). Strategi ini sudah bersifat makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Adapun tindakan atau langkah-langkah seperti melakukan merger serta akuisisi, investasi baru, menjual saham, memunculkan produk baru atau menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untu menarik perhatian.

#### 5. Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generic 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

generic, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pada program pengendalian diterapkan pada perusahaan (beserta cabang), industri (gabungan usaha sejenis), komunitas, dan divisi-divisi perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti dan menganalisis tentang Manajemen Krisis *Public Relations* PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Manajemen Krisis *Public Relations* PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas pada Latar Belakang maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut,

“Bagaimana Manajemen Krisis *Public Relations* PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

“Untuk menganalisis Manajemen Krisis *Public Relations* pada PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah”

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini meliputi manfaat akademis dan praktis. Secara lebih jelas dapat dikemukakan sebagai berikut:

### 1. Manfaat Akademis

Secara Akademis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan ilmiah di bidang Ilmu komunikasi *Public Relations*. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menarik minat peneliti lain khususnya di kalangan mahasiswa untuk mengembangkan penelitian lanjutan tentang masalah serupa.

### 2. Manfaat Praktis

Secara Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pihak atau khalayak umum atau khusus seperti para pegiat humas, perusahaan ataupun lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan lebih mendalam tentang bagaimana Manajemen Krisis *Public Relations* perusahaan dalam konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat sekitar.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan pokok atau dasar dalam melakukan penelitian, agar peneliti dapat *focus* dan tidak melenceng pada permasalahan pokok. Penelitian ini membahas tentang bagaimana Manajemen Krisis *Public Relations* PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah Untuk dapat mengarahkan penelitian ini agar lebih terstruktur maka peneliti menggunakan Teori Manajemen Krisis Coombs & Holladay.

Manajemen krisis dapat di definisikan sebagai seperangkat fungsi atau proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mempelajari dan mengantisipasi kemungkinan krisis dan menetapkan cara-cara khusus yang akan memungkinkan organisasi untuk mencegah atau mengatasi krisis, sambil meminimalkan konsekuensi agar dapat kembali normal sesegera mungkin. Coombs & Holladay menjelaskan manajemen krisis sebagai upaya untuk mencegah atau mengurangi hasil negatif dari krisis untuk melindungi organisasi serta para stakeholder, membagi manajemen krisis menjadi tiga bagian yaitu *pre-crisis, crisis dan post-crisis*, (Coombs & Holladay, 2010).

Dalam penelitian ini peneliti akan melihat bagaimana konflik perpanjangan Hak Guna Usaha PT Gunung Aji Jaya ini dapat terjadi sehingga sampai menyebabkan kondisi krisis perusahaan. Peneliti melihat bahwa konflik tersebut tersebut dapat ditangani dengan baik jika terdapat manajemen krisis yang dilakukan oleh PR. Dalam situasi krisis pihak PR harus menjalankan fungsi manajemen PR.

Berdasarkan tiga Tahapan pada Manajemen Krisis yaitu tahap Pra krisis, krisis, pasca krisis. Pada tahap pra krisis peneliti melihat bagaimana kondisi perusahaan PT Gunung Aji Jaya sebelum terjadinya kondisi krisis. Pada fase ini menitikberatkan pada masa persiapan dan pencegahan terjadinya krisis. Kemudian yang kedua tahap krisis, dimana pada tahap ini manajemen harus bertindak langsung dalam merespon krisis yang sedang terjadi. Ketiga, tahap pasca krisis pada tahap ini adalah tahap pemulihan dimana pada tahap ini sebagai tahap pembangunan kembali dan menjadi bahan evaluasi agar dapat mencegah situasi krisis lebih baik lagi.

Dalam mengelola suatu krisis maka perlu dilakukan beberapa langkah penanggulangan berdasarkan buku Manajemen PR Renald Kasali yang merincikan bahwa terdapat 5 Langkah dalam mengelola krisis (Kasali, 1995). Langkah yang pertama yakni Identifikasi Krisis, Analisis Krisis, Isolasi Krisis, Strategi Krisis, dan Program Pengendalian.

Adapun bagan kerangka pemikiran yang dijadikan sebagai landasan dalam penelitian, sebagai berikut:



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan bagian dari referensi peneliti dan juga acuan dalam melakukan penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur serta perbandingan yang akan mempermudah serta membantu penulis ketika melakukan penyusunan penelitian ini. Dengan adanya penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penulisan maka penulis dapat lebih memperkaya teori teori yang digunakan untuk melakukan penelitian.

Berbagai penelitian terkait manajemen krisis *Publik Relations* telah beberapa kali dilakukan oleh peneliti sebelumnya, tentu dengan suatu fenomena yang telah atau sedang terjadi. Penelitian dengan berbagai fenomena tersebut dijadikan sebagai penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan fenomena yang tentunya berbeda dari penelitian sebelumnya.

Penelitian yang relevan dengan penelitian penulis tersebut diantaranya tentang Komunikasi Krisis Grab Indonesia pada Kasus Kecelakaan Grabwheels dalam Menjaga Citra Perusahaan, Strategi Komunikasi Krisis Public Relations Pt. Lion Mentari Airlines Dalam Merespon Kasus Kecelakaan Pesawat Lion Air Jt610, Strategi Manajemen Krisis Public Relations Dalam Mengembalikan Kepercayaan Karyawan, Strategi Manajemen Krisis Public Relations TNI Angkatan Laut dalam Menghadapi Pandemi Covid-19, dan Strategi Komunikasi Krisis Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam Air, Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat melalui Prespektif Komunikasi Islam).

Penelitian yang relevan pertama yang ditulis oleh Winda Dwi Astuti Zebua, Syifa Astasia Utari, Djatimas Tandjung Djuwardie dengan judul Komunikasi Krisis Grab Indonesia pada Kasus Kecelakaan Grabwheels dalam

Menjaga Citra Perusahaan. Penelitian ini menggunakan image restoration theory dan manajemen krisis.. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Winda Dwi Astuti Zebua, Syifa Astasia Utari, Djatimas Tandjung Djuwardie bahwa komunikasi krisis yang dilakukan oleh Grab Indonesia terkait kasus kecelakaan pengguna grabwheels dibagi menjadi tiga fase yaitu *pre-crisis phase*, *crisis response phase*, dan *post-crisis phase*. Dari ketiga fase itu Grab Indonesia sudah melakukan komunikasi yang baik seperti, edukasi diawal, komunikasi empati dan juga edukasi serta perbaikan layanan setelah kasus terjadi. Maka Grab Indonesia dianggap mampu mempertahankan citra perusahaannya pasca krisis tersebut terjadi. (Zebua et al., 2021)

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Winda Dwi Astuti Zebua, Syifa Astasia Utari, Djatimas Tandjung Djuwardie dengan penulis adalah mempunyai kesamaan dalam melakukan metode penelitian dimana penulis menggunakan metode kualitatif dan study kasus serta menggunakan manajemen krisis dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini.

Penelitian Relevan yang kedua dilakukan oleh Muhammad Thoyib Amali dengan judul Strategi Komunikasi Krisis Public Relations Pt. Lion Mentari Airlines Dalam Merespon Kasus Kecelakaan Pesawat Lion Air Jt610. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Thoyib Amali bahwa *Public Relations* PT. Lion Mentari Airlines menggunakan gabungan strategi respon krisis primer antara strategi pengurangan (*diminish*) dan strategi pembangunan kembali (*rebuild*). Selain itu mereka juga menggunakan strategi respon krisis sekunder berupa strategi memuji (*ingratiation*) dan strategi korban (*victimage*). (Amali, 2019)

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Muhhamad Thoyib Amali dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terletak pada metode penelitiannya dimana penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif berdasarkan teori relasi dan Manajemen Krisis dan untuk topic atau subjek

penelitiannya berbeda peneliti melakukan studi kasus kepada konflik antara Perusahaan Kelapa sawit PT GAJ dengan masyarakat sekitar terkait perpanjangan HGU .

Penelitian relevan yang ketiga adalah penelitian yang ditulis oleh Pebri Yanti Pratiwi, dan Ayu Rahma Haninda dengan judul Strategi Manajemen Krisis *Public Relations* Dalam Mengembalikan Kepercayaan Karyawan. Teori konsep yang digunakan dalam penelitian Pebri Yanti Pratiwi, dan Ayu Rahma Haninda yaitu strategi manajemen krisis PR oleh Firsan Nova dan teori peran dan fungsi PR dari Cutlip-Center-Broom sedangkan metode yang digunakan adalah Metode kualitatif dengan cara pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dan data sekunder dari studi dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pebri dkk bahwa PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak memiliki divisi khusus public relations namun aktivitas public relations telah dilakukan. Empat tahapan yang dilakukan PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam mengatasi krisis (*preventions, preparations, actions, dan recovery*). Penelitian lanjutan dari penelitian ini dapat melakukan transferabilitas pada konteks dan subjek penelitian yang berbeda. (Pratiwi & Haninda, 2021)

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Pebri Yanti Pratiwi, dan Ayu Rahma Haninda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama menggunakan strategi manajemen krisis PR. Namun peneliti menggunakan study kasus yang lebih mendalam terkait dengan krisis Perusahaan Kelapa Sawit PT GAJ Lampung Tengah.

Penelitian relevan yang keempat adalah penelitian yang ditulis oleh Infra Wahdaniah, dan Umaimah Wahid dengan judul Strategi Manajemen Krisis Public Relations TNI Angkatan Laut dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan Strategi manajemen krisis yang didasarkan pada konsep Wunderman Thompson dengan mempertimbangkan tahapan krisis yang terjadi yakni *readiness, radar, response, dan recovery*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan positivis konstruktif. Pengumpulan data dilakukan

melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Infra dkk menunjukkan bahwa TNI AL menggunakan strategi manajemen krisis Wunderman Thompson, mulai dari tahapan readiness, membentuk Tim Satuan Tugas (Satgas) Covid-19; radar, membuat response manajemen SOP dan krisis dengan melakukan monitoring dan evaluasi; *response*, menggunakan tiga skenario; dan *recovery*, dengan membuat analisa menuju kehidupan normal baru. (Wahdaniah & Wahid, 2020)

Relevansi Penelitian yang dilakukan oleh Infra Wahdaniah, dan Umaimah Wahid dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sama menggunakan strategi manajemen krisis dalam membantu menganalisa kasus yang ada dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terletak pada subjek penelitiannya.

Penelitian relevan yang kelima dilakukan oleh Alifa Nur Fitri, Fitri, Abdul Karim, Farida Rachmawati dengan judul Strategi Komunikasi Krisis Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam Air, Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat melalui Prespektif Komunikasi Islam). Metodologi penelitian yang digunakan pada tulisan ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dengan menggunakan teori komunikasi krisis dan manajemen krisis. Adapun hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan oleh Air Asia dan Sriwijaya Air dapat menangani krisis dengan baik. Air Asia berhasil mengembalikan citra baik perusahaan sedangkan Sriwijaya Air masih dalam tahapan pemulihan krisis karena krisis yang dialami Sriwijaya Air lebih kompleks dan masih dalam masa Pandemi. Beberapa langkah yang dilakukan adalah membuat media center untuk mempermudah komunikasi dan informasi satu pintu untuk keluarga korban dan media. Penyampaian komunikasi krisis yang dilakukan oleh Sriwijaya Air dan Air Asia sesuai dengan prespektif komunikasi Islam. (Fitri et al., 2021)

Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Alifa Nur Fitri, Fitri, Abdul Karim, Farida Rachmawati dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terletak pada metode yang digunakan namun untuk subjek penelitiannya berbeda. Agar lebih jelasnya, maka peneliti menyajikan penelitian penelitian terdahulu dengan berbentuk tabel. Adapun tabel penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai berikut.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Judul Penelitian	Teori dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dan Perbedaan
Komunikasi Krisis Grab Indonesia pada Kasus Kecelakaan Grabwheels dalam Menjaga Citra Perusahaan	Penelitian ini menggunakan image restoration theory dan manajemen krisis. Metode yang digunakan adalah kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Winda Dwi Astuti Zebua, Syifa Astasia Utari, Djatimas Tandjung Djuwardie bahwa komunikasi krisis yang dilakukan oleh Grab Indonesia terkait kasus kecelakaan pengguna grabwheels dibagi menjadi tiga fase yaitu <i>pre-crisis phase</i> , <i>crisis response phase</i> , dan <i>post-crisis phase</i> . Dari ketiga fase itu Grab Indonesia sudah melakukan komunikasi yang baik seperti, edukasi diawal, komunikasi empati dan juga edukasi serta perbaikan layanan setelah kasus terjadi. Maka Grab Indonesia dianggap mampu mempertahankan citra perusahaannya pasca krisis tersebut terjadi.	Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Winda Dwi Astuti Zebua, Syifa Astasia Utari, Djatimas Tandjung Djuwardie dengan penulis adalah mempunyai kesamaan dalam melakukan metode penelitian dimana penulis menggunakan metode kualitatif dan study kasus serta menggunakan manajemen krisis dalam menganalisa permasalahan dalam penelitian ini.
Strategi Komunikasi Krisis Public	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh	Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Muhhamad Thoyib

<p>Relations Pt. Lion Mentari Airlines Dalam Merespon Kasus Kecelakaan Pesawat Lion Air Jt610</p>	<p>deskriptif berdasarkan <i>Situational Crisis Communication Theory</i> (SCCT).</p>	<p>Muhammad Thoyib Amali bahwa Public Relations PT. Lion Mentari Airlines menggunakan gabungan strategi respon krisis primer antara strategi pengurangan (<i>diminish</i>) dan strategi pembangunan kembali (<i>rebuild</i>). Selain itu mereka juga menggunakan strategi respon krisis sekunder berupa strategi memuji (<i>ingratiation</i>) dan strategi korban (<i>victimage</i>).</p>	<p>Amali dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terletak pada metode penelitiannya dimana penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif berdasarkan <i>Relasiionship Theory</i> dan Manajemen Krisis. Namun untuk topic atau subjek penelitiannya berbeda peneliti melakukan studi kasus sengketa HGU PT GAJ dengan masyarakat sekitar.</p>
<p>Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> Dalam Mengembalikan Kepercayaan Karyawan.</p>	<p>Teori konsep yang digunakan dalam penelitian Pebri Yanti Pratiwi, dan Ayu Rahma Haninda yaitu strategi manajemen krisis PR oleh Firsan Nova dan teori peran dan fungsi PR dari Cutlip-Center-Broom sedangkan metode yang digunakan adalah Metode kualitatif dengan cara pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dan data sekunder dari studi dokumentasi.</p>	<p>PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak memiliki divisi khusus public relations namun aktivitas public relations telah dilakukan. Empat tahapan yang dilakukan PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam mengatasi krisis (<i>preventions, preparations, actions, dan recovery</i>). Penelitian lanjutan dari penelitian ini dapat melakukan transferabilitas pada konteks dan subjek penelitian yang berbeda.</p>	<p>Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Pebri Yanti Pratiwi, dan Ayu Rahma Haninda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama menggunakan strategi manajemen krisis PR. Namun peneliti menggunakan study kasus yang lebih mendalam terkait dengan krisis Perusahaan Kelapa Sawit PT GAJ.</p>
<p>Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> TNI Angkatan Laut dalam Menghadapi Pandemi</p>	<p>Penelitian ini menggunakan Strategi manajemen krisis yang didasarkan pada konsep Wunderman Thompson dengan mempertimbangkan</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan oleh Infra dkk menunjukkan bahwa TNI AL menggunakan strategi manajemen krisis Wunderman Thompson, mulai dari</p>	<p>Relevansi Penelitian yang dilakukan oleh Infra Wahdaniah, dan Umaimah Wahid dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sama menggunakan strategi</p>

Covid-19.	tahap krisis yang terjadi yakni <i>readiness</i> , <i>radar</i> , <i>response</i> , dan <i>recovery</i> . Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan positivis konstruktif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.	tahap <i>readiness</i> , membentuk Tim Satuan Tugas (Satgas) Covid-19; <i>radar</i> , membuat <i>response</i> manajemen SOP dan krisis dengan melakukan monitoring dan evaluasi; <i>response</i> , menggunakan tiga skenario; dan <i>recovery</i> , dengan membuat analisa menuju kehidupan normal baru.	managemen krisis dalam membantu menganalisa kasus yang ada dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terletak pada subjek penelitiannya.
Strategi Komunikasi Krisis Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam Air, Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat melalui Prespektif Komunikasi Islam)	Metodologi penelitian yang digunakan pada tulisan ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif dengan menggunakan teori komunikasi krisis dan mangemen krisis	strategi komunikasi yang dilakukan oleh Air Asia dan Sriwijaya Air dapat menangani krisis dengan baik. Air Asia berhasil mengembalikan citra baik perusahaan sedangkan Sriwijaya Air masih dalam tahapan pemulihan krisis karena krisis yang dialami Sriwijaya Air lebih kompleks dan masih dalam masa Pandemi. Beberapa langkah yang dilakukan adalah membuat media center untuk mempermudah komunikasi dan informasi satu pintu untuk keluarga korban dan media. Penyampaian komunikasi krisis yang dilakukan oleh Sriwijaya Air dan Air Asia sesuai dengan prespektif komunikasi Islam.	Relevansi penelitian yang dilakukan oleh Alifa Nur Fitri, Fitri, Abdul Karim, Farida Rachmawati dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah terletak pada metode yang digunakan namun untuk subjek penelitiannya berbeda.

## 2.2 Pengertian Krisis

Kata krisis berasal dari bahasa Yunani krisis (*kpion*), yang berarti “keputusan”. Ketika krisis terjadi, perusahaan harus memutuskan apa yang harus dilakukan bergerak ke kiri, atau bergeser ke kanan, ke bawah atau ke atas, bertarung atau melarikan diri. Dalam bahasa Cina, krisis diucapkan dengan *wei-ji* dan mempunyai dua arti, yaitu “bahaya”. Krisis *Public Relations* adalah peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Banyak perusahaan berpikir bahwa krisis *Public Relations* hanya akan menyerang perusahaan besar, padahal krisis dapat menyerang siapa aja, baik individu, organisasi, maupun perusahaan, kapan dan di mana saja. Steven Fink dalam *Crisis Management Planning for the Inevitable* mendefinisikan krisis sebagai berikut

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

Fearn-Banks (Fearn-Banks, 1996) 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”.*

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

Shrivastava dan Mitroff dalam (Purnawingwulan, 2019) mendefinisikan krisis perusahaan sebagai “*Events that threaten their most important goals of survival and profitability*”. Krisis menurut mereka diasosiasikan dengan kerusakan yang berskala luas terhadap kehidupan manusia, lingkungan alam dan institusi social dan politik.

Krisis menurut Linke merupakan suatu ketidak normalan dari konsekuensi negative yang mengganggu operasi sehari-hari sebuah organisasi. Bagi Barton, “Sebuah krisis adalah peristiwa besar yang tidak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap organisasi dan publiknya. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti merusak organisasi, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan.” Krisis juga dianggap sebagai “*turning point in history life*”, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, kearah negatif maupun positif, tergantung reaksi yang diperlihatkan oleh individu, kelompok masyarakat, atau suatu bangsa (Purnawingwulan, 2019).

Krisis dapat terjadi secara alamiah, tidak terprediksi dan tidak selalu merupakan hal buruk. Hasil riset menunjukkan hasil bahwa ternyata outcome dari situasi krisis memberikan skor yang berimbang atau sama antara yang positif (seperti yang diharapkan) dan yang negatif (yang tidak diharapkan). Dalam menghadapi krisis, optimisme untuk menyusun langkah-langkah agar dapat keluar dari krisis merupakan modal utama. Pemberitaan media massa yang menggiring kearah sisi negatif harus diseimbangkan. Hal penting yang dapat dilakukan adalah mempengaruhi pola pikir masyarakat bahwa krisis tidak selalu memiliki sisi negatif, tetapi juga sisi positif.

Krisis tidak bisa diprediksi datangnya. Jalan terbaik untuk menghadapinya adalah mengetahui dan membuat perencanaan. Menurut Firsan Nova (Nova, 2011) dalam bukunya *Bagaimana Public Relations Menangani Krisis Perusahaan*, krisis terjadi karena disebabkan oleh hal-hal di bawah ini :

#### 1) Krisis karena bencana alam

Tipe paling relevan dari krisis adalah disebabkan oleh bencana alam. Bencana alam seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, banjir, dan kebakaran dapat terjadi di lingkungan sekitar kita dan manusia selalu tidak berdaya menghadapinya. Contoh: Tsunami Aceh dan Gempa bumi Yogyakarta.

#### 2) Krisis karena kecelakaan Industri

Krisis karena kecelakaan industri cukup bervariasi, mulai dari mesin yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, kebakaran, hingga kecelakaan kerja. Jika krisis ini terjadi maka perusahaan harus memberikan perhatian secara penuh dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Kecelakaan industri yang dapat menyebabkan kematian biasanya menjadi magnet bagi media. Salah satu contoh kasusnya semburan lumpur Lapindo yang mengakibatkan ribuan orang kehilangan tempat tinggal.

#### 3) Krisis karena produknya yang kurang sempurna

Dalam bisnis perusahaan menghasilkan produk yang terdiri dari barang (*goods*) dan jasa (*service*). Barang dan jasa juga memiliki potensi krisis. Hal ini mungkin saja terjadi karena produk yang dihasilkan cacat (*defect*) atau kurang sempurna, Walaupun sebelumnya perusahaan telah melakukan riset dan teknik pengembangan produk. Salah satu contoh kasus krisis karena produk yang kurang sempurna adalah konsumen nilai Honda Vario gagal pada tahun 2007.

#### 4) Krisis karena persepsi publik

Saat krisis terjadi, perusahaan yang mengalaminya mungkin akan menjumpai krisis lain karena krisis yang terjadi sebelumnya tidak teratasi dengan baik. Inilah yang menyebabkan potensi kerugian menjadi berlipat ganda, baik dari segi keuangan maupun moral karyawan karena citra perusahaan yang terus memburuk. Krisis karena persepsi publik biasanya disebabkan karena perusahaan melakukan hal-hal yang bertentangan dengan norma yang ada di masyarakat atau

yang bertentangan dengan keinginan dan kepentingan publik. Salah satu contoh kasus krisis karena persepsi public adalah kinerja PLN di mata konsumen.

#### 5) Krisis karena hubungan kerja yang buruk

Hubungan kerja yang buruk antara pekerja dan perusahaan dapat menjurus pada krisis besar. Krisis ini dapat mengarah pada kondisi tidak terkendali yang serius dalam operasional perusahaan. Kekuatan pekerja dapat memaksa industri untuk tutup sehingga perusahaan terpaksa bertindak agresif. Hubungan antara pekerja dan perusahaan seharusnya dijaga agar tidak sampai pada level saling merusak. Salah satu contoh krisis karena hubungan kerja yang buruk adalah pada saat karyawan Sampoerna demo, Raya Rungkut industry lumpuh pada pada tahun 2008.

#### 6) Krisis karena kesalahan strategi bisnis

Penyebab utama dari krisis ini adalah perencanaan atau implementasi strategi bisnis yang keliru atau tidak tepat, yang dilakukan oleh manajemen. Krisis jenis ini biasanya tidak dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini terjadi karena pergeseran pasar mendadak yang tidak diantisipasi oleh manajemen, kegagalan untuk menyesuaikan dengan kebijakan pasar; krisis global yang secara tidak langsung berimbas pada bisnis perusahaan. Walaupun tidak dapat diprediksi sebelumnya, manajemen harus bertanggung jawab atas krisis tersebut. Salah satu contoh kasus krisis karena kesalahan strategi bisnis adalah kasus perusahaan Enron yang arus menanggung kerugian tidak kurang dari \$50 miliar pada tahun 2002.

#### 7) Krisis karena terkait masalah kriminal

Krisis yang terkait masalah criminal belakangan sering terjadi. Krisis jenis ini merupakan ancaman besar untuk beberapa industry, seperti pariwisata, perbankan dan penerbangan, Contoh krisis ini antara lain terorisme, pembajakan, kekerasan, perjudian, pemalsuan dan pencurian. Krisis ini membutuhkan respon yang tepat karena menjadi magnet media.

#### 8) Krisis karena pergantian manajemen

Kadang-kadang perubahan dalam organisasi dianggap sebagai suatu krisis. Beberapa perusahaan menempatkan CEO mereka sebagai figur penting tidak tergantikan sehingga figur penting yang tidak tergantikan sehingga kepergiannya betul-betul meninggalkan krisis. Beberapa perusahaan perlu menyiapkan rencana pergantian pimpinan sehingga krisis semacam itu tidak perlu terjadi. Berikut contoh krisis karena pergantian manajemen, pada saat Menteri Perhubungan mengusulkan pergantian manajemen PT KAI pada tahun 2005.

#### 9) Krisis karena persaingan bisnis

Ketatnya persaingan bisnis dapat menyebabkan persaingan bisnis ini menjadi semakin sering terjadi. Beberapa perusahaan yang memonopoli pasar dapat mengontrol pasar dan menyerang pesaing. Contoh kasus krisis karena persaingan bisnis adalah salah satunya Microsoft tersandung kasus monopoli di tahun 2008.

#### 10) Krisis keuangan

Krisis keuangan adalah krisis yang terjadi karena perusahaan mempunyai masalah cash flow atau likuidasi jangka pendek dan kemungkinan pailit di masa yang akan datang. Krisis keuangan yang terjadi di Amerika sepanjang tahun 2008 membuat banyak perusahaan bangkrut. Sebut saja Lehman Brothers, AIG, dan lainlain.

#### 11) Krisis Public Relations

Krisis Public Relations sering disebut krisis komunikasi, terjadi karena disebabkan pemberitaan negatif yang kemudian berimbas buruk pada bisnis perusahaan. Pemberitaan media atau isu yang beredar bisa jadi benar atau mungkin saja tidak, tetapi berpotensi mempengaruhi citra seseorang atau perusahaan. Salah satu tugas Public Relations adalah mengklarifikasi pemberitaan di media yang tidak seimbang atau yang memojokkan perusahaan. Salah satu

contoh kasus krisis public relations adalah ketika Uni Eropa meneruskan larangan terbang maskapai Indonesia pada tahun 2008.

## 12) Krisis strategi

Krisis strategi adalah perubahan dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan terganggu. Perusahaan sebaiknya memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok jauh dalam krisis. Mereka harus tahu scenario terburuk yang akan terjadi dan mempunyai *contingency* plan dalam menghadapinya. Salah satu contoh kasus krisis strategi adalah perusahaan penerbangan Adam Air. Kesimpulan dari semua penyebab krisis yang telah dibahas di atas, masuk dalam empat kategori, yaitu bencana alam, masalah teknis, kesalahan manusia (*human error*), dan keputusan manajemen (manajemen tidak dapat mengambil keputusan yang tepat). Namun, kebanyakan krisis berada pada kategori terakhir.

## 2.3 Publik Relations

*Public Relation* atau Hubungan masyarakat, atau yang akrab disebut dengan humas, merupakan salah satu istilah yang lazim digunakan baik pada organisasi, instansi, atau perusahaan. Terdapat beberapa pengertian mendasar yang menjelaskan secara definitif terkait humas, salah satunya adalah rumusan Griswold yang dicetuskan oleh para pemikir humas pada tahun 1947 di New York yang mendefinisikan humas sebagai suatu fungsi manajemen dengan tugas memberikan nilai kepada sikap publik, kemudian memberikan penyesuaian kebijaksanaan tata kerja suatu instansi atau organisasi dengan sikap publik tersebut serta melakukan sebuah aksi untuk memperoleh pengertian khalayak.

Pengertian lain datang dari Cutlip, Center, dan Broom yang menyebutkan bahwa humas merupakan sebuah usaha dengan perencanaan yang berguna untuk memberikan pengaruh pandangan melaluisuatu citra baik dan bertanggung jawab, berdasar pada komunikasi dua arah yang saling memuaskan. (Gasing, 2016)

*International Public Relations Association* menyebutkan bahwa hubungan masyarakat atau humas sebagai suatu fungsi dalam manajemen yang unik serta mendukung pembinaan, pemeliharaan pola komunikasi antara organisasi dan khalayaknya, yang didalamnya terdapat unsur aktivitas komunikasi, penerimaan, dan kerjasama. Melibatkan manajemen dalam setiap permasalahan, opini yang ada, menanggapi setiap perubahan secara efektif, menjadi garda terdepan dalam menghadapi kecenderungan penelitian dan teknik komunikasi yang sehat serta etis sebagai sarana utama. (Ruslan, 2010)

Hal senada juga diutarakan oleh Candy Tymson, Peter Lazar, dan Richard Lazar yang menyebut bahwa humas atau public relations merupakan sebuah upaya dengan perencanaan serta berkesinambungan dengan tujuan membangun dan memelihara satu kesepahaman antara organisasi dengan khalayaknya. (Kriyantono, 2015)

Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa humas merupakan bagian dari manajemen pada suatu instansi atau organisasi, yang memiliki tanggung jawab dalam menjaga citra baik organisasi terhadap khalayaknya dengan pola komunikasi dua arah, selain itu humas pula yang menjadi penengah dan mengikutsertakan hubungan internal organisasi terhadap keberlangsungan dan masa depan organisasi. Humas, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh para ahli, memiliki keistimewaan tersendiri dalam membangun kepercayaan, citra, dan kesepahaman antara internal organisasi dengan sesamanya, maupun organisasi dengan khalayaknya.

Beberapa pendapat ahli mengutarakan fungsi humas pada suatu organisasi, baik yang berfungsi secara internal maupun eksternal. Cutlip dan Center pada tahun 26 1992 memaparkan 4 (empat) fungsi humas pada suatu organisasi, pertama adalah menunjang manajemen dalam mencapai tujuan organisasi, kedua adalah menciptakan sistem komunikasi dua arah antara organisasi dengan khalayaknya, ketiga adalah memberikan pelayanan kepada publik serta memberikan masukan kepada pihak manajemen puncak tentang kepentingan

umum, dan keempat adalah menjalin dan menjaga hubungan baik antara organisasi dengan khalayaknya. (Gasing, 2016)

Edward L. Bernay dalam bukunya berjudul *Public Relations* menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) fungsi utama PR atau humas pada suatu organisasi, pertama adalah memberikan penerangan atau informasi secara terbuka kepada khalayak, kedua melakukan persuasi dalam rangka mengubah sikap serta perbuatan khalayak, dan ketiga melakukan upaya yang menghubungkan antara sikap dan perbuatan organisasi sesuai dengan sikap dan perbuatan khalayak atau sebaliknya. Fungsi humas sebagaimana yang telah dipaparkan diatas senada dengan sasaran dari kegiatan humas itu sendiri. Fayol menyebutkan beberapa sasaran dari kegiatan humas yang berhubungan dengan fungsi humas itu sendiri, antara lain:

- a. Membangun citra serta identitas organisasi (*Building good image and corporate identity*).
- b. Menghadapi suatu permasalahan atau krisis (*Facing of problem or crisis*).
- c. Mempromosikan suatu aspek kemasyarakatan dan kepentingan public (*Promote an aspect of society and the public interest*) (Ruslan, 2010)

Dapat dilihat bahwa fungsi humas mencakup keseluruhan antara hubungan internal dengan eksternal suatu organisasi, tentu saja hubungan baik ini akan tercipta apabila terdapat suatu pola komunikasi dua arah yang saling menguntungkan. Fungsi humas yang kompleks ini harus terintegrasi dengan fungsi-fungsi lain pada suatu organisasi agar tercipta hubungan harmonis yang saling menunjang demi tercapainya kepentingan dan tujuan organisasi.

Peran public relations dalam organisasi atau perusahaan secara umum adalah sebagai jembatan penghubung antara perusahaan dan masyarakat. Public relations dalam manajemen perusahaan, berusaha mendukung kegiatan manajemen dalam menciptakan citra positif dengan menciptakan komunikasi yang saling menguntungkan antara kedua pihak, yaitu pihak perusahaan dengan

masyarakat. Dengan kata lain public relations memiliki peranan besar dalam menciptakan hubungan yang kondusif atau citra positif antara perusahaan dengan masyarakat. (Besar & Gustina Zainal, 2016)

Gassing dan Suryanto dalam bukunya yang berjudul Public Relations, menyebutkan bahwa seorang praktisi kehumasan memiliki tiga tugas pokok dalam menjalankan tugasnya sebagai komunikator. Adapun beberapa tugas pokok tersebut adalah:

- a) Melakukan analisis dan evaluasi terhadap kecenderungan perilaku publik. Kecenderungan perilaku yang ditunjukkan oleh khalayak atau publik dapat diartikan sebagai cerminan citra suatu organisasi. Hal itulah yang menjadi alasan tugas utama seorang praktisi humas untuk tetap memantau bagaimana perilaku publik terhadap organisasinya. Hasil pantauan berupa analisis dan evaluasi inilah yang menjadi rumusan seorang praktisi humas untuk diteruskan kepada pihak manajemen, sebagai dasar perumusan kebijakan sesuai tujuan organisasi.
- b) Mempertemukan berbagai kepentingan Perlu diketahui bahwa antara kepentingan publik, dengan kepentingan organisasi acap kali berbeda. Disinilah seorang praktisi humas untuk menjadi penengah agar tercipta sebuah hubungan kepentingan antara khalayak dan organisasi yang baik, serta diliputi rasa saling menghormati.
- c) Melakukan evaluasi program organisasi berkenaan dengan kepentingan publik

Tugas ini menggambarkan bagaimana seorang praktisi kehumasan memiliki cakupan wilayah kerja yang luas. Hal tersebut dikarenakan seorang praktisi humas harus melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi, bagaimana dampaknya terhadap organisasi, hingga citra organisasi oleh publik karena kegiatan yang bersangkutan menjadi bahan evaluasi strategis humas dalam menentukan kebijakan masa depan organisasi oleh pihak manajemen. Jangan sampai terdapat hal-hal yang kurang efektif dari program yang

direalisasikan sehingga tidak menciptakan hubungan antara organisasi dan khalayak yang saling menguntungkan (Gasing, 2016) .

Sebagai alat manajemen modern, *Public Relations* merupakan alat manajemen modern yang secara struktural merupakan bagian integral dari suatu kelembagaan atau organisasi. Artinya, fungsi *Public Relations* tidak terpisah dari fungsi kelembagaan atau dengan kata lain melekat pada manajemen perusahaan. Hal tersebut menjadikan *Public Relations* dapat menyelenggarakan komunikasi dua arah (secara timbal balik) antara organisasi yang diwakilinya dengan publiknya. Peranan ini turut menentukan sukses tidaknya visi, misi, dan tujuan bersama organisasi.

Dalam bentuknya yang paling maju, *Public Relations* adalah bagian dari proses perubahan dan pemecahan masalah dalam organisasi yang dilakukan secara ilmiah. Cutlip, Center dan Broom (Cutlip, Scott. M., 2011) mengidentifikasi empat langkah proses manajemen *Public Relations* sebagai praktisi perubahan dan pemecah masalah.

Pertama, mendefinisikan masalah, di mana hal tersebut meliputi deskripsi latar belakang masalah, identifikasi kebutuhan publik, melakukan penyelidikan dan memonitor opini. Menurut Cutlip, Center dan Broom, analisis situasi harus dilakukan berdasarkan metodologi riset ilmiah dan pendekatan formal, bukan sekedar intuitif. Analisis situasi membutuhkan investigasi supaya mampu menghasilkan buku fakta dalam bentuk informasi yang melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal. Untuk konteks internal biasanya menghasilkan audit komunikasi, namun konteks eksternal mempunyai dimensi positif dan negatif di mata publiknya.

Kedua, membuat perencanaan dan program. Dalam membuat perencanaan, *Public Relations* sebaiknya menjadi bagian dari harapan manajemen dan mampu berpikir strategis. Konsep berpikir ini fokus pada penentuan tujuan dasar jangka panjang, mengadopsi tindakan, dan alokasi sumberdaya yang tepat untuk melaksanakan tujuan.

Ketiga, aksi dan komunikasi, yaitu mengimplementasikan program tindakan dan komunikasi yang didesain untuk mencapai tujuan spesifik. Kesesuaian, prioritas, dan pengukuran hasil yang tepat dalam setiap aktivitas merupakan titik poin utama yang akan menentukan keberhasilan pada tahap implementasi. Beberapa hal yang ada dalam konsep aksi dan komunikasi adalah:

1. Tindakan nyata, yaitu mengambil langkah strategis dan taktis berdasarkan analisis SWOT, di mana salah satu pertimbangannya adalah target jangka waktu;
2. Komunikasi, di mana prinsip utamanya adalah terjadi kesamaan makna dan mampu meminimalisir bias;
3. Identifikasi faktor yang menjadi halangan atau dukungan, yang dalam terminologi ini berkaitan dengan hal apa yang menjadi halangan dan pendukung dalam implementasi manajemen komunikasi nirlaba, di mana faktor-faktor tersebut akan dijadikan sebagai patok duga (*benchmarking*) dalam penanganan komunikasi program pelayanan di masa mendatang.

Keempat, evaluasi. Semua bentuk aktivitas kehumasan baik kuantitatif maupun kualitatif harus bisa diukur untuk menentukan tingkat efektivitas perencanaan, implementasi, dan dampaknya terhadap publik. Menurut Glen Broom dan David Dozier, setiap evaluasi yang dilakukan terhadap suatu program dimaksudkan untuk mengetahui dampak yang dihasilkan.

#### **2.4 Peran *Public Relations* dalam Krisis**

Menurut Indrayani (Indrayani, 2017) PR dituntut untuk menjadi mediator, kreator, konseptor, sekaligus komunikator yang baik dengan cara mengoptimalkan dan memberdayakan apa yang ada dan berkembang dalam masyarakat, di mana hasil yang ingin dicapai dalam kegiatan PR pada intinya adalah *good image* (citra yang baik), *goodwill* (itikad baik), *mutual understanding* (saling pengertian), *mutual confidence* (saling mempercayai), *mutual appreciation* (saling menghargai), dan *tolerance* (toleransi). Peran tersebut menjadi sangat penting ketika sebuah organisasi atau perusahaan mengalami

krisis. PR dapat membantu perusahaan untuk menciptakan kondisi yang dapat membawa perusahaan yang sedang mengalami krisis kembali ke sedia kala. Hal itu hanya dimungkinkan bila praktisi PR mengenali gejala-gejala krisis yang ada dan melakukan tindakan tepat yang terintegrasi agar reputasi perusahaan tetap terjaga. Saat terjadi krisis publik sering kali mempertanyakan integritas dan menunjukkan kemarahan mereka terhadap perusahaan, bahkan para stakeholder pun dapat memutuskan hubungan mereka dengan perusahaan. Jika krisis tidak ditangani dengan baik oleh PR penyebaran komentar negatif tentang perusahaan akan menyebar dengan luas, terutama di era digital seperti ini. Munculnya e-WOM (*Electronic Word of Mouth*) yang negatif tentunya akan memperburuk reputasi perusahaan. Sebagai ujung tombak informasi perusahaan, PR harus mampu menjadi sumber referensi yang dipercaya oleh publiknya, di mana dalam upaya komunikasi krisis peran media sebagai saluran penyebaran informasi merupakan sasaran utama pihak PR. Beberapa bentuk penyampaian komunikasi krisis melalui media menurut Wasesa (Sagala, 2015) dapat dilakukan oleh PR dengan cara sebagai berikut:

1. *Press conference*, perusahaan mengundang beberapa media massa untuk menghadiri konferensi mengenai krisis atau masalah yang dihadapi. Melalui konferensi ini perwakilan perusahaan atau spokesperson bertemu secara langsung dengan pihak media untuk menjelaskan rangkaian kronologis kejadian, memberikan fakta-fakta terkait masalah yang dihadapi serta meluruskan informasi yang salah atau belum tentu kebenarannya
2. *Press release*, merupakan pernyataan tertulis yang menjelaskan bagaimana perusahaan menangani krisis. Pernyataan tersebut pada umumnya dimuat media massa, atau saat ini bisa dipublikasikan melalui website atau akun sosial media perusahaan. Press release ini juga dapat berisi kronologis dan perkembangan kejadian, permohonan maaf serta penanganan yang dilakukan pihak perusahaan

3. *Feeding Information*, untuk menetralkan suara negatif dari pembuat opini publik yang kurang memahami situasi, dilakukanlah pemberian informasi kepada pembuat opini publik untuk menjelaskan keadaan yang sesungguhnya atau setidaknya pembuat opini publik mengetahui latar belakang yang menjadi penyebab krisis tersebut muncul.
4. *Crisis Management Centre*, pihak perusahaan perlu menyediakan pusat penanggulangan krisis yang berguna untuk kepentingan publik yang berhubungan dengan krisis atau kecelakaan yang dihadapi. *Crisis Management Centre* ini dapat berupa layanan telepon bebas pulsa, posko di tempat kejadian atau di kantor pusat perusahaan.

Dalam manajemen krisis yang lebih berorientasi terhadap keselamatan publik, menurut (Kriyantono, 2015) PR dapat menerapkan strategi komunikasi krisis yang dirancang dengan:

1. Mengatur tim manajemen krisis yang terpadu dengan koordinasi yang kuat dan diikat oleh perencanaan komunikasi krisis yang baik, termasuk pembagian kerjanya.
2. Mengurangi resiko munculnya shock, kepanikan dan kekhawatiran publik dengan mengumpulkan fakta-fakta dan mempersiapkan pernyataan kepada publik. Fakta-fakta harus di konfirmasi untuk memastikan tidak ada yang palsu ataupun miscommunication
3. Mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya di awal-awal krisis dengan mengontak media massa untuk memberikan tiga informasi dasar seperti: (a) inilah yang terjadi (termasuk siapa korban dan penyebabnya), (b) inilah yang telah kami lakukan (untuk masalah dan dampaknya) (c) inilah yang kami rasakan (sedih, prihatin, bela sungkawa, mohon maaf terlepas salah atau benar). Spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih dipercaya, mempengaruhi persepsi dan dianggap sebagai kebenaran.
4. Melakukan konferensi pers secara berkala selama krisis berlangsung. Tujuannya untuk update informasi sehingga tidak muncul kekurangan

informasi dan mengonter berita-berita atau publisitas yang negatif di media. Informasi yang negatif juga harus tetap disampaikan dengan cara yang tidak membuat reputasi perusahaan semakin memburuk.

5. Tetap berhati-hati dalam menyampaikan informasi, di mana dalam situasi krisis desakan media (*media scrutiny*) sangat besar, namun perusahaan tidak perlu terburuburu menyampaikan informasi yang masih belum jelas atau belum mempunyai fakta yang valid. Jika media masih mengejar untuk menggali informasi, memberi *holding statement* atau menyatakan bahwa *fact finding* yang masih berlangsung merupakan pilihan yang bijak.
6. Membuat sistem *one gate communication* melalui sebuah media centre dengan satu orang juru bicara (*spokesperson*). Seseorang yang ditunjuk sebagai juru bicara harus kredibel dan mengerti situasi krisis yang ada. Dalam menangani krisis juru bicara pendukung (*endorser*) juga perlu disiapkan.
7. Menunjukkan empati terhadap korban atau publik yang terkena dampak langsung dari krisis yang ada. Meskipun krisis bukan kesalahan organisasi, kata maaf, keprihatinan dan atau kesedihan yang mendalam perlu disampaikan

## **2.5 Manajemen Krisis *Public Relations***

Manajemen krisis dapat didefinisikan sebagai seperangkat fungsi atau proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mempelajari dan mengantisipasi kemungkinan krisis dan menetapkan cara-cara khusus yang akan memungkinkan organisasi untuk mencegah atau mengatasi krisis, sambil meminimalkan konsekuensi agar dapat kembali normal sesegera mungkin.

Kemudian, Ritchie (Ritchie, 2014) menjelaskan bahwa pada tingkat tertentu, krisis dapat dikendalikan dibawah pengaruh manajer, sedangkan bencana bersifat eksternal dan hanya bisa ditanggapi setelah fenomena terjadi. Namun,

keduanya merupakan situasi kacau yang berkaitan secara kompleks dengan sistem manusia dan alam.

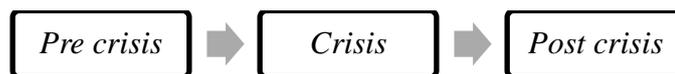
Yosal Iriantara, mengatakan “manajemen krisis ialah salah satu bentuk saja dari ketiga bentuk respon manajemen terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi (Iriantara, 2004)

Tiga aspek dalam manajemen krisis. Pertama, Aspek mekanisme manajemen krisis dalam penanganan humas, yaitu mulai dari perencanaan, penyelidikan (*fact finding*), dan pengidentifikasian atau pengenalan terhadap gejala-gejala timbulnya suatu krisis. Kemudian diikuti dengan persiapan matang dan penyusunan organisasi melalui posko yang dibentuk untuk mengambil tindakan tertentu, baik program jangka pendek maupun jangka panjang.

Kedua, Aspek dinamika, yaitu manajemen krisis dalam humas tersebut melakukan koordianasi dalam pengendalian atau mencegah agar dampak negative dari peristiwa krisis tersebut tidak meluas. Disamping itu manajemen melakukan komunikasi efektif, serta membuka atau mengendalikan saluran informasi bekerja sama dengan pihak pres dan berupaya memperbaiki kerusakan atau kerugian yang ditimbulkan oleh krisis tersebut.

Ketiga, Aspek menjaga hubungan (*relationship aspect*) yang baik dengan berbagai kalangan atau public internal dan public eksternal yaitu Tetap memantau atas memperhatikan beritaberita yang muncul diberbagai media massa, opini atau pendapat masyarakat, Menjaga keharmonisan, suasana, kondisi, situasi yang selalu tetap tenang dan positif, Berupaya tetap mempertahankan citra dan kepercayaan public terhadap lembaga atau perusahaan, Selalu menyampaikan laporan (*progress report*) terbaru atau informasi perkembangan mengenai krisis tersebut, memberikan sumbang saran, ide dan gagasan dalam mengatasi atau pengendalian suatu krisis yang sedang terjadi kepada pimpinan perusahaan atau ketua tim pengendalian krisis, Mengevaluasi semua aktifitas atau program kerja, pengendalian krisis tersebut baik secara kualitas maupun kuantitas.

Coombs & Holladay menjelaskan manajemen krisis sebagai upaya untuk mencegah atau mengurangi hasil negatif dari krisis untuk melindungi organisasi serta para stakeholder, membagi manajemen krisis menjadi tiga bagian yaitu *pre-crisis*, *crisis* dan *post-crisis*, berikut ini penjelasan dari masing-masing tahapan (Holladay, Coombs, 2010)



**Sumber: Coombs & Holladay, 2010**

a) *Pre-Crisis*

Tahap pra krisis atau tahap prodromal ini menitikberatkan pada pencegahan dan persiapan. Pencegahan termasuk mencari cara untuk mengurangi risiko yang dapat berujung pada krisis. Sedangkan persiapan di antaranya ialah membuat rencana manajemen krisis, memilih anggota tim krisis manajemen, serta melatih anggota tim agar dapat beradaptasi dengan krisis nantinya. Laurence Barton menerangkan dengan lengkap apa saja yang harus dilakukan sebagai bentuk manajemen krisis pada bukunya yang berjudul *Crisis in Organizations II*.

Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak lincah. Padahal pada tahap ini krisis sudah mulai muncul. Tahap pra krisis dapat disebut juga dengan tahap prodromal atau *warning stage* karena pada tahap ini sebenarnya memberikan sirine atau tanda bahaya mengenai simtom-simtom yang harus segera diatasi. Mengacu pada definisi kritis, tahap ini juga merupakan bagian dari turning point. Bila manager gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini, krisis akan bergeser ketahap yang lebih serius yakni respon krisis atau tahap akut.

Pada tahap ini muncul beberapa bentuk yang pertama yakni tanda-tanda krisis dapat terlihat dengan jelas sekali. Misalnya ketika muncul selebaran gelap dimasyarakat ketika terjadi kebocoran pipa gas dipabrik, ketika karyawan datang kepada pihak manajemen untuk kenaikan upah,

ketika para manajer berbeda pendapat secara tegas, ketiak terdapat isu miring perusahaan dan lainnya. Tanda yang kedua yakni terlihat samar-samar. Gejala yang muncul tampak samar karena memang sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian. Misalnya, peraturan regulasi pemerinta, munculnya pesaing baru, tindakan dan opini pemimpin dan lain sebagainya. Gejala atau tanda yang ketiga yakni sama sekali tidak kelihatan. Gejala krisis bisa tidak kelihatan dan tidak bisa diprediksi sebelumnya.

Para ahli krisis umumnya berpendapat bahwa sekalipun krisis pada tahap ini sangat ringan, pemecahan dini secara tuntas sangatlah penting dilakukan. Alasannya adalah Karen apada tahap iini masih mudah untuk ditanganisebelum ia benar benar masuk pada tahap krisis atau akut sebelum ia meledak sebelum menimbulkan komplikasi.

#### *b) Crisis Response*

Di fase ini, para manajemen harus bertindak langsung untuk merespon krisis terkait. Respon krisis merupakan apa yang dilakukan dan dikatakan oleh manajemen saat krisis terjadi. *Public relation* atau PR memegang peranan penting dalam merespon krisis tersebut. Salah satunya dengan membantu dan mendampingi proses pengembangan pesan yang dikirim atau disampaikan ke instansi-instansi terkait.

Inilah pada tahap ketika semua orang menyadari bahwa ini adalah tahap krisis atau tahap akut dimana mereka telah mengalami krisis. Meski krisis bukan berawal pada tahap ini . karena seharusnya gejala krisis sudah dapat diprediksi sebelumnya sehingga dapat terhindar dari situasi krisis yang sesungguhnya.

Pers menyebutkan krisis Dili muncul sejak tanggal 12 November 1991 ketika demonstrasi yang dilakukan anak muda Timur Timur di pemakaman Santa Cruz yang menimbulkan korban jiwa. Segera setelah itu muncul reaksi reaksi internasional yang mengecam kejadian itu, bahkan beberapa Negara sahabat yang memberi pinjaman, mengancam akan

melakukan pemberhentian bantuan. Setelah itu Indonesia memutuskan kerja samanya dengan IGGI yang telah banyak membantu pembangunan Indonesia dalam bentuk pinjaman sejak Februari 1967. Di Indonesia juga muncul reaksi yang dapat menimbulkan gangguan. Tapi pemerintah Indonesia cepat tanggap. Berdasarkan Komisi Penyidik Nasional presiden membebaskan sejumlah perwira yang dianggap bertanggung jawab. Padahal mereka dikenal dengan Jendral berhati emas yang harus menerima kenyataan pahit karena ulah orang lain. Menurut beberapa pengamat gejala krisis ini sudah mulai kelihatan beberapa bulan sebelumnya. Ketika pemerintah mengatakan bahwa Timor Timur adalah Provinsi Terbuka. Ini artinya orang asing akan bebas keluar masuk Dili. Beberapa hari sebelumnya kejadian bahkan sudah diperoleh informasi yang mengatakan bahwa anak-anak muda akan melakukan demonstrasi yang memakamkan korban jiwa kejadian demonstrasi ini adalah bentuk dari krisis yang telah berlanjut.

Pada tahap ini krisis dapat disebut dengan *the point of no return*. Artinya, sinyal-sinyal yang masuk pada tahap peringatan tidak digubris, ia akan masuk ketahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi sudah mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain akan muncul amat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis.

Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap ini adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitas ditentukan kompleksnya permasalahan.

### c) *Post Crisis*

Setelah krisis, perusahaan atau organisasi dapat kembali menjalankan bisnisnya seperti semula. Meski krisis bukan lagi menjadi poin utama dalam perhatian manajemen, tapi perhatian lebih lanjut tetap

dibutuhkan. Perusahaan diharapkan dapat memenuhi komitmen yang dibuat saat krisis terjadi. Saat ini dilakukan, pemberitahuan informasi lebih lanjut dibutuhkan untuk disebarkan ke masyarakat atau pihak terkait. Selain itu, sebuah organisasi atau perusahaan diharapkan dapat mencari cara untuk persiapan yang lebih baik pada krisis di masa depan.

Pada tahap ini juga bisa dikatakan tahap kronis dimana pada fase ini badai mulai reda yang tersisa hanyalah reruntuhan bangunan, dan sejumlah korban dan bangkai dari sebuah krisis yang telah berlangsung. Pada tahap berakhirnya krisis ini adalah tahap pembersihan. Pada tahap ini sering disebut juga dengan *the clean up phase* atau *the post mortem*. Sering pula pada tahap ini disebut dengan tahap *recovery* atau *self analysis*. Didalam perusahaan tahap ini ditandai dengan perubahan structural. Mungkin penggantian manajemen, pemilik atau perusahaan dapat menghadapi kebangkrutan dan perusahaan dilikuidasi.

Seorang *crisis manager* harus bisa memperpendek tahap ini karena pada tahap ini semua orang merasa letih. Juga pers sudah mulai bosan memberitakan kasus ini. Namun, yang paling penting adalah perusahaan harus memutuskan mau hidup terus atau tidak. Kalau ingin tetap bertahan dan hidup terus maka perusahaan harus sehat dan memiliki reputasi yang baik.

Pada tahap ini dengan bantuan seorang *crisis manager* yang handal maka perusahaan akan memasuki keadaan yang lebih baik, sehingga pujian-pujian berdatangan dan tahap pemulihan atau penyembuhan mulai berlangsung. Bila ia seorang pasien, kesehatannya sudah mulai pulih kembali. Yang tertinggal adalah sedikit rasa letih, pegal, linu karena harus banyak menahan rasa sakit dan sisa rasa sakit. Demikian juga yang dialami oleh perusahaan yang telah melalui masa krisisnya.

Meski bencana besar sudah dianggap berlalu, *crisis manager* 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 kepada keadaan yang semula (pra krisis atau tahap prodromal). Bila pasien yang sedang dalam proses penyembuhan tidak dapat menahan diri, dan bila penyembuhannya tidak tuntas benar, ia akan kembali lagi ketahap awal yakni tahap pra krisis atau prodromal.

Untuk mengatasi krisis manusia membentuk system penangkalan. Sebelum kebakaran meluas, misalnya gedung-gedung modern akan menangkap adanya asap dan menyembunyikan alarmnya. Namun, disamping system buatan manusia, alarm juga memberikan system peringatan agar dapat menjauhi krisis. Ketika krisis terjadi, terdapat beberapa sinyal yang turut menyertai sebagai berikut;

1. Surprise. Ketika krisis meletus biasanya manusia terkejut karena kedatangannya tidak diharapkan. Ada dua macam bencana dalam hal ini, yakni bencana alam dan bencana buatan manusia. Biasanya pada kasus ini manusia baru menyadari krisis setelah media memberitakannya secara luas.
2. Meluasnya isu. Isu timbul karena aktor-aktor yang menangani krisis tidak segera mengontrol informasi. Karena terlalu hati-hati dan kurangnya informasi yang secara resmi bisa diperoleh, masyarakat akhirnya membuat cerita sendiri sesuai dengan imajinasi mereka. Seperti pada kasus Bank-bank yang diisukan bahwa pemiliknya melarikan diri keluar negeri, produk makanan diisukan mengandung barang yang tidak halal, pabrik diisukan telah memecat pimpinan serikat pekerja, koramil diisukan telah mengkarungkan tokoh masyarakat yang memimpin anti penggusuran dan sebagainya.
3. Ekskalasi. Krisis meluas dengan cepat. Semua pihak yang berkepentingan mengajukan pertanyaan secara bersamaan untuk mengamankan kepentingannya, Apakah isu yang beredar

dimasyarakat itu benar adanya dan bisa membuat keadaan lebih sulit ketika mereka mempercayai isu tersebut, karena informasi yang resmi tidak diperoleh. Eskalasi berarti krisis dengan cepat meluas dan mengait keatas.

4. Lepas kendali. Bila perusahaan tidak segera membentuk suatu pusat pengendalian krisis, maka praktisi Public Relations pun menjadi hilang kendali. Semua orang sibuk dengan sendiri-sendiri dan tidak adanya koordinasi. Eskalasi menimbulkan hal-hal baru secara simultan
5. Penyelidikan pihak luar meningkat. Badan pengelola pasar modal mengirim tim pemeriksa, bank membentuk tim untuk menyelidiki keamanan uang mereka, asosiasi usaha sejenis juga meminta keterangan, pers silih berganti berdatangan, penyalur dan pemasok berkali-kali menelpon. Penyelidikan pihak luar itu dilakukan karena mereka berkepentingan terhadap perusahaan. Mereka butuh kepastian dan perlu mengambil langkah-langkah penyesuaian.
6. Panik. Ini adalah gejala umum yang sering terjadi. Bila suatu kebakaran terjadi, hanya satu dari seratus orang yang mencapai alat pemadam, sedangkan yang sembilan puluh sembilan orang berteriak dan menonton sambil terdiam. Semuanya panik, pada saat ini sulit sekali bagi manajemen mengambil langkah-langkah untuk mengkomunikasikan apa yang telah terjadi.

Sehubung dengan tanda-tanda tersebut, perusahaan-perusahaan besar umumnya mempunyai tim tetap untuk menanggulangi krisis. Ada yang langsung dikepalai oleh seorang crisis manager yang mempunyai hotline langsung dengan CEO, ada pula yang langsung dikepalai oleh CEO. Seorang yang mempunyai kompetensi menjadi crisis manager adalah praktisi PR yang mempunyai pengalaman luas dan kemampuan bekerjasama antar departemen.

Menurut studi yang dilakukan oleh Western Union Corporation di Amerika Serikat, ditemukan bahwa 207 dari 390 perusahaan besar sudah memiliki rencana yang jelas bila perusahaan dihadapi dalam situasi krisis. Naum, meski sudah memiliki rencana yang cukup jelas mereka juga memahami bahwa situasi krisis itu tidak akan lepas dengan sendirinya tanpa ada perlakuan yang tepat. Tetapi, situasi akan bertambah buruk apabila perusahaan membiarkan situasi itu berlangsung tanpa adanya tindakan apapun karena tidak mempunyai system dalam penanggulangan krisis.

Dalam mengelola suatu krisis maka perlu dilakukan beberapa langkah penanggulangan berdasarkan buku Manajemen PR Renald Kasali yang merincikan bahwa terdapat 5 Langkah dalam mengelola krisis (Kasali, 1995)

#### 1. Identifikasi Krisis

Untuk dapat mengidentifikasi suatu krisis, praktisi PR perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Perusahaan maupun praktisi PR harus segera menerjunkan tim untuk mengumpulkan data terkait hal yang dapat memicu krisis tersebut dan diwaktu yang sama mereka harus segera menari kesimpulan.

Mengidentifikasi krisis bisa diumpamakan seperti pekerjaan yang dilakukan oleh dokter yang sedang 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 ilmuan di berbagai universitas, para akademisi, futurology atau pengamat, dan konsultan

## 2. Analisis Krisis

Praktisi PR bukanlah sekedar petugas penerangan yang selalu mengandalkan aksi dengan cara berkomunikasi secara langsung. Sebelum PR melakukan komunikasi, ia memerlukan analisis atas masukan yang diperoleh. Analisis ini adalah “ pekerjaan di belakang meja” dengan keahlian membaca suatu permasalahan. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

## 3. Isolasi Krisis

Krisis adalah penyakit yang tidak bisa dianggap penyakit biasa karena krisis adalah penyakit yang dapat menular. Untuk mencegah krisis menyebar luas maka harus dilakukan isolasi terlebih dahulu. Krisis perlu dikarantina sebelum suatu tindakan serius dilakukan.

Pada waktu Dili meletus pada 12 November 1991, pemerintah Indonesia segera melakukan langkah isolasi untuk mencegah tindakan-tindakan internasional seperti yang menimpa Negara Cina sehubungan dengan “kasus Tien-Anmen”. Sebelum KPN (Komisi Penyelidik Nasional) melaporkan hasil-hasil penyelidikannya, pemerintah Indonesia telah mengambil langkah-langkah, seperti Batalyon 303 dan memberi informasi kepada Negara-negara lain. Tujuannya adalah agar masing-masing pihak menahan diri sampai diterimanya laporan KPN.

## 4. Pilihan Strategi

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

Pertama, *Defensive Strategy* (Strategi Defensif). Adapun langkah-langkah yang diambil yakni dengan cara mengulur waktu, tidak

melakukan tindakan apapun (*not in action atau low profile*), dan membentengi diri atau perusahaan dengan kuat (*stone walling*).

Kedua, *Adaptive Strategi* (Strategi Adaptif). dalam strategi ini perusahaan melakukan langkah-langkah yang mencakup hal-hal yang lebih luas seperti mengubah kebijakan, modifikasi oprasional, kompromi, dan meluruskan citra suatu perusahaan dimata *public*.

Ketiga, *Dynamic Strategi* (Strategis Dinamis). Strategi ini sudah bersifat makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Adapun tindakan atau langkah-langkah seperti melakukan merger serta akusisi, investasi baru, menjual saham, memunculkan produk baru atau menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untu menarik perhatian.

## 5. Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generic yang dirumuskan. Umumnya strategi generic dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidance* agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Berbeda dari strategi generic, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pada program pengendalian diterapkan pada perusahaan (beserta cabang), industri (gabungan usaha sejenis), komunitas, dan divisi-divisi perusahaan.

## 2.6 Konflik

Stephen P. Robbins (Robbins, 2008) dalam bukunya *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)* menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna yang diperoleh definisi itu berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari konflik tersebut. Konflik harus disarankan oleh pihak-pihak yang terlibat, apakah konflik itu ada atau tidak ada merupakan

persoalan persepsi. Jika tidak ada yang menyadari akan adanya konflik, secara umum lalu disepakati konflik tidak ada. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik.

Jadi, kita dapat mendefinisikan konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik. Jadi, kita dapat mendefinisikan konflik (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi ketidaklarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan sebagainya. Selain itu, definisi lain cukup fleksibel untuk mencakup beragam tingkatan konflik dari tindakan terangterangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat.

Menurut Nurdjana mendefinisikan konflik sebagai akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Menurut Kilman dan Thomas, konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (A. Wahyudi, 2016)

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt dan Osbon (Wood, Wallace Zeffane, Schermerhorn, Hunt, 2011) yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah:

*“Conflict is a situation which two or more people disagree over issue of organizational substance and/or experience some emotional antagonism with one other “.*

Yang kurang lebih memiliki arti bahwa konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/ atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

Menurut Stoner konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian (W. Wahyudi, 2010). Sementara itu Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai:

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.
2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (A. Wahyudi, 2016).

Menurut Wiyono ciri-ciri konflik adalah:

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang sering ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan keajahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonu, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.

4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, pretise dan sebagainya (W. Wahyudi, 2010)

Pendapat lain yang menyebutkan bahwa sumber konflik yaitu:

1. Sumber Daya Yang Terbatas

Sumber daya dapat meliputi uang, persediaan, orang atau informasi. Seringkali, unit organisasi berada dalam persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau menurun. Hal ini menciptakan situasi dimana konflik tidak bisa dihindari.

2. Yurisdiksi Ambigius

Individu mungkin tidak setuju tentang siapa yang memiliki tanggung jawab untuk tugas-tugas dan sumber daya.

3. Bentrokan Kepribadian

Konflik kepribadian muncul ketika dua orang tidak akur atau tidak melihat hal-hal yang sama. Ketegangan kepribadian disebabkan oleh perbedaan dalam kepribadian, sikap, nilai dan keyakinan.

4. Perbedaan Status dan Kekuasaan

Orang-orang mungkin terlibat dalam konflik untuk meningkatkan kekuasaan mereka atau

5. Perbedaan Tujuan

Konflik dapat terjadi karena orang mencapai tujuan yang berbeda. Konflik tujuan di unit kerja masing-masing adalah bagian alami dari setiap organisasi.

6. Masalah Komunikasi

Masalah komunikasi biasanya berasal dari perbedaan gaya berbicara, gaya penulisan, dan gaya komunikasi nonverbal. Perbedaan gaya ini sering mendistorsi proses komunikasi. Komunikasi rusak menyebabkan salah satu

persepsi dan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Hambatan tambahan untuk komunikasi dapat muncul dari perbedaan lintas jender dan lintas budaya peserta. Perbedaan mendasar tersebut dapat mempengaruhi baik cara-cara dimana para pihak mengekspresikan diri mereka dan bagaimana mereka akan menafsirkan komunikasi yang mereka terima. Distorsi, pada gilirannya sering mengakibatkan salah membaca dengan pihak yang terlibat (A. Wahyudi, 2016)

## **2.7 Hak Guna Usaha**

Pasal 28 Ayat (1) Undang-Undang Pokok Agraria menyatakan : “ Hak Guna Usaha adalah hak untuk mengusahakan tanah yang dikuasai langsung oleh negara dalam jangka waktu sebagaimana tersebut dalam Pasal 29, guna perusahaan yang bergerak di bidang pertanian, perikanan, peteranakan, dan perkebunan”. Ada tiga unsur penting dari ketentuan tersebut adalah :

### **A. Hanya diatas tanah negara**

Hak Guna Usaha merupakan hak menguasai yang diperoleh dari tanah yang dikuasai langsung oleh negara, sehingga tidak dimungkinkan adanya Hak Guna Usaha yang berasal dari suatu pendirian Hak Guna Usaha diatas Hak Milik. Apabila hal tersebut dimungkinkan, maka terjadi pelanggaran terhadap ketentuan yang terkandung dalam Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Pokok Tanah yang dapat diberikan Hak Guna Usaha telah diatur dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 1996 sebagai berikut :

1. Tanah yang diberikan dengan hak guna usaha adalah tanah negara.
2. Dalam hal tanah yang akan diberikan dengan hak guna usaha itu adalah tanah negara yang merupakan kawasan hutan, maka pemberian hak guna usaha dapat dilakukan setelah tanah yang bersangkutan dikeluarkan dari statusnya sebagai kawasan hutan.
3. Pemberian hak guna usaha atas tanah yang telah dikuasai dengan hak tertentu sesuai ketentuan yang berlaku, pelaksanaan ketentuan hak guna usaha tersebut baru dapat dilaksanakan setelah terselesainya pelepasan hak

tersebut sesuai dengan tata cara yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Dalam hal diatas tanah yang akan diberikan dengan hak guna usaha itu terdapat tanaman danatau bangunan milik pihak lain yang keberadaannya berdasarkan alas hak yang sah, pemilik bangunan dan tanaman tersebut diberi ganti kerugian yang dibebankan kepada pemegang hak guna usah baru.
5. Ketentuan lebih lanjut mengenai pemberian ganti rugi sebagaimana yang dimaksud dalam ayat (4) ditetapkan dengan Keputusan Presiden.

Berbagai peraturan perundang-undangan merumuskan bahwa tanah negara adalah tanah yang langsung dikuasai negara sebagaimana dimaksud dalam UUPA. Makna “ langsung dikuasai negara” berarti secara langsung menjadi objek dari hak menguasai Negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar 1945 dan Pasal 2 ayat (2) UUPA. Seluruh tanah di wilayah NKRI merupakan objek dari Hak Menguasai Negara. Namun ,apabila sudah melekat hak atas tanahnya maka tidak langsung dikuasai negara.

- B. Penggunaannya hanya untuk usaha pertanian, perikanan, peternakan, dan perkebunan.

Penggunaan Hak Guna Usaha ditujukan untuk perusahaan yang bergerak di bidang pertanian, perikanan, peternakan dan perkebunan. Pertanian yang dimaksud adalah pertanian berskala besar seperti perkebunan dan berskala kecil; Perikanan disini meliputi pertambakan dan kolam ikan;dan peternakan adalah penggembalaan ternak. Jadi, penggunaannya bersifat limitative.

- C. Jangka waktu dan luas

Pasal 29 UUPA menyatakan :

1. Hak guna usaha diberikan untuk waktu paling lama 25 tahun.
2. Untuk perusahaan yang memerlukan waktu yang lebih lama dapat diberikan hak guna usaha untuk waktu paling lama 35 tahun.

3. Atas permintaan pemegang hak dan mengingat keadaan perusahaannya jangka waktu yang dimaksud dalam ayat 1 dan 2 pasal ini dapat diperpanjang dengan waktu paling lama 25 tahun.

Penjelasan Pasal 29 UUPA menyatakan bahwa menurut sifat dan tujuannya, hak guna usaha adalah hak yang waktu berlakunya terbatas. Jangka waktu 25 tahun atau 35 tahun dengan kemungkinan memperpanjang dengan 25 tahun dipandang sudah cukup lama untuk keperluan perusahaan tanaman yang berumur panjang. Pengaturan jangka waktu Hak Guna Usaha yang lebih rinci dapat dilihat pada Pasal 8-10 PP No.40 Tahun 1996 yang pada intinya menyatakan sebagai berikut:

1. Jangka waktu Hak Guna Usaha paling lama 35 tahun, namun itu dapat diperpanjang untuk jangka waktu 25 tahun dan jika jangka waktu pemberian dan perpanjangan itu pun sudah berakhir dapat diberikan diatas tanah yang sama. Perlu ditegaskan bahwa perpanjangan jangka waktu tidaklah menghentikan berlakunya HGU tersebut, melainkan tetap berlangsung menyambung pada jangka waktu semula.
2. Perpanjangan dan pembaharuan hak tidak harus dikabulkan. Dengan perkataan lain hal itu baru dapat dikabulkan jika memenuhi syarat: (a) tanahnya masih diusahakan dengan baik sesuai dengan keadaan, sifat dan tujuan pemberian hak tersebut; (b) syarat-syarat pemberian hak tersebut dipenuhi dengan baik oleh pemegang hak; (c) pemegang hak masih memenuhi syarat sebagai pemegang hak. Permohonan perpanjangan dan pembaharuan Hak Guna Usaha diajukan selambat-lambatnya 2 tahun sebelum berakhirnya jangka waktu Hak Guna Usaha tersebut.
3. Khusus untuk kepentingan penanaman modal, permohonan perpanjangan atau pembaharuan Hak Guna Usaha dapat dilakukan sekaligus dengan membayar uang pemasukan yang ditentukan untuk itu pada saat pertama kali mengajukan permohonan Hak Guna Usaha. Jika uang pemasukkan telah dibayar sekaligus, maka untuk perpanjangan atau pembaharuan Hak Guna Usaha hanya dikenakan biaya administrasi yang besarnya ditetapkan

oleh Kepala BPN setelah mendapat persetujuan Menteri Keuangan. Persetujuan untuk memberikan perpanjangan atau pembaruan dan perincian uang pemasukkan dicantumkan dalam keputusan pemberian Hak Guna Usaha tersebut.

Terkait dengan Hak Guna Usaha bagi perkebunan, perpanjangan tersebut diberikan oleh Badan Pertanahan Nasional dengan terlebih dahulu meminta penilaian dari Menteri Pertanian yang menilai bahwa pemegang hak telah memenuhi seluruh kewajiban dan melaksanakan pengelolaan perkebunan. Jika jangka waktu perpanjangan telah selesai maka pemegang hak tidak dapat memperpanjang kembali Hak Guna Usaha tersebut melainkan pemegang hak tersebut diberikan Hak Guna Usaha yang baru. Meskipun demikian, Menteri Pertanian dapat mengusulkan kepada Badan Pertanahan Nasional dapat menghapus Hak Guna Usaha dari pemegang hak jika menurut penilaian Menteri Pertanian bahwa pemegang hak tidak memanfaatkan tanah perkebunan sesuai dengan yang dipersyaratkan dan juga menelantarkan tanah perkebunan selama tiga tahun berturut-turut sejak diberikannya Hak Guna Usaha kepada pemegang hak. Hal ini sebagaimana diatur dalam Pasal 11 dan Pasal 12 Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2004 tentang Perkebunan.

Ketentuan luas tanah Hak Guna Usaha yang diatur dalam Pasal 28 ayat (2) UU No. 5 Tahun 1960, yaitu : “ Hak Guna Usaha diberikan atas tanah yang luasnya paling sedikit 5 hektar, dengan ketentuan bahwa jika luasnya 25 hektar atau lebih harus memakai investasi modal yang layak dan teknik perusahaan yang baik sesuai dengan perkembangan zaman”. Dari ketentuan tersebut dapat diketahui bahwa Hak Guna Usaha tidak hanya disediakan untuk perusahaan besar. Pengusaha dengan modal yang tidak besar juga diberikan kesempatan untuk berusaha dalam bidang pertanian, perkebunan, perikanan dan peternakan dengan memakai tanah negara. Tanah yang luasnya kurang dari 5 hektar dipandang terlalu kecil untuk usaha-usaha yang dimaksudkan itu. Untuk usaha- usaha tersebut tanahnya dapat dikuasai dengan Hak Milik atau Hak Pakai.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sifat Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Robert K. Yin penelitian kualitatif digunakan ketika seseorang ingin memahami bagaimana manusia menghadapi dunia nyata. Yin mengatakan daya pikat penelitian kualitatif adalah memungkinkan peneliti untuk melakukan kajian mendalam terhadap berbagai topik yang diminati dan kebebasan besar dalam memilih topik yang menarik karena tidak terikat pada batasan tertentu seperti jenis penelitian lainnya (Yin, 2011)

Hal di atas sejalan dengan pendapat Moleong (L. Moleong, 2014), riset kualitatif bermaksud untuk memahami sebuah fenomena yang terjadi pada subjek penelitian misalnya perilaku, pola komunikasi, persepsi, bahasa, dan perilaku dengan cara mendeskripsikan ke dalam bentuk kata-kata. Menurut Denzin dan Lincoln dalam Creswell (Creswell, 2016) penelitian kualitatif adalah suatu aktivitas berlokasi yang menempatkan penelitiannya di dunia dan mengubah dunia menjadi serangkaian representasi yang mencakup berbagai catatan lapangan, wawancara, percakapan, foto, rekaman, dan catatan pribadi.

Penelitian ini bersifat deskriptif yaitu memaparkan hasil temuan dalam bentuk naratif. Tujuan dari penelitian kualitatif dengan sifat deskriptif adalah untuk memberikan gambaran lengkap dan terperinci terhadap suatu fenomena yang diteliti Denzin & Lincoln (Denzin, N. K. & Lincoln, 2017). Karena penelitian ini bersifat deskriptif, maka studi kasus yang digunakan juga berjenis descriptive case study, yang menurut Yin (Yin, 2011) merupakan studi kasus dengan tujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena (“kasus”) dalam konteks dunia nyata dan menjawab pertanyaan penelitian yang berpusat pada jenis pertanyaan “*how*” pada suatu situasi.

Penelitian ini juga akan disusun menggunakan struktur analitis linier karena tujuan dari studi kasus ini adalah deskriptif. Penulisan laporan secara linier

dimulai dengan kasus atau masalah yang dikaji, kemudian dilanjutkan dengan metode yang digunakan, pengumpulan data, dan analisis data temuan. Laporan akan berakhir dengan simpulan dan implikasinya terhadap masalah atau kasus yang dikaji (Yin, 2011)

### **3.2 Metode Penelitian**

Metode yang digunakan oleh peneliti adalah studi kasus. Menurut Robert K. Yin studi kasus memiliki beberapa kunci dalam penerapannya yakni, pengamatan yang intensif, menggunakan sumber yang beragam, meningkatkan pemahaman suatu kejadian, dan lebih akurat dalam pengumpulan informasi yang detail dari dimensi-dimensi mengenai kasus tersebut. Studi kasus digunakan untuk mengkaji peristiwa sementara namun ketika perilaku yang relevan tidak dapat dimanipulasi. Istilah fenomena sementara mencakup maksud luas untuk mempelajari masa kini, namun dengan tidak meninggalkan atau mengecualikan masa lalu (Yin, 2011).

Yin mengungkapkan kelebihan dari metode studi kasus adalah kehadirannya secara langsung dalam kasus individual pada konteks yang nyata. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk sedekat mungkin dengan subjek penelitian. Metode studi kasus dapat digunakan ketika penelitian memiliki tujuan dalam perluasan teoritis atau generalisasi analitis (Yin, 2011).

Studi kasus digunakan sebagai suatu penjelasan komprehensif yang berkaitan dengan berbagai aspek seseorang, kelompok, organisasi, suatu program, atau suatu situasi kemasyarakatan yang diteliti untuk diupayakan dan ditelaah sedalam mungkin. Untuk memulai studi kasus, peneliti akan mengidentifikasi masalah dan pertanyaan yang akan diteliti dan mengembangkan suatu gagasan mengapa metode studi kasus adalah metode yang sesuai digunakan dalam penelitian ini.

Tujuan studi kasus adalah berusaha untuk mencari makna dan fakta riil, menyelidik proses, lalu memperoleh pengertian mendalam dan utuh dari individu, kelompok atau peristiwa tertentu. Studi kasus dipilih menjadi metode penelitian ini

karena studi kasus memungkinkan pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang lebih beragam, antara lain melalui dokumen, artefak, wawancara, dan observasi. Hal ini merupakan kelebihan studi kasus dibanding metode penelitian lain, karena mampu memperoleh data yang lebih luas, beragam, dan mendalam. Penelitian ini menggunakan jenis kasus single-case study oleh Yin. Alasan menggunakan single-case study adalah karena kasus yang dipilih merupakan common case yang bertujuan untuk memberikan informasi dan penemuan dari kondisi sehari-hari dalam proses sosial untuk kepentingan teoritis (Yin, 2011).

Penelitian dengan pendekatan studi kasus mempunyai karakteristik yang sedikit berbeda dengan pendekatan lainnya dalam penelitian kualitatif. Perbedaan yang signifikan dapat dilihat dari cara pandang peneliti terhadap objek yang diteliti dalam penelitian studi kasus. Secara lebih terperinci, karakteristik penelitian studi kasus menurut Fitrah & Luthfiyah (Fitrah, M., 2017) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menempatkan objek penelitian sebagai kasus

Dalam penelitian studi kasus, harus ada penekanan bahwa peneliti memahami bagaimana penempatan objek atau target penelitian sebagai kasus yang penting di dalam penelitian tersebut. Kasus tersebut terdiri dari isu dan masalah yang wajib dipelajari. Isu atau masalah tersebut dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai sebuah peristiwa, aktivitas, kelompok, ataupun individu.

2. Memandang kasus sebagai fenomena yang bersifat kontemporer Penelitian studi kasus memiliki kecenderungan untuk memberikan perbaikan atau pembaharuan bagi sebuah teori. Kasus yang dimaksud juga merupakan kasus yang terjadi atau baru saja selesai dalam waktu dekat, dan dampak yang dirasakan masih terasa ketika penelitian dilakukan.

3. Dilakukan pada kondisi kehidupan sebenarnya

Penelitian studi kasus cenderung memilih objek dengan kondisi memiliki keterkaitan dengan konteks penelitian. Dengan kata lain, ada kehidupan

atau fenomena yang nyata yang dipandang dan dianggap sebagai kasus. Kehidupan nyata tersebut adalah kondisi di mana suatu peristiwa terjadi dalam lingkungan hidup manusia baik yang dialami oleh individu atau pun anggota kelompok.

Terdapat berbagai macam dalam penelitian studi kasus. Yin (Yin, 2011) membagi penelitian studi kasus secara umum menjadi 2 (dua) jenis, yaitu penelitian studi kasus dengan menggunakan kasus tunggal dan jamak/ banyak. Yin juga mengelompokkannya berdasarkan jumlah unit analisisnya, yaitu penelitian studi kasus holistik (*holistic*) yang menggunakan satu unit analisis dan penelitian studi kasus terpancang (*embedded*) yang menggunakan beberapa atau banyak unit analisis. Penelitian studi kasus disebut terpancang (*embedded*), karena terikat pada unit-unit analisisnya yang telah ditentukan. Unit analisis itu sendiri dibutuhkan untuk lebih memfokuskan penelitian pada maksud dan tujuannya. Penentuan unit analisis ditentukan melalui kajian teori. Sementara itu, pada penelitian studi kasus holistik, penelitian dilakukan lebih bebas dan terfokus pada kasus yang diteliti dan tidak terikat pada unit analisis, karena unit analisisnya menyatu dalam kasusnya itu sendiri. Dengan demikian, menurut Yin (Yin, 2011) penelitian studi kasus dapat terdiri dari 4 (empat) jenis. Demikian beberapa jenis penelitian studi kasus berikut ini:

Penelitian studi kasus tunggal holistik (*holistic single-case study*) adalah penelitian yang menempatkan sebuah kasus sebagai fokus dari penelitian. Yin (Yin, 2011) menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) alasan untuk menggunakan hanya satu kasus di dalam penelitian studi kasus, yaitu:

1. Kasus yang dipilih mampu menjadi bukti dari teori yang telah dibangun dengan baik. Teori yang dibangun memiliki proposisi jelas sesuai dengan kasus tunggal yang dipilih sehingga dapat dipergunakan untuk membuktikan kebenarannya.
2. Kasus yang dipilih merupakan kasus yang ekstrim atau unik. Kasus tersebut dapat berupa keadaan, kejadian, program atau kegiatan yang

jarang terjadi, dan bahkan mungkin satu-satunya di dunia, sehingga layak untuk diteliti sebagai suatu kasus.

3. Kasus yang dipilih merupakan kasus tipikal atau perwakilan dari kasus lain yang sama. Pada dasarnya, terdapat banyak kasus yang sama dengan kasus yang dipilih, tetapi dengan maksud untuk lebih menghemat waktu dan biaya, penelitian dapat dilakukan hanya pada satu kasus saja, yang dipandang mampu menjadi representatif dari kasus lainnya.
4. Kasus dipilih karena merupakan kesempatan khusus bagi peneliti. Kesempatan tersebut merupakan jalan yang memungkinkan peneliti untuk dapat meneliti kasus tersebut. Tanpa adanya kesempatan tersebut, peneliti mungkin tidak memiliki akses untuk melakukan penelitian terhadap kasus tersebut.
5. Kasus dipilih karena bersifat longitudinal, yaitu terjadi dalam dua atau lebih pada waktu yang berlainan. Kasus yang demikian sangat tepat untuk penelitian yang dimaksudkan untuk membuktikan terjadinya perubahan pada suatu kasus akibat berjalannya waktu.

Berdasarkan penjelasan mengenai studi kasus di atas, maka dari itu peneliti merasa cocok untuk menggunakan metode penelitian studi *kasus Holistic Single case* untuk mengkaji masalah yang sudah dipaparkan pada bab sebelumnya. Peneliti memilih penelitian dengan metode studi kasus *Holistic Single*, karena penelitian studi kasus berusaha menggambarkan kehidupan dan tindakan-tindakan manusia secara khusus pada lokasi tertentu hanya berpusat kepada satu kasus saja, dengan pokok permasalahan mengkaji Manajemen Krisis Public Relations PT Gunung Aji Jaya dalam Konflik Perpanjangan HGU di Lampung Tengah.

Dalam menunjang penelitian peneliti juga menggunakan Studi kepustakaan menurut Syaibani: 2012 dalam (Azizah, 2017) adalah seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang relevan atau berkaitan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian,

karangan-karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, buku tahunan, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain. Pendapat lain juga menyatakan bahwa studi kepustakaan ini merupakan teknik pengumpulan data atas telah buku, catatan, laporan dan juga termasuk pemberitaan yang berkaitan dengan masalah yang ingin analisis (Natawilaga, 2018)

Sumber data dalam penelitian ini didapatkan dari literatur-literatur yang relevan baik buku maupun jurnal, selain itu penelitian ini juga memperoleh data dari publikasi media di internet. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data untuk penelitian ini, dengan mencari dan mengumpulkan data-data yang relevan dengan focus penelitian. Penelitian ini juga sangat memperhatikan proses media monitoring dan mengumpulkan pemberitaan media atau pers terkait kasus yang diteliti. Fokus dan batasan dari penelitian adalah pada manajemen krisis PT Gunung Aji Jaya dalam Konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah

### **3.3 Area Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Kelapa Sawit PT Gunung Aji Jaya Kampung Gunung Haji, Kecamatan Pubian, Lampung Tengah. Penelitian ini akan dilaksanakan dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan.

### **3.4 Subjek dan Objek Penelitian**

Spradley, dalam Prastowo (Prastowo, 2016) menyebutkan adanya 3 (tiga) elemen pada penelitian kualitatif yaitu tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang memiliki interaksi strategis. Objek penelitian pada penelitian ini adalah Manajemen Krisis Publik Relations pada PT Gunung Aji Jaya dalam konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah.

Subjek penelitian pada penelitian kualitatif menurut Amirin disebut informan, yaitu sekumpulan orang-orang yang memberikan informasi berisikan

bahan atau data yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian yang sedang dijalani (Idrus, 2009). Adapun subjek pada penelitian ini adalah pihak Publik Relations atau bidang *Corporate Communications* PT Gunung Aji Jaya

### **3.5 Teknik Penentuan Informan**

Dalam penelitian kualitatif, informan atau manusia yang dijadikan sumber informasi haruslah sesuai kriteria tertentu agar fokus masalah yang dicari dapat dipecahkan dan ditemukan. Dalam proses menggali informasi atau mengamati oleh seorang informan, tentu kualitas data yang didapat bergantung dari kualitas pribadi informan itu sendiri, karena hal itu akan menentukan keabsahan data.

Dalam penentuan informan ada beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan Oleh Spredly, karena untuk menjadi seorang informan dibutuhkan kriteria dari umum sampai khusus sebagaimana berikut:

1. Enkulturasasi Penuh

Enkulturasasi Penuh ialah dimana seorang informan memiliki pemahaman yang lebih terkait masalah yang terjadi. Seorang informan harus memiliki latar belakang budaya yang sama, memahami budaya setempat secara mendalam, dan tinggal diwilayah tersebut dan seorang informan dapat memahami bagaimana kejadian dan rangkaian konflik yang terjadi antara perusahaan dan masyarakat Pubian Lampung Tengah

2. Keterlibatan Langsung

Keterlibatan secara langsung ialah seorang informan yang terlibat secara langsung yang mengetahui dan berada ditempat kejadian selama konflik tersebut berlangsung.

3. Waktu yang Cukup

Dalam memilih informan maka harus pula mempertimbangkan bahwa informan memiliki waktu yang cukup untuk melakukan wawancara.

### 3.6 Jenis dan Sumber Data

#### 1. Sumber Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian adalah hasil wawancara kepada *Corporat Communication* PT Gunung Aji Jaya, *Secetary Corporat*, Warga Terlibat Konflik, Pihak Pemerintah dan semua pemberitaan atau informasi media online maupun *pers converence* terkait konflik perpanjangan HGU dengan Masyarakat Lampung Tengah.

#### 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder didapat dari hasil penelusuran literasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yang pertama penulis menggunakan teknik Observasi dan Dokumentasi. Adapun teknik pengumpulan data secara lebih rinci sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara atau interview adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pelaku wawancara (*interviewe*) melalui komunikasi secara langsung. Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara yang akan peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah wawancara secara mendalam atau yang dapat disebut dengan *dept interview*.

Wawancara dalam penelitian terjadi dimana peneliti sedang berbincang dengan narasumber agar dapat menggali informasi melalui pertanyaan tertentu.

*“Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dua orang, pewawancara sebagai yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang memberikan jawaban”*, (L. J. Moleong, 2007)

Menurut Kiryanto (Kriyantono, 2006) wawancara mendalam adalah cara mengumpulkan data atau informasi secara langsung atau secara bertatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Wawancara ini dilakukan dengan frekuensi yang tinggi secara intensif.

Penelitian ini menggunakan wawancara sebagai proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada *Associated Manager of Corporat Communication, Secertary Manager Corporat* PT Gunung Aji Jaya, Masyarakat setempat yang terlibat konflik, dan Pihak Pemerintah.

## 2. Observasi

Menurut pendapat Sugiyono (Sugiyono, 2012) observasi adalah teknik pengumpulan data untuk mengamati perilaku manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam, dan responden. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan langsung untuk menemukan fakta-fakta di lapangan. Penelitian ini menggunakan teknik Observasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung kegiatan serta keputusan yang dibuat oleh pihak perusahaan. Instrumen yang digunakan peneliti adalah observasi nonpartisipan tidak terstruktur. Sifat intrumen yang tidak baku memudahkan peneliti untuk menggali informasi berkaitan dengan Managemen Krisis Publik Relations pada PT Gunung Aji Jaya terkait konflik Perpanjangan Hak Guna Usaha (HGU) dengan Masyarakat Lampung Tengah. Observasi digunakan untuk mengamati Praktisi Publik Relations Perusahaan dalam menghadapi krisis yang berlangsung.

## 3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode mengkaji dan mengolah data dari dokumen dokumen yang sudah ada sebelumnya dan mendukung data penelitian. "Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk menelusuri historis", (Bungin, 2008).

Metode dekomentasi digunakan untuk mengumpulkan beragam arsip dokumentasi yang berguna sebagai penunjang data dalam penelitian. Peneliti

Melakukan penelusuran literasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya adalah Abstrak, disertasi, tesis, dan karya ilmiah yang telah dipublikasikan, Buku-buku referensi, Dokumen-dokumen yang relevan, misalnya arsip perusahaan, kutipan peraturan dan lain sebagainya, Jurnal-jurnal dan bahan tulisan lain (termasuk yang dipublikasikan melalui internet).

### **3.8 Keabsahan Data**

Data yang telah berhasil digali, dikumpulkan, dan dicatat dalam kegiatan penelitian harus dipastikan ketepatan dan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperoleh.

“Validasi merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek peneliti dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sungguh terjadi pada obyek penelitian”, (Sugiyono, 2008).

Pengembangan validitas yang digunakan oleh peneliti adalah teknik triangulasi. Triangulasi dalam menguji kredibilitas sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu. Sugiyono (Sugiyono, 2008) triangulasi dibagi menjadi tiga, antara lain sebagai berikut:

- a. Triangulasi sumber, menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
- b. Triangulasi teknik, menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
- c. Triangulasi waktu, waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Pengambilan data harus disesuaikan dengan kondisi narasumber.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber, dengan arti peneliti membandingkan informasi yang diperoleh dari satu sumber dengan

sumber lain. Menggali satu sumber yang sama dengan teknik yang berbeda dan menentukan waktu yang berbeda (tepat).

### **3.9 Teknik Analisis Data**

Data yang dikumpulkan sebagian besar merupakan data kualitatif dan teknik analisis menggunakan teknik kualitatif. Teknik ini dipilih peneliti untuk menghasilkan data kualitatif, yaitu data yang tidak bisa dikategorikan secara statistik. Dalam penggunaan analisis kualitatif, maka pengintepretasian terhadap apa yang ditemukan dan pengambilan kesimpulan akhir menggunakan logika atau penalaran sistematis. Analisis kualitatif yang digunakan adalah model analisis interaktif, yaitu model analisis yang memerlukan tiga komponen berupa reduksi data, sajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi dengan menggunakan interactive mode milik Sugiyono.

#### **a. Reduksi Data**

“Mereduksi data bisa diartikan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari pola dan temanya”, (Sugiyono, 2008). Dengan mereduksi data akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Proses reduksi berlangsung terus selama pelaksanaan penelitian bahkan peneliti memulai sebelum pengumpulan data dilakukan dan selesai sampai penelitian berakhir.

Reduksi dimulai sewaktu peneliti memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data yang digunakan. Selama pengumpulan data berlangsung, reduksi data dapat berupa membuat ringkasan, mengkode, memusatkan tema, membuat batas permasalahan, dan menulis memo.

#### **b. Penyajian Data**

“Penelitian kualitatif penyajian data dilakuakn dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya”, . Sajian ini merupakan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis,

sehingga bila dibaca akan bisa mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahamannya tersebut. Sajian data ini harus mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian, sehingga narasi yang tersaji merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada.

Sajian data selain dalam bentuk narasi kalimat, juga dapat meliputi berbagai jenis matriks, gambar atau skema, jaringan kerja, kaitan kegiatan, dan juga tabel sebagai pendukung narasinya. Dengan melihat suatu penyajian data, peneliti akan melihat apa yang terjadi dan memungkinkan untuk mengajarkan suatu analisis ataupun tindakan lain berdasarkan penelitian tersebut. Penyajian data yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid.

c. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan disini merupakan temuan baru dan belum pernah ada. Temuan masi berupa remang-remang dan menjadi jelas setelah diteliti, (Sugiyono, 2008).

Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu perlu dilakukan aktivitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data kembali dengan cepat, mungkin sebagai akibat pikiran kedua yang timbul melintas pada peneliti pada waktu menulis sajian data dengan melihat kembali sebentar pada catatan lapangan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa Krisis merupakan hal yang tidak bisa dihindari oleh suatu perusahaan mau pun organisasi. Setiap perusahaan maupun organisasi akan dihadapi berbagai persoalan yang membuat suatu perusahaan itu mengalami krisis. Adapun tahapan krisis yang dilakukan oleh PT Gunung Aji Jaya dalam krisis yakni dengan mengidentifikasi tahapan krisis antara lain tahap pra krisis, krisis, dan pasca krisis.

Adapun dalam mengelola suatu krisis maka perlu dilakukan 5 langkah penanggulangan. Pertama Perusahaan PT GAJ dalam mengidentifikasi krisis dengan cara deskripsi latar belakang masalah, identifikasi kebutuhan publik, melakukan penyelidikan dan memonitor opini. Pada tahap ini Humas (public Relations) PT gunung Aji Jaya telah melakukan pengidentifikasian terlebih dahulu terkait isu yang beredar dimasyarakat sehingga perusahaan dapat dengan mudah meneumakan akar permasalahan dari apa yang telah terjadi. Pihak humas perusahaan melakukan analisis terlebih dahulu terkait tuntutan apa yang masyarakat inginkan dan pihak perusahaan melakukan penelusuran informasi lebih lanjut kepada pihak masyarakat sekitar dengan cara mengumpulkan berbagai warga sekitar untuk dimintai keterangan terkait permasalahan yang terjadi. Pihak perusahaan khususnya humas juga melakukan re checking data perusahaan untuk ditunjukkan kepada masyarakat nantinya.

Kedua, Analisis Krisis, dimana Praktisi PR bukanlah sekedar petugas penerangan yang selalu mengandalkan aksi dengan cara berkomunikasi secara langsung. Adapun dalam proses menganalisis krisis selain melakukan pertemuan dengan berbagai pihak seperti tokoh masyarakat pubian Lampung Tenga, Kepolisian, lembaga swada masyarakat, dan pemerintah untuk menemukan permasalahan yang sebenarnya. Perusahaan juga mencoba untuk melalukan

beberapa perencanaan untuk menekan tingkat krisis yang berkelanjutan. Dalam membuat perencanaan, Public Relations sebaiknya menjadi bagian dari harapan manajemen dan mampu berpikir strategis. Konsep berpikir ini fokus pada penentuan tujuan dasar jangka panjang, mengadopsi tindakan, dan alokasi sumberdaya yang tepat untuk melaksanakan tujuan.

Ketiga yakni Isolasi Krisis, Untuk mencegah krisis menyebar luas maka harus dilakukan isolasi terlebih dahulu. Krisis perlu dikarantina sebelum suatu tindakan serius dilakukan. Untuk mencegah krisis menyebar luas maka harus dilakukan isolasi terlebih dahulu. Krisis perlu dikarantina sebelum suatu tindakan serius dilakukan. Adapun isolasi yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan penutupan sementara aktivitas perkebunan dan gudang hingga perusahaan juga menghimbau masyarakat untuk berhati hati dan mengamankan diri dirumah karena aksi demostran yang dilakukan oleh sebagian oknum masyarakat sekitar yang anarkis sehingga dapat mengancam keselamatan perusahaan maupun public sekitar.

Keempat Pilihan Strategi, Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generic yang akan diambil. Pertama, Defensive Strategy (Strategi *Defensif*). Adapun langkah-langkah yang diambil yakni dengan cara mengulur waktu, tidak melakukan tindakan apapun (*not in action atau low profile*), dan membentengi diri atau perusahaan dengan kuat (*stone walling*). Pada saat krisis sedang berjalan perusahaan PT GAJ tidak melakukan tindakan apapun terlenih pada saat aksi demo yang dilakukan masyarakat sangat tidak kondusif walaupun pada aksi demo tersebut sudah dikawal ketat oleh pihak kepolisian dan tni. Kedua, Adaptive Strategi (Strategi Adaptif). dalam strategi ini perusahaan melakukan langkah-langkah yang mencakup hal-hal yang lebih luas seperti mengubah kebijakan, modifikasi oprasional, kompromi, dan meluruskan citra suatu perusahaan dimata public. Dalam hal ini perusahaan PT GAJ meluruskan citra perusahaannya dengan cara melakukan kompromi dengan berbagai pihak terkait khususnya kepada masyarakat dan berbagai tokoh masyarakat untuk mencari jalan

keluar permasalahan yang sedang berlangsung. Ketiga, Dynamic Strategi (Strategis Dinamis). Strategi ini sudah bersifat makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan.

Keempat, Program Pengendalian yakni dengan melakukan survey terhadap masyarakat dan mencatat kembali terkait langkah apa yang berhasil serta terkait hambatan apa saja yang dilalui perusahaan ketika menghadapi situasi krisis dalam perusahaan, Membuat *guidebook of krisis* untuk dijadikan pedoman agar dapat mengantisipasi kejadian krisis dalam perusahaan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran kepada beberapa pihak yang terlibat dalam konflik Hak Guna Usaha PT Gunung Aji Jaya dan kepada pihak peneliti atau mahasiswa.

1. Pihak Humas PT Gunung Aji Jaya diharapkan bisa mendekteksi situasi krisis dengan cara melakukan pembelajaran terkait krisis dan segera melakukan pelatihan dan pembentukan tim dalam krisis sehingga perusahaan dapat dengan mudah menghindari situasi krisis dalam perusahaan
2. Pihak Masyarakat Pubian diharapkan bisa menganalisis dan menyaring segala informasi yang masuk sehingga tidak dapat dengan mudah terprovokasi isu negative.
3. Pihak Mahasiswa diharapkan mahasiswa dapat memahami terkait manajemen krisis sehingga dapat melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh peneli.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustira, R. H. (2022). *Ini Kronologis Massa Lima Kampung Kepung dan Rusak Aset PT GAJ*. LAMPOST.CO. <https://doi.org/https://m.lampost.co/berita-massa-lima-kampung-kepung-dan-rusak-aset-pt-gaj.html>
- Amali, M. T. (2019). Crisis Communication Strategy Public Relations Pt. Lion Mentari Airlines in Responding to the Lion Air Jt610 Airplane Accident Case. *Jurnal Audience*, 2(2), 116–134.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication* (Fifth Edit). McGraw Hill.
- Azizah, A. (2017). Studi Kepustakaan Mengenai Landasan Teori Dan Praktik. *Library Research Of The Basic Theory And Practice Of Narrative Counseling*.
- Bulaeng, A. (2004). *Metode Penelitian Komunikasi Kontemporer*. ANDI.
- Bungin, B. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Kencana.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (Edisi Keem). Pustaka Belajar.
- Crozier, G., Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Handbook of Qualitative Research. In *British Journal of Educational Studies* (Vol. 42, Issue 4). Sage Publication. <https://doi.org/10.2307/3121684>
- Cutlip, Scott. M., A. H. C. dan G. M. B. (2011). *Effective Public Relations*. Prentice Hall Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. (2017). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication.
- Detik.com. (n.d.). *Kantor Perusahaan Perkebunan Sawit di Lampung Tengah Dibakar Massa*. Saputra. <https://doi.org/https://www.detik.com/sumut/hukum-dan-kriminal/d-6416059/kantor-perusahaan-perkebunan-sawit-di-lampung-tengah-dibakar-massa>
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communication: A Case book Approach*. Lawrence Erlbaum.
- Fitrah, M., & L. (2017). *Metodologi Penelitian; Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. CV Jejak.
- Fitri, N., Karim, A., & Rachmawati, F. (2021). *Strategi Komunikasi Krisis*

*Maskapai Penerbangan di Indonesia ( Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam Air , Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat melalui Prespektif Komunikasi Islam ) pesawat yang paling banyak menimbulkan k. 1, 89–104.*

- Gasing, S. S. dan S. (2016). *Publik Relations*. Andi Offset.
- Holladay, Coombs, T. (2010). *The Handbook of Criss Communication*. Blackwell Publishing.
- Ibrahim, B. & Gustiana Zainal, A .(2016). Peran Public Relations dalam Membangun Citra Perusahaan Listrik Negara di Kota Bandar Lampung
- Idrus, M. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Erlangga.
- Indrayani, H. (2017). Etika Advokasi Public Relations dalam Manajemen Krisis Reputasi. *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi.*, Vol. 5 No., Hal: 68-77.
- Iriantara, Y. (2004). *Manajemen Strategis Public Relations*. Ghalia.
- Kasali, R. (1995). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. PT. Kencana Perdana.
- Kriyantono, R. (2015). *Publik Relations & Crisis Management: Pendekatan Critical Publik Relations Etnografi Kritis & Kualitatif*. Kencana.
- Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi (Edisi Revi)*. Remaja Rosda Karya.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Natawilaga. (2018). Peran Etika Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelaksanaan Public Relations. *Public Relations, Vol.17 No.*
- Nova, F. (2009). *Crisis Public Relations*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Nur M.A, & Wardhani A.C (2022). *Public Relations Strategy Against Pro-Isral Negative Issue Management in PT.Coca Cola Europacific Partner Indonesia (Sourhern Sumatera Branch)*. *American Journal of Sciences and Engineering Research*
- Prasatya, N. M. (2011). Komunikasi Krisis di Era New Media. *Jurnal Komunikasi, Volume 6 N.*
- Prastowo, A. (2016). *Memahami Metod-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoretis dan Praktis*. Ar-Ruzz Media.
- Pratiwi, P. Y., & Haninda, A. R. (2021). Strategi Manajemen Krisis Public

- Relations dalam Mengembalikan Kepercayaan Karyawan. *Inter Script: Journal of Creative Communication*, 3(1), 39–58.
- Purnawingwulan, M. M. (2019). Public Relations Dan Manajemen Krisis. *Majalah Ilmiah Unikom, Volume 11*, 6.
- Reddi, N. (2019). *Effective Public Relations and Media Strategy* (Edisi Ketu). PHI Learning Private Limited.
- Ritchie, B. . (2014). Chaos, Crises and Disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Ruslan, R. (2005). *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi: Konsep dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, R. (2010). *Management Publik Relations & Media Komunikasi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sagala, R. (2015). Strategi Kominikasi Public Relations Lion Air Dalam Menghadapi Krisis Delay Berkepanjangan Di Bandara Soekarno Hatta. *Jurnal Fessopol Jendela.*, Vol. 3 No., Hal: 47-57.
- Soemirat, S. dan E. A. (2003). *Dasar-Dasar Publik Relation*. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. ALFABETA.
- Susilawati, N. (2018). Peran Etika Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelaksanaan Public Relations. *Public Relations, Vol.17 No.*
- Wahdaniah, I., & Wahid, U. (2020). Strategi Manajemen Krisis Public Relations TNI Angkatan Laut dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Warta ISKI*, 3(02), 160–167. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v3i02.72>
- Wahyudi, A. (2016). KONFLIK, KONSEP TEORI DAN. *Jurnal Social*.
- Wahyudi, W. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Humanika.
- Wood, Wallace Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan O. (2011). *Organizational Behaviour A Global Perspective*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research Ftom Start to Finish*. Guilford Publication Inc.
- Zebua, W. D. A., Utari, S. A., & Djuwardie, D. T. (2021). Komunikasi Krisis Grab Indonesia pada Kasus Kecelakaan Grabwheels dalam Menjaga Citra

Perusahaan. *Communicator Sphere, 1(1), 1–8.*  
<https://doi.org/10.55397/cps.v1i1.4>