

**MANAJEMEN KRISIS MASALAH SENGKETA LAHAN
(Studi Kasus Pada Divisi Protocolaire And Internal Communication
PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon dalam Kasus Sengketa Lahan Kubangsari antara PT
Krakatau Steel (Persero) Cilegon dengan Pemerintah Kota Cilegon)**

Liza Diniarizky Putri

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Serang Raya
Jl. Raya Cilegon, Drangong. Serang – Banten
E-mail : i_jupri@rocketmail.com

ABSTRACT

This research is focused to know crisis management strategy at Internal Communication and Protocolaire division at PT Krakatau Steel (PT KS) Cilegon in handling a legal dispute case of Kubang Sari land between PT KS and Cilegon city government, to know the implementation program which are done by Internal Communication and Protocolaire division PT KS, and also to criticize the lackness of crisis management system conducted by Internal Communication and Protocolaire division PT KS. This research is qualitative research. The result of the research shows that the strategy which is used in handling the legal dispute crisis of Kubang Sari land uses social recovery program, and law solution. Social recovery program is a short term program that are focused to solve crisis for public, government, Non Government Organization, mass media, and other stakeholders, to eliminate negative thoughts towards company, to acknowledge the problem that really happen, and to return back the companies image in society, through negotiation, compromize, and lobbying. Then, law solution program tent to handle crisis through law systems. From this research, it can be concluded that PT KS managemet crisis is well enough, but there are still many lackness in applying media relation, and PT KS's public relation doesn't have crisis plan in the form of manual book to solve sudden crisis.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Public Relations

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan kita sehari-hari, keberadaan organisasi atau perusahaan agaknya sangat melekat. Berdirinya perusahaan-perusahaan besar maupun kecil dimana tempat kita berdomisili sangat memberi pengaruh yang tidak kecil bagi kemajuan daerah tempat perusahaan itu berdiri. Kemajuan yang dimaksud salah satunya seperti menambah pemasukan daerah, atau jika dalam level nasional dapat menyumbangkan pendapatan nasional yang lebih besar. Maka dari itu, peran perusahaan dalam lingkungan berdirinya sangatlah besar, tak hanya pada keuntungan internal perusahaan, tapi juga bagi masyarakat di luar perusahaan tersebut, sehingga perusahaan senantiasa melakukan apapun demi tumbuh kembang perusahaannya

sendiri. Tapi bagaimana jika perusahaan dihadapkan pada situasi yang tidak memungkinkan berjalan sesuai keinginan perusahaan, dan terbawa dalam arus yang akan merugikan keberadaan perusahaan itu sendiri? Yang mana dalam keadaan seperti ini dinamakan keadaan krisis.

Krisis! Istilah ini masih menjadi momok yang mengerikan bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Pasalnya, krisis mempunyai lingkup yang sangat luas hingga ke masyarakat, sehingga dampaknya akan dapat mengancam dan merugikan masa depan perusahaan, terutama reputasi yang telah sekian lama dibangun dapat hancur seketika saat krisis datang. Krisis yang dialami perusahaan dapat berupa krisis produk atau krisis organisasional. Namun demikian, sejatinya sebuah krisis adalah hal

yang wajar apabila menerpa kekokohan perusahaan. Jelas dikatakan wajar karena berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan secara kontinyu selalu melibatkan banyak orang, dan tidak mungkin dipungkiri, bahwa perusahaan tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat yang memiliki segala macam aturan. Dari kewajaran diatas, maka amatlah perlu seorang pemimpin perusahaan menyadari kerumitan dan kompleksitas dunia dari perusahaan yang diselaminya.

Krisis merupakan isu yang dihadapi perusahaan dimana isu itu telah mencapai tahap kritisi¹². Menurut Renald Khasali krisis adalah suatu *turning point* yang dapat membawa permasalahan kearah yang lebih baik (*for better*) atau lebih buruk (*for worse*).³Krisis dalam perusahaan senantiasa datangnya tak terduga, penyebabnya pun tak melulu dari *human error*, tapi seringkali di luar kendali manusia dalam perusahaan itu. Maka dari itu, karena dalam keadaan seperti ini, atmosfir internal perusahaan, serta eksternal perusahaan berupa kredibilitas, keberadaan, dan citra yang dibangun perusahaan sangat dipertaruhkan. Dengan demikian menuntut perusahaan untuk mampu mengolah solusi yang terbaik dalam menghadapi krisis, dari mulai strategi persiapan menghadapi krisis hingga penanganan untuk menghindari krisis selanjutnya. Perusahaan juga dituntut untuk mampu menangani segala bentuk krisis yang terjadi dalam perusahaannya dengan cepat agar krisis perusahaan tak meningkat menjadi keadaan kritis.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sebenarnya krisis adalah suatu waktu yang krusial, atau momen yang menentukan⁴, yang mana krisis adalah sebuah sarana atau jembatan yang dapat membuat perusahaan itu hancur atau terus berkibar kejayaannya, tergantung bagaimana

perusahaan itu menangani krisisnya. Krisis sangat penting dikelola karena krisis sangatlah bervariasi bentuknya, diantaranya seperti dilihat dari penyebabnya, misalnya kesalahan operator atau *managerial errors* dalam pembuatan keputusan sehingga di dapat *human error*, atau faktor teknologi dalam kegagalan operasi, desain alat, dan keselamatan. Bisa juga dari faktor organisasi seperti kesalahan menyusun *strategic plan* dll.

Mengingat dampak dan tuntutan perusahaan dalam menghadapi krisis, maka penanganan dan strategi krisis harus dipersiapkan dengan matang dan baik. Apabila perusahaan dapat menangani krisis dengan baik, maka hasil akhir dari krisis yang menerpa akan memuaskan pihak perusahaan dan semua *stakeholders* (pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan). Masyarakat dan semua elemen pendamping perusahaan akan berasumsi, bahwa perusahaan tersebut memang sungguh-sungguh mampu mengelola krisis dan mampu bertahan disaat keadaan krisis. Kepercayaan *stakeholders* akan muncul kembali seperti semula. Namun sebaliknya, jika krisis ditangani dengan tidak maksimal, maka secara otomatis adalah keruntuhan perusahaan itu sendiri di masa depan, citra perusahaan akan seketika ambruk di mata masyarakat. *Stakeholders* dan para konsumen mulai mengalami ketidakpercayaan, serta bank yang menjadi *partner* perusahaan tersebut bukan tidak mungkin untuk menarik komitmennya. Jika kita sudah berbicara pada tahap penanganan krisis yang baik, artinya kita juga siap untuk melakukan perencanaan penanganan yang tepat. Ya! Perencanaan penanganan krisis adalah sebuah hal yang krusial. Mengapa? Karena tanpa adanya perencanaan tidak akan mungkin krisis dapat diselesaikan dengan matang, baik, dan tidak menyinggalakan bekas luka yang dalam bagi pihak perusahaan, warga perusahaan, serta *stakeholders* yang terkait lainnya.

Bentuk penanganan, penanggulangan, dan pengelolaan krisis perusahaan, menjadi bagian penting dari fungsi PR (*Public Relations*) atau yang biasa kita kenal dengan Humas. PR perusahaan

1

2 Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations, Edisi Kesembilan*, Jakarta: Kencana, 2009, Hal 372

3 Renald Kasali, *Manajemen Public Relation, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 1994, Hal. 222

4 Ibid

harus mampu menganalisa kecenderungan khalayak dari isu-isu yang sedang berkembang di lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang mana sangat potensial memiliki konsekuensi kelangsungan hidup perusahaan ke depan. Dengan kata lain, pihak *public relations* merupakan pihak yang paling berkompeten dalam mengelola krisis, agar krisis tidak meluas dan bertambah parah, sehingga tidak mengganggu operasional perusahaan itu sendiri. Meski demikian, *public relations* harus senantiasa mengatasi krisis dengan seimbang, dalam arti tanpa mengesampingkan pemeliharaan hubungan internal maupun eksternal perusahaan, pada saat penanganan krisis maupun pasca krisis berlangsung. *Public relations* dituntut untuk tetap melakukan tugasnya yang lain, seperti mengakomodir kepentingan internal dan eksternal perusahaan, ataupun kepentingan perusahaan itu sendiri selain berfokus pada penanggulangan krisis. Melalui hal-hal di atas, peran *public relation* menjadi sangat penting. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan menghadapi krisis, membuat *public relation* harus secara cermat mengendalikan krisis yang menerpa perusahaan. Pengendalian, pengelolaan, dan penanganan krisis dalam perusahaan yang terkait dengan peran dan fungsi *public relation* ini dikenal sebagai istilah manajemen krisis.

Manajemen krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap Humas, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting⁵. Fungsi dari manajemen krisis sendiri adalah untuk menanggulangi dan mengantisipasi datangnya krisis yang tak terduga dan sangat mendadak. Kemampuan dalam meredam resiko krisis dan mengatasi ketidakpastian yang timbul pada saat krisis inilah menjadikan peran *public relation* sangat dibutuhkan, agar tidak ada kesalahpahaman ataupun kerancuan berita yang ditimbulkan oleh pihak-pihak yang kontra, yang tidak berkepentingan di dalam

penanganan krisis perusahaan tersebut, terkait *stakeholders* perusahaan, baik pihak yang berada di dalam maupun yang ada di luar perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan sejatinya wajib memiliki sebuah divisi kehumasan untuk menjalin sebuah hubungan yang baik dengan *stakeholders* maupun untuk menangani krisis yang dialami perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya, *public relation* kerap memanfaatkan media sebagai alat pembentuk opini publik yang positif untuk mendukung perusahaannya mencapai keadaan krisis yang kondusif. Tapi di samping itu, media juga merupakan salah satu *stakeholder* yang kompleksitasnya paling tinggi untuk di ajak kerjasama pada saat krisis, sehingga harus hati-hati dalam berhadapan dengan media, karena kita tidak tahu kemana sebenarnya arah ideologi mereka dalam mengkaji krisis yang ada dalam perusahaan. Biasanya media akan datang dan mencerca perusahaan dengan berbagai pertanyaan, dan pastinya ingin segera mungkin mendapat konfirmasi, informasi, dan respons perusahaan. Salah sedikit yang disampaikan, akan menjadi peluang keuntungan media mengeksplorasi masalah yang dihadapi. Maka, penjernihan masalah dan pelurusan informasi terkait masalah yang dialami perusahaan, biasanya menjadi alat yang pertama digunakan pihak *public relation*, agar menghindari kesimpang siuran dan memaksimalkan usaha pembersihan reputasi dan kredibilitas perusahaan, terutama dalam berhadapan dengan media.

Intinya adalah disaat suatu perusahaan mengalami krisis, maka peran *public relations* yang menjadi sorotan. *Public relations* harus melakukan kegiatan pengelolaan krisis dari mulai perencanaan, penanganan, hingga tahap akhir penyelesaian atau sering disebut pasca krisis. Pasca krisis diharapkan, semua masalah dapat menjadi motivasi pihak internal agar senantiasa lebih bertanggung jawab pada perusahaannya. Selain itu, kegoyahan, penurunan citra dan reputasi, hingga ketidakpercayaan *stakeholders* kepada perusahaan dapat tumbuh kembali seperti sedia kala, meski pun tidak 100

5 Ditta Amaborseya, "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal 11

persen kembali secara *instant*, paling tidak *public relation* terus berupaya memulihkan keadaan seperti pertama kali perusahaan berdiri.

Pada penelitian kali ini, peneliti akan mengambil kasus yang sedang dialami oleh salah satu perusahaan besar produsen baja di Cilegon-Banten, yaitu PT Krakatau Steel (Persero) (PT KS). Kasus yang akan diteliti adalah masalah persengketaan lahan daerah Kubang Sari antara PT Krakatau Steel (Persero) dengan Pemerintah Kota Cilegon. Lahan yang berada pada Kelurahan Kubang Sari, Kecamatan Ciwandan, Kota Cilegon-Banten seluas 66,5 Ha ini menjadi perdebatan panjang dari mulai tahun 2004. Kedua belah pihak saling klaim masalah kepemilikan dan hak pengelolaan lahan, padahal sampai saat ini BPN (Badan Pertanahan Nasional) belum juga mengeluarkan putusan terkait siapa yang berhak mendapatkan HPL ini. Lahan ini diperebutkan untuk kepentingan masing-masing pihak, yaitu PT KS dan Pemkot Cilegon. Oleh PT KS sendiri lahan yang sudah menjadi satu kesatuan perusahaan KS ini akan dimanfaatkan guna pelebaran pembangunan pabrik baja berkapasitas 5 Juta Ton per tahun, mengingat pada tahun ini PT KS akan bekerjasama dengan perusahaan baja paling terkemuka, Korea Pohang Steel Company (Posco), dan pada November tahun 2010 PT KS akan mendapat MoA (*Memorandum of Agreement*) dari Presiden RI, ingat! ini bukan lagi MoU (*Memorandum of Understanding*). Namun, oleh Pemkot Cilegon sendiri, lahan tersebut akan dibuat pelabuhan curah bertaraf Internasional, dengan misi mendapatkan APBD yang lebih banyak hingga mampu mensejahterakan masyarakat Cilegon. Masalah makin meruncing, karena kedua belah pihak tidak mau kalah, dan juga tak kunjung datangnya keputusan siapa pemenang HPL atas lahan Kubang Sari tersebut.

Terkait kasus di atas, maka citra PT Krakatau Steel sebagai perusahaan yang merebut tanah milik Pemkot, kemudian tidak mendukung pembangunan Kota Cilegon, dimana PT KS berada, dan sebagai pihak yang senantiasa menghambat

pembangunan Pemerintah demi kesejahteraan rakyat pun muncul. Media hadir justru sebagai penyulut api dalam kasus ini, hingga citra perusahaan yang seperti itu terbangun. Melalui hal ini PT KS mengalami krisis organisasional terkait citra perusahaannya. Pertimbangan pemilihan kasus ini antara lain PT KS adalah perusahaan baja terbesar di Indonesia, dan kasus ini sangatlah berdampak besar bagi kelangsungan citra perusahaan PT KS yang dianggap berseberangan dengan Pemerintah, padahal Pemerintah adalah selaku lembaga yang berkuasa dan mempunyai wewenang dalam mengatur dan menentukan kebijakan Kota dan segala isinya. Masyarakat, beberapa kalangan, jawara, dan LSM sangat banyak yang condong pada Pemerintah, dan PT KS seakan tidak banyak yang mendukung, ini terlihat dari pemberitaan pada media, kemudian demonstrasi oleh beberapa kelompok masyarakat. Kemudian, selain itu kasus sengketa lahan PT. Krakatau Steel VS Pemkot Cilegon saat ini berjalan sangat alot dan menjadi salah satu masalah besar yang ada di kota Cilegon, sehingga ini merupakan sebuah krisis besar bagi perjalanan hidup PT KS, sehingga dalam penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan peran divisi *Protocolaire and Internal Communication* selaku bidang kehumasan PT KS dalam melaksanakan sistem manajemen krisis yang sebenarnya secara utuh dan menyeluruh. Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah diatas, penulis ingin menjawab permasalahan, yaitu :

“Bagaimanakah divisi *Protocolaire and Internal Communication* PT. Krakatau Steel Cilegon melaksanakan sistem manajemen krisis dalam menangani kasus sengketa lahan Kubang Sari antara PT. Krakatau steel Cilegon dan Pemerintah Kota Cilegon?”

B. TINJAUAN PUSTAKA

Krisis menurut Caroline Sapriel adalah suatu kejadian, dugaan atau keadaan yang mengancam keutuhan, reputasi atau keberlangsungan individu atau organisasi. Hal tersebut mengancam rasa aman, kelayakan, dan nilai-nilai sosial publik,

bersifat merusak baik secara aktual maupun potensial pada organisasi dimana organisasi itu sendiri tidak mampu menyelesaikan.⁶ Krisis pada hakikatnya adalah situasi yang merupakan titik balik (*turning point*) yang dapat membuat baik atau buruk. Krisis yang segera diatasi akan menimbulkan kebaikan bagi suatu perusahaan, dan sebaliknya krisis yang tidak segera diatasi akan menimbulkan akibat buruk bagi perusahaan.

Setidaknya ada lima langkah yang dapat dijadikan acuan dalam pengelolaan krisis oleh perusahaan, yaitu identifikasi krisis, analisis krisis, pilihan strategi, dan pengendalian krisis. Krisis yang terjadi harus dihadapi dan dicari jalan keluarnya, sehingga keadaan pada perusahaan yang sedang mengalami krisis pada saat ini dapat berubah seperti keadaan semula. Krisis diatasi dalam suatu manajemen, yaitu manajemen krisis yang dapat diartikan sebagai usaha yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi hal-hal yang dapat mengancam reputasi dan keberlangsungan perusahaan-perusahaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning, organizing, staffing, leading* dan *controlling*.

Menurut Fink konsultan krisis terkemuka dari amerika, anatomi yang terjadi pada suatu perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut (i) Tahap Prodromal (ii) Tahap Akut (iii) Tahap Kronis (iv) Tahap Resolusi. Dalam mengelola krisis diperlukan suatu manajemen humas yang tepat, disini praktisi humas yang secara proaktif harus mampu mengelola krisis sedemikian rupa sehingga krisis dapat ditangani dengan baik tanpa ada yang merasa dirugikan.

Keberhasilan perusahaan dalam mengatasi krisis tergantung pada pelaksanaan manajemen krisis tiap perusahaan. Untuk dapat menangani krisis, maka perlu digunakan suatu strategi. Strategi adalah keseluruhan tindakan yang ditempuh berupa perencanaan yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai tujuan. Ada 3 strategi pendekatan yang dapat digunakan untuk menanggulangi krisis.

Pertama adalah strategi pendekatan pengobatan, pendekatan ini memfokuskan penanganan trauma pada karyawan perusahaan ketika perusahaan terjadi krisis, dengan *trauma healing* maka kinerja karyawan diharapkan akan membaik juga seperti sedia kala. Kemudian pendekatan kedua adalah manajemen isu, ini merupakan kemampuan untuk memahami, menggerakkan, mengkoordinasikan, serta mengarahkan strategi dan rencana kebijakan publik yang berpengaruh bagi perusahaan. Selanjutnya, pendekatan ketiga adalah pendekatan lengkap meliputi segala tanggung jawab perilaku perusahaan dalam menangani krisis apakah berhasil atau tidak.

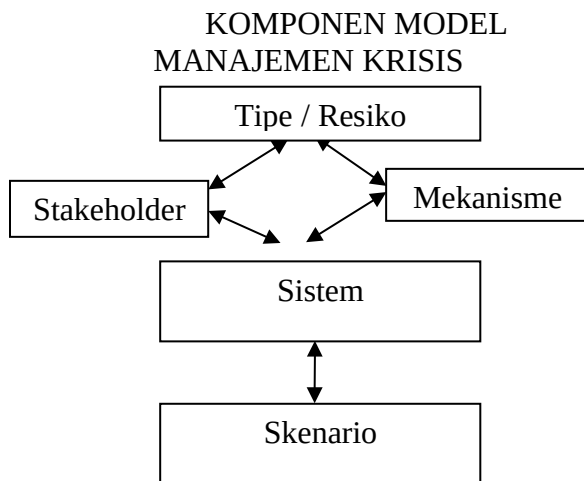
Manajemen krisis yang efektif mempunyai empat tahapan yang bisa diterapkan oleh sebuah perusahaan, yaitu manajemen isu, perencanaan pencegahan, krisis, dan paska krisis. Dalam manajemen isu, perusahaan harus melakukan riset terhadap lingkungan sekitarnya, mengumpulkan data, kemudian mengevaluasi isu yang berkembang untuk selanjutnya menyusun strategi. Selanjutnya pada tahap perencanaan pencegahan, perusahaan harus menyusun sejumlah kebijakan dan rencana penanggulangan krisis, kemudian menentukan target, pesan, dan media serta menunjuk tim manajemen krisis. Selanjutnya adalah tahap krisis, perusahaan mulai menjalankan aksi dari serangkaian rencana yang telah disusun dalam perencanaan pencegahan sebelumnya. Disini terjadi penilaian atas dimensi, kontrol, keterbatasan waktu, dan berbagai pilihan. Tahap akhirnya adalah paska krisis, dimana masa krisis telah berakhir, dan kegiatan difokuskan dalam membangun kembali citra dan reputasi yang hampir pudar dengan menggunakan strategi komunikasi perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus membuat evaluasi yang bisa digunakan menjadi umpan balik dalam menyusun rencana krisis dan kebijakan perusahaan masa datang.

Krisis merupakan sebuah hal yang mau tidak mau harus dialami oleh setiap organisasi. Meski dampaknya tak selalu bagus, maka peran PR haruslah kompeten dalam menangani masalah krisis

⁶Dindin M Mahfudz, "Ketika Perusahaan Menghadapi Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal 47

perusahaannya. Ada dua tindakan yang dapat digunakan, pertama adalah tindakan yang bercirikan pada keterlibatan langsung oleh manajemen dalam merespon krisis. Contohnya seperti top manajemen berkunjung ke tempat krisis berlangsung, member kompensasi terhadap korban, mendatangi keluarga korban, dan memperbaiki fasilitas yang rusak dengan sesegera mungkin. Tindakan selanjutnya adalah tindakan komunikasi. Tindakan ini meliputi apa yang harus dikomunikasikan oleh perusahaan ketika krisis sedang berlangsung, baik pada *public internal*, maupun *public eksternal*.

Dalam bagan 1.1 berikut akan digambarkan mengenai komponen krisis yang harus dikelola dalam sebuah manajemen krisis.⁷



Dari gambar diatas menunjukkan ada 5 faktor yang menjadi inti dari model yang harus dikelola dan mempengaruhi penanganan sebelum, selama, dan setelah krisis.

Faktor pertama adalah jenis resiko. Jenis resiko meliputi 7 kategori krisis utama, yaitu dari kategori ekonomi, informasi, sumber daya manusia, kejadian alam, fisik, tindakan psikopatis, dan kategori reputasi. **Faktor kedua** adalah stakeholders. Stakeholder adalah pihak-pihak atau setiap kelompok yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan

perusahaan. *Stakeholders* harus dijaga hubungannya dengan baik oleh perusahaan. Selanjutnya, **faktor ketiga** adalah mekanisme. Mekanisme meliputi bagaimana mekanisme kerja tim manajemen krisis dalam mengantisipasi, merespon, belajar dari krisis, dan mendesain prosedur organisasi yang efektif dalam menangani krisis. **Faktor keempat** adalah sistem. Setidaknya ada 5 komponen sistem dalam perusahaan yang akan menentukan sistem perusahaan yaitu teknologi yang digunakan, sumber daya manusia, budaya perusahaan, struktur perusahaan, dan psikologi manajemen puncak. **Faktor kelima** adalah skenario. Skenario adalah merupakan panduan dalam perencanaan manajemen krisis. Dengan mengetahui faktor-faktor sebelumnya, seperti jenis resiko apa yang potensial, kemudian mekanisme dan sistem apa saja yang dijalankan perusahaan, siapa saja *stakeholders* perusahaan, maka perusahaan akan dengan mudah untuk menyusun skenario. Skenario adalah penyatu keempat faktor sebelumnya. Skenario yang baik adalah “*best case, worse case*”, jadi skenario yang dibuat harus berdasarkan bagaimana krisis akan mempengaruhi perusahaan. Setelah faktor kelima selesai disusun, maka segeralah lakukan tindakan.

Pengelolaan krisis dalam manajemen krisis dikenal dengan istilah *action plan*, yang di dalamnya juga termasuk dengan strategi penanggulangan krisis. Menurut Rhenald Kasali, ada beberapa langkah yang harus dilaksanakan terkait pengelolaan krisis, yaitu :⁸ (i) Identifikasi krisis (ii) Analisis krisis (iii) Isolasi Krisis (iv) Pilihan Strategi

Ada tiga hal yang menjadi strategi dalam mengambil langkah yang pasti, yaitu:

- a. Strategi defensif yaitu mengulur-ngulur waktu, tidak melakukan apa-apa, namun membentengi diri dengan kuat.
- b. Strategi adaptif, yaitu mengubah kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra.
- c. Strategi dinamis, yaitu strategi yang bersifat makro dan dapat mengakibatkan

⁷Ian I. Mitroff & Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen*, New York: Amacom, 2001, Hal 34

⁸Kasali. *Op cit*, hal 231-233

berubahnya karakter perusahaan. Misalnya dengan cara melakukan merger dengan perusahaan lain, investasi baru, menjual saham, dll.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Bogdan & Taylor (dalam Moleong, 2000) mendefinisikan metode kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus. Menurut Yin (1996 : 17) studi kasus merupakan strategi yang paling cocok dalam menjawab pertanyaan *how*, dan *why* seperti yang dirumuskan di atas.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara secara mendalam terhadap narasumber melalui panduan wawancara sebagai alat bantu agar lebih efektif dan mendapatkan data yang lebih akurat. Selain itu menggunakan dokumentasi dan kepustakaan.

Berdasarkan fenomena yang ingin diteliti, maka dapat ditentukan jumlah dan klasifikasi informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana informan dipilih secara sengaja ditentukan berdasarkan pemikiran logis dan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan. Pemilihan teknik ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Neuman (2013), bahwa *sampling* bertujuan (*purposive*) sesuai untuk memilih kasus unik yang sangat informatif. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, unjukan data, penarikan kesimpulan dan verifikasi (analisis). Penelitian dilakukan di Kota Cilegon, Provinsi Banten.

D. HASIL PENELITIAN

Berpijak dari data-data yang di dapat dari apa yang dilaksanakan PT KS, maka dapat dilihat bahwa media menjadi sarana konflik. Seandainya saja media tidak menggembar gemborkan pemberitaan Kubangsari ini, masyarakat juga tidak akan mengetahui, seperti halnya masalah dengan PT DSP sebelumnya yang tidak terekspose

media. Pangkal krisis PT KS adalah pada saat mulai adanya pemberitaan di koran dan radio lokal. Media cetak lokal di Banten, khususnya Cilegon sudah banyak yang dikuasai Pemerintah Kota, itulah mengapa setiap pemberitaan mengarah pada pendiskreditan PT KS dan cenderung kepada Pemkot Cilegon, meski PT KS juga beberapa kali memberikan respon, dan *press release*, namun jika dipresentase intensitasnya jauh sekali. Selain media cetak, media elektronik radio juga menjadi sarana Pemkot Cilegon untuk mempropaganda masyarakat melalui pemberitaan Kubangsari.

Krisis pada PT KS termasuk Krisis konfrontasi (*confrontation crisis*). Krisis ini terjadi ketika ada golongan yang mengkritik bahkan menolak aksi-aksi perusahaan. Aksi ini bisa berkembang menjadi satu gerakan oposisi. Sama halnya dengan PT KS yang selama krisis berlangsung Pemerintah Kota Cilegon selalu bertentangan dengan pihak PT KS. Semua kegiatan yang diselenggarakan PT KS yang melibatkan Walikota Cilegon, pada saat terjadinya konflik hingga saat ini seperti tidak mendapatkan dukungan. Peresmian Krakatau Posco di lahan Kubangsari juga tidak dihadiri oleh Walikota Cilegon, padahal Gubernur Banten, para Menteri dan pejabat negara lainnya datang untuk memenuhi undangan. Selain krisis konfrontasi, PT KS juga mengalami krisis karena persepsi publik, pasalnya PT KS tidak terlihat melakukan apa-apa terhadap pemberitaan di media, sehingga persepsi publik mengatakan bahwa PT KS memang benar-benar merebut lahan Pemerintah Kota Cilegon. Selain itu krisis PT KS juga termasuk dalam krisis kegagalan manajemen. Dikatakan demikian karena manajemen yang ada gagal menjalankan tugas yang dibebankan pada mereka. Dalam hal ini peran divisi Proincom yang kurang maksimal dalam memanfaatkan manajemen krisis untuk mengelola krisis sengketa lahan yang terjadi, terlihat dari *media relation* yang dibangun belum cukup maksimal, sehingga krisis bertambah besar dalam mencitrakan posisi PT KS.

Penulis berpendapat, Krisis pada PT. Krakatau Steel sebenarnya melalui tahap Prodromal, atau yang biasa disebut dengan *warning stage*. Mengapa dikatakan demikian? Seperti diketahui bahwa tahapan krisis prodromal banyak memberi sinyal-sinyal bahaya yang harus segera diatasi, namun sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Berikut 4 fase yang dilalui PT KS :

Tahap prodromal : Tahap ini sebenarnya sudah ada beberapa tanda-tanda bahaya yang bisa diwaspadai, namun pihak manajemen kurang peka terhadapnya. Berawal dari konflik antara PT KS dan PT DSP saat PT KS sudah mendapatkan HGB, tiba-tiba PT DSP datang untuk mengambil sebagian lahan dengan berbekal HGU yang sudah mati. Kemudian pihak BPN tiba-tiba membatalkan izin sebagian tanah HGB PT KS, dari sini ada sesuatu yang tidak beres dengan BPN yang lebih bersemangat membela pihak PT DSP.

Tahap akut : Saat belum selesai permasalahan PT KS dengan PT DSP dan BPN, tiba-tiba Pemkot Cilegon muncul untuk mengajukan HPL lahan Kubangsari juga. Saat HPL belum ada keputusan jatuh pada PT KS atau pihak lain, Pemkot Cilegon justru memberikan pernyataan di media mengenai persengketaan lahan ini, namun pemberitaan tersebut seolah-olah PT KS lah yang merebut lahan Pemkot Cilegon, padahal kenyataannya sudah ada sejarah hukum PT KS dengan PT DSP dan BPN berkaitan dengan HPL, jauh sebelum Pemkot mengajukan HPL tersebut. Pemberitaan di media massa makin memeperpanas permasalahan hingga berdampak luas pada perusahaan PT KS, dari kesemua dampak yang paling membebani adalah ketika kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan PT KS yang berkaitan dengan Pemkot Cilegon, mulai dari perizinan, serta partisipasi Walikota yang diharapkan semua ditolak dan dipersulit.

Tahap kronis : Tahapan ini terjadi, saat PT KS merencanakan dan setelah PT KS mengimplementasikan dua program penanganan krisis yaitu, *social recovery*

program dan program penanganan secara hukum, sehingga akhirnya keputusan HPL sudah jatuh pada PT KS dan proyek Krakatau Posco sudah dapat dijlankan pada tahapan awal.

Tahap resolusi : Tahapan ini terjadi ketika krisis sudah mulai berangsur dapat diatasi. Kemudian PT KS berusaha meng-*counter* dengan program CSR agar dapat mempertahankan sikap yang sama pada saat krisis sudah terlewati. Saat sikap yang sama dipertahankan artinya perusahaan sudah siap mengembalikan kepercayaan publik seperti sedia kala sebelum krisis.

Analisa situasi yang tergambar pada saat permasalahan tersebut adalah bahwa pada saat krisis terjadi suasana politik yang masih hangat-hangatnya dengan terpilihnya Walikota yang baru, yang merupakan anak kandung dari Walikota yang sebelumnya, dimana konflik ini sudah bergulir, sangat memperlihatkan bahwa ada unsur politik dari bersemangatnya pihak Pemkot dalam menggugat PT KS. Maraknya berbagai kepentingan elite politik daerah yang ingin memancing keuntungan di air keruh, banyak yang ingin terlihat baik seolah memperjuangkan kepentingan rakyat, padahal hanya untuk kepentingan pribadi dan golongan. Dalam hal ini, keinginan untuk meningkatkan citra yang baik di masa kepemimpinan yang ada saat ini, sungguh-sungguh terlihat dengan adanya semangat untuk memperjuangkan Kubangsari guna pembangunan pelabuhan curah Internasional, sehingga citra untuk memperjuangkan kepentingan rakyat akan terbentuk padahal belum tentu seperti itu faktanya. Kemudian, reformasi yang dari dulu bergulir, membuat banyak pihak bebas mengemukakan pendapatnya, terlebih banyak pihak yang sudah tidak menghormati nilai-nilai hukum dan azas kebenaran, sehingga dengan mudah melakukan kritik, koreksi, dan tindakan yang mereka anggap bertentangan dengan hati nurani. Selanjutnya, banyak sekali kamufase yang dilakukan pihak pro Pemkot, seperti demo-demo terselubung melalui “Tabligh Akbar”, apel semua PNS sasarannya adalah orang-orang yang awam politik untuk

mendapatkan simpati dari masyarakat terkait konflik Kubangsari. Ditinjau dari krisis yang sedang terjadi di PT Krakatau Steel, maka dengan analisis 'SWOT' penulis akan memperoleh beberapa gambaran umum, dimana pihak perusahaan berpijak untuk menentukan perencanaan strategi, program, dan langkah-langkah pelaksanaannya. Berikut analisis 'SWOT' dari masalah sengketa lahan Kubangsari dari sudut pandang PT KS :

Merujuk pernyataan pakar kehumasan, Ahmad S. Adnanputra, MA, MS, yang berbunyi bahwa "arti strategi adalah bagian terpadu dari suatu rencana (*Plan*), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen"⁹ maka, mengingat kondisi situasi saat krisis berlangsung, serta asset PT KS yang dekat dengan rakyat, maka strategi yang digunakan oleh PR PT KS adalah menggunakan strategi adaptif. Maksud dari strategi adaptif sendiri adalah mengambil langkah-langkah secara luas yang mencakup hal-hal seperti kompromi dengan pejabat Pemkot Cilegon, kompromi dengan masyarakat, LSM, dan tokoh masyarakat, serta memberikan keterangan kepada pers.

Maksud dari strategi ini adalah mengharapkan dapat mencapai *win-win solution* (tidak ada pihak yang dirugikan) antara pihak PT KS dan Pemkot Cilegon. Jadi PT KS mengajak semua kalangan untuk tidak bertindak gegabah dalam menyelesaikan sengketa lahan ini, yang diharapkan adalah menunggu keputusan BPN untuk siapa nantinya HPL itu akan keluar. PT KS sendiri mengaku tidak berpengaruh jika ternyata hasil keputusan BPN mengenai HPL akan jatuh pada Pemkot, yang penting tidak ada yang dirugikan dan telah melalui prosedur yang baik dan benar (tidak ilegal).

PT KS tidak berperan sebagai *expert prescriber* (satu-satunya Divisi yang aktif menyelesaikan krisis ini, dan yang lain hanya pasif menunggu laporan pihak

humas). Mengapa saya katakan bukan *expert prescriber* ? Karena dalam hal ini Div. Proincom tidak hanya memberikan pemikiran-pemikiran secara konseptual kepada pihak manajemen yang hanya mempercayai apa yang disarankan Div. Proincom, tapi pihak top manajemen juga ikut serta dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah yang akan diambil. Divisi Proincom pun selalu diawasi kegiatannya oleh *Corporate secretary*, dan beberapa program seperti *Courtesy Call* adalah hasil pemikiran top manajemen PT KS.

Penulis melihat Div. Proincom lebih berperan sebagai *Communication Facilitator* dan *Problem Solving Facilitator*. Pertama penulis mengatakan sebagai *Communication Facilitator*, karena dalam hal ini PR berperan menganalisa sikap dan opini publik eksternal seperti masyarakat, pemerintah, LSM, tokoh masyarakat dan isi pemberitaan di media mengenai krisis Kubangsari. Selanjutnya PR dapat menjelaskan dan memberi pemahaman atas kebijakan yang mereka ambil, dengan harapan timbul *mutual understanding*. PR mampu berkomunikasi dengan media secara baik, dan beberapa kali memberikan *press release* agar ada kesinambungan berita dengan yang ditulis para jurnalis, walaupun intensitas dalam berkomunikasi dengan media tidak setinggi Pemkot Cilegon dalam membahas masalah Kubangsari.

Selanjutnya PR dikatakan sebagai *Problem Solving Facilitator*, karena dalam menyelesaikan krisis di perusahaan PR memberi masukan kepada pihak manajemen untuk membentuk tim krisis dan menyusun 2 program serta melibatkan publik eksternal yang berpengaruh. Disini Divisi Hukum juga sangat turut membantu PR PT KS, karena mereka dapat menjadi *adviser* hukum saat PT KS mengambil tindakan secara rasional dan profesional.

dalam pelaksanaan manajemen krisis di PT. Krakatau Steel, Divisi Proincom menjadi salah satu tim krisis yang dianggap penting keberadaannya, pasalnya Divisi Proincom lah yang menjadi jembatan untuk menghubungkan antara stakeholders internal dan stakeholders eksternal. Menurut penjelasan Bapak M. Toha dari pihak Div.

⁹ Rosady Ruslan, *Praktik dan Solusi Public Relation dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*, Edisi kedua, Ghalia Indonesia: Jakarta hal 120

Proincom, Humas PT KS tak hanya membatasi hubungan penyelesaian dengan pihak masyarakat dan Pemerintah saja, tapi tetap menjalin hubungan yang konstruktif dengan publik eksternal yang lebih luas yaitu Pemerintah, masyarakat, media, LSM, dan rekanan bisnis lainnya. Seperti definisi yang dikeluarkan Glenn dan Denny Griswold “*Public Relations* adalah suatu fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menunjukkan kebijaksanaan dan prosedur dari individu atau organisasi atas dasar kepentingan publik dan melaksanakan rencana kerja untuk memperoleh pengertian dan pengakuan dari publik”¹⁰

Dalam melakukan negosiasi dengan pihak-pihak eksternal, Div. Proincom menggunakan model simetris dua arah. Model ini menekankan pada pentingnya sebuah perubahan perilaku organisasi untuk merespon tuntutan publik.¹¹ Model simetris dua arah ini merupakan model *public relations* yang beroperasi berdasarkan penelitian dengan menggunakan komunikasi untuk mengelola konflik dan meningkatkan pemahaman dengan publik.

Komunikasi adalah kunci utama dalam penyelesaian krisis perusahaan dan hal yang paling penting dalam bernegosiasi. Divisi Proincom sebagai unit kehumasan PT KS menerapkan prinsip jujur dan transparan dalam memberikan informasi dan keterangan pada pihak manapun tentang kronologis masalah sengketa lahan Kubangsari, tetapi tentunya dengan memilah-milah pihak mana yang memiliki potensi untuk membantu memulihkan dan pihak mana yang hanya akan dapat memperkeruh suasana. Dengan prinsip komunikasi jujur dan transparan, pihak KS berharap dapat meminimalisir miskomunikasi dan intervensi pihak ketiga. Intervensi pihak ketiga disini dimaksudkan untuk media massa yang seharusnya

bertugas untuk menyampaikan fakta kepada audiensnya, termasuk yang sedang dialami sebuah perusahaan.¹² Menurut Struges dkk komunikasi selama krisis mempunyai dua fungsi dasar, yaitu (1) menetralkan intervensi pihak ketiga yang dapat memperparah krisis yang sedang dihadapi oleh sebuah organisasi; (2) untuk menjaga agar karyawan tetap memperoleh informasi yang tepat tentang organisasi dalam menghadapi krisis.¹³

Sasaran publik PR PT KS dalam masalah ini adalah masyarakat, Pemerintah Kota Cilegon, LSM, dan para tokoh masyarakat. Oleh karena itu, maka PT KS berusaha melakukan komunikasi pada sasaran publik dengan melakukan lobbying, negosiasi (duduk bersama mencari jalan tengah, dalam hal ini dengan pihak Pemkot Cilegon), dan juga melalui artikel di media, serta pelaksanaan CSR. PR melaporkan kejadian yang sebenarnya kepada Pemerintah pusat, Kementerian BUMN dan publik eksternal lainnya secara lisan maupun tulisan. Tujuannya adalah tidak lain untuk melakukan komunikasi untuk memberikan pemahaman bahwa kesalahan tak tertumpu pada perusahaan.

Mengenai CSR yang dilakukan, penulis yakin bahwa tujuan mereka adalah agar publik teralihkan pandangannya dari masalah yang berlarut-larut di PT KS, selain itu juga agar citra PT KS dapat terbangun lagi melalui program-program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan PKBL, agar PT KS tetap dekat dihati dan kehidupan masyarakat Banten, khususnya Cilegon. Langkah CSR dan PKBL ini dirasa cukup potensial untuk mewujudkan misi dalam menanggulangi krisis ini, karena CSR yang dilakukan PT KS juga terbilang sudah lama sebelum masalah ini berlangsung. Tapi tetap saja masih ada pekerjaan rumah yang harus dikerjakan oleh PT KS mengenai CSR dan PKBL ini, pasalnya masih banyak juga masyarakat yang tidak tahu bahwa CSR dan PKBL yang dilakukan PT KS adalah guna mengabdikan pada masyarakat umum bukan hanya pada keluarga besar perusahaan.

10 Seperti dikutip dari Oemi Abdurrahman, *Dasar-dasar Public Relations*, PT. Citra Aditya Bakti: Bandung, 1993, Hal 25-26

11 Seperti dikutip dari I Gusti Ngurah Putra, *Manajemen Hubungan Masyarakat*, Penerbitan Universitas Atma Jaya Yogyakarta: Yogyakarta, 1998, Hal 91

12 Putra, *Op Cit*, Hal 98

13

Ibid Hal25

Menurut John White dan Laura Mazur, bagaimana suatu perusahaan melakukan upaya pada masa krisis juga akan berpengaruh setelah krisis itu terlewati. Sikap yang ditunjukkan perusahaan pada publik dimasa krisis akan selalu diingat atau mungkin menjadi *boomerang* jika perusahaan tidak dapat mempertahankan sikap yang sama setelah krisis. Ketika krisis terlewati, perusahaan dihadapkan pada kenyataan untuk membawa kembali kepercayaan publik maupun reputasinya.¹⁴ Merujuk pernyataan di atas, PT KS telah berusaha semaksimal mungkin melaksanakan strategi dengan CSR dan PKBL untuk mengalihkan perhatian masyarakat terkait krisis yang berlangsung. Meski hasilnya menurut saya belum maksimal menenggelamkan krisis, tapi sedikit banyak masyarakat ikut terbantu dan merasakan program-program CSR serta PKBL yang dilaksanakan oleh PT KS, seperti pemberdayaan masyarakat, penanaman pohon, khitanan masal, dan program kemitraan dan bina lingkungan.

Penulis berpendapat, bahwasanya apa yang dilakukan oleh PT KS dalam menanggulangi krisis dengan cara adaptif ini sudah baik, namun sangat disayangkan karena pemberitaan, tanggapan, dan *press release* yang dikeluarkan pihak PT KS sangatlah minim, sehingga seakan tak ada perlawanan dari PT KS (meskipun PT KS berargumen pihaknya tidak ingin ada perseteruan). Memang masalah ini bisa selesai karena lebih banyak melalui pendekatan hukumnya, namun citra dan hubungan pada pihak yang berseteru juga tidak kalah pentingnya diselesaikan oleh PR perusahaan. Ingat zaman sekarang media sama dengan citra, jadi jika ingin citra yang dibangun baik seperti sedia kala maka *media relation*-nya juga harus benar-benar baik. Tapi ide yang dilakukan oleh PT KS untuk meminjam nama dari pihak netral mahasiswa guna artikel yang akan ditayangkan media cetak sudah cukup baik, namun tetap dirasa kurang efektif karena sepanjang tahun konflik bergulir, PT KS

hanya mengeluarkan satu kali artikel dengan nama pihak netral tersebut.

Akhirnya, manajemen krisis PT Krakatau Steel (Persero) dalam penerapan strategi penanganan masalah sengketa lahan 66,5 Ha di desa Kubangsari berjalan cukup baik, dan alurnya dapat sesuai dengan teori yang ada, meski tak dapat dipungkiri masih banyak kekurangannya, terutama dalam hubungannya dengan media. Manajemen Krisis ini tidak diterapkan sama dengan krisis-krisis yang lainnya, tergantung dengan jenis krisis yang datang ke Perusahaan. Pengidentifikasian publik sasaran, penyampaian pesan melalui strategi adaptif, dan penyelesaian secara hukum sudah melalui perencanaan cukup matang. Implementasi strategi penanganan krisis juga sudah dilakukan berdasarkan standar konsep-konsep manajemen *public relation* yang ada dan berlaku. Hanya saja yang tak bisa dilewatkan adalah setiap PR harus tetap memiliki pedoman perencanaan untuk mengatasi krisis yang sewaktu-waktu muncul, dan PT KS belum memilikinya.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

1. Krisis berawal dari media yang menjadi sarana konflik. Seandainya saja media tidak menggembar gemborkan pemberitaan Kubangsari ini, masyarakat juga tidak akan mengetahui, seperti halnya masalah dengan PT DSP sebelumnya yang tidak terekspose media. Pangkal krisis PT KS adalah pada saat mulai adanya pemberitaan di koran dan radio lokal. Media cetak lokal di Banten, khususnya Cilegon sudah banyak yang dikuasai Pemerintah Kota.
2. Krisis pada PT Krakatau Steel sebenarnya melalui tahap Prodromal, atau yang biasa disebut dengan *warning stage*. Pada krisis Kubangsari, sebenarnya sudah ada beberapa tanda-tanda bahaya yang bisa diwaspadai, namun pihak manajemen kurang peka terhadapnya. Seperti pihak BPN yang tiba-tiba membatalkan izin sebagian tanah HGB PT KS. PT KS mulai terperosok pada krisis akut, karena sinyal-sinyal yang muncul pada tahap

¹⁴ Mazur, *Op Cit*, Hal 40-41

- peringatan (*prodromal stage*) tidak bisa ditangani dengan baik.
3. Krisis pada PT KS termasuk Krisis konfrontasi (*confrontation crisis*), krisis karena persepsi publik, dan termasuk dalam krisis kegagalan manajemen. Karena selama krisis berlangsung, Pemerintah Kota Cilegon selalu bertentangan dengan pihak PT KS. Semua kegiatan yang diselenggarakan PT KS yang melibatkan Walikota Cilegon, pada saat terjadinya konflik hingga saat ini seperti tidak mendapatkan dukungan. Selain itu pasalnya PT KS tidak terlihat melakukan apa-apa terhadap pemberitaan di media, sehingga persepsi publik mengatakan bahwa PT KS memang benar-benar merebut lahan Pemerintah Kota Cilegon.
 4. Ada dua program yang direncanakan oleh PT KS, program yang pertama adalah *Social Recovery Program*, yaitu program untuk menurunkan dampak sosial dan penurunan citra yang ditimbulkan dalam kasus ini. Strategi dari program ini menggunakan strategi adaptif berupa kompromi, negosiasi dengan publik sasaran, seperti masyarakat, Pemkot, LSM, tokoh masyarakat, dan media. Program yang kedua adalah penyelesaian secara hukum, program ini merupakan program jangka pendek guna menyelesaikan tuntutan berkaitan dengan hukum. Strategi dalam program ini dengan melakukan koordinasi dengan instansi terkait, mengumpulkan data pendukung untuk memperkuat tuntutan hukum.
 5. PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon tidak mempunyai perencanaan krisis dalam bentuk buku manual aksi, tetapi perencanaan krisis PT. Krakatau Steel dalam menangani masalah sengketa lahan ini berdasarkan SK Direksi yang dibuat pada saat telah terjadi krisis.
 6. Unit kehumasan PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon dalam melakukan manajemen krisis sudah cukup baik, hanya saja masih terdapat banyak kekurangan dalam penerapan strategi penanganan masalah sengketa lahan 66,5 Ha di desa Kubangsari.
- Pengidentifikasi publik sasaran, penyampaian pesan melalui strategi adaptif, dan penyelesaian secara hukum sudah melalui perencanaan cukup matang. Implementasi strategi penanganan krisis juga sudah dilakukan berdasarkan standar konsep-konsep manajemen *public relation* yang ada dan berlaku. Kekurangan-kekurangan yang ada bisa saja bersumber dari minimnya anggota tim krisis, khususnya dari Div. Proincom yang berlatar belakang pendidikan sejalan dengan bidang kehumasan, sehingga banyak hal-hal yang tidak dikuasai dan dimengerti oleh para anggota.
7. Manajemen krisis pada PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon lebih menitikberatkan pada penanganan citra, hubungan dengan *stakeholders*, dan mengenai penuntutan HPL.
 8. Pemulihan citra dilakukan dengan memanfaatkan media massa, namun sangat disayangkan bahwa media relation yang dilakukan pihak PT KS terbilang lemah. Dikatakan demikian karena intensitas beritanya kepada media terbilang minim.
- b. Saran**
1. PT KS sebagai perusahaan yang bergerak dibidang produksi Baja mempunyai konsekuensi *high cost*, *high tech*, dan *high risk*, seharusnya sudah disadari dan mulai mempersiapkan diri untuk menghadapi kemungkinan resiko terburuk yang bisa terjadi. Oleh karena itu sangat diperlukan perencanaan krisis yang matang dan disusun dalam sebuah manual aksi yang kemudian dibagikan kepada para karyawan, terutama Divisi Kehumasan agar mereka memiliki bekal saat terjadinya krisis kembali.
 2. Sumber daya manusia (SDM) pada Div. Proincom PT KS harus ditingkatkan. Kalau bisa semua anggota kehumasan berlatar belakang pendidikan yang sejalan dengan bidang yang digeluti, termasuk pimpinan perusahaannya. Pasalnya, jika pimpinannya saja sudah tidak tahu apa yang harus dilakukan dan tidak menguasai fungsi-fungsi kehumasan, bagaimana pimpinan

- tersebut dapat menularkan kebijakannya pada anggota yang lain. Yang perlu diingat adalah humas ibaratnya seperti paku di papan tulis, wujudnya kecil tapi menopang fungsi yang besar.
3. Program CSR dan PKBL diharapkan dapat terus berlanjut dan diperluas tak hanya pada saat krisis, namun seiring perkembangan perusahaan.
 4. Media adalah pembentuk opini dan citra. Maka PT KS harusnya mampu menyadari agar *media relation* tetap terjalin baik, kemudian dapat berkembang, dan terus memberikan hasil positif pada perusahaan. Tak hanya itu, PT KS harus juga dapat mengontrol media massa dalam hal pemberian informasi pada publik. Karena krisis Kubangsari ini bertambah besar bermula dari pemberitaan yang tidak seimbang di media, khususnya media cetak
 5. PT KS seharusnya melakukan evaluasi kegiatan penanganan krisis secara menyeluruh. Evaluasi juga sebaiknya dilakukan terhadap semua program kerja PT KS untuk mengetahui perbedaan antara program kerja sebelum krisis dengan program setelah kri

Fink, Steven. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom: New York, 1986

Hardjana, Andre A. "Manajemen Komunikasi dalam Krisis", *Jurnal ISKI*, Vol. II (Oktober 1998)

Kasali, Rhenald. *Manajemen Public Relation, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Pustaka Utama Grafiti: Jakarta, 1994

Mahfudz, Dindin M. "Ketika Perusahaan Menghadapi Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998)

Mitroff, Ian I & Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen*, Amacom : New York, 2001

Moleong, M.A. Dr. Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 1996

Nazir, Moh. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia: Jakarta, 2003

Nova, Firsan. *Crisis Public Relation*. Kompas Gramedia: Jakarta, 2009

Ruslan, Rosady. *Praktik dan Solusi Public Relation dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra, Edisi kedua*, Ghalia Indonesia: Jakarta

Robert, Yin K. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, PT Raja Grafindo Persada: Jakarta, 1996

Shirvastava & Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crisis" *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22

Stubbart, "Improving The Quality of Crisis Thinking" *Columbia Journal of Word Busines*, Vol 22, 1987

White, John & Laura Mazur. "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998)

DAFTAR PUSTAKA

Amaborseya, Ditta. "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998)

Cutlip, Scott M, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, Edisi Kesembilan, Kencana: Jakarta, 2009

Cutlip, Scott M. Allen H. Center, Glen M. Bloom. *Effective Public Relations*, Prentice Hall International : New Jersey, Edisi VII, 1994

Wisnblit. "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations Empirical Evidence and a Proposed Frame Work" *Sam Advanced Management Journal*, Vol 54, 1989