

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1. Latar Belakang Masalah

Krisis adalah masa gawat atau saat genting, dimana situasi tersebut dapat merupakan titik baik atau sebaliknya. Menurut Davis Young dalam bukunya *Building Your Company's Good name*, krisis adalah segala sesuatu yang mengancam integritas dan persepsi tentang organisasi dan pemimpinnya. Institusi/perusahaan dalam krisis perlu mengambil tindakan yang menunjukkan kepedulian atau empati terhadap masyarakat. Sasaran perusahaan dalam menghadapi krisis adalah mengakhirinya secepat mungkin dan yang lebih baik lagi, mencegahnya tidak terjadi. Oleh karena itu, perusahaan harus bersiap menghadapi hal yang tak terduga seperti bencana alam atau isu yang dapat mengarah ke krisis (Suparmo, 2011: 100).

Setiap perusahaan dimungkinkan mengalami krisis dalam operasional sehari-hari. Setiap krisis mempunyai potensi memengaruhi citra organisasi, khususnya jika krisis tersebut berkembang menjadi bencana yang mempunyai dampak luas bagi masyarakat. Dalam hal ini, reputasi organisasi dapat menurun dan membuat organisasi menjadi objek kritikan masyarakat. Lebih jelas Kriyantono (2015: 196) mengatakan bahwa, krisis lebih sekedar situasi darurat (*emergency*). Kedua konsep – krisis dan *emergency* – mempunyai kemiripan, yaitu sama-sama membutuhkan respons yang cepat dan sistematis. Tetapi, situasi *emergency* diartikan sebagai situasi membahayakan yang dapat diatasi dengan menggunakan

prosedur-prosedur atau mekanisme-mekanisme normal, sehingga penyebab dan akibat yang ditimbulkannya dapat diprediksikan. Sementara itu, dalam situasi krisis, bersifat situasional dan *unpredictable* kepastian terjadinya sehingga proses membuat keputusan untuk mengatasi masalah sering mengalami kesulitan karena kurangnya informasi yang dibutuhkan tentang situasi yang terjadi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa krisis merupakan kejadian yang tidak terprediksikan oleh perusahaan, bersifat situasional dan menimbulkan dampak negatif bagi citra perusahaan. Seperti halnya dengan kasus yang menimpa PLN Kupang. Perusahaan listrik tersebut mengalami defisit daya sejak 2015. Defisit ini mengakibatkan pemadaman listrik berkala. Meskipun telah ada penjelasan mengenai defisit daya, masyarakat terus mengajukan keluhan serta demonstrasi kepada pihak PLN Kupang.

Bermula sejak 2015 dimana PLN Kupang telah mengalami krisis listrik yaitu defisit daya sebanyak 2MW. Hal ini diungkapkan oleh *General Manager* (GM) PLN Kupang, Ricard Safkaur yang menjabat saat itu melalui situs berita *online NTTTerkini.Com* dengan judul berita “PLN Ngaku Kupang Masih Defisit Listrik 2MW.” Dalam berita ini, PLN Kupang berharap masyarakat menjadi tahu dan mengerti sehingga memahami pemadaman listrik yang dilakukan memiliki alasan. Karena sebelumnya PLN telah mendapat dua kali aksi demo yang diadakan oleh warga pada 17 November 2015 dan 20 November 2015 yang diberitakan dalam situs berita *online NTTTerkini.Com*, “Kupang Krisis Listrik, PLN Kembali di Demo

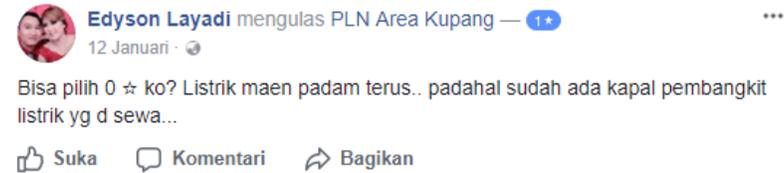
Warga. Kasus ini berlanjut terus hingga 2016 dimana PLN Kupang tetap mendapat komplain akibat pemadaman yang dilakukan.

Pada 16 Desember 2016, kapal listrik yang merupakan bantuan dari pusat telah sampai di Kupang. Kapal listrik ini berdaya 60MW dan diharapkan dapat menyuplai kebutuhan listrik masyarakat kota Kupang dan sekitarnya sehingga tidak terjadi pemadaman lagi. Namun apa yang diharapkan belum tentu berjalan sesuai dengan realitas. Nyatanya hingga 2017 pemadaman listrik masih terjadi. Richard menyatakan bahwa penyebab listrik sering padam adalah mulai terjadi pergeseran frekuensi antara Vessel dan sistem Kupang serta penyesuaian karakter mesin. Pemicu pergeseran frekuensi bisa terjadi karena adanya gangguan pada jaringan oleh alam, baik pohon, binatang maupun benda asing yang menyentuh jaringan listrik. Hal ini disampaikannya melalui situs berita *online Kupang.tribunnews.Com*, “Listrik Sering Padam di Kupang Penyebabnya Berbeda-Beda.”

“Sudahlah, lebih baik jangan bodohi masyarakat dengan masalah listrik yang akhir-akhir ini sering padam dengan alasan bahwa disambar petir dan alasan lainnya.”  
(Sumber: *kupang.antaranews.com*, 23 Januari 2017)

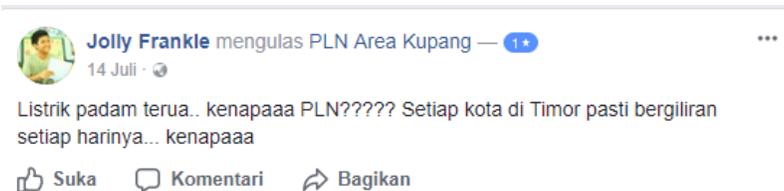
Pernyataan di atas disampaikan oleh Marthen Mulik Ketua Yayasan Lembaga Konsumen (YLKI) Nusa Tenggara Timur dalam situs berita *online Kupang.antaranews.Com* dengan judul berita “PLN Jangan Bodohi Masyarakat NTT.” Hal ini disampaikannya berkaitan dengan banyaknya keluhan masyarakat terkait pemadaman bergilir yang dilakukan PLN Kupang sejak dulu sampai tahun 2017. Menurutnya PLN Kupang harus bersikap terbuka bahwa sebenarnya PLN Kupang belum siap menerima kedatangan kapal listrik sehingga

masih saja terjadinya pemadaman, daripada memakai alasan gangguan akibat sambaran petir dan hujan. Berbagai macam keluhan lainnya juga diungkapkan warga melalui akun *facebook* PLN Kupang. Berikut contoh kiriman keluhan tentang pemadaman listrik.



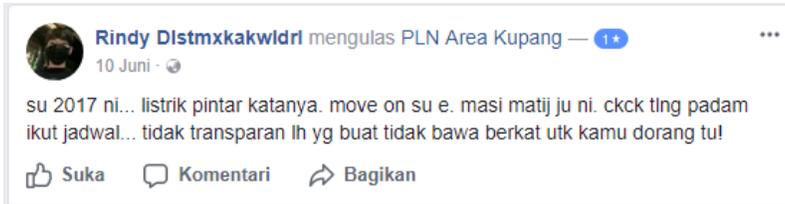
**Gambar I.1:** Keluhan yang dikirim warga ke *facebook* PLN Kupang tentang pemadaman listrik yang masih dilakukan padahal sudah ada kapal listrik.

Sumber: *Facebook* PLN Kupang, 12 Januari 2017.



**Gambar I.2:** Keluhan yang dikirim warga ke *facebook* PLN Kupang yang mempertanyakan kenapa masih saja terjadi pemadaman listrik setiap harinya.

Sumber: *Facebook* PLN Kupang, 14 Juli 2017.



**Gambar I.3:** Keluhan yang dikirim warga ke *facebook* PLN Kupang tentang pemadaman yang tidak sesuai jadwal dan PLN tidak transparan.

Sumber: *Facebook* PLN Kupang, 10 Juni 2017.

Dari kasus ini peneliti melihat bahwa defisit daya yang dialami PLN Kupang dapat dipahami sebagai suatu krisis<sup>1</sup> yang terjadi pada perusahaan milik negara itu. Merujuk Nova (2011: 65) krisis yang dihadapi perusahaan tidak dapat diprediksikan kapan akan terjadi sehingga perusahaan dituntut untuk mempersiapkan diri menghadapi krisis. Tidak selamanya sebuah krisis dapat dikatakan petaka, krisis juga dapat menjadi sebuah momen untuk perbaikan sebuah perusahaan. Karena dengan adanya krisis tersebut, perusahaan menyadari dan melakukan perbaikan serta perkembangan terhadap perusahaan itu sendiri dalam proses penyelesaian krisis tersebut.

Terdapat tiga jenis krisis dalam perusahaan, yaitu krisis keuangan, krisis *public relations*, dan krisis strategi. Krisis keuangan menimpa perusahaan dalam hal menurunnya kondisi finansial

---

<sup>1</sup> Krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Krisis perusahaan memiliki beberapa karakteristik, yaitu: (1) Peristiwa yang spesifik, seperti demonstrasi karyawan atau krisis yang menimpa produknya. (2) Krisis tidak dapat dihindari. (3) Krisis menciptakan ketidakpastian informasi. (4) Menimbulkan kepanikan dan Keterkejutan. (5) Menimbulkan dampak positif atau negatif bagi operasional organisasi. (6) Berpotensi menimbulkan konflik (Kriyantono, 2015: 199-204).

perusahaan yang dapat berdampak pada kebangkrutan. Selanjutnya, krisis *public relations* adalah kondisi dimana perusahaan mendapat pandangan, persepsi dan komentar negatif yang mempengaruhi citra perusahaan berdasarkan kondisi yang sedang dialami oleh perusahaan itu sendiri. Dan yang terakhir adalah krisis strategi yang merupakan kondisi dimana perusahaan tidak mampu menentukan strategi untuk bersaing dengan kompetitor yang mengakibatkan kelangsungan hidup perusahaan menjadi terganggu (Nova, 2011: 114-121).

Krisis listrik di PLN Kupang akhirnya mengakibatkan terjadinya krisis *public relations*<sup>2</sup>. Krisis *public relations* merupakan kondisi dimana perusahaan mendapat pandangan, persepsi dan komentar negatif yang mempengaruhi citra perusahaan berdasarkan kondisi yang sedang dialami oleh perusahaan itu sendiri. Jika dikaitkan dengan defisit daya PLN Kupang dimana defisit ini menjadi fenomena bahwa PLN Kupang mengalami krisis listrik yang mengharuskan mereka untuk melakukan pemadaman bergilir. Pemadaman bergilir ini dinilai warga sebagai kebiasaan bahwa PLN Kupang terus melakukan pemadaman bergilir yang membuat mereka merasa kesal terhadap PLN Kupang. Dimana dari fenomena ini, muncullah informasi yang beredar di dalam lingkungan warga bahwa kinerja PLN Kupang buruk yang berpengaruh pada citra dan reputasi dari PLN Kupang itu sendiri. Uraian sebelumnya sudah banyak melampirkan kekesalan

---

<sup>2</sup> Krisis *public relations* sering disebut sebagai krisis komunikasi, terjadi karena pemberitaan negatif yang kemudian berimbas buruk pada bisnis perusahaan. Pemberitaan media atau isu yang beredar bisa jadi benar atau mungkin saja tidak, tetapi berpotensi memengaruhi citra seseorang atau perusahaan (Nova, 2011: 116).

dan komentar buruk warga terhadap PLN Kupang, sehingga dapat disimpulkan bahwa ini merupakan krisis *public relations*.

Kondisi krisis yang dialami PLN Kupang mempengaruhi persepsi dan pandangan masyarakat tentang kinerja dan juga manajemen perusahaan dengan sudut pandang yang negatif. Ditambah PLN merupakan salah satu perusahaan BUMN yang dimana PLN adalah satu-satunya perusahaan yang menyediakan sumber daya listrik. Hal ini membuat citra PLN Kupang dimata masyarakat negatif.

Sebuah citra dibentuk berdasarkan informasi dan pengalaman seseorang terhadap sebuah perusahaan. Jika dia tidak mengetahui maka dia tidak bisa memberi tanggapan terhadap suatu perusahaan. Nurjaman dan Umam (2012: 126) menjelaskan bahwa efek kognitif dari komunikasi sangat memengaruhi proses pembentukan citra seseorang. Citra terbentuk berdasarkan pengetahuan dan informasi yang diterima seseorang. Dalam kasus ini, citra PLN Kupang menjadi buruk karena warga tidak menerima adanya pemadaman listrik secara terus-menerus dan tidak adil. Hal ini menimbulkan kabar, informasi, dan berbagai opini baru yang negatif muncul di kalangan warga. Informasi-informasi tersebut kemudian beredar yang akhirnya yang muncul hanyalah komentar buruk mengenai PLN Kupang. Dalam kondisi seperti ini seorang praktisi *public relations* memiliki peranan penting dalam mengatasi krisis dan membangun citra yang positif tentang PLN Kupang melalui strategi yang dilakukannya. Strategi *public relations* yang bisa dilakukan adalah manajemen krisis.

Mengutip cara berpikir Devlin (Kriyantono, 2015: 129) mengatakan, “*crisis management is special measures taken to solve problems caused by a crisis.*” Definisi ini mengarah pada upaya menyelesaikan masalah atau dampak negatif akibat krisis. Upaya tersebut berupa proses bertahap dan rangkaian aktivitas yang dilakukan. *smart* bisa menjadi perangkat ampuh bagi perusahaan untuk menghadapi krisis. Manajemen krisis diharapkan dapat membangun reputasi positif yang lebih baik daripada sebelum terjadi krisis. Disinilah peran *public relations* dalam proses merumuskan dan menerapkan strategi mengatasi krisis.

Dari krisis *public relations* yang dihadapi, peneliti melihat bahwa terdapat penanganan krisis yang dilakukan oleh pihak humas PLN Kupang. Salah satu bentuk strategi *public relations* adalah melalui media (pemberitaan) yang dilakukan pihak PLN Kupang. PLN Kupang sudah berusaha menginformasikan kepada warga bahwa memang terdapat defisit sebanyak 2 MW dan untuk mengatasi hal tersebut PLN Kupang meminta bantuan ke PLN pusat untuk mendapatkan tambahan daya tahun lalu seperti yang telah dijelaskan pada uraian sebelumnya. Selanjutnya melalui, situs berita *online NTTTerkini.Com* “Ini Alasan PLN Lakukan Pemadaman Bergilir di Kupang,” dalam berita ini pihak PLN Kupang menjawab pertanyaan warga mengenai pemadaman yang terus dilakukan.

“Unit 1 PLTU Bolok mengalami kerusakan, sehingga terjadi defisit listrik. Kami berupaya suku cadang yang dibutuhkan secepatnya didatangkan, dan secepatnya tiba di Kupang. PLN memohon pengertian dari masyarakat atas kejadian ini, dan tim teknik akan bekerja keras untuk melakukan pemulihan,” kata

General Manager PLN Wilayah NTT Ricard Safkaur.  
(Sumber: NTTTerkini.Com, 10 Februari 2016)

Pernyataan mantan GM PLN Kupang ini berusaha untuk menginformasikan kepada warga Kota Kupang bahwa PLN Kupang mengalami musibah dimana salah satu PLTU mengalami kerusakan sehingga terjadi pemadaman listrik kembali pada awal tahun 2016.

Tindakan penanganan yang dilakukan oleh humas PLN Kupang adalah memberikan informasi melalui akun media sosial PLN Kupang. Dalam setahun terakhir ini, pihak PLN Kupang telah berkomitmen untuk membenahi diri mereka. Melalui situs berita *online Kupang.tribbunnews.Com* “PLN NTT Komitmen Terus Benahi Diri.” Dalam berita ini Oldy Boyke Masinambo, Manager SDM dan Umum mengatakan bahwa manajemen PLN di semua tingkatan akan terus melakukan usaha demi pelayanan yang baik mengingat masih saja banyak keluhan dari masyarakat. Hal ini terbukti dengan lebih banyak informasi yang disebarakan melalui akun media sosial PLN Kupang. Informasi yang sering disebarakan terkait jadwal pemadaman bergilir yang akan dilakukan. Informasi yang diberikan PLN Kupang mengalami peningkatan dan semakin baik. Apabila dulunya informasi pemadaman hanya diberitahukan melalui siaran radio, informasi sekarang diberitahukan melalui media sosial dengan tampilan gambar yang menarik dan diharapkan masyarakat

dapat membagikan informasi tersebut kepada yang lainnya. Berikut salah satu unggahan foto yang dilakukan.



## INFORMASI / HIMBAUAN

Yth. Bapak Ibu Pelanggan PLN yang terhormat.

Dalam rangka meningkatkan mutu keandalan penyaluran tenaga listrik, meningkatkan kualitas pelayanan penyaluran dan mengantisipasi terjadinya gangguan yang lebih besar maka, akan dilaksanakan pekerjaan pemeliharaan jaringan antara lain:

1. Penyambungan Penyulang Baru Bolok 3 untuk Evakuasi Beban dari PLTU Bolok
2. Penggantian Jumper Penyulang di Gardu Induk Maulafa
3. Pemasangan Lightning Arrester di LBS 3 Way P. Bandara - P. Oesao

Sehubungan dalam pengerjaannya harus dilakukan dalam kondisi offline, maka kami informasikan daerah yang akan terkena dampak adalah sebagai berikut:

TANGGAL	JAM	DAERAH PEMELIHARAAN
SABTU, 7 OKTOBER 2017	10:00-14:00	Penfui, Matani, Tuapukan, Merdeka, Babau, Oefafi, Oesao, Camplong dan Buraen
	23:00 (6 Okt) - 03:00 (7 Okt)	Jl. Sikumana, Oekapiti, Oe'ekam, sebagian Jl. HR. Koroh, Jl. Lalamentik, Jl. Thamrin,
	09:00-16:00	Kuanheum, Sebagian Bolok, Sebagian Tenau, Sebagian Jl. Yos Sudarso

Jadwal pekerjaan pemeliharaan sewaktu-waktu dapat berubah, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Mohon dipersiapkan peralatan yang dapat menunjang kegiatan Bapak/Ibu/Saudara/i selama pekerjaan pemeliharaan penyulang tersebut.

Apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas atau gangguan serta keluhan jaringan kelistrikan lainnya, silahkan menghubungi Contact Center PLN melalui telepon di (0380) 123.

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terimakasih.

**MANAJER AREA KUPANG**

ttd

**ELPIS J. SINAMBELA**

**Gambar I.4:** Informasi pemadaman listrik oleh PLN Kupang.

Sumber: *Facebook* PLN Kupang, 7 Oktober 2017.

**PLN Area Kupang**

6 November pukul 15:33 · 🌐



Selamat sore. Kami infomasikan bahwa terjadi padam dikarenakan jaringan terkena sambaran petir akibat cuaca ekstrem. Gangguan terjadi di beberapa titik jaringan sehingga membutuhkan waktu untuk penormalan kembali. Mohon maaf atas ketidaknyamanan ini, kami sedang berusaha untuk melakukan penormalan kembali. Terima kasih.



**Gambar I.5:** Informasi pemadaman listrik oleh PLN Kupang.

Sumber: *Facebook* PLN Kupang, 6 November 2017.

Tindakan-tindakan yang diberitahukan pihak PLN Kupang melalui media merupakan beberapa langkah yang dapat digunakan untuk mengatasi kondisi krisis tersebut. Merujuk pada Nova (2011: 162) mengatakan bahwa salah satu langkah untuk mengatasi krisis *public relations* adalah perusahaan memberikan respon kepada publik

dan informasi yang diberikan sebaiknya jujur. Selain itu, perusahaan juga selalu bersikap informatif sehingga masyarakat menjadi tahu mengenai kondisi perusahaan. Seperti langkah yang diambil oleh pihak PLN Kupang, dimana mereka selalu berusaha untuk memberitakan kepada masyarakat bahwa kondisi yang dialami oleh PLN Kupang adalah defisit daya karena beban puncak pada masyarakat melebihi beban daya yang ada di PLN. Tidak hanya itu PLN Kupang juga memberitahukan tentang jadwal pemadaman bergilir melalui akun media sosial untuk masyarakat.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PLN Kuoang inilah yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai strategi manajemen krisis yang digunakan oleh humas PLN Kupang dalam penanganan krisis *public relations* tersebut. Penelitian terdahulu mengenai manajemen krisis sudah beberapa kali dilakukan oleh peneliti terdahulu. Tidak menutup kemungkinan adanya kesamaan dalam pendekatan penelitian, jenis penelitian, sifat penelitian dan teknik pengumpulan data. Tetapi penelitian ini dan penelitian terdahulu menggunakan objek (perusahaan dan informasi) penelitian yang berbeda. Sehingga hasil penelitian ini pun akan berbeda dari penelitian terdahulu.

Selain itu, hal yang membuat penelitian ini menjadi berbeda dari penelitian terdahulu adalah defisit daya PLN Kupang tidak ditangani dengan cepat sehingga menimbulkan pandangan negatif masyarakat terhadap kinerja mereka. Sehingga segala hal yang berkaitan dengan pemadaman listrik dianggap sebagai kebiasaan buruk PLN Kupang dengan tidak melihat kondisi sekitar yang terjadi seperti perbaikan dan juga bencana alam. Hal menarik yang diteliti adalah bagaimana

PLN Kupang menggunakan strategi manajemen krisis untuk mengurangi pandangan buruk dan mendapat kepercayaan lagi dari masyarakat. Masyarakat merupakan salah satu komponen publik eksternal perusahaan yang dapat membentuk citra positif. Hubungan antara perusahaan dan masyarakat haruslah dikelola dengan baik, mulai dari informasi yang diberikan serta program-program perusahaan yang dapat membantu masyarakat.

Harapannya masyarakat tidak perlu melakukan demo dan terus memberi komentar negatif terhadap kinerja perusahaan bahkan terhadap pekerja dari perusahaan tersebut. Apabila terdapat komentar dari masyarakat bisa disampaikan secara baik melalui jalur komunikasi yang dibuat oleh perusahaan untuk masyarakat. Peran dan strategi *public relations* – manajemen krisis inilah yang menjawab pertanyaan *how* (bagaimana) pihak PLN Kupang membuat perencanaan dan meminimalisir krisis *public relations* yang dihadapi oleh perusahaan itu sendiri.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana manajemen krisis yang dilakukan PT. PLN (Persero) Nusa Tenggara Timur Area Kupang dalam menangani krisis *public relations*?”

### **I.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen krisis yang dilakukan PT. PLN (Persero) Nusa Tenggara Timur Area Kupang dalam menangani krisis *public relations*.

### **I.4. Manfaat Penelitian**

#### **I.4.1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kajian ilmu komunikasi, di bidang *public relations* dalam perusahaan. Terutama manajemen krisis dalam suatu perusahaan dalam menghadapi kondisi krisis yang terjadi.

#### **I.4.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi tambahan dan sebagai sarana pembelajaran terhadap manajemen krisis yang dilakukan *public relations* suatu perusahaan dalam menghadapi kondisi krisis yang terjadi.

### **I.5. Batasan Penelitian**

Untuk menghindari ruang lingkup penelitian yang terlalu luas, maka peneliti membuat batasan masalah yang lebih spesifik dan jelas. Batasan masalah ini dibuat dengan harapan penelitian menjadi lebih terfokus dan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien. Adapun yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bersifat penelitian kualitatif yang menggunakan metode penelitian studi kasus dengan jenis penelitian deskriptif.
- b. Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah manajemen krisis PT. PLN (Persero) Nusa Tenggara Timur area Kupang dalam penanganan krisis *public relations* khususnya pada pandangan negatif masyarakat terhadap perusahaan.
- c. Subjek penelitian ini adalah Humas PT. PLN Nusa Tenggara Timur.
- d. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Krisis (*Crisis Management*).