

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Negara Indonesia (BUMN) yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Hampir semua jalur yang beroperasi memiliki layanan angkutan kereta api penumpang yang dijalankan secara teratur. Sebagai perusahaan yang mengelola perkeretaapian di Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah banyak mengoperasikan KA penumpangnya, baik KA Utama (Komersil dan Non Komersil), maupun KA Lokal di Jawa dan Sumatera, yang terdiri dari KA Eksekutif, KA Bisnis, KA Ekonomi, KA Campuran (Eksekutif, Bisnis dan Ekonomi), KA Lokal, KRL (*Commuter Line*). Selain itu, Angkutan barang yang dikelola oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) seperti Petikemas, barang *packaging*, retail dan curah baik cair maupun padat.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai yang bertanggung jawab dalam penyedia jasa layanan transportasi darat yaitu Kereta Api tentu terkena dampak dari adanya Pandemi COVID-19. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami penurunan penumpang yang cukup signifikan selama Pandemi COVID-19

berlangsung. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bahkan sempat mengalami kerugian ditengah masa pandemi COVID-19.

Coronavirus Disases (COVID-19) yang menerpa seluruh dunia selama kurun selama dua tahun terakhir ini menimbulkan krisis dalam berbagai sektor mulai dari pendidikan, ekonomi, kesehatan, industri dll. Virus COVID pertama ditemukan di kota Wuhan, China pada akhir tahun 2019 ini sudah merenggut ribuan hingga jutaan jiwa di seluruh dunia. Sehingga WHO (*World Health Organization*) telah menetapkan peristiwa tersebut sebagai pandemi COVID 19. Penetapan status pandemi pada wabah ini tentu diakibatkan dari besarnya kasus yang terjadi di seluruh dunia tidak terkecuali di Indonesia.

Pemerintah Indonesia dalam mengantisipasi meluasnya penularan virus COVID-19 mengeluarkan beberapa kebijakan seperti PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) pada awal maret 2020 dan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) yang di berlakukan sejak awal juli 2021. Dampak dari adanya kebijakan ini masyarakat diwajibkan untuk menjalankan protokol kesehatan contohnya mencuci tangan, menggunakan masker saat beraktivitas diluar rumah dan masih banyak lagi. Selain itu adanya gerakan #Dirumahaja yang mengajak masyarakat agar beraktivitas dirumah sehingga otomatis menghindari keramaian di tengah kondisi saat ini yang demikian aktivitas masyarakat sangatlah terbatas akibat dari adanya dua kebijakan tersebut.

Pemberlakuan kebijakan tersebut tentunya berpengaruh terhadap sebuah perusahaan. Dimana perusahaan harus tetap beroperasi meskipun aktivitas masyarakat sangat terbatas. Sehingga munculah istilah WFH yang merupakan singkatan dari *Work From Home*. Semua orang dapat mengerjakan pekerjaannya dari rumah dan tidak perlu datang ketempat bekerja dikarenakan jika kantor atau tempat kerja tetap beroperasi seperti biasa, maka akan menjadi *Cluster* baru penularan COVID-19 disebabkan aktivitas kantor yang akan terjadi kontak secara langsung satu sama lain dan akan menimbulkan kerumunan.

Pembatasan-pembatasan yang diberlakukan ini menimbulkan kelumpuhan dalam berbagai sektor, Salah satunya dalam bidang transportasi. Bidang transportasi sebagai sarana masyarakat untuk menjalani kehidupan sehari hari terkena dampak yang cukup besar dikarenakan aktifitas masyarakat di luar rumah menjadi berkurang selama masa pemberlakuan pembatasan tersebut. Sehingga penyedia jasa layanan transportasi yang beroperasi mengalami kerugian yang cukup besar karena penumpang yang berkurang untuk menggunakan jasa layanan transportasi selama masa pandemi COVID-19.

Dilansir dari Kompas.Com, Kementerian Perhubungan yang mengatur seluruh kegiatan layanan transportasi menyebutkan adanya penurunan jumlah penumpang selama Pandemi COVID-19 mencapai 40-70% dari sebelum adanya pandemi COVID-19. Melihat dari data tersebut, maka dapat dikatakan seluruh penyedia jasa layanan transportasi terkena dampak dari adanya virus Covid-19.

Adanya pandemi COVID-19 mengakibatkan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami kerugian yang cukup besar dikarenakan menurunnya jumlah penumpang selama kurun waktu dua tahun terakhir. Berdasarkan data yang didapatkan dari media online Republika.co.id menjelaskan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada Kuartal I 2021 mengalami kerugian mencapai Rp. 315,9 Miliar. Namun PT. Kereta Api Indonesia (Persero) masih memprediksi akan mengalami kerugian mencapai RP.700 Miliar. Salusra Wijaya yang merupakan Direktur Keuangan & Manajemen Resiko PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memaparkan bahwa terjadinya penurunan penumpang yang signifikan hingga mencapai 70 %. Akibatnya, perusahaan diperkirakan akan kehilangan pendapatan sebesar Rp.7 triliun. Namun, dengan berbagai efisiensi, kerugian bisa ditekan menjadi Rp700 Miliar.

Melihat dari data tersebut dapat dikatakan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai penyedia jasa angkutan kereta api sedang berada dalam krisis yang cukup besar mengingat besarnya jumlah kerugian yang diakibatkan dari penurunan penumpang selama masa pandemi COVID-19. Adanya krisis ini menjadi perbincangan hangat ditengah masyarakat yang telah mengenal PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan besar namun tetap mengalami krisis akibat dari adanya pandemi COVID-19. Hal ini menjadi pemberitaan yang ramai di perbincangkan di berbagai macam media berita.

Namun, ditengah krisis yang sedang terjadi saat ini, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil mendapatkan prestasi dalam pengelolaan manajemen krisis. Terbukti, *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil meraih predikat tertinggi *Diamond* dalam ajang the 3rd *ASEAN PR Excellent Awards 2021* dalam kategori *Best Crisis Management*. Selain itu terdapat beberapa prestasi yang diraih oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama masa pandemi COVID-19.

Dilansir dari website www.kai.id, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga sukses mendapatkan berbagai penghargaan lainnya seperti aksi menjalankan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) dalam ajang *TOP CSR Award 2021*. Tiga penghargaan tersebut antara lain yang pertama adalah *TOP CSR Awards 2021 #Star 4*, *TOP Leader on CSR Commitment 2021* yang diberikan kepada Didiek Hartantyo yang merupakan Direktur Utama PT. Kereta Api Indonesia (Persero) serta penghargaan untuk Kategori Khusus 2021 di Program Lingkungan dengan program unggulannya pengelolaan sampah organik menggunakan sistem *Black Soldier Flies* (BSF).

Melihat dari pernyataan diatas bahwa Krisis pada dasarnya tidak memandang instansi, perusahaan, lembaga ataupun usaha individu. Baik kecil ataupun besar Krisis bisa muncul diwaktu yang tidak terduga alias kapan saja namun ada juga krisis sebetulnya sudah terprediksi sebelumnya. Powell (2005:68) menjelaskan krisis sebagai peristiwa yang tidak diharapkan kehadirannya dan menghasilkan

dampak yang tidak baik sehingga mengakibatkan suatu perusahaan menghadapi suatu kekacauan yang dapat menghancurkan organisasi tersebut. Ganiem dan Kurnia (2019:220) juga mengatakan perusahaan tidak dapat mengelak keberadaan krisis.

Untuk mengantisipasi krisis, maka perusahaan diperlukan manajemen krisis untuk meminimalisir hal buruk yang terjadi ketika krisis menimpa sebuah perusahaan. Manajemen krisis dapat didefinisikan sebagai mengelola, menangani, atau mengendalikan krisis sebagai peristiwa penting dengan hasil akhir negatif yang berdampak positif pada perusahaan.

Manajemen Krisis merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengelola serta mengatur perusahaan ketika terjadi sebuah krisis yang akan berpengaruh terhadap keadaan perusahaan sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya walaupun ditimpa krisis yang mungkin akan menurunkan kinerja dan citra perusahaan. Asriyani dan Ita (2018) menjelaskan manajemen krisis sebagai suatu praktik yang dikembangkan melalui kegiatan kehumasan. Rencana rinci disiapkan terlebih dahulu untuk menghadapi kemungkinan krisis yang dapat dipahami.

praktisi *public relations* berperan penting dalam menghadapi krisis yang terjadi pada sebuah perusahaan. berhasil atau tidaknya perusahaan dalam menghadapi krisis dilihat dari bagaimana seorang praktisi *public relations* menghadapi krisis yang terjadi pada perusahaannya. Nova (2009:43) menjelaskan

salah satu sasaran kegiatan *public relations* adalah menghadapi krisis (*facing of crisis*) maka dari itu perlunya keterampilan khusus dalam menangani krisis yang melanda dengan melakukan manajemen krisis.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan, peneliti memutuskan untuk meneliti tentang bagaimana Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai wajah dari perusahaan dalam melakukan manajemen krisis selama masa pandemi COVID-19. Mengingat krisis yang dialami mengakibatkan kerugian yang cukup besar namun tetap meraih prestasi yang tidak sedikit.

Adapun alasan peneliti memilih untuk mengangkat judul penelitian ini dikarenakan krisis yang dialami oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan permasalahan yang serius dan berdampak buruk bagi perusahaan mengingat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) salah satu perusahaan tergabung dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan hanya satu satunya operator dalam melayani jasa layanan transportasi kereta api di Indonesia sehingga nama besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sudah dikenal luas oleh seluruh masyarakat Indonesia. Maka dari itu peneliti memiliki ketertarikan untuk melihat, mempelajari serta mencari tahu apa saja tahapan tahapan yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam proses manajemen krisis yang terjadi selama masa pandemi COVID-19 sehingga perusahaan mampu meraih banyak prestasi ditengah krisis yang terjadi seperti saat ini. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka fokus dari penelitian ini adalah: “Bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di Masa Pandemi COVID-19” untuk membahas mengenai fokus penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana proses identifikasi krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19?
2. Bagaimana proses isolasi krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19?
3. Bagaimana proses pemulihan pasca krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini meliputi:

1. Mengetahui proses identifikasi krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19.
2. Mengetahui isolasi krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19.
3. Mengetahui proses pemulihan pasca krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu bentuk kontribusi pada pengembangan penelitian dalam ilmu komunikasi, terutama pada bidang ilmu kehumasan serta dapat menambah kajian ilmu komunikasi terutama mengenai Manajemen Krisis yang menjadi salah satu tugas seorang *Public Relations* dalam sebuah lembaga atau organisasi untuk mengantisipasi krisis yang sewaktu waktu akan terjadi

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini mampu diterapkan pada bidang kehumasan khususnya seorang *Public Relations Officer* (PRO) yang nantinya akan menangani sebuah perusahaan atau lembaga sehingga dapat mengelola serta mengatur perusahaan atau lembaga jika terjadi sebuah krisis yang mengancam kondisi perusahaan yang dikelolanya.

1.5. Landasan Pemikiran

1.5.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelusuran mengenai penelitian terdahulu yang melakukan penelitian mengenai manajemen krisis, peneliti kemudian menemukan penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan bagi penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu diharapkan mampu menjadi data pendukung dalam menyelesaikan penelitian yang sedang digarap peneliti

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Kristina Andryani dan Rosalia Nurdiarti (2018) dengan judul “Pengelolaan manajemen krisis oleh Humas pada instansi Kesehatan di wilayah Yogyakarta tahun 2017”. Hasil penelitian ini adalah instansi kesehatan di wilayah Yogyakarta mampu menjaga reputasi perusahaan melalui pengelolaan yang baik dengan tahapan-tahapan perencanaan dalam menanggulangi krisis.

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Ita Suryani dan Asriyanti Sagiyanto (2018) dengan judul “Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. Blue Bird Group”. Metode pada penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah Humas PT. Blue Bird Group berhasil menarik perhatian dan simpatik publik melalui program kampanye “reimagining Blue Bird” yang diperkenalkan melalui iklan kampanye “Berbenah Untuk Berubah” pada platform YouTube.

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Wulan Yulianti dan Rino Febrianno Boer (2020) dengan judul “Manajemen Krisis Public Relations dalam menangani penolakan imunisasi Measles Rubella”. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang menggunakan metode wawancara rinci dan pengumpulan dokumen yang relevan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen krisis dihasilkan dari komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Saiful Romadon dan Ade Budi Santoso (2019) dengan judul “Manajemen Krisis Public Relations Pondok Pesantren Dalam Merespon Isu Radikalisme Dan Terorisme (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Nurussalam Desa Kujang Kabupaten Ciamis)”. Penelitian ini menggunakan teori Pemulihan Citra (Image Restoration) dari William L Benoit dan paradigma konstruktivisme dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah kegiatan humas di Pondok Pesantren Nurussalam telah berhasil meyakinkan masyarakat bahwa Pondok Pesantren Nurussalam tidak pernah terlibat dalam rangkaian serangan teroris di Indonesia. Lingkungan sangat harmonis.

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Rosalia Dwi Putri Loven, Maylanny Christin, dan Ayub Ilfandy (2016) dengan judul “Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. KAI Commuter Jabodetabek Pada Penanganan Kasus Kecelakaan KRL Lintas Jakarta-Bogor September 2015”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus disertai pemaparan secara deskriptif. Hasil dari penelitian tersebut adalah yaitu oleh PT. KCJ berhasil melakukan proses manajemen krisis. Proses tersebut dimulai dari melakukan evakuasi korban kecelakaan, evakuasi dan penarikan gerbong-gerbong kereta pasca kecelakaan, melakukan komunikasi krisis, membuat tim krisis dan crisis center, pemulihan lokasi kecelakaan, hingga proses penyelesaian biaya kesehatan kepada para korban kecelakaan.

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode dan Teori	Hasil Penelitian	Relevansi	Perbedaan
1	Kristina Andryani , Rosalia Nurdiarti	Pengelolaan manajemen krisis oleh Humas pada instansi kesehatan di wilayah Yogyakarta tahun 2017	Deskriptif kualitatif	instansi dapat tetap menjaga reputasi perusahaan dengan pengelolaan yang baik melalui tahap-tahap perencanaan dalam menanggulangi krisis	Penelitian tersebut sama sama membahas mengenai manajemen krisis perusahaan oleh PR	objek penelitian, lokasi penelitian, dan tujuan penelitian
2	Ita Suryani , Asriyani Sagiyanto	Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT. Blue Bird Group	Deskriptif kualitatif	Humas PT. Blue Bird Group berhasil menarik perhatian dan simpatik publik melalui program kampanye “ <i>reimagining Blue Bird</i> ” yang diperkenalkan melalui iklan kampanye “Berbenah Untuk Berubah” pada <i>platform</i> YouTube.	Penelitian tersebut sama sama membahas mengenai manajemen krisis perusahaan oleh PR	objek penelitian, lokasi penelitian, dan tujuan penelitian
3	Wulan Yulianti, Rino Febrianno Boer	Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> dalam menangani penolakan imunisasi <i>Measles Rubella</i>	Deskriptif kualitatif <i>Situational Crisis Communication Theory</i>	penanganan krisis terjadi karena perbaikan komunikasi dan kerja sama dengan para <i>stakeholder</i>	Penelitian tersebut sama sama membahas mengenai manajemen krisis perusahaan oleh PR	objek penelitian, lokasi penelitian, teori yang digunakan dan tujuan penelitian
4	Saiful Romadon, Ade Budi Santoso	Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> Pondok Pesantren	Kualitatif, studi kasus partikularistik teori Pemulihan	PR Pondok Pesantren Nurussalam berhasil dalam meyakinkan	Penelitian tersebut sama sama membahas mengenai	objek penelitian, lokasi penelitian, teori yang

		Dalam Merespon Isu Radikalisme Dan Terorisme (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Nurussalam Desa Kujang Kabupaten Ciamis)	Citra (<i>Image Restoration</i>)	masyarakat, bahwa Pondok Pesantren Nurussalam tidak pernah terlibat dalam serangkaian aksi terorisme di Indonesia	manajemen krisis perusahaan oleh PR	digunakan dan tujuan penelitian
5	Rosalia Dwi Putri Loven , Maylanny Christin, dan Ayub Ilfandy	Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT KAI Commuter Jabodetabek Pada Penanganan Kasus Kecelakaan Krl Lintas Jakarta-Bogor September 2015	metode kualitatif studi kasus dengan pemaparan secara deskriptif	manajemen krisis yang dilaksanakan oleh PT KCI telah dilaksanakan mulai dari evakuasi korban, evakuasi dan penarikan gerbong-gerbong kereta yang mengalami kerusakan, melakukan komunikasi krisis, membuat tim krisis dan <i>crisis center</i> , pemulihan lokasi kecelakaan, hingga proses penyelesaian biaya kesehatan kepada para korban kecelakaan	Penelitian tersebut sama sama membahas mengenai manajemen krisis perusahaan oleh PR	objek penelitian, lokasi penelitian, dan tujuan penelitian

1.5.2 Landasan Konseptual

Pada penelitian kualitatif, seorang peneliti akan membutuhkan teori atau konsep sebagai landasan dalam melakukan penelitian. Kerlinger dalam Sugiyono (2012:41) menjelaskan teori sebagai suatu seperangkat konstruk (konsep), definisi dan proposisi yang berguna untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antara variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Konsep ini bertujuan untuk menyajikan antara panduan, gambaran antara teori dengan fenomena penelitian.

Peneliti melakukan pertimbangan konsep yang sesuai dan relevan dengan konteks penelitian yang akan dibahas. Penelitian tentang manajemen krisis *public relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19 maka peneliti memutuskan untuk menggunakan konsep manajemen krisis dari Firsan Nova.

Nova (2007:142) menjelaskan langkah langkah yang dapat dilakukan oleh *public relations* dalam upaya menanggulangi krisis adalah sebagai berikut :

a. Peramalan krisis (*forecasting*)

Manajemen Krisis pada dasarnya memiliki tujuan untuk menekan berbagai faktor resiko serta faktor ketidakpastian seminimal mungkin.

Setiap perusahaan tentu akan dihadapkan dengan masa depan yang tidak akan pasti dan akan dihadapkan dengan masa depan perusahaan yang selalu berubah arah secara tidak diduga, oleh karena itu peramalan pada krisis (*forecasting*) perlu dilakukan pada kondisi pra-krisis Peramalan krisis atau *forecasting* ini merupakan tahapan untuk mengetahui ataupun meramalkan krisis. Peramalan krisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi ataupun menganalisa ancaman dan peluang yang akan terjadi pada perusahaan.

b. Pencegahan krisis (*prevention*)

Langkah pencegahan krisis atau *prevention* dalam upaya penanggulangan krisis ini bertujuan untuk mencegah potensi terjadinya krisis dalam perusahaan. Jika krisis dapat tidak mampu dicegah, perusahaan harus mengupayakan agar krisis tidak terjadi. Untuk itu, ketika tanda-tanda krisis sudah mulai terlihat, segera arahkan ke tahap penyelesaian.

c. Intervensi krisis (*intervention*)

Langkah intervensi krisis dalam upaya penanggulangan krisis ini berperan untuk menyelesaikan dan mengakhiri krisis. Adapun langkah intervensi pada upaya pengendalian krisis adalah sebagai berikut:

1) Identifikasi krisis

Identifikasi krisis bertujuan untuk mengetahui sumber, akar permasalahan ataupun faktor penyebab terjadinya krisis. langkah ini merupakan langkah pertama yang dilakukan sebelum perusahaan mengambil tindakan untuk menangani krisis secara langsung,

Proses identifikasi krisis ini dilakukan meliputi pencarian fakta dan mengumpulkan berbagai informasi terkait dengan krisis yang dialami perusahaan, proses identifikasi krisis memudahkan perusahaan untuk menentukan tindakan yang efektif dalam menanggulangi krisis

2) Isolasi krisis

Isolasi krisis merupakan proses pencegahan agar krisis tidak semakin meluas, maka dari itu krisis di isolasi dan mulai dikarantina sesuai jangka waktu terjadinya krisis. Pada tahapan ini perusahaan sudah mempunyai perencanaan dan menjalankan tindakan strategi yang tepat untuk menanggulangi krisis yang mengacu pada hasil dari identifikasi krisis yang telah dilakukan.

3) Pemulihan Krisis

Langkah yang perlu dilakukan setelah krisis terkendalikan melalui proses identifikasi dan isolasi adalah pemulihan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bangkit serta beroperasi secara normal kembali. Kebangkitan sebuah perusahaan dari sebuah krisis tentunya ditentukan oleh bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan..

1.5.3 Kerangka Konseptual

1. Manajemen

Aktivitas manajemen akan selalu ada dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Aktivitas ini dilakukan dengan mengelola potensi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kata Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu “*manage*” yang memiliki arti mengatur, merencanakan, dan mengelola.

George R. Terry dalam Mukarom (2015:103) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Wijayanto (012:1) manajemen adalah sebuah proses pengorganisasian, perencanaan, pengarahan dan pemantauan aktivitas seluruh bagian dari

organisasi serta penggunaan sumber daya lain dari organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati.

2. Manajemen Krisis

Manajemen krisis merupakan suatu bentuk tindakan untuk merespon dan menyelesaikan masalah terkait krisis yang muncul melalui kemungkinan strategi manajemen krisis. Kriyantono (2015:180) menjelaskan manajemen krisis sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mengatasi krisis yang terjadi.

Krisis memiliki dampak yang negatif yang dapat mengancam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Fearn-Banks (1996:1) mendefinisikan krisis sebagai peristiwa kritis dengan konsekuensi negatif yang dapat mempengaruhi berbagai kalangan mulai dari lembaga itu sendiri yang mencakup produk, layanan, hingga reputasinya termasuk khalayak lembaga tersebut. *public relations* memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu suatu perusahaan ketika berada dalam kondisi krisis.

3. Public Relations

Kata publik berasal dari bahasa Latin "*Publiculus*" bila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia berarti masyarakat. Pengertian umum masyarakat merupakan sekumpulan orang yang mempunyai kepentingan yang sama dalam suatu sebab tertentu.

Istilah *relations* adalah kata bahasa Inggris, tetapi jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, itu berarti hubungan atau hubungan. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa hubungan masyarakat memiliki ikatan dengan masyarakat. *Public relations* dapat didefinisikan dalam bentuk yang berbeda tetapi tetap memiliki makna yang sama.

Menurut PRSA (*Public Relations Society of America*) dalam Cutlip, Center & Broom (2006:5) memberikan definisi mengenai *Public Relations* yang merupakan sebuah peran manajemen dalam membangun serta menjaga hubungan yang antara organisasi dan khalayaknya dapat menjadi awal keberhasilan atau kegagalan.

Pendapat lain mengenai *public relations* datang dari Frank Jefkins dalam Sugianto & Sembiring (2019:52) yang telah menjelaskan *public relations* merupakan salah satu bentuk komunikasi yang komprehensif dan sistematis, baik eksternal maupun internal, antara organisasi dan publiknya yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu atas dasar saling pengertian.

1.6. Langkah-Langkah Penelitian

1.6.1 Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang beralamat di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 1, Babakan Ciamis, Kecamatan Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat.

Peneliti memiliki ketertarikan terhadap PT. Kereta Api Indonesia (Persero) saat pandemi COVID-10 ini, hal apa saja yang dilakukan oleh unit *public relations* pada masa pandemi Covid-19 dalam pelaksanaan manajemen krisis.

1.6.2 Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Sebuah penelitian membutuhkan suatu pedoman atau acuan untuk dijadikan sebagai dasar oleh peneliti dalam melakukan penelitiannya. Paradigma adalah salah satu acuan yang lazim digunakan dijadikan acuan dalam sebuah penelitian. Capra dalam Diamastuti (2015) mendefinisikan paradigma sebagai asumsi dasar yang didukung dengan bukti bukti tentang asumsi yang dibangun pada saat mewujudkan versi asumsinya terhadap realita sejarah. Arifin (2012:146) mengungkapkan bahwa paradigma akan memudahkan peneliti dalam memposisikan cara berpikir dan menilai suatu hubungan yang terjadi dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan paradigma Konstruksivisme. Paradigma konstruktivisme memahami bahwa realita sosial merupakan sebuah hasil dari kontruksi sosial serta kebenaran suatu realitas sosial yang bersifat relatif. Setiap individu memiliki kebebasan dalam meninterpretasikan suatu fenomena sesuai dengan konsep pemikirannya. Peneliti menggunakan paradigma ini karena peneliti mencari data data serta informasi mengenai bagaimana Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan manajemen

krisis seperti mengidentifikasi dan mengendalikan krisis yang terjadi selama pandemi COVID-19 berlangsung serta bagaimana pemulihan pasca krisis.

Berdasarkan paradigma dan permasalahan yang peneliti ambil dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Strauss dan Corbin dalam Creswell, J. (1998:24) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang mengarah pada hasil sehingga tidak menggunakan prosedur statistik atau cara pengukuran lainnya.

1.6.3 Metode Penelitian

Jenis metode penelitian yang dipilih yaitu deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif ialah istilah yang digunakan pada penelitian kualitatif di sebuah kajian yang bersifat deskriptif. Jenis penelitian ini biasanya dipakai dalam melihat fenomena sosial. Komariah (2011) menjelaskan penelitian deskriptif kualitatif memiliki tujuan untuk menjabarkan suatu fenomena yang bersifat deskriptif. Selain itu, Kriyantono (2014:25) menjelaskan metode penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menghimpun informasi terkini dengan menggambarkan apa saja yang terjadi dan juga ditujukan untuk menentukan tindakan yang dilakukan orang lain untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang serupa dan mempelajari dari pengalaman tersebut untuk menentukan keputusan dan perencanaan di masa mendatang.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti memilih untuk menggunakan metode deskriptif kualitatif dikarenakan merujuk pada tujuan penelitian yaitu

dengan mengetahui cara, mengumpulkan data terkait dan mengolah serta menganalisis hasil penelitian yang dilakukan. Selanjutnya mendeskripsikan sebuah fenomena dengan menganalisis serta menginterpretasikan fenomena yang diteliti. Fenomena yang akan dideskripsikan pada penelitian ini adalah manajemen krisis yang dilakukan oleh unit *public relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19.

Penelitian yang dilakukan meliputi analisis terhadap suatu kasus atau fenomena yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) kemudian diubah menjadi gambaran yang akurat, faktual, sistematis tentang peristiwa yang terdapat dalam kasus yang hendak diteliti. Melakukan penelitian tambahan untuk mendeskripsikan praktik yang ada terkait manajemen krisis oleh unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi Covid-19, sehingga peneliti menggunakan pendekatan kualitatif.

Peneliti tetapkan untuk memakai metode kualitatif untuk mencari kabar & warta secara lebih jelasnya menggunakan kenyataan yang terjadi, menggunakan melakukan identifikasi aktivitas-aktivitas yg akan pada teliti yaitu manajemen krisis *public relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi Covid-19.

1.6.4 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang akan diolah pada penelitian ini merupakan data kualitatif

dengan pendekatan deskriptif. Data yang didapat kemudian diuraikan dalam bentuk kalimat atau deskriptif bukan data berupa angka. Jenis data pada penelitian kualitatif ini menghimpun data dari hasil wawancara dengan informan atau data deskriptif.

Adapun jenis data yang peneliti gunakan meliputi data mengenai gambaran umum tentang objek penelitian, sehingga data penelitian yang peneliti rumuskan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian.

2. Sumber Data

Sumber data yang dimaksudkan adalah data yang diperoleh untuk memenuhi kebutuhan peneliti dalam menjalankan penelitiannya. Agar terciptanya tujuan, peneliti dalam melakukan penelitiannya melakukan klasifikasi dalam mengelola sumber data yang dibagi menjadi dua bagian yaitu sumber data primer dan sekunder.

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang didapatkan secara langsung dari pengguna ataupun pelaku yang menjadi objek penelitian. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang digunakan untuk menjadi data penunjang dari sumber data primer, agar penelitian bisa berjalan dengan lancar. Beberapa dokumen dari perusahaan terkait, dapat menunjang penelitian ini. Data sekunder didapat langsung dari pihak unit *public relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) serta *website* dan lain sebagainya yang telah disesuaikan dengan kebutuhan peneliti.

1.7. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Seorang informan akan menjadi sumber data dari sebuah penelitian. Koentjaningrat (1993) menjelaskan bahwa penentuan informan yang akan menjadi sumber data dalam sebuah penelitian harus mempertimbangkan realitas sosial.

Informan yang dilibatkan merupakan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Informan yang terlibat dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Informan kunci yang merupakan seseorang yang bersedia memberikan dan menjabarkan segala informasi terkait objek penelitian. Dalam hal ini informannya merupakan orang yang mengetahui perencanaan serta terlibat dalam pelaksanaan manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

2. Informan utama merupakan orang yang tahu teknis pengelolaan akun instagram sebagai objek penelitian. Dalam hal ini, informannya merupakan pegawai dari Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang secara langsung mengelola objek penelitian yang akan diteliti.
3. Informan pendukung yang merupakan pihak yang dapat memberi informasi maupun data tambahan yang bisa dianalisis oleh peneliti. Informan pendukung dalam penelitian ini merupakan pegawai lain dari Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Peneliti pada penelitian ini menetapkan sejumlah pemberi informasi dengan melihat segala aspek yang sesuai dengan penuh pertimbangan. Pertimbangan tersebut merujuk pada sebuah kriteria informan yang diperlukan, setidaknya dibutuhkan tiga sampai lima informan yang turut berkontribusi aktif pada proses pelaksanaannya.

1.8. Teknik Pengumpulan Data

1.8.1 Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah satu dari berbagai teknik yang bisa dipakai untuk mengumpulkan data. Secara singkat, wawancara mendalam merupakan proses komunikasi langsung antara peneliti dengan narasumber.

Taylor dan Bogdan (1984) menjelaskan bahwa wawancara mendalam merupakan Wawancara secara berulang antara peneliti dan subjek penelitian, mendalam untuk memahami pandangan peneliti tentang kehidupan,

pengalaman, situasi sosial, pengalaman yang diungkapkan sendiri dan situasi sosial yang diungkapkan dengan bahasanya sendiri. Sugiyono (2012:138) menjelaskan tujuan dari pengumpulan data melalui wawancara ialah untuk mendapatkan sebuah data yang nyata dan terperinci

Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan bagaimana Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam melakukan manajemen krisis.

1.8.2 Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan cara lain untuk memperoleh data yang kemudian akan dianalisis. Yusuf (2014) berpendapat bahwa metode dokumentasi adalah sebuah metode untuk mendalami data historis. Dokumen yang akan dianalisis merupakan data mengenai seseorang, sekelompok orang, maupun fenomena sosial yang digunakan dalam penelitian yang bersifat kualitatif. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan, foto, dll.

Dokumen yang digunakan merupakan dokumen yang didapat dari Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Selain itu, data juga diambil melalui beberapa *website* resmi milik perusahaan. Sehingga data ini nantinya dapat dipertanggung jawabkan dan valid. Data yang digunakan pun hanya data-data yang terkait dengan penelitian ini.

1.9. Teknik Analisa Data

Teknis analisis data merupakan tahap akhir dari proses pengumpulan data yang melibatkan data empiris atau data kualitatif selesai dilakukan. Muhadjir (1998: 104) menyebutkan bahwa pengertian analisis data merupakan upaya penelitian sistematis dan menyusun catatan hasil pengumpulan data penelitian seperti observasi, wawancara, dan kegiatan sejenis yang meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang akan diselidiki dan mampu menyajikannya sebagai temuan baru kepada orang lain. Kemudian, untuk meningkatkan pemahaman ini, peneliti harus terus menganalisis untuk mencoba menemukan makna.

Miles dan Huberman dalam Ahyar (2020) membagi teknik analisis ini menjadi tiga yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/Verifikasi.

1.9.1 Reduksi Data

Reduksi data adalah proses seleksi, dengan fokus pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data mentah yang muncul dari catatan lapangan.

Proses ini dilakukan selama kegiatan penelitian berlangsung, bahkan sebelum data sudah benar-benar terkumpul sebagaimana terlihat dari kerangka konseptual penelitian, permasalahan studi, dan pendekatan pengumpulan data yang dipilih peneliti.

1.9.2 Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi atau data yang telah disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berbentuk teks naratif (catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan ataupun bagan. Dengan demikian data yang di sajikan dapat dengan mudah dipahami sehingga dapat menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah disajikan yang merupakan hasil dari penelitian.

1.9.3 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Kesimpulan merupakan tahap final dalam sebuah penelitian, Penarikan kesimpulan dilakukan agar data yang telah diperoleh dapat memperjelas hasil yang diperoleh dari lapangan. Verifikasi dilakukan selama proses pencarian data untuk memastikan keabsahan data yang telah diambil. Verifikasi digunakan untuk mendapatkan hasil yang maksimal pada proses penelitian. Jika kesimpulan tidak terverifikasi maka kesimpulan yang diambil menjadi tidak utuh atau hanya menjadi kesimpulan sementara dari sebuah penelitian.