

## STRATEGI MANAJEMEN KRISIS *PUBLIC RELATIONS* DALAM MENGEMBALIKAN KEPERCAYAAN KARYAWAN

Pebri Yanti Pratiwi<sup>1</sup>, Ayu Rahma Haninda<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Ilmu Komunikasi, STIKOM InterStudi, Jakarta  
Jl Wijaya II No 62 Jakarta 12160

<sup>1</sup> febrypratiwi95@mail.com

<sup>2</sup> rstudent77@mail.com

**Abstrak.** Kepercayaan pegawai PT Sigma Cemerlang Sinergi menurun terhadap perusahaan sejak hak pegawai tidak dipenuhi dan mengakibatkan timbulnya krisis. Penelitian ini mengungkap bagaimana strategi manajemen krisis *public relations* PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam mengembalikan kepercayaan pegawai pasca krisis dengan analisis strategi manajemen krisis. Teori konsep yang digunakan yaitu strategi manajemen krisis PR oleh Firsan Nova (2017) di dalam buku yang berjudul "*Crisis Public Relations*" dan teori peran dan fungsi PR dari Cutlip-Center-Broom (2010). Metode kualitatif digunakan dengan pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dan data sekunder dari studi dokumentasi. Informan penelitian ini adalah Site Manager, Kepala bidang *Human Resource and General Affair*, dan salah satu karyawan tetap perusahaan. Hasil data wawancara dianalisis menggunakan tahapan koding (*open-axial-selective coding*). Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak memiliki divisi khusus *public relations* namun aktivitas *public relations* telah dilakukan. Empat tahapan yang dilakukan PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam mengatasi krisis (*preventions, preparations, actions, dan recovery*). Penelitian lanjutan dari penelitian ini dapat melakukan transferabilitas pada konteks dan subjek penelitian yang berbeda.  
**Kata kunci:** Krisis Manajemen, Strategi, *Public Relations*

**Abstract.** *PT Sigma Cemerlang Sinergi employees' trust has decreased in the company since employee rights have not been fulfilled and this has resulted in a crisis. This research reveals how PT Sigma Cemerlang Sinergi's public relations crisis management strategy is to restore post-crisis employee confidence by analyzing crisis management strategies. The concept theory used is the PR crisis management strategy by Firsan Nova (2017) in a book entitled "Crisis Public Relations" and the theory of the role and function of PR from Cutlip-Center-Broom (2010). Qualitative methods are used with primary data through in-depth interviews and secondary data from documentation studies. The informants of this research are Site Manager, Head of Human Resources and General Affairs, and one of the company's permanent employees. The results of the interview data used the coding stage (open-axial-selective coding). The research findings indicate that PT Sigma Cemerlang Sinergi does not have a special public relations division but public relations activities have been carried out. The four stages carried out by PT Sigma Cemerlang Sinergi in overcoming crises (prevention, preparation, action, and recovery). Further research from this research can carry out transferability to different contexts and research subjects.*  
**Keywords:** *Crisis Management, Strategy, Public Relations*

## 1. Pendahuluan

Hampir semua para pelaku bisnis pernah mengalami krisis. Krisis dapat disebabkan dari peristiwa bencana alam, kesalahan manusia, kegagalan peralatan produksi, bahkan kondisi perekonomian suatu negara tersebut. Krisis tidak dapat diprediksi, kehadirannya sangat tidak diinginkan. Tidak ada suatu perusahaan yang kebal terhadap ancaman krisis. Krisis dapat terjadi di dalam perusahaan baik berskala kecil maupun berskala besar dengan sistem manajemen sederhana maupun sistem manajemen kompleks, maka dari itu setiap perusahaan wajib memiliki suatu prosedur operasi standar (*standard operating procedure*) dalam menghadapi krisis (Prayudi, 1998).

Dampak dari krisis dapat mengancam dan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan dan *stakeholder* lainnya. Krisis merupakan suatu peristiwa yang tidak terduga, krisis membutuhkan intervensi perencanaan yang tepat untuk menjamin kelangsungan hidup dan keberlanjutan dalam bisnis. Krisis organisasi melibatkan ancaman bagi bisnis dan membutuhkan keputusan segera dari para pemimpin perusahaan. Terjadinya serangkaian krisis dapat berupa serangan teroris, bencana alam, dan menurunnya kondisi ekonomi yang mengakibatkan

penutupan usaha dini (Doern, R, 2016).

Salah satu perusahaan industri tambang batu bara di Kalimantan Selatan pun tidak luput dari krisis. PT Sigma Cemerlang Sinergi adalah perusahaan investasi nasional Indonesia yang didirikan pada tahun 1999. Sejak 2006 perusahaan telah mulai memperluas usahanya ke konsesi batu bara, di wilayah holang, kabupaten balangan. Krisis terjadi pada awal tahun 2018 (PT Sigma Cemerlang Sinergi, 2012).

Terkendalanya akses untuk membawa bahan produksi dari lokasi tambang menuju tongkang menjadi faktor penyebab perusahaan tidak dapat berproduksi, alasan tertutupnya akses tersebut adalah karena akses jalan menuju tongkang diambil alih oleh perusahaan kelapa sawit sehingga mobil truk tidak dapat melintas. Perusahaan kelapa sawit menutup akses karena perusahaan itu diketahui baru menambah usaha lain, yaitu tambang batu bara. Oleh karena itu, seluruh kompetitor tidak diperbolehkan melintasi jalan tersebut yang merupakan akses satu-satunya untuk menuju ke tongkang. Krisis selanjutnya, PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak dapat mengekspor batu bara sehingga pendapatan perusahaan berkurang. Hal tersebut berdampak kepada hak karyawan yang tidak dapat terpenuhi. Seperti pemberian gaji dan tunjangan yang selalu terlambat setiap bulannya, para karyawan juga tidak bisa

mendapatkan bonus yang biasa mereka dapatkan dari hasil *achievement* (PT Sigma Cemerlang Sinergi, 2019).

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : bagaimana strategi manajemen krisis *Public Relations* PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam mengembalikan kepercayaan? . Tujuan Penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen krisis *public relations* PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam mengembalikan kepercayaan.

## 2. Tinjauan Literatur

Penelitian ini disusun secara sistematis dengan diawali penjelasan konsep *public relations*, manajemen krisis dan temuan dari penelitian terdahulu yang terkait dengan topik yang berkaitan dengan konsep strategi *public relations* dalam manajemen krisis. Selanjutnya uraian penjelasan tentang model dan metodologi penelitian akan direkomendasikan dari hasil kesimpulan yang didapatkan.

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu, yakni; Penelitian yang pertama oleh Wilson, D. (2016). Penelitian ini mengemukakan masalah SOP sebuah perusahaan dalam hal, *planning strategy of management crisis*, sangatlah penting. Upaya *actions* yang

dilakukan pada masa krisis terjadi, dapat menentukan keberlangsungan suatu perusahaan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengeksplorasi strategi manajemen krisis terhadap tiga pemilik usaha kecil yang berbeda industri. Dilakukan di wilayah Tenggara Amerika Serikat dan masing-masing pemilik menjalani bisnis selama lebih dari lima tahun.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggunakan teori manajemen krisis dan teori intervensi krisis. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur dan secara tatap muka. Irisannya dengan penelitian ini terletak dalam penggunaan objek penelitian yang menggunakan perusahaan kecil dan metode penelitian yang digunakan.

Penelitian kedua dari Sekarbuana, Made Widya, I Gusti Agung Alit Setyawati, N. N. D. P. (2018). Strategi yang digunakan adalah adaptif *strategy*. Irisan dari penelitian ini dengan penelitian peneliti terletak pada penggunaan teori strategi dalam mengelola krisis dan metode penelitian yang digunakan. Objek penelitian berbeda.

Penelitian ketiga dari Malinda, T., & Manarung. (2015). Strategi yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Irisan dari penelitian ini dengan peneliti terletak pada penggunaan teori strategi dalam mengelola krisis dan metode penelitian yang digunakan.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah objek penelitian. Penelitian sebelumnya dilakukan di PT PLN (Persero), sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan pertambangan dalam mengelola krisis.

Penelitian terdahulu keempat dari Dwi Putri Loven, Maylanny Christin, A. A. (2016). Krisis terjadi akibat adanya kecelakaan KROL nomor KA 1154 dan KA 1156 Jabodetabek yang disebabkan oleh faktor *human error*. Irisan dari penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah terletak pada metode penelitian. Perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian. *Public Relations*

*Scott M. Cutlip, Allen H. Center, dan Glen M. Broom, (2006)*. Mendefinisikan fungsi manajemen dari *public relations* adalah membangun dan mempertahankan hubungan baik dan bermanfaat antara organisasi atau perusahaan dengan publik yang mempengaruhi sukses atau gagalnya organisasi.

Peran *Public Relations*. Empat peran utama *Public Relations* menurut Nova, F. (2017), yakni; sebagai penghubung pesan atau komunikator kepada publik, Menjaga hubungan baik dengan publik, peran untuk melaksanakan fungsi manajemen dan menjaga citra baik perusahaan.

#### **Fungsi *Public Relations* saat Krisis**

Proses *public relations* dalam berperan saat terjadinya krisis menurut Nova, F. (2017), yakni;

Definisikan Permasalahan, seorang praktisi PR harus dapat mengenal gejala krisis dan penyebabnya. Praktisi PR di tuntut agar mampu memahami masalah yang terjadi; *Planning and programme*, pada tahap ini PR sudah mengetahui krisis yang terjadi dan sudah memiliki rencana dan program pengendalian; *Communication and action*, pada tahap ini PR harus melakukan komunikasi dan aksi sesuai dengan penyelesaian masalah yang terjadi, agar krisis yang timbul tidak semakin parah; *Program evaluation*, PR mengevaluasi kinerja dalam penyelesaian masalah yang terjadi.

#### **Manajemen Krisis**

Krisis adalah suatu kejadian yang dapat menentukan keberlangsungan suatu usaha. Jika krisis terjadi, maka harus segera dilakukan penanganan yang baik dan cepat jika krisis tidak segera ditangani tepat waktu maka akan berdampak buruk terhadap keberlangsungan suatu instansi. Krisis yang akan, sedang, atau sudah terjadi tidak dapat diprediksi datangnya. Maka setiap pelaku usaha kecil maupun besar harus memiliki perencanaan yang baik serta dapat memahami krisis dari segala faktor manajemen krisis sangat berperan penting di dalam suatu organisasi apabila mengalami krisis.

Manajemen krisis merupakan serangkaian faktor yang dirancang untuk memerangi krisis dan untuk mengurangi kerugian yang

ditimbulkan untuk mencegah atau mengurangi hasil negatif dari krisis sehingga dapat melindungi organisasi, *stakeholder*, bahkan industri dari kerusakan (Krisyanto, 2015).

### **Faktor Penyebab Krisis**

Menurut Nova, F. (2017). Terdapat sembilan jenis krisis berdasarkan penyebabnya, yaitu; Krisis karena bencana alam, krisis karena kecelakaan industri, krisis karena produk yang kurang baik, Krisis karena persepsi publik, krisis karena hubungan kerja yang buruk, krisis karena kesalahan strategi bisnis, krisis karena terkait masalah criminal, krisis karena pergantian jabatan, dan krisis karena persaingan bisnis.

Tahapan Krisis dalam Perusahaan

Krisis dapat memiliki siklus kehidupan. Durasi lama atau tidaknya suatu krisis tergantung dari penanganan krisis itu sendiri. Krisis tidak terjadi secara tiba-tiba. Biasanya kemunculan krisis ditandai dengan gejala, tetapi gejala krisis muncul kadang tidak dapat dilihat atau diprediksi. Menurut Pratt, A. M. G. and C. B. (2012). *Case Studies in Crisis Communication*. Routledge. *international perspectives on hits and misses*. Krisis dapat dianalogikan seperti tahapan kehidupan, yakni kehamilan, kelahiran, pertumbuhan, kedewasaan, penurunan (kematian). Berikut penjelasan tahapan krisis tersebut;

- 1) Tahap *Crisis Build Up*. Fase ini merupakan kemunculan gejala atau tanda-tanda krisis.
- 2) Tahap *Crisis Breakout* atau *Acute Crisis*. Fase ini telah terjadi kejadian yang menyebabkan perusahaan mulai mengalami kerugian.
- 3) Tahap *Abatement* (peredaan) atau *Chronic Crisis Stage*. Pada tahap ini sering disebut juga sebagai tahap transisi suatu organisasi berusaha untuk menangani atau berusaha kembali ke keadaan semula dan melakukan perubahan-perubahan penting.
- 4) Tahap *Crisis Resolution Stage*. Tahap ini terdapat tanda-tanda penyelesaian akhir yang menandakan bahwa krisis tidak lagi merupakan ancaman bagi organisasi.

### **Perencanaan Manajemen Krisis**

Tujuh komponen *crisis of management planning* yang harus diperhatikan menurut Prayudi. (1998); Tentukan mekanisme krisis. Manajemen berperan untuk meninjau kembali divisi yang rentan menimbulkan krisis; Identifikasi khalayak terpengaruh. Siapa saja yang terkena dampak langsung dan tidak langsung saat krisis; Prosedur yang harus diikuti selama krisis. Seperti pengendalian krisis meliputi *list* yang harus segera dikerjakan, pengendalian krisis *crisis management team and communication procedures*; Pembentukan tim manajemen krisis.

*formation of a crisis management team* harus mempertimbangkan fungsi dari *public relations, law and productions; Crisis of communication plan*. Meliputi siapa saja yang akan ditunjuk menjadi juru bicara dan mengontrol informasi yang penting; *Crisis evaluation*.

### **Upaya Menanggulangi Krisis**

Tujuh Langkah-langkah dalam menanggulangi krisis menurut Kasali, R. (2003) yakni; Identifikasi krisis. Sebelum proses identifikasi, *public relations* harus terlebih dahulu melakukan proses penelitian. Tahap ini merupakan suatu awal untuk mengetahui permasalahan dengan melihat faktor apa yang menyebabkan krisis terjadi;

Analisis Krisis. *Public Relations Officer* harus melakukan analisis dari data yang telah diperoleh sebelum melakukan komunikasi. Jadi tugas *public relations* selanjutnya adalah menganalisis krisis yang dilakukan. Proses analisis krisis dilengkapi dengan formula 5W+1H. Dengan proses penjabaran yang terstruktur untuk mengetahui penyebab sampai dengan pemecahan masalah; Isolasi Krisis. Krisis yang terjadi harus segera diisolasi, agar krisis tidak menyebar dan berkepanjangan sehingga berdampak buruk bagi instansi. Tahap ini merupakan tahapan pencegahan meluasnya krisis ke berbagai sektor di perusahaan; Pilihan strategi. Sebelum

pengambilan langkah pengendalian krisis.

Suatu organisasi harus menetapkan strategi tepat. Terdapat tiga strategi, yaitu: *defensive strategy* (mengulur waktu, tidak berbuat sesuatu, dan bertahan dengan kuat). *Adaptive strategy* (perubahan dalam kebijakan, *modify operations, compromise, and straighten the image*). *Dynamic strategy* (bersifat besar-besaran dan biasanya mengakibatkan perubahan dalam *company profile and character*); Program pengendalian. Program pengendalian merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi yang telah dirumuskan pada tahap sebelumnya.

Strategi *Public Relations* dalam Merespons Krisis

Perusahaan diwajibkan untuk selalu memiliki *planning* dan SOP khusus dalam menghadapi ancaman krisis, perusahaan juga dituntut untuk selalu sigap dan tepat dalam pengambilan keputusan dalam menangani krisis. *Public relations* dituntut untuk cakap membaca situasi, perusahaan harus memiliki *contingency planning* dalam menghadapi krisis. Berikut enam langkah yang harus diambil bila pencegahan krisis tidak berhasil menurut Nova, F. (2017). Yakni;

- 1) Melakukan penilaian penyebab krisis secara objektif.
- 2) Melakukan pembacaan waktu kapan krisis akan berakhir,

- 3) apakah memiliki resiko jangka panjang atau fenomena sesaat.
- 4) Memperhitungkan dampak krisis dengan teliti.
- 5) Fokus dengan langkah penyelesaian masalah.
- 6) Cermat melihat setiap peluang yang ada untuk menyelesaikan krisis yang terjadi.
- 7) Bertindak (*actions*). Semakin cepat bertindak maka *cash-flow* perusahaan akan terlindungi.

### Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen krisis yang telah diterapkan oleh PT Sigma Cemerlang Sinergi. Krisis yang terjadi telah mengakibatkan ketidakpercayaan pegawai terhadap perusahaan sehingga berdampak pada produktivitas perusahaan yang menurun. Oleh karena itu, krisis tersebut harus segera ditangani agar tidak berdampak lebih luas. Gambar 1 menunjukkan kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran  
Sumber: Olahan data peneliti

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif bertujuan untuk menghasilkan suatu uraian yang mendalam tentang ucapan, tulisan, atau *behavior* yang dapat diamati dari suatu *individuals, groups, communities, and an organization*, tertentu dalam suatu *context setting* tertentu yang dikaji (Danim, 2002). Penelitian kualitatif meyakini bahwa kebenaran bersifat dinamis dan dapat mudah ditemukan di dalam komunikasi interaksi sosial. Selain itu, dalam tahapan kualitatif, penelitian ini menunjukkan pola *nonlinear* atau *icyclical*.

Berikut tahapan penelitian kualitatif menurut Danim, S. (2002), Yakni meliputi;

- 1) Penentuan topik penelitian.
- 2) Penyusunan rencana penelitian.
- 3) Pengumpulan, pengolahan, analisis data.
- 4) Penulisan laporan. Penelitian deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan fenomena sosial. Bersifat gambaran lengkap meliputi pengaturan sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat di dalam penelitian.

Pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Informan ahli pertama dari wawancara mendalam adalah *Site Manager* PT Sigma Cemerlang Sinergi yang bernama Bapak Hendri Soesatyo. Beliau berusia 55 tahun

dan sudah bekerja selama 20 tahun dari awal berdirinya perusahaan tersebut. Informan ahli ke dua dalam penelitian ini ialah Bapak Ramaji Raharjo selaku Kepala *Divisi Human Resource and General Affair* (HRGA).

Wawancara dilakukan kepada beliau karena krisis yang terjadi merupakan tanggung jawab dari bagian tersebut. Bapak Ramaji Raharjo bekerja selama 15 tahun di PT Sigma Cemerlang Sinergi. Wawancara tersebut dilakukan untuk mengetahui aktivitas PR serta keberhasilan strategi yang dilakukan. Informan pendukung yang sekaligus informan ke tiga ialah Bapak Haedar Haris selaku karyawan tetap yang sudah bekerja selama 10 tahun di PT Sigma Cemerlang Sinergi. Wawancara pada informan pendukung dilakukan untuk mengetahui bagaimana keberhasilan strategi manajemen krisis yang dilakukan perusahaan menurut karyawan PT Sigma Cemerlang Sinergi.

Analisis data hasil wawancara dilakukan dengan proses koding agar dapat lebih mudah dipahami. Metode - pengolahan data melalui proses koding (*open-axial-selective coding*) yang dikembangkan oleh Corbin & Strauss (Wilson, D. 2016).

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

Penelitian ini menemukan bahwa telah terjadi krisis pada PT Sigma Cemerlang Sinergi pada tahun

2018—2019. Akan tetapi, divisi HRGA telah melakukan manajemen krisis untuk mengantisipasi dampak yang ditimbulkan akibat krisis yang terjadi. Manajemen krisis merupakan pendekatan yang terstruktur dalam suatu penanganan peristiwa dengan tujuan memberikan strategi komunikasi yang tepat agar informasi yang disampaikan kepada khalayak dapat diterima dengan cepat dan membantu mengurangi kerugian atau risiko.

Terbentuknya suatu manajemen krisis tidak terlepas pada tahapan krisis itu sendiri. Hal tersebut erat kaitannya dengan strategi dalam program tahapan krisis yang telah tertuang, sehingga HRGA dapat membentuk manajemen krisis secara efektif dan efisien, seperti konsep atonomi krisis yang dikemukakan oleh murray, a (dalam sekarbuana, Made Widya, I Gusti Agung Alit Setyawati, N. N. D. P. 2018). Berikut uraiannya; Perencanaan Manajemen Krisis

Perencanaan manajemen krisis yang dilakukan HRGA PT Sigma Cemerlang Sinergi adalah mengidentifikasi krisis sebelum krisis itu datang sehingga krisis tersebut dapat diantisipasi. Perencanaan manajemen krisis yang dilakukan adalah dengan membuat strategi perencanaan prakrisis, upaya penanggulangan krisis, dan penyelesaian krisis.

Strategi Perencanaan Prakrisis PT Sigma Cemerlang Sinergi

merupakan perusahaan dalam skala kecil. Usaha kecil bisnis tentunya mempunyai resiko di dalam menghadapi krisis dengan strategi pada awal perencanaan pembukaan bisnis harus mengidentifikasi krisis yang mungkin timbul nilai memahami dan cara mengatasi situasi krisis yang kira-kira akan terjadi. Strategi memang merupakan hal pertama yang ditentukan dalam manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan.

Pertimbangan dalam membuka bisnis atau usaha adalah harus mempertimbangkan perencanaannya. Perencanaan merupakan aspek yang paling penting dalam suatu usaha. Selain itu, aspek lainnya terdapat dalam *finance cashflow*. Berapapun modalnya perlu dilakukan *cashflow* suatu perencanaan keuangan yang memang akan bisa membaca dari sisi kapan *return back* modal utamanya. Hal itu paling penting hingga akhirnya nanti terbuka beberapa aset yang menjadi hak aset tetapnya, berapa pengeluaran dari suatu operasionalnya, karyawannya, dan sebagainya. Hal itu yang dikatakan perencanaan awal. Perencanaan awal yang dimaksud adalah *cashflow* yang menjadi pendukung suatu modal.

Sesuai dengan penjelasan Bapak Hendri Soesatyo selaku informan ahli pertama dalam penelitian ini.

“Untuk bertahan dari ancaman krisis yang terjadi, *we're trying*

*to make very accountable calculations with finance division*, terkait hal seberapa lama perusahaan dapat bertahan dari krisis yang berlangsung, *so we can search immediately problem solving for ongoing problems*. Yang dimaksud *accountable* adalah adanya prinsip-prinsip sederhana karena perusahaan bergerak di bidang produksi yang menghasilkan minyak bumi ini dari alam atau batubara. Perusahaan hanya menjaga tentunya dari sisi tenaga. Perusahaan selalu menjaga personil-personil inti agar tetap bisa survive. Personil-personil itu merupakan aset yang menunjang perusahaan sehingga perlu dipertahankan. Kami melakukan dan menjaga kekuatan *finance* yang diperhitungkan untuk bertahan dari kondisi krisis karena pendapatan merupakan prinsip dari seorang pegawai yang memiliki keluarga yang memang harus survive dengan hidupnya. Untuk itu, kami coba pertahankan sisi pendapatan seorang pegawai tersebut. Hal tersebut merupakan hal yang paling pokok supaya apapun bentuk kepercayaan mereka tetap terjaga untuk semangat kerjanya” (*key informan*).

Penjelasan informan ahli pertama menunjukkan bahwa keberhasilan PT Sigma Cemerlang Sinergi mengatasi krisis yang dialami tidak lepas dari kepercayaan karyawan yang terus dijaga oleh perusahaan. Tak hanya kepercayaan namun semangat kerja karyawan juga terus dipelihara. Meskipun perusahaan merasa strategi yang dilakukan saat terjadi krisis merupakan strategi standar sebuah perusahaan dalam menjalani bisnis, namun nilai lebihnya adalah pada tidak adanya praktisi khusus *public relations* yang ditugaskan untuk menangani krisis tersebut. Hal ini karena perusahaan memperhitungkan sisi keuangan yang tidak dapat berbuat lebih banyak dari memanfaatkan divisi yang telah ada di perusahaan.

Berikut penjelasan dari informan ahli kedua, Bapak Ramaji Raharjo selaku Kepala Divisi *Human Resource and General Affair* (HRGA):

“Melihat dari sisi *finance*, harus tetap kami perhitungkan, tidak adanya divisi PR khusus dikarenakan kami berusaha menekan pengeluaran perusahaan. Untuk strategi perusahaan sudah melakukan perencanaan suatu strategi untuk kondisinya yang mendesak dan tidak dapat diduga kapan terjadi, planning pada perusahaan sangatlah penting. Semua perusahaan

saya yakin punya strategi itu sehingga dapat dikatakan bahwa hal itu merupakan aspek yang penting dan itu hal yang standar terutama kata kuncinya tentunya dari sisi *finance* paling penting.

Hal kedua adalah dari sisi alat. Alat tentunya merupakan aset dari sebuah perusahaan. Alat-alat pokok yang memang digunakan untuk menghasilkan suatu produksi itulah yang kami jaga, berupa *maintenance*-nya dan operasionalnya. Alat itu dahulu memang bukan merupakan alat pokok atau alat pendukung yang dinonaktifkan agar biayanya tidak berjalan hingga menunggu proses krisis berakhir. Dengan kondisi seperti itulah, perusahaan mencoba berprediksi walaupun secara hasil produksinya pelan-pelan atau minimalisir karena memang kondisi krisis tersebut.

Hal Ketiga dari sisi Internal karyawan. Perusahaan tentunya sangat menjaga hubungan baik serta komunikasi didalam organisasi karena karyawan adalah aspek vital dalam organisasi” (informan 1).

Krisis yang terjadi pada PT Sigma Cemerlang Sinergi sudah melewati siklus prodromal (tanda-tanda awal krisis), namun belum

sampai ke siklus akut. Dampak krisis yang terjadi mulai dari turunnya pendapatan perusahaan akibat turunnya harga komoditas dan kendala pada akses jalan utama tambang menuju Tongkang sehingga perusahaan tidak dapat memproduksi selama kurang lebih satu tahun. Dampaknya pada keterlambatan gaji karyawan yang kemudian berimbas pada berhentinya beberapa karyawan yang dinilai berpotensi dan dianggap sebagai aset bagi perusahaan. Mereka tidak ingin kontraknya diperpanjang dan pindah ke perusahaan lain yang merupakan lawan dari PT Sigma Cemerlang Sinergi. Diantaranya divisi marketing yang memiliki banyak konsumen loyal kepadanya, sehingga perusahaan jadi kehilangan beberapa konsumen yang loyal kepadanya. Selanjutnya adalah kepala bagian produksi yang sangat handal.

Langkah awal yang dilakukan oleh PT Sigma Cemerlang Sinergi adalah melakukan kordinasi dengan manajemen dan memberitahu hasilnya kepada karyawan. Selain itu, divisi HRGA sudah melakukan pertemuan dengan karyawan dan semua divisi untuk memberikan konfirmasi dan klarifikasi atas masalah yang terjadi dan solusi yang akan dilakukan oleh perusahaan. Hal yang dilakukan PT Sigma Cemerlang Sinergi dalam bertahan dari krisis adalah bekerja keras demi keberlangsungan hidup perusahaan dan para pegawai, efisiensi, berpikir

kritis, dan berpikiran terbuka. Faktor keberhasilan menjalankan strategi mengembalikan karyawan adalah dengan selalu memberikan *human touching* kepada seluruh pegawai karena hal itu dipercayai dapat memiliki manfaat dalam menghadapi krisis yang terjadi.

Setelah krisis teridentifikasi atau perusahaan mengalami krisis, yang paling penting di sini pihak yang berperan adalah pihak manajemen. Pihak manajemen melakukan langkah-langkah, seperti pertama kerja keras dalam artian kerja ekstra. Setelah mengalami krisis, ada beberapa unit yang dipangkas dan berarti dalam satu unit itu akan ada satu tambahan pekerjaan tentunya dengan satu kepala divisi itu mungkin ada penambahan *jobdeks*. Karena unit-unit yang ada di bawahnya yang masih dapat dipangkas akan di-*cut* oleh manajemen.

Langkah kedua adalah melakukan efisiensi. Setiap aspek pada perusahaan dilakukan efisiensi oleh manajemen yang juga diterapkan bukan hanya di *operation cost*, melainkan juga di *fix cost* yang meliputi biaya-biaya yang timbul di setiap bulannya. Langkah ketiga adalah berpikir secara kritis. Apabila perusahaan membuat sebuah *project plan* ataupun perencanaan, manajemen harus dapat menempatkan perusahaan di dalam situasi atau kondisi terburuk yang kemungkinan akan dihadapi.

Manajemen pun harus berpikiran secara terbuka untuk bertahan dalam situasi krisis. Termasuk membuka diri pada pihak lain yang mau masuk ke dalam perusahaan.

Hal yang paling utama untuk strategi yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan keparahan krisis adalah perusahaan melakukan efisiensi. Dalam artian profit tetap, tetapi biaya turun. Selain itu, perusahaan akan melakukan *cut off* yang tentunya untuk biaya-biaya yang mungkin dapat di-*cut off*.

Manajemen juga selalu menumbuhkan rasa kepercayaan dalam karyawan dengan melakukan lobi kepada karyawan. Tugas divisi HRGA adalah melakukan *lobbying* kepada karyawan-karyawan agar karyawan bisa percaya kembali kepada perusahaan dan bisa tetap bekerja dengan tidak turun etos kerjanya atau semangat kerjanya tidak turun. HRGA ini pada saat krisis terutama yang dihadapi perusahaan dan akan mengakibatkan rasa kepercayaan diri dari kepercayaan itu turun sangat penting karena HRGA yang akan melakukan komunikasi dan akan menjembatani apa yang perusahaan inginkan dan apa yang karyawan inginkan. Kegiatan tersebut diharapkan mendapatkan titik temu atau *win-win solution*.

Manajemen mencoba untuk menumbuhkan rasa kepercayaan diri kepada karyawan. Karyawan harus

tetap semangat dan dia harus tetap yakin bahwa perusahaan yang dia tempati bekerja adalah perusahaan yang bisa menghasilkan sesuatu dan perusahaan ini akan bisa bertahan dalam terpaan krisis. Dengan begitu, bahwa dia yakin bahwa suatu saat keadaan akan pulih dan operasi perusahaan maupun kegiatan-kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan normal.

Proses penyelesaian krisis yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan manajemen krisis. Manajemen krisis dilakukan untuk dapat menangani krisis yang datang melanda perusahaan, komunikasi ini diharapkan dapat memperbaiki kepercayaan karyawan kepada perusahaan. Penyelesaiannya krisis menggunakan *management plan*. tujuannya yakni untuk mampu bertahan dari berbagai dampak buruk dari krisis yang terjadi. Saat penyelesaian *crisis*, dibutuhkan indera yang peka terhadap masalah yang timbul, dengan mem-*breakdown* langkah-langkah umum tersebut menjadi langkah-langkah yang lebih operasional, memberikan masukan dengan rumusan untung ruginya, danantisipasi *crisis* yang dilakukan menggunakan langkah *statiscal planning and risk management*.

Keberhasilan dari strategi PR yang dilakukan dalam manajemen krisis dianalisis berdasarkan tanggapan dari karyawan tetap PT Sigma Cemerlang Sinergi. Informan

pendukung menilai HRGA di perusahaan sudah cakap dalam menangani krisis karena sudah lama bekerja di perusahaan sehingga mereka ahli dalam menjalankan tugas. Saat terjadi krisis, strategi yang dilakukan sudah tepat dan sesuai dengan harapan para karyawan.

Penjelasan dari informan ke tiga Bapak Haedar Haris selaku karyawan tetap, bekerja selama 10 tahun di PT Sigma Cemerlang Sinergi:

“Sebagai contoh, ketika ada masalah biasanya HRGA akan menghubungi kami untuk dialog dengan manajemen. Memang tidak semuanya karyawan yang diundang dalam melakukan pertemuan. Akan tetapi, menurut karyawan perusahaan, cara tersebut sudah tepat. Hasil dari pertemuan tersebut biasanya akan diterima oleh seluruh karyawan dalam bentuk selebaran atau info di WhatsApp Group. Hal itulah yang dilakukan HRGA perusahaan agar masalah atau krisis yang terjadi tidak sampai diberitakan oleh media. Hal itulah yang dilakukan untuk menjaga kepercayaan di mata para karyawan salah satunya adalah mengadakan pertemuan. Selama ada kejelasan dari pihak manajemen, masalah yang ada di perusahaan dan berkaitan dengan karyawan dapat ditangani karena beberapa karyawan hanya butuh kejelasan dan informasi dari pihak manajemen. Karyawan akan marah jika gaji diterima tidak

tepat waktu dan tidak ada kejelasan. Mereka akan maklum dengan alasan perusahaan yang tidak membayarkan gaji karyawan dengan tepat waktu dan bukan merupakan kesalahan murni perusahaan" (informan2).

Penanggulangan krisis oleh divisi HRGA diterima dengan baik oleh karyawan. Personil di divisi HARGA dianggap sangat *talkactive* dan *informative*. Informasi yang ada tidak pernah ditutupi dan apabila karyawan bertanya akan selalu mendapat tanggapan dengan baik dan cepat. Harapan karyawan terhadap manajemen perusahaan saat menyelesaikan krisis adalah pihak manajemen perlu bertanya kepada karyawan karena karyawan biasanya memiliki solusi untuk menangani masalah tersebut, seperti akses, pengetahuan, atau pengalaman.

Berikut ini adalah upaya menanggulangi krisis yang dilakukan oleh PT Sigma Cemerlang Sinergi.

(1) *Crisis identifications*. Didalam *work practices HRGA* perusahaan pada saat awal kemunculan krisis segera melakukan langkah peng-identifikasi masalah yakni, suatu langkah didalamnya terdapat pada tahapan *pro alert*. Fungsi *HRGA* dalam langkah ini langsung melakukan pencarian informasi atas penyebab krisis, dengan segera melakukan *coordination* dan *confirmation* fakta dan data dilapangan. Hal tersebut merupakan salah satu proses kerja

HRGA dalam membantu manajemen untuk menanggapi keluhan yang berasal dari para pekerja dan juga membantu perusahaan dalam berjaga-jaga menghadapi kemungkinan terburuk. Melalui tahapan identifikasi, Persiapan dilakukan dengan bersikap waspada terhadap situasi yang terjadi. Fungsi PR dalam hal ini merupakan penggerak dari *signal* yang diterima berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan.

(2) Analisis Krisis, analisis terhadap hasil identifikasi yang dilakukan pada tahapan sebelumnya diharapkan dapat memberikan pengembangan informasi melalui formula yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa penggunaan formula 5W+1H merupakan suatu cara untuk dapat mengungkapkan dan mengembangkan secara mendalam, sistematis, deskriptif, dan informatif mengenai krisis yang terjadi. Hal tersebut di aplikasikan ke dalam *crisis management strategy* PT Sigma Cemerlang Sinergi. Kegiatan analisis yakni, suatu hasil dari penggabungan kegiatan analisis krisis dengan kegiatan identifikasi karena HRGA beranggapan bahwa analisis krisis merupakan satu kesatuan dari identifikasi sehingga ketika mendapatkan informasi atau data di lapangan pada kegiatan identifikasi, maka akan langsung dilakukan analisis. PT Sigma Cemerlang Sinergi menggabungkan

kegiatan analisis krisis dengan *crisis identification*. Berdasarkan fakta yang diperoleh, penyebab krisis PT Sigma Cemerlang Sinergi bermula pada tahun 2018. Salah satu penyebabnya yakni menurunnya harga batu bara sehingga mempengaruhi faktor pendapatan perusahaan. Faktor kedua terjadi karena timbul dari adanya dampak penutupan akses jalan utama produksi menuju tongkang sehingga perusahaan tidak dapat berproduksi.

(3) Setelah masa krisis atau pasca krisis, terjadinya keterlambatan dalam hal pembayaran gaji karyawan yang berdampak pada ketidakpercayaan karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan masalah tersebut, perlu adanya *recovery strategy* untuk memulihkan keadaan normal dan beroperasi kembali.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dalam fungsi PR, PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak melakukan isolasi krisis pada situasi yang terjadi. Manajemen PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak mengetahui tujuan dari adanya karantina dari situasi krisis. Kegiatan isolasi diartikan sebagai hal yang penting seperti pendapat, Renald Kasali (2003) bahwa isolasi krisis merupakan upaya pencegahan krisis agar tidak menyebar luas. Perusahaan dapat melakukan karantina terhadap krisis yang terjadi saat karyawan mengetahui gajinya tidak terbayarkan sesuai dengan waktunya. Selain itu, terjadi pula

kelumpuhan produksi akibat terhambatnya pasokan bahan baku. Kelumpuhan operasional akibat hal tersebut terjadi dapat memungkinkan krisis menyebar, karena bagi suatu perusahaan kelancaran dalam keberlangsungan operasional sebagai hal utama yang perlu dijaga dan dilindungi.

#### (4) Strategi Pemulihan Krisis.

Hal yang dilakukan PT Sigma Cemerlang Sinergi adalah meminta manajemen untuk memberikan pernyataan kepada perwakilan karyawan bahwa gaji akan mengalami keterlambatan. Selain itu, manajemen membuat pernyataan permohonan maaf kepada para karyawan. Hal tersebut dianggap bijak dalam penyikapan. HRGA selalu berusaha komunikatif dan memberikan informasi terupdate secara transparan terhadap karyawan.

#### (5) Pengendalian Program.

Adalah sebagai langkah dalam melakukan penerapan pascakrisis, program pengendalian dilakukan dalam upaya mencegah krisis akan datang kembali. Krisis yang terjadi memang disebabkan pada terhambatnya kiriman bahan baku untuk dapat diolah, PT Sigma Cemerlang Singergi diharapkan dapat lebih tanggap dalam melakukan sesuatu. Pihak manajemen, menilai program pengendalian dengan strategi pemulihan tidak berbeda. Didalam kedua program tersebut digunakan pada tahap krisis berlangsung.

Perbedaan hanya terdapat pada tujuan, jika pemulihan strategi lebih bertujuan kepada pemulihan keadaan agar perusahaan dapat beroperasi normal kembali pasca krisis.berbeda dengan Program pengendalian bertujuan untuk karyawan perusahaan bisa menghilangkan rasa kecewa terhadap perusahaan dengan mengadakan event berupa gathering bersama keluarga besarr, hal ini dilakukan agar karyawan dapat lebih rileks pasca krisis yang terjadi pada November hingga Desember 2018.

Pengendalian Program dalam tahap pemulihan memiliki tujuan agar mampu menerapkan kebijakan pasca krisis, dalam tahap ini yakni untuk pengembalian motivasi kerja karyawan. Di dalam program ini dapat di uraikan tahapan-tahapan krisis yang dilakukan oleh PT Sigma Cemerlang Sinergi. Langkah-langkah tersebut yakni, *Crisis identifications, crisis analysis, crisis isolation, adaptive strategy, controlling program*. Akan tetapi, isolasi krisis tidak dipraktikkan saat melakukan manajemen krisis. Hal itulah yang menyebabkan beberapa karyawan memutuskan untuk keluar dan tidak melanjutkan kontraknya yang salah satu penyebabnya adalah adanya informasi kekecewaan beberapa karyawan terhadap manajemen perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah *reparation*. *Reparation* dalam hal ini perusahaan harus mempunyai krisis manajemen *plan*. Perusahaan harus

membuat langkah-langkah, yakni dengan perusahaan menyiapkan tim yang andal atau SDM yang berkualitas. Hal itu dapat dilakukan dengan *training*, diskusi, seleksi, dan harus juga merencanakan sistem komunikasi perusahaan. Lalu ada juga respons.

Respons atau tindakannya adalah menstimulasikan apabila krisis terjadi. Jadi, HRGA dapat mensimulasikan dalam perusahaan itu apabila krisis terjadi dan apa yang perusahaan butuhkan. Kemudian melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan secara cepat untuk mengatasi krisis. Tahap berikutnya adalah evaluasi. Pada tahap evaluasi ini tindakan dinilai dan ditentukan, apa yang telah dilakukan oleh perusahaan di dalam penanganan krisis itu benar atau salah.

Prosesnya perusahaan akan mengidentifikasi krisis tentunya sebelum krisis itu datang sehingga pihak perusahaan diharapkan dapat melakukan antisipasi. Strateginya mulai dari perencanaan pra-krisis. *Planning* dibuat dengan simulasi apabila krisis itu datang dan di dalam itu juga dibuat upaya-upaya yang dilakukan untuk penanggulangan krisis. Lalu sebagai hasil adalah bagaimana menyelesaikan krisis itu. Komunikasi krisis itu tentunya akan dilakukan oleh PR di dalam komunikasi yang dilakukan apabila krisis itu sedang datang di dalam perusahaan dan komunikasi ini akan berlangsung di dua arah tentunya.

Karena apabila krisis itu datang ada masalah internal dan masalah eksternal. Komunikasi internal adalah bagaimana cara manajemen mengomunikasikan masalah diantara dua pihak. Kedua belah pihak di sini adalah pihak perusahaan dan pihak karyawan. Apa yang perusahaan inginkan? Dan apa yang karyawan inginkan? Pada saat itu diharapkan akan menghasilkan *win win solution*. Dalam pihak eksternal juga mungkin, ada beberapa vendor, ada beberapa rekanan yang akan coba dikomunikasikan antara perusahaan dan pihak eksternal.

Penyelesaiannya tentunya harus memiliki *management plan* untuk menghadapi level krisis dari berbagai tahap yang mungkin terjadi. Setelah dibuat kemudian disimulasikan, bagaimana cara menghadapi atau mengatasi permasalahan tersebut. Kepekaan terhadap masalah-masalah yang timbul dan berharap bisa dapat mengetahui masalah yang akan timbul sebelum terjadi dibutuhkan. Setelah masalah diketahui kemudian mem-*breakdown* langkah-langkah tersebut.

Langkah-langkah yang direncanakan menjadi langkah-langkah yang lebih konkrit dan dituangkan di dalam langkah-langkah operasional. Dan tentunya HRGA akan memberikan masukan dengan rumusan untung-ruginya. Antisipasi krisis dilakukan didalam langkah perencanaan strategi dan

manajemen krisis yang perusahaan sudah buat untuk menghadapi krisis yang terjadi. Setiap usaha bisnis, apakah itu kecil atau besar, pasti mempunyai resiko juga untuk menghadapi krisis yang tentunya berbeda-beda. Jika usaha bisnis kecil dengan resiko yang kecil, jika usaha besar dengan resiko yang lebih besar. Strareginya adalah pada awal sebelum buka usaha atau pembukaan bisnis, manajemen perlu mengidentifikasi krisis yang mungkin timbul. Lalu manajemen menilai atau memahami dan diharapkan mendapatkan cara menghadapi strategi krisis yang kira-kira akan terjadi. Kemampuan strategi PR digunakan untuk dapat mengidentifikasi, masalah-masalah apa saja yang timbul, dan bagaimana cara mengatasinya.

Penanggulangan krisis memerlukan suatu tim khusus. Saat menanggulangi krisis, personil-personil inti yang memang harus dijaga karena itu modal dari sisi personal. Kemudian yang ke dua, dari sisi alat. Alat-alat utama perlu juga dijaga. Ke tiga, perusahaan membelanjakan tentunya bahan-bahan yang memang mendukung alat utama dan sisi personal inti. Pada sisi personalia dari personal inti tersebut mereka selalu bersiaga, selalu memang apapun kondisinya, tetap menjaga produktivitas sesuai kompetensi dan sesuai kemampuan, baik dari sisi alat, dari sisi bahan.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil data yang diperoleh dapat di simpulkan bahwa manajemen krisis yang dilakukan oleh PT Sigma Cemerlang Sinergi berhasil mengembalikan kepercayaan pegawai akibat krisis yang terjadi. Terdapat empat strategi manajemen krisis pada empat tahapan krisis yang dilakukan oleh Manajemen, yakni pre-alert tergolong dalam tahap identifikasi dan analisis, pelaksanaan program, program pengendali tergolong pada tahap strategi pemulihan, Strategi yang dilakukan oleh pihak manajemen berbeda dengan konsep yang digunakan, salah satu konsep yakni, isolasi krisis. PT Sigma Cemerlang Sinergi tidak melakukan isolasi krisis saat terjadinya kerisis. karena pihak manajemen tidak memahami konsep tersebut didalam situasi tersebut. Selain itu, ada beberapa strategi yang PT Sigma Cemerlang Sinergi lakukan dalam mengembalikan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, yaitu membuat empat tahapan (*preventions, preparations, actions, dan recovery*).

Dalam menghadapi situasi krisis, PT Sigma Cemerlang Sinergi telah melakukan beberapa strategi yang dianggap berpotensi meminimalisir krisis yang terjadi. Dari sekian banyak strategi yang ditawarkan, *adaptive strategy* menjadi strategi yang paling tepat untuk diterapkan. Strategi adaptif

melakukan modifikasi operasional, kompromi, dan pengalihan fasilitas yang tertuang dalam program kerja PR sehingga strategi yang direalisasikan dalam menghadapi situasi krisis dirasa cukup efektif karena berdasarkan data yang diperoleh bahwa perusahaan dapat mengatasi krisis, bertahan dan beroperasi hingga saat ini.

Evaluasi yang dilakukan, yaitu mempelajari krisis yang terjadi sebagai bahan pembelajaran untuk perusahaan agar krisis tidak terjadi kembali.

Memprediksi kemungkinan-kemungkinan krisis yang akan terjadi. HRGA menjadi lebih peka terhadap situasi yang akan mengancam perusahaan dan selalu memperhitungkan keputusan yang akan diambil agar tidak salah dalam mengambil langkah. Penelitian lanjutan dari penelitian ini dapat melakukan transferabilitas pada konteks dan subjek penelitian yang berbeda penelitian ini dapat dilakukan komparasi mengenai strategi penyelesaian krisis pada perusahaan besar dan perusahaan kecil agar dapat mengetahui perbedaan dan langkah-langkah yang dilakukan PR sesuai dengan bentuk perusahaan tempatnya bekerja.

#### Daftar Pustaka

- Coombs, W. T. (2007). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*, 1–14.
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and Crisis Management: The Experiences of Small Businesses during the London 2011 Riots. *International Small Business Journal*, 34(3): 276. <http://isb.sagepub.com/content/34/3/276>
- Danim, S. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif* (II). CV Pustaka Setia.
- Jefkins, F. (2018). Public relations for management success. In *Public Relations for Management Success*. Routledge.
- Kasali, R. (2003). *Manajemen Public Relations: konsep dan aplikasinya di Indonesia*. pustaka utama grafiti.
- Krisyanto, R. (2015). *Public Issue & Crisis Management: pendekatan critical public relations*. Kencana Prenada Media Group.
- Morissan. (2010). *Manajemen Public Relations: Strategi Menjadi Humas Profesional* (1st ed.). Kencana.
- Dwi Putri Loven, Maylanny Christin, A. A. (2016). Crisis Management Strategy Public Relations of PT KAI Commuter. *E-Proceeding of Management*. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/123456789/96>  
<http://www.jcomm.unram.ac.id/index.php/jcomm/article/view/61>

- Malinda, T., & Manarung. (2015). Strategi Divisi *Public Relations* dalam Manajemen Krisis (Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Manajemen Krisis Divisi Public Relations PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara). *Public Relations, SP-Communication*. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/53992>
- Nova, F. (2017). *Crisis Public Relations*. rajawali pers.
- O'Reilly, D., Leitch, Claire M, R. T. H., & Lamprou, E. (2015). *Leadership, authority and crisis: Reflections and future directions. Leadership, II*, 489–499. <https://doi.org/10.1177/1742715015596641>
- Purnawaningwulan, M. M. (2011). *Public Relations dan Manajemen. UNIKOM, 11 No. 2*.
- Prayudi. (1998). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Menghadapi Krisis. *Paradigma*.
- PT Sigma Cemerlang Sinergi. (2019). *Koding*.
- PT Sigma Cemerlang Sinergi. (2012). *Comp prof*. <http://103.87.161.193/portal/detailPerusahaan/6811?jp=1>
- Pratt, A. M. G. and C. B. (2012). *Case Studies in Crisis Communication*. Routledge.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ruslan, R. (2014). Manajemen *Public Relations* dan Komunikasi. In *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi* (II). PT Raja Grafindo Persada 0.
- Scott M. Cutlip, Allen H. Center, G. M. B., & Sha, B.-L. (2013). Cutlip and Center's Effective Public Relations. In *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Amsterdam [etc.] Pearson Education.
- Sekarbuana, Made Widya, I Gusti Agung Alit Setyawati, N. N. D. P. (2018). Strategi Manajemen Krisis *Public Relations* PT Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017. *Komunikasi*, 1 no 2 (Vol 1 No 2 (2018)). <https://ojs.unud.ac.id/index.php/citizen/issue/view/1849>
- Turoff, M. (2014). *The Design Of A Dynamic Emergency Response Management Information System. Journal Of Information Technology Theory And Application*. <http://is.njit.edu/turoff>
- Wilson, D. (2016). Small Business Crisis Management Strategies. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <https://scholarworks.waldenu.edu>

du/cgi/viewcontent.cgi?article=3809  
&context=dissertations

William Lawrence Neuman. (2007).  
*Basics of Social Research:  
Qualitative and Quantitative  
Approaches* (2nd, berilus ed.,  
p. 403). Pearson/Allyn and  
Bacon, 2007.

Zulmi Savitri. (2020). Krisis  
Perusahaan serta tahapan dan  
strategi pengelolaan krisis bagi

PR. *Manajemen Issue Dan  
Krisis* PR.

[https://www.academia.edu/179  
82914/Krisis\\_Perusahaan\\_serta  
\\_tahapan\\_dan\\_strategi\\_pengelo  
laan\\_krisis\\_bagi\\_PR?auto=do  
wnload&email\\_work\\_card=do  
wnload-paper](https://www.academia.edu/17982914/Krisis_Perusahaan_serta_tahapan_dan_strategi_pengelolaan_krisis_bagi_PR?auto=download&email_work_card=download-paper)