

MEMETAKAN MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN JASA TRAVEL UMROH “FIRST TRAVEL” DALAM MENGHADAPI KRISIS PERUSAHAAN

Ascharisa Mettasatya Afrilia

Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Tidar

E-mail: mettaafrilia@untidar.ac.id

Abstract

The corporate crisis is still considered a scary specter. Not a few companies are desperately avoiding a crisis without them realizing that could happen to anyone and anytime. Crisis can not absorb the feathers that will come to the company which one with which management system. Even companies that already have a big name, can still be hit by the crisis. Moreover, some preventive measures to cure the crisis, is also very important to enter the fall of the company to avoid bankruptcy. At this stage the role of Public Relations holds a very important position. Public Relations talks about strategic functions that are expected to position itself as a golden stone both from internal and external companies. The ideal spirit, crisis management of a company that made the public Public Relations is expected to be able to muffle and cure the crisis as bad as any condition that befall. The writing of this article aims to find out how the management of the company "First Travel" in the face of corporate crises by using descriptive qualitative analysis method found that "First Travel" should provide a role to Public Relations specifically because the crisis can not be handled quickly and easily

Keywords : *crisis; crisis management; public relations; first travel; public relations management*

Abstrak

Krisis perusahaan masih dianggap sebagai momok menakutkan. Tidak sedikit perusahaan merasa putus asa menghindari krisis tanpa mereka sadari bahwa hal ini bisa terjadi pada siapa saja dan kapan saja. Bahkan perusahaan yang sudah memiliki nama besar pun masih bisa terkena krisis. Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk mencari penyelesaian krisis dalam perusahaan. Yang harus dipahami beberapa langkah preventif untuk menyembuhkan krisis, juga sangat penting agar perusahaan terhindar dari kebangkrutan. Pada tahap ini peran Public Relations memegang posisi yang sangat penting. Public Relations berbicara tentang fungsi-fungsi strategis yang diharapkan bisa memosisikan sebagai jembatan baik dari perusahaan internal maupun eksternal. Dalam manajemen krisis suatu perusahaan membuat Public Public Relations diharapkan mampu meredam dan menyembuhkan krisis seburuk apapun kondisi yang menimpa. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen perusahaan "First Travel" dalam menghadapi krisis perusahaan dengan menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif. Pada artikel ini ditemukan bahwa "First Travel" harus memberikan peran kepada Public Relations karena krisis tidak dapat ditangani dengan cepat dan mudah

Kata kunci: *krisis; manajemen krisis; hubungan masyarakat; first travel; manajemen hubungan masyarakat*

PENDAHULUAN

Krisis pada sebuah perusahaan seringkali dianggap momok yang menakutkan. Bahkan, tidak sedikit perusahaan yang bersusah payah untuk menghindari krisis. Tidak sedikit juga perusahaan yang akhirnya jatuh karena tidak melakukan pengelolaan krisis dengan baik. Menarik waktu ke belakang, ada sejumlah perusahaan besar di Indonesia yang tidak dapat terhindar dari krisis. Hal tersebut menjadi sebuah keniscayaan karena krisis dapat saja terjadi tanpa diduga. Meski ada pula jenis krisis yang dapat diantisipasi berdasarkan faktor penyebabnya.

Beberapa perusahaan besar yang namanya sempat terguncang akibat tertimpa krisis antara lain adalah perusahaan penerbangan PT. Merpati Nusantara Airlines. Beberapa tahun lalu tepatnya pada tahun 2014, PT. Merpati Nusantara Airlines (Merpati) resmi menghentikan operasional penerbangan sejak tanggal 1 Februari 2014. Merpati menderita risiko operasional lantaran manajemen tidak mampu mengelola maskapai penerbangan tersebut. Merpati juga menghadapi risiko likuiditas berupa utang Rp6,7 triliun yang kemudian membengkak menjadi Rp7,3 triliun pada Februari 2014. Merpati juga akan menderita potensi reputasi jika kedua risiko operasional dan likuiditas tersebut tidak cepat terselesaikan. Menurut Lerbinger (1997:42), krisis yang menimpa Merpati merupakan salah satu risiko reputasi karena risiko tersebut terjadi akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif.

Perusahaan besar lainnya yang juga mengalami krisis cukup pelik adalah perusahaan makanan ternama PT. Ceres Indonesia. Krisis yang menimpa perusahaan tersebut berawal dari sebuah *thread* yang ditulis di salah satu forum *online* ternama yang mengemukakan telah ditemukannya coklat berulat pada produk Silver Queen yang menjadi salah satu produk perusahaan Ceres. Pernyataan tersebut diperkuat dengan sejumlah foto yang menunjukkan adanya ulat dalam coklat tersebut. Media baik *online* maupun *offline* seketika memblow-up kabar tersebut. Bahkan tidak lama kemudian ditemukan pula kejadian serupa di wilayah lain. Nama perusahaan seketika tersorot dan mengalami krisis reputasi yang begitu merosot.

Melihat dari tipe krisis berdasarkan penyebabnya menurut Lerbinger (1997:42), kasus Ceres dikarenakan *technical disasters* yaitu buruknya kualitas dari coklat ataupun kacang di dalam produk Silver Queen yang menyebabkan terdapat ulat dalam coklat. Selain itu juga terdapat krisis konfrontasi oleh media massa terutama internet yang menampilkan pemberitaan negatif sehingga berdampak pada citra PT. Ceres. Krisis berdasarkan tipe urgensi respon PT. Ceres adalah *immediate crisis* yang terjadi secara tiba-tiba tetapi perusahaan masih dapat mempersiapkan respon.

Contoh di atas hanya sekelumit dari sekian banyak krisis yang melanda perusahaan baik barang maupun jasa. Demikian halnya krisis yang beberapa waktu terakhir ini mencuat. Perusahaan jasa travel umroh, PT. First Travel, mengalami krisis yang menjadikannya berada di bawah lampu sorot sebagai pusat perhatian masyarakat dan media.

Pada artikel ini mengambil studi kasus terhadap krisis perusahaan yang belum lama ini terjadi dan belum ada artikel lain yang membahas PT. First Anugerah Karya Wisata atau yang lebih dikenal dengan nama First Travel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa travel umroh. Perusahaan ini berhasil mengambil hati masyarakat khususnya calon jemaah umroh karena tawaran harga yang jauh lebih murah dibanding harga normal. Dalam janjinya, perusahaan ini juga menawarkan kualitas pelayanan yang prima. Hal itulah yang pada akhirnya berhasil menarik minat calon para jemaah umroh untuk menggunakan jasa First Travel sebagai *partner* untuk beribadah ke Tanah Suci.

Sebagai sebuah perusahaan, dapat dikatakan First Travel telah berhasil memanfaatkan peran media sosial sebagai media promosi mereka. Hal tersebut dapat dilihat dari salah satu unggahan dokumen perusahaan pada gambar 1.



Gambar 1. Promo Paket Umroh First Travel

Sumber: Instagram First Travel Official

First Travel juga berupaya untuk meningkatkan *truthworthiness* dengan mengabadikan momen-momen perjalanan umroh melalui akun media sosial. Salah satunya adalah media sosial Instagram sebagai media yang dipilih untuk menyampaikan pesan bahwa First Travel adalah perusahaan yang *trusted oriented* di mata khalayaknya. Media First Travel di Instagram ini bisa dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Foto Keberangkatan Jemaah Umroh First Travel

Sumber: Instagram First Travel Official

Namun sayang, bendera kemegahan First Travel harus meredup ketika pemberitaan negatif mencuat. Sejumlah laporan calon jemaah yang merasa dirugikan oleh perusahaan, telah menyudutkan pihak First Travel sebagai perusahaan yang lepas dari tanggung jawab. Opini publik bernada negatif seketika terbentuk.

Kasus tersebut pada akhirnya harus dibawa ke ranah hukum. Pihak berwajib ikut turun tangan dengan melakukan pengusutan atas laporan dari masyarakat. Berdasarkan hasil penyidikan dapat diketahui bahwa dari 72.682 orang pendaftar, First Travel baru memberangkatkan 14.000 orang jemaah. Sementara sebanyak 58.682 calon jemaah lainnya masih terkatung-katung menunggu kepastian. Adapun total kerugian para korban ditaksir mencapai Rp848.700 Miliar.



Gambar 3. Press Release pihak kepolisian

Sumber: www.kompas.com

Sejak munculnya kabar tersebut, nama First Travel seketika ramai diperbincangkan dan menjadi sasaran empuk sejumlah media baik *online* maupun *offline*. Dalam kasus ini, penyidik akhirnya menetapkan Direktur Utama First Travel, Andika Surachman dan Anniesa Hasibuan, sebagai tersangka. Modus dalam kasus tersebut adalah menjanjikan calon jamaah untuk berangkat umrah dengan target waktu yang ditentukan. Namun hingga batas waktu tersebut, para calon jamaah tak kunjung menerima jadwal keberangkatan. Bahkan, sejumlah korban mengaku diminta menyerahkan biaya tambahan agar bisa berangkat. Dalam pengembangan kasus, polisi juga menetapkan adik Anniesa, Siti Nuraidah Hasibuan alias Kiki Hasibuan selaku Direktur Keuangan sekaligus Komisaris First Travel, sebagai tersangka. Press release penangkapan tersangka *First Travel* bisa dilihat pada gambar 3.

Masalah tersebut semakin lama semakin melebar sehingga krisis perusahaan tidak dapat lagi dihindarkan. Harison dalam Kriyantono (2006:173-174) menyatakan bahwa:

“A crisis is a critical period following an event that might negatively affect an organization in which decisions have to be made that will affect the bottom line of an organization. It is a time of exploration requiring rapid processing of information and decisive action to attempt to minimize harm to the organization and to make the most of a potentially damaging situation”

Krisis dapat menimpa perusahaan tanpa pandang bulu. Seberapa pun besarnya nama sebuah perusahaan, tidak menjamin akan terhindar dari krisis. Bahkan krisis dapat datang di saat yang sama sekali tidak terduga. Dalam kondisi semacam itu, peran *public relations* untuk mengelola krisis menjadi sangat penting. Seperti yang dinyatakan oleh Morrisson (2006:152) bahwa krisis yang muncul kerap kali memberikan kesempatan kepada praktisi *Public Relations* untuk berperan lebih besar dalam kegiatan perencanaan pada level manajemen.

Holthauzen dalam Toth (2007:358) mengatakan bahwa munculnya krisis dengan segala macam bentuk masalahnya, justru menjadi kesempatan bagi PR dalam mempraktikkan kepiarannya. Krisis berhubungan erat dengan posisi dan fungsi PR di sebuah organisasi atau perusahaan untuk menerapkan kemampuan komunikasi dua arah antara PR dengan publiknya. Baik publik internal maupun publik eksternal.

Namun faktanya, tidak sedikit perusahaan yang justru masih menganggap remeh posisi strategis yang melekat pada insan *Public Relations*. Pada kondisi perusahaan semacam itu, tidak pelak akhirnya memunculkan kegugupan internal perusahaan.

Jika sudah mengalami krisis misalnya berita yang *terblow-up* oleh media, terjadi mogok kerja dan demonstrasi karyawan, pemutusan hubungan investor secara besar-besaran,

atau boikot dari konsumen dan masalah-masalah pelik lainnya, pihak perusahaan menjadi kalang-kabut dan baru menyadari pentingnya peran *Public Relations*. Tidak jarang, perusahaan pada akhirnya lari ke konsultan *Public Relations* atau menunjuk *Public Relations* ‘dadakan’ untuk mengambil alih masalah-masalah tersebut. Padahal sejatinya, peran dan program kerja *Public Relations* tidak dapat dilakukan secara instan. Ada banyak rangkaian kerja yang harus dijalankan secara sinambung dan melalui proses-proses pendekatan yang faktual dari pihak perusahaan.

Berdasarkan paparan di atas, artikel ini akan menyorot tentang pemetaan manajemen krisis yang melanda perusahaan First Travel. Pemetaan tersebut akan dipaparkan dalam beberapa poin berupa munculnya krisis First Travel, faktor penyebab dan solusinya.

PEMBAHASAN

First Travel adalah perusahaan jasa travel umroh yang memiliki visi sebagai perusahaan bertaraf internasional dengan standar pelayanan dan etika kerja yang profesional. Visi tersebut dibuktikan dengan biaya umroh yang lebih murah dibanding harga normal namun dijanjikan pelayanan dengan kualitas premium. Nama First Travel semakin tenar ketika strategi pemasaran yang dilakukan pihak First Travel sudah merambah ke ranah *online*. Dalam hal ini, manajemen First Travel dapat dikatakan cukup peka dalam melirik peluang yang ditawarkan media *online*. Media yang dimaksud dalam konteks ini adalah media sosial yang pemanfaatannya begitu beragam termasuk dalam dunia bisnis.

Sebagai sebuah perusahaan jasa, First Travel menyadari bahwa hal yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan harus dibuktikan dalam bentuk nyata. Dari sisi strategi pemasaran dan *brand positioning*, dapat dikatakan apa yang dilakukan perusahaan sudah sangat tepat. Perusahaan menyadari adanya efek kecepatan dalam penyebaran informasi melalui ranah *online* yang mengungguli efek kecepatan media *offline*.

Namun sayangnya, laporan masyarakat khususnya para calon jamaah yang merasa dirugikan telah memunculkan opini publik negatif terhadap keberadaan First Travel. Kasus tersebut bergulir tanpa ada tanggapan dari pihak perusahaan. Fakta menunjukkan bahwa perusahaan justru memilih untuk menghindari dan cenderung tertutup dalam memberikan respon terhadap keluhan konsumennya.

Semakin hari laporan masyarakat yang merasa sama-sama dirugikan oleh First Travel semakin membludak. Bahkan tidak sedikit dari pihak jamaah yang membawa masalah tersebut ke ranah hukum. Mau tidak mau, suka tidak suka, pihak perusahaan harus memenuhi proses penyidikan meski sempat diawali dengan ‘paksaan’.

Berdasarkan data yang tercatat, tidak kurang dari ribuan calon jamaah yang haknya terlanggar. Impian calon jamaah untuk memijakkan kaki di tanah suci seakan menguap



Gambar 4. Pembiaran Pihak First Travel Terhadap Laporan Jamaah

Sumber: www.kompas.com

Semakin hari laporan masyarakat yang merasa sama-sama dirugikan oleh First Travel semakin membludak seperti yang terlihat pada gambar 4. Bahkan tidak sedikit dari pihak jamaah yang membawa masalah tersebut ke ranah hukum. Mau tidak mau, suka tidak suka, pihak perusahaan harus memenuhi proses penyidikan meski sempat diawali dengan ‘paksaan’.

Berdasarkan data yang tercatat, tidak kurang dari ribuan calon jamaah yang haknya terlanggar. Impian calon jamaah untuk memijakkan kaki di tanah suci seakan menguap bersama dengan menguapnya dana umroh yang telah mereka setorkan ke pihak First Travel. Sementara itu, pihak manajemen First Travel memilih berdiam diri hingga beberapa waktu. Hingga akhirnya pihak berwajib turun tangan secara langsung untuk mengusut tuntas kasus penggelapan dana yang mencapai milyaran rupiah. Krisis besar tidak dapat lagi dihindari. Nama baik perusahaan yang sempat bertengger manis seketika ambruk.

Mengenai penyebab timbulnya krisis, Shirivasta dan Mitroff (Putra, 1999: 90) membagi krisis ke dalam empat kategori berdasarkan penyebab krisis yang dikaitkan dengan tempat krisis seperti tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Tipologi Krisis

<p>Sel 1 Krisis yang disebabkan adanya kegagalan teknis ekonomis di dalam organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kecelakaan kerja <input type="checkbox"/> Kerusakan produk <input type="checkbox"/> Kemacetan computer <input type="checkbox"/> Informasi yang rusak/hilang <p>Internal</p>	<p>Sel 2 Krisis yang disebabkan faktor teknis-ekonomis yang terjadi di luar perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Perusakan lingkungan yang meluas <input type="checkbox"/> Bencana alam <input type="checkbox"/> Hostile takeover <input type="checkbox"/> Krisis sosial <input type="checkbox"/> Kerusakan sistem berskala luas <p>Eksternal</p>
<p>Sel 3 Krisis yang disebabkan oleh faktor sosial/manusia dan manajemen yang bersumber di dalam perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kegagalan beradaptasi/melakukan perubahan <input type="checkbox"/> Sabotase oleh orang dalam <input type="checkbox"/> Kemacetan organisasional <input type="checkbox"/> On-site product tampering <input type="checkbox"/> Aktivitas illegal <input type="checkbox"/> Penyakit karena pekerjaan 	<p>Sel 4 Krisis yang terjadi karena faktor sosial di luar lingkungan organisasi, yakni adanya orang/kelompok yang bereaksi secara negatif terhadap perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Symbolic projection</i> <input type="checkbox"/> Sabotase orang luar <input type="checkbox"/> Teroris, penculikan eksekutif <input type="checkbox"/> <i>Off-site product tempering</i> <input type="checkbox"/> <i>Counterfeiting</i> (pemalsuan/peniruan produk)

(Sumber: Shrivastava & Mitroff)

Jika dianalisis menurut tabel 1, dapat dinyatakan bahwa krisis yang terjadi di First Travel berasal dari kesalahan internal yang masuk dalam sel tiga. Krisis yang terjadi akibat faktor internal berupa kesalahan sosial/manusia dalam manajemen perusahaan. Terdapat beberapa hal yang dinilai kurang memadai dalam proses manajerial berupa laporan keuangan yang kurang transparan dan manajemen keuangan yang kurang maksimal.

Berdasarkan data yang terkumpul dapat diketahui bahwa kesalahan manajemen adalah belum menyetorkan uang jamaah ke sejumlah vendor untuk keberangkatan umroh. Hal tersebut pada akhirnya mengakibatkan tertahannya pasport jamaah sehingga tidak dapat digunakan untuk terbang ke Tanah Suci. Tidak hanya pasport, uang penginapan dan konsumsi serta biaya penerbangan juga belum diserahkan ke pihak maskapai penerbangan yang bekerja sama dengan pihak manajemen. Dan berdasarkan hasil penyidikan, diketahui bahwa uang jamaah yang berjumlah lebih dari delapan ratus milyar rupiah justru digunakan untuk kepentingan internal manajemen.

Krisis dan Manajemen Krisis

Secara awam, krisis diartikan sebagai hal yang negatif. Segala hal yang diakibatkan oleh krisis dianggap selalu meninggalkan jejak kelam dan tidak mampu dibangkitkan. Sedangkan menurut penulis, dari sebuah krisis, bukan tidak mungkin sebuah perusahaan justru akan mendapatkan dobel keuntungan. Hal itu menjadi niscaya yang tentu saja jika melewati syarat tertentu. Syarat yang berupa pengelolaan atau manajemen krisis yang baik. Dobel keuntungan tersebut berupa *corporations awareness* dan *good reputations*.

Corporations awareness merupakan hal yang dapat dijadikan sebagai keuntungan sebuah perusahaan. Tanpa perlu mengeluarkan banyak biaya untuk mengibarkan nama perusahaan, *blow up* dari media tentu dapat menjangkau banyak khalayak tentang keberadaan perusahaan. Selain itu muncul pula *good reputations*. Munculnya krisis perusahaan yang ditangani dengan baik, tentu akan meningkatkan penilaian positif dari masyarakat terhadap citra dan reputasi perusahaan yang bersangkutan.

Sebagai contoh, krisis yang menyeret nama besar Pizza Hut dan Marugame Udon pada tahun lalu. Ketika pemberitaan mulai menyebar dan masuk ke berbagai media sosial, Pihak Pizza Hut & Marugame Udon melakukan beberapa langkah *Public Relations* antara lain *standby statement*, *press conference* yang diadakan di Hotel Sultan pada hari Minggu 4 September 2016, serta *media visit* di pabrik Pizza Hut. Hal itu menjadi salah satu bentuk nyata dari penanganan krisis perusahaan. Jika penanganan krisis tidak maksimal bisa jadi krisis akan menghancurkan perusahaan yang bersangkutan (Iriantara, 2005).

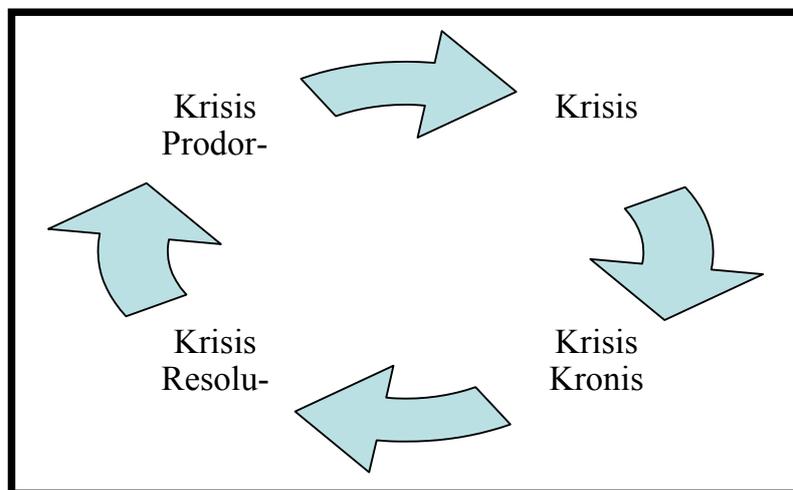
Secara definitif, krisis dapat diartikan sebagai “*An event which causes the company to become the subject of widespread, potentially un favourable, attention from the intenasional and national media and other groups such as customers, shareholders, employees and their families, politicians, trade unionists and environmental pressure groups who, for one reason or another, have a vested interest in the activities of the organization.*”(Larkin, 2006:131).

Krisis memang sering dianggap sebagai hal negatif yang selalu berdampak buruk. Tapi sejatinya, krisis yang melanda perusahaan justru dapat menguntungkan perusahaan itu sendiri dalam beberapa hal jika dilakukan pengelolaan krisis dengan baik. Untuk itu sangat penting manajemen krisis dirancang dan dilakukan.

Menurut Ruslan (2001:31), manajemen krisis dinyatakan sebagai suatu manajemen pengelolaan, penanggulangan, atau pengendalian krisis hingga pemulihan citra perusahaan (*corporate image recovery*). Oleh karena itulah, manajemen krisis sebaiknya tidak dilakukan secara dadakan di saat krisis sudah menimpa. Harus ada rencana dan rancangan yang digariskan oleh perusahaan sebagai langkah antisipatif jika sewaktu-waktu krisis menimpa.

Tahapan dalam Manajemen Krisis

Terdapat tahapan krisis seperti digambarkan pada siklus gambar 5.



Gambar 5. Siklus tahapan krisis

Sumber: Simon (1996: 214)

Berdasarkan gambar 5 di atas dapat dijabarkan bahwa tahapan krisis dapat terjadi seperti sebuah siklus yang terdiri dari empat fase. Empat fase tersebut adalah:

1. Tahap Prodorma

Tahap Prodorma dapat dikatakan sebagai tahap awal munculnya krisis pada sebuah perusahaan. Secara nyata, mungkin saja krisis yang dimaksud belum dirasakan dengan jelas oleh perusahaan. Namun sebenarnya sudah mulai muncul gejala atau tanda-tanda timbulnya krisis. Bagi perusahaan yang memiliki manajemen krisis cukup baik, biasanya akan lebih peka mengenali krisis pada tahap ini. Bahkan dapat mulai mengantisipasi krisis agar tidak meningkat ke tahap yang lebih tinggi yakni tahap akut.

2. Tahap Akut

Tahap akut adalah tahap dimana krisis sudah benar-benar tampak dan disadari keberadaannya baik oleh pihak internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Pada tahap ini pula hal yang berat mulai terasa karena tahap akut akan memunculkan krisis dalam intensitas yang tinggi dan mulai muncul kecepatan serangan yang bertubi-tubi. Apalagi jika krisis yang menimpa perusahaan berkaitan dengan pihak lain dan bahkan mulai tercium oleh media dan masyarakat luas. Jika tidak mendapat penanganan yang baik, bukan tidak mungkin perusahaan yang mengalami tahapan ini dapat mengalami kebangkrutan. Namun jika perusahaan dapat menangani dengan baik masa-masa sulit di tahap akut ini maka bukan tidak mungkin perusahaan justru dapat memperoleh keuntungan ganda. Keuntungan bebas dari krisis dan keuntungan reputasi yang sangat baik dan terpercaya. Reputasi adalah asset yang harganya sungguh luar biasa besar. Oleh karena itu, tahap akut ini disebut pula sebagai tahap antara yang bila tidak ditangani akan membawa perusahaan pada tahapan krisis selanjutnya yaitu tahap kronis.

3. Tahap Kronis

Pada tahap ini sisa-sisa krisis kelihatan. Ini merupakan tahap untuk melakukan pemulihan dan analisis diri. Ada langkah-langkah yang dilakukan, seperti pergantian manajemen, perubahan struktur perusahaan atau perubahan nama perusahaan. Tahap ini bisa membawa organisasi pada keadaan yang lebih baik karena penyembuhan mulai berproses.

4. Tahap Resolusi

Pada tahap ini penyembuhan dilakukan. Organisasi mulai pulih kondisinya, hanya masih tersisa sedikit bekas-bekas krisis yang dialami organisasi itu. Namun perusahaan sudah mulai dapat memulai lembar baru dengan lebih lega.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan hendaknya memiliki manajemen krisis yang terancang dengan baik dan insan *Public Relations* merupakan pihak yang dapat mengelola krisis dengan perannya yang cukup strategis. Baik pada tataran manajerial maupun pada tataran operasional. Mau tidak mau, suka tidak suka, pengelolaan krisis harus dilakukan tanpa harus menunggu krisis tersebut datang menyerang. Dan jika sudah telanjur menyerang, setidaknya perlu diambil langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan juga oleh *Public Relations*.

Public relations dapat memberikan kontribusinya dalam proses *strategic management*, ungkap Kasali, melalui dua cara yaitu, Pertama: melakukan tugasnya sebagai bagian dari *strategic Management* keseluruhan organisasi, dengan melakukan survey atas lingkungan dan membantu mendefinisikan misi, sarana, dan objective organisasi/perusahaan. Keterlibatan PR dalam proses menyeluruh ini akan memberi manfaat yang besar bagi perusahaan dan skaligus bagi PR itu sendiri, khususnya pada tingkat korporat. Kedua: PR dapat berperan dalam strategi manajemen dengan mengelola kegiatannya secara strategis. Artinya bersedia mengorbankan kegiatan jangka pendek demi arah perusahaan secara menyeluruh (Ardianto:2001).

Realitas Krisis First Travel

Berdasarkan tahapan siklus krisis menurut Simon, maka krisis yang menimpa perusahaan First Travel sebenarnya dapat diatasi dengan lebih baik sehingga masalah yang ada tidak serta merta melebar hingga melumpuhkan sistem manajemen perusahaan.

Berdasarkan analisis pembahasan ini dapat diketahui bahwa:

1. Tahap Prodorma

Pada tahap tersebut sudah mulai tampak gejala krisis. Desas-desus kabar tentang penggelapan dana jamaah umroh yang menjadi 'konsumennya' mulai mencuat. Pada tahap itu mungkin saja pihak perusahaan dan masyarakat luas belum terlalu menyadarinya. Padahal di tahap itu jika masalah yang berhembus dapat ditangani dengan pendekatan yang baik dan profesional, nilai *trusted oriented* dari jamaah ataupun calon jamaah yang menjadi target market First Travel masih dapat terjaga. Namun sayangnya, manajemen perusahaan seakan bersikap abai.

2. Tahap Akut

Sikap abai yang ditunjukkan oleh manajemen First Travel sebenarnya masih dapat dimaklumi dalam kaca mata strategi insan *Public Relations*. Jika saja pengabaian tersebut itu dilakukan untuk mengulur waktu demi mendapatkan kesepakatan pihak manajemen dengan solusi-solusi yang kemudian diterima oleh 'konsumen'. Namun pembenaran sikap abai hanya berlaku untuk beberapa waktu saja, bukan berlarut-larut hingga tahap penghindaran pihak manajemen saat dimintai keterangan.

3. Tahap Kronis

Pada tahap ini, krisis yang menimpa First Travel seakan sudah di atas puncak didih. Serangan dari sejumlah media *online* maupun *offline* telah memunculkan opini publik yang justru sangat menyudutkan pihak perusahaan. Meski akhirnya pihak perusahaan mulai menyelenggarakan konferensi pers, namun sayangnya semua opini publik yang muncul telah telanjur mengemuka. Bahkan banyak berita-berita negatif yang begitu cepat bergulir dari *netizen* yang sepertinya lepas dari pengawasan dari pihak perusahaan. Seharusnya First Travel telah memikirkan jangka pendek dan jangka panjang terhadap nama yang sudah mulai dikenal di dunia bisnis jasa travel umroh. Namun pengelolaan krisis tidak dapat dilakukan seperti apa yang seharusnya. Sehingga yang terjadi kemudian justru serangan demi serangan yang menyeret pihak perusahaan ke ranah yang lebih mematikan. Keterlibatan pihak berwajib tentu semakin mencoreng nama, citra, dan reputasi perusahaan secara bersamaan. Hal itu mau tidak mau, suka tidak suka harus diterima dengan segala konsekuensinya. Termasuk konsekuensi kehilangan *trusted oriented* dari ribuan jemaah dan calon jemaah yang pada akhirnya membawa First Travel hingga ambang kebangkrutan.

4. Tahap Resolusi

Hingga akhirnya krisis di perusahaan First Travel tidak dapat dicegah di tengah siklus di atas, tahap resolusi merupakan tahap yang harus dikelola dengan baik. Masih dapat dikatakan bahwa kesempatan untuk membangkitkan lagi nama besar First Travel untuk memiliki nilai yang positif dapat dilakukan. Pengakuan dan permohonan maaf secara nyata dari pihak manajemen akan lebih mudah untuk mengembalikan lagi simpati masyarakat. Meski secara hukum pihak perusahaan sudah tidak dapat berkelak, namun kesempatan mendapat hati khalayak masih tetap dapat diraih.

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang produk maupun jasa sangat mungkin terserang krisis. Bahkan untuk nama perusahaan sebesar apa pun tetap menjadi intaian krisis yang sifatnya tidak dapat diduga kedatangannya. Hal yang perlu diperhatikan adalah memosisikan peran *Public Relations* secara khusus karena krisis tidak dapat ditangani hanya dengan cara sekejap membalikkan telapak tangan. Semua harus melewati proses pendekatan yang baik terkait pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Pada kasus krisis perusahaan First Travel dapat dikatakan adanya kegagalan dalam mengelola krisis dalam beberapa faktor. Kegagalan tersebut dapat dilihat dari langkah-

langkah yang diambil oleh First Travel yang tidak dengan segera tanggap terhadap masalah. Sikap pembiaran pihak manajemen terhadap laporan dan keluhan jamaah tidak ditangani dengan maksimal. Hal itu justru menimbulkan hilangnya simpati dan kepercayaan masyarakat terhadap profesionalitas perusahaan.

Disarankan untuk kembali menghidupkan nama First Travel perlu diupayakan adanya proses *rebranding*. Hal itu diharapkan mampu menata kembali manajemen perusahaan ke arah yang lebih positif sehingga dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Ardianto, Elvinaro & Soemirat, Soleh. 2002. Dasar-dasar PR. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya .
- I Gusti Ngurah Putra. 1990. Manajemen Hubungan Masyarakat. Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya.
- Iriantara. Yosol. 2005. Manajemen Strategis PR. Jakarta: Galia Indonesia
- Kriyantono, Rakhmat. 2006. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana.
- Larkin, Judy & Michael Regester. *The Art and Science Of Public Relations, Risk Issues and Crisis Management*. Crest Publishing. Volume 5
- Lerbinger, Otto. 1997, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Morrisan. 2006. Pengantar Public Relations Strategi Menjadi Humas Profesional. Jakarta: Ramdina Prakarsa.
- Ruslan, Rosady. 2001. *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*.
- Simon, Raymond & Joseph M. Zappala. 1996. *Public Relations Workbook Writing & Techniques*. NTC Business Book. Illinois USA.
- Toth, Eizabeth L. (2007). *The Future of Excellence in PR and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.