

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

#### A. Teori

Teori (*theory*) adalah sebuah sistem konsep abstrak yang mengindikasikan adanya hubungan diantara konsep-konsep tersebut yang membantu kita memahami sebuah fenomena.<sup>12</sup> Kegunaan teori bagi penelitian adalah teori membimbing riset. Teori membantu periset dalam penentuan tujuan dan arah risetnya dan memilih konsep-konsep yang tepat. Maka dalam penelitian ini ada beberapa teori yang dipaparkan sebagai acuan terhadap permasalahan yang ada, adapun teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Teori Komunikasi

Teori sebagai pendukung dari masalah yang akan di teliti, Manajemen Krisis Perusahaan Daeah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan yaitu Model S – R (Stimulus Respons). Model ini dipengaruhi oleh disiplin psikologi, khususnya yang beraliran nebehavioristik. Model tersebut menggambarkan hubungan stimulus respons.



Gambar 2.1 Model S-R

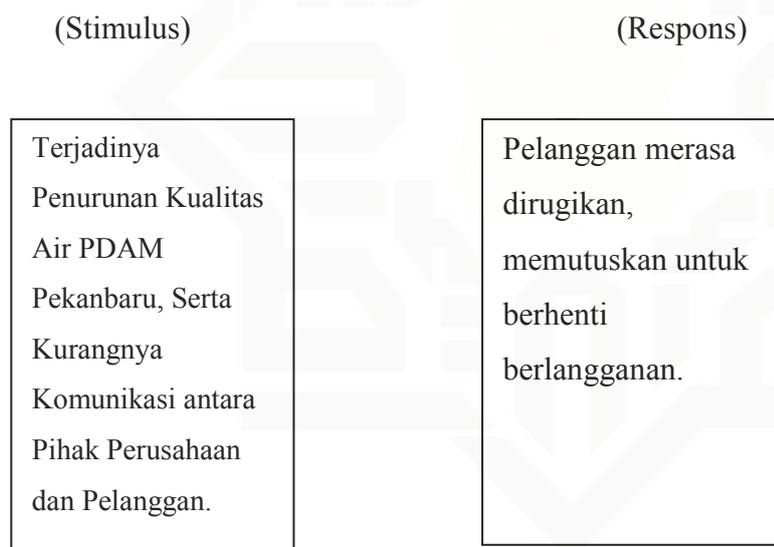
Model ini menunjukkan komunikasi sebagai proses aksi – reaksi yang sangat sederhana. Anda dapat menganggap proses ini sebagai pertukaran atau pemindahan informasi atau gagasan. Proses ini bersifat timbal balik dan mempunyai banyak efek. Setiap efek dapat mengubah tindakan berikutnya.

<sup>12</sup>Richard West, Lynn H. Turner, *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* (Jakarta:Salemba Humanika, 2013), 49.

Model S –R mengabaikan komunikasi sebagai suatu proses, khususnya yang berkenaan dengan faktor manusia. Secara implisit ada asumsi dalam model S –R bahwa perilaku (Respons) manusia dapat diramalkan. Ringkasnya komunikasi dianggap statis, manusia dianggap berperilaku karena kekuatan dari luar (Stimulus), bukan berdasarkan kehendak, keinginan, atau kemauan bebasnya. Model ini lebih sesuai bila diterapkan pada sistem pengendalian suhu udara alih-alih pada perilaku manusia.

#### a. Hubungan antara Model Teori Komunikasi S –R dengan Manajemen Krisis

Pada penelitian ini penulis menggambarkan model komunikasi S –R (Stimulus Respons) jika dikaitkan kepada permasalahan seperti ini :



Gambar 2.2 Model S –R yang di modifikasi untuk kegunaan penelitian.

Dalam model komunikasi S –R menunjukkan untuk kegunaan sebagai aksi –reaksi yang sangat sederhana. Letak keterkaitan teori ini dengan manajemen adalah teori ini menjelaskan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru telah mengalami penurunan terhadap kualitas air yang mereka produksi, penurunan pelayanan ini sudah terjadi dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru bukan tidak ingin meningkatkan pelayanan, namun ada beberapa kendala yang perusahaan hadapi sehingga tingkat pelayanan di perusahaan ini semakin memburuk. Dampak yang paling utama ialah penurunan drastis jumlah pelanggan hingga saat ini, penurunan kualitas air terjadi bukan karena disengaja atau pun kehendak perusahaan melainkan dikarenakan faktor usia pipa yang sudah tidak muda lagi.

Banyaknya tunggakan pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan ini tentu menjadi salah satu penghambat perusahaan untuk merealisasikan upaya peningkatan pelayanan yang sudah direncanakan sejak tahun 2016 lalu. Akan tetapi berkat stimulus yang dilakukan oleh PDAM Pekanbaru yang tidak melakukan sosialisasi terkait permasalahan yang mereka hadapi, menghasilkan respons yang tidak baik oleh pelanggan, respon yang diberikan oleh masyarakat adalah berhenti untuk tidak lagi mengkonsumsi air bersih dari PDAM Pekanbaru setelah menerima stimulus tersebut.

## 2. Manajemen

### a. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* (bahasa latinnya: *manus*) yang berarti: memimpin, menangani, mengatur, atau membimbing. George R. Terry, menyatakan bahwa manajemen adalah manajemen sebagai “sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”<sup>13</sup>

Pada dasarnya, setiap organisasi atau perusahaan memiliki sebuah perencanaan program yang dilakukan pada saat menentukan sasaran public serta memanfatkannya sumber daya manusia maupun sumber daya alam.

<sup>13</sup>Keith Butteick, *Pengantar Public Relation Teori dan Praktik*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2013), 57.

Dalam suatu manajemen komunikasi timbal balik (*two ways communications*) merupakan media, sekaligus memperlancar fungsi dan peranan *Public Relations* dalam hal penyampaian pesan, informasi, publikasi dan lain sebagainya.

#### b. Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan peran penting didalam suatu organisasi. L.F Urwick menjelaskn bahwa aktivitas *public relations* sebagai salah satu fungsi manajemen organisasi melalui 3 unsur sebagai berikut.

- 1) Manajemen mekanik, melakukan *forecasting* atau pengamatan (peramalan) di masa mendatang, *planning* (perencanaan), dan *organizing* (pengorganisasian).
- 2) Manajemen dinamik, terdiri dari unsur-unsur *commanding and directing* (komando dan pengarahan), *coodination* (koordinasi), *controlling* (pengawasan).
- 3) Manajemen relasi, fungsi hubungan atau relasi publik (*publik relations*) ini merupakan salah satu tugas manajemen public relations yang utama dalam manajemen perusahaan. pertama ; berupaya mendengarkan pendapat dan aspirasi publik, serta mampu untuk mengidentifikasi keinginan-keinginan publik khalayak sarannya; Kedua, menyampaikan sumbangsaran dan ide atau gagasan kreatif tertentu yang positif kepada pimpinan organisasi demi manfaat bersama bagi perusahaan dan publik; ketiga, mampu menciptakan suasana iklim yang kondusif dan hubungan yang harmonis serta positif untuk kalangan internal perusahaan, mulai dari tingkat pimpinan ke bawahannya atau sebaliknya, dengan membangun hubungan baik kedua belah pihak dalam suatu organisasi.<sup>14</sup>

#### c. Fungsi Manajemen

Fungsi pokok dalam manajemen merupakan suatu proses yang meliputi ha-hal berikut.

<sup>14</sup>Eprints.binadarma.ac.id

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1) Perencanaan (*planning*)

Penetapan tujuan dan standa, penentuan aturan atau prosedur, pembuatan rencana serta ramalan (prediksi) apa yang terjadi.<sup>15</sup>

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pemberian tugas terpisah kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan dalam menetapkan jalur wewenang, mendelegasikan dan menetapkan sistem komunikasi, serta mengoordinir kerja setiap karyawan dalam satu tim yang solid dan terorganisasi.<sup>16</sup>

3) Penyusunan Formasi (*staffing*)

Menentukan persyaratan personel yang akan dikerjakan, merekrut calon karyawan, menentukan *job description* dan persyaratan teknis suatu pekerjaan, melakukan penilaian dan pelatihan termasuk di dalamnya pengembangan kualitas dan kuantitas karyawan sebagai acuan untuk penyusunan setiap fungsi dalam manajemen organisasi.<sup>17</sup>

4) Memimpin (*leading*)

Membuat orang lain melaksanakan tugasnya, mendorong dan memotivasi bawahan, serta menciptakan iklim atau suasana pekerjaan yang kondusif khususnya dalam metode komunikasi dari atas ke bawah atau sebaliknya sehingga timbul saling pengertian dan kepercayaan yang baik. Menumbuhkembangkan disiplin kerja dan *sense of belonging* (rasa memiliki) pada setiap karyawan dan jajaran manajemen (*publik internal*).<sup>18</sup>

5) Pengawasan (*controlling*)

Fungsi terakhir manajemen ini mencakup; persiapan satu standar kualitas dan kuantitas hasil kerja, baik berbentuk produk maupun jasa yang diberikan perusahaan/organisasi dalam upaya pencapaian tujuan, produktivitas dan terciptanya tanya citra yang positif. Adapun aspek komunikasi dalam sebuah organisasi dapat dilihat kita lihat dalam 2

<sup>15</sup>Ob. cid Rosady, *manajemen public relations*, hal 2.

<sup>16</sup>Ibid, Hal 2.

<sup>17</sup>Teuku May Rudy, *komunikasi dan hubungan masyarakat internasional*, Hal 30

<sup>18</sup>Teuku May Rudy, Hal. 30

bentuk yaitu komunikasi antarmanajemen dan komunikasi antar karyawan dalam suatu organisasi, yaitu *pertama*, unsur komunikasi manajemen (*organizational communication*) dan unsur *kedua*, adalah komunikasi antarmanusia (*human relations communication*).<sup>19</sup>

### 3. Krisis

#### a. Definisi Krisis

Borodzics mengatakan bahwa krisis lebih dari sekedar situasi darurat (*emergency*). Situasi krisis dan *emergency* mempunyai kemiripan, yaitu sama-sama membutuhkan respons yang cepat dan sistematis. Tetapi, situasi *emergency* diartikan sebagai situasi membahayakan yang dapat diatasi dengan menggunakan prosedur-prosedur atau mekanisme-mekanisme normal, sehingga penyebab dan akibat yang ditimbulkan dapat diprediksikan.<sup>20</sup> Sedangkam, G. Harrison dan White & Mazur menyimpulkan bahwa krisis secara umum dapat disebabkan oleh dua sumber, yaitu dari luar organisasi. Sumber dari luar, yaitu peraturan-peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan orang lain (*malevolent*).<sup>21</sup>

Jadi, krisis adalah suatu ancaman yang muncul akibat dari suatu permasalahan muncul dengan tiba-tiba dan apabila tidak ditangani secara cepat akan berdampak kepada citra perusahaan. Krisis yang terjadi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru ini muncul akibat keluhan dari pelanggan yang mengatakan bahwa air yang keluar dari rumahnya tidak bersih dan berbau. Hal ini tentu saja menjadi suatu ancaman bagi perusahaan apabila keluhan dari masyarakat ini tidak diatasi dengan cepat. Hal ini tentu saja berdampak pada citra perusahaan serta kepercayaan publik kepada perusahaan.

#### b. Karakteristik Krisis

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa krisis mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik krisis antara lain:

<sup>19</sup> Teuku May Rudy, Hal. 30

<sup>20</sup> Rachmat Kriyantono, *Public Relation dan Crisis Management*, Hal 172.

<sup>21</sup> Rschmat Kriyantono, Hal 173.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Peristiwa yang spesifik (*specific event*).

Penyebab krisis dapat diketahui. Suatu organisasi dapat mengalami satu ancaman krisis, seperti demonstrasi karyawan atau krisis yang menerpa produknya. Tetapi, dimungkinkan pada saat yang sama, organisasi tersebut mengalami dua macam atau lebih.<sup>22</sup>

- 2) Krisis bersifat tidak diharapkan dan dapat terjadi setiap saat.

Krisis cenderung mengancam kehidupan organisasi atau publiknya, sehingga seorang pun dalam organisasi yang mengharapkan krisis terjadi. Krisis terjadi sebagai bagian dari aktivitas organisasi. Krisis bersifat tidak terduga, artinya organisasi mengerti bahwa suatu isu jika tidak diatasi dengan baik akan memicu krisis, tetapi organisasi tidak dapat memastikan kapan krisis terjadi.<sup>23</sup>

- 3) Krisis menciptakan ketidakpastian informasi.

Pada saat mengalami krisis, biasanya muncul rumor. Rumor adalah informasi yang tidak jelas dari mana asalnya, siapa yang membawanya, dan kebenarannya tidak dapat dipertanggungjawabkan. Rumor terjadi karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk mengira-ngira atau membuat analisis sendiri tentang apa yang terjadi. Untuk mengatasinya, *public relations* mesti pro aktif dan menyediakan saluran komunikasi yang dapat menyebarkan informasi yang benar kepada publik. Jika tidak, maka rumor akan menyebar keluar organisasi.

- 4) Menimbulkan kepanikan.

Kepanikan bisa muncul akibat ketidakpastian dan kekurangan informasi, Situasi ini memunculkan rumor yang tidak jelas sumber dan kebenarannya.

- 5) Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi.

Krisis menimbulkan dampak bagi operasional organisasi. Dampak ini dapat bersifat negatif, seperti penurunan profit, penurunan kepercayaan publik, pemerintah dan publik tiada henti-hentinya memberikan perhatian besar atau bahkan menginvestigasi organisasi, mengancam reputasi organisasi, dan nama organisasi, perubahan yang bersifat tidak produktif

<sup>22</sup> Ibid, Hal 174

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(misalnya kehilangan modal, pengunduran diri karyawan dan pemutusan hubungan kerja masal, dan hilangnya waktu untuk mengatasi konflik).<sup>24</sup>

## 6) Berpotensi menimbulkan konflik.

Konflik terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik bisa terjadi di internal organisasi atau juga antara organisasi dengan publik eksternal (konflik eksternal). Krisis memunculkan pro dan kontra dan debat publik akibat pemberitaan media masa dan perhatian publik yang terus-menerus.<sup>25</sup>

## c. Sumber dan Jenis Krisis

Menurut G. Harrison dan White & Mazur menyatakan bahwa krisis secara umum dapat disebabkan oleh dua sumber, yaitu dari dalam dan dari luar organisasi. Sumber krisis dari dalam organisasi antara lain: manusia, manajemen, dan teknologi. Sumber dari luar, yaitu peraturan-peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan orang lain (*malevolent*).

Berdasarkan sumber-sumber krisis di atas, krisis dapat dikelompokkan ke dalam beberapa jenis, yaitu:

## 1) Krisis teknologi

Krisis yang disebabkan oleh kesalahan penggunaan teknologi tertentu dalam operasional organisasi.

## 2) Krisis konfrontasi

Relasi yang buruk antara organisasi dan publik dapat merangsang terjadinya.

## 3) Krisis malevolence

Seseorang atau sekelompok mempunyai keinginan untuk menjatuhkan atau membahayakan organisasi, seperti sabotase atau teroris yang megebom area bisnis dan mengganggu aktivitas organisasi.

<sup>24</sup> Ibid, Hal 175.

<sup>25</sup> Ibid, Hal 174.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 4) Krisis manajemen

Terjadi karena sekelompok manajemen gagal melaksanakan tanggung jawabnya.

## 5) Krisis bencana alam

krisis yang disebabkan oleh bencana alam yang mempengaruhi aktivitas organisasi, seperti banjir, tanah longsor, dan gempa bumi.

## 6) Krisis produk

Krisis yang diakibatkan oleh kesalahan produk, seperti sebuah produk yang mengandung zat berbahaya.<sup>26</sup>

## d. Tahapan Krisis

Secara umum krisis berkembang melalui tiga tahap, tahapan tersebut adalah:

1) *Pra-krisis (pre-crisis)*

Pra-krisis terjadi ketika situasi serius mulai muncul dan organisasi menyadarinya. Pada tahap ini, anggota organisasi baik manajemen maupun karyawan dimungkinkan telah mengetahui tanda-tanda akan terjadinya krisis. Tetapi, jika situasi tersebut dibiarkan tanpa mengambil tindakan pencegahan maka dapat membuat situasi berkembang menjadi krisis yang besar.<sup>27</sup>

2) *Krisis (acute crisis)*

Tahap krisis (krisis akut) terjadi ketika situasi tidak dapat di manajemen dengan baik oleh organisasi sehingga situasi tersebut menyebar ke luar organisasi.

3) *Pascakrisis (post-crisis)*

Terjadi ketika crisis sudah terkumulasi dan organisasi berupaya mempertahankan citranya atau kehilangan citra tersebut<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Ibid, Hal 176.

<sup>27</sup> Ibid, Hal 178.

<sup>28</sup> Ibid, Hal 178.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e. Faktor-faktor penyebab krisis

1) Krisis Karena Bencana Alam

Tipe yang paling relevan dari krisis adalah yang disebabkan oleh bencana alam. Bencana alam, seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, banjir, dan kebakaran dapat terjadi di lingkungan sekitar kita dan manusia selalu tidak berdaya menghadapinya.

2) Krisis Karena Kecelakaan Industri

Krisis karena kecelakaan industri cukup bervariasi, mulai dari mesin yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, kebakaran, hingga kecelakaan kerja.

3) Krisis Karena Produk yang Kurang Sempurna

Dalam bisnis perusahaan menghasilkan produk yang terdiri dari barang (*goods*) dan jasa (*services*). Barang dan jasa juga memiliki potensi krisis karena produk yang dihasilkan cacat (*defect*) atau kurang sempurna, walaupun perusahaan telah melakukan riset dan teknik pengembangan produk sebelumnya.

4) Krisis Karena Persepsi Publik

Saat krisis terjadi, perusahaan yang mengalaminya mungkin saja akan menjumpai krisis lain karena krisis yang terjadi sebelumnya tidak teratasi dengan baik. Inilah yang menyebabkan potensi kerugian menjadi berlipat ganda, baik dari segi keuangan maupun moral karyawan.

5) Krisis Karena Hubungan Kerja yang Buruk

Hubungan kerja yang buruk antara pekerja dan perusahaan dapat menjerumus pada krisis besar. Krisis ini dapat mengarah pada kondisi tidak terkendali yang serius dalam operasional perusahaan.

6) Krisis Karena Kesalahan Strategi Bisnis

Penyebab utama dari krisis ini adalah perencanaan atau implementasi strategi bisnis yang keliru atau tidak tepat, yang dilakukan oleh manajemen.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 7) Krisis Karena Terkait Masalah Kriminal

Krisis jenis ini merupakan ancaman besar untuk beberapa industri, seperti pariwisata, perbankan, dan penerbangan.

## 8) Krisis Karena Pergantian Manajemen

Beberapa perusahaan menempatkan CEO mereka sebagai figur penting yang tidak tergantikan sehingga kepergiannya betul-betul menimbulkan krisis.

## 9) Krisis Karena Persaingan Bisnis

Krisis ini sering terjadi karena ketatnuya persaingan bisnis, beberapa perusahaan yang memonopoli dapat saja pasar dan menyerang pesaing secara frontal. Hal ini yang menyebabkan pesaing rugi dan harus mengeluarkan banyak uang untuk bangkit dan membangun kemabli nama dan reputasi mereka.

Jadi kesimpulan dari semua penyebab krisis yang terjadi yaitu dapat terjadi karena bencana alam, masalah teknis, kesalahan manusia (*human error*), dan keputusan manajemen atau manajemen tidak dapat mengambil keputusan disaat yang tepat.

## f. Strategi Mengatasi Krisis

1) Strategi pencegahan, adalah tindakan preventif melalui antisipasi terhadap situasi krisis. Seorang Public Relation harus memiliki kepekaan terhadap gejala-gejala yang timbul mendahului krisis, serta mampu berpikir strategis untuk dapat mengantisipasi, menganalisis, dan sekaligus memposisikan maslah krisis agar terjadinya krisis dapat dicegah secara dini.

## 2) Strategi Persiapan

Apabila krisis tidak dapat dicegah secara dini, strategi persiapan yang harus dilakukan melalui dua langkah :

a) Perusahaan membentuk tim krisis dan tim ini terdiri dari pemimpin perusahaanaan (presdir-dirut), manajer umum, manajer personalia, manajer operasi, manajer keamanan, dan manajer public relations. Tim ini harus selalu berhubungan baik melalui

surat, telepon atau rapat, dengan seringnya berkomunikasi suasana krisis dapat dipantau dari waktu ke waktu.

- b) Tim harus mendapatkan informasi tentang krisis dengan jelas dan akurat, sehingga pers akan mendapatkan informasi akurat.<sup>29</sup>

g. Strategi Penanggulangan krisis

Apabila strategi pencegahan dan strategi persiapan tidak sempat dilaksanakan, langkah terakhir yang diambil adalah strategi penanggulangan, yaitu masa kuratif. Langkah-langkah yang harus diambil sesuai dengan kondisi krisis:

- 1) Kondisi Krisis Akut, pengamanan yang harus dilakukan dalam kondisi ini melalui tahap-tahap: (a) mengidentifikasi krisis, mencari penyebab timbulnya krisis. Sebab tanpa mengetahui penyebabnya, penanggulangan krisis menjadi sulit. Sebaliknya faktor penyebab diketahui, maka perusahaan dapat memastikan apakah krisis dapat ditanggulangi atau tidak; (b) mengisolasi krisis, agar krisis ini dapat ditangani sebaik mungkin, krisis perlu diisolasi, agar operasional perusahaan tidak terganggu. Agar efektivitas penanggulangan dapat ditingkatkan. Tim khusus menunjuk juru bicara untuk menghadapi publik pers agar kesimpangsiuran berita dapat dicegah; (c) mengendalikan krisis, agar krisis tidak meluas, krisis harus dikendalikan. Setelah krisis dapat berhasil diidentifikasi, penanggulangan dapat dilaksanakan. Apabila krisis berhasil diidentifikasi, artinya krisis berhasil dikendalikan.
- 2) Kondisi Kesembuhan, kondisi ini merupakan saat dimana perusahaan mengintropeksi sehingga mengapa krisis terjadi. Bagi perusahaan yang agagal menanggulangi krisis berarti kondisi kesembuhan tidak tercapai. Hal ini akan menjadi masa kegoncangan bahkan kebangkrutan perusahaan. Bagi perusahaan yang berhasil menanggulangi krisis dengan baik berarti kondisi kesehatan dapat

<sup>29</sup> Ibid, Hal 184.

dicapai. Sehingga masa ini adalah masa yang menenangkan yang mengarah kepada pemulihan (kesembuhan).<sup>30</sup>

#### 4. Manajemen Krisis

##### a. Pengertian Manajemen krisis

Devlin mengatakan “*crisis management is special measures taken to solve problems caused by a crisis*”. Istilah ‘*solve*’ pada definisi di atas dapat diartikan bahwa upaya mengatasi krisis pada dasarnya merupakan proses bertahap (*step by step*) dan melalui rangkaian aktivitas.<sup>31</sup> Sedangkan, Fink mengatakan manajemen krisis berasal dari kajian manajemen darurat (*emergency*) dan bencana (*disaster*). Manajemen *emergency* dan *disaster* ini mengkaji cara-cara menjaga terjadinya insiden dan bagaimana merespons atau mengatasi insiden. Menurut Devlin Public Relations dalam Manajemen Krisis adalah sebuah peristiwa yang terjadi didalam perusahaan hanya diketahui oleh para karyawan dari suatu organisasi dan tidak diketahui oleh publik eksternal.

Jadi manajemen krisis adalah suatu ancaman yang datang secara tiba-tiba apabila tidak diatasi dengan cepat dapat berdampak kepada citra perusahaan. Hal ini yang terjadi di perusahaan PDAM penurunan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan ini tentu mempengaruhi grafik jumlah pelanggan setiap tahunnya, hal ini tentu saja harus diatasi dan ditangani secara cepat. Munculnya keluhan pelanggan disalah satu media online ini bisa dikatakan sebagai ancaman untuk perusahaan. Perusahaan daerah air minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru mengalami permasalahan eksternal yaitu keluhan dari pelanggan seperti yang diberitakan di media online yang mengatakan bahwa air PDAM yang mengalir sedikit dan berbau. “Saya pakai PDAM kemarin, tapi karena airnya kecil keluar, terkadang mati, airnya keruh, dan bau, dari kemarin saya minta dicopot, tapi orang PDAM belum juga datang-datang”, kata Peni, warga Pepaya Ujung Pekanbaru.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Ibid, Hal 185.

<sup>31</sup> Ibid, Hal 180.

<sup>32</sup> Riki Ariyanto, Bertuahpos.com, Kamis 23 Maret 2017 16:26.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jumlah pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru dalam beberapa tahun terus berkurang menyusulnya berbagai permasalahan yang terus mendera Badan Usaha Milik Daerah (BUMN). Terakhir kali sebanyak 2.000 pelanggan dari 16.000 jumlah pelanggan yang tersisa pada pertengahan tahun 2010 harus rela mengalami pemutusan hubungan sebagai konsumen karena terus menunggak membayar tagihan.<sup>33</sup>

## b. Langkah-langkah dalam mengelola krisis:

Menurut Yosol Iriantara, langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis antara lain : Identifikasi krisis, Analisis krisis, Isolasi krisis, Pilihan strategi, Program pengendalian atau penanganan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis, menurut Iriantara sebagai berikut:

## 1) Identifikasi krisis

Dalam mengidentifikasi krisis, praktisi public relation melakukan penelitian, yang penelitiannya bisa saja bersifat informal dan kilat, bila krisisnya terjadi dengan sedemikian cepat. Pada saat terjadinya krisis praktisi public relations mendiagnosis krisis tersebut. Diagnosa itu merupakan langkah awal yang penting untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk melakukan tindakan pada tahapan berikutnya.<sup>34</sup>

## 2) Analisis krisis

Data dan informasi yang dikumpulkan selanjutnya diurai, baik bagian per bagian, artinya melakukan analisis persial atau analisis menyeluruh. Analisis ini dilakukan sebagai dasar untuk menentukan pengambilan tindakan yang tepat.

## 3) Isolasi krisis

Krisis adalah penyakit. Kadang bisa juga berarti lebih dari sekedar penyakit biasa, ia adalah penyakit menular. Untuk mencegah krisis

<sup>33</sup> [www.antarariau.com/berita/10767/pelanggan-pdam-tirta-siak-terus-berkurang](http://www.antarariau.com/berita/10767/pelanggan-pdam-tirta-siak-terus-berkurang)

<sup>34</sup> Kiki Handayani, Erman Anom, "Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis Dalam Memulihkan Citra PT. Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G. 737/400 Di Yogyakarta", Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Esa Unggul, Jakarta, Journal-4553-KikiHandayani.pdf, Volume 7, Maret 2010, Nomor 1.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

## 4) Pilihan strategi

Sebelum langkah berkomunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan. Strategi generic dalam menangani krisis ini ada tiga bentuk.

## a) Strategi Defensif

Langkah-langkah yang diambil untuk strategi ini adalah:

1. Mengulur waktu
2. Tidak melakukan apa-apa
3. Membentengi diri sekuat-kuatnya

## b) Strategi Adaptif

Langkah yang diambil untuk strategi ini mencakup hal-hal yang lebih luas, yakni:

1. Mengubah kebijakan
2. Memodifikasi operasional
3. Kompromi
4. Meluruskan citra

## c) Strategi dimanis

Langkah yang diambil untuk strategi ini bersifat makro dan dapat mengubah karakter organisasi. Pilihan dalam strategi ini mencakup:

1. Merger dan akuisisi
2. Investasi baru
3. Menjual saham
4. Meluncurkan produk baru/menarik peredaran produk lama
5. Menggandeng kekuasaan
6. Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

## 5) Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generic yang dirumuskan. Umumnya strategi generic dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidance*

agar pada eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Berbeda dari strategi *generic*, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian ini diterapkan pada Perusahaan (beserta cabang), Industri (gabungan usaha sejenis), Komunitas dan Divisi-divisi perusahaan.

Sedangkan Menurut IFAS, langkah-langkah dalam menangani krisis tersebut adalah: mengidentifikasi krisis, disini dilakukan identifikasi atas krisis yang terjadi, mencari penyebabnya, dan mempersiapkan skenario masa depan organisasi. *Fact-finding* selama masa tidak krisis, pada masa organisasi dalam keadaan tenang, tim manajemen krisis menganalisa berbagai informasi, bahkan termasuk desas-desus. Kemudian diklasifikasi, mana fakta dan mana desas-desus. Fakta harus selalu diperbaharui sesuai dengan perkembangan, sedangkan untuk desas-desus harus diberi penjelasan yang sebenarnya. Membentuk tim, tim secara berkala mendapatkan pelatihan untuk mengelola krisis. Tim inilah yang menganalisa fakta dan desas-desus serta penanganan yang harus dilakukan.

## 5. Humas

### a. Pengertian Humas

Dr. Rex Harlow mengatakan public relation adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam menghadapi persoalan/permasalahan, membantu manajemen untuk mampu menanggapi opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penggunaan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.<sup>35</sup>

### b. Fungsi Humas

<sup>35</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 1998), 15.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut pakar Humas Internasional, Cutlip & Centre, and Canfield fungsi *public relations* dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Menunjang aktifitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama (fungsi melekat pada manajemen lembaga/organisasi).
- 2) Membina hubungan yang harmonis antara badan/organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
- 3) Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap badan/organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
- 4) Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
- 5) Menciptkan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari badan/organisasi ke publiknya atau sebaliknya, demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Sedangkan, menurut Dozier & Broom peranan humas/public relations dalam suatu organisasi dapat dibagi empat kategori;

1) Penasehat Ahli (*Expert prescriber*)

Seorang praktisi pakar public relations yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya (*public relationship*). Artinya, pihak manajemen bertindak untuk menerima atau mempercayai apa yang telah disarankan atau usulan dari pakar public relations (*expert prescriber*) tersebut dalam memecahkan dan mengatasi persoalan public relations yang tengah dihadapi oleh organisasi bersangkutan.

2) Fasilitator Komunikasi (*communication fasilitator*)

Praktisi public relations bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal mendengarkan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya. Serta dituntut untuk mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan dan harapan organisasi kepada pihak publiknya. Sehingga dengan komunikasi timbal balik

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tersebut dapat tercipta saling pengertian, mempercayai, menghargai, mendukung dan toleransi yang baik dari kedua belah pihak.

### 3) Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem solving process fasilitator*)

Peranan praktisi publik relations dalam proses pemecahan persoalan public relations ini merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat (*adviser*) sehingga mengambil tindakan eksekusi (keputusan) dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional. Dalam menghadapi suatu krisis yang terjadi, maka bentuk suatu tim posko yang dikoordinir oleh praktisi publik relations.

### 4) Teknisi Komunikasi (*Communication technician*)

Peranan *communication technician* menjadikan praktisi publik relations sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau dikenal dengan *methode of communication in organization*. Sistem komunikasi dalam organisasi tergantung dari masing-masing bagian atau tingkatan (*level*), yaitu secara teknis komunikasi, baik arus maupun media komunikasi yang dipergunakan dari tingkat pimpinan dengan bawahan akan berbeda dari bawahan ke tingkat atasan.

Hal yang sama juga berlaku pada arus dan media komunikasi antara satu level, misalnya komunikasi antar karyawan satu departemen dengan lainnya (*employee relations and communication media model*). Public relations berperan sebagai “mata” dan “telinga” serta “tangan kanan” top manajemen dalam organisasi/lembaga.

## 6. Kepercayaan Pelanggan

### a. Pelanggan

Suyetty dkk menyatakan bahwa pelanggan yaitu orang atau instansi/lembaga yang membeli barang/jasa secara rutin atau berulang-ulang, karena barang/jasa yang dibeli mempunyai manfaat.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Suyetty dkk juga mengatakan hal yang sama bahwa pelanggan adalah raja atau tamu istimewa kita. Oleh karena itu, hubungan baik dan saling menghormati dengan pelanggan harus selalu kita bina, karena dari pelanggan kelangsungan hidup usaha kita dapat terlaksana.

#### b. Kepercayaan Pelanggan

Rawlins menyatakan bahwa cara pengukuran instrumen kepercayaan yaitu kepuasan, skala interpersonal, terpercaya, dan hasil kepercayaan. Berikut penjelasan mengenai kepercayaan pelanggan.

##### 1. Kepuasan

Kepuasan merupakan hasil transaksi dan akan mempengaruhi perilaku selanjutnya dari pelanggan, serta mempengaruhi tingkat loyalitas pelanggan. Jadi, kepuasan pelanggan merupakan merupakan variabel yang menjadi indikator penghubung antara kualitas layanan, kepercayaan dan kesetiaan pelanggan.

##### 2. Skala Interpersonal (*Interpersonal Scale*)

Merupakan ukuran untuk mengukur kepercayaan seseorang pada pihak lain yang dilakukan pertama kali. Jadi, di dalam skala interpersonal ialah hubungan satu individu dengan individu lain yang ada di lingkungannya dengan baik. Hubungan interpersonal juga dapat dipahamu sebagai hubungan baik antara organisasi bisnis dengan pelanggan.

##### 3. Terpercaya (*Trustworthiness*)

Maksud dari terpercaya ini adalah kepercayaan pelanggan terhadap kebaikan, kemampuan, kejujuran, integritas, keandalan, dan ketulusan dalam pelayanan yang diberikan.

##### 4. Hasil Kepercayaan (*Out Comes of Trust*)

Kepercayaan erat kaitannya dengan tindakan, tidak hanya berhubungan dengan kognitif maupun afektif pelanggan. Namun kepercayaan harus menimbulkan perilaku loyalitas pelanggan sehingga terus-menerus melakukan pembelian secara berulang.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepercayaan pelanggan merupakan salah satu bentuk sikap atau respon yang diberikan oleh masyarakat dalam memilih suatu produk serta menggunakannya secara terus menerus tanpa batas waktu. Lain halnya yang terjadi di PDAM, dalam beberapa kurun waktu terakhir mengalami permasalahan penurunan kepercayaan yang disebabkan oleh keluhan pelanggan. Hal ini dilatar belakangi oleh penurunan pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Hal ini tentu menjadi ancaman bagi perusahaan, apabila tidak diatasi secara cepat.

#### c. Keluhan Pelanggan

##### 1. Keluhan mekanikal

Keluhan mekanikal yaitu keluhan pelanggan yang berhubungan dengan tidak berfungsinya salah satu peralatan dari barang yang dibeli pelanggan.

##### 2. Keluhan akibat sikap petugas

Biasanya keluhan tersebut disampaikan oleh pelanggan, karena sikap dari petugas pelayanan yang kurang baik atau negarif saat melayani pelanggan.

##### 3. Keluhan akibat pelayanan buruk

Biasanya keluhan pelanggan karena hal-hal yang berhubungan dengan pelayanan tersebut yang buruk.

##### 4. Keluhan aneh

Keluhan yang aneh adalah keluhan pelanggan yang dimata petugas merupakan keluhan yang tidak wajar.

### B. Kajian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian dan untuk menghindari duplikasi pada desain dan temuan dalam penelitian ini maka dicantumkan beberapa penelitian terdahulu. Selain itu dengan mengenal peneliti terdahulu, maka sangat membantu peneliti dalam memilih dan mendapatkan desain penelitian yang sesuai karena peneliti memperoleh gambaran dan

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perbandingan dari desain-desain yang telah dilaksanakan. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian penulis.

1. Yovieta Azry (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau) tentang Manajemen Krisis Humas PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V) Dalam Menyelesaikan Konflik Di Desa Senama Nenek Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar. Penelitian ini bertujuan mengkaji mengetahui dan melihat Manajemen Krisis Humas PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data yang diperoleh dari data primer dan data sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen krisis humas PTPN V sudah dilakukan dengan strategi adaptif melalui langkah-langkah merubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi dan meluruskan citra. Namun belum dilakukan dengan maksimal, masih dapat salah satu aspek dari strategi manajemen krisis yang belum dilakukan secara keseluruhan yaitu merubah kebijakan.
2. Hayati Mardhiah (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau) tentang Manajemen Krisis PT. Duta Palma Nusantara Dalam Menangani Sengketa Lahan Di Kabupaten Kuantan. Hasil penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Sumber data diperoleh dari data primer, sekunder, dan dokumentasi. Penggunaan informan menggunakan *purposive sampling*. Teknis analisis data melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini, PT. Duta Palma Nusantara telah melaksanakan proses manajemen krisis dalam menangani sengketa lahan di Kabupaten Singingi melalui 5 langkah pengelolaan krisis yaitu : indentifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, pemilihan strategi dan program penanganan. Sesuai dengan teori manajemen krisis oleh Rhenald Kasali dalam bukunya Manajemen Public Relations dan Aplikasinya di Indonesia.
3. Mardiansah (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau) tentang Manajemen Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak

Cabang Rumbai Di Tinjau Dari Ekonomi Islam. Hasil penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dalam penelitian ini menggunakan populasi 2088 pelanggan. Maka sampel dalam penelitian ini diambil 10% dari jumlah pelanggan PDAM Tirta Siak Cabang Rumbai berjumlah 208 Orang. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, observasi, dan dokumentasi.

4. Junal Kiki Handayani( Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Esa Unggul, Jakarta) tentang Peran PR menerapkan Manajemen Krisis Dalam Memulihkan Citra PT. Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G.737/400 Di Yogyakarta. Hasil penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan melakukan pengelolaan krisis mulai dari mengidentifikasi krisis, analisis krisis, dan isolasi krisis. tipe krisis yang dihadapi Garuda Indonesia adalah jenis tipe krisis yang bersifat segera, karena menyangkut kecelakaan pesawat. Humas menentukan tahapan dari jenis krisis tersebut kedalam tahap aku, karena krisis yang dialami ini sudah termasuk besar, karena memakan banyak korban.

Perbedaan penelitian tersebut dengan permasalahan yang peneliti lakukan terletak pada proses pengelolaan krisis yang dilakukan. Pada jurnal diatas peneliti melakukan tahapan identifikasi krisis, analisis krisis dan isolasi krisis. sedangkan penelitian yang akan penulis teliti mengenai krisis kepercayaan pelanggan yang disebabkan oleh keluhan pelanggan dengan menggunakan lima tahapan pengelolaan krisis mulai dari identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, program pengendalian, dan pemilihan strategi. Adapun manfaat jurnal ini bagi penulis pada penelitian ini adalah memberikan referensi dan masukan bagi saya dalam menyusun penelitian dengan menggunakan tahapan pengelolaan krisis berdasarkan pada teori Yosol Iriantara.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### C. Kerangka Pikir

Krisis manajemen adalah sesuatu yang paling ditakuti oleh perusahaan, karena bisa menghancurkan reputasi perusahaan. Krisis ini datanginya tidak dapat diketahui, melainkan secara tiba-tiba. Tetapi tidak semua krisis mendatangkan bahaya, namun bisa sebaliknya mendatangkan peluang untuk memajukan perusahaan. Krisis manajemen terjadi dapat disebabkan oleh kesalahan produk yang di keluarkan.

Sedangkan Manajemen krisis merupakan proses penanganan yang dilakukan oleh organisasi membahas sebuah peristiwa besar yang mengancam serta merugikan organisasi, stakeholders, ataupun masyarakat umum. Namun, krisis yang terjadi tidak bisa dibiarkan dengan begitu saja, harus cepat ditanggapi oleh perusahaan, karena dapat mengancam pada citra perusahaan.

Ruang lingkup pada kajian ini membahas tentang manajemen krisis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak Kota Pekanbaru yang disebabkan oleh penurunan jumlah pelanggan dan penurunan kualitas air. Permasalahan ini terjadi dalam beberapa tahun terakhir, hal ini disebabkan oleh pelayanan yang tidak maksimal. Akan tetapi, sangat berdampak kepada penurunan jumlah pelanggan hingga mencapai 80%. Ini tentunya membutuhkan penanganan efektif untuk menghadapi krisis yang terjadi. Karena krisis yang terjadi berdampak kepada penurunan pelanggan yang amat drastis disebabkan oleh penurunan kualitas air.

Cakupan kajian pada permasalahan krisis yang terjadi di PDAM Tirta Siak adalah penurunan jumlah pelanggan dan kualitas air. Namun pihak perusahaan telah melakukan langkah-langkah dalam menghadapi dengan menggunakan langkah awal melihat krisis yang terjadi di PDAM Tirta Siak disebabkan oleh penurunan pelanggan dan kualitas air. Kemudian menggunakan langkah-langkah penanganan krisis dengan cara sebagai berikut:

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 1. Identifikasi Krisis

Identifikasi krisis ini dilakukan untuk mendiagnosa permasalahan apa yang muncul, serta mencari data dan informasi mengenai permasalahan yang sebenarnya terjadi dilapangan, sehingga dapat dilakukan tindakan yang efektif pada tahap berikutnya.

### 2. Analisis Krisis

Setelah data permasalahan ditemukan pada tahap awal, masuk kepada tahap analisis krisis. Data dan informasi yang telah didapat dan dikumpulkan, kemudian diuraikan secara menyeluruh ataupun dari bagian perbagian. Hal ini bertujuan agar dapat menentukan tindakan apa yang harus digunakan pada saat krisis terjadi.

### 3. Isolasi Krisis

Karena krisis adalah penyakit, apabila tidak diatasi dan ditangani secara cepat. Cara ini dilakukan untuk mencegah krisis menyebarluas dengan melakukan tindakan karantina sebelum tindakan serius dilakukan. Maksudnya, krisis yang terjadi di tangani secara internal dengan menggunakan langkah-langkah yang telah dipersiapkan sebelum melakukan tindakan yang serius.

### 4. Pemilihan strategi

Sebelum melakukan analisis krisis dan isolasi krisis, pemilihan strategi lebih penting untuk dilakukan. Dengan menentukan strategi apa yang tepat untuk digunakan pada saat krisis ini. Mulai dari Strategi Defensif, Strategi Adaptif ataupun Strategi Dinamis.

### 5. Program Pengendalian

Program pengendalian ini adalah sebuah rencana yang telah dipersiapkan dari awal terbentuknya perusahaan atau sebelum krisis muncul dan mengancam citra perusahaan. Program pengendalian ini mungkin lebih efektif digunakan dalam jangka

pendek melihat situasi dan kondisi yang sedang terjadi pada saat ini.

Jika kelima langkah-langkah dalam penanganan krisis ini telah dilakukan, maka muncul titik terang permasalahan yang sebenarnya terjadi. Kemudian, setelah mengetahui permasalahan apa yang terjadi, dapat menjadi bahan masukan bagi pihak internal perusahaan untuk lebih meningkatkan lagi pelayanan serta memperbaiki sistem manajemen perusahaan, sehingga dapat meningkatkan lagi kepercayaan pelanggan yang sempat menurun.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir.**

