ABSTRAK

MANAJEMEN KRISIS PT. KERETA API INDONESIA DALAM MENANGANI KELUHAN PELANGGAN DI MASA PANDEMI COVID 19

Meri Safarwati Putri
merry_safarwaty@yahoo.co.id

Di masa pandemi Covid 19, semua perusahaan/instansi terkena dampaknya karena semua perusahaan tidak siap untuk menghadapinya disaat awal pandemi terjadi. Sebagai salah satu jasa transportasi darat, PT. Kereta Api Indonesia (KAI) Daerah Operasi (Daop) 1 Jakarta juga mengalami dampak akibat pandemi ini. Diawal pandemi terjadi pengurangan kereta api, sementara masyarakat yang sudah melakukan pemesanan tiket, otomatis terjadi pembatalan tiket. Sehingga menimbulkan keluhan bagi pelanggan. Selain itu, ada juga keluhan pelanggan akibat terjadinya gangguan perjalanan, baik dikarenakan banjir maupun karena sinyal yang tersambar petir. Saat terjadi krisis seperti itulah maka praktisi Hubungan Masyarakat (Humas) harus cepat tanggap memanage krisis yang terjadi.

Model manajemen krisis Humas yang digunakan dalam penelitian ini adalah model manajemen krisis Prayudi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Metode analisa data dalam penelitian ini adalah studi kasus single analysis. Uji keabsahan data dilakukan dengan cara trianggulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas PT KAI Daop 1 Jakarta melibatkan semua divisi/bagian dari manajemen yang terkait dengan krisis tersebut untuk diselesaikan secara bersama dengan cepat dan proaktif. Humas PT KAI tidak bisa berdiri sendiri, tetapi perlu berkoordinasi bersama dengan sejumlah divisi lainnya untuk mengatasi krisis. Di awali dengan melakukan analisa terhadap keluhan para pelanggan, mengumpulkan data dari berbagai divisi untuk mengidentifikasikan pelanggan yang terkena dampak krisis, membuat perencanaan serta program strategi komunikasi dan strategi aksi. Lalu menetapkan strategi/pola komunikasi yang dilakukan dengan kompak, berdasarkan kesepakatan bersama dan satu suara isi pesannya. Selanjutnya, melakukan strategi aksi dengan cepat, proaktif dan tanggap untuk mengatasi krisis yang terjadi. Membuat tahapan penyelesaian manajemen krisis berdasarkan standart office procedure (SOP) krisis. Semua pimpinan tertinggi disetiap divisi sudah otomatis menjadi anggota bagian dari tim krisis manajemen namun dengan proposional jobdesk yang berbeda-beda tergantung divisinya. Terakhir, melakukan evaluasi secara bertahap berdasarkan data-data yang diperoleh setelah strategi komunikasi dan strategi aksi dilakukan. Evaluasi dilakukan dalam bentuk rapat koordinasi bersama secara virtual melalui zoom meeting.

Kata kunci : Humas, Manajemen Krisis, Keluhan Pelanggan

I. Pendahuluan

Krisis merupakan suatu masalah atau tantangan yang pasti pernah dialami oleh setiap perusahaan/instansi, khususnya dimasa pandemi Covid 19 ini. Tak ada satupun perusahaan yang luput dari krisis karena memang tidak ada satupun perusahaan yang siap menghadapi pandemi, yang membedakan hanyalah pada seberapa besar krisis yang dialami dan keberhasilan perusahaan dalam melewati krisis tersebut. Pengelolaan sebuah krisis merupakan faktor paling penting yang menjadi penentu terbentuknya opini masyarakat akan citra suatu perusahaan. Krisis menciptakan perusahaan dalam posisi menjadi perhatian masyarakat sehingga mempertanyakan pengelolaan manajemen krisis pada perusahaan tersebut.

Krisis pada perusahaan dimasa pandemi Covid 19 ini terjadi hampir pada semua perusahaan dalam berbagai bidang pelayanan, termasuk pada perusahaan jasa transportasi. Perusahaan jasa transportasi menyediakan layanan publik transportasi baik darat, udara maupun laut dan krisis manajemen pada jasa transportasi hampir terjadi pada semua moda transportasi yang ada di Indonesia baik pada jalur darat, laut maupun udara.

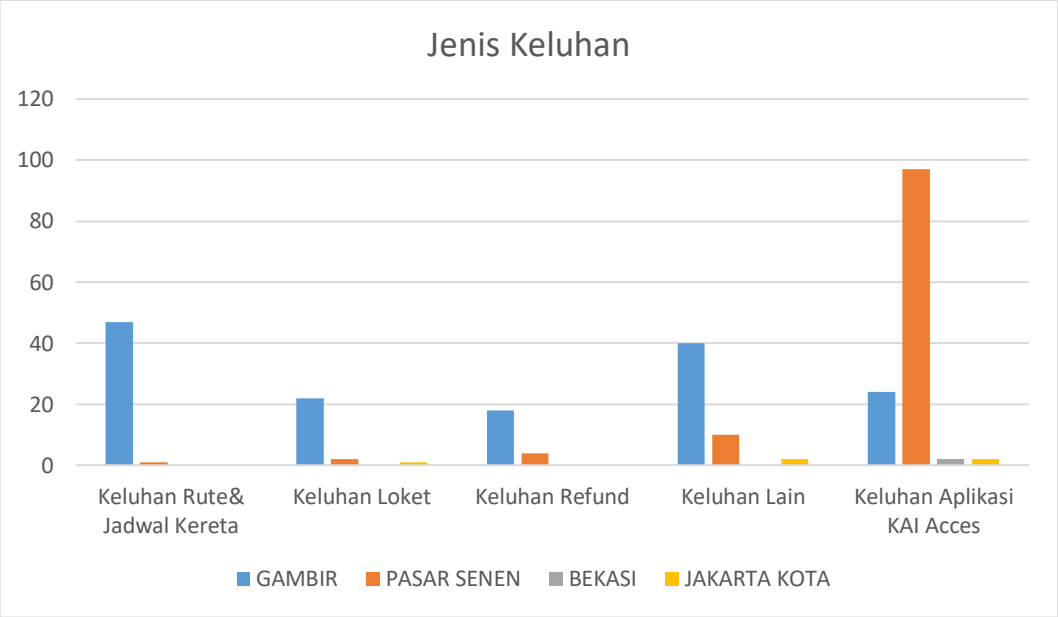
Sebagai salah satu jasa transportasi darat, PT. Kereta Api Indonesia (KAI) (Persero) Daerah Operasi (DAOP) 1 Jakarta juga mengalami dampak akibat pandemi ini. Diawal pandemi terjadi pengurangan kereta api, sementara masyarakat yang sudah melakukan pemesanan tiket, otomatis terjadi pembatalan tiket. Sehingga menimbulkan keluhan bagi pelanggan (hasil wawancara dengan Eva Chairunnisa, Senior Manager Humas PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta, pada tanggal 8 September 2020). Selain itu, ada juga keluhan pelanggan akibat terjadinya gangguan perjalanan, baik dikarenakan banjir maupun karena sinyal yang tersambar petir, gangguan aplikasi akses, kerusakan fasilitas pelayanan dan ketinggalan barang pelanggan. Saat terjadi krisis seperti itulah maka praktisi Hubungan Masyarakat (Humas) PT. KAI (Persero) DAOP 1 harus cepat tanggap menangani keluhan-keluhan pelanggan tersebut dan memanage krisis yang terjadi.

Dalam situasi krisis, peran Humas PT. KAI (Persero) DAOP 1 sangat dibutuhkan dan memiliki peranan yang penting dalam membantu perusahaan mengatasi keluhan-keluhan pelanggan. Tugas Humas dalam manajemen krisis sejatinya yaitu untuk menyampaikan pesan-pesan komunikasi yang efektif sehingga dapat menunjukkan kepada khalayak bahwa

suatu perusahaan mampu melewati dan menyelesaikan krisis dengan baik serta diharapkan dapat meminimalisir kerugian yang terjadi akibat krisis tersebut baik dari pihak perusahaan maupun pelanggan.

Menangani keluhan pelanggan merupakan salah satu uraian tugas dari Humas PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta yang langsung berhubungan dengan pelanggan dalam menyampaikan keluhan terkait dengan pelayanan yang ada di PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta.

Tabel 1.1 Jenis Keluhan Pelanggan



Berdasarkan hasil wawancara dengan Nurrahman, salah satu Senior Manager *Customer Service* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 1 Jakarta pada tanggal 8 Januari 2020 dikatakan bahwa : Keluhan pelanggan dimasa pandemi ini bermacam-macam, paling banyak atau yang sering dikeluhkan pelanggan adalah pada aplikasi KAI akses, ketika pelanggan ingin membeli tiket ketika klik pembayaran, pembayarannya itu gagal karena aplikasinya terkadang masih ada gangguan atau belum sepenuhnya sempurna. Diantara ke empat stasiun, keluhan aplikasi akses paling banyak terdapat di stasiun Gambir. Sedangkan keluhan rute dan jadwal kereta perjalanan yang pernah terjadi adalah kejadian sinyal PT.KAI didaerah Karawang tersambar petir disaat musim hujan dan kereta itu banyak yang tersendat karena banjir sehingga jadwal keretanya itu tidak sesuai dengan jadwal yang sudah diperkirakan. Krisis seperti ini tentunya tidak bisa dikontrol karena faktor alam.

Untuk DAOP 1, keluhan dari pelanggan itu ada sekitar 50 sampai 100 keluhan yang di terima karena itu untuk pengelolaan penanganan keluhan ini bukan hanya di DAOP 1 saja, ada juga di *customer service* DAOP 2 dan DAOP lainnya.

Berdasarkan permasalahan penelitian diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana manajemen krisis PT. KAI (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta dalam menangani keluhan pelanggan di masa pandemi Covid 19 ?

II. Landasan Teoritis

II.1. Hubungan Masyarakat (Humas)

Dalam penjelasan mengenai definisi Kehumasan, beberapa pakar ahli telah mengutarakan pendapatnya mengenai pengertian *Public Relations*. Diantaranya definisi menurut *(British) Intitute of Public Relations (IPR):*

> 'PR adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik *(good will)* dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.

Ada pula definisi PR menurut Frank Jefkins :

> 'PR adalah semua bentuk komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian'[1]

Sedangkan menurut Rosady Ruslan didalam bukunya "*Manajemen Public Relations dan Media komunikasi"* juga memaparkan beberapa pendapat, menurut para pakar, hingga saat ini belum terdapat konsensus mutlak tentang definisi dari PR/Humas. Ketidaksepakatan tersebut disebabkan oleh: *pertama,* beragamnya definisi *Public Relations* yang telah dirumuskan baik oleh para pakar maupun professional *Public Relations* /Humas didasari perbedaan sudut pandang mereka terhadap pengertian Humas/*Public Relations*. *Kedua,* perbedaan latar belakang, misalnya definisi yang dilontarkan oleh kalangan akademisi perguruan tinggi tersebut akan lain bunyinya dengan apa yang diungkapkan oleh kalangan praktisi (*Public Relations Practiotioner*). Dan *ketiga,* adanya indikasi baik teoritis maupun praktis bahwa kegiatan *Public Relations* atau kehumasan itu bersifat dinamis dan fleksibel terhadap perkembangan dinamika kehidupan

[1] Frank Jefkins, *Public Relations*, (Jakarta, Erlangga, 2011), hal 9-10

masyarakat yang mengikuti kemajuan zaman, khususnya memasuki era globalisasi dan milenium ketiga saat ini.[2]

Dalam penelitian ini, konsep Humas yang digunakan adalah konsep Humas yang mengacu pada Jefkins bahwa Humas adalah segala bentuk komunikasi yang terencana, baik ke dalam maupun keluar antara organisasi dengan publiknya dalam rangka mencapai tujuan yang spesifik berlandaskan saling pengertian.

II.2 Manajemen Krisis

Ada banyak konsep krisis menurut para ahli, baik yang mendefinisikan dengan pola pikir positif maupun negatif. Namun dalam penelitian ini hanya akan dibahas beberapa konsep saja. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang dapat mengancam keberadaanya. Sebagai ancaman ia harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali setelah itu.

Untuk itu Holsti melihat krisis sebagai "*situations characterized by surprise, high threat to important values, and a short decision time*".[3] Krisis membawa keterkejutan dan sekaligus mengancam nilai-nilai penting organisasi serta hanya ada waktu yang singkat untuk mengambil keputusan.

Krisis dianggap sebagai *"turning point of history life"*, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, ke arah negatif maupun positif, tergantung pada reaksi yang diperlihatkan oleh individu, kelompok, masyarakat, atau pemerintah.

Seperti yang dikemukakan oleh Webster, dia mendefinisikan krisis sebagai titik balik (*turning point*) untuk menuju keadaan lebih baik atau lebih buruk (*turning point for the better or worse*) jadi lebih dari suatu situasi ini, mungkin perusahaan atau organisasi dapat menjadi lebih baik atau lebih buruk. Jika manager sebuah organisasi melihat lingkungan organisasinya potensial menghasilkan bencana, maka ia akan melihat pentingnya perencanaan krisis sebagai bahan dari perencanaan strategis dan mengalokasikan sumberdaya yang memadai untuk itu.[4]

---

[2] Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi,* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2015), hal 15

[3] Guth, D.W, *"Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles"*, *Public Relations Review* ,2016. hal 125

[4] Putra, I Gusti Ngurah, *Manajemen Hubungan Masyarakat,* (Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya, 2010) hal 85

Manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya.[5] Manajemen krisis yang efektif tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis tapi juga ada kalanya dapat memberikan organisasi reputasi yang lebih positif dari sebelum terjadi krisis. Krisis dalam kaca mata *Public Relations* tidak selalu diidentikkan dengan ancaman. Krisis, apakah itu disebabkan oleh faktor internal (konflik karyawan, konflik manajemen, kegagalan produk) ataupun faktor eksternal (tuntutan konsumen, perubahan kebijakan pemerintah ataupun konflik elit politis) seringkali dianggap sebagai sebuah kesempatan untuk membangun citra secara lebih cepat. Tentu saja, itu sepenuhnya tergantung pada bagaimana krisis tersebut dikelola. Dan juga, bagaimana krisis bisa diprediksi sejak awal.

Untuk mengelola krisis langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah :

1. Identifikasi Krisis

   Untuk dapat mengidentifikasi suatu krisis, praktisi *Public Relations* perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Hari itu tim diterjunkan dan mengumpulkan data, hari itu pula kesimpulan harus ditarik. Hal ini hanya dimungkinkan bila praktisi *Public Relations* mempunyai kecakapan dan kepekaan untuk mengumpulkan data.

   Pekerjaan ini dilakukan persis seperti seorang dokter melakukan diagnosis, meneliti simpton dan *set back* untuk memperoleh gambaran yang utuh. Untuk mengidentifikasi krisis, perusahaan bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan seperti para ilmuwan di universitas, para akademisi, futurolog atau pengamat, dan konsultan.

2. Analisis Krisis

   Praktisi *Public Relations* bukanlah sekadar petugas penerangan yang melulu mengandalkan aksi. Sebelum melakukan komunikasi, *Public Relations* harus melakukan analisis atas masukan yang diperoleh. Analisis ini adalah "pekerjaan belakang meja" dengan keahlian membaca permasalahan. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang saling berkaitan.

3. Isolasi Krisis

   Krisis dianggap sebagai penyakit dan untuk mencegah krisis menyebar luas maka krisis harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

4. Pilihan Strategi

   Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada tiga strategi generik untuk menangani krisis, yakni:

   a. *Defensive Strategy* (Strategi Defensif).

      Langkah-langkah yang diambil meliputi hal-hal seperti:

      - Mengulur waktu

[5] Prayudi, *Public Relations Stratejik*, FISIP UPN "Veteran" Yogyakarta, (Yogyakarta, CV Pandan Mas, 2012) hal 253

- Tidak melakukan apa-apa (*not in action atau low profile*), dan
- Membentengi diri dengan kuat (*stone walling*)

b. *Adaptive Strategy* (Strategi Adaptif).
Langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas, seperti:
- Mengubah kebijakan
- Modifikasi operasional
- Kompromi
- Meluruskan citra

c. *Dynamic Strategy* (Strategi Dinamis).
Strategi ini sudah bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Pilihannya adalah:
- Merger dan akuisisi
- Investasi baru
- Menjual saham
- Meluncurkan produk baru/menarik peredaran produk lama
- Menggandeng kekuasaan
- Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

5. Program Pengendalian
Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Umumnya strategi generik dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidance* agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Berbeda dari strategi generik, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada:
- Perusahaan (beserta cabang)
- Industri (gabungan usaha sejenis)
- Komunitas
- Divisi-divisi perusahaan[6]

Bila dikaitkan dengan penelitian untuk mengelola krisis yang dihadapi oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi suatu krisis, praktisi *Public Relations* perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Kemudian, sebelum melakukan komunikasi, *Public Relations* harus melakukan analisis atas masukan yang diperoleh. Analisis ini adalah "pekerjaan belakang meja" dengan keahlian membaca permasalahan. Analisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang saling berkaitan. Lalu mengisolasi, krisis dianggap sebagai penyakit dan untuk mencegah krisis menyebar luas maka krisis harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan. Setelah itu, memilih strategi yang digunakan untuk menghadapi krisis seperti *defensive strategy* (strategi defensif), *adaptive strategy* (strategi

[6] Khasali, Rhenald, *Manajemen Public Relations,* (Jakarta: Grafiti, 2014). Hal 231-233

adaptif), dan *dynamic strategy* (strategi dinamis). Terakhir program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Umumnya strategi generik dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidance* agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti.

Ada tujuh komponen yang harus diperhatikan dalam perencanaan manajemen krisis menurut Prayudi antara lain:

1) Adanya mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Peran manajemen adalah dalam meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis. Dalam hal ini perlu dirancang suatu sistem peringatan dini berupa sistem pelaporan *top-down* dan *bottom-up*.
2) Pengidentifikasian khalayak yang terpengaruh. Siapa saja yang terkena dampak langsung maupun tidak langsung oleh krisis.
3) Prosedur yang diikuti selama krisis. Biasanya berisi daftar yang harus dikerjakan, rangkaian langkah-langkah yang harus diikuti pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis, dan prosedur komunikasi.
4) Rencana kontingensi untuk melanjutkan aktivitas selama krisis. Berisi berbagai kemungkinan tentang fasilitas alternatif, pelayanan kepada pasar atau konsumen, atau kemungkinan menarik produk.
5) Pengangkatan dan pelatihan tim manajemen krisis. Pembentukan tim manajemen krisis menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan, seperti *Public Relations*, hukum, atau produksi.
6) Rencana komunikasi krisis. Meliputi siapa saja yang akan ditunjuk menjadi juru bicara dan mengontrol informasi yang harus dikeluarkan agar tidak membingungkan khalayak sasaran, pemilihan media, dan penentuan pesan yang akan dikomunikasikan.
7) Evaluasi terhadap krisis. Strategi manajemen yang baik setidaknya harus memperhatikan komponen-komponen diatas.[7]

Krisis merupakan perubahan dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan menjadi terganggu. Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Manajemen harus tahu skenario terburuk yang akan terjadi dan mempunyai *contingency plan* dalam menghadapinya.

II.2. Keluhan Pelanggan

Keluhan pelanggan bagi perusahaan itu sendiri dijadikan sebagai bentuk evaluasi diri dari kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya keluhan pelanggan perusahaan dapat mengetahui kelemahan yang ada pada perusahaan dan memperbaiki kelemahan tersebut.

---

[7] Prayudi, *Public Relations Stratejik*, FISIP UPN "Veteran" Yogyakarta, (Yogyakarta, CV Pandan Mas, 2012) hal 257

Keluhan pelanggan merupakan salah satu sumber informasi berharga untuk evaluasi peningkatan kinerja perusahaan, baik untuk sumber daya manusianya maupun untuk kualitas produknya. Keluhan dan pengaduan pelanggan membuka kesempatan bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem dan pelayanan penanganan masalah dengan segera. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun ide-ide inovasi produk, pemasaran, meningkatkan pelayanan, dan membangun produk.[8]

Handling complaint atau keluhan pelanggan merupakan salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk menanggapi respon negatif yang berasal dari stakeholder eksternal (pelanggan) perusahaan. Penyampaian keluhan pelanggan dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti:

1) Pelanggan merasa tidak puas atas produk, barang, dan jasa suatu perusahaan.
2) Kurangnya kefeektifan organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan.
3) Rendahnya respon organisasi pelayanan untuk menangani keluhan pelanggan.[9]

Setelah pihak pelayanan perusahaan dapat mengidentifikasi inti permasalahan yang dikeluhakan pelanggan, maka secepat mungkin ditangani. Bila perlu libatkan manajemen puncak dalam menangani *hard complaint* pelanggan. Hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka apabila keluhan mereka ditangani dan diperhatikan oleh orang-orang yang memiliki kekuasaan atau wewenang.

Menanggapi keluhan pelanggan bukan persoalan yang mudah, karena setiap pribadi yang menyampaikan keluhannya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, pekerjaan yang berfungsi dengan pelayanan pelanggan harus mampu dan memberi solusi secara proffesional sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan dapat diterima oleh pelanggan.

Upaya penanganan keluhan pelanggan dapat memberikan manfaat besar bagi perusahaan tersebut antara lain, akan terciptanya hubungan baik antara pelanggan dan perusahaan, mengetahui aspek pelayanan apa saja yang perlu diperbaiki dan tingkatkan kualitasnya, memberikan kepuasan bagi pelanggan, mempertahankan citra positif perusahaan dan menghindari dari publisitas negatif.

III. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian studi kasus yang bermaksud mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan karakteristik menyeluruh, bermakna dan unik mengenai suatu fenomena sosial yang berbeda dari fenomena lainnya.

---

[8] Suchaeri Heri, *Total Customer: Percepatan Laba Seppanjang Masa,* (Solo, Metamograf, 2012), hal 67
[9] Munawik, Akhmad, *Public Service Communication,* (Malang: UMM Press, 2010), hal 158

Studi kasus dapat digunakan untuk penelitian yang berupa perencanaan baik perencanaan wilayah, administrasi umum, kebijakan umum, ilmu-ilmu manajemen, dan pendidikan. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistic dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata dan kekuatan yang unik dari studi kasus adalah kemampuannya untuk berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti baik dokumen, peralatan, wawancara, dan observasi.[10]

Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari wawancara mendalam, studi kepustakaan dan dokumentasi.

Wawancara mendalam dilakukan peneliti kepada narasumber kunci yaitu Eva Chairunnisa selaku Senior Manager PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta yang mengetahui secara jelas dan detail tentang manajemen yang dilakukan oleh humas PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta yang berkaitan untuk menangani keluhan pelanggan. Hal ini tentunya dikarenakan Kepala Humas PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta merupakan professional yang memiliki wewenang dalam segala rencana kerja humas.

Narasumber tambahan lainnya yang diwawancarai mendalam adalah Bapak Nurrahman selaku Kepala *Customer Service* PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta adalah pihak yang terlibat langsung dalam proses menangani keluhan pelanggan yang ada di DAOP 1 Jakarta dan mengetahui keluhan pelanggan sehingga hal ini dapat membantu peneliti memperoleh data yang diharapkan. Selanjutnya, peneliti mewawancarai 3 (tiga) pelanggan jasa transportasi PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta. Kriteria pelanggan yang dimaksud adalah para pengguna jasa yang sering menggunakan transportasi kereta api dan yang menggunakan fasilitas milik DAOP 1 Jakarta untuk menunjang aktivitasnya sehari-hari.

Metode analisa data yang digunakan adalah studi kasus single analysis. Adapun uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data.

IV. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Krisis PT Kereta Api Indonesia (KAI) (Persero) Daerah Operasi (DAOP) 1 Jakarta dalam menangani keluhan pelanggan di masa

[10] Robert K Yin, *Studi Kasus Desain & Metode*, (RajaGrafindo, 2013) hal 18

pandemi Covid 19 yang dilakukan oleh Humas PT KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta melibatkan semua divisi/bagian dari manajemen yang terkait dengan krisis tersebut untuk diselesaikan secara bersama dengan cepat dan proaktif berdasarkan *Standart Office Procedure* (SOP) manajemen krisis yang dibentuk dan dibuat oleh tim manajemen dari PT. KAI. Humas PT KAI tidak bisa berdiri sendiri, tetapi perlu berkoordinasi secara kuat bersama dengan sejumlah divisi lainnya untuk mengatasi krisis. Humas PT. KAI dalam hal ini bertugas untuk menyampaikan, memberikan penjelasan, memberikan pemahaman dan membentuk opini publik tentang kondisi yang sedang terjadi agar citra baik perusahaan tetap terjaga.

Di awali dengan melakukan analisa terhadap keluhan para pelanggan, mengumpulkan data dari berbagai divisi untuk mengidentifikasikan pelanggan yang terdampak krisis secara langsung dan tidak langsung, membuat perencanaan serta program strategi komunikasi dan strategi aksi. Untuk pelanggan yang terdampak langsung akan disms oleh customer service yang menangani keluhan pelanggan dilapangan atau customer service akan berkomunikasi langsung dengan pelanggan tersebut. Sedangkan bagi pelanggan yang tidak terdampak langsung diinformasikan melalui broadcast release. Untuk pelanggan yang berada distasiun diinformasikan menggunakan media *announcement* dari *announcer*, untuk pelanggan diluar stasiun (masyarakat luas) Humas PT. KAI melakukan konferensi pers secara virtual, penyebaran release dan membuat advertorial.

Pada saat di awal pandemi, PT. KAI melakukan pengurangan kereta api. Sementara pelanggan/masyarakat sudah ada yang melakukan pemesanan tiket. Otomatis dengan dilakukannya pengurangan kereta api tersebut terjadi pembatalan tiket yang mengakibatkan pelanggan mengeluh tentunya. Humas PT KAI dibantu Customer Service dalam menangani keluhan pelanggan dilapangan, kemudian mengirimkan informasi melalui sms dan kontak langsung dengan para pelanggan yang terkena pembatalan tiket dan mengembalikan uang pelanggan tanpa dikurangi sedikitpun.

Strategi/pola komunikasi yang dilakukan oleh Humas PT KAI dalam menyelesaikan krisis disepakati secara bersama melalui rapat bersama dengan senior manajer dari divisi lainnya dan satu suara/bahasa isi pesannya. Untuk bahasa pesan yang disampaikan keluar sudah disepakati diinternal secara bersama melalui rapat besar. Pesan seperti apa yang mau disampaikan bagian *customer service* dilapangan kepada pelanggan, termasuk oleh *front liner* yang ada distasiun ketika menerima keluhan pelanggan dilapangan.

Selanjutnya, Humas PT. KAI melakukan strategi aksi dengan cepat, proaktif dan tanggap untuk mengatasi krisis yang terjadi. Rencana strategi aksi dibuat oleh setiap divisi/bagian dan dipaparkan dalam rapat dimana sepakat dan disetujui, baru kemudian menjalankan rencana aksi tersebut. Contohnya, dikehumasan rencana strategi dalam kondisi krisis dimasa pandemi harus melakukan physical distancing dan social distancing maka Humas PT. KAI tidak lagi mengadakan konferensi pers secara tatap muka langsung, melainkan secara virtual dan memproduksi sendiri berbagai statement yang dibutuhkan untuk memberikan penjelasan sosialisasi ke masyarakat. Kemudian Humas PT. KAI menyebarkan melalui broadcast release baik itu release tulisan maupun release dalam bentuk statement video sehingga tidak perlu lagi ada konferensi pers secara tatap muka langsung.

Pada saat terjadi krisis manajemen, semua pimpinan tertinggi disetiap divisi/bagian itu sudah otomatis menjadi anggota bagian dari tim krisis manajemen namun dengan proporsional yang berbeda-beda tergantung bagiannya.

Setelah strategi komunikasi dan strategi aksi dilakukan Humas PT. KAI untuk mengatasi krisis, maka langkah selanjutnya Humas PT. KAI melakukan evaluasi secara bertahap berdasarkan data-data yang diperoleh. Evaluasi dilakukan dalam bentuk rapat koordinasi bersama secara virtual melalui zoom meeting. Data-data diperoleh dari media monitoring atau daftar keluhan pelanggan yang didapat dari divisi/bagian customer service.

V. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan :

Manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas PT KAI Daop 1 Jakarta melibatkan semua divisi/bagian dari manajemen yang terkait dengan krisis tersebut untuk diselesaikan secara bersama dengan cepat dan proaktif. Humas PT KAI tidak bisa berdiri sendiri, tetapi perlu berkoordinasi bersama dengan sejumlah divisi lainnya untuk mengatasi krisis. Di awali dengan melakukan analisa terhadap keluhan para pelanggan, mengumpulkan data dari berbagai divisi untuk mengidentifikasikan pelanggan yang terkena dampak krisis, membuat perencanaan serta program strategi komunikasi dan strategi aksi. Lalu menetapkan strategi/pola komunikasi yang dilakukan dengan kompak, berdasarkan kesepakatan bersama dan satu suara isi pesannya. Selanjutnya, melakukan strategi aksi dengan cepat, proaktif dan tanggap untuk mengatasi krisis

yang terjadi. Membuat tahapan penyelesaian manajemen krisis berdasarkan standart office procedure (SOP) krisis. Semua pimpinan tertinggi disetiap divisi sudah otomatis menjadi anggota bagian dari tim krisis manajemen namun dengan proposional jobdesk yang berbeda-beda tergantung divisinya. Terakhir, melakukan evaluasi secara bertahap berdasarkan data-data yang diperoleh setelah strategi komunikasi dan strategi aksi dilakukan. Evaluasi dilakukan dalam bentuk rapat koordinasi bersama secara virtual melalui zoom meeting.

Saran :

Saran untuk pihak Humas PT. KAI (Persero) DAOP 1 Jakarta dalam pengelolaan management krisis untuk menangani keluhan pelanggan dimasa pandemi adalah agar aplikasi akses yang masih ada gangguan dan aplikasinya belum sempurna untuk diperbaiki dan disempurnakan. Selain itu pelanggan juga menyarankan agar jika terjadi pembatalan atau perubahan jadwal rute kereta api diharapkan tidak dilakukan secara mendadak.

DAFTAR PUSTAKA

Ardianto Elvinaro, *Metedologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung: Simbiosa rekatama Media, 2011.

Banks, K Fears, *Crisis Communication* : *A Case book Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2016.

Cutlip, M. Scott, *Effective Public Relations* Nine Edition, New Jersey, *2017*.

Danandjaja, *Peranan Humas Dalam Perusahaan,* Yogyakarta : Graha Ilmu. 2011.

D.W, Guth, *"Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles"*, *Public Relations Review* ,2016.

Faules F Don – Pace Wayne, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*,Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010.

Fuad M, *Pengantar Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2016.

Fink, Steven, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, AMACOM, New York, 2012.

Hadi,Anwar, Pemahaman & Penerapan ISO/IEC 17025, Jakarta, PT Gramedia Utama, 2015.

Heri Sucheri, *Total Customer: Percepatan Laba Seppanjang Masa*, Solo, Metamograf, 2012.

Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Khasali, Rhenald, *Manajemen Public Relations,* Jakarta: Grafiti, 2014.

K. Yin Robert, *Studi Kasus Desain & Metode,* RajaGrafindo, 2013.

Kriyantono Rachmat, *Teknis Praktis Riset Komunikasi* Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014.

Luthfiyah dan Fitrah. Muh, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas dan Studi Kasus,* Sukabumi: Jejak Publisher, 2017.

Morissan, *Pengantar Public Relations – Strategi Menjadi Humas Profesional*, Tangerang: Penerbit Ramdina Prakasa, 2015.

Munawik, Akhmad, *Public Service Communication,* (Malang: UMM Press, 2010).

Nasrullah Rulli, Saputra Wahidin, *Public Relations 2.0 : Teori dan Praktek PR Di Era Cyber*, Jakarta : Gramata Publishing, 2011.

Nova Firsa, *Crisis Public Relations : Strategi menghadapi krisis, mengelola isu, membangun citra, dan reputasi perusahaan,* Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2011.

_____, *Crisis Public Relations,* Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2011.

Prayudi, *Public Relations Stratejik,* FISIP UPN "Veteran" Yogyakarta, Yogyakarta, CV Pandan Mas, 2012.

Putra, I Gusti Ngurah, *Manajemen Hubungan Masyarakat,* Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya, 2010.

Ruslan Rosady, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi,* Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. 2015.

Rachmadi. F, *Public Relations dalam Teori dan Praktek,* Gramedia Pustaka Utama, 2010.

Sarwono Jonathan, *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, Yogyakarta, 2008.

Sugiyono, *"Memahami Penelitian Kualitatif"*, Alfabeta CV: Bandung, 2010.

Sentot Imam Wahjono Sentot, *Manajemen Pemasaran Bank*, Sleman, Graha Ilmu, 2010.

Sari Nila Wahyu Betty, *Humas Pemerintah,*Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012.

Soetopo Hendyat, *Perilaku Organisasi,* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012.

Tjiptono, Fandy, *Strategi Pemasaran Edisi III,* Yogyakarta: Andi, 2010.

Sumber Lain :

"*Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Kereta Api Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero)*", diakses dari http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/arsip/ln/1998/pp19-1998.pdf, pada tanggal 30 Juni 2019 pukul 17.45 WIB.

Sekilas KAI "Sejarah", diakses dari https://kai.id/corporate/about_kai/, pada tanggal 30 Juni 2019 pukul 17.55 WIB.

Sekilas KAI "Sejarah", diakses dari https://kai.id/corporate/about_kai/, pada tanggal 30 Juni 2019 pukul 18.57 WIB.

"Sekilas KAI", diakses dari https://kai.id/corporate/about_kai/, pada 5 Juli 2019 pukul 15.44 WIB.

Humas PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta, "*PROFIL DAOP 1 JAKARTA"*, 20 Juni 2019.

Humas PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta, "*Dokumen SMM ISO 90012015 Unit Humasda Daop 1"*, 20 Juni 2019.