

Jurnal Ilmu Komunikasi  
**ULTIMACOMM**

Vol 11, No. 1

ISSN: 2085 - 4609 (Print), e- ISSN 2656-0208

Journal homepage: <http://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM>



## Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia

Dani M. Akhyar, Arum Sekar Pratiwi

To cite this article:

Akhyar, D.M. (2019). Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia. *Jurnal Ultima Comm*, 11(1), 35-52

**Ultimacomm** publishes research articles and conceptual paper in the field of communication, mainly digital journalism and strategic communication. It is published twice a year by the Faculty of Communication of Universitas Multimedia Nusantara

 [Submit your article to this journal](#) 

Published in Partnership with



Full Terms & Conditions of access and use can be found at  
<http://ejournals.umn.ac.id/index.php/FIKOM/about>

## Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia

Dani M. Akhyar, Arum Sekar Pratiwi

Universitas Multimedia Nusantara

[Dani.akhyar@gmail.com](mailto:Dani.akhyar@gmail.com), [arum.sekar9696@gmail.com](mailto:arum.sekar9696@gmail.com)

### Abstrak

Artikel ini membahas tentang komunikasi krisis yang terjadi dan dilakukan melalui media sosial. Dua kasus yang dipilih adalah dari industri telekomunikasi. Cepat dan kompleksnya industri telekomunikasi menjadi alasan utama pemilihan teori utama dalam penelitian ini yaitu *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh Coombs (2007). Industri telekomunikasi adalah salah satu industri yang rentan terkena krisis, apalagi produk telekomunikasi seperti *smartphone* dan internet sudah menjadi salah satu kebutuhan pokok setiap orang. Dengan menggunakan metode kualitatif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan SCCT di industri telekomunikasi membutuhkan beberapa catatan khusus. Pertama, perlunya sistem penanda krisis yang peka terhadap munculnya potensi krisis. Kedua, sistem respons yang cepat tanggap karena perilaku pelanggan telekomunikasi yang cenderung kurang sabar dan cepat menyebarkan berita negatif dengan media sosial mereka.

**Kata Kunci:** teori *situational crisis communication*, komunikasi krisis, industri telekomunikasi

### Abstract

This article discusses the communication crisis that occurs and is done through social media. The two cases chosen were from the telecommunications industry. The speed and complexity of the telecommunications industry is the main reason for choosing the main theory in this study, which is the *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) developed by Coombs (2007). The telecommunications industry is one of the industries that vulnerable to crisis, moreover when telecommunications products such as smartphones and the internet have become one of the basic needs of every person. Using qualitative methods, the results of this study indicate that the application of SCCT in the telecommunications industry requires some special records. First, the need for a crisis marking system that is sensitive to the emergence of a potential crisis. Second, the response system should be more responsive because of the behavior of telecommunications customers who tend to be impatient and quickly spread negative news with their social media.

Keywords: situational crisis communication theory, crisis communication, telecommunication industry

## PENDAHULUAN

Industri telekomunikasi sebagai penyedia infrastruktur telepon (terutama seluler) dan koneksi internet merupakan salah satu industri strategis dan vital di Indonesia. Jumlah telepon seluler yang beredar di Indonesia sampai akhir 2018 mencapai 355 juta dari total populasi 268 juta orang. Sedangkan pengguna internet dan media sosial mencapai 150 juta orang (Hootsuite and We Are Social, 2019).

Angka di atas terus tumbuh cepat, seiring dengan integrasi internet ke seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk di area *public relations* (PR) atau komunikasi korporasi. Praktisi PR saat ini harus paham dunia digital karena menjadi salah satu *touchpoint* penting ke para *stakeholders*. Berinteraksi melalui media sosial dan aplikasi percakapan, mendapatkan informasi di media online, *video conference* kepada pemegang saham di luar negeri adalah beberapa aplikasi PR di era digital.

Komunikasi krisis, yang menjadi salah satu bidang kerja PR, terdampak secara signifikan dengan perkembangan teknologi digital dibandingkan dengan sebelum era digital. Ada dua hal yang menjadi pembedanya. Pertama, kanal komunikasi penyebarannya. Di era sebelum digital, penyebaran informasi krisis hanya melalui media massa konvensional seperti televisi, radio, dan surat kabar. Ada jeda beberapa jam hingga masyarakat mengetahui dan bereaksi terhadap krisis tersebut. Namun krisis di era digital bisa menyebar informasinya dalam hitungan menit. Kedua, dari sisi dampaknya. Dampak krisis reputasi di era digital lebih besar daripada di era sebelum digital. Publik masih ingat kasus Prita Mulyasari dan Rumah Sakit Omni Internasional. Simpati publik meluas viral di media sosial melalui gerakan Koin untuk Prita, yang membawa dampak buruk bagi citra RS Omni.

Banyak penelitian sudah dilakukan untuk membahas komunikasi krisis di media sosial. Namun penelitian ini lebih berfokus pada pembelajaran krisis di media sosial dengan menggunakan salah satu teori utama dalam komunikasi krisis yaitu *Situational Crisis Communication Theory* atau SCCT (Coombs, 2007). Pertanyaan penelitiannya adalah bagaimana SCCT bisa digunakan dalam analisis komunikasi krisis di media sosial? Jika iya, bagaimana contoh penerapannya dengan kasus krisis di industri telekomunikasi di Indonesia?

## TINJAUAN LITERATUR

### Definisi Krisis

Timothy Coombs (2012) mendefinisikan krisis sebagai persepsi akan kejadian yang tidak dapat diprediksi yang mengancam harapan pemangku kepentingan yang secara serius dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi dan menghasilkan output negatif. Sedangkan komunikasi krisis adalah pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk menangani situasi krisis. Sebuah fitur penting dari komunikasi krisis adalah pengelolaan komunikasi organisasi yang kompleks.

Definisi krisis menurut Michael Regester dan Judy Larkin (2005, p.89) adalah kondisi perusahaan yang membuat perusahaan sedang menjadi objek pembicaraan oleh kalangan luas. Sedangkan Steven Fink (2005, p.10) dalam bukunya *Crisis Management Planning For the Inevitable* mendefinisikan krisis sebagai kondisi yang tidak stabil, di mana perusahaan harus mengambil tindakan dan keputusan secara cepat dan tepat.

Ada dua kemungkinan hasil yang muncul akibat keputusan tersebut. Hasil yang pertama adalah hasil yang tidak diinginkan, artinya hasil tersebut dapat membawa situasi yang lebih buruk dari sebelumnya. Hasil yang kedua adalah memperoleh hasil yang memberikan dampak yang positif dan dapat membuat perusahaan bisa lebih baik lagi daripada sebelumnya (*turning point for better or worse*). Jika dipahami dari definisinya, krisis tidak hanya mengandung masalah tetapi juga membuat perusahaan dibicarakan oleh banyak orang dari sudut pandang negatif. Tetapi, jika diambil dari sisi positif, krisis membuat sebuah perusahaan bisa menjadi lebih kuat dan hebat ketika suatu masalah yang melanda perusahaan dapat ditangani secara baik dan tepat. Cutlip (2000) mengemukakan tipe-tipe krisis berdasarkan waktu sebagai berikut:

- 1) *Immediate crisis*, atau krisis yang bersifat segera. Tipe krisis ini adalah tipe yang paling ditakuti oleh perusahaan, karena krisis yang terjadi muncul secara tiba-tiba tanpa adanya sinyal-sinyal yang menandakan bahwa krisis akan muncul. Perusahaan juga tidak mempunyai waktu untuk melakukan perencanaan riset. Tipe krisis ini datang dikarenakan adanya bencana yang terjadi dan berdampak pada perusahaan. Misalnya, gempa bumi, kebakaran, dan serangan bom. Krisis jenis ini sangat memerlukan konsensus terlebih dahulu untuk level manajemen yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan rencana umum, agar ketika terjadi krisis seperti ini manajemen tidak kebingungan dan setidaknya bisa tahu bagaimana cara menghadapi krisis jenis seperti ini.

- 2) *Emerging crisis*, atau krisis baru muncul. Tipe krisis ini masih memerlukan seorang praktisi PR untuk terlebih dahulu meneliti krisisnya sebelum masalahnya meledak dan dapat membuat perusahaan atau organisasi mengalami kerusakan.

Contoh dari tipe krisis ini adalah rendahnya semangat karyawan dalam bekerja, terjadinya pelecehan seksual di tempat kerja, penyalahgunaan jabatan dan lain sebagainya.

3) *Sustained crisis*, atau krisis bertahan. Tipe krisis ini adalah krisis yang sudah lama berlalu, tetapi masih saja muncul dalam kurun bulanan atau tahunan. Padahal masalahnya telah diatasi dengan sebaik mungkin oleh pihak manajemen perusahaan. Contoh krisis dari tipe ini adalah spekulasi atau rumor tentang perusahaan yang menyebarluas dari mulut ke mulut, lalu disebarluaskan oleh media massa, sehingga hal ini tidak dapat terkontrol oleh para praktisi PR.

### **Komunikasi Krisis di Media Sosial**

Sebagaimana telah diketahui bahwa setiap krisis yang terjadi dalam organisasi, selalu terdapat dua dimensi yang menyertai yakni dimensi teknis managerial dan dimensi perseptual komunikasi. Setiap krisis perlu dihadapi dan disingkirkan agar organisasi tidak kehilangan kredibilitas dan reputasinya, serta tetap memiliki citra yang positif. Artikel berjudul *Developing a Crisis Communication Plan*, yang ditulis oleh Sally J Ray (1999) dalam bukunya berjudul *Strategic Communication in Crisis Management Lesson from the Airline Industry*, menjelaskan secara sistematis tentang bagaimana membuat dan mempersiapkan rencana komunikasi krisis. Identifikasi sasaran, isu-isu strategis, tema dan pesan komunikasi krisis, saluran komunikasi, dan *media relations* menjadi sajian yang saling berkaitan.

Teknologi komunikasi baru juga telah secara dramatis mengubah cara informasi dan komunikasi yang ditransmisikan pada saat terjadi krisis. Tidak hanya berita tentang situasi krisis yang dengan cepat menyebar ke seluruh dunia, organisasi juga dapat menggunakan teknologi komunikasi baru untuk keuntungan mereka berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal dan mendapatkan pesan organisasi di seluruh.

Misalnya, di samping siaran pers tradisional, organisasi juga dapat menggunakan email, web dokumen, video, audio, dan komentar berbasis web dan analisis. Salah satu contoh penggunaan teknologi komunikasi baru yang tidak tersedia di masa lalu adalah *blogging*, yang menciptakan kemungkinan komunikasi ganda untuk organisasi dan para pemangku kepentingan.

Munculnya media sosial membawa impikasi yang luas baik bagi krisis maupun bagi manajemen reputasi. Krisis di era media sosial dan digital membawa ancaman dengan frekuensi lebih besar dibandingkan dengan media lain (Argenti, 2010; Aula, 2010;

Coombs, 2012; Coombs and Holladay, 2012). Lingkungan *online* mengancam reputasi organisasi, karena pengguna, bukan organisasi atau media tradisional, yang kini mengontrol pembuatan dan penyebaran informasi (Coombs, 2012).

Secara umum, tetapi khususnya dalam situasi krisis, semua publik dari suatu organisasi, eksternal dan internal, semakin memanfaatkan media sosial (Kietzmann et al., 2011; Jin et al., 2014), dan, melalui penciptaan dan pertukaran pesan, menjadi bagian dari respons krisis sendiri (Veil et al., 2011; Brummette dan Fussell Sisco, 2015). Media sosial memberdayakan para pemangku kepentingan untuk melontarkan keluhan ke publik tentang organisasi yang dapat menyebabkan krisis meningkat lebih cepat dengan jangkauan audiens yang lebih besar (Mei et al., 2010; Pang et al., 2013). Bahkan jika sebagian besar krisis media sosial adalah pra-krisis atau ancaman krisis yang terlihat di depan umum yang menuduh organisasi dengan perilaku tidak bertanggung jawab atau tidak etis, mereka menandakan potensi ancaman reputasi dan mengharuskan organisasi untuk mengambil tindakan untuk mencegah agar tidak berubah menjadi krisis besar (Coombs dan Holladay, 2012).

Ketersediaan media baru telah meningkat pesat dalam dekade terakhir ini dan memperluas pilihan komunikasi untuk organisasi selama krisis. Organisasi tidak lagi terbatas pada media tradisional untuk berkomunikasi dengan *stakeholders*, mereka juga dapat menggunakan sumber daya internet. Website organisasi, misalnya, merupakan cara yang efektif dan sangat mudah diakses untuk menyediakan khalayak yang berbeda dengan informasi tentang krisis yang sedang berlangsung.

Coombs dan Holladay (2010) melihat internet sebagai salah satu pilihan bagi organisasi untuk berkomunikasi dengan cepat dengan pemangku kepentingan mereka dalam situasi krisis. Menurut mereka, perkembangan internet memiliki pengaruh signifikan terhadap komunikasi korporat. Kecepatan dan kesederhanaan pertukaran informasi tidak hanya memudahkan bagi organisasi untuk berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan mereka, hal itu juga telah mengubah harapan para *stakeholders*. Waktu menjadi elemen penting dalam komunikasi krisis dan pemangku kepentingan sekarang memiliki harapan yang lebih besar dari informasi segera mungkin tentang peristiwa krisis.

Jaringan sosial seperti blog, Twitter, Podcast, dan YouTube juga semakin banyak digunakan untuk mendistribusikan pesan, membangun dialog, atau melanjutkan percakapan dengan para *stakeholders*. Cara lain untuk menggunakan media sosial adalah untuk memindai tanda-tanda krisis berkembang. Blog, video, atau kelompok pelanggan di Facebook memberikan informasi penting tentang bagaimana memandang *stakeholder* organisasi. Sekarang organisasi menggunakan media baru untuk berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan mereka dalam situasi krisis. Pemangku kepentingan sendiri bisa digunakan, misalnya, blog untuk berkomunikasi dan bertukar informasi, tidak hanya

dengan organisasi, tetapi juga dengan para pemangku kepentingan lainnya, tanpa dibatasi oleh geografi (Coombs, 2008; Stephens dan Malone, 2010).

Contoh yang sering dijadikan sebagai contoh keberhasilan penggunaan media sosial untuk tujuan krisis adalah video JetBlue di YouTube. JetBlue CEO, David Neeleman, meminta maaf secara terbuka untuk sebuah kejadian di mana ribuan pelanggan terdampar berjam-jam di bandara dan di dalam pesawat selama badai salju. Video ini dilihat lebih dari 20.000 kali hanya dalam empat hari dan dipandang sebagai contoh yang sangat sukses tentang bagaimana menggunakan media sosial untuk berkomunikasi dalam situasi krisis.

Menurut Fraustino, Liu, dan Jin (2012), media sosial adalah "media digital interaktif yang memungkinkan pengguna konten dapat menghasilkan, memanipulasi, atau mempengaruhi orang lain yang menggunakan media yang sama. Dari perspektif *public relations*, Wright dan Hinson (2009) mengoperasionalkan media sosial secara luas sebagai alat dan aplikasi digital yang memfasilitasi komunikasi interaktif dan pertukaran konten antara publik dan organisasi. Maraknya media sosial telah mengubah lanskap komunikasi krisis setidaknya dalam dua hal penting. Pertama, media sosial bisa menjadi sumber atau asal mula krisis organisasi, seperti kampanye atau pesan media sosial yang tidak dirancang dengan baik atau buruk yang merusak reputasi organisasi. Kedua, platform media sosial telah menjadi kendaraan utama untuk merusak transmisi rumor, berbagi opini negatif, dan agregasi emosi negatif mengenai sebuah organisasi (Austin & Jin, 2016).

### **Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**

Bentuk dan contoh-contoh krisis di media sosial, dilihat dari perspektif *public relations*, dalam penyelesaiannya membutuhkan analisis *stakeholders* (pemangku kepentingan) yang terkait, yang berdampak dan terdampak oleh krisis tersebut. Oleh karena itulah peneliti memilih *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) sebagai teori utama yang dibahas dalam penelitian ini. Hal ini karena SCCT sudah dikenal luas sebagai kerangka berpikir dan kerangka tindakan bagi manajer krisis untuk menyesuaikan strategi komunikasi krisis dengan tingkat tanggung jawab *stakeholder* dan ancaman reputasi yang disebabkan oleh krisis. Dampak buruk krisis terhadap reputasi mengarahkan manajemen ke pemilihan strategi komunikasi untuk menanggapi krisis (Coombs, 2006, p. 243). Ancaman reputasi didefinisikan sebagai seberapa besar kerusakan yang diakibatkan krisis jika organisasi tidak mengambil tindakan untuk menanggapi krisis. Ancaman reputasi dapat disebabkan oleh tanggung jawab krisis awal, sejarah krisis dan reputasi sebelum krisis. Dengan pertimbangan tersebut, maka peneliti cukup yakin teori SCCT masih adaptif untuk menganalisis krisis yang terjadi di media sosial.

SCCT telah mengembangkan sistem penilaian krisis yang terdiri dari dua tahap, yakni penilaian jenis krisis dan ancaman krisis terhadap reputasi (Coombs, 2007). Jenis krisis ini dibagi menjadi tiga kelompok:

1. korban, yang merupakan jenis krisis di mana organisasi menjadi korban krisis seperti bencana alam, desas-desus, kekerasan di tempat kerja, kedengkian terhadap organisasi;
2. tidak disengaja, yaitu organisasi meminimalkan tanggung jawab karena krisis tidak disengaja seperti tantangan, kesalahan teknis, dan bahaya produk;
3. krisis yang dapat dicegah, yang merupakan krisis yang memungkinkan para pemangku kepentingan untuk sepenuhnya percaya bahwa organisasi harus bertanggung jawab sebagai kesalahan manusia, kelakuan buruk organisasi, kelakuan manajemen, kesalahan organisasi dengan cedera (Coombs, 2007, p. 168). Tantangan dalam hal ini berarti para pemangku kepentingan mengklaim bahwa organisasi sedang melakukan bisnisnya dengan cara yang tidak pantas (Coombs, 2007b).

Tahap kedua adalah ancaman terhadap reputasi organisasi dinilai dari dua faktor penting mengenai persepsi pemangku kepentingan dari krisis, yaitu sejarah krisis organisasi dan reputasi negatif yang sebelumnya telah dimiliki (Coombs, 2007). Nilai yang tinggi dari kedua faktor ini menunjukkan bahwa organisasi mengambil tanggung jawab besar untuk krisis.

Hasil dari dua fase penilaian sebelumnya akan membantu organisasi untuk memilih strategi komunikasi yang tepat untuk menanggapi krisis. Menurut Coombs (2007) strategi komunikasi krisis memiliki tiga tujuan yang berkaitan dengan perlindungan reputasi:

- (1) membentuk atribut krisis,
- (2) mengubah persepsi organisasi tentang krisis
- (3) mengurangi efek negatif dari krisis.

SCCT menawarkan strategi komunikasi yang terdiri dari empat kelompok yang kemudian diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yakni strategi komunikasi primer dan sekunder. Strategi sekunder berfungsi untuk melengkapi tiga strategi di atas jika digunakan oleh organisasi terkemuka di masa lalu (Coombs, 2010). Coombs (2010, 104) merangkum beberapa rekomendasi penting mengenai penggunaan strategi komunikasi krisis SCCT. Berikut ini adalah tabel yang akan menjelaskan bagaimana manajer krisis harus menyelaraskan jenis krisis yang dihadapi dengan strategi komunikasi dengan memperhitungkan sejarah krisis organisasi. Maka dapat dilihat juga bahwa setiap krisis

menimbulkan tingkat tanggung jawab yang berbeda untuk organisasi. Subtipe krisis yang berbeda dalam jenis krisis yang sama dapat menimbulkan rekomendasi strategi yang berbeda.

Coombs (2007a) mengelompokkan SCCT ke dalam empat kelompok strategi yang dianggap serupa. Yang *pertama*, strategi *denial*. Di sini organisasi berusaha menolak tanggung jawab. *Kedua*, strategi *diminishment* (pengurangan) yang berupaya mengurangi atribusi kontrol organisasi atas krisis atau dampak negatif dari krisis. *Ketiga*, strategi *rebuilding* (pembangunan kembali) yang berusaha meningkatkan kembali reputasi organisasi. Yang *keempat* adalah strategi memperkuat, yang saling melengkapi strategi satu dengan strategi lainnya dan bertujuan untuk membangun hubungan yang positif antara organisasi dan para pemangku kepentingan.

Tabel 1. Tipe Krisis dan Response dalam SCCT

<b>Crisis Types</b>	<b>Crisis response strategies</b>	
<b>Victim Cluster</b>	<b>Deny crisis response strategies</b>	
Natural disaster	Attack the accuser	Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.
Rumor	Denial	Crisis manager asserts that there is no crisis.
Workplace violence	Scapegoat	Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.
Product tampering/ malevolence		
<b>Accidental Cluster</b>	<b>Diminish crisis response strategies</b>	
Challenges	Excuse	Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.
Technical-error accidents	Justification	Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.
Technical-error product harm		
<b>Preventable Cluster</b>	<b>Rebuild crisis response strategies</b>	
Human-error accidents	Compensation	Crisis manager offers money or other gifts to victims.
Human-error product harm	Apology	Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness
Organisational misdeed with no injuries		
Organisational misdeed management misconduct		
Organisational misdeed with injuries		

Sumber: Coombs, 2007

## Krisis di Industri Telekomunikasi

Teknologi telekomunikasi di Indonesia berkembang sangat pesat. Sejak tahun 2015, teknologi telekomunikasi memasuki era 4G, setelah sebelumnya berkuat di teknologi 3G. Teknologi 4G ini meningkatkan persaingan antar operator telekomunikasi, karena peta persaingan operator yang tadinya terbelah dua, yaitu GSM (*Global System for Mobile Communications*) dan CDMA (*Code Division Multiple Access*), kini melebur menjadi satu. Hal ini karena dalam teknologi 4G tidak lagi dikenal GSM dan CDMA tetapi hanya ada satu, yaitu teknologi 4G. Asosiasi Penyelenggara Telekomunikasi Indonesia (ATSI), melalui wakil ketua umumnya mengatakan bahwa industri telekomunikasi terus dalam tekanan. *Pertama*, karena pengeluaran yang sangat besar untuk biaya modal infrastruktur 4G. *Kedua*, karena masyarakat cenderung menggunakan aplikasi data, bukan lagi voice dan SMS (Sugianto, 2019).

Industri telekomunikasi rentan krisis karena menyangkut hajat kehidupan masyarakat sehari-hari. Masyarakat saat ini tidak bisa lepas dari media sosial dan internet yang diakses melalui *smartphone*. Perkembangan media sosial membuat krisis di industri telekomunikasi berkembang viral dengan cepat. Keluhan pelanggan akan cepat muncul ketika jaringan operator mendadak turun kualitasnya. Berbagai penelitian sudah dilakukan terkait krisis di industri telekomunikasi. Paulina Sigit (dalam Wijaya, 2013) pernah melakukan penelitian mengenai citra dengan judul "*Citra Telkomsel, Indosat dan XL pada Jawa Pos, Surya dan Kompas Pasca Kasus Pencurian Pulsa*". Dalam penelitiannya, Paulina Sigit mengamati kasus pencurian pulsa yang melibatkan tiga perusahaan operator telekomunikasi. Penelitian yang dilakukan oleh Paulina menganalisis setiap pernyataan dalam seluruh artikel yang dikumpulkan. Paulina melakukan penelitian dengan mengkomparasikan tiga operator yaitu Telkomsel, XL, dan Indosat terhadap satu permasalahan yaitu kasus pencurian pulsa.

Salah satu contoh menarik adalah krisis yang dialami oleh PT Indosat Tbk. Pada Januari 2015, Indosat mengalami krisis yang diakibatkan oleh publikasi salah satu promo Indosat yang dilakukan pada akun Twitter resmi @Indosatmania. Melalui akun tersebut PT Indosat Tbk melakukan promo berupa iklan *Viral #RoamingAsyik* "Liburan ke *Aussie* lebih mudah dibanding ke Bekasi, Internetan lebih murah dari Rp. 3500/hari". *Posting* iklan viral ini pertama kali dipublikasikan pada Kamis siang, 8 Januari 2015. Dalam waktu singkat setelah dipublikasikan, iklan viral tersebut mendapat protes dan tantangan keras dari berbagai pihak seperti khususnya warga Bekasi, tokoh masyarakat, dan budayawan Bekasi. Mereka menganggap *posting* tersebut telah melecehkan Bekasi.

Berbagai kritik dan proses dari masyarakat yang mengalir deras dalam menanggapi iklan viral ini, khususnya masyarakat yang membalas *posting* Twitter pada akun @Indosatmania. Reaksi keras, khususnya dari warga Bekasi yang terus mengalir pada Kamis malam 8 Januari 2015, berujung pada sejumlah elemen masyarakat melaporkan

*marketing communication* PT Indosat Tbk kepada kepolisian Bekasi atas tuduhan pencemaran nama baik. Menurut Komite Nasional Pemuda Indonesia Bekasi (KNPI) penerbitan iklan promo yang dikeluarkan PT Indosat Tbk tersebut telah melanggar Undang-Undang Informasi dan Transaksi elektronik (UU ITE) Pasal 27 Ayat 3 dan Pasal 310, serta Undang-Undang Hukum Pidana mengenai pencemaran nama baik (merdeka.com, 2015).

## **METODOLOGI**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan ilmiah kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif adalah suatu metode penelitian yang digunakan dengan tujuan mengeksplorasi, mendeskripsikan, dan memahami suatu gejala secara sentral Creswell (2008). Dengan kata lain, metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengkaji, menganalisis, dan meneliti suatu masalah hingga titik di mana masalah itu ditemukan.

Metode penelitian menggunakan studi kasus. Studi kasus digunakan untuk mendeskripsikan individu, baik manusia maupun instansi atau organisasi seperti perusahaan (Cozby, 2009, p.188). Studi kasus dilakukan di dua perusahaan telekomunikasi yaitu PT Indosat Ooredoo, Tbk dan PT Telkomsel Tbk. Data primer diperoleh dengan wawancara mendalam dengan dua tokoh kunci di setiap organisasi yang bertanggung jawab menangani saat krisis berlangsung. Wawancara dengan narasumber dilaksanakan pada 6-10 Juni 2018.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari pemberitaan-pemberitaan di media online, cetak, dan televisi. Uji keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, sedangkan analisis dilakukan dengan reduksi data, model data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, dalam Ardianto, 2011).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pembelajaran dari Kasus PT Indosat Tbk**

*Posting* iklan Indosat dengan *tagline* “Liburan ke Aussie Lebih Mudah Dibanding ke Bekasi” pada 8 Januari 2015 mendapat kritikan keras dari warga Bekasi. Satu hari berikutnya bahkan hampir berakhir anarkis. Pada 10 Januari 2015, manajemen Indosat mengirim siaran pers untuk meminta maaf kepada warga Bekasi dan menarik semua *posting* iklan tersebut (Pratiwi, 2018).

Dilihat dari teori SCCT (Coombs, 2007) tipe krisis yang dialami oleh Indosat dalam kasus ini adalah *human error product harm*, artinya kesalahan karena faktor manusia yang menyebabkan ancaman pada produk atau layanan. Tipe krisis ini masuk dalam kategori *preventable crisis*, yaitu kesalahan yang seharusnya bisa dihindari. Berikut petikan wawancara dengan narasumber yang menguatkan hal tersebut:

*Sebenarnya kalau secara internal kita sendiri itu juga ada sedikit kekeliruan, kita sendiri di Indosat itu ketika suatu materi kampanye dari komunikasi harus melalui proses approval atau persetujuan yang berlapis-lapis namun ketika di akhir tahun tersebut memang banyak manager atau leader -leader yang sudah cuti. Jadi staf yang sedang bertugas menangani social media kan memang sudah direncanakan kampanye tersebut di-posting tanpa persetujuan jadi itulah atasannya juga kurang aware makanya jadi mengakibatkan situasi yang tidak nyaman buat Indosat (Informan A, Juni 2018).*

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Indosat tidak berniat melakukan kesalahan tersebut, sehingga hal ini bisa masuk ke dalam *accidental error*. Marketing Indosat membuat *tagline* tersebut karena mengikut tren yang beredar di media sosial tentang Bekasi. Namun Indosat tidak sensitif terhadap faktor sosial dan budaya. Sebenarnya PT Indosat Tbk tidak bermaksud untuk menyinggung warga Bekasi atau menjatuhkan nama Bekasi dan hanya bermaksud untuk mengikuti tren pada saat itu di mana Bekasi sedang menjadi objek keseruan dan bercandaan para masyarakat. Salah satunya yang sering muncul adalah “Ke Bekasi tuh 2 hari”, “Ke Bekasi naik roket”, “Bekasi tuh planet di luar Bumi”. Lelucon tersebut muncul berdasarkan pengalaman masyarakat yang ingin pergi ke Bekasi dan memakan waktu cukup lama. Seperti diungkapkan oleh seorang narasumber warga Bekasi:

*Sebagai warga Bekasi saya cukup tersinggung ya. Perusahaan sebesar Indosat kok begitu. Saya kurang suka iklannya seolah-olah menjelekkkan kota Bekasi. Seharusnya Indosat tuh bikin iklannya lebih di teliti lagi. Supaya tidak mengandung unsur-unsur yang menyinggung gitu.*

Berikut adalah salah satu *posting* yang muncul di media sosial:

Gambar 1. Kritikan Pengguna Media Sosial



Sumber: Akun Path Agum @noviardhi

Narasumber menyatakan bahwa Indosat baru pertama kali mengalami kejadian krisis seperti ini. Dari pernyataan ini, krisis yang muncul bisa dikategorikan ke dalam *emerging crisis*, atau krisis yang baru muncul pertama kali (Cutlip, 2000).

Kemudian jika dilihat dari respons strateginya, sesuai teori SCCT, Indosat menggunakan beberapa strategi. Strategi pertama adalah *rebuild*, yaitu membangun kembali hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, utamanya ke warga Bekasi. Dari hasil wawancara ke narasumber, langkah-langkah yang dilakukan oleh tim PR Indosat adalah:

- 1) Menghapus cuitan di Twitter tentang iklan #RoamingAsyik tersebut,
- 2) Menulis permintaan maaf di media sosial kepada *follower* Indosat,
- 3) Melakukan media visit untuk menjelaskan permasalahan ini ke media,
- 4) Membuat siaran pers ke media untuk menyatakan permintaan maaf ke publik terutama warga Bekasi,
- 5) Menemui tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh budaya, tokoh politik, dan para influencer di media sosial, antara lain bertemu dengan Ketua MUI Bekasi KH Amin Noer, bertemu walikota, dan anggota DPRD.

Gambar 2. Strategy *Apology* oleh CEO Indosat



Sumber: Radar Bekasi, 15 Januari 2015

Kegiatan nomor 1-5 merupakan strategi *apology*, yaitu perusahaan menyatakan bertanggung jawab penuh lalu mengajukan permintaan maaf kepada publik. Satu lagi adalah strategi *compensation*, yaitu perusahaan memberikan kompensasi kepada pihak yang dirugikan. Dalam hal ini, Indosat melakukan kegiatan sosial untuk menumbuhkan lagi citra positif Indosat di mata rakyat Bekasi. Kegiatannya antara lain memberikan gratis di acara *Car Free Day* dan kegiatan lingkungan yaitu membagikan tempat sampah. Selain itu

kerjasama lain juga dilakukan PT Indosat Tbk dengan pengusaha kue di Bekasi yang dibantu pembuatan *branding* oleh Indosat.

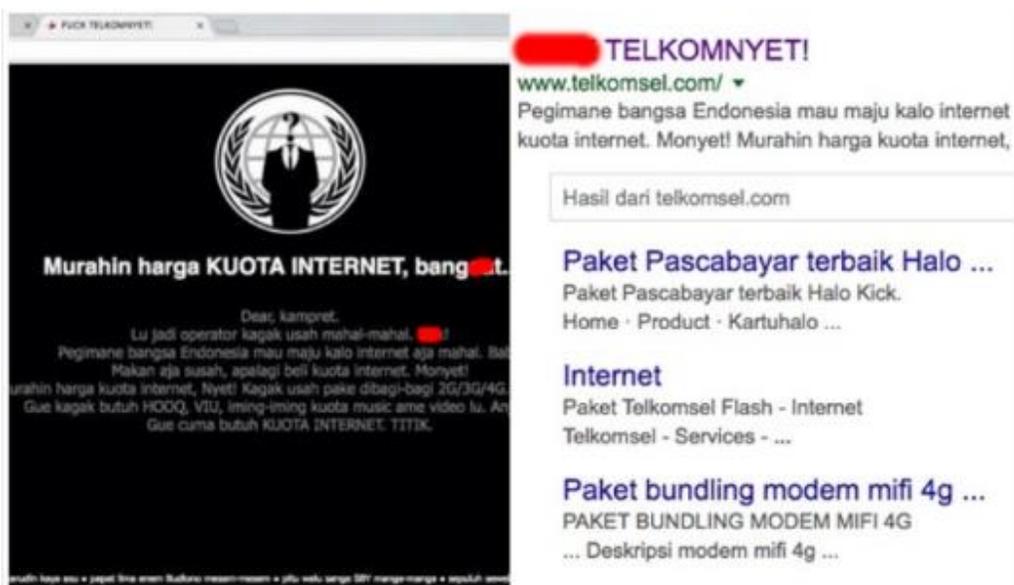
### Pembelajaran dari Kasus PT Telkomsel, Tbk

Kasus krisis yang menimpa Telkomsel terjadi pada Jumat, 28 April 2017. Kronologinya diceritakan oleh narasumber yaitu CEO Telkomsel sebagai berikut:

*“Jam 5:15 pagi website kita diretas terus sekitar jam 05.30 sudah serentak beredar di media sosial. Menyadari hal itu, kami melakukan langkah-langkah untuk memperbaiki dan mengamankan website. Lalu, website kami berangsur normal kembali jam tiga sore tadi. Walau lambat, tapi sudah beroperasi normal kembali”*

Tampilan website Telkomsel setelah diretas sebagai berikut:

Gambar 3. Situs Telkomsel yang Diretas



Sumber: Boombastis.com

Bentuk *hacking* ini disebut dengan *defacing*, yaitu mengubah bentuk dan tulisan dengan kalimat makian dan cacian. Sejak pukul 5:30, atau 30 menit setelah diretas, berita ini viral di media sosial. Sayangnya, *tone* atau nada beritanya cenderung negatif karena justru mendukung ulah *hacker*. Berikut beberapa *posting* tersebut:

Gambar 4. Posting di Twitter yang Justru Mendukung Hacker



Sumber: media sosial twitter.com

Telkomsel saat ini merupakan *market leader* di industri telekomunikasi Indonesia dengan 169 juta pelanggan. Banyaknya komentar negatif yang viral di media sosial merupakan ancaman serius bagi reputasi Telkomsel. Wawancara dengan narasumber Vice President Corporate Communications menunjukkan bahwa kasus peretasan ini baru pertama kali dialami oleh Telkomsel. Menurut Cutlip (2000), ini menunjukkan krisis yang terjadi termasuk dalam kategori *emerging crisis* (krisis yang baru pertama kali muncul).

Jika dilihat dari teori SCCT (Coombs, 2007), kasus krisis ini termasuk dalam tipe *victim cluster*, yaitu organisasi merasa menjadi korban dari sebuah kejadian. Lebih spesifik, kejadian ini tergolong dalam *product tampering* atau *malevolence*, yaitu ada pihak di luar organisasi yang menyebabkan kerusakan bagi organisasi, dalam kasus ini sabotase website atau *hacking*.

Strategi respons yang diterapkan oleh Telkomsel adalah *denial* dengan menyanggah pendapat dari *hacker* bahwa tarif Telkomsel mahal. Hal ini disampaikan oleh CEO Telkomsel sebagai berikut:

*“Harga bisa dibandingkan dengan negara-negara lain, Indonesia termasuk yang murah, kalau tidak salah termurah nomor tiga di dunia. Telkomsel juga harus membangun (jaringan). Jika harga tarif internet murah, tetapi perusahaan tidak sustain (tidak bisa mempertahankan kesinambungan akibat merugi), justru masyarakat sendiri yang akan rugi.”*

Telkomsel juga melakukan strategi respons *diminish*, secara lebih spesifik dengan *justification*, yaitu meminimalisir persepsi risiko kerusakan yang terjadi akibat peretasan tersebut. Hal ini disampaikan oleh narasumber Manager Umum Komunikasi Eksternal Telkomsel yang menyatakan:

*“Panggilan telepon, sistem pesan singkat (short messages system/SMS) hingga data pelanggan sama sekali tidak terganggu akibat kasus peretasan ini. Telkomsel juga tidak mengalami kerugian secara material akibat peretasan itu.”*

Satu hal yang menarik dari kasus Indosat dan Telkomsel ini adalah bahwa CEO atau direktur utama kedua perusahaan tersebut langsung turun tangan untuk memberikan penjelasan kepada publik tentang krisis yang terjadi. Hal ini menunjukkan tingkat keseriusan perusahaan yang tinggi dalam menangani krisis yang mengganggu jalannya operasional organisasi.

## SIMPULAN

Kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini ada tiga hal. *Pertama*, penyelesaian krisis di media sosial bisa dianalisis dari siapa *stakeholder* (pemangku kepentingan) yang terlibat dalam krisis tersebut. Oleh karena itulah, kerangka berpikir dalam teori *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) bisa digunakan untuk membahas komunikasi krisis yang terjadi di media sosial. Dari kasus Indosat dan Telkomsel, tipe krisis dan strategi respons dibahas dengan strategi-strategi yang dirumuskan dalam SCCT.

*Kedua*, krisis di media sosial harus segera ditangani karena potensi viral yang besar yang bisa berakibat fatal karena mengancam reputasi baik organisasi. Di kasus Indosat, dalam waktu kurang dari 24 jam sudah terjadi demo massa yang hampir anarkis setelah sebelumnya ada gelombang protes yang memanas di media sosial. Dalam kasus Telkomsel, berita negatif sudah menjadi viral hanya 15 menit setelah peretasan dilakukan. Organisasi perlu mempunyai *crisis response strategy* yang cepat dan responsif untuk menghadapi krisis di media sosial. Tantangan ke depan adalah bagaimana memanfaatkan *social listening tools* untuk mendapatkan *early warning* jika ditengarai akan muncul krisis di media sosial.

*Ketiga*, walaupun krisis terjadi viral di media sosial, tetapi *respons* krisis bisa dilakukan tidak hanya secara *online* tetapi juga *offline*. Di kasus Indosat, perusahaan segera menemui tokoh-tokoh Bekasi untuk bersilaturahmi dan meminta maaf. Di kasus Telkomsel, perusahaan segera menggelar jumpa pers untuk menjelaskan ke media dan publik tentang krisis yang terjadi dan langkah-langkah perusahaan untuk mengatasinya.

*Keempat*, dalam krisis berskala besar dengan melibatkan isu sosial yang kuat, hadirnya CEO atau pimpinan tertinggi perusahaan dalam strategi merespons dan menjelaskan langsung ke publik membawa dampak signifikan untuk *crisis recovery* (memulihkan krisis). Hal ini karena publik turunnya pimpinan tertinggi perusahaan secara langsung menunjukkan komitmen dan keseriusan perusahaan untuk mengatasi krisis yang terjadi hingga tuntas.

## REFERENSI

- Ardianto. (2011). *Metodologi Penelitian Untuk Public Relations: Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Argenti, Paul A. (2010). *Komunikasi Korporat*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cutlip, Scott M., Allen, H. Center., & Glen M. Broom. (2000). *Effective Public Relations, Eight Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Coombs, T. W. (2007). *Crisis and risk communication special section introduction*. Public Relations Review, 33, 117.
- Coombs, T. W. (2007). *Ongoing Crisis Communication Planning*. Texas: Sage Publication.
- Coombs, W. T. (2007a). *Attribution theory as a guide for post-crisis communication research*. Public Relations Review, 33, 135–139.
- Coombs, W. T. (2007b). *Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review, 10, 163–176.
- Coombs, T. W. (2015). *What equivocality teaches us about crisis communication*. Journal of Contingencies and Crisis Management. 23(3), 125-128.
- Cornelissen, Joep. (2004). *Corporate Communication: Theory & Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cozby, Paul C. (2009). *Methods in Behavioral Research: Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Fink, Steven. (2005). *Crisis Management Planning For The Inevitable*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fear-Banks, Kathleen. (2010). *Crisis Communications: A Casebook Approach Fourth Edition*. New York and London: Routledge.
- Jefkin, Franks. (2004). *Public Relations*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pertama Erlangga.
- Nova, Firsan. (2011). *Crisis Public Relations Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Pratiwi, Arum Sekar. (2018). *Analisis Strategi Komunikasi Krisis Dalam Mempertahankan Reputasi Perusahaan Telekomunikasi Di Indonesia (Studi Kasus: Iklan #Roamingasyik PT Indosat Tbk)*. Tangerang:Universitas Multimedia Nusantara.
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi Krisis: Strategi mengelola dan memenangkan citra di mata public*. Jakarta:Libri.
- Wijaya, Ratnasari Puspa. (2013). *Citra Telkomsel Pasca Kasus Pailit dalam Business Indonesia dan Investor Daily*. Jurnal e-Komunikasi. Surabaya:Universitas Kristen Petra.

### **Sumber Online**

- Sugianto, Danang. (2010). *Bos Smartfren Sebut Industri Telco Sedang Dalam Tekanan*. Diakses dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4436240/industri-telco-sedang-dalam-tekanan/komentar>).
- Syafirdi, Didi. (2015). *Perasaan Warga Bekasi Terluka Akibat Dibully Iklan Indosat*. Diakses dari <https://www.merdeka.com/peristiwa/perasaan-warga-bekasi-terluka-akibat-dibully-iklan-indosat.html>
- Website PT Indosat Tbk. 2018. Diakses dari <https://indosatooredoo.com/id/about-indosat/corporate-profile>
- Website PT Telkomsel Tbk. Diakses dari <http://www.telkomsel.com>