

## RESEARCH ARTICLE

## Implementasi Strategi Penanganan Manajemen Krisis Pt.Kai Dalam Menangani Keluhan Masyarakat Pengguna Transportasi Kereta Api

Iham Prasetyo and Hanna Wisudawaty\*

Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, 40257, Jawa Barat, Indonesia

\*Corresponding author: hannahwisudawaty@telkomuniversity.ac.id

### Abstrak

Setiap perusahaan bisnis diwajibkan memiliki kesiapan serta strategi yang terperinci dalam mengantisipasi kemungkinan datangnya suatu situasi krisis, yang dapat muncul pada saat yang tidak terduga. Salah satunya PT.Kereta Api Indonesia (Persero). Perusahaan bisnis yang bergerak dibidang transportasi darat banyak membutuhkan manajemen krisis untuk membangun citra dan kepercayaan pada penggunanya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen krisis PT.KAI dalam menangani keluhan pengguna transportasi kereta api. Dilihat dari kesesuaian teori dari Rachmat Kriyantono dalam bukunya Crisis Public Relations (2015:233- 243) [1] mengenai manajemen krisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara bebas terpimpin, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen krisis yang sudah diterapkan di PT.KAI telah berhasil diimplementasikan untuk membangun citra perusahaan, kemanan dan kenyamanan pengguna transportasi kereta api. Hal tersebut dibuktikan dengan peran singnifikan staf humas PT.KAI yang berhasil menangani keluhan pengguna dan tercatat ulasan feedback dalam data yang sudah dilampirkan.

**Key words:** crisis management, PT KAI, user complaints

### Pendahuluan

Setiap perusahaan bisnis diwajibkan memiliki kesiapan serta strategi yang terperinci dalam mengantisipasi kemungkinan datangnya suatu situasi krisis, yang dapat muncul pada saat yang tidak terduga. Tidak dapat disangkal bahwa tiada satu pun pelaku bisnis yang dapat mengklaim dirinya aman dari potensi dampak yang ditimbulkan oleh sebuah krisis. Respons terhadap krisis tergantung pada kompleksitas dan intensitas dari setiap insiden krisis yang dihadapi, serta kapabilitas perusahaan dalam menangani serta memulihkan diri dari dampaknya. Kekuatan serta ketahanan perusahaan diuji secara substansial dalam menghadapi tantangan dalam kondisi bisnis yang penuh dengan pengawasan ketat seperti saat ini. Hal serupa berlaku bagi aspek-aspek krusial seperti merek, layanan, citra publik, dan reputasi yang telah dibangun dengan upaya serta investasi yang besar. Terutama dalam konteks industri jasa transportasi, krisis korporat tetap menjadi isu yang berkelanjutan. Fenomena ini tidak terbatas pada satu entitas bisnis saja, melainkan hampir semua pemain diberbagai sektor industri menghadapi tantangan yang serupa (Prasetya, 2011). Perusahaan harus memahami dan mengatasi masalah ini untuk tetap stabil dan mencapai kinerja yang optimal. Pengembangan layanan transportasi dalam konteks zaman modern telah menjadi tantangan yang kompleks. Transportasi darat, kereta api, pesawat terbang, dan ragam moda transportasi lainnya telah menjadi sarana vital bagi masyarakat dalam mencapai berbagai tujuan. Masih terdapat sejumlah permasalahan

yang memerlukan perhatian serius dalam pengelolaan layanan transportasi kereta api. Kepentingan kenyamanan bagi pengguna layanan merupakan faktor utama yang harus diprioritaskan dalam pengelolaan layanan transportasi. Namun, dalam kenyataannya, seringkali faktor-faktor tersebut terabaikan. Hal ini terutama disebabkan oleh tingginya tingkat persaingan di sektor transportasi, dimana banyak penyedia jasa berusaha menarik pelanggan dengan menawarkan harga yang murah.

Dalam konteks ini, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), divisi humas harus mempersiapkan strategi yang matang untuk menghadapi situasi krisis dan kritikan dari pengguna kereta api. Mengingat tingginya jumlah pengguna kereta api di Indonesia, peran humas PT KAI menjadi sangat krusial dalam menangani keluhan secara cepat dan efektif. Krisis yang timbul dari insiden kecelakaan kereta api yang dapat terjadi kapan saja juga harus diantisipasi dengan baik. Selain itu, kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada konsumen sering menjadi sorotan dan keluhan masyarakat. Oleh karena itu, humas PT KAI perlu terus meningkatkan kemampuan komunikasi, transparansi, dan responsivitas dalam menghadapi berbagai kritikan dan situasi krisis guna mempertahankan kepercayaan publik dan meningkatkan citra perusahaan. Krisis ini telah mengakibatkan transformasi fundamental di sektor transportasi, memaksa entitas seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengkaji kembali kapasitasnya dalam menghadapi tantangan yang dapat timbul kapan pun. Keandalan dalam menangani situasi krisis menjadi krusial untuk menjamin keselamatan dan kepuasan penumpang. Oleh karena itu, penyedia layanan transportasi perlu

terus meningkatkan evaluasi dan persiapannya. Sebagai salah satu pemimpin di industri kereta api, PT Kereta Api Indonesia harus memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap berbagai krisis yang mungkin muncul, mulai dari gangguan layanan hingga kecelakaan. Selain itu, dalam perspektif yang lebih luas, krisis, meskipun menyakitkan, juga dapat dilihat sebagai peluang untuk perbaikan dan inovasi, yang dapat membantu perusahaan transportasi seperti PT Kereta Api Indonesia untuk berkembang bahkan dalam situasi sulit (Nova, [2]). Pemahaman terkait bagaimana krisis yang sudah terjadi ditanggulangi oleh Humas PT KAI menunjukkan pentingnya aksi cepat tanggap dalam mengatasi segala permasalahan. Humas PT KAI berperan strategis dalam mengelola informasi krisis, dengan menyampaikan siaran pers kepada media massa. Tujuan dari siaran pers ini adalah memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada masyarakat, khususnya kepada para pengguna setia kereta api, sehingga dapat menghindari kepanikan yang tidak perlu. Dalam setiap siaran pers, Humas PT KAI harus memastikan bahwa informasi yang disampaikan tidak hanya mengandung fakta-fakta yang relevan, tetapi juga meneangkan publik dengan menunjukkan langkah-langkah konkret yang telah diambil untuk menangani krisis tersebut.

Strategi komunikasi krisis untuk menyampaikan kejadian yang ada kepada publik sangat penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi. Dalam situasi krisis, PT KAI harus mampu merumuskan strategi komunikasi yang tanggap dan responsif terhadap isu-isu mendesak yang berkembang di masyarakat, khususnya dikalangan pengguna kereta api. Strategi ini mencakup penyampaian informasi yang akurat dan tepat waktu, serta pengelolaan pesan yang dapat menenangkan dan meyakinkan publik. Dengan demikian, PT KAI dapat meminimalisir dampak negatif dari krisis dan menjaga kepercayaan pengguna kereta api. Selain itu, strategi manajemen krisis memungkinkan identifikasi yang lebih baik terhadap persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap kebijakan PT KAI. Melalui pendekatan yang transparan dan terbuka, PT KAI dapat mengukur tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan strategisnya. Strategi manajemen krisis ini berfungsi sebagai wadah bagi Humas PT KAI untuk membangun dan mempertahankan citra positif perusahaan. Dengan adanya mekanisme ini, Humas dapat lebih efektif dalam mengkomunikasikan upaya-upaya perbaikan dan respons terhadap kritik, sehingga memperkuat hubungan dengan publik dan memastikan keberlanjutan operasional yang harmonis.

## Tinjauan Pustaka

### Krisis

Krisis merupakan peristiwa tak terduga yang berdampak dramatis dan dapat mengancam kelangsungan hidup suatu organisasi jika tidak ditangani dengan tepat. Robert P. Powel dalam karyanya "*Crisis-A Leadership Opportunity*" mengartikan krisis sebagai momen kritis yang memiliki potensi untuk berkembang menjadi lebih baik atau lebih buruk tergantung pada respons organisasi terhadapnya. Dalam konteks ini, krisis tidak hanya menjadi ancaman tetapi juga peluang bagi kepemimpinan untuk menunjukkan kemampuan manajemen yang efektif. Menurut *Interstudi School of Public Relations* (dikutip dalam Soemirat, 2002), krisis yang tidak ditangani dengan cepat dapat memperburuk situasi dan menyebabkan konsekuensi fatal. PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) sebagai perusahaan penyedia layanan transportasi publik harus mampu menangani krisis dengan cepat dan efektif untuk menjaga citra perusahaan dimata pengguna jasa. Kemunculan krisis dapat terjadi secara tiba-tiba dimana saja dan memiliki dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya. Krisis dapat diibaratkan sebagai siklus kehidupan yang meliputi tahap pembangunan, puncak, penurunan, dan penyelesaian. Pada tahap pembangunan krisis, tanda-tanda awal mulai tampak; pada tahap puncak, manifestasi krisis muncul; pada tahap penurunan, organisasi berusaha mengatasi krisis; dan pada tahap

penyelesaian, krisis tidak lagi mengancam organisasi. menekankan pentingnya identifikasi potensi krisis, identifikasi pengaruh terhadap pihak terkait, prosedur selama krisis, rencana kontingen, pembentukan dan pelatihan tim manajemen krisis, rencana komunikasi krisis, serta evaluasi krisis. Semua langkah ini merupakan bagian dari strategi manajemen krisis yang efektif [1].

Komunikasi krisis, menurut [3], merupakan interaksi antara organisasi dan masyarakat yang terjadi pada tahap pra-krisis, saat krisis berlangsung, dan pasca-krisis. [4] (dikutip dalam Prayudi, 1998) menyebutkan lima strategi komunikasi krisis yang umum digunakan: *non-existence, distance strategies, ingratiation strategies, mortification strategies*, dan *suffering strategies*. PT Kereta Api Indonesia menghadapi berbagai krisis yang memerlukan penanganan segera dan efektif untuk menjaga citra perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengungkap bagaimana Divisi Hubungan Masyarakat PT KAI mengatasi dan mengelola berbagai krisis tersebut, termasuk identifikasi dan analisis krisis, serta penerapan strategi komunikasi krisis yang tepat. Dengan memahami dan mengimplementasikan strategi manajemen krisis yang efektif, PT KAI dapat meminimalisir dampak negatif dari krisis dan menjaga kepercayaan publik.

### Public Relation

*Public Relations* (Humas) adalah metode yang digunakan oleh individu atau organisasi untuk membangun hubungan positif, memperoleh kepercayaan, dan meningkatkan kerjasama dengan masyarakat umum. Ini melibatkan strategi komunikasi yang dirancang untuk mempromosikan dialog dan partisipasi aktif dengan tujuan memelihara hubungan baik dan positif antara organisasi dan masyarakat. Sebagai fungsi manajemen, PR berfokus pada komunikasi efektif dan pengembangan hubungan konstruktif untuk mendukung tujuan organisasi. Peran praktisi PR sangat penting dalam situasi krisis karena mereka bertanggung jawab untuk menyampaikan pesan secara efektif, sehingga dapat mengurangi kerugian bagi perusahaan dan masyarakat. Menurut (Kriyantono [1]), dalam situasi krisis, praktisi PR di perusahaan harus mampu menyusun laporan yang singkat namun tepat untuk menyediakan informasi yang diperlukan oleh berbagai kelompok masyarakat, termasuk media massa, para karyawan, dan keluarga mereka. Lebih lanjut, (Kriyantono [1]) menyatakan bahwa PR memiliki peran krusial dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mengatasi krisis yang dihadapi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa PR tidak hanya bertanggung jawab atas komunikasi eksternal tetapi juga terlibat dalam pengambilan keputusan strategis untuk mengelola krisis secara efektif. Berbagai strategi diterapkan oleh praktisi PR dengan tujuan untuk mencegah penyebaran krisis yang lebih luas. Oleh karena itu, kemampuan praktisi PR dalam mengelola krisis melalui komunikasi yang efektif sangat penting.

Komunikasi yang tidak transparan dapat mengakibatkan kesalahan dan menyebabkan munculnya isu-isu yang meluas serta berdampak negatif bagi perusahaan [1]. Oleh karena itu, praktisi PR harus mampu menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan selama menghadapi krisis. Keberhasilan dalam mengelola krisis sangat bergantung pada kemampuan praktisi PR dalam menganalisis dan memahami situasi krisis dengan baik. Mereka diharapkan mampu menyediakan informasi yang akurat dan efisien saat menghadapi krisis, sehingga dapat meminimalisir dampak negatif krisis terhadap citra dan reputasi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran praktisi PR dalam mengelola krisis melalui komunikasi yang efektif, serta strategi-strategi yang diterapkan untuk meminimalisir dampak negatif krisis terhadap citra dan reputasi perusahaan. Dengan memahami peran dan tanggung jawab praktisi PR dalam situasi krisis, diharapkan organisasi dapat lebih siap dalam menghadapi dan mengatasi krisis yang mungkin terjadi di masa depan.

## Strategi manajemen krisis

Manajemen krisis adalah usaha strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk memperbaiki reputasi yang terdampak oleh krisis. Tujuan utamanya adalah untuk membangun kembali citra positif organisasi di mata publik. Menurut Kreps [3], manajemen krisis adalah proses yang menggunakan aktivitas hubungan masyarakat (*public relations*) untuk mengatasi dampak negatif yang dialami oleh organisasi. Coombs [4] menekankan pentingnya peran *public relations* dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mengatasi krisis. Untuk menghadapi krisis, perusahaan harus memiliki rencana strategis dan menghindari keputusan yang dapat memperburuk situasi. Langkah-langkah penting yang perlu dilakukan meliputi:

1. Evaluasi Objektif: Menyelidiki akar masalah secara objektif untuk memahami penyebab krisis.
2. Penentuan Dampak Jangka Panjang: Mengidentifikasi apakah penyebab krisis berdampak jangka panjang atau hanya sementara.
3. Perhitungan Teliti: Memperhitungkan setiap kejadian yang terjadi dalam krisis untuk mengantisipasi konsekuensinya.
4. Fokus pada Penyelesaian Masalah: Menyelesaikan masalah yang muncul akibat krisis.
5. Memanfaatkan Peluang untuk Perbaikan: Menggunakan setiap peluang yang ada untuk memperbaiki kondisi yang terdampak oleh krisis.
6. Perlindungan *Cash Flow*: Melindungi aliran kas perusahaan dari dampak negatif krisis.

*Public relations* (PR) harus melakukan perencanaan sebelum krisis terjadi. Tahap ini ditandai oleh keadaan yang tenang dan stabil, tanpa indikasi adanya krisis. Perencanaan pra-krisis mencakup pembentukan tim pengelola krisis dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta persiapan kontak penting untuk komunikasi cepat dan tepat saat krisis terjadi.

Langkah-Langkah Penanggulangan Krisis oleh *Public Relations*:

### 1. Peramalan Krisis (*Forecasting*)

Mengidentifikasi dan mengurangi faktor risiko serta ketidakpastian sebanyak mungkin melalui prakiraan krisis dan analisis peluang serta ancaman dalam bisnis.

### 2. Pencegahan Krisis (*Prevention*)

Menerapkan langkah-langkah pencegahan pada fase pra-krisis dan memastikan dampak krisis tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar saat tanda-tanda kritis mulai terdeteksi.

### 3. Intervensi Krisis (*Intervention*)

Menghentikan krisis dan mengelola kerusakan pada tahap akut dengan mengidentifikasi, mengisolasi, membatasi, dan mengurangi dampak, serta proses pemulihan.

## Pentingnya Informasi dalam Manajemen Krisis

*Public relations* harus mengelola informasi yang disampaikan kepada publik dengan baik. Informasi dapat disajikan dalam beberapa cara:

1. *Instructing Information*: Memberikan arahan atau panduan tentang tindakan yang harus diambil oleh publik.
2. *Adjusting Information*: Membantu publik mengatasi masalah emosional yang mereka alami selama krisis.
3. *Internalizing Information*: Informasi yang membentuk penilaian jangka panjang terhadap organisasi.

*Public relations* juga perlu menjaga komunikasi yang jujur, terbuka, dan berkelanjutan dengan media dan publik. Hal ini akan membantu dalam memelihara hubungan yang baik dengan media dan publik, serta memastikan integrasi aktivitas media relations dalam pekerjaan *public relations*. Dalam mengatasi krisis, persiapan yang matang dan kemampuan manajemen untuk merespons kondisi kritis secara efektif sangat



Gambar 1. Kerangka Pemikiran.

penting. Pimpinan perlu memberikan panduan langkah-langkah yang perlu diambil saat krisis terjadi dan belajar dari setiap krisis untuk meningkatkan kapasitas manajemen krisis di masa mendatang.

## Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut.

## Metodologi Penelitian

Metode penelitian adalah pendekatan ilmiah yang digunakan untuk menjawab berbagai pertanyaan yang muncul dalam suatu studi. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh [5], adalah metode untuk mengumpulkan data serta memahami fenomena yang melibatkan berbagai individu atau kelompok yang berkaitan dengan isu-isu sosial dalam masyarakat. Penelitian ini memfokuskan studinya pada fenomena sosial yang berkaitan dengan implementasi strategi manajemen krisis oleh PT Kereta Api Indonesia (KAI) dalam menanggapi keluhan pengguna transportasi kereta api. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan mengevaluasi efektivitas manajemen krisis yang diterapkan oleh PT KAI dalam menangani keluhan tersebut.

## Hasil dan Pembahasan

### Perencanaan Krisis dan Tim Manajemen Krisis

Peran staf *Public Relations* (PR) sangat penting dalam menangani keluhan pelanggan untuk menjaga reputasi dan kepercayaan publik terhadap PT. KAI. Bapak As'sad dan Bapak Alan dari PT. KAI menekankan pentingnya respons cepat, efektif, dan profesional dalam menangani keluhan untuk meminimalkan dampak negatif pada citra perusahaan.

### Contoh dan Tindakan Cepat terhadap Krisis

Dalam menghadapi krisis, PT. KAI bertindak cepat dengan melakukan komunikasi krisis yang akurat dan konsisten untuk memulihkan kepercayaan publik. Contoh tindakan cepat adalah pada kejadian kecelakaan KA Argo Semeru, di mana PT. KAI segera memberikan informasi terkini dan melakukan investigasi serta memberikan kompensasi kepada korban.

### Strategi Manajemen Krisis

Strategi manajemen krisis PT. KAI meliputi komunikasi transparan, respons cepat, dan peningkatan kualitas layanan. Strategi ini bertujuan untuk memulihkan kepercayaan publik melalui penyampaian informasi yang akurat dan empati dalam komunikasi.

### Faktor Keberhasilan dalam Mengatasi Krisis

Keberhasilan PT. KAI dalam mengatasi krisis dipengaruhi oleh kesia-pan dan respons cepat, komunikasi efektif, sumber daya manusia yang kompeten, pemanfaatan teknologi, serta kemitraan dan kolaborasi. PT. KAI berkomitmen pada transparansi dan keterbukaan informasi, yang diumumkan melalui berbagai platform.

### Proses Penanganan Krisis

Proses penanganan krisis PT. KAI dimulai dari identifikasi hingga resolusi. Proses ini melibatkan pengumpulan data, koordinasi dengan pihak terkait, dan penyampaian informasi secara terbuka melalui berbagai saluran komunikasi. PT. KAI berusaha meminimalisir dampak krisis dengan transparansi dan respons cepat.

### Evaluasi dan Pembelajaran dari Krisis

Evaluasi dan pembelajaran dari krisis adalah tahap penting dalam manajemen krisis PT. KAI. Proses ini mencakup analisis respons tim, efektivitas komunikasi, serta dampak tindakan yang diambil. Evaluasi ini digunakan untuk menyusun rekomendasi dan perbaikan agar penanganan krisis di masa depan lebih efektif. PT. KAI menerapkan manajemen krisis yang efektif melalui perencanaan yang matang, tindakan cepat dan responsif, strategi komunikasi yang transparan, serta evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan ini membantu PT. KAI dalam membangun dan memelihara kepercayaan publik, serta meningkatkan kualitas layanan transportasi kereta api.

## Kesimpulan

Penelitian ini menyoroti peran penting staf *Public Relations* (PR) PT. Kereta Api Indonesia (PT. KAI) dalam menangani keluhan masyarakat pengguna transportasi kereta api. Beberapa poin utama yang dapat disimpulkan adalah:

1. Signifikansi Peran Staf PR  
Staf PR bertanggung jawab mengelola keluhan dengan cepat dan profesional untuk menjaga citra perusahaan.
2. Respons Cepat dan Transparansi  
Respons cepat terhadap krisis, komunikasi yang transparan, dan pemanfaatan teknologi merupakan kunci keberhasilan dalam mengatasi krisis.
3. Strategi Manajemen Krisis  
PT. KAI menerapkan strategi komunikasi yang terbuka dan responsif terhadap keluhan pelanggan melalui tahapan terstruktur dari identifikasi hingga resolusi.
4. Contoh Penanganan Krisis  
PT. KAI memberikan contoh tindakan cepat dalam situasi krisis seperti kecelakaan dan dugaan kebocoran data untuk memastikan keselamatan dan kenyamanan pengguna.

## Daftar Pustaka

1. Kriyantono R. Public Relations, Issue & Crisis Management. Jakarta: Kencana; 2015.
2. Nova F. Crisis Public Relations: Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan. Grasindo; 2009.
3. Kreps GL. Stories as Repositories of Organizational Intelligence: Implications for Organizational Development. Annals of the International Communication Association. 1990;13(1):191-202.
4. Coombs WT. Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review. 2007;10:163-76.
5. Creswell JD, Myers HF, Cole SW, Irwin MR. Mindfulness Meditation Training Effects on CD4+ T Lymphocytes in HIV-1 Infected Adults: A Small Randomized Controlled Trial. Brain, Behavior, and Immunity. 2009;23(2):184-8.
6. PT KAI. 2022 Berakselerasi Memperkuat Kontribusi Bagi Negeri: Accelerating to Strengthen Contribution for the Nation; 2022. <https://kai.id>.
7. Yusriana A, Sunarto S, Hasfi N. The Crisis Management Experiences of Female Media Leaders During The Pandemic. Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan. 2021;25(2):98-109.
8. PPID BP Batam. Laporan Pelayanan Informasi Publik PPID; 2022.
9. Ahmad H. Pengembangan E-Learning Sebagai Perangkat Blended Learning Untuk Pelaksanaan Diklat Penyusunan Bahan Ajar Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Denpasar. Jurnal Teknologi Pembelajaran Indonesia. 2019;9(1):1-12.