



# Manajemen Krisis PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Di Masa Pandemi COVID-19

**Ari Panca Anggara**

<sup>1</sup>Jurusan Ilmu Komunikasi Humas, Fakultas Dakwah dan Komunikasi,  
UIN Sunan Gunung Djati, Bandung

<sup>1</sup>\*Email : [aripanca2345@gmail.com](mailto:aripanca2345@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, menggunakan sumber data primer dan data sekunder, serta teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui, observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang didapat adalah Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan manajemen krisis, yaitu dengan cara; 1) Identifikasi Krisis: observasi dan pengumpulan data dan analisis data; 2) Isolasi Krisis: Mempersiapkan SDM dan Koordinasi dengan seluruh unit; 3) Pemulihan Pasca Krisis: bersinergi dengan program pemerintah, publikasi dan promosi dan Evaluasi pengendalian krisis.

**Kata Kunci:** *Manajemen Krisis, Public Relations, PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*

## ABSTRACT

*This study aims to determine how crisis management is carried out by the Public Relations Unit (USP) of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) during the COVID-19 pandemic. This research was conducted using a descriptive method with a qualitative approach, using primary and secondary data sources, and the data collection techniques used were observation, in-depth interviews, and documentation. The results obtained are the Public Relations Unit (USP) of PT. Kereta Api Indonesia (Persero) performs crisis management, namely by; 1) Crisis Identification: observation and data collection and data analysis; 2) Crisis Isolation: Preparing HR and Coordination with all units; 3) Post-Crisis Recovery: synergize with government programs, publications and promotions and evaluation of crisis control.*

**Keyword :** *Crisis Management, Public Relations, PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*

## PENDAHULUAN

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang tergabung dalam Badan Usaha Milik Negara Indonesia (BUMN) yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang Hampir semua jalur yang beroperasi memiliki layanan angkutan kereta api penumpang yang dijalankan secara teratur. Sebagai perusahaan yang mengelola perkeretaapian di Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah banyak mengoperasikan KA penumpangnya, baik KA Utama (Komersil dan Non Komersial), maupun KA Lokal di Jawa dan Sumatera, yang terdiri dari KA Eksekutif, KA Bisnis, KA Ekonomi, KA Campuran (Eksekutif, Bisnis dan Ekonomi), KA Lokal, KRL (*Commuter Line*). Selain itu, Angkutan barang yang dikelola oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) seperti Peti Kemas, barang *packaging*, retail dan curah baik cair maupun padat.

*Coronavirus Diseases* (COVID-19) yang menerpa seluruh dunia selama kurun selama dua tahun terakhir ini menimbulkan krisis dalam berbagai sektor mulai dari pendidikan, ekonomi, kesehatan, industri dll. Virus COVID pertama ditemukan di kota Wuhan, China pada akhir tahun 2019 ini sudah merenggut ribuan hingga jutaan jiwa di seluruh dunia. Sehingga WHO (*World Health Organization*) telah menetapkan peristiwa tersebut sebagai pandemi COVID 19. Penetapan status pandemi pada wabah ini tentu diakibatkan dari besarnya kasus yang terjadi di seluruh dunia tidak terkecuali di Indonesia.

Pemerintah Indonesia dalam mengantisipasi meluasnya penularan virus COVID-19 mengeluarkan beberapa kebijakan seperti PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) pada awal maret 2020 dan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) yang diberlakukan sejak awal juli 2021. Dampak dari adanya kebijakan ini masyarakat diwajibkan untuk menjalankan protokol kesehatan contohnya mencuci tangan, menggunakan masker saat beraktivitas diluar rumah dan masih banyak lagi.

Pembatasan-pembatasan yang diberlakukan ini menimbulkan kelumpuhan dalam berbagai sektor, Salah satunya dalam bidang transportasi. Bidang transportasi sebagai sarana masyarakat untuk menjalani kehidupan sehari hari terkena dampak yang cukup besar dikarenakan aktivitas masyarakat di luar rumah menjadi berkurang selama masa pemberlakuan pembatasan tersebut. Sehingga penyedia jasa layanan transportasi yang beroperasi mengalami kerugian yang cukup besar karena penumpang yang berkurang untuk menggunakan jasa layanan transportasi selama masa pandemi COVID-19.

Sebagai penyelenggara jasa layanan transportasi Kereta Api tentu terkena

dampak dari adanya Pandemi COVID-19. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami penurunan penumpang yang cukup signifikan selama Pandemi COVID-19 berlangsung. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bahkan sempat mengalami kerugian di tengah masa pandemi COVID-19.

Adanya pandemi COVID-19 mengakibatkan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami kerugian yang cukup besar dikarenakan menurunnya jumlah penumpang selama kurun waktu dua tahun terakhir. Berdasarkan data yang didapatkan dari media online [Republika.co.id](http://Republika.co.id) menjelaskan bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) pada Kuartal I 2021 mengalami kerugian mencapai Rp. 315,9 Miliar. Namun PT. Kereta Api Indonesia (Persero) masih memprediksi akan mengalami kerugian mencapai Rp.700 Miliar. Salusra Wijaya yang merupakan Direktur Keuangan & Manajemen Resiko PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memaparkan bahwa terjadinya penurunan penumpang yang signifikan hingga mencapai 70 %. Akibatnya, perusahaan diperkirakan akan kehilangan pendapatan sebesar Rp.7 triliun. Namun, dengan berbagai efisiensi, kerugian bisa ditekan menjadi Rp700 Miliar.

Melihat dari data tersebut dapat dikatakan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai penyedia jasa angkutan kereta api sedang berada dalam krisis yang cukup besar mengingat besarnya jumlah kerugian yang diakibatkan dari penurunan penumpang selama masa pandemi COVID-19. Adanya krisis ini menjadi perbincangan hangat di tengah masyarakat yang telah mengenal PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan besar namun tetap mengalami krisis akibat dari adanya pandemi COVID-19. Hal ini menjadi pemberitaan yang ramai di perbincangkan di berbagai macam media berita.

Namun, di tengah krisis yang sedang terjadi saat ini, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil mendapatkan prestasi dalam pengelolaan manajemen krisis. Terbukti, Public Relations PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil meraih predikat tertinggi Diamond dalam ajang the 3rd ASEAN PR Excellent Awards 2021 dalam kategori Best Crisis Management. Selain itu terdapat beberapa prestasi yang diraih oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama masa pandemi COVID-19.

Dilansir dari website [www.kai.id](http://www.kai.id), PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga sukses mendapatkan berbagai penghargaan lainnya seperti aksi menjalankan program Corporate Social Responsibility (CSR) dan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) dalam ajang TOP CSR Award 2021. Tiga penghargaan tersebut antara lain yang pertama adalah TOP CSR Awards 2021 #Star 4, TOP Leader on CSR Commitment 2021 yang diberikan kepada Didiek Hartantyo

yang merupakan Direktur Utama PT. Kereta Api Indonesia (Persero) serta penghargaan untuk Kategori Khusus 2021 di Program Lingkungan dengan program unggulannya pengelolaan sampah organik menggunakan sistem Black Soldier Flies (BSF).

Melihat dari pernyataan diatas bahwa terjadinya suatu krisis pada dasarnya tidak memandang instansi, perusahaan, lembaga ataupun usaha individu. Baik kecil ataupun besar Krisis bisa muncul di waktu yang tidak terduga alias kapan saja namun ada juga krisis sebetulnya sudah terprediksi sebelumnya. Powell (2005:68) menjelaskan krisis sebagai peristiwa yang tidak diharapkan kehadirannya dan menghasilkan dampak yang tidak baik sehingga mengakibatkan suatu perusahaan menghadapi suatu kekacauan yang dapat menghancurkan organisasi tersebut. Ganiem dan Kurnia (2019:220) juga mengatakan perusahaan tidak dapat mengelak keberadaan krisis.

Untuk mengantisipasi krisis, maka perusahaan diperlukan manajemen krisis untuk meminimalisir hal buruk yang terjadi ketika krisis menimpa sebuah perusahaan. Manajemen krisis dapat didefinisikan sebagai mengelola, menangani, atau mengendalikan krisis sebagai peristiwa penting dengan hasil akhir negatif yang berdampak positif pada perusahaan.

Manajemen Krisis merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengelola serta mengatur perusahaan ketika terjadi sebuah krisis yang akan berpengaruh terhadap keadaan perusahaan sehingga perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya walaupun ditimpa krisis yang mungkin akan menurunkan kinerja dan citra perusahaan. Asriyani dan Ita (2018) menjelaskan manajemen krisis sebagai suatu praktik yang dikembangkan melalui kegiatan kehumasan. Rencana rinci disiapkan terlebih dahulu untuk menghadapi kemungkinan krisis yang dapat dipahami.

Praktisi *public relations* berperan penting dalam menghadapi krisis yang terjadi pada sebuah perusahaan. berhasil atau tidaknya perusahaan dalam menghadapi krisis dilihat dari bagaimana seorang praktisi public relations menghadapi krisis yang terjadi pada perusahaannya. Nova (2009:43) menjelaskan salah satu sasaran kegiatan *public relations* adalah menghadapi krisis (*facing of crisis*) maka dari itu perlunya keterampilan khusus dalam menangani krisi yang melanda dengan melakukan manajemen krisis.

Hasil penelitian terdahulu berisi dua skripsi dan tiga jurnal. Hasil penelitian terdahulu ini dilampirkan guna mencari perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan pada penelitian saat ini. *Pertama*, penelitian ini berupa jurnal yang disusun oleh Kristina Andryani dan Rosalia Nurdiarti (2018) .Hasil Penelitian yang telah dilakukan ini yaitu instansi kesehatan di wilayah

yogyakarta mampu menjaga reputasi perusahaan melalui pengelolaan yang baik dengan tahapan-tahapan perencanaan dalam menanggulangi krisis.

*Kedua*, penelitian ini berupa jurnal yang disusun oleh Ita Suryani dan Asriyanti Sagiyanto (2018) Hasil dari penelitian yang telah dilakukan adalah Humas PT. Blue Bird Group berhasil menarik perhatian dan simpatik publik melalui program kampanye “*reimagining Blue Bird*” yang diperkenalkan melalui iklan kampanye “Berbenah Untuk Berubah” pada platform YouTube.

*Ketiga*, penelitian ini berupa jurnal yang disusun oleh yang dilakukan oleh Wulan Yulianti dan Rino Febrianno Boer (2020) dimana hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen krisis dihasilkan dari komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan.

Keempat, penelitian ini berupa jurnal yang disusun oleh Saiful Romadon dan Ade Budi Santoso (2019) dengan judul “Manajemen Krisis Public Relations Pondok Pesantren Dalam Merespon Isu Radikalisme Dan Terorisme (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Nurussalam Desa Kujang Kabupaten Ciamis)” Hasil penelitian ini adalah kegiatan humas di Pondok Pesantren Nurussalam telah berhasil meyakinkan masyarakat bahwa Pondok Pesantren Nurussalam tidak pernah terlibat dalam rangkaian serangan teroris di Indonesia. Lingkungan sangat harmonis.

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Rosalia Dwi Putri Loven, Maylanny Christin, dan Ayub Ilfandy (2016) yang mana hasil dari penelitian ini adalah PT. KCJ berhasil melakukan proses manajemen krisis. Proses tersebut dimulai dari melakukan evakuasi korban kecelakaan, evakuasi dan penarikan gerbong-gerbong kereta pasca kecelakaan, melakukan komunikasi krisis, membuat tim krisis dan *crisis center*, pemulihan lokasi kecelakaan, hingga proses penyelesaian biaya kesehatan kepada para korban kecelakaan.

Rumusan masalah pada penelitian ini terdapat empat kategori, diantaranya adalah untuk mengetahui: 1) bagaimana proses identifikasi krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19 2) bagaimana proses isolasi krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19, dan 3) bagaimana proses pemulihan pasca krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19. Penelitian ini dilakukan menggunakan paradigma konstruktivistik. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang didukung oleh data primer dan sekunder, serta teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

## LANDASAN TEORITIS

Konsep yang dipakai dalam penelitian ini adalah konsep manajemen krisis dari Firsan Nova. Nova (2009:142) pada bukunya menjelaskan bahwa upaya penanggulangan krisis pada proses manajemen krisis dilakukan melalui beberapa proses tahapan diantaranya identifikasi, isolasi dan pemulihan. Tiga langkah merupakan langkah yang sangat penting pada upaya penanggulangan krisis dalam proses manajemen krisis. Hal ini berperan untuk menyelesaikan dan mengakhiri krisis. Langkah ini sangat penting dilakukan agar krisis tidak terus menjalar kepada kerusakan yang lebih besar. Langkah intervensi dini dilakukan pada tahapan akut, dimana krisis sudah mulai terbentuk.

Identifikasi krisis merupakan tahap pertama yang bertujuan untuk mengetahui sumber, akar permasalahan ataupun faktor penyebab terjadinya krisis. langkah ini merupakan langkah pertama yang dilakukan sebelum perusahaan mengambil tindakan untuk menangani krisis secara langsung, Proses identifikasi krisis ini dilakukan meliputi pencarian fakta dan mengumpulkan berbagai informasi terkait dengan krisis yang dialami perusahaan, proses identifikasi krisis memudahkan perusahaan untuk menentukan tindakan yang efektif dalam menanggulangi krisis

Setelah perusahaan berhasil mengumpulkan informasi dan fakta fakta terkait faktor penyebab terjadinya krisis serta berbagai informasi yang berhubungan dengan krisis yang dialami perusahaan melalui proses identifikasi krisis, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah isolasi krisis Isolasi krisis adalah tahap selanjutnya yang merupakan proses pencegahan agar krisis tidak semakin meluas, maka dari itu krisis di isolasi dan mulai dikarantina sesuai jangka waktu terjadinya krisis. Pada tahapan ini perusahaan sudah mempunyai perencanaan dan menjalankan tindakan strategi yang tepat untuk menanggulangi krisis yang mengacu pada hasil dari identifikasi krisis yang telah dilakukan.

Langkah yang perlu dilakukan setelah krisis terkendalikan melalui proses identifikasi dan isolasi adalah pemulihan. Pemulihan krisis merupakan langkah terakhir yang perlu dilakukan setelah krisis terkendalikan melalui proses identifikasi dan isolasi. Perusahaan tentunya perlu melakukan pemulihan atau *recovery* pasca krisis terjadi. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bangkit serta beroperasi secara normal kembali. Kebangkitan sebuah perusahaan dari sebuah krisis tentunya ditentukan oleh bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan

Manajemen krisis merupakan suatu bentuk tindakan untuk merespon dan menyelesaikan masalah terkait krisis yang muncul melalui kemungkinan strategi manajemen krisis. Kriyantono (2015:180) menjelaskan manajemen krisis sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mengatasi krisis yang terjadi.

Krisis memiliki dampak yang negatif yang dapat mengancam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Kasali (2003:225) mendefinisikan krisis sebagai suatu kondisi tidak stabil yang dialami oleh sebuah perusahaan yang dilihat dari adanya perubahan-perubahan signifikan yang mengarah pada keadaan terancam. Perubahan tersebut memiliki kemungkinan apakah sesuai dengan yang terjadi ataupun tidak yang mana pada akhirnya akan melahirkan sebuah perubahan yang lebih baik.

*Public Relations* menurut IPRA dalam Cutlip, Center, dan Broom (2006:5) adalah sebuah peran manajemen dalam membangun serta menjaga hubungan yang antara organisasi dan khalayaknya dapat menjadi awal keberhasilan atau kegagalan. Peranan seorang *public relations* adalah menciptakan situasi dan kondisi secara kondusif pasca perusahaan atau lembaga mengalami krisis serta mengelola krisis dengan baik. Keberhasilan juga kegagalan sebuah perusahaan dalam menghadapi krisis ditentukan oleh bagaimana seorang *Public Relations* menghadapi sebuah krisis. Nova (2009:43) dalam bukunya menyebutkan bahwa H. Fayol mengategorikan bahwa sasaran kegiatan *Public Relations* salah satunya adalah menghadapi krisis (*facing of crisis*) dalam hal ini seorang *Public Relations* perlu mempunyai keahlian dalam menangani complaint serta menghadapi krisis yang sedang terjadi dengan membuat sebuah manajemen krisis dan *Public Relations recovery of image* yang bertujuan untuk memperbaiki *lost of image and damage*.

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan *Public Relations* juga mempunyai beberapa peranan diantaranya adalah sebagai penasehat ahli (*expert prescriber*), Fasilitator komunikasi (*communication facilitator*), Fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process facilitator*) dan teknisi komunikasi (*communication technician*). Dalam hal ini peranan *public relations* dalam menghadapi krisis adalah sebagai fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process facilitator*). praktisi *public relations* merupakan bagian dari tim manajemen yang bertujuan untuk membantu pimpinan perusahaan baik sebagai penasihat sampai ikut andil dalam mengambil tindakan ataupun keputusan dalam mengatasi permasalahan krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional.

Menghadapi sebuah krisis, perusahaan pada umumnya akan membentuk tim posko atau tim *emergency crisis* yang melibatkan berbagai departemen dan keahlian dalam satu tim khusus yang dikoordinir oleh praktisi ahli dalam bidang

*public relations* untuk membantu menangani perusahaan yang sedang didera krisis. Maka dari itulah seorang *public relations* memiliki peranan dalam menghadapi krisis, ketika krisis berhasil ditangani secara tidak langsung *public relations* telah memecahkan permasalahan sekaligus menyelamatkan reputasi serta citra perusahaan. Dengan demikian fungsi *public relations* menjadi sangat penting untuk memulihkan citra sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Nova dalam Muchtar dan Aliyudin (2019) dimana fungsi utama *public relations* adalah untuk menciptakan hubungan baik antara perusahaan dengan publiknya baik internal maupun eksternal dalam rangka memberikan pengertian, meningkatkan motivasi serta partisipasi publik untuk menciptakan opini publik yang menguntungkan lembaga.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktisi *Public Relations* akan selalu berhubungan dengan penerapan fungsi manajemen untuk menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Hal ini dikarenakan *Public Relations* memiliki peran dan fungsi untuk mengelola, mengatur, serta menjaga nama baik sebuah perusahaan atau organisasi. Suwarno (2018:131) menjelaskan fungsi *public relations* yaitu untuk membantu perusahaan dalam memelihara hubungan baik dengan seluruh publik yang berhubungan dengan perusahaan.

Manajemen Krisis merupakan bagian dari pelaksanaan manajemen krisis yang pengendalian krisis ini menjalankan proses manajemen untuk mengendalikan krisis yang terjadi dan memulihkan kondisi perusahaan pasca krisis. Silviani (2020:127) mendefinisikan manajemen krisis sebagai suatu proses pengelolaan manajemen untuk menanggulangi krisis yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

Hidup dan matinya sebuah perusahaan dalam situasi krisis di tentukan oleh oleh bagaimana manajemen krisis itu dilakukan. Manajemen krisis akan dianggap berhasil jika telah melewati tahapan tahapan sampai pada akhirnya menghasilkan suatu perubahan, Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti peroleh dari beberapa informan yang merupakan perwakilan dari Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang telah melaksanakan manajemen krisis sebagai upaya dalam menghadapi pandemi COVID-19 yang memiliki dampak pada aktivitas perusahaan sebagai penyedia jasa layanan angkutan kereta api di Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menyebutkan manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) adalah dengan mempersiapkan tiga tahapan yaitu, tahap Identifikasi krisis, tahap isolasi krisis



dan tahap pemulihan pasca krisis. Ketiga tahapan manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) akan dibahas secara mendalam pada pembahasan sebagai berikut

### **Proses Identifikasi Krisis Unit Public Relations PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Di Masa Pandemi COVID-19**

Langkah pertama yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis yang terjadi adalah dengan melakukan identifikasi terlebih dahulu. Proses Identifikasi yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah dengan melihat, memantau serta mencari fakta fakta terkait tentang bagaimana krisis ini bisa terjadi dan seberapa besar dampak yang ditimbulkan akibat dari adanya krisis. Kartono (2008) menjelaskan identifikasi sebagai proses serta interaksi sosial untuk melakukan pengenalan dengan tujuan untuk menempatkan beberapa objek kedalam suatu golongan berdasarkan ciri tertentu.

Proses Identifikasi krisis yang dilakukan oleh Unit Public Relations (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan tindakan yang penting dilakukan untuk memahami permasalahan yang terjadi. identifikasi krisis adalah langkah awal yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan dengan melakukan pengamatan dan mencari penyebab terjadinya krisis. Sekar (2018) menjelaskan tujuan dari identifikasi krisis adalah untuk menentukan usaha untuk mengendalikan krisis dengan tepat.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti , Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan identifikasi krisis melalui dua tahap. Pertama melakukan observasi dan pengumpulan data. Kedua melakukan analisis data. Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan observasi pada tahap tahap identifikasi krisis. Observasi yang dilakukan bertujuan untuk melihat serta memantau apa yang sedang terjadi saat ini. Murdiyanto (2020) menjelaskan Observasi sebagai sebuah proses melihat, mengamati serta memahami suatu kondisi secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bahwa Observasi pada tahap identifikasi yang mereka lakukan untuk mencari tahu penyebab terjadinya krisis yang melanda perusahaan serta bagaimana pemberitaan tentang perusahaan di media massa.

Observasi dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dibarengi dengan pengumpulan data data yang yang relevan dengan permasalahan yang terjadi. Media monitoring menjadi salah satu cara yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan observasi dan pengumpulan data terkait permasalahan yang terjadi. Ayun (2018) mendefinisikan aktivitas media monitoring yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui seberapa banyak pemberitaan tentang perusahaan yang telah dimuat oleh media lain.

Hasil dari media monitoring telah dilakukan Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan data yang memuat informasi mengenai krisis yang terjadi serta pemberitaan mengenai perusahaan yang selanjutnya akan dianalisis untuk mengetahui apa penyebab terjadinya krisis dan langkah apa Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang dilakukan untuk mengendalikan krisis. Observasi yang dilakukan sesuai dengan penjelasan Arikunto (2006:124) dimana observasi dilakukan untuk mendapatkan informasi dan data data yang terkait permasalahan yang terjadi berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan.

Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan analisis data untuk menemukan penyebab krisis dan dampak dari terjadinya krisis. Analisis data menurut Muhadjir (1998:104) adalah usaha untuk menemukan makna berdasarkan hasil temuan di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dapat diketahui bahwa analisis data yang dilakukan adalah dengan mengkaji data yang bersumber dari hasil temuan yang didapat pada proses observasi. Data yang dianalisis yaitu informasi mengenai penurunan jumlah penumpang dan pendapatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama pandemi COVID-19

Untuk menganalisis data, Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan diskusi dengan melibatkan seluruh staf yang berada pada ruang lingkup untuk menemukan apa yang menjadi faktor penyebab terjadinya krisis. Qodariyah (2020) mendefinisikan diskusi sebagai percakapan untuk bertukar pendapat, memunculkan ide yang berada pada satu tempat untuk mencari kebenaran, Diskusi yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengkaji dan menganalisis informasi yang telah didapat sehingga dapat menemukan apa yang menjadi penyebab terjadinya krisis yang dialami oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) serta menentukan langkah yang tepat untuk mengendalikan krisis.

Hasil analisis data yang telah dilakukan melalui kegiatan diskusi

menemukan bahwa yang menjadi penyebab terjadinya krisis adalah adanya perubahan peraturan secara mendadak yang disebabkan oleh pemberlakuan kebijakan baru dari pemerintah yang mengatur syarat untuk bepergian menggunakan kendaraan umum selama pandemi COVID-19 sehingga PT. Kereta Api Indonesia (Persero) hanya memiliki waktu yang singkat untuk mensosialisasikan kepada masyarakat hingga pada akhirnya menurunkan minat masyarakat untuk menggunakan jasa layanan transportasi umum seperti kereta. Dengan demikian akan mempengaruhi pendapatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai penyedia layanan kereta api. Hasil dari analisis ini yang nantinya akan menjadi pertimbangan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menentukan langkah selanjutnya untuk mengendalikan krisis.

### **Proses Isolasi Krisis Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Di Masa Pandemi COVID-19**

Tahap selanjutnya dalam manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah proses isolasi krisis yang merupakan tahap dimana ketika krisis sudah memasuki tahap akut yang mana tahap akut merupakan tahap dimana krisis sudah mulai teridentifikasi secara jelas. Nova (2009:110) menjelaskan tahap akut merupakan tahap dimana krisis sudah mulai terbentuk, menimbulkan kerugian dan terdengar oleh publik. Pada tahap ini, Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membuat perencanaan yang kemudian akan langsung ditindak lanjuti untuk dapat mengendalikan krisis yang terjadi selama masa pandemi COVID-19 secara efektif.

Nova (2011:52) menjelaskan perencanaan merupakan proses yang diawali dengan penyusunan masalah, pemecahan masalah, dan membuat perencanaan yang matang dengan melalui menentukan tujuan yang ingin diraih. Penjelasan di atas menggambarkan betapa pentingnya perencanaan untuk mengendalikan krisis yang terjadi. Seorang praktisi public relations harus memiliki kecakapan dalam membuat rencana terkait langkah dari penanganan krisis yang sedang dialami oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan oleh Unit Public Relations (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu dengan mempersiapkan SDM dan koordinasi dengan seluruh unit.

Langkah pertama dalam tahap isolasi krisis adalah dengan mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Mempersiapkan SDM penting untuk dilakukan karena suatu program tidak akan akan terlaksana jika tidak orang yang menjalankannya. Susan

(2019:955) menjelaskan sumber daya merupakan sekumpulan orang yang akan melaksanakan program atau kegiatan pada suatu perusahaan yang kemampuannya akan menjadi aset yang harus dikembangkan dan dilatih. Mempersiapkan SDM berarti menyiapkan pegawai atau staff yang berada pada ruang lingkup perusahaan untuk bekerja sama dalam menjalankan suatu program berdasarkan tupoksi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mempersiapkan SDM yang dimiliki oleh perusahaan untuk bekerjasama dalam mengendalikan krisis yang terjadi. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki sumber daya manusia yang cukup banyak dan tersebar di beberapa daerah di Indonesia dengan tugas dan tanggung jawabnya masing masing baik yang berada di Kantor Pusat, *frontliner*, dan yang berada pada masing masing kantor daerah seperti Daerah Operasional (DAOP) mulai dari DAOP 1 sampai DAOP 9 untuk di wilayah pulau Jawa dan Divisi Regional (DIVRE) mulai dari DIVRE 1 sampai DIVRE 4 untuk di wilayah pulau Sumatera. Mempersiapkan SDM dilakukan dengan memastikan seluruh unit dapat bekerja dengan maksimal sesuai tupoksinya masing-masing dan bekerja sama untuk membantu proses pengendalian krisis yang melanda PT. Kereta Api Indonesia akibat dari adanya pandemi COVID-19.

Langkah selanjutnya adalah melakukan koordinasi dengan seluruh unit yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Koordinasi yang dilakukan guna memantapkan perencanaan yang akan dilakukan untuk mengantisipasi krisis yang terjadi selama pandemi COVID-19 berlangsung. Koordinasi ini penting untuk dilakukan agar tercapainya tujuan perusahaan. Syanizar (2020) menyebutkan koordinasi sangat penting dilakukan agar tercapainya tujuan perusahaan, Dengan koordinasi, masalah yang timbul akan cepat diselesaikan dan efektif karena praktisi *public relations* dalam perusahaan tidak akan bisa melakukannya tanpa adanya koordinasi bersama unit lain. Handoko (2003:195) menjelaskan koordinasi sebagai proses penyatuan tujuan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero), Koordinasi yang dilakukan adalah menyampaikan materi, menyatukan persepsi serta memberikan pemahaman tentang kondisi perusahaan yang sedang berada dalam krisis. Koordinasi yang dilakukan bersifat vertikal dan horizontal yakni koordinasi dilakukan antara staff dengan staff, manager dengan manager, dan manager dengan staff. Kegiatan koordinasi ini sejalan dengan pernyataan Hasibuan (2007:86) yang menjelaskan dua tipe koordinasi, yaitu: 1) Koordinasi vertikal yang merupakan proses

penyatuan dan pengarahan yang dilakukan oleh atasan kepada unit atau satuan kerja yang berada dibawah tanggung jawabnya; 2) Koordinasi horizontal merupakan proses penyatuan dan pengarahan yang dilakukan oleh sesama staf yang memiliki tingkatan yang setara.

### **Proses pemulihan pasca krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa pandemi COVID-19**

Langkah terakhir yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis di masa pandemi COVID-19 adalah dengan melakukan pemulihan pasca krisis. Pada tahap ini Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membagi beberapa tahapan, yang pertama adalah bersinergi dengan program pemerintah, kedua, melakukan publikasi mengenai keberhasilan dalam menangani krisis dan promosi tiket kemudian evaluasi pengendalian krisis yang telah dilakukan.

Tahap pertama yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah bersinergi dengan program pemerintah. Program pemerintah yang dimaksud adalah mengurangi angka penularan COVID-19 di Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mematuhi kebijakan yang diberlakukan selama pandemi COVID-19. Sebagai penyedia jasa layanan transportasi di Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) turut aktif dalam menerapkan protokol Kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan yaitu dengan memberlakukan syarat khusus untuk naik kereta api Pemberlakuan syarat-syarat untuk dapat menggunakan kereta api seperti melampirkan bukti bebas COVID-19 (yang dibuktikan dengan hasil rapid test dan PCR) dan telah melakukan vaksin minimal sudah menerima dosis 2 dan booster yang dibuktikan melalui sertifikat vaksin yang terdaftar pada aplikasi Peduli Lindungi.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) turut serta dalam mensukseskan program vaksinasi nasional dengan memberikan vaksin gratis untuk masyarakat umum yang di dilakukan di beberapa stasiun dan fasilitas kesehatan milik PT. Kereta Api Indonesia (Persero) atau Klinik Mediska. Selain vaksin gratis, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menyediakan pelayanan Rapid Test Antigen dan PCR di 18 Stasiun di Indonesia. Kegiatan ini dinilai sangat membantu pelanggan untuk memenuhi syarat perjalanan menggunakan jasa layanan Kereta Api.

Program Vaksin gratis dan penyediaan layanan Rapid Test dan PCR merupakan bentuk sinergi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan pemerintah. Sulasmi (2006) menjelaskan sinergi sebagai proses menciptakan solusi atau gagasan yang lebih baik dari sebuah kerja sama. Sinergi

yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan program pemerintah sejalan dengan konsep sinergi yang dijelaskan oleh Ansoff (1968) dalam lingkup bisnis yaitu sebagai suatu tindakan untuk menghasilkan sesuatu yang diperoleh dari penggabungan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan nilainya dapat melampaui apa yang dapat dilakukan jika melakukannya sendiri.

Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selanjutnya melakukan publikasi dan promosi sebagai salah satu rangkaian kegiatan dalam proses pemulihan. Publikasi yang dilakukan Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah untuk menciptakan daya tarik dengan memberikan informasi kepada masyarakat melalui media yang dimiliki. Nisberg dalam Liliweri (2011) menyatakan publikasi adalah informasi yang telah disusun kemudian diperlihatkan kepada khalayak umum melalui media tertentu untuk menciptakan daya tarik. Kegiatan publikasi dan promosi yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan memanfaatkan media yang dimiliki seperti website dan media sosial seperti Instagram, Facebook dan lain lain.

Publikasi yang dilakukan oleh Unit Public Relations (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan membuat siaran pers dan konten di media sosial. Siaran pers yang buat berisikan pemberitaan mengenai kegiatan dan pencapaian PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang kemudian akan di posting pada situs resmi milik PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu [www.kai.id](http://www.kai.id). Soemirat (2010:54) menjelaskan siaran pers sebagai informasi yang dibuat oleh public relations dari suatu instansi berisikan berita yang kemudian dipublikasikan di media massa. Tujuan dari siaran pers ini adalah untuk menepis pemberitaan negatif tentang PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan memberikan pemberitaan mengenai pencapaian-pencapaian yang telah diraih di tengah Krisis yang terjadi.

Selain itu, Unit *Public Relations* (USP) PT, Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan publikasi dengan membuat konten di sosial media. Melalui akun resmi perusahaan, Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membuat konten yang berisikan informasi seputar kereta api yang dikemas dengan menarik sehingga dapat diterima oleh khalayak umum. Publikasi yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ini bertujuan untuk menepis pemberitaan negatif mengenai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama pandemi COVID-19 dan mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Sama halnya dengan publikasi, PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

melakukan promosi di media sosial dan situs resmi perusahaan. Promosi yang dilakukan adalah dengan memberikan promo tiket kereta api dan kembali mengadakan angkutan lebaran yang setelah dua tahun diberhentikan sementara akibat dari adanya pandemi COVID-19. Tjiptono (2014:219) menjelaskan bahwa promosi merupakan salah satu bentuk komunikasi pemasaran dengan tujuan untuk mempengaruhi, menyebarkan informasi, dan mengajak konsumen untuk menyukai dan menawarkan produk yang ditawarkan. Promosi yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) bertujuan untuk menarik minat masyarakat untuk kembali menggunakan jasa layanan transportasi kereta api dan meningkatkan pendapatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang sebelumnya sempat menurun akibat pandemic COVID-19. sehingga hal tersebut dapat membantu proses pemulihan krisis di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Tahap evaluasi dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan sekaligus menjadi penilaian mengenai pengendalian krisis yang telah dilakukan. Arifin (2009: 5) bahwa evaluasi merupakan sebuah proses untuk mengukur kualitas dari suatu hal yang dilalui secara terstruktur dan berkesinambungan dengan tolak ukur dan pertimbangan tertentu untuk mencapai sebuah keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan evaluasi dengan kembali melakukan media monitoring. Hal ini dilakukan untuk melihat kembali bagaimana pemberitaan yang ada di media massa setelah PT. Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan pengendalian krisis. Astiti dkk (2020) menjelaskan aktivitas monitoring dilakukan untuk mengetahui jumlah pemberitaan tentang perusahaan yang telah dimuat oleh industri media lain, yang mana ini dapat digunakan sebagai acuan evaluasi kinerja staf perusahaan dan mengetahui reputasi perusahaan yang dibentuk oleh media lain.

Acuan yang diberlakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yaitu banyaknya pemberitaan positif tentang perusahaan yang diterbitkan oleh media berita. Hal ini bertujuan untuk melawan pemberitaan negatif dan isu-isu yang menyangkut nama perusahaan. Selain itu, Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki *Key Performance Index* (KPI) sebagai target pekerjaan yang harus dipenuhi sehingga kinerja staf akan dievaluasi. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menjelaskan bahwa Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah berhasil mengendalikan krisis yang terjadi selama pandemi COVID-19 dilihat dari banyaknya pemberitaan yang beredar di media massa.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa yang manajemen krisis dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terdiri dari tiga tahap yang merujuk pada konsep manajemen krisis dari firsan nova yaitu identifikasi krisis, isolasi krisis, dan pemulihan krisis. Pada tahap pertama adalah proses identifikasi krisis yang didalamnya meliputi observasi dan pengumpulan data yang selanjutnya adalah analisis data. Tahap kedua adalah proses isolasi krisis yang meliputi persiapan SDM dan koordinasi dengan seluruh unit. Lalu di tahap yang terakhir yaitu pemulihan pasca krisis yang didalamnya terdapat bersinergi dengan program pemerintah, publikasi dan promosi, dan evaluasi dari pengendalian krisis.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di Masa Pandemi COVID-19” yang dilakukan melalui observasi dan wawancara, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa proses manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit *Public Relations* (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai berikut:

Tahap pertama yaitu dengan melaksanakan identifikasi krisis. Proses identifikasi ini berdasarkan hasil observasi yang dilakukan melalui kegiatan media monitoring untuk melihat pemberitaan yang menyebutkan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dan mencari informasi terkait krisis yang terjadi dan kemudian data yang diperoleh akan di analisis untuk melihat faktor penyebab serta dampak yang ditimbulkan dari adanya krisis.

Tahap Kedua yaitu proses isolasi krisis dimana pada tahap ini berfokus pada penyiapan serta pelaksanaan. isolasi krisis yang dilakukan meliputi mempersiapkan SDM dan Koordinasi dengan seluruh Unit. Kedua aktivitas ini dilakukan untuk menahan krisis agar tidak semakin parah dengan menguatkan sumber daya yang dimiliki oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) serta menyatukan persepsi seluruh unit agar dapat bekerja sama dalam merencanakan pemulihan krisis yang melanda selama pandemi COVID-1.9

Tahap Ketiga atau tahap terakhir yaitu dengan pemulihan pasca terjadinya krisis. pada tahap ini Unit *Public Relations* PT. Kereta Api Indonesia (Persero) berkoordinasi dengan program pemerintah untuk menekan akan penularan COVID-19 di Indonesia khususnya di bidang pelayanan transportasi umum dengan membuat kebijakan dan persyaratan baru untuk menaiki kereta api. Kemudian melakukan kegiatan publikasi melalui media massa untuk memberikan informasi selengkap-lengkapnyanya kepada masyarakat serta promosi



untuk mengembalikan minat masyarakat naik kereta api dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Selain itu evaluasi yang dilakukan untuk menilai berhasil atau tidak manajemen krisis yang dilakukan oleh Unit Public Relations (USP) PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di masa Pandemi COVID-19.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alo, L. (2011). *Komunikasi: Serba ada serba makna*. Jakarta: Kencana.
- Andriyani, K., & Nurdiarti, R. (2018). Pengelolaan manajemen krisis oleh humas pada instansi kesehatan di wilayah Yogyakarta tahun 2017. *ETTISAL: Journal of Communication*, 3(2), December 2018.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books.
- Arifin, Z. (2009). *Evaluasi pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Astiti, P. A. I., Rusdiyana, E., Beywiyarno, D., & Maret, U. S. (2020). Aktivitas media monitoring di PT. Bisnis Indonesia Konsultan (Bisnis Indonesia Intelligence Unit). *Jurnal Riset Teknologi*, 1–6.
- Ayun, P., et al. (2018). *PR now: Praktik public relations di era disruptif*. Yogyakarta, Indonesia: IPRC dan Penerbit Galuh Patria.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2018). *Effective public relations*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi korporat: Konteks teoritis dan praktis*. Jakarta, Indonesia: Prenada Media.
- Handoko, H. (2003). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia* (Cetakan Kesebelas). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen: Dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasali, R. (2008). *Manajemen public relations*. Jakarta, Indonesia: Grafiti.
- Kasali, R. (1994). *Manajemen public relations: Konsep dan aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, R., & Sos, S. (2015). *Public relations, issue & crisis management: Pendekatan critical public relations, etnografi kritis & kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Muchtar, K., & Aliyudin, A. (2019). Public relations politik Partai Keadilan Sejahtera dalam Pemilukada Jawa Barat. *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 61–78. <https://doi.org/10.15575/cjik.v3i1.5047>
- Muhadjir, N. (1998). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nova, F. (2009). *Crisis public relations: Bagaimana PR menangani krisis perusahaan*. Jakarta: Grasindo.
- Nova, F. (2011). *Crisis public relations*. Jakarta, Indonesia: Grasindo.
- Putri, R. D., Christin, M., & Ifandy, A. (2016). Strategi manajemen krisis public

- relations PT. KAI Commuter Jabodetabek pada penanganan kasus kecelakaan KRL lintas Jakarta-Bogor September 2015. *eProceedings of Management*, 3(2), August 2016.
- Powell, J. P. (2005). *Crisis – A leadership opportunity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Qodariyah, A. S., & Agung, S. (2020). Analisis penerapan penggunaan metode diskusi dalam peningkatan hasil belajar siswa kelas 3 SD. *Webinar Society 5.0: Peran Pendidikan pada Era Digital*, 221-226.
- Romadon, S., & Santoso, A. B. (2019). Manajemen krisis public relations pondok pesantren dalam merespon isu radikalisme dan terorisme (Studi kasus pada Pondok Pesantren Nurussalam Desa Kujang Kabupaten Ciamis). *Jurnal Akrab Juara*, 4(4), November 2019.
- Silviani, I. (2020). *Public relations sebagai solusi komunikasi krisis*. Yogyakarta: Scopindo Media Pustaka.
- Sekarbuana, M. W., Setyawati, I. G. A. A., & Pascarani, N. N. D. (2017). Strategi manajemen krisis public relations PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menghadapi dampak erupsi Gunung Agung 2017. *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana*, 1–12.
- Sulamsi, S. (2006). Peran variabel perilaku belajar inovatif, intensitas kerjasama kelompok, kebersamaan visi dan rasa saling percaya dalam membentuk kualitas sinergi. *Ekuitas*, 13(2), June 2009, 219–237.
- Suryani, I., & Sagiyanto, A. (2018). Strategi manajemen krisis public relations PT. Blue Bird Group. *Communication, Jurnal Communication*, 9(1), April 2018.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.429>
- Soemirat, S., & Ardianto, E. (2010). *Dasar-dasar public relations*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Syanizar, F., Sanusi, I., & Dulwahab, E. (2020). Manajemen krisis dalam menangani pipa gas meledak tahun 2015. *Reputation: Jurnal Hubungan Masyarakat*, 2(3), 261–280. <https://doi.org/10.15575/reputation.v2i3.616>
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran jasa – Prinsip, penerapan, dan penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yulianti, W., & Boer, R. F. (2020). Manajemen krisis public relations dalam menangani penolakan imunisasi measles rubella. *PROfesi Humas*, 4(2), 2020.