



## MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS PT TELKOM AKSES JAKARTA SELATAN DALAM PENANGANAN GANGGUAN INDIHOME

Dinda Ardelia Anjani<sup>1\*</sup>, Yumeldasari

<sup>1</sup>Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Esa Unggul, Jakarta

\*Email Korespondensi: [dindaa.ard@gmail.com](mailto:dindaa.ard@gmail.com)

### ABSTRAK

Kata kunci:  
Humas  
Komunikasi  
Krisis  
Manajemen

Pentingnya penanganan krisis yang terjadi dalam sebuah organisasi dengan konsep krisis komunikasi merupakan langkah yang tepat dalam mengantisipasi resiko yang mengancam sebuah perusahaan di kemudian hari. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen komunikasi krisis PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome serta mengetahui langkah dan upaya yang dilakukan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani masalah tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif melalui pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumen-dokumen penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen komunikasi krisis PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome adalah dengan pengelolaan krisis yang dilakukan melalui beberapa langkah meliputi identifikasi krisis, analisa krisis, isolasi krisis, dan pemilihan strategi. Upaya tersebut mampu menangani krisis yang terjadi dengan baik.

### ABSTRACT

Keyword:  
Public Relation  
Communication  
Crisis  
Management

*The importance of handling crises that occur in an organization with the concept of crisis communication is the right choice in anticipating risks that threaten the company in the future. This research aims to determine the crisis communication management of PT Telkom Akses Jakarta Selatan in dealing with the increase in ticket balance for IndiHome interference report, along with find out the steps and efforts made by PT Telkom Akses Jakarta Selatan in dealing with these problems. Qualitative descriptive methods through study cases are used as the methods in this research. The data is compiled through interviews, observations, and important documents. The result shows that crisis communication management in PT Telkom Akses Jakarta Selatan to solve the increase in Crisis management is done through some steps including crisis identification, crisis analysis, crisis isolation, and strategy determination. Those efforts were able to handle the crisis.*

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting di semua bidang tidak terkecuali dalam dunia bisnis. Timbal balik yang diharapkan mampu didapatkan melalui komunikasi. Komunikasi dapat menyelesaikan konflik apabila komunikasi yang dijalankan efektif. Komunikasi yang efektif dapat dicapai apabila komunikator dan komunikan memiliki pengertian yang sama mengenai sebuah pesan. "The communication is in tune" diartikan sebagai pengertian yang sama pada kedua belah pihak yang berkomunikasi (Mulyana, 2008, p. 3).

Menurut Rakhmat, (2018, p. 13) dalam bukunya Psikologi Komunikasi dijelaskan bahwa terdapatnya pengertian, timbulnya rasa senang, adanya pengaruh terhadap sikap, meningkatnya hubungan sosial yang bersifat baik, serta pada akhirnya mampu mendorong adanya tindakan menjadi tanda dari keefektifan suatu komunikasi. Disisi lain, komunikasi dapat menyebabkan timbulnya konflik apabila komunikasi yang dijalankan terdapat kesalahpahaman atau *miss understanding* yang disebabkan oleh ketidakseragaman faktor konotatif di antara komunikator dengan komunikan (Vardiansyah, 2004, p. 98).

*Public Relations* sebagai salah satu bagian dari perusahaan mempunyai peran yang sangat penting dalam bertugas sebagai kontrol ketika terjadi konflik atau krisis. Hadirnya fungsi *Public Relations* dalam manajemen penanganan krisis yang bersifat tepat sangat dibutuhkan untuk dapat terlepas dari permasalahan terkait. Manajemen krisis yang efektif mencakup komunikasi krisis tidak hanya dapat meredakan atau menghilangkan krisis namun dapat pula menghasilkan reputasi positif bagi organisasi daripada sebelum krisis (Fearn-Banks, 2016, p. 2). Pentingnya penanganan krisis yang terjadi dalam sebuah organisasi dengan konsep krisis komunikasi merupakan langkah yang tepat dalam mengantisipasi resiko yang mengancam sebuah perusahaan di kemudian hari.

PT Telkom Akses merupakan salah satu anak perusahaan BUMN yaitu Telkom Indonesia, Tbk yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan dan *manage service* infrastruktur jaringan. Seperti dikutip dari *website* Telkom Indonesia, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) merupakan salah satu BUMN yang membidangi jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi beserta jaringan telekomunikasi di Indonesia. Sebesar 52.09% saham Telkom dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dan sisanya sebesar 47.91% dikuasai oleh publik. "TLKM" merupakan kode saham Telkom di Bursa Efek Indonesia, sedangkan di *New York Stock Exchange* (NYSE) diberi kode "TLK".

Orientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*) menjadi strategi bisnis dan operasional yang diimplementasikan oleh Telkom *Group*. Strategi tersebut merupakan salah satu upaya Telkom *Group* dalam bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*. Hal tersebut dilakukan untuk mewujudkan organisasi Telkom *Group* yang lebih *lean* (*ramping*) dan *agile* (*lincah*) sehingga mampu beradaptasi dengan dinamika industri telekomunikasi. Selain itu, peningkatan terhadap efisiensi dan efektivitas diharapkan dapat tercapai pada organisasi yang baru. Dengan demikian, *customer experience* dapat memiliki kualitas yang prima.

PT Telkom Akses menjadi bagian dari strategi untuk mengoptimalkan layanan Telkom. Pertumbuhan jaringan akses *broadband* di Indonesia diharapkan mampu ditingkatkan melalui hadirnya PT Telkom Akses. PT Telkom Akses akan menyediakan *Network Terminal Equipment* (NTE), serta Jasa Pengelolaan Operasi dan Pemeliharaan (O&M – *Operation & Maintenance*)

jaringan akses pita lebar, sehingga layanan yang diberikan tidak terbatas pada instalasi jaringan akses *broadband* saja. Meskipun PT Telkom Akses adalah salah satu anak perusahaan dari perusahaan di bawah naungan BUMN, PT Telkom Akses tidak luput juga dari suatu krisis yang bisa dialami oleh setiap perusahaan. Maka dari itu dibutuhkan fungsi dari manajemen krisis agar masalah tersebut dapat teratasi dengan baik.

Krisis manajemen dapat diartikan sebagai terjadinya suatu situasi secara tiba-tiba, di mana situasi tersebut tidak terduga. Krisis tersebut mampu mengancam keberlangsungan hidup *stakeholder*, serta mengancam perusahaan. Ketidakpastian, tidak memadainya informasi, kontrol yang lemah, serta adanya pengamatan yang dilakukan dari luar merupakan karakteristik yang dimiliki oleh krisis manajemen (Boudreaux, 2005, p. 20). Dampak terbesar dari terjadinya krisis manajemen akan dirasakan oleh pihak *stakeholder*. Dengan demikian, manajemen diharuskan mampu mengeluarkan pernyataan sebagai bentuk kepedulian serta keseriusan terhadap krisis tersebut.

Selain memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Indonesia, Telkom memiliki komitmen untuk turut berkontribusi dalam memastikan keberlanjutan pembangunan infrastruktur di bidang telekomunikasi. Adapun layanan yang menjadi unggulannya yaitu IndiHome *Fiber*. Peningkatan terhadap daya saing bangsa serta perekonomian Indonesia menjadi salah satu tujuan dari dilakukannya hal tersebut. Telkom juga berupaya untuk meningkatkan pelayanan terhadap para pelanggannya dengan melakukan peningkatan layanan instalasi IndiHome. Selain itu, Telkom juga berupaya untuk meningkatkan upaya untuk menyelesaikan gangguan guna memberikan pelayanan prima.

Dikutip dari *website* PT Telkom Indonesia, PT Telkom Akses Jakarta Selatan sebagai bentuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa memerlukan sebuah strategi untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan akan kecepatan penanganan gangguan. Dimana sebelumnya PT Telkom Akses Jakarta Selatan mengalami krisis yaitu melonjaknya saldo gangguan IndiHome yang terjadi pada bulan Januari 2019 mencapai 7.153 total saldo tiket pelaporan gangguan. Hal tersebut tentunya berdampak buruk bagi PT Telkom Akses Jakarta Selatan karena apabila hal ini terus terjadi maka akan berimbas kepada kualitas layanan IndiHome

bagi pelanggan dan berpengaruh bagi performansi KPI (*Key Performance Indicator*) PT Telkom Akses Jakarta Selatan sendiri. Maka dari itu, Management PT Telkom, Tbk membuat pola atau sistem baru yaitu SQM (*Service Quality Management*) yang dibentuk pada bulan Januari tahun 2020 dan terbukti dapat menurunkan jumlah total saldo tiket pelaporan gangguan menjadi 4.054 tiket. PT Telkom Akses Jakarta Selatan memiliki pola khusus untuk penanganan tiket SQM salah satu diantaranya adalah menerapkan fungsi *Public Relations* (PR) yaitu membangun komunikasi antara *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses Jakarta Selatan dengan *Site Manager* STO dan juga dengan pelanggan.

Untuk membuktikan bahwa terjadi krisis di PT Telkom Akses Jakarta Selatan, peneliti mendapatkan data dari informan sebagai berikut, saldo gangguan pelaporan dimanifestasikan sebagai nilai Q - Gangguan dalam performansi PT Telkom Akses. Sebagaimana nilai Q - Gangguan di tahun 2019 mencapai 5.32 persen yang mana angka tersebut lebih besar daripada target yang ditentukan, yaitu 4.8 persen dan setelah diterapkannya program SQM, nilai Q - Gangguan turun menjadi 3.58 persen. Hal ini membuktikan bahwa SQM menjadi solusi pada krisis yang dialami oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan.

Pada dasarnya tak ada sebuah kekhasan yang dapat digunakan dalam menjelaskan dengan tepat apa itu krisis. Menurut Thierry C. Pauchant dan Ian J. Mitroff (2001) krisis diartikan sebagai "*Crisis is a disruption that physically affect a system as a whole and threaten its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core.*" Menurut mereka, krisis biasanya memiliki tiga dampak, yaitu pertama ancaman terhadap legitimasi organisasi, adanya perlawanan terhadap misi organisasi, dan ketiga, terganggunya cara orang melihat dan menilai organisasi. Dalam hal ini, ketiga dampak tersebut dialami oleh PT Telkom Jakarta Selatan dalam permasalahan krisis lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome.

Menurut (Kriyantono, 2012, p. 174) krisis mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik krisis tersebut bisa dijadikan alat untuk membedakan antara krisis dengan isu. Karakteristik krisis antara lain:

1. Peristiwa yang spesifik (*specific event*). Penyebab krisis dapat diketahui.
2. Krisis bersifat tidak diharapkan tidak terduga artinya, organisasi mengerti bahwa suatu isu

jika tidak diatasi dengan baik akan memicu krisis. Organisasi tidak dapat memastikan kapan krisis tersebut terjadi.

3. Krisis menghasilkan sebuah ketidakpastian terhadap informasi. Pada tahap awal krisis biasanya muncul rumor atau informasi yang tidak jelas dari mana asalnya dan kebenarannya tidak dapat dipertanggungjawabkan.
4. Menimbulkan kepanikan. Kepanikan bisa muncul akibat ketidakpastian dan kekurangan informasi.
5. Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi. Krisis pun akan berdampak kepada perusahaan seperti halnya penurunan profit dan kepercayaan masyarakat, pemerintah dan publik tiada hentinya memberikan perhatian besar atau bahkan menginvestigasi organisasi, mengancam reputasi dan nama organisasi serta perubahan yang bersifat tidak produktif terjadi (misalnya: kehilangan modal, pengundaran diri karyawan, pemutusan hubungan kerjasama, dan lain sebagainya). Agar krisis menjadi titik balik yang menuju arah lebih baik maka, organisasi atau perusahaan dituntut untuk merencanakan dan melaksanakan strategi krisis dengan baik saat dan pasca terjadinya krisis (*post crisis communication*).
6. Krisis bisa menimbulkan potensi terjadinya konflik, disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik bisa terjadi di internal organisasi atau bisa juga antara organisasi dengan publik eksternal. Krisis memunculkan pro dan kontra dan debat publik akibat pemberitaan media dan perhatian publik yang terus menerus.

Dalam hal ini, permasalahan yang dialami oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan dapat dikatakan krisis karena termasuk kedalam karakteristik krisis. Lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome berpotensi menimbulkan konflik. Konflik yang dialami PT Telkom Akses Jakarta Selatan merupakan krisis yang terjadi antara organisasi dengan publik eksternal, yaitu pelanggan. Adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan seperti halnya saldo pelaporan pelaporan melonjak dan tidak sesuai dengan KPI (*Key Performance Indicator*) atau target yang diberikan oleh PT Telkom Indonesia maka akan berdampak kepada penurunan kepercayaan masyarakat dalam hal lapor sosial media terkait banyaknya berita negatif yang akan memperburuk citra perusahaan, selain itu akan berdampak juga

kepada permintaan cabut layanan yang meningkat sehingga menimbulkan konflik dalam segi finansial PT Telkom apabila krisis terus berlanjut.

### 1.2. Fokus Penelitian

Fokus Penelitian pada penelitian ini adalah bagaimana manajemen komunikasi krisis PT. Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome ditinjau dari konsep pengelolaan krisis?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui manajemen komunikasi krisis PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome ditinjau dari konsep pengelolaan krisis.

## TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN TERDAHULU

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka dilakukan sebelum peneliti melaksanakan penelitian mengenai manajemen krisis PT. Telkom Akses Jakarta Selatan. Tinjauan ini dilakukan melalui berbagai penelitian sejenis maupun penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lainnya. Beberapa penelitian terdahulu yang ditinjau terdiri dari *Crisis management at the government offices: a Swedish case study* (Larsson, G., Bynander, F., Ohlsson, A., Schyberg, E., & Holmberg, 2015), *Manajemen Krisis Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan* (Windriati, 2013), dan *Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT Blue Bird Group* (Suryani, I., & Sagiyanto, 2018). Penelitian tersebut berfokus pada komunikasi krisis perusahaan.

Masing-masing jurnal tersebut, membahas dan menganalisis cara mengelola krisis yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan ini memiliki perbedaan, ada perusahaan yang membuat tim manajemen krisis setelah muncul krisis perusahaan, namun ada juga perusahaan yang memang memiliki tim krisis dalam perusahaannya.

Metode penelitian kualitatif dengan menekankan pada studi kasus perusahaan-perusahaan yang pernah mengalami krisis menjadi

persamaan pada penelitian ini jika dibandingkan dengan ketiga penelitian terdahulu.

Sementara itu, perbedaan terhadap penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu, terletak pada perusahaan yang menghadapi dan mengelola krisis tersebut. Pada penelitian ini, fokus penelitian dilakukan pada manajemen krisis PT. Telkom.

### 2.2. Landasan Teoritis

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

Teori komunikasi krisis situasional (*Situational Crisis Communication Theory/SCCT*) yang dikemukakan oleh Coombs and Holladay pada tahun 1995 (Coombs, W. T. dan Holladay, 2010, p. 38) digunakan sebagai teori dalam penelitian ini. *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) umumnya digunakan guna menjelaskan reaksi publik terhadap situasi krisis dan reputasi baik itu dalam sebuah perusahaan, organisasi, ataupun instansi tertentu.

Menurut Coombs (dalam Chotimah, 2018, p. 6), SCCT menganggap jika komunikasi mampu memberikan pengaruh terhadap persepsi seseorang saat melihat adanya krisis. Dengan kata lain, penggunaan kata dan pengambilan tindakan oleh manajemen krisis dapat berpengaruh terhadap pandangan seseorang kepada organisasi ataupun krisis yang tengah dihadapi.

Penelitian ini menggunakan teori SCCT karena dianggap dapat menjabarkan secara rinci bagaimana upaya PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menggunakan komunikasi krisis dalam krisis manajemen mengenai penanganan gangguan IndiHome di wilayah Jakarta Selatan, sehingga menimbulkan persepsi yang baik dari pelanggan terhadap pelayanan IndiHome Telkom Jakarta Selatan.

### 2.3. Landasan Konseptual

#### 2.3.1. Komunikasi Krisis

Proses pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi tertentu yang

bersifat penting bagi penanganan situasi krisis menjadi definisi luas dari komunikasi krisis. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa strategi komunikasi krisis memegang peranan penting dalam manajemen krisis. Fungsinya yakni untuk menjalin komunikasi yang intens pada masyarakat serta melakukan penyaringan terhadap informasi penting (Silviani, I., Pardede, I. F., & Sembiring, 2020, p. 84).

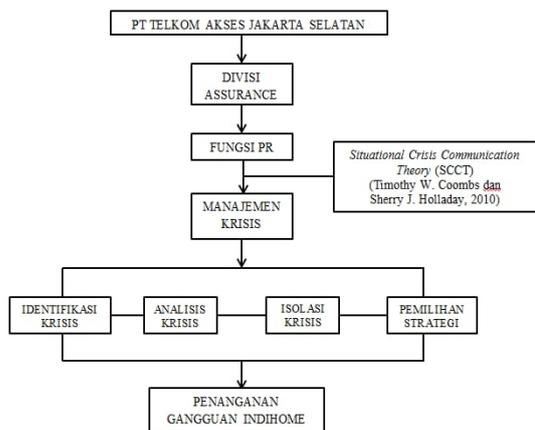
**2.3.2. Public Relations**

*Public Relations* memiliki kaitan yang erat dengan fungsi manajemen, di mana terdapat penekanan terhadap tanggung jawab dalam pengelolaan serta pengembangan reputasi bagi perusahaan. Dalam menciptakan *goodwill* dan *mutual understanding* pada publik, pengembangan komunikasi antara perusahaan dengan publik menjadi hal yang penting untuk dilakukan (Nova, 2017, p. 47).

**2.3.3. Manajemen Krisis**

Manajemen krisis merupakan suatu proses dalam perencanaan strategis yang dilakukan terhadap krisis maupun titik balik negatif. Proses dalam manajemen krisis mampu mengubah resiko-resiko serta ketidakpastian atas konsekuensi dari keadaan negatif. Melalui manajemen krisis, organisasi berusaha untuk mengendalikan aktivitasnya secara mandiri (Prayudi, 2012, p. 7).

**2.4. Kerangka Pemikiran**



Gambar 1. Kerangka Pemikiran.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme. Peneliti menggunakan paradigma konstruktivisme karena penelitian ini bertujuan untuk menjabarkan suatu realitas sosial yaitu strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani krisis yaitu terjadinya lonjakan saldo gangguan IndiHome. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Dengan menggunakan sifat penelitian deskriptif, peneliti mencoba menggambarkan dan menjelaskan bagaimana strategi manajemen krisis yang dimiliki oleh salah satu anak perusahaan BUMN yaitu PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket gangguan IndiHome dan bagaimana upaya yang dilakukan dalam mengatasi krisis tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kekhasan atau keunikan karakteristik di dalam kasus yang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan desain studi kasus dengan kasus tunggal holistik.

*Purposive sampling* (sampel purposif) menjadi penentu pada penelitian ini. *Purposive sampling* sendiri merupakan metode yang memanfaatkan teknik seleksi dengan beberapa kriteria tertentu sebagai dasarnya, di mana kriteria-kriteria tersebut ditentukan oleh peneliti dengan mengacu pada tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian. Selanjutnya, subjek akan dipilih secara purposif dengan menyesuaikan pada keperluan. Pada penelitian ini, kuantitas responden bukan menjadi keinginan, melainkan kedalaman informasi yang dibutuhkan. Subjek merupakan pihak yang terlibat dalam manajemen krisis PT Telkom Akses yaitu *Manager*, *Team Leader*, serta *agent Helpdesk* divisi Assurance pada PT Telkom Akses Jakarta Selatan. Pihak-pihak tersebut memiliki berbagai informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan krisis perusahaan yang menjadi fokus penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian terbagi menjadi *key informan* dan *informan*, yaitu:

1. Key informan, Bapak Rudi Narto Lutfianto selaku *Team Leader Helpdesk* divisi *Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan.
2. Informan, Bapak Julianto selaku *Manager* divisi *Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan.
3. Informan, Saudara Bayu Ariyanto, beliau merupakan salah satu *agent Helpdesk* dari PT Telkom Akses Jakarta Selatan.
4. Informan, Ibu Dian Larasati, merupakan pelanggan atau pengguna layanan IndiHome dimana ini akan menentukan bagaimana respon atau tanggapan mereka terhadap strategi manajemen komunikasi krisis yang dijalankan terhadap penanganan gangguan layanan IndiHome.
5. Informan, Bapak Adiyattama, merupakan pelanggan atau pengguna layanan IndiHome dimana ini akan menentukan bagaimana respon atau tanggapan mereka terhadap strategi manajemen komunikasi krisis yang dijalankan terhadap penanganan gangguan layanan IndiHome.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Adapun data primer terdiri dari wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder terdiri dari dokumen resmi seperti nota dinas, surat, foto, hasil notulensi rapat keputusan pimpinan, dan tangkapan gambar obrolan yang didapatkan dengan seizin dari pihak yang bersangkutan.

Terdapat tiga jenis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yang lebih dikenal dengan sebutan *interactive model*. Teknik ini melibatkan tiga komponen yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan pengujian kesimpulan.

Metode triangulasi data atau sumber menjadi metode keabsahan data yang digunakan pada penelitian ini. Pada triangulasi, keabsahan data diuji melalui proses pencocokkan dan perbandingan terhadap sesuatu yang berada di luar cakupan data penelitian. Adapun triangulasi yang digunakan pada penelitian ini berupa triangulasi metode dan triangulasi sumber data. Fungsi triangulasi dalam penelitian kualitatif yakni untuk melakukan pemeriksaan dan penetapan validitas melalui analisa yang dilakukan berdasarkan berbagai perspektif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada saat krisis yang terjadi pasca melonjaknya saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome yang terjadi pada tahun 2020 di Telkom Akses Jakarta Selatan, manajemen PT Telkom Akses Jakarta Selatan melakukan komunikasi dengan seluruh tim *Helpdesk* dan tim Area secara rutin. Komunikasi krisis yang dilakukan oleh *Team Leader Assurance* PT Telkom Akses Jakarta Selatan yang menjalankan fungsi *Public Relations* pada saat krisis yaitu berupa diskusi rutin pada pagi dan sore hari yang di adakan oleh divisi *Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan selama dengan tujuan untuk memecahkan persoalan yang sedang terjadi dengan cara memberikan solusi dan masukan serta mencari informasi kondisi yang terjadi di lapangan dan juga sosialisasi mekanisme kerja baru.

Selain diskusi rutin melalui rapat, media komunikasi yang digunakan untuk berkomunikasi dengan seluruh mitra pada saat komunikasi krisis yaitu berupa *Group* Telegram dan Whatsapp, dimana *Team Leader* dan *Manager Assurance* memberikan arahan dan melakukan *monitoring* terhadap seluruh *helpdesk*.

Program-program komunikasi yang dilakukan oleh *Team Leader* Telkom Akses Jakarta Selatan disusun dengan menerapkan komunikasi *Public Relations* yang memang ditujukan untuk menjalin dan memelihara hubungan baik dengan publik organisasi, khususnya pihak internal yaitu *helpdesk* dan pihak eksternal yaitu pelanggan. *Team Leader* dan *Manager Assurance* PT Telkom Akses Jakarta Selatan menggunakan model komunikasi simetris dua arah, yang mana model ini lebih menekankan tercapainya pengertian bersama dengan pendekatan komunikasi dua arah dan adanya perubahan baik pada organisasi maupun publik.

Krisis yang terjadi di Telkom Akses Jakarta Selatan khususnya divisi *Assurance* dikelola langsung oleh *Team Leader Assurance* dari Telkom Akses Jakarta Selatan karena tidak adanya departemen khusus ataupun divisi kehumasan pada Telkom Akses Jakarta Selatan yang bertanggung jawab untuk mengelola krisis. Oleh karena itu *Team Leader Assurance* menerapkan fungsi *Public Relations* dalam

menjalankan strategi manajemen krisis yang terjadi di Telkom Akses Jakarta Selatan.

*Public Relations* memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan, termasuk berperan sebagai *problem solver* atas persoalan dan krisis yang melanda perusahaan. Oleh karena itu, keterampilan mengenai manajemen krisis menjadi hal wajib yang harus dimiliki oleh *Public Relations*. Manajemen krisis memiliki tujuan untuk menghentikan dampak negatif atas konsekuensi peristiwa tertentu. Hal tersebut dapat dilakukan melalui upaya persiapan disertai dengan penerapan strategi dan taktik tertentu.

Dari hasil penelitian, tidak ada divisi humas dalam struktur organisasi PT Telkom Akses Jakarta Selatan. Sehingga ketika sewaktu-waktu terjadi krisis mengenai pelonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome, yang paling bertanggung jawab untuk menangani krisis tersebut adalah *Team Leader* dari divisi *Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan sendiri.

Pembentukan Tim Krisis menjadi langkah awal yang harus dilakukan oleh *Public Relations* saat menghadapi situasi krisis. Perkembangan dan informasi yang diterima akan dibahas lintas departemen secara detail. Dengan demikian, penyampaian informasi dapat dilakukan atas pertimbangan berbagai faktor. Pada kasus ini, *Public Relations* memiliki peran penting dalam koordinasi dan pengolahan bahasa komunikasi yang mudah diterima dan dipahami oleh pihak lain. *Team Leader* Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani krisis pun melakukan pembentukan tim krisis dengan kekuatan *resource* yang ia punya.

Adapun krisis yang terjadi di Telkom Akses Jakarta Selatan dikelola langsung oleh Bapak Rudi Narto selaku *Team Leader* dari divisi *Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan yang menjalankan fungsi *Public Relations* pada saat krisis karena tidak adanya departemen khusus ataupun divisi kehumasan pada Telkom Akses Jakarta Selatan yang bertanggung jawab untuk mengelola krisis. Walaupun idealnya krisis dikelola oleh seorang *Public Relations*, tetapi peneliti menilai bahwa Bapak Rudi Narto telah melakukan fungsi dari seorang *Public Relations* pada saat krisis dengan cukup baik.

Krisis yang terjadi pada Telkom Akses Jakarta Selatan berdampak buruk bagi PT Telkom

Akses Jakarta Selatan. Krisis yang terjadi pada Telkom Akses Jakarta Selatan terjadi karena adanya peningkatan tiket pelaporan gangguan IndiHome dan rendahnya sumber daya yang tersedia. Hal tersebut menyebabkan dampak negatif dari segi kepercayaan pelanggan terhadap layanan IndiHome dan berpengaruh bagi performansi KPI (*Key Performance Indicator*) PT Telkom Akses Jakarta Selatan itu sendiri. Hal tersebut membuat pelanggan memutuskan untuk berhenti berlangganan apabila *service* penanganan gangguan yang diberikan lambat, hal ini dibuktikan dengan adanya pelaporan gangguan dengan *headline* ancam cabut layanan, ancam lapor sosial media hingga *hard complain*.

### **Dimensi Situational Crisis Communication Theory pada Telkom Akses Jakarta Selatan**

*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) merupakan teori gagasan Timothy W. Coombs dan Sherry J. Holladay sejak tahun 1995. Melalui teori ini, reaksi publik dalam menanggapi krisis dan strategi krisis (*crisis response*) yang dibuat oleh praktisi *Public Relations* dapat dijelaskan. Selain itu, teori ini mampu mengantisipasi reaksi berlebihan dari publik yang mampu memberikan ancaman pada reputasi organisasi (Coombs, T., & Schmidt, 2000). Teori ini memiliki pandangan bahwa publik memiliki atribusi tertentu mengenai krisis, di mana atribusi yang dimiliki publik dapat menentukan reputasi dari suatu organisasi.

Atribusi pada dasarnya adalah persepsi publik terhadap krisis. Persepsi publik yang dihasilkan dari manajemen krisis yang dikerjakan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan membuahkan hasil yang positif dimana terdapat kepuasan pelanggan dari pelayanan dengan sistem SQM dan berdampak kepada *customer experience* yang diharapkan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan.

Dalam kondisi krisis pada PT Telkom Akses Jakarta Selatan, dimensi kondisi ini berdasarkan *situational crisis communication theory* dipahami dengan pendekatan atribusi. Dalam pendekatan ini, dimensi krisis dipandang dalam tiga kategori, yakni lokus, keterkendalian, dan stabilitas krisis tersebut. Atribusi adalah teori psikologi sosial yang mengasumsikan bahwa orang memaknai suatu peristiwa dengan menjelaskan penyebab peristiwa tersebut. Misalnya, ketika ada

krisis, orang berusaha menjelaskan mengapa peristiwa itu terjadi. Meskipun atribusi memiliki beberapa dimensi, termasuk lokus (yaitu, internal vs. eksternal), keterkontrolan (yaitu, dapat dikontrol vs. tidak dapat dikontrol), dan stabilitas (yaitu, stabil vs. tidak stabil), lokus adalah dimensi yang paling mendasar.

Pada krisis yang dialami oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan, terdapat tiga dimensi yang tercakup yaitu:

- a. Dimensi Lokus Krisis: Pada kasus ini, krisis yang terjadi sebagian besar adalah krisis internal perusahaan akibat adanya peningkatan tiket pelaporan gangguan IndiHome dan rendahnya sumber daya yang tersedia.
- b. Dimensi Keterkontrolan: Dalam hal ini kondisi krisis dinyatakan dapat dikontrol secara bertahap oleh pihak manajemen melalui komunikasi yang terus dibangun dan pendampingan-pendampingan lain yang diberikan pada ujung tombak pelaksanaan penanganan kepada publik, misalnya teknisi dan *helpdesk*.
- c. Dimensi Stabilitas: dalam hal ini PT Telkom Akses Jakarta Selatan menunjukkan kestabilannya dalam pengelolaan krisis yang terjadi. Dalam manajemen krisis yang terjadi, walaupun terdapat ada lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome akibat kegagalan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, pada akhirnya PT Telkom Akses Jakarta Selatan dapat menangani krisis dengan strategi yang dijalankan oleh divisi *Assurance*.

Dalam persepsi penanganan krisis kepada konsumen, *teori situational crisis communication* juga menyertakan dimensi *crisis response strategy* (Bentley, 2018) yang dibagi menjadi tiga dimensi, yakni *apology*, *sympathy*, dan *information*. Dalam hal ini, PT Telkom Akses Jakarta Selatan berhasil melakukan pendekatan melalui dimensi-dimensi tersebut, sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

- a. *Apology*: Dalam hal ini, perusahaan telah menyampaikan permintaan maaf kepada pelanggan sehubungan dengan kondisi lambatnya penanganan dan

juga permintaan maaf atas kondisi teknisi yang memerlukan waktu untuk berpindah lokasi melalui *helpdesk*.

- b. *Sympathy*: Dalam hal ini telah dilakukan dengan baik dalam pelayanan *helpdesk* selama menangani krisis.
- c. *Information*: Dalam hal ini, perusahaan menyediakan data yang diperlukan pelanggan dalam penanganan krisis, misalnya estimasi waktu hingga teknisi dapat melakukan perbaikan di situs komplain.

## LANGKAH PENGELOLAAN KRISIS

Terjadinya krisis komunikasi bisa menjadi penghambat saluran komunikasi yang ada di perusahaan. Macetnya saluran komunikasi menimbulkan berbagai dampak yang bisa menyebabkan sebuah persoalan menjadi kompleks. Karena saluran komunikasi sendiri merupakan jalan dimana perputaran informasi berjalan, khususnya pada saat sosialisasi mekanisme kerja baru yang dilakukan oleh *Team Leader Assurance* PT Telkom Akses Jakarta Selatan dan juga komunikasi antara *agent helpdesk* dengan pelanggan. Apabila saluran komunikasi ini macet maka dapat diprediksi akan ada banyak terjadinya bencana *miss communication* dalam perusahaan yang akan berdampak terjadinya krisis seperti halnya yang dialami oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan.

Menurut Rhenald Kasali Kasali (2003, p. 231), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis meliputi identifikasi krisis, analisa krisis, isolasi krisis, dan pemilihan strategi. Identifikasi terhadap krisis perlu dilakukan untuk melakukan perencanaan atau implementasi tindakan tepat yang perlu dilakukan oleh seorang *Public Relations*. Seorang *Public Relations* harus berusaha menganalisis situasi, berusaha untuk mampu memprediksikan kemungkinan buruk yang akan terjadi selanjutnya, dan merumuskan metode pemecahan masalah atau solusi yang efektif dan efisien.

### Langkah Pengelolaan Krisis

#### 1. Identifikasi Krisis

Krisis yang terjadi di Telkom Akses Jakarta Selatan terjadi karena pada tahun 2020 terjadi lonjakan saldo pelaporan gangguan IndiHome yang disebabkan karena banyaknya permintaan pasang baru dan tidak adanya penambahan tenaga kerja yang menyebabkan banyaknya penumpukan pelaporan gangguan yang tidak terselesaikan dengan baik.

Krisis yang terjadi termasuk dalam kategori krisis manajemen, Krisis manajemen merupakan situasi yang terjadi secara tiba-tiba dan tak terduga yang dapat mengancam keberlangsungan hidup dari *stakeholder* dan kemampuan perusahaan untuk dapat menyelamatkan diri dari krisis.

## 2. Analisa Krisis

Analisis situasi berupa tahapan untuk membaca situasi dan menentukan kekuatan–kelemahan–peluang–ancaman yang akan menjadi dasar perumusan strategi. Pada tahap ini *Team Leader Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan yang menjalankan fungsi *Public Relations* pada saat krisis mensistematisasi dan melakukan analisis terhadap situasi yang sedang terjadi terkait tujuan utama dalam penanganan gangguan di Telkom Akses Jakarta Selatan, bagaimana kondisi di lapangan, dan siapa saja yang terkena dampak krisis tersebut yang nantinya dari hasil analisa tersebut akan berlanjut kepada proses penentuan strategi yang cocok untuk menangani krisis tersebut.

Adapun kronologis penyebab krisis yang terjadi di PT Telkom Akses Jakarta Selatan adalah dikarenakan banyaknya permintaan pasang baru di tahun 2020 dan Q-gangguan yang meningkat. Oleh karena itu, *Agent Helpdesk* yang bertindak menjalankan fungsi *Public Relations* melakukan analisa krisis dari sisi pelanggan. Karena terjadinya lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome, sehingga pelanggan sering kali membuat laporan berulang dan melapor dengan headline cabut layanan dimana hal ini mempengaruhi *customer experience* atau kepercayaan pelanggan itu sendiri terhadap perusahaan dalam penanganan gangguan layanan internet yang berujung beberapa pelanggan memilih memutuskan layanan.

Analisis yang dilakukan oleh Bapak Rudi Narto selaku yang menjalankan fungsi *Public Relations* pada saat krisis meliputi analisis tentang tujuan utama dari mekanisme tersebut, analisis tentang komunikasi yang dilakukan dalam divisi Assurance, analisis penyebab lonjakan saldo tiket pelaporan, dan analisa dari situasi pelanggan. Analisa krisis tersebut adalah untuk menemukan sebab dan dampak yang dimunculkan pada saat krisis, dengan analisis ini *Public Relations* dapat merumuskan langkah strategi yang tepat dalam memajemen krisis.

## 3. Isolasi Krisis

Selanjutnya, dilakukan isolasi terhadap krisis. Mengisolasi krisis bisa juga dimaknai sebagai mengisolasi kemungkinan dampak krisis itu bisa menyebar. Dengan begitu, selain tidak menyebar pada aspek lainnya, juga tidak menimbulkan dampak yang lebih parah. Dalam tahapan ini, untuk mencegah krisis menyebar luas, dengan sigap *Team Leader Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan yang melakukan fungsi *Public Relations* melakukan komunikasi krisis kepada seluruh stafnya dengan berbagai cara. Selain melakukan komunikasi krisis, *Team Leader Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan juga melakukan pembentukan tim penanganan krisis untuk mencegah penyebaran krisis.

Pembentukan tim penanganan krisis tersebut bertujuan untuk mencegah krisis tersebut menyebar secara luas yang kemungkinan menyebabkan tiket pelaporan gangguan IndiHome semakin melonjak, tim tersebut terdiri dari beberapa unit yang mempunyai fokus dalam mengantisipasi hal yang berbeda-beda, yaitu tim regular untuk fokus memprioritaskan tiket-tiket yang sudah dilaporkan langsung oleh pelanggan, tim SQM untuk fokus memprioritaskan tiket-tiket proaktif dimana bukan pelanggan langsung yang melapor gangguan, tim ini akan mengerjakan gangguan yang terbaca dari sistem bahwa layanan dirumah pelanggan sedang *down*, dan yang terakhir tim *unspec* yaitu fokus untuk memprioritaskan gangguan terhadap layanan yang hasil ukur dayanya tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan.

#### 4. Pemilihan Strategi

Pada pengelolaan krisis ini, terdapat beberapa strategi yang dapat dipilih. Salah satunya yaitu pelaksanaan sistem *Service Quality Management* (SQM). SQM atau *Service Quality Management* merupakan sebuah sistem khusus yang dibuat oleh PT Telkom Akses untuk mengurangi Q-gangguan. Sistem SQM ini bersifat *Predictive* yang artinya sebelum pelanggan melaporkan bahwa telah terjadi gangguan terhadap layanan IndiHome, sistem ini secara otomatis akan membaca status koneksi pelanggan dan memberikan *Alert Code* kepada *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses melalui sistem aplikasi NOSSA, sistem ini dibentuk melalui skema yang dibuat oleh divisi IT PT Telkom Indonesia agar PT Telkom Akses Jakarta Selatan khususnya, bisa lebih mudah untuk mengolah data dan mengatur pola mengenai pengerjaan Tiket SQM melalui sistem aplikasi NOSSA.

Sistem aplikasi NOSSA adalah sebuah alat kerja yang dimiliki oleh PT Telkom Indonesia untuk melakukan pengolahan data tiket pelaporan gangguan dari pelangga serta alat untuk mendistribusikan tiket pelaporan tersebut kepada teknisi yang ada di lapangan, tugas ini dilakukan oleh *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses. Selain untuk pendistribusian tiket pelaporan gangguan maupun tiket SQM, *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses Jakarta Selatan juga bertugas

untuk melakukan reporting data. Terkait dengan sistem tiket SQM, peran terpenting atau beban terberat ada di Team Leader karena hal ini akan berimbas kepada KPI (*Key Performance Indicator*) divisi yang dipimpinnya. Setiap Witel mempunyai pola dan cara tersendiri terkait pengawasan proses tiket pelaporan gangguan pelanggan maupun tiket SQM.

PT Telkom Akses Jakarta Selatan memiliki pola khusus untuk penanganan tiket SQM salah satu diantaranya adalah menerapkan fungsi *Public Relations* (PR) yaitu membangun komunikasi antara *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses Jakarta Selatan dengan pelanggan. Dalam hal ini bertujuan untuk membuat manajemen janji terkait jadwal kedatangan teknisi ke rumah pelanggan, disisi lain pelanggan akan merasa lebih nyaman karena sebelum mereka melapor, secara cepat dan tepat pihak dari PT Telkom Akses Jakarta Selatan yang

mana diwakilkan oleh *Agent Helpdesk* akan menghubungi langsung ke pelanggan untuk membuat manajemen janji tersebut melalui dua cara, yang pertama adalah menelpon ke contact person pelanggan yang tertera di sistem aplikasi NOSSA dan yang kedua adalah melalui WA (Whatsapp). Kedua cara tersebut dilakukan secara rutin di setiap tiket SQM yang berstatus *open*. Setelah terbentuknya manajemen janji antara pelanggan dan *Agent Helpdesk* tiket SQM akan langsung di distribusikan kepada teknisi yang ada di lapangan dan *Agent Helpdesk* akan menginfokan terkait manajemen janji yang sudah disepakati oleh pelanggan dan akan mengawal langsung teknisi di lapangan. Upaya inilah yang dilakukan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan untuk menanggulangi krisis lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan pelanggan, serta untuk mengolah data dan pekerjaan yang ada di lapangan. Dalam hal ini, *Agent Helpdesk* PT Telkom Akses disini telah menjalankan fungsi *Public Relations* yang dimana komunikasi dua arah yang paling utama dalam menjalankan manajemen krisis yang sedang terjadi. Selain itu, pendekatan khusus kepada tim *Helpdesk* juga dapat menjadi pilihan.

Ketika terjadi lonjakan tiket saldo pelaporan gangguan IndiHome, *Team Leader* yang bertindak sebagai *Public Relations* pada saat krisis memutuskan untuk melakukan pendekatan-pendekatan khusus seperti komunikasi rutin dengan tim *Assurance* yang dilakukan setiap harinya. Komunikasi tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memberi masukan kepada rekan *Helpdesk*, memberi semangat tanpa henti, dan memberikan solusi untuk jalan keluar dari permasalahan tersebut, dan memonitor langsung di lapangan setiap pekerjaan yang dilakukan tim di area.

#### **Pengendalian Krisis & Upaya dalam Penanganan Gangguan Indihome**

Mengacu pada strategi adaptif yang sudah dilakukan Bapak Rudi yang menjalankan fungsi *Public Relations* pada saat krisis, ternyata strategi tersebut terbukti membuahkan hasil, karena menurut data monitoring performansi harian, produktifitas kembali stabil dari sisi performansi.

Walaupun demikian, Pengendalian krisis oleh manajemen Telkom Akses Jakarta Selatan tidak terlepas dari kendala, kendala tersebut di hadapi oleh *Site Manager Assurance* Jakarta Selatan. Sedangkan untuk faktor pendukung yang didapat dalam proses pengendalian krisis ini adalah karena adanya *team work* dari *helpdesk* maupun tim di area sehingga program yang dibuat bisa berjalan dengan baik.

Dalam proses penanganan gangguan IndiHome di Telkom Akses Jakarta Selatan, terdapat upaya-upaya atau evaluasi yang dilakukan guna mencegah krisis datang kembali. Divisi Assurance Telkom Akses melakukan upaya penanganan krisis dengan memberlakukan jam piket malam dan piket 24 jam untuk meminimalisir lonjakan saldo pelaporan tiket gangguan IndiHome. Adapun didukung pula oleh persepsi dari salah satu pelanggan layanan IndiHome yang merasakan kepuasan dengan sistem SQM yang dijalankan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan karena lebih efisien dan nyaman dari segitu waktu karena polanya pihak Telkom terlebih dahulu yang menghubungi pelanggan terkait kedatangan teknisi.

Peneliti memfokuskan pada pengelolaan krisis yang terjadi di Telkom Akses Jakarta Selatan, karena krisis yang terjadi karena lonjakan saldo pelaporan tiket gangguan IndiHome yang disebabkan oleh banyaknya permintaan pasang baru diawal pandemi bukan saja hanya di Jakarta Selatan, melainkan secara nasional dari seluruh regional. Namun strategi manajemen krisis yang dijalankan melalui komunikasi krisis oleh *Team Leader Assurance* Jakarta Selatan terbukti berhasil mengatasi krisis lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan Indihome dan berujung kepada perbaikan performansi dan citra Telkom Akses Jakarta Selatan.

Berdasarkan report dari *website dashboard* performansi Assurance milik Telkom Akses Jakarta Selatan, strategi *Team Leader Assurance* Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menjalankan fungsi PR pada saat krisis membuahkan hasil yang positif. Dalam *report dashboard* performansi Assurance, Jakarta Selatan, Bogor dan Jakarta Barat termasuk kedalam area yang memiliki teritory yang luas dan data pemakai layanan IndiHome yang banyak, namun dari ketiga area tersebut, Jakarta Selatan memiliki saldo gangguan paling sedikit. Jadi

walaupun termasuk kedalam area yang luas dan pemakai yang banyak, jumlah pelapor gangguan termasuk yang paling sedikit. Kemudian KPI terkait Q-gangguan, terus percepatan pelayanan gangguan seperti TTR 3 jam, TTR 12 jam, *unspec*, gangguan ulang atau *assurance guarantee* semua mencapai target yang sudah ditetapkan oleh PT Telkom Indonesia.

Jadi, berdasarkan temuan di lapangan dan hasil wawancara dari *key informan* dan *infroman*, yang dikaitkan dengan atribusi, penanganan yang dilakukan oleh Telkom Jakarta selatan ini sesuai *Situational Crisis Communicarion Theory*. Peneliti mendapatkan temuan bahwa adanya kepuasan dari narasumber yang didapat dari hasil wawancara kepada pelanggan IndiHome yaitu ibu Dian Larasati dan bapak Adiyattama terkait bentuk penanganan gangguan IndiHome melalui manajemen komunikasi krisis yang telah dilakukan oleh Telkom Akses Jakarta Selatan kepada pelanggan pada saat krisis terjadi melalui *Service Quality Management*. Dimana tercapai kepuasan dari pelanggan atau persepsi yang baik publik yang sudah dibuktikan dari hasil perfomansi Jakarta Selatan.

## KESIMPULAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap manajemen krisis yang dilakukan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan selama permasalahan IndiHome, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen komunikasi krisis PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome adalah dengan penyusunan tim internal untuk pelaksanaan krisis, komunikasi dilakukan secara *intens* antar tim dan dilakukan training serta pendampingan bagi *agent helpdesk* untuk penanganan pelanggan dengan lebih maksimal, sehingga tidak terjadi kemarahan publik yang lebih parah.
2. Langkah dan upaya yang dilakukan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan dalam menangani lonjakan saldo tiket pelaporan gangguan IndiHome adalah dengan tiga pendekatan, yang pertama dengan pendekatan *service quality management*

dan prediksi permasalahan serta dengan pendampingan *helpdesk* sebagai ujung tombak bagi komunikasi dengan pelanggan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan uraian hasil penelitian terhadap manajemen krisis yang dilakukan oleh PT Telkom Akses Jakarta Selatan selama permasalahan IndiHome, maka penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kendala utama dalam proses manajemen krisis ini berada pada lokus internal dimana sumber daya dirasa kurang, sehingga perlu dilakukan peningkatan manajemen dan alokasi sumber daya sehingga siap dalam kondisi krisis.
2. Proses pendekatan dan komunikasi yang dilakukan oleh area ini dapat diterapkan oleh area lain sembari disesuaikan dengan kebutuhan area masing-masing, model komunikasi dan keterbukaan dapat diadopsi oleh area pelaksanaan lain sehingga dapat tercipta manajemen krisis yang baik.
3. Dalam proses pengelolaan krisis, diperlukan kebijakan dalam perusahaan agar tujuan dari manajemen komunikasi krisis PT Telkom Akses Jakarta Selatan dapat diarahkan sesuai peraturan yang berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bentley, J. M. (2018). What Counts As An Apology? Exploring Stakeholder Perceptions In A Hypothetical Organizational Crisis. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 202–232.
- Boudreaux, B. (2005). *Exploring a Multi-Stage Model of Crisis Management: Utilities, Hurricanes and Contingency*. University in Florida.
- Chotimah, T. C. (2018). *Respon Krisis PT Rayon Utama Makmur Pada Kasus Limbah Pabrik (Analisis Isi Media Harian Solopos Edisi Oktober 2017-April 2018)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Retrieved from <http://eprints.ums.ac.id/69462/1/UploadPerpus.pdf>
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis Of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163–178.
- Coombs, W. T. dan Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communications*. United States Of America: Blackwell Publishing Ltd.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communication : A Casebook Approach*. Washington D.C. Amerika: University of Washington.
- Kasali, R. (2003). *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, R. (2012). *Public Relations dan Krisis Management: Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis dan Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Larsson, G., Bynander, F., Ohlsson, A., Schyberg, E., & Holmberg, M. (2015). Crisis Management At The Government Offices: A Swedish Case Study. *Disaster Prevention and Management*.
- Mitroff, I. I. & G. A. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: Amacom.
- Mulyana, D. (2008). *Komunikasi efektif "Suatu Pendekatan Lintas Budaya"*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nova, F. (2017). *Crisis Public Relations*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Prayudi. (2012). *Public Relations Strategik*. (F. U. "Veteran" Yogyakarta, Ed.). Yogyakarta: CV. Pandan Mas.
- Rakhmat, J. (2018). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Silviani, I., Pardede, I. F., & Sembiring, D. C. (2020). Komunikasi Krisis Dalam New Normal. *Message: Jurnal Komunikasi*, 9(1), 82–87.
- Suryani, I., & Sagiyanto, A. (2018). Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT Blue Bird Group. *Communication*, 9(1), 103–113.
- Vardiansyah, D. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Windriati, F. S. (2013). Manajemen Krisis Peristiwa Tenggelamnya Kapal Di Alur Pelayaran Pelabuhan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(2), 130–141.



© 2019 Oleh authors. Lisensi KOMUNIKA: Jurnal Ilmu Komunikasi, Uhamka, Jakarta. Artikel ini bersifat open access yang didistribusikan di bawah syarat dan ketentuan Creative Commons Attribution (CC-BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).