
**LEADER'S STRATEGY IN HANDLING POST EMPLOYEE POWER ABUSE CRISIS
AT PT. OSJAS**

**STRATEGI PIMPINAN DALAM MENANGANI KRISIS
PASCA PENYALAHGUNAAN KEKUASAAN KARYAWAN DI PT. OSJAS**

NUR'RAHMA^{1*}, SUMARNI ZAINUDDIN¹, ISRAWATY SURIADY¹

¹Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tadulako

^{*}E-mail: rahmanur55@yahoo.com

Naskah diterima : 18 Mei 2018 Naskah diterbitkan: 21 Juni 2019

ABSTRACT

The research objectives are (1) To determine the stage of the crisis that occurred at PT. OSJAS, (2) To describe the leadership strategy in dealing with the crisis after the abuse of power of employees at PT. OSJAS. This type of research is a qualitative research with a case study basis. This research was conducted at PT. OSJAS which is located in Tawaili District, North Palu. The research concept is about the crisis and the leadership strategy in dealing with the crisis at PT. OSJAS, subjects or informants in this study amounted to seven people. The type of data used in this study is the type of primary and secondary data. As a tool in data collection using observation and in-depth interviews (depth interviews). The results showed that the crisis faced by PT. OSJAS is a stage of Crisis Resolution. This stage of crisis resolution was obtained in accordance with the results of the study by identifying the crisis that the problems that arise are caused by the abuse of power of employees who are given special authority as managers of PT. OSJAS. PT. OSJAS is in the resolution stage because it has gone through the repair process. Furthermore, in the incident the leadership of PT. OSJAS handled the crisis with an adaptive strategy with quite extensive handling steps. The first was to change the policy by dismissing SA as a manager at PT. OSJAS to avoid even greater losses, the second to straighten the company's image, this strategy is to restore public trust in the company from negative perceptions by delivering information related to the case that occurred at PT. OSJAS.

Keywords: Strategy, Leader, Crisis

Tujuan penelitian yaitu (1) Untuk mengetahui tahap krisis yang terjadi pada PT. OSJAS (2) Untuk mendeskripsikan strategi Pimpinan dalam menangani krisis pasca penyalahgunaan kekuasaan karyawan di PT. OSJAS. Tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan dasar studi kasus. Penelitian ini dilakukan di PT. OSJAS yang berada di Kecamatan Tawaili Palu Utara. Konsep penelitiannya yaitu tentang krisis dan strategi Pimpinan dalam menangani krisis pada PT. OSJAS, subjek atau informan dalam penelitian ini berjumlah tujuh orang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ialah jenis data primer dan sekunder. Sebagai alat dalam pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara mendalam (*depth interview*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa krisis yang dihadapi oleh PT. OSJAS merupakan tahap Krisis Resolusi. Tahap krisis resolusi ini didapatkan sesuai dengan hasil penelitian dengan melakukan identifikasi krisis bahwa masalah yang timbul diakibatkan oleh penyalahgunaan kekuasaan karyawan yang diberi kewenangan khusus sebagai menejer PT. OSJAS. Alasan PT. OSJAS berada di tahap resolusi karena sudah melalui proses perbaikan. Selanjutnya, dalam peristiwa tersebut Pimpinan PT. OSJAS menangani krisis dengan strategi adaptif dengan langkah-langkah penanganan yang cukup luas yang pertama ialah mengubah kebijakan dengan cara memberhentikan SA sebagai menejer di PT. OSJAS untuk menghindari kerugian yang lebih besar lagi, yang ke dua meluruskan citra perusahaan, strategi ini untuk mengembalikan kepercayaan publik terhadap perusahaan dari persepsi-persepsi negatif dengan melakukan penyampaian informasi berkaitan dengan kasus yang terjadi di PT. OSJAS.

Kata kunci: Strategi, Pimpinan, Krisis

A. PENDAHULUAN

Sebagaimana krisis yang dialami oleh organisasi-organisasi lain, PT. OSJAS salah satu perusahaan swasta di kota palu yang sedang mengalami krisis. PT. OSJAS menjalankan usahanya dalam bidang pendirian perumahan dan bekerjasama dengan Bank Tabungan Negara (BTN), berada di Jln. Samudra Pantoloan No.07 Kec Tawaili Palu Utara Sulawesi Tengah. Proyek PT. OSJAS yaitu, mendirikan perumahan Loudje Kayumalue Indah (LKI), perumahan tersebut dijual dengan sistem semi-indent yakni rumah baru dibangun bila pembeli telah membayar minimal 10% dari uang muka 1 (satu) bulan setelah cicilan pertama.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung dengan informan, maka dengan ini peneliti uraikan kronologis kejadian di PT.OSJAS sebagai berikut; krisis muncul karena terjadinya kekeliruan oleh Pimpinan PT.OSJAS dengan memberi kuasa kepada salah satu Karyawan berinisial SA dalam mengelola pekerjaan tersebut, sebagai bisnis menejer dengan batas-batas tertentu dalam kuasa dan jabatan, namun pada kenyataannya SA melaksanakan tugas tidak sesuai dengan kewenangan yang telah diberikan oleh Pimpinan PT.OSJAS karena SA melaksanakan tugas secara keseluruhan bukan sebagai kuasa lagi tetapi sebagai penguasa.

Adapun dana-dana sesuai perincian yang diperoleh oleh Manager yang berinisial (SA) yaitu; dana tunai dari PT.OSJAS Rp. 407.119.000,- dana Investor, Rp. 266.450.000,- dana pinjaman Rp. 170.693.435,65,- dana User yang diterima Oleh SA Rp. 412.700.000, - Kelebihan Kavling Rp. 35.900.000, -. Dari

dana-dana yang telah diperoleh SA yaitu sekitar; Rp.1.294.393.435,65,- bahwa dari dana tersebut yang telah diterima SA, telah digunakan untuk pembelian 4 (empat) lokasi tanah sebesar Rp.143.450.000,- dan pembangunan BTN berdasarkan audit dari bank BTN Rp.464.360.000,- sehingga dana yang telah digunakan untuk kegiatan perusahaan sebesar Rp.607.810.000,- sedangkan sisanya sejumlah Rp.685.583.435,65,- SA tidak bisa di pertanggungjawabkan kegunaannya kepada Pimpinan PT.OSJAS. Bahwa dalam penerimaan uang dari User, Investor, maupun peminjaman uang, SA memberikan kwitansi dengan tanda tangannya serta menggunakan stempel perusahaan PT.OSJAS.

Kasus yang dilakukan SA ini telah berkembang, karena telah berdatangan reaksi dari para User dan Investor. Salah satu User yang telah diambil uang mukanya / DP oleh SA datang kepada Pimpinan PT.OSJAS untuk mendesak rumah atau Akad Kredit, karena perumahan (LKI) akan dibangun jika User sudah melakukan Akad Kredit di Bank BTN, namun pada kenyataannya identitas User yang bersangkutan tidak diketahui oleh Pimpinan PT.OSJAS, jadi permohonan Akad Kredit User ditolak. Kemudian terjadi pengaduan atau pemberitahuan User kepada Polisi bahwa Komisaris PT.OSJAS melakukan tindak pidana penipuan dan penggelapan, maka dari penuntutan ini bisa saja kehormatan atau Nama baiknya terserang.

Kasus berikutnya salah satu Investor yang berinisial AR yang uangnya telah digelapkan oleh SA meminta permohonan pengembalian uang kepada Pimpinan

PT.OSJAS secara paksa dan melakukan perkara perbuatan tidak menyenangkan yaitu melakukan aksi pengrusakan kantor pemasaran PT.OSJAS serta ancaman kekerasan.

SA menggunakan dana milik PT.OSJAS untuk membeli lahan atau tanah sebanyak 4 lokasi untuk pembangunan perumahan dan sertifikat tanah mencantumkan namanya sendiri (SA) dalam sertifikat tersebut seharusnya atas nama PT.OSJAS. Setelah diberhentikan dari PT.OSJAS, SA tidak mengembalikan Aset milik PT.OSJAS atau menahan sertifikat tanah tersebut dan berbuat seolah-olah dia adalah pemilik dari sertifikat tanah tersebut.

Akibat dari peristiwa ini menciptakan situasi yang sangat berpengaruh bagi perusahaan, situasi ini dikatakan krisis karena intensitas masalah menjadi meningkat, menjadi serotan publik yang disebarkan dari mulut ke mulut, mencemarkan nama baik serta citra perusahaan.

PT.OSJAS mengalami hambatan dalam kegiatan operasional perusahaan hal ini disebabkan oleh kondisi keuangan yang melemah. Dalam kasus ini tidak saja merugikan organisasi yang bersangkutan tetapi merugikan para user maupun Investor dan tentunya akan membawa konsekuensi semakin memburuknya citra dan reputasi PT.OSJAS di mata publiknya. Semua ini tergantung dari bagaimana PT.Osjas mempersepsi, menyikapi, dan mengelola krisis tersebut. Ini berarti krisis yang terjadi dapat dijadikan sebagai suatu titik untuk membangun citra dan reputasi perusahaan jika dikelola dengan baik. Sebaliknya, krisis

yang tidak mendapat penanganan yang baik akan menyebabkan semakin buruknya citra dan reputasi perusahaan. Citra yang baik atau positif merupakan harta yang sangat tinggi nilainya bagi perusahaan manapun. Menurut Kotler (2000: 238) "citra adalah persepsi masyarakat terhadap perusahaan atau produknya" (dalam Nova, 2011:298). Citra perusahaan yang baik dapat menjadi perisai perusahaan saat berada dalam masa krisis. Oleh karena itu, setiap perusahaan mempunyai kewajiban untuk membangun citra baik bagi perusahaan mereka.

Publik Relations mempunyai peranan penting dalam menangani masa krisis, mengingat masa krisis dapat berdampak negatif pada citra perusahaan, sehingga dapat dikatakan Public Relations merupakan fungsi manajemen yang strategis (Ardianto dan Soemirat, 2012: 185). Berkaitan dengan sangat minimnya praktisi Public Relations di Kota Palu khususnya di PT.OSJAS, jadi fungsi Public Relations dalam hal ini dilakukan oleh Pimpinan / Direktris PT.OSJAS.

Suatu krisis mencakup suatu ancaman yang tinggi terhadap kehidupan keamanan suatu perusahaan, krisis yang terjadi di PT.OSJAS membuat citra menjadi bergeser dari citra positif menjadi citra negative, mengingat dampak negative dan kerugian yang sedemikian besar maka krisis tidak dapat dibiarkan saja, oleh karena itu keberadaan pimpinan menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi "menurut (Kartini Kartono, 1994: 2) dalam (Veithzal, Bachtiar, dan Boy, 2013: 2) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan

kelebihan, khususnya kecakapan / kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu untuk demi pencapaian satu beberapa tujuan". Sehingga salah satu tugas atau peran pimpinan yaitu membutuhkan suatu perencanaan untuk mengantisipasi datangnya krisis penting dilakukan atau strategis menangani krisis dalam organisasi yang dipimpinnya untuk mengatasi dampak dari krisis sehingga krisis itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan.

Berdasarkan hal tersebut, kasus ini menarik untuk diteliti karena penulis ingin melihat "Strategi Pimpinan dalam Menangani Krisis Pasca Penyalahgunaan Kekuasaan Karyawan di PT.OSJAS".

B. Public Relations dan Krisis

Firsan Nova dalam bukunya yang berjudul "Crisis Public Relations" (2011: 58) menjelaskan bahwa dalam menjalankan kegiatannya, Public Relations atau Humas berperan sebagai:

a. Penasihat Ahli (*Expert Precriber*)

Seorang Public Relations yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya (Public Relationship). Hubungan praktisi PR dengan manajemen organisasi seperti hubungan antara dokter dengan pasiennya. Artinya, Public Relations dalam kegiatannya dapat membantu menjadi ahli dalam menyelesaikan suatu masalah yang terjadi dalam organisasi maupun instansi.

b. Fasilitator Komunikasi (*Communication Facilitator*)

Praktisi Public Relations bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya. Di pihak lain Public Relations juga dituntut mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan, dan harapan organisasi kepada pihak publiknya. Sehingga komunikasi timbal balik yang terjadi dapat menciptakan kedua belah pihak saling pengertian dan menghargai.

c. Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem Solving Process Facilitator*)

Dalam proses pemecahan masalah Public Relations merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi. Dalam menangani masalah biasanya manajemen dibentuk menjadi tim posko yang di koordinasi praktisi ahli Public Relations dengan melibatkan berbagai departemen dan keahlian dalam satu tim khusus untuk membantu organisasi, perusahaan, dan produk.

d. Teknisi Komunikasi (*Communications Technician*)

Peranan communication technician ini menjadi praktisi Public Relations sebagai Journalistin resident yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau di kenal dengan *method of communication*.

Dengan peran-peran Public Relations yang telah dijelaskan di atas maka jelas bahwa kegiatan-kegiatan Public Relations banyak menyentu aspek kemasyarakatan guna menciptakan dan memelihara citra positif

organisasi atau instansi yang diwakili. Peran Public Relations berfokus pada kegiatan yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah dalam hal ini peran Public Relations sangat penting dalam kegiatan maupun instansi.

Kata krisis berasal dari bahasa Yunani krisis (krisis), yang berarti "keputusan". Ketika krisis terjadi, perusahaan harus memutuskan apa yang harus dilakukan. Bergerak ke kiri, atau bergeser ke kanan. Ke bawah atau ke atas. Bertarung atau melarikan diri. Krisis dalam bahasa Cina, diucapkan dengan wei-ji dan mempunyai dua arti, yaitu "bahaya" dan "peluang". (Nova, 2011: 67)

Krisis adalah masa gawat atau saat geting, dimana situasi tersebut dapat merupakan titik balik atau sebaliknya. Oleh karena itu masa krisis adalah momen-momen tertentu. Apabila krisis ditangani dengan baik dan tepat waktu, momen mengarah pada situasi membaik, dan sebaliknya apabila tidak segera ditangani, krisis mengarah kepada situasi memburuk, bahkan dapat berakibat fatal. (Dikutip dari Buku diklat Interstudi school of PR, 1993) dalam (Ardianto, Elvinaro dan Soleh Soemirat, 2012: 181). Menurut Renald Khasali (1994: 222) krisis adalah suatu turning point yang dapat membawa permasalahan kearah yang lebih baik (for better) atau lebih buruk (for worse).

Karakteristik krisis umumnya adalah adanya ketidakstabilan tinggi yang berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kelangsungan hidup organisasi. Kata krisis sendiri berasal dari bahasa Yunani, yaitu krisis yang berarti "mengayak atau memisahkan". Oleh sebab itu, krisis dapat membedakan

masa lalu dengan masa depan organisasi, membedakan pemimpin yang efektif, dan tidak serta mengubah organisasi secara signifikan. Krisis biasanya ditimbulkan oleh suatu keadaan darurat yang justru memperparah dampak krisis tersebut. Beberapa keadaan yang dapat dikategorikan sebagai krisis bagi suatu perusahaan misalnya: kegagalan produksi, hostile takeover, krisis keuangan global, tuntutan pengadilan, bencana alam, kerusuhan, perang, pergantian pemimpin, unjuk rasa pekerjaan, dan lain-lain. (Nova, 2011: 69).

Untuk dapat menentukan strategi manajemen yang tepat dan kapan pelaksanaannya, maka perlu dipahami terlebih dahulu tahap-tahap dari suatu krisis. Krisis yang terjadi pada sebuah perusahaan terjadi dalam berbagai tahapan, bila sebuah perusahaan dapat mengantisipasi berbagai krisis yang ada maka tahapan krisis tidak perlu sampai pada tahapan yang membawa banyak kerugian bagi perusahaan.

Menurut Steven Fink, konsultan krisis terkemuka dari Amerika, mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mengidentikkan krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Oleh karenanya Fink membagi tahapan yang dilalui suatu krisis dengan menggunakan terminologi kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Tahap-tahap itu menurut Fink adalah sebagai berikut (Kasali, 1994 : 225-230) :

1. Tahap Prodromal

Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Padahal pada tahap ini, bukan

pada tahap krisis sudah kronis (meledak), krisis sudah mulai muncul. Tahap prodromal sering disebut pula warning stage karena ia memberi tanda bahaya mengenai sintom-sintom yang harus segera diatasi.

Mengacu pada definisi krisis, tahap ini juga merupakan bagian dari turning point. Bila manajemen gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini, krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius: tahap akut. Tahap prodromal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini:

- a. Jelas sekali. Gejala-gejala awal terlihat jelas. Misalnya muncul selebaran gelap di masyarakat, ketika karyawan datang pada manajemen meminta kenaikan upah, atau ketika pihak manajemen berbeda pendapat secara tegas.
- b. Samar-samar. Gejala yang muncul tampak samar-samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian. Misalnya, peraturan pemerintah (deregulasi), munculnya pesaing baru atau tindakan (ucapan) pemimpin opini. Semuanya terjadi secara samar-samar, ini artinya perusahaan atau organisasi memerlukan bantuan para analisis untuk menganalisis hal-hal yang samar-samar itu sebelum tergulung oleh ombak krisis.
- c. Sama sekali tidak kelihatan. Gejala-gejala krisis bisa tidak terlihat sama sekali. Misalnya kerugian yang dialami salah satu produk atau salah satu yang dirasakan wajar oleh sebuah perusahaan. Namun yang

terpikirkan oleh perusahaan tersebut adalah seberapa jauh kerugian itu dapat menjadi kanibal seperti kasus Bank Summa yang menelan saham keluarga Suryadjaya pada PT. Astra Internasional.

2. Tahap Akut

Meski bukan di sini awal mulanya krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar atau sama sekali tidak jelas itu mulai kelihatan jelas.

Dalam banyak hal, krisis yang akut sering disebut sebagai the point of no return. Artinya sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan (prodromal) tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain yang akan muncul amat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis.

3. Tahap Kronis

Tahap ini disebut sebagai tahap recovery atau self analysis. Di dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. Mungkin penggantian manajemen, mungkin penggantian pemilik, mungkin masuk nama-nama baru sebagai pemilik atau mungkin pula bangkrut dan perusahaan dilikuidasi.

4. Tahap Resolusi (Penyembuhan)

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, tetap perlu berhati-hati, karena riset dalam kasus-kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja

pada tahap ini. Krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali keadaan semula di tahap prodromal. Bila sedang dalam proses penyembuhan (tahap resolusi) tidak dapat menahan diri, dan bila penyembuhan tidak tuntas benar, akan kembali lagi ke tahap prodromal.

Masa ini adalah masa di mana perusahaan yang bersangkutan akan bagkit kembali seperti sediakala. Setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan system produksi, pelayanan jasa, strukturallisasi manajemen, rekapitalisasi dan operasinya. Setelah itu baru memikirkan pemulihan citra (recovery image) tahap berikutnya untuk mengangkat nama perusahaan di mata khalayak dan masyarakat luas lainnya. (Ruslan, 1999: 75)

Pada fase ini secara operasional, personal dan manajemen perusahaan menjadi lebih matang dan mantap karena sudah melalui proses perbaikan, rektrukturisasi dan sebagainya. Public relations khususnya akan lebih siap dengan "kiat dan strategi manajemennya krisis" untuk mengatasi hal yang serupa dikemudian hari. (Ruslan, 1999: 76).

Menurut Renald kasali (Kasali, 1994: 231-233) langkah-langkah yang penting dilakukan dalam mengelola krisis adalah:

1. Identifikasi Krisis

Untuk dapat mengidentifikasi suatu krisis, praktisi public relations perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Hari itu tim diterjunkan dan mengumpulkan data, hari itu pula kesimpulan harus ditarik. Hal ini hanya

dimungkinkan bila praktisi public relations mempunyai kecakapan dan kepekaan untuk mengumpulkan data. Pekerjaan ini dilakukan persis seperti seorang dokter melakukan diagnosis, meneliti simpton dan set back untuk memperoleh gambaran yang utuh. Untuk mengidentifikasi krisis, perusahaan bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan seperti para ilmuwan di universitas, para akademisi, futurolog atau pengamat, dan konsultan.

2. Analisis Krisis

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

3. Isolasi Krisis

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

4. Pilihan Strategi

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

- a. *Defensive Strategy* (Strategi Defensif).
- b. *Adaptive Strategy* (Strategi Adaptif).
- c. *Dynamic Strategy* (Strategi Dinamis).

5. Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Umumnya strategi generik dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai guidance agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Berbeda dari strategi generik, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada:

- a. Perusahaan (beserta cabang)
- b. Industri (gabungan usaha sejenis)
- c. Komunitas
- d. Divisi-divisi perusahaan

Jenis kegiatan PR / Humas dalam upaya mempertahankan citra dan kepercayaan terhadap lembaga yang diwakilinya itu, antara lain berupa: tindakan pencegahan (preventive action), tindakan penanggulangan (cucative action), dan evaluasi (evaluation).

- a. Tindakan Pencegahan
- b. Tindakan penanggulangan
- c. Evaluasi

C. Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek tertentu. Tipe penelitian ini juga berfungsi untuk menggambarkan suatu realitas yang terjadi. Tipe deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan strategi pimpinan dalam menangani krisis pasca penyalahgunaan kekuasaan karyawan di PT. OSJAS.

Dasar penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Kriyantono (2006: 66), studi kasus merupakan metode riset yang menggunakan berbagai sumber data (sebanyak mungkin data) yang bisa digunakan untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis.

Konsep merupakan suatu aktifitas dalam memberikan makna operasional terhadap suatu teori yang digunakan dalam menjelaskan fenomena penelitian, maka konsep-konsep dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Krisis, Krisis merupakan suatu masalah yang timbul yang disebabkan oleh karyawan yang telah diberi kewenangan khusus sebagai Menejer dan telah menyalahgunakan kekuasaannya karena telah melakukan tindak pidana penipuan dan penggelapan. Dari kasus ini telah terjadi kontroversi dan konflik antara Pimpinan PT.OSJAS, User, dan Investor. Dan juga terjadinya persepsi negatif dari khalayak ramai.
2. Adapun tahapan krisis yang di teliti sesuai dengan krisis yang terjadi di PT.OSJAS sebagai berikut :
 - a. Tahap Prodromal, tahap prodromal sering disebut pula tahap peringatan terhadap datangnya krisis sudah muncul bagi perusahaan. Sebelum mengalami krisis yang mulai membesar, ada masalah-masalah kecil yang muncul lebih awal, tetapi masalah kecil yang muncul ini tidak dihiraukan sama sekali oleh Pihak

PT.OSJAS dan khususnya Pimpinan PT.OSJAS itu sendiri.

- b. Tahap Akut merupakan pola krisis di mana persoalan muncul ke permukaan. krisis pada tahap akut sering di sebut sebagai sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan (prodromal) tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Di mana kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, dan telah menjadi topik pemberitaan masyarakat sekitar mengenai konflik yang terjadi di perusahaan tersebut.
- c. Tahap Kronik, tahap ini disebut sebagai tahap pemulihan atau penyelidikan. Di mana krisis telah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing atau masalah akibat krisis. Di dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. Karena salah satu karyawan yaitu Menejer PT.OSJAS tidak mengembalikan Aset milik PT.OSJAS atau menahan sertifikat tanah tersebut dan mencantumkan namanya sendiri.
- d. Tahap Resolusi (penyembuhan), di mana Pimpinan PT.OSJAS harus memulihkan kekuatan agar kembali seperti semula dan dapat melanjutkan aktifitas dengan normal dan lancar. Ini merupakan tahap penyembuhan di mana Pimpinan PT.OSJAS telah melakukan antisipasi untuk masalah-masalah yang ada, dan masalah yang akan datang. Pimpinan PT.OSJAS melakukan antisipasi dengan cara

membuat perencanaan / strategi perusahaan ke depannya.

3. Strategi Pimpinan, dalam menangani krisis Pimpinan PT.OSJAS perlu melakukan penetapan strategi generik. Strategi generik yaitu kajian tentang strategi utama. Untuk menangani krisis, Pimpinan PT.OSJAS menggunakan Strategi Adaptif ialah strategi dalam menyelesaikan krisis dengan cara :
 - a. Mengubah Kebijakan, Kebijakan merujuk pada proses pembuatan-pembuatan keputusan yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan. Perubahan kebijakan penting dilakukan untuk memperbaiki atau merubah suatu kebijakan sesuai dengan kehendak atau kepentingan mereka yang mendesakkan terjadinya perbaikan atau perubahan tersebut.
 - b. Meluruskan citra, citra merupakan hal yang terpenting dari suatu perusahaan. Citra ini dengan sengaja diciptakan agar memberikan nilai positif. Saat terjadi krisis kepercayaan dan menurunnya citra perusahaan, maka Pimpinan PT.OSJAS meluruskan citra perusahaan, karena nilai positif sangat diperlukan bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan dari publik agar eksistesnsi dari perusahaan dapat terus berlanjut.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Tahap Krisis PT.OSJAS

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa terjadinya masalah-masalah serius di PT.OSJAS, sesuai dengan teori untuk mengetahui krisis apa yang terjadi, maka perlu dilakukan sesuai dengan teori Kasali (1999 : 226) mengatakan bahwa dalam mengelolah krisis perlu di lakukan langkah-langkah yaitu: identifikasi krisis yang terjadi dan analisis krisis. Dalam hal ini pimpinan PT.OSJAS melakukan hal yang sama dalam menangani krisis tersebut, yaitu dengan melakukan identifikasi masalah dan menganalisisnya. Adapun langkah-langkah dalam menanggulangi krisis yang di lakukan oleh Pimpinan PT. OSJAS sebagai berikut :

1. Identifikasi krisis

Pimpinan PT.OSJAS melakukan identifikasi krisis dengan cara melakukan obserfasi langsung, dan melakukan integrasi-integrasi kepada berbagai pihak guna mendapatkan informasi-informasi yang berguna bagi pihak PT.OSJAS, khususnya informasi mengenai penyebab terjadinya krisis.

2. Analisis krisis

Pada saat identifikasi telah dilakukan, maka Pimpinan PT.OSJAS melakukan analisis penyebab terjadinya krisis di PT.OSJAS yaitu; salah satu karyawan melakukan tindak pidana penipuan dan pengelapan terhadap barang yang berada dalam kekuasaannya, ini terjadi karena Pimpinan PT.OSJAS telah mengangkat SA sebagai Bisnis Manager dengan surat kuasa tanggal 13 mei 2011 dan melakukan pekerjaannya dengan merekrut para User, mencari Investor, melakukan

pinjaman uang dengan mengatasnamakan PT.OSJAS guna pembagunan / pengelolaan BTN Loudje Kayumalue Indah, bahwa proses pencarian User, Investor dan peminjaman uang sekitar pertengahan tahun 2011 setelah terbitnya surat kuasa tertanggal 13 mei 2011, dan dalam penerimaan uang dari User, Investor maupun peminjaman uang SA memberikan kuitansi dengan tanda tangannya serta menggunakan stempel perusahaan PT.OSJAS.

Dari dana-dana yang telah di peroleh SA yaitu sekitar; Rp. 1.294.393.435,65,- bahwa dari dana-dana tersebut SA telah melakukan pembelian 4 (empat) lokasi tanah sebesar Rp. 143.450.000,- kemudian telah mengurus pensertifikatnnya dengan mengatasnamakan namanya sendiri bukan atas nama PT.OSJAS. Untuk pembangunan BTN Loudje Kayumalue Indah Rp. 464.360.000,- jadi dana yang digunakan untuk kegiatan perusahaan sebesar Rp. 607.810.000,- sedangkan sisanya sejumlah Rp. 685.583.435.65,- tidak bisa dipertanggung jawabkan kegunaanya pada pimpinan / direktris PT.OSJAS. Kasus yang dilakukan SA ini telah berkembang, karena telah berdatangan reaksi dari Para user dan Investor yang telah menduga bahwa pimpinan PT.Osjas telah melakukan penipuan, dari reaksi ini telah meluasnya berita yang bersifat negatif atau terciptanya opini publik yang kurang menguntungkan.

Sebelumnya krisis di PT.OSJAS berada di tahap prodromal karena Pimpinan PT.OSJAS sudah diberi peringatan bahwa jangan terlalu mempercayai SA bisa saja dia menipu.Tahap Prodromal sering disebut pula warning stage karena memberi tanda bahaya

mengenai sintom-sintom yang harus segera diatasi, bila manajemen gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini, krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius yaitu tahap akut. Akibat dari kepercayaan Pimpinan PT.OSJAS terhadap SA dan tidak memperdulikan peringatan tersebut akhirnya PT.OSJAS berada di tahap krisis Akut karena sesuai yang di maksud dengan krisis akut dimana inilah tahap ketika orang mengatakan "telah terjadi krisis" karena kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas.

Tetapi dengan adanya krisis Akut tidak menutup kemungkinan Pimpinan PT.OSJAS bertahan dari krisis tersebut, akan tetapi bertindak melakukan upaya dalam menghadapi krisis dengan cara melalui proses hukum dan sekaligus berupaya mencegah meluasnya dampak yang ditimbulkan dari suatu peristiwa tersebut dengan tujuan untuk memperoleh kembali kepercayaan masyarakat.

Berakhirnya tahap Akut kemudian masuk ke tahap kronis, tahap ini disebut sebagai tahap pemulihan atau penyelidikan. Di mana krisis telah berlalu yang tersisa hanyalah puing-puing masalah akibat krisis. Di dalam perusahaan tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. PT.OSJAS berada di tahap kronis karena SA tidak mengembalikan Aset milik PT.OSJAS atau menahan sertifikat tanah tersebut dan mencantumkan namanya sendiri.

Pimpinan PT.OSJAS dalam melakukan pengelolaan krisis untuk mengetahui tahapan krisis yang terjadi, tidak melakukan isolasi krisis. Pimpinan PT.OSJAS

hanya mengidentifikasi krisis, menganalisis krisis dan melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Oleh karena itu, tahapan krisis yang terjadi pada PT.OSJAS ini ialah tahap Krisis Resolusi. Tahap ini adalah tahap penyembuhan (Pulih kembali). Kondisi perusahaan sudah mulai pulih kembali yang tertinggal adalah sedikit rasa letih, karena harus menahan begitu banyak rintangan dan tantangan.

Masa ini adalah masa di mana perusahaan yang bersangkutan akan bagkit kembali seperti sediakala. Setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan system produksi, pelayanan jasa, strukturalisasi manajemen, rekapitalisasi dan operasinya. Setelah itu baru memikirkan pemulihan citra (recovery image) tahap berikutnya untuk mengangkat nama perusahaan di mata khalayak dan masyarakat luas lainnya. (Ruslan, 1999: 75)

Pada fase ini secara operasional, personal dan manajemen perusahaan menjadi lebih matang dan mantap karena sudah melalui proses perbaikan, rekruturisasi dan sebagainya. Public relations khususnya akan lebih siap dengan "kiat dan strategi manajemennya krisis" untuk mengatasi hal yang serupa dikemudian hari. (Ruslan, 1999: 76).

B. Strategi Pimpinan PT.OSJAS

1. Mengubah Kebijakan

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Istilah ini dapat diterapkan pada pemerintahan,

organisasi dan kelompok sektor swasta, serta individu.

Kebijakan adalah suatu ucapan atau tulisan yang memberikan petunjuk umum tentang penetapan ruang lingkup yang memberi batas dan arah umum kepada seseorang untuk bergerak. Secara etimologis, kebijakan adalah terjemahan dari kata *policy*. Kebijakan dapat juga berarti sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan dapat berbentuk keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambil keputusan puncak dan bukan kegiatan-kegiatan berulang yang rutin dan terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.

Atas kepercayaan Pimpinan PT.OSJAS terhadap SA, dalam hal ini pimpinan PT.OSJAS telah memberi suatu kebijakan atau keputusan tertanggal 13 Mei 2011 bahwa pimpinan PT.OSJAS memberi kuasa kepada SA sebagai *Bussinees Manager*. Strategi dan kebijakan dalam bisnis merupakan suatu rancangan yang berisikan serangkaian cara atau aktivitas yang menjadi pedoman suatu organisasi bisnis dalam berperilaku yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Suatu kebijakan yang ditetapkan Pimpinan PT.OSJAS terhadap SA memang penting dilakukan untuk membantu aktivitas perusahaan agar dengan lancar. Tujuan Pimpinan PT.OSJAS menetapkan suatu kebijakan adalah untuk mencapai suatu keberhasilan dalam suatu usaha perusahaan, tetapi bukanlah keuntungan yang didapatkan melainkan krisis yang didapatkan

karena Pimpinan PT.OSJAS telah salah dalam menetapkan suatu keputusan.

Berdasarkan teori krisis yang menimpa PT.OSJAS yaitu krisis kegagalan manajemen. Krisis muncul karena terjadinya salah urus yaitu memberi kuasa terhadap karyawan sebagai *menejer* dan kemudian menyalahgunakan kekuasaannya. Mazur & White (1998: 32), telah membuat beberapa kategori krisis yang mungkin menimpa perusahaan yaitu: krisis teknologi, krisis konfrontasi, krisis tindak kejahatan, krisis kegagalan manajemen, dan krisis ancaman-ancaman lain. Dengan adanya krisis tersebut telah membuat Pimpinan PT.OSJAS mengubah kebijakan yang pernah beliau tetapkan yaitu memberhentikan SA dari perusahaan dan harus berhadapan dengan hukum untuk menghindari kerugian yang lebih besar lagi.

2. Meluruskan Citra

Kegiatan pimpinan PT.OSJAS adalah menciptakan citra yang baik bagi perusahaannya. Citra yang baik akan memberi manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, bahkan citra perusahaan sering disebut sebagai aset besar dari sebuah perusahaan.

Krisis yang terjadi tentu menyebabkan citra perusahaan menjadi negatif di mata masyarakat. Krisis tersebut menyebabkan citra positif perusahaan yang telah dibangun menjadi negatif. Karena citra merupakan unsur penting dalam sebuah perusahaan, citra dapat memberikan pandangan negatif dan positif terhadap perusahaan. Citra dapat merosot turun dikarenakan adanya krisis, krisis memiliki sifat tidak terduga dan dapat muncul sewaktu-waktu.

PT.OSJAS mengalami penurunan citra karena munculnya persepsi negatif terhadap perusahaan. Menurut Kotler Persepsi adalah sebuah proses di mana seseorang melakukan seleksi, mengorganisasi dan menginterpretasi informasi-informasi yang masuk kedalam pikirannya menjadi sebuah gambar besar yang memiliki arti (dalam Nova, 2011: 297). Secara sederhana persepsi adalah pandangan seseorang dalam menafsirkan suatu peristiwa berdasarkan informasi yang diterimanya.

Bagi perusahaan bila reputasi jatuh dibutuhkan suatu cara untuk memulihkannya karena Situasi ini telah menimbulkan kerugian besar bagi bisnis PT.OSJAS. Jadi reputasi yang baik perlu dibangun dengan usaha keras yang tentunya memerlukan waktu, tenaga, pikiran, dan dana. Di samping itu, manajemen harus menjalankan strategi komunikasi yang bertujuan untuk membangun citra dan reputasi perusahaan. (Nova, 2011: 306)

Prof. Drs. Onong Uchjana Effendy, M.A. menyatakan bahwa teknik dan proses dalam komunikasi adalah suatu cara atau seni untuk menyampaikan pesan (message) dua arah atau timbal balik yang dilakukan oleh komunikator sehingga menimbulkan dampak tertentu pada komunikan. Pesan yang disampaikan komunikator adalah suatu pernyataan sebagai paduan antara buah pikiran dan perasaan yang dapat berupa ide, informasi, keluhan, keyakinan, anjuran, persuasi, publikasi, berita, dan sebagainya. Pesan yang disampaikan itu bisa menghasilkan suatu reaksi berupa tindakan (action), sikap, atau perilaku tertentu (behavior) setelah menerima pesan (Message), apakah mendukung (proponent), menentang

(opponent) atau tidak peduli (uncommitted). (Dalam, Ruslan, 1999: 22-23)

Berdasarkan hal tersebut, dengan adanya keputusan pengadilan tinggi Sulawesi Tengah, bahwa benar Krisis muncul karena terjadinya salah urus yang dilakukan Pihak PT.OSJAS dengan memperkerjakan SA sebagai Menejer, yang kemudian Menejer tersebut telah menyalahgunakan kekuasaannya karena telah melakukan pemalsuan dan pengelapan terhadap barang yang berada dalam kekuasaannya. Akibat dari kasus yang dilakukan SA terjadi kontroversi atau konflik antara Pimpinan PT.OSJAS, User, dan Investor dan juga kontroveksi ini telah meluasnya berita yang bersifat negatif atau terciptanya persepsi yang kurang menguntungkan bagi pihak perusahaan. Ketika suatu isu berhembus dan krisis terjadi, pihak PT.OSJAS telah mengkomunikasi / memberikan informasi dalam bentuk pesan, tentang putusan Pengadilan Negeri Sulawesi Tengah yang cepat dan efektif kepada khalayak ramai dalam bentuk surat pembaca yang di tempelkan di dinding loket (tempat pembayaran rekening listrik) milik Pimpinan PT.OSJAS. Pengertian komunikasi dalam praktik Public Relations pada dasarnya, menurut pengertian atau terminologi yang paling sederhana adalah komunikasi yang berlangsung dua arah dan timbal balik antara komunikator dengan komunikan dalam lambang-lambang yang sama (komunikasi paradimaktis). Artinya, menurut Harold D. Lasswell yaitu komunikasi paradimaktis memiliki komponen-komponen. Untuk lebih jelasnya, komponen-komponen dua arah

dalam proses komunikasi Publik Relations yang di perankan Pimpinan PT.OSJAS yakni :

1) Komunikator

Pimpinan PT.OSJAS menyampaikan pesan kepada khalayak/masyarakat.

2) Pesan

Suatu pernyataan yang didukung oleh lambang-lambang tertentu, seperti tulisan, bahasa lisan, dan gambar. Penyampaian pesan yang dilakukan oleh Pimpinan PT.OSJAS yaitu memberikan informasi kepada khalayak ramai dalam bentuk surat pembaca, yaitu suatu pernyataan yang didukung oleh lambang-lambang tertentu berupa dokumen Putusan Pengadilan Tinggi Sulawesi Tengah, yang di tempel di dinding tempat pembayaran rekening listrik (Loket).

3) Media

Pihak PT.OSJAS dalam melakukan penyampaian informasi berkaitan dengan krisis yang dihadapi tidak melakukan media tetapi langsung bertatap muka dalam menyampaikan informasi, dan dalam bentuk surat pembaca.

4) Komunikan

Khalayak / masyarakat yang dijadikan objek sasaran dan sebagai penerima pesan.

5) Efek

Efek adalah dampak atau akibat dari pesan yang diperkirakan akan terjadi dan menimbulkan efek atau pengaruh tertentu (opini, persepsi, dan citra) dari komunikan. Keterbukaan dan pemberian informasi dinilai penting kepada khalayak ramai mengenai kenyataan yang terjadi. Pemberian informasi

adalah hal yang penting untuk memulihkan dan mempertahankan citra perusahaan sehingga menimbulkan rasa kepercayaan khalayak terhadap perusahaan.

Strategi yang diambil Pimpinan PT.OSJAS adalah meluruskan citra, yaitu dengan menjelaskan bahwa tujuan dari penyampaian informasi kepada khalayak yaitu bahwa memang telah terjadi krisis di PT.OSJAS namun ditegaskan yang terjadi bukanlah krisis yang dilakukan oleh perusahaan akan tetapi merupakan krisis yang terjadi karena kesalahan individu, yakni adalah karyawan yang telah diberi kewenangan khusus sebagai Menejer PT.OSJAS yang berinisial SA. Karena citra positif mengandung arti kredibilitas yaitu kemampuan dan kepercayaan. Selaras dengan ungkapan Kriyantono (2008: 8) citra positif mengandung arti kredibilitas, (1) kemampuan, kemampuan adalah berkaitan dengan persepsi publik, bahwa perusahaan di mata publik dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan kepentingan publik. (2) kepercayaan adalah persepsi publik bahwa perusahaan dapat dipercaya untuk tetap komitmen menjaga kepentingan bersama. Menurut Rosady Ruslan (1999: 51) suatu kepercayaan berkaitan erat dengan atau sama dengan istilah citra. Boleh dikatakan, "citra" lebih bersifat "abstrak" mengenai suatu pandangan, persepsi, opini, penilaian secara umum yang mengandung pengertian positif. "Kepercayaan" tersebut lebih "konkret" sifatnya, lebih mengarah kepada kesan dan pendapat atau penilaian positif, yang bersifat pandangan pribadi atau individu yang bersangkutan terhadap suatu perusahaan atau

organisasi. Kalau kepercayaan individu-individu tersebut terhimpun dalam jumlah publik atau masyarakat yang lebih luas akan tercipta suatu citra. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Kriyantono (2008:8) bahwa citra adalah :

“Gambaran yang ada dalam benak publik tentang perusahaan menyangkut pelayanannya, kualitas produk, budaya perusahaan, perilaku perusahaan atau perilaku individu-individu dalam perusahaan dan lainnya pada akhirnya akan mempengaruhi sikap publik apakah mendukung, netral, atau memusuhi”.

Berdasarkan hal tersebut, jika masyarakat sudah menanamkan kepercayaan terhadap Pihak PT.OSJAS maka akan timbul citra positif.

Kegiatan PR / humas yang di perankan Pimpinan PT.OSJAS di tahap krisis resolusi yang dibutuhkan dalam upaya mempertahankan citra dan kepercayaan terhadap perusahaan antara lain berupa :

1. Tindakan pencegahan

Tindakan ini merupakan upaya yang paling tepat dalam mengatasi krisis yang terjadi melalui upaya pencegahan. “Mencegah itu lebih baik daripada mengatasi persoalan yang terjadi”. Mencegah timbulnya suatu krisis merupakan salah satu fungsi Public Relations yang cukup penting, selain untuk mempertahankan kepercayaan dan citra perusahaan dari kalangan khalayak sasaran sampai masyarakat luas. (Ruslan, 1999: 79)

Tindakan pencegahan, hal ini perlu dilakukan oleh Pihak PT.OSJAS dalam mencegah krisis yang pernah terjadi, tindakan pencegahan ini perlu di lakukan agar krisis tidak kembali ke krisis akut. Tindakan pencegahan yang dilakukan ini lebih

mengarah kepada sistem manajemen yang dirubah, dalam artian merubah sesuatu yang dulu dilakukan oleh pihak perusahaan sekarang lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan untuk melaksanakan suatu program kerja yang pernah mereka lakukan yaitu terlalu mempercayai karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dan obserfasi dilapangan tindakan pencegahan yang dilakukan Pihak PT.OSJAS dengan memiliki kekuatan tersendiri, melakukan tindakan pencegahan krisis kembali dan memulihkan perusahaan.

Mengantisipasi timbulnya kembali krisis penipuan dan pengelapan yang dilakukan oleh karyawan ini dari apa yang telah diungkapkan oleh para informan penelitian dan observasi dilapangan yang mereka ungkapkan bahwa PT.OSJAS ini mengacu kepada kinerja karyawan yang dituntut memiliki kreatifitas yang tinggi untuk menghasilkan kerja yang baik serta dengan memberikan kekuatan pada perusahaan dengan tidak memanfaatkan kekuatan perusahaan / menipu.

2. Tindakan Penanggulangan

Dalam hal ini tindakan penanggulangan agar tidak terjadi kembali krisis yang dilakukan PT.OSJAS. Selain dari hal itu dengan menanggulangi krisis, kita akan mengetahui bagaimana PT.OSJAS mengatasi krisis di tahap krisis resolusi dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang untuk selanjutnya bagaimana krisis tersebut tidak berkembang dan dicegah agar tidak terulang lagi di masa datang.

Dalam jangka pendek, pada kasus penipuan dan pengelapan yang terjadi di PT.OSJAS. Tindakan pertama dari pihak perusahaan adalah memberhentikan SA dari perusahaan beserta karyawan-karyawan PT.OSJAS yang berada dipihaknya, untuk menghindarkan kerugian yang lebih besar lagi. Kemudian menarik semua dokumen Penting atau aset milik PT.OSJAS yang ada sama SA. Tindakan ini diambil bukan untuk melihat penyebabnya, tetapi menangani langsung dengan menarik produknya. (Ruslan, 1999: 77)

Dalam jangka panjang, yaitu untuk selanjutnya bagaimana krisis tersebut tidak berkembang dan dicegah agar tidak terulang lagi di masa mendatang (Ruslan, 1999: 77). Terjadinya malapetaka penipuan dan pengelapan tersebut, karena telah memberi kuasa kepada karyawan yang berinisial SA sebagai menejer yang kemudian telah menyalahgunakan kekuasaannya. Mengenai adanya penyalahgunaan kekuasaan yang terjadi di PT.OSJAS, perlu diungkapkan secara jelas kepada konsultan hukum agar terbukti dengan jelas faktanya supaya tidak ada penuntutan di kemudian hari nanti dan tidak menutup-nutupi informasi yang sebenarnya kepada masyarakat, akibatnya bisa fatal berkaitan dengan persepsi negatif .

Hal di atas tidak hanya akan merugikan nama, produk, dan citra perusahaan bersangkutan, tetapi akan berdampak negatif ke perusahaan lainnya yang tidak berdosa sama sekali, melalui “ketut tilu” dari mulut ke mulut. Untuk mengatasinya, selain memberikan informasi yang sejelas-jelanya, juga perlu diajak pihak

ketiga, pejabat pemerintah yang berwenang dalam hal ini, tokoh masyarakat dan lainnya sebagai upaya menetralisasi terhadap tanggapan negatif dan kontroversial. Karena dianggap sebagai kekuatan, pihak ketiga berfungsi mengukuhkan perbaikan situasi dan kondisi krisis, secara tepat dan benar (Ruslan, 1999: 78).

Hal menanggulangi yang dilakukan PT.OSJAS ini dengan tetap menjaga eksistensi perusahaan dan dalam menjalankan proyek-proyek perumahan tersebut. Selain dari hal seperti itu juga PT.OSJAS melihat bagaimana krisis yang dahulu pernah terjadi dengan melihat permasalahan yang dahulu pernah muncul dan menyebabkan krisis pada PT.OSJAS yaitu karena pada saat itu pihak PT.OSJAS terlalu percaya terhadap karyawan dan memberikan kuasa sebagai Manajer untuk menjalankan pekerjaan tersebut yang pada akhirnya tidak bisa membangun perusahaan menjadi lebih baik akan tetapi menjadi ambles karena telah melakukan tindak penipuan dan pengelapan.

3. Evaluasi

Mengevaluasi manajemen krisis yang telah dilakukan pada saat krisis melanda merupakan acuan bagi perusahaan untuk menentukan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memulihkan kekuatan kembali. Pada tahap krisis resolusi PT.OSJAS melakukan evaluasi pada tindakan manajemen krisis yang dilakukan.

Evaluasi yang dilakukan PT.OSJAS sama dengan melakukan komunikasi, dalam hal ini yang dilakukan dengan terus melihat tindakan-tindakan yang dilakukan sebelumnya dan melihat hasil apa yang telah

didapatkan dari tindakan yang pernah dilakukannya. Hasil yang telah dilakukan dari yang pernah dilakukan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan di masa datang.

Manajemen krisis yang telah dilakukan selama enam tahun yang dimulai di tahun 2011 membuat PT.OSJAS ini lebih muda dalam mengevaluasi / melihat sejauh mana perkembangan krisis itu didalam masyarakat di tahap krisis resolusi ini, bahkan di tahap krisis resolusi ini PT.OSJAS bisa mengevaluasi setiap harinya dengan melihat beberapa perkembangan dan kekurangan dari semua aspek yang ada pada perusahaan dari mulai pada bagian produksi, keuangan hingga sampai pada melihat keadaan PT.OSJAS yang sekarang.

E. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan PT.OSJAS berada di tahap krisis resolusi. Ini merupakan tahap penyembuhan, di mana PT.OSJAS telah melakukan antisipasi untuk masalah-masalah yang ada, dan masalah-masalah yang akan datang. Adapun strategi Pimpinan dalam menangani krisis di PT.OSJAS yaitu melakukan strategi adaptif yaitu: mengubah kebijakan penting dilakukan untuk mencapai tujuan utama yaitu menjaga citra dan reputasi. Mengubah kebijakan yang pernah beliau tetapkan yaitu memberhentikan SA dari perusahaan dan harus berhadapan dengan hukum untuk menghindari kerugian yang lebih besar lagi. Meluruskan citra perusahaan yaitu dengan penyampaian informasi kepada publik mengenai kasus yang

terjadi PT.OSJAS, hal ini sangat penting dilakukan untuk mengembalikan kepercayaan public terhadap perusahaan. sehingga nantinya tidak ada lagi pemikiran publik bahwa pihak PT.OSJAS hanya berandai-andai dalam menyampaikan suatu informasi yang tidak benar.

Antisipasi Pihak PT.OSJAS dalam upaya mempertahankan citra dan kepercayaan public terhadap perusahaan yaitu: tindakan pencegahan yang telah dilakukan PT.OSJAS di tahap krisis resolusi yaitu dengan merubah system yang ada yaitu memproduksi kinerja karyawan sedikit kearah yang baik dan maksimal sehingga tidak memperkerjakan karyawan yang tidak professional, menanggulangi krisis di tahap resolusi ini yang dilakukan yaitu tetap menjaga eksistensi perusahaan, dalam menjalankan proyek-proyek tersebut dalam produk pendirian perumahan (BTN). Memberhentikan karyawan yang merugikan perusahaan dan menarik semua dokumen penting dan aset milik PT.OSJAS dan mengungkapkan secara jelas berkaitan dengan fakta-fakta tersebut kepada konsultan hukum dan tidak menutupi informasi yang sebenarnya kepada public. Demi menjaga citra perusahaan, dan evaluasi yang dilakukan PT.OSJAS dengan terus melihat tindakan-tindakan yang telah dilakukan sebelumnya dan hasil apa yang telah didapatkan dari tindakan yang pernah dilakukan. Hasil kerja yang didapat PT.OSJAS ini pula terasa dari adanya pemulihan keadaan sedikit demi sedikit.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliminsyah & Pandji. 2004. *Kamus Istilah Manajemen*, Bandung : CV. Yrama Widya
- Ardianto Elvinaro, Soleh Soemirat. 2012. *Tips Dan Trik Public Relations*. Cet. Pertama. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Cravens David. 2001. *Pemasaran Strategis*. Jakarta : Erlangga
- Donal Adrian. 2012. *Strategi pimpinan fakultas ilmu sosial dan ilmu politik universitas tadulako dalam mengkomunikasikan kebijakan kepada mahasiswa*. Skripsi. Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Tadulako. Palu. (tidak dipublikasikan)
- George R. Tery. 1990. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Seri Pustaka Administrasi
- George, Anne. 2005. *Seri Praktek Publik Relatios Dalam Praktek*. Erlangga
- Imran Rosadi, 2012. *Pembentukan Citra Feast Cafe And Resto Kota Palu Dalam Meningkatkan Jumlah Pelanggan*. Skripsi. Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Tadulako. Palu. (tidak dipublikasikan)
- Khasali, Rhenald, 1994. *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Nova, Firsan. 2011. *Crisis Public Relations*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nurudin. 2007. *Sistem Komunikasi Indonesia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Ruslan, Rosady.1999.Seri-1: *Praktikdan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*. Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- S. P. Siagian. 1999. *Organisasi,Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Thoha, Mifta. 2014. *Perilaku Organisasi Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai, Bacthiar, &Boy Rafli Amar. 2013. *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wahab, Abdul Azis. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Organisasi: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Yulianita, Neni. 2005. *Dasar-dasar Public relations*. Bandung: Pusat Penerbitan Universitas Islam (P2N).