

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Krisis merupakan ancaman bagi setiap perusahaan atau organisasi. Bahkan krisis dapat membuat perusahaan menjadi kehilangan kepercayaan dimata publik atau dapat menyebabkan perusahaan bangkrut. Hal tersebut merupakan dampak ektrim dari krisis jika tidak segera ditangani oleh perusahaan. Salah satu perusahaan yang mengalami krisis yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada kota Surabaya (PDAM), merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi air bersih di kota Surabaya. PDAM salah satu perusahaan milik pemerintah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Krisis yang dialami oleh PDAM, terjadi pada tanggal 18 Maret 2014, dimana terjadi peristiwa air keruh yang berlangsung selama satu minggu lebih di wilayah timur, utara, dan sebagian selatan. Peristiwa tersebut terjadi akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan. Pengoperasian rumah pompa tersebut bertujuan untuk melancarkan atau menambah tekanan air di wilayah timur, utara yang sering mengirim keluhan air mati dan tidak keluar kepada PDAM. Namun, hal itu berbanding terbalik dengan hasil yang diharapkan ketika mengoperasikan rumah pompa tersebut, yang terjadi adalah banyaknya kotoran didalam pipa yang keluar dan masuk di rumah-rumah warga sehingga air menjadi keruh dan bau. Pada peristiwa ini, warga merasa dirugikan dan kecewa terhadap pelayanan PDAM. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya warga yang melaporkan peristiwa tersebut pada media massa yaitu radio Suara Surabaya, *Facebook* dan *call center* PDAM.

Gambar I.2
Keluhan Pelanggan PDAM di *facebook* akibat air Keruh



(Sumber: Facebook Radio Suara Surabaya)

Akibat dari peristiwa tersebut PDAM mengalami banyak serangan terutama dari pihak media massa, dimana pemberitaan di media massa sangat gencar, khususnya media cetak atau koran yang memuat berita air keruh PDAM dan banyak keluhan warga terhadap air keruh PDAM di koran. Beberapa koran dan *media online* yang memuat pemberitaan negatif terkait krisis yang terjadi adalah Surya, Jawa Pos, d-onenews.com, Republika.online, Portalkbr.com, Surabaya Pagi, Antara News Online dan Surya Online (sumber: klipng humas PDAM). Selain dari media massa,

desakan-desakan dari berbagai pihak yaitu warga yang terdampak untuk segera menyelesaikan masalah tersebut. Seperti halnya di beberapa media yaitu:

Gambar I.3

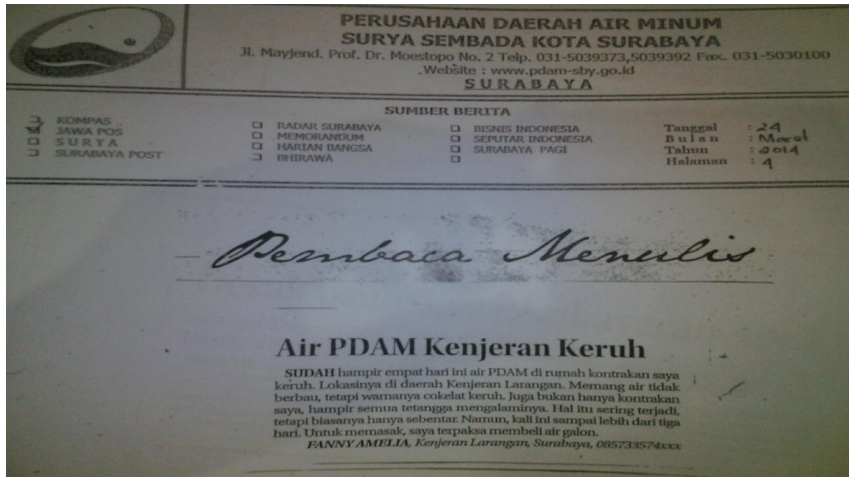
Pemberitaan negatif terhadap PDAM di koran Jawa Pos



(Sumber: Kliping Humas PDAM, Koran Jawa Pos, 27 Maret 2014)

Gambar I.4

Keluhan salah satu warga yang terdampak di koran Jawa pos



(Sumber: Kliping Humas PDAM. Jawa Pos, 24 Maret 2014)

Rahmad Zakaria selaku staff humas PDAM mengatakan, bahwa peristiwa air keruh selama satu minggu mengakibatkan warga tidak dapat beraktifitas dengan normal, karena mereka tidak lagi bisa menikmati air bersih dari PDAM. Semua aktivitas terhalang dengan air keruh sehingga warga menjadi kesulitan untuk mandi, mencuci baju, memasak. Selain keruh, air yang diterima warga juga berbau dan berpasir. Selain itu dapat berdampak buruk bagi warga jika mengkonsumsi air keruh, dampak buruknya yaitu dapat mengganggu kesehatan dan menyebabkan penyakit kulit.

Gambar I.5
Air keruh di rumah warga Gunung Anyar



Ketika di konfirmasi, Sunarno, Direktur Operasional PDAM Surya Sembada menjelaskan bahwa kualitas air yang baik adalah tidak berbau dan tidak berwarna. Oleh karena itu air PDAM yang di terima warga saat ini tidak bisa di gunakan untuk masak ataupun minum, walaupun untuk mandi lebih baik di di amkan dulu agar kotorannya bisa mengendap terlebih dulu.

Jumat, 28 Maret 2014

PDAM: Air Kotor masih Seminggu Lagi



Ketika di tanyakan sampai kapan kondisi ini berlangsung Sunarno hal ini bisa berlangsung selama seminggu. Sebagai ganti dari air yang keruh pihak PDAM berjanji memberikan pasokan air bersih secara gratis kepada warga melalui mobil tanki, warga hanya perlu menghubungi nomor PDAM untuk melakukan pendaftaran. (Yanuar Yudha)

Seminggu sudah berlalu, tapi air PDAM yang di alirkan ke warga Gunung Anyar masih saja keruh, meskipun tidak terlalu pekat seperti pada awalnya. Hal ini tentunya sangat merugikan warga, karena berdasarkan informasi dari PDAM pada awalnya kondisi kotor seperti ini hanya berlangsung selama 1-2 hari saja. Tetapi lewat dari sepekan masih terasa kotor dan tidak layak pakai.

(sumber: www.swaraguna.com)

Pada peristiwa air keruh tersebut, wilayah yang terdampak akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan adalah Dukuh

Menanggal, Gunung Anyar, Rungkut, Rungkut Tengah, Rungkut Madya, Medokan Ayu, Pandugo, Tenggilis Mejoyo, Semolowaru, Klampis, Wisma Permai, Sutorejo, Mulyosari, Kenjeran, Wiratno, Nambangan, Kedung Cowek, Bulak Banteng, dan sekitarnya. Air keruh terjadi akibat adanya endapan di dalam pipa yang terbawa pada saat tekanan air tinggi.

Krisis yang dialami oleh PDAM Surya Sembada merupakan krisis yang berdampak negatif bagi perusahaan dan harus segera ditangani oleh humas PDAM karena menyangkut citra perusahaan dimata publik. Krisis memiliki arti menurut Seeger, Sellow &Ulmer, seperti dikutip oleh Smudde (2001:34), mengatakan bahwa:

“a specific, unexpected, and non-routine event or series of events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization’s high-priority goals.”

Dapat diartikan bahwa krisis biasanya peristiwa yang bersifat spesifik, tidak diharapkan, dapat terjadi setiap saat dan merupakan rangkaian beberapa peristiwa, menimbulkan ketidakpastian yang tinggi dan dapat mengancam tujuan organisasi. Pada definisi di atas dapat dikatakan bahwa, jika organisasi mengalami situasi krisis, maka prosedur-prosedur normal tidak dapat berjalan dengan baik sehingga menyebabkan ketidakstabilan di dalam perusahaan. Dampak dari sebuah krisis pada sebuah perusahaan yaitu dapat menyebabkan perusahaan menjadi tutup, atau bangkrut, kehilangan kepercayaan, kerugian secara keuangan, dll seperti dikutip oleh Kriyantono, (2015:115).

Krisis yang dialami oleh PDAM merupakan krisis *public relations* karena krisis yang terjadi dapat membahayakan *image* perusahaan dimata

publik. Seperti yang diungkapkan oleh Nova (2009:153) krisis *public relations* yaitu, suatu peristiwa yang dapat membahayakan *image* perusahaan, reputasi maupun stabilitas keuangan. Tidak semua krisis adalah krisis *public relations*. Suatu krisis dikatakan krisis *public relations* apabila krisis tersebut diketahui oleh publik dan mengakibatkan munculnya persepsi negatif terhadap perusahaan, organisasi atau citra perusahaan.

PDAM Dalam menghadapi krisis, *public relations* atau hubungan masyarakat (humas) memiliki peran dalam melakukan strategi manajemen krisis yang bertujuan untuk menyelesaikan krisis yang terjadi. Manajemen krisis menurut Coombs, (2012:20) manajemen krisis sebagai:

“a set of factors designed to combat crises and to lessen the actual damages inflicted...seeks to prevent or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the organization, stakeholders, and/or industry from damage.”

Dari definisi tersebut menyimpulkan bahwa manajemen krisis fokus pada upaya menyelesaikan masalah atau dampak negatif akibat krisis. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kriyantono,(2015:220) manajemen krisis adalah untuk menghentikan dampak negatif dari suatu peristiwa melalui upaya persiapan dan penerapan beberapa strategi dan taktik.

Pada manajemen krisis diperlukan langkah-langkah yang perlu dilakukan menurut Rhenald Kesali (1994:231) yaitu melakukan indentifikasi masalah seperti melakukan penelitian yang bersifat informal dan cepat bila krisisnya terjadi secara cepat. Analisis krisis, yaitu mengumpulkan data dan informasi untuk selanjutnya diurai. Isolasi krisis, yaitu tindakan ini dilakukan untuk mencegah agar krisis tidak meluas. Pilihan strategi yaitu, melakukan beberapa strategi untuk menangani krisis

tersebut yang terkait dengan strategi komunikasi krisis, dan yang terakhir melakukan program pengendalian yang merupakan implementasi strategi yang dipilih. Didalam pilihan strategi terdapat strategi komunikasi krisis yaitu mempunyai tim komunikasi, kontak media massa, fakta-fakta, konferensi pers berkala, tidak menutup informasi, hati-hati menyampaikan informasi, komunikasi reputasi, satu suara, komunikasi empati, banyak saluran komunikasi.

Kegiatan manajemen krisis yang dilakukan oleh humas PDAM menjadi menarik diteliti, dikarenakan peristiwa ini merupakan krisis terbesar PDAM dalam lima tahun terakhir. Dibuktikan dari banyaknya keluhan yang masuk ke *call center*, sebanyak 567 keluhan pelanggan. Saat peristiwa tersebut terjadi PDAM segera melakukan berbagai komunikasi krisis di media massa yaitu koran dan televisi.

Gambar I.3

Talk show bersama metro TV terkait air keruh PDAM



(Sumber: Dokumentasi Humas PDAM)

Isi percakapan antara presenter Metro TV dengan SekHum PDAM yaitu:

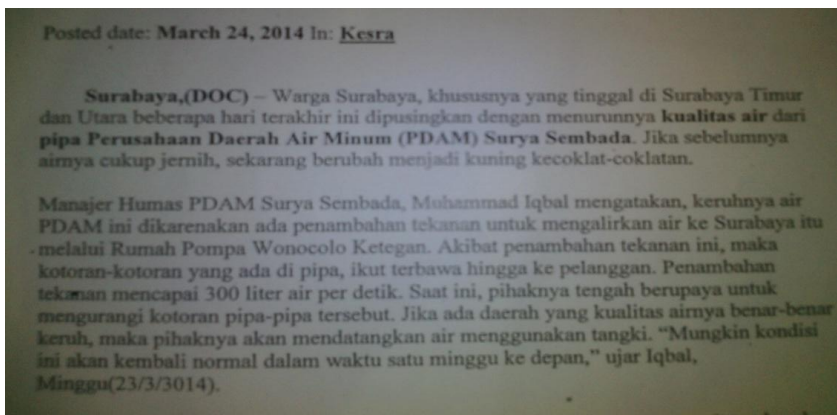
“Mengenai solusi dari pihak PDAM terkait masalah air keruh yang merugikan banyak warga dan membahas mengenai kualitas air PDAM terkait dengan harga tinggi tarif PDAM.”

Penjelasan yang disampaikan oleh M.Sayid Iqbal di media massa, terkait peristiwa air keruh:

“air keruh yang terjadi dikarenakan ada penambahan tekanan untuk mengalirkan air ke Surabaya, melalui rumah pompa Wonocolo Ketegan. Akibat dari penambahan tekanan air ini, maka kotoran-kotoran yang ada di pipa, ikut terbawa hingga ke pelanggan. penambahan tekanan ini mencapai 300 liter air perdetik. Jika ada daerah yang kualitas airnya benar-benar keruh, maka pihaknya akan mendatangkan air menggunakan tangki.”

Gambar I.4

Penjelasan dari Manajer Sekretariat dan Humas PDAM terkait krisis air keruh



(Sumber: d-onenews.com, 24 Maret 2014)

Hal ini sejalan dengan definisi Komunikasi krisis Fearn-Banks, (2007:7) yang menyebut komunikasi krisis sebagai:

“dialog”: *“the dialog between the organization and its public prior to during, and after the negative occurrence. The dialog details strategies and tactics are designed to minimize damage to the image of the organization.”*

Dapat diartikan bahwa komunikasi krisis adalah sebuah dialog antara organisasi dan publik lebih dahulu melalui media atau *face to face*, sebelum dan setelah terjadinya negatif. Strategi dan taktik rincian dialog dirancang untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi. Oleh sebab itu, strategi komunikasi krisis sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan krisis yang terjadi pada perusahaan.

Selain itu juga, menurut pihak PDAM M.Sayid Iqbal, komunikasi juga harus dilakukan dengan membuka layanan 24 jam *call center* PDAM selama krisis tersebut terjadi. Sebelum peristiwa tersebut terjadi, layanan *call center* hanya melayani pada jam kerja hingga pukul 17.00 WIB. *Call center* tersebut seperti *crisis center* yang bertujuan untuk memberi informasi dan melayani para warga yang terdampak dengan peristiwa air keruh. Para warga yang mengalami air keruh, mereka dapat menghubungi *call center* selama 24 jam untuk mendapatkan informasi terbaru dan untuk memesan tangki air bersih yang disediakan oleh PDAM bagi warga yang terdampak.

Humas PDAM memandang krisis yang terjadi sebagai kesempatan untuk melakukan perbaikan citra. Hal ini disampaikan oleh pihak PDAM yaitu Rahmad Zakaria, bahwa dilakukan penambahan tekanan air yang mengakibatkan air keruh di rumah warga, yang bertujuan untuk wilayah

timur dan utara yang sering mati atau air tidak keluar, dapat menikmati kembali air dengan lancar. Diharapkan dengan penambahan tekanan air warga yang sering mengeluh khususnya di wilayah timur dan utara dapat menikmati air tanpa gangguan. Tidak hanya itu, hal ini dianggap PDAM sebagai tindakan yang efektif karena ketika diundang oleh media di beberapa stasiun televisi, PDAM mengambil kesempatan untuk melakukan promosi terkait penggunaan air PDAM.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Rhenald Kesali, (1994:222) menyatakan bahwa, krisis sebagai titik balik untuk menjadi lebih baik atau lebih buruk, sehingga krisis disebut sebagai momen yang menentukan. Hal ini tergantung dari perusahaan memiliki cara pandang dalam menangani krisis yang terjadi. Jika perusahaan menjadikan krisis adalah suatu momen titik balik kemenangan atau kesempatan yang positif bagi perusahaan, maka membuat citra perusahaan dimata publik menjadi positif sekalipun pada awal terjadinya krisis citra perusahaan negatif.

Gambar I.3

Pemberitaan positif di media massa terkait peristiwa air keruh



SURYA Online, SURABAYA - Terkait air PDAM yang beberapa waktu lalu keruh di sejumlah wilayah, Manager Humas PDAM Surabaya M Iqbal mengungkapkan hal itu bukan berasal dari hasil produksi langsung IPAM (Instalasi Pengolah Air Minum) PDAM. Tetapi air yang disalurkan pipa PDAM di wilayah Kota Surabaya total sepanjang 5.500 Kilometer tersebut ada lapisan yang kotor.

Ketika dilakukan pemompaan untuk meningkatkan tekanan air di sejumlah wilayah menjadikan lapisan kotoran di pipa ikut terbawa. Akibatnya kotoran yang menempel di pipa menjadikan air keruh dan masuk ke instalasi pelanggan PDAM.

"Itulah teknis mengapa air bersih yang kita didistribusikan mengalami kekeruhan, yang pada intinya itu bukan karena proses pengolahan yang salah," tandas Iqbal.

Oleh karena itu, tambah Iqbal, selangkah saja nama PDAM tidak perlu ada perubahan menjadi PDAB. Karena PDAM sudah menjadi institusi penyedia air bersih layak minum manusia, bukan sekedar bersih untuk cuci dan mandi.

(Sumber:suryaonline.com)

Pada fenomena yaitu krisis air keruh PDAM akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo ketegan, peneliti ingin meneliti strategi manajemen krisis, yang dilakukan oleh PDAM Surya Sembada dalam menghadapi peristiwa air keruh. Serta keunikan pada krisis tersebut adalah humas PDAM dapat mengelolah pesan atau infomarsi kepada publik

melalui media massa dan dapat memanfaatkan media massa sebagai tempat promosi PDAM. Seperti yang di jelaskan penulis sebelumnya, penelitian ini sangat menarik untuk diteliti oleh penulis.

I.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana manajemen krisis Humas PDAM Surya Sembada pada peristiwa air keruh akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen krisis yang dilakukan oleh humas PDAM dalam menyelesaikan krisis air keruh akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan.

I.4 Batasan Masalah

Sebagai cara untuk menghindari ruang lingkup yang terlalu luas, maka penulis membuat batasan yang lebih spesifik dan jelas. Batasan masalah ini dibuat dengan harapan penulisan mejadi lebih terfokus dan dapat menjawab permasalahan penulis dengan lebih efektif. Batasan masalah masalah dalam penulisan ini adalah:

- a. Bersifat penulisan kualitatif dengan menggunakan metode penulisan studi kasus dengan jenis penulisan deskriptif
- b. Obyek yang akan diteliti dalam penulisan ini adalah strategi manajemen krisis humas PDAM Surya Sembada kota

Surabaya pada peristiwa air keruh akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan.

- c. Subjek penulisan ini adalah staff dan manajer Humas PDAM Surya Sembada kota Surabaya serta para pelanggan yang terdampak akibat peristiwa pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan.
- d. Teori yang digunakan dalam penulisan ini adalah Strategi Manajemen Krisis *Public Relations*.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi dalam manfaat Teoritis dan Praktis:

I.5.1. Manfaat Teoritis:

Menjadi tugas dan tanggung jawab bagi jurusan Ilmu Komunikasi khususnya *Public Relations* dalam organisasi pentingnya melakukan manajemen krisis *Public Relations* dalam menghadapi sebuah krisis. Serta referensi bagi mahasiswa lain untuk melakukan penulisan sejenis, yaitu penulisan Manajemen krisis Humas PDAM pada peristiwa air keruh akibat pengoperasian rumah pompa Wonocolo Ketegan.

I.5.2. Manfaat praktis:

Hasil dari penelitian ini dapat berguna bagi dan menjadi bahan evaluasi perusahaan PDAM Surya Sembada dalam melakukan manajemen krisis perusahaan untuk menyelesaikan krisis tersebut.