

ANALISIS KRISIS PADA ORGANISASI BERDASARKAN MODEL ANATOMI KRISIS DAN PERSPEKTIF *PUBLIC RELATIONS*

Suharyanti

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Bakrie
Jl. HR. Rasuna Said Kav. C-22, Kuningan, Jakarta Selatan 12920,
E-mail: suharyanti @bakrie.ac.id

Achmad Hidayat Sutawidjaya

Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana
Jl. Menteng Raya No. 29, Jakarta Pusat,
E-mail: sutawidjayahidayat@hotmail.com

Abstrak

Setiap organisasi, besar atau kecil, memiliki peluang untuk terkena krisis. Krisis dapat terjadi karena kesalahan internal organisasi, seperti kesalahan prosedur, kelalaian organisasi dan tindakan oknum dalam organisasi yang tidak bertanggung jawab. Disamping itu, krisis juga dapat disebabkan oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan politik, atau bencana alam. Menurut Steven Fink, krisis melalui empat tahap penting yaitu tahap prodromal, tahap akut, tahap kronis dan tahap resolusi. Dalam perspektif *public relations*, setiap tahapan tersebut memerlukan strategi komunikasi yang berbeda-beda. Artikel ini merupakan hasil penelitian mengenai krisis yang menimpa Citibank Indonesia pada tahun 2010. Analisis dalam penelitian ini mengikuti tahapan perkembangan krisis dari Steven Fink dan aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh *public relations* Citibank pada masa pra krisis, masa krisis dan masa pasca krisis. Temuan dalam penelitian ini adalah adanya perkembangan isu yang berdasarkan literatur semakin memperburuk citra organisasi, namun pada kasus Citibank, isu yang berkembang justru mampu menggeser isu utama dan menguntungkan Citibank.

Kata Kunci: tahapan perkembangan krisis, tahapan komunikasi penanganan krisis, information gap.

Abstract

An organization whether it's large or small, has the opportunity to be exposed to the crisis. Crisis can occur due to an internal problem within the organization, such as procedural errors, omissions organization and irresponsible action from an employee in the organization. Crisis can also be caused by external factors such as political and economic conditions, or natural disasters. According to Steven Fink, crisis in organization passing through four critical stages: prodromal phase, acute phase, chronic phase and resolution phase. In a public relations perspective, each stage requires a communication strategy that is different in each stage. This article is the result of research on the crisis that hit Citibank Indonesia in 2010. The analysis in this research follow the stages of development of crisis explained by Steven Fink and communication activities undertaken by public relations Citibank in pre crisis, crisis and post-crisis period. The findings in this research is the development of issue-based on literature will worsened the image of the organization, but in the case of Citibank the issue development actually beneficial for Citibank since the central issue was shifting from procedural error to personal issue of employee.

Keywords: crisis development stages, phase of crisis communication management, information gap.

Pendahuluan

Sehebat apapun perusahaan, pasti berpeluang untuk dihempas krisis. Banyak perusahaan-perusahaan sekaliber Nestle, Johnson and Johnson, dan Unilever yang berkali-kali dilanda krisis. Fearn-banks (2007) mendefinisikan krisis sebagai *a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its public, product, services or good name*. Sementara Coombs (2007) lebih menekankan pada tiga ancaman dalam perusahaan akibat diterpa krisis, yaitu; keamanan public (*public safety*), kerugian finansial (*financial loss*) dan pada akhirnya mengarah pada rusaknya reputasi (*reputation loss*).

Suatu krisis sebenarnya dapat diantisipasi atau dicegah apabila perusahaan secara proaktif mengidentifikasi dan menganalisis, situasi baik pada lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Krisis biasanya diawali dari adanya isu yang terkait dengan kondisi atau kinerja perusahaan. Isu yang tidak dicermati atau bahkan diabaikan oleh perusahaan berpotensi berkembang menjadi krisis.

Krisis yang terjadi selalu tidak lepas dari hubungan dengan *stakeholder*, seperti pemerintah, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, investor, dan lain-lain. Tidak tertutup kemungkinan bahwa krisis yang semula hanya melibatkan satu atau dua *stakeholder* kemudian meluas dan mengganggu hubungan dengan *stakeholder* lainnya. Krisis yang meluas dan tidak segera diatasi tentunya akan mengganggu kinerja dan reputasi perusahaan. Padahal membangun reputasi bukanlah semudah membalik telapak tangan. Reputasi perusahaan dibangun dengan kerja keras selama bertahun-tahun dapat rusak dalam sekejap karena krisis yang tidak ditangani dengan baik.

Apalagi dengan pesatnya perkembangan *online* media dan banyaknya alternatif media yang mudah diakses oleh masyarakat semakin mempercepat penyebaran

informasi mengenai krisis yang menimpa perusahaan. Lebih jauh lagi media massa memiliki peran penting dan strategis dalam membentuk opini publik, sehingga penyebaran berita negatif tentang krisis berpotensi untuk membentuk opini negatif tentang perusahaan. Akibatnya krisis yang semestinya dapat dibendung agar tidak meluas justru mendapat sorotan masyarakat dan semakin memperburuk reputasi perusahaan.

Di Negara-negara Asia, termasuk Indonesia, manajemen krisis mulai berkembang dan ditempatkan menjadi bagian penting dari kinerja perusahaan selama 20 tahun terakhir (Feinberg, 1999). Semakin kompleksnya situasi eksternal di luar perusahaan baik yang terkait dengan dinamika kondisi politik, social, ekonomi dan budaya maupun situasi internal dalam perusahaan yang tidak kalah kompleks, akan semakin membuka peluang untuk berkembangnya berbagai isu yang berpotensi menjadi krisis. Berbagai konferensi, seminar dan pelatihan untuk menangani krisis juga semakin sering diselenggarakan baik yang berskala nasional seperti penanganan krisis pasca gempa bumi, tsunami dan terorisme ataupun krisis-krisis yang menimpa perusahaan seperti kesalahan prosedur kerja, produk yang tidak memenuhi standar kesehatan dan pemogokan buruh.

Fatalnya dampak krisis terhadap perusahaan sebenarnya dapat diminimalisasi jika perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola krisis atau lazim disebut dengan *crisis management*. Kesiapan perusahaan dalam menghadapi krisis biasanya diwujudkan dalam bentuk *crisis management plan* (CMP). Walaupun demikian beberapa pakar manajemen dan komunikasi justru berpendapat bahwa adanya CMP tidak sepenuhnya dapat menjamin bahwa krisis dapat ditangani dengan baik. Sebagai contoh, Union Carbide memiliki CMP namun tidak dapat meminimalkan krisis yang terjadi ketika terjadi kebocoran reaktor nuklir di

Bhopal, India. Sebaliknya, kisah sukses Jonson & Johnson dalam mengatasi krisis salah satu produknya, Tylenol, justru mampu meningkatkan citra positif Johnson & Johnson, padahal ketika itu perusahaan tersebut belum memiliki CMP. Lepas dari pro kontra mengenai pentingnya CMP, adanya perencanaan yang matang untuk menghadapi krisis tentunya lebih baik daripada mengabaikan atau lalai mengantisipasi kemungkinan adanya krisis. Oleh karena itu dalam hal ini CMP lebih diimplementasikan sebagai *reference tool* yang menjadi acuan dan bukan merupakan sebuah *blue print* yang menjadi panduan wajib atau baku dalam menangani krisis (Combs, 2001: 203).

Artikel ini secara khusus menyoroti aktivitas komunikasi yang dilakukan sebelum krisis terjadi, ketika krisis melanda dan pasca terjadinya krisis. Ketika krisis terjadi, biasanya perusahaan akan berhadapan dengan media. Suka atau tidak, media akan menjadi *watchdog* yang selalu akan memantau dan mengkritisi langkah-langkah yang diambil perusahaan dalam mengatasi krisis. Media memiliki kekuatan untuk membentuk opini publik, sehingga diperlukan strategi komunikasi yang memadai untuk menghadapi media, agar pemberitaan di media mengenai perusahaan tidak menyulut masalah yang lebih besar. Selain pers, *stakeholder* lainnya juga penting untuk dihadapi secara khusus. Banyak pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan krisis pasti akan diajukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Hal penting yang harus menjadi perhatian ketika krisis melanda organisasi adalah turunnya atau rusaknya citra organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengembalikan citra organisasi adalah dengan aktivitas komunikasi yang efektif. Aktivitas komunikasi yang dilakukan dalam hal ini bukan hanya yang bersifat reaktif ketika krisis terjadi, namun juga aktivitas komunikasi yang proaktif dan antisipatif sebelum terjadinya krisis. Penelitian ini ingin menganalisis krisis yang menimpa bank multi nasional Citibank karena

kasus penyalahgunaan wewenang karyawannya. Kasus ini bergulir sejak awal bulan April 2011 dan hingga saat ini masih dalam proses penyelesaian.

Di Indonesia, reputasi Citibank yang berpusat di Amerika Serikat, relatif baik dan tidak banyak mendapat sorotan negatif, baik dari media massa maupun masyarakat. Reputasinya mulai goyah ketika terjadi dua kasus yang menarik perhatian umum, yaitu kasus meninggalnya nasabah Citibank yang diduga akibat dianiaya oleh penagih hutang yang disewa oleh Citibank dan kasus penyalahgunaan wewenang karyawan Citibank yang merugikan nasabah dan bank tersebut lebih dari sepuluh milyar rupiah. Walaupun kedua kasus tersebut memberikan andil dalam munculnya krisis, namun pada kasus yang kedua, permasalahannya mempunyai implikasi luas mulai masalah ekonomi, politik hingga sosial dan melibatkan banyak *stakeholder* serta sorotan media massa yang gencar. Atas pertimbangan tersebut maka, penelitian ini dibatasi hanya pada kasus penyalahgunaan wewenang karyawan Citibank.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Krisis

Pada umumnya, krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada perusahaan daripada sebaliknya. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang dapat mengancam keberadaannya. Menurut Devlin (2007) a "*crisis*" is an *unstable time for an organization, with a distinct possibility for an undesirable outcome*. Yang berarti krisis merupakan suatu keadaan tidak stabil bagi suatu organisasi, dengan adanya kemungkinan untuk hasil yang tidak diinginkan. Selain itu, krisis dapat didefinisikan sebagai ancaman signifikan terhadap operasi yang dapat memiliki konsekuensi negatif jika tidak ditangani dengan baik. Dalam manajemen krisis, "ancaman" adalah potensi kerusakan bisa menyebabkan

krisis pada sebuah organisasi, *stakeholder*, dan industri. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa krisis adalah situasi yang merupakan titik balik (turning point) yang dapat membuat sesuatu tambah baik atau tambah buruk.

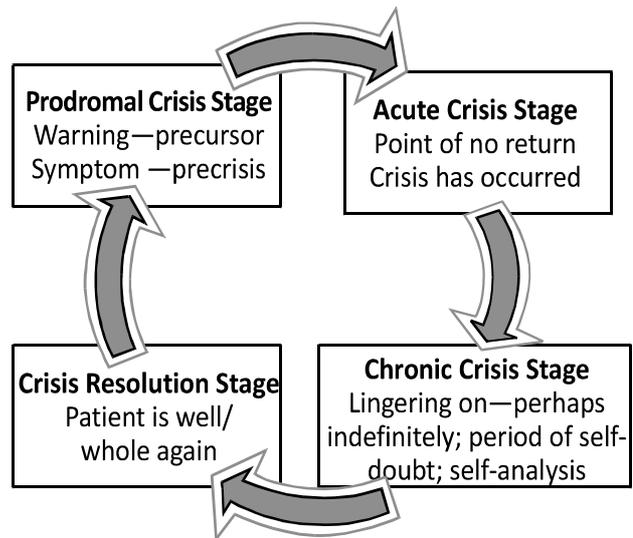
Menurut Philip Lesly, terdapat beberapa hal yang menyebabkan krisis diantaranya (Lesly, 1993):

1. Bencana seperti kebakaran, gempa bumi, akan berpengaruh terhadap orang-orang dalam dan luar perusahaan, seperti pelanggan, agen, investor publik, komunitas suatu pabrik/perusahaan.
2. Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan kondisi darurat ini seperti sabotase produk, perusahaan atau produk yang mengandung racun.
3. Penanaman bom dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan atau suatu pemogokan karyawan perusahaan.
4. Rumor yang jelek tentang perusahaan atau produk.
5. Adanya letupan seperti boikot dari berbagai aktivis (semacam LSM), permintaan pemerintah menarik produk (seperti penertiban produk obat belum lama ini), penculikan seorang eksekutif perusahaan.

Tahapan Krisis

Seorang konsultan krisis terkenal dari Amerika Steven Fink, mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mendeskripsikan krisis seperti layaknya penyakit yang menyerang tubuh manusia, dan membagi tahapan krisis sesuai dengan terminologi kedokteran yang dipakai untuk melihat stadium penyakit yang menyerang manusia sebagai berikut:

1. Tahap prodromal
2. Tahap akut
3. Tahap kronik
4. Tahap resolusi (penyembuhan)



Gambar 1. Tahapan Krisis dari Steven Fink

Prodromal Crisis Stages

Tahap prodromal disebut juga dengan *warning stage*, karena pada tahap krisis ini telah muncul gejala-gejala yang harus segera diatasi. Tahap ini merupakan tahap yang menentukan. Apabila perusahaan mampu mengatasi gejala-gejala yang timbul, maka krisis tidak akan melebar dan memasuki fase-fase berikutnya. Pada tahap ini krisis akan ditangani oleh Executive Management Crisis (EMT).

Krisis yang terjadi pada tahap ini kadang diabaikan karena perusahaan (sepertinya) masih berjalan secara normal. Tahap prodromal bisa muncul dalam tiga bentuk:

- Jelas sekali, misalnya karyawan meminta kenaikan upah
- Samar-samar, karena sulitnya menginterpretasikan dan memprediksi luasnya suatu kejadian, misalnya adanya peraturan pemerintah yang baru, munculnya pesaing baru, dan sebagainya.
- Sama sekali tidak kelihatan, sebab gejala krisis tidak terlihat sama sekali.

Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya tidak ada masalah dan kegiatan perusahaan berjalan dengan baik. Pada

bentuk ini, ada kalanya perusahaan mempunyai asumsi bahwa “sulit untuk memuaskan semua pihak”, maka merupakan hal yang wajar apabila kemudian ada pihak tertentu yang dirugikan. Namun yang membahayakan dari asumsi tersebut adalah perusahaan tidak memikirkan kerugian tersebut bisa merugikan perusahaan secara perlahan namun pasti.

Acute Crisis Stages

Inilah tahap ketika orang mengatakan : “tengah terjadi krisis”. Tahap ini terjadi karena tidak berhasil mendeteksi atau menangani gejala-gejala krisis yang terjadi pada tahap prodromal. orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar atau gejala yang tidak jelas itu mulai kelihatan jelas. Pada tahap ini krisis akan dipindah tangankan ke Crisis Management Team (CMT). Gejala yang semula samar atau bahkan tidak terlihat sama sekali mulai tampak jelas. Krisis akut sering disebut sebagai *the point of no return*, artinya apabila gejala yang muncul pada tahap peringatan (tahap prodromal) tidak terdeteksi sehingga tidak tertangani, maka krisis memasuki tahap akut yang tidak akan bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun demikian, seberapa jauh krisis menimbulkan kerugian sangat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis.

Chronic Crisis Stages

Tahap kronik biasanya disebut juga sebagai *the clean up phase* atau *the post mortem* atau tahap *recovery* atau *selfanalysis*. Pada tahap ini perusahaan mempelajari penyebab krisis dan memperbaikinya agar tidak terjadi lagi, misalnya dengan perubahan struktural, seperti penggantian manajemen, penggantian pemilik, atau bahkan mungkin juga perusahaan dilikuidasi. Perusahaan harus segera mengambil keputusan apakah akan mau hidup terus atau tidak. Kalau ingin hidup terus tentu perusahaan harus sehat dan mempunyai reputasi yang baik.

Resolution Stages

Merupakan tahap pemulihan kembali kondisi perusahaan. Namun karena tahap-tahap krisis ini merupakan siklus yang berputar, maka bila telah memasuki tahap resolusi perusahaan tetap harus waspada bila proses penyembuhan tidak benar-benar tuntas, krisis akan kembali ke tahap prodromal.

Menurut Fink keempat tahap tersebut saling terkait dan membentuk suatu siklus seperti yang ditunjukkan pada gambar 1. Lama waktu yang ditempuh oleh setiap tahap tidak menentu tergantung krisis yang dialami oleh perusahaan. Apabila krisis yang terjadi tidak terlalu parah, maka waktu yang dibutuhkan oleh masing-masing fase tidak akan terlalu lama. Sebaliknya, apabila krisis yang terjadi termasuk krisis yang berat, dan juga tidak tertangani dengan baik, maka kemungkinan terburuk yang bisa dialami perusahaan yakni perusahaan tersebut bisa runtuh dan bangkrut.

Pengertian Public Relations

Sebelum membahas peran Public Relations (PR) dalam *Crisis Management*, akan diuraikan lebih dulu pengertian PR. Pada hakekatnya PR adalah kegiatan komunikasi yang menekankan pentingnya *two way communication* (komunikasi dua arah/timbal balik). Arus komunikasi timbal balik ini yang harus dilakukan dalam kegiatan PR, sehingga terciptanya umpan balik yang merupakan prinsip pokok dalam PR. Rahmadi menyebutkan PR adalah salah satu bidang ilmu komunikasi praktis, yaitu penerapan ilmu komunikasi pada suatu organisasi/perusahaan dalam melaksanakan fungsi manajemen (F. Rahmadi dalam Soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto, 2005). Fraser P. Seitel mendefinisikan PR hampir sama dengan Rahmadi. Menurut Seitel:

“PR merupakan fungsi manajemen yang membantu menciptakan dan saling memelihara alur komunikasi, pengertian, dukungan, serta kerjasama suatu organisasi/perusahaan dengan publiknya dan ikut terlibat dalam menangani masalah-

masalah atau isu-isu manajemen. PR membantu manajemen dalam penyampaian informasi dan tanggap terhadap opini public. PR secara efektif membantu manajemen memantau berbagai perubahan.”

Sedangkan definisi menurut Frank Jefkins, humas adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian (Jefkins, 2000).

Komunikasi Krisis dan Public Relations

Suatu organisasi harus dapat berkomunikasi dengan berbagai *stakeholder* terkait, ketika sedang dilanda krisis. Idealnya organisasi sudah menyiapkan *crisis communication plan* sebagai antisipasi jika krisis melanda organisasi. Walaupun demikian pada kenyataannya banyak organisasi yang kalang kabut menyiapkan strategi dan taktik komunikasi pada saat krisis terjadi. Ditinjau dari perspektif PR, komunikasi krisis bias dibagi dalam tiga tahap, yaitu komunikasi tahap pra krisis, komunikasi tahap krisis dan komunikasi tahap pasca krisis.

1. Komunikasi Tahap Pra Krisis:

Inti dari komunikasi pra krisis adalah bagaimana organisasi berkomunikasi dengan berbagai *stakeholder* dalam rangka menciptakan, mempertahankan atau meningkatkan citra positif organisasi. Hubungan baik yang dijalin dengan *stakeholder* sebelum masa krisis dapat berfungsi menjadi dukungan bagi organisasi ketika dilanda krisis. Manajemen krisis yang efektif tidak hanya berfungsi hanya untuk memperbaiki kerusakan-kerusakan akibat krisis, namun juga menuntut organisasi melakukan perencanaan dan persiapan sebelum krisis terjadi. Oleh karena itu aspek utama dalam *crisis planning* adalah bagaimana

mengelola hubungan dengan *stakeholder* yang beragam sebelum krisis terjadi. Dalam *stakeholder theory* disebutkan bahwa pembentukan *critical communication relationship* sangat diperlukan dalam menjalin hubungan dengan *stakeholder* (Freeman, Melba.2001:24). Terdapat dua manfaat bagi organisasi saat dilanda krisis apabila memiliki hubungan yang kuat dengan para *stakeholder*. Pertama *stakeholder* yang memiliki kepentingan pribadi terhadap organisasi dapat memberikan dukungan (*network of support*) bagi organisasi tersebut. Kedua, Jika hubungan yang terjalin sebelum masa krisis kurang harmonis, maka pada saat terjadi krisis besar kemungkinan *stakeholder* akan menarik dukungannya atau justru berseberangan dengan organisasi, sehingga dampak krisis semakin buruk (Heath, 1997: 290-293).

Pembahasan tentang krisis sering dikaitkan dengan *stakeholder theory*, khususnya periode pra krisis, dimana hubungan yang baik dengan *stakeholder* perlu dibangun untuk meminimalkan dampak krisis. Teori *stakeholder* dalam manajemen komunikasi krisis menekankan pentingnya membangun *ongoing positive communication relationship* dengan *stakeholder*. Seperti dikemukakan oleh Ulmer: *Crisis managers should remember that pre crisis communication has a significant impact on post crisis communications....Everyday communication and relationship building with internal and external stakeholder can be seen as an important part of crisis preparation* (Ulmer, 2001: 590-615).

Stakeholder theory juga membedakan antara *primary stakeholders* dan *secondary stakeholders* (Ulmer, 2001: 590-615). *Primary stakeholder* adalah kelompok yang secara langsung dipengaruhi oleh keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kelompok ini mencakup karyawan dan komunitas-komunitas dalam masyarakat yang menjadi bagian dari tanggung jawab sosial organisasi. Karyawan

berpotensi untuk mendukung organisasi pada masa krisis, karena organisasi yang tetap solid pada masa krisis menjadi dukungan yang signifikan dalam membantu organisasi untuk mengatasi masalah. Sementara komunitas yang menjadi bagian dari aktivitas sosial organisasi dan mendapatkan manfaat dari aktivitas sosial tersebut merupakan pendukung potensial bagi organisasi di masa krisis. Sedangkan *secondary stakeholder* adalah mencakup pelanggan dan media. Pelanggan sesungguhnya orang yang sudah memutuskan untuk memilih bahkan loyal terhadap produk dari organisasi, sehingga orientasi membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan menjadi penting. Komunikasi dua arah yang menekankan pentingnya keterbukaan dalam menerima dan merespon masukan dan kritik dari pelanggan adalah faktor penting dalam membina hubungan jangka panjang. Pada saat organisasi dilanda krisis, dukungan pelanggan yang loyal akan membantu membangun kembali citra organisasi.

Demikian pula dengan media massa, seperti telah diketahui bahwa media ampuh dalam membentuk opini publik. Oleh karena itu *mutual understanding* antara organisasi dengan media menjadi penting. Organisasi yang bersikap terbuka dan jujur terhadap media cenderung memperoleh perlakuan yang adil pula dari media ketika organisasi dilanda krisis.

2. Komunikasi Tahap Krisis

Ketika krisis terjadi dan sudah terpapar di media massa dan diketahui oleh masyarakat, maka pada masa ini biasanya terjadi kesimpang siuran isu yang seringkali menambah buruk situasi krisis. Kondisi ini dikenal dengan nama *information gap*, dimana banyak pihak yang memberikan komentar dan analisis penyebab dan dampak krisis yang diekspos melalui media massa. Jika pada masa ini organisasi tidak cepat tanggap dalam mengendalikan situasi dan pihak media mencari bukti dan

fakta dari nara sumber yang belum tentu tepat, maka krisis akan berkembang semakin parah. Oleh karena itu komunikasi pada tahap krisis memerlukan *crisis communication plan* yang menjadi bagian dari aktivitas *crisis management team*. Penanganan krisis melibatkan banyak aspek dan divisi dalam perusahaan. Mengenai aktivitas komunikasi dan manajemen pengelolaan krisis, Andre A. Hardjana dalam Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia, menyatakan bahwa (Hardjana, 1998):

“Krisis manajemen tidak berarti memiliki buku pedoman, melainkan memiliki pemikiran awal untuk menghadapi apa yang tidak terduga dengan respon yang cepat dan efektif. Jadi yang dibutuhkan bukan buku pedoman yang rinci dan kaku untuk mendorong pemikiran dan tindakan birokratis, melainkan petunjuk atau pedoman garis besar (*guidelines*) seperti siapa yang dapat berhubungan dengan media massa, apa yang membutuhkan izin dan persetujuan manajemen puncak, dan siapa yang harus membela perusahaan saat menghadapi krisis. Semuanya itu membutuhkan sistem komunikasi yang dibangun atas dasar kepercayaan dan pendelegasian sebanyak mungkin dalam proses perencanaan, informasi yang dibutuhkan mendapat perhatian sewajarnya.”

Penanggung jawab komunikasi dalam organisasi yang biasanya berada dibawah divisi *Public Relations* atau *Corporate Communication* akan menyiapkan *crisis communication plan* yang diperlukan sebagai panduan untuk mengomunikasikan tindakan-tindakan perusahaan kepada para *stakeholder*. Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa suatu krisis seringkali melibatkan banyak *stakeholder*. Sementara

setiap *stakeholder* memiliki karakteristik dan ekspektasi yang berbeda-beda mengenai cara perusahaan menangani krisis. Mengenai pentingnya komunikasi dalam penanganan krisis, Ucelli (2002) menyatakan bahwa:

“What you say during a crisis and how you say it, largely determines how the public will judge what you do. And how a company responds to a crisis (and how fast) is crucial to achieving a positive outcome, and avoiding a disastrous one. It may seem unfair, but a corporation’s reputation typically built up over years or even decades might be shredded in the time it takes to say “no comment.””

Secara umum, PR dalam perusahaan berfungsi sebagai *boundary spanners* yaitu seseorang yang secara berkala berinteraksi dengan lingkungan organisasi, mengumpulkan, menyeleksi informasi yang disampaikan kepada lingkungan baik eksternal maupun internal dan sebaliknya mengolah informasi yang datang dari lingkungan sekitar untuk disampaikan kepada para pengambil keputusan dalam perusahaan (Grunig, 1992). Tugas PR sebagai *boundary spanners* ini memiliki andil besar ketika perusahaan dihadapkan dengan krisis, seperti diungkapkan oleh White dan Dozier dalam Grunig (1992):

*“Dominant coalitions pay greater attention to information from boundary spanners under conditions of environment of turbulence, because decision makers are less certain as to which information to attend to and which information to ignore as they manage the organization’s response to rapid environmental change.”*s

Dari pernyataan di atas, tampak bahwa PR merupakan ujung tombak bagi perusahaan yang menjadi tumpuan perusahaan, khususnya dalam menyiapkan dan melaksanakan strategi

komunikasi guna menghadapi berbagai pertanyaan, kritik, saran, hingga hujatan dan cacikan dari berbagai pihak.

Studi-studi tentang komunikasi krisis menjabarkan berbagai strategi komunikasi untuk memperbaiki citra dan mengembalikan reputasi. Allen dan Caillouet (1994) mengaji konsep-konsep *impression management* dalam strategi komunikasi krisis. Sementara Benoit (1992) lebih menekankan pada pendekatan interpersonal dalam berkomunikasi dengan stakeholder yang terkait krisis (Coombs, 2007:169). Coombs mengelompokkan strategi komunikasi krisis menjadi lima bagian, yaitu: *nonexistence strategy, distance strategy, ingratiation strategy, mortification strategy* dan *suffering strategy*. Studi yang dilakukan oleh Nina Handoko Widodo mengaji krisis dengan menggunakan pendekatan interpretative approach dengan menggali sejauh mana penerapan teori-teori komunikasi krisis berlaku pada tataran praktis. (Widodo: 2007).

a. *Nonexistence Strategy*

Inti dari strategi ini adalah bagaimana membuat kesan bahwa seolah-olah tidak terjadi krisis dalam organisasi. Sehingga komunikasi yang dilakukan adalah dalam bentuk penyangkalan bahwa krisis tidak terjadi. Adapun taktik dari strategi ini adalah; *denial* – penyangkalan bahwa krisis tidak terjadi, *clarification* – pengembangan dari taktik denial untuk mengklarifikasi bahwa krisis tidak terjadi, *attack-menyerang* pihak-pihak yang menyatakan atau mencoba membuktikan krisis yang terjadi dan *intimidation* – bentuk penyangkalan yang paling keras dengan menekankan pada ancaman dalam bentuk tuntutan hukum dan kekerasan fisik pada pihak-pihak yang mencoba membuktikan krisis.

b. *Distance Strategy*

Strategi komunikasi yang dilakukan adalah mengakui bahwa krisis memang terjadi namun sekaligus mengambil

jarak untuk melemahkan hubungan atau pengasosiasian antara organisasi dengan krisis. *Aknowledge the crisis and serve to create public acceptance of the crisis while weakening the linkage between the crisis and the organization. The crisis becomes acceptable to the publics and minimal negative feelings are transferred to the organization. If the link is weak, the negatives attached to the crisis will have a reduced chance of tarnishing the organization's image.* Strategi ini terdiri dari dua taktik yaitu; *excuse* – organisasi agnisasi berusaha meminimalkan tanggung jawab organisasi dengan memberikan alasan bahwa organisasi tidak bermaksud menyebabkan krisis itu terjadi atau berusaha mencari kambing hitam atas terjadinya krisis. Taktik berikutnya adalah, *justification* – organisasi berusaha mendapat pembenaran atas terjadinya krisis dan berusaha mengedepankan bahwa dampak krisis tidak terlalu signifikan dan dapat segera diatasi (Coombs, 2007: 222).

c. *Ingratiation Strategy*

Inti dari strategi ini adalah bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan dapat membantu organisasi dengan menghubungkan organisasi dengan hal-hal yang kemungkinan dinilai positif oleh masyarakat. Strategi ini terdiri dari tiga taktik yaitu; *bolstering* – mengingatkan masyarakat akan aktivitas positif organisasi yang sudah dilakukan dan membawa manfaat bagi masyarakat luas, *trancedence* – taktik ini mencoba menempatkan krisis dalam konteks yang lebih besar, untuk menunjukkan bahwa krisis terjadi bukan semata-mata karena kesalahan organisasi tapi juga terkait dengan situasi yang lebih kompleks di luar organisasi yang menyebabkan krisis terjadi. Taktik ketiga adalah *praising others* – taktik ini digunakan untuk menampilkan pihak lain yang sebelum

terjadinya krisis telah mendapat keuntungan atau manfaat dari organisasi. Tujuannya adalah agar pihak lain terkesan mendukung organisasi (Coombs, 2007: 226).

d. *Mortification Strategy*

Strategi komunikasi yang dilakukan adalah untuk mendapatkan maaf dan penerimaan dari *stakeholder*. Strategi ini terdiri dari tiga taktik, yaitu; *remediation* – memberikan kompensasi atas segala kerugian yang ditimbulkan karena krisis, *regret* – menunjukkan permintaan penyesalan dan permintaan maaf serta penyesalan atas terjadinya krisis serta *rectification* – mengedepankan komunikasi yang menjelaskan langkah-langkah penangan krisis dan pencegahan agar dikemudian hari krisis tidak terjadi lagi (Coombs, 2007: 230).

e. *Suffering Strategy*

Strategi komunikasi yang dikedepankan adalah berusaha menunjukkan kepada *stakeholder* bahwa organisasi sangat terpukul dan menderita serta menggambarkan bahwa organisasi merupakan korban dari suatu kesalahan, kejahatan di luar organisasi. Tujuan komunikasi ini adalah untuk mendapatkan simpati dari *stakeholder* (Coombs, 2007: 230).

3. Komunikasi Tahap Pasca Krisis

Perhatian utama komunikasi pasca krisis adalah memastikan bahwa organisasi menindaklanjuti semua yang komitmen dan membangun kembali hubungan positif dengan *stakeholder*. Coombs membagi aktivitas pasca krisis menjadi tiga tahapan yaitu; *crisis tracking*, *cooperation with investigator* dan *follow up*. *Crisis tracking* merupakan upaya organisasi untuk selalu menginformasikan kepada *stakeholder* langkah-langkah penyelesaian krisis. Sementara *cooperation with investigator* diperlukan untuk menjamin

langkah-langkah yang dilakukan untuk mengatasi krisis sesuai dengan komitmen yang disanggupi oleh organisasi. *Follow up* merupakan aktivitas komunikasi organisasi untuk mengembalikan situasi ke masa pra krisis atau situasi normal. Bentuk aktivitas komunikasi yang dilakukan adalah membangun kembali komunikasi dengan *stakeholder* sekaligus menginformasikan langkah-langkah yang dilakukan untuk memulihkan produktivitas organisasi (Coombs, 2007: 231).

Krisis yang terjadi pada organisasi tidak terjadi secara tiba-tiba namun melewati tahapan mulai dari tahap prodromal, tahap akut, tahap kronis hingga tahap resolusi. Dari perspektif PR, setiap tahapan tersebut memerlukan aktivitas komunikasi yang berbeda-beda, yaitu mulai komunikasi tahap pra krisis, komunikasi tahap krisis dan komunikasi tahap pasca krisis. Ketika organisasi mengalami krisis, PR yang memiliki rencana dan aktivitas komunikasi strategis, mulai dari tahap pra krisis hingga tahap pasca krisis maka akan mampu melewati tahapan *prodromal*, *acute*, *chronic* dan *resolution* dengan baik. Dictionary

Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan metode studi kasus. Pada penelitian ini, metode studi kasus digunakan karena relevan dengan situasi krisis yang saat ini menimpa Citibank. Penelitian ini bersifat eksplanatif karena dilakukan untuk memberi gambaran dan menjelaskan tentang mengapa dan bagaimana suatu peristiwa terjadi. Uraian mendalam tentang ucapan, tulisan dan tindakan informan yang terkait dengan kasus Citibank diharapkan mampu menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” kasus penyimpangan wewenang oleh karyawan Citibank ini dapat berkembang menjadi krisis perusahaan

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data primer yang dilakukan

dengan cara, wawancara mendalam yang dilakukan untuk mengumpulkan data atau informasi dari informan dengan cara tatap muka agar mendapat data yang lengkap dan mendalam. Penelitian ini akan lebih menggunakan teknik wawancara tatap muka dengan, Corporate Communication Head Citibank, wartawan media yang melakukan investigasi kasus Citibank, nasabah Citibank dan masyarakat umum. Disamping itu peneliti juga melakukan observasi yang dilakukan dalam bentuk pengamatan terhadap aktivitas jajaran manajemen Citibank dalam merespon krisis yang terjadi di perusahaan tersebut. Peneliti juga melakukan observasi berdasarkan pemberitaan yang muncul di media massa baik media cetak maupun media *online* untuk menganalisis perkembangan kasus Citibank mulai dari awal terjadinya penyalahgunaan wewenang karyawan Citibank, keterkaitan kasus ini dengan *stakeholder* Citibank hingga respon pihak Citibank terhadap krisis yang terjadi. Untuk menunjang data primer, peneliti juga mengumpulkan data sekunder dengan melakukan studi pustaka. Studi pustaka dalam penelitian ini dilakukan dengan mempelajari hasil-hasil penelitian sebelumnya baik yang berasal dari penelitian ilmu manajemen maupun ilmu komunikasi. Disamping itu peneliti juga akan melakukan review dari buku-buku literatur yang relevan dengan penelitian ini

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik non-probabilita dikarenakan kesesuaian dengan konteks penelitian kualitatif. Responden yang dipilih dalam sesi wawancara mendalam penelitian ini dilakukan secara sengaja dengan terlebih dahulu menentukan kriteria-kriteria informan. *Purposive sampling* memungkinkan peneliti untuk menentukan sendiri informan yang menurutnya paling kompeten dan relevan untuk dimintai keterangan. Informan yang dipilih adalah informan yang kriterianya telah dirumuskan terlebih dahulu oleh peneliti, dianggap paling kompeten dalam memberikan informasi dan dapat memberikan gambaran yang kaya sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Informan dipilih dengan karakteristik sebagai berikut:

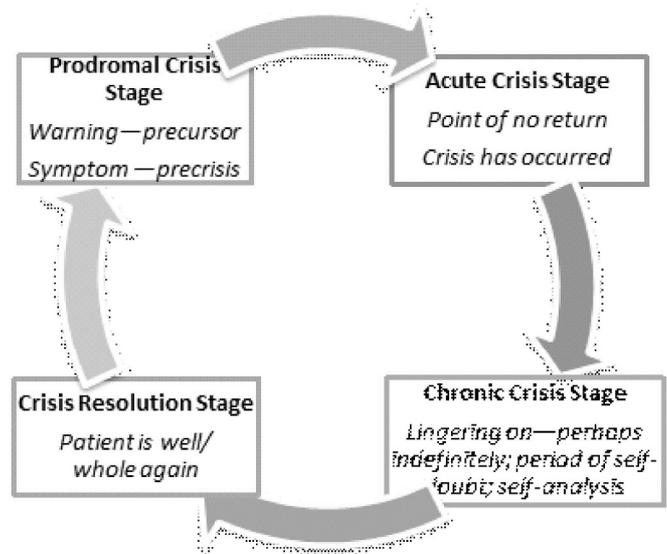
- Karyawan Citibank- Informan adalah karyawan Citibank yang secara tidak langsung terkait dengan krisis di Citibank.
- Pejabat Bank Indonesia - Informan adalah karyawan Bank Indonesia yang memahami prosedur penanganan peristiwa penggelapan dana nasabah Citibank.
- Wartawan Kontan - Informan adalah wartawan yang melakukan investigasi, observasi dan pelaporan dalam bentuk tulisan mengenai perkembangan kasus Citibank .
- Nasabah Citibank - Informan adalah nasabah yang dirugikan atas terjadinya kasus penggelapan dana.
- Bankir Senior Standard Chartered - Informan adalah karyawan bank yang memiliki pengetahuan dan pengalaman memadai untuk menjelaskan seluk beluk kasus Citibank.

Metode Analisis dan Interpretasi Data dimulai dengan menelaah seluruh data yang didapatkan dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dan studi pustaka. Selanjutnya dilakukan reduksi data dengan membuat pengelompokan dan ringkasan dari pernyataan-pernyataan informan. Sedangkan untuk interpretasi data, dilakukan dengan cara membandingkan data dengan kerangka konsep, kemudian digambarkan ulang dengan mendapatkan tambahan data empiris (Sumeryono, 1997). Hasil deskripsi akhir akan memunculkan gambaran secara keseluruhan dari data yang diamati.

Penelitian ini dibatasi hanya pada kasus Citibank sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi untuk kasus yang sama baik pada jenis usaha perbankan maupun jenis usaha yang berbeda. Disamping itu, keterbatasan dalam menggali informasi dari informan, khususnya dari pihak Citibank mengingat beberapa informasi bersifat rahasia karena menyangkut reputasi Citibank.

Hasil dan Pembahasan

Sesuai dengan asumsi teoritis yang telah diuraikan pada tinjauan pustaka, maka tahapan krisis pada Citibank akan mengikuti daur hidup krisis yang dikemukakan oleh Steven Fink. Perspektif PR pada kasus ini akan dianalisis berdasarkan aktivitas komunikasi yang dilakukan Citibank pada tahap pra krisis, tahap krisis dan tahap pasca krisis.



Gambar 2. Tahapan Krisis Citibank

Tahapan Krisis

1. Tahap *Prodromal*

Tahap ini sering disebut sebagai *early warning state*, di mana benih-benih krisis sebenarnya sudah mulai tampak. Kesalahan prosedur yang menjadi kunci bagi kasus ini sudah terjadi bertahun-tahun dan tidak ditindaklanjuti oleh Citibank. Hal ini terjadi karena *top management* Citibank lalai untuk melakukan pengawasan terhadap aktivitas transaksi yang dilakukan pada divisi *Priority Banking*, khususnya terhadap MD, *Senior Relationship Manager* yang sudah bekerja di Citibank lebih dari sepuluh tahun. Mengenai kesalahan prosedur, D staf Citibank mengungkapkan pendapatnya sebagai berikut:

“Ya... memang menurut saya ada kelalaian disini, yang sifatnya bukan pada kesalahan

prosedur, ... tapi lebih kepada *'human error'*. Ya *emang* si MD itu *pinter* mencari dan mempertahankan loyalitas nasabah... *hmmm* apalagi kan *emang gak* gampang *lho dapetin* nasabah-nasabah kakap *gitu*. *Lagian emang* ada tanda tangan nasabahnya kan pada setiap transaksi, dia *nggak malsuin* tandatangan *lho*. Nasabahnya yang percaya *banget* sama dia...*hmm* makanya saya bilang MD itu piawai dalam menelola nasabah....Jadi ya kalau dari aktivitas operasional sehari-hari waktu itu *nggak* ada yang salah prosedurnya. Saya juga *nggak* menyangka sebenarnya akan ada kasus ini, karena secara prosedur Citibank sudah bagus *kok*, jadi kita kerja seperti biasa aja."

Pernyataan D di atas diperkuat dengan pendapat MG bankir senior dari Standard Chartered Bank :

"Di antara bank-bank internasional lainnya, sebenarnya Citibank sudah sangat terkenal dengan sistem dan prosedurnya yang ketat *lho*. *Nggak* berlebihan kalau dibilang Citibank adalah "sekolah" bagi para bankir. *Eemm*..bahkan "lulusan" Citibank selalu menjadi incaran bank-bank lain. Jadi kasus ini sebenarnya lebih karena CEO lengah terhadap aktivitas MD yang memang dikenal sebagai karyawan senior, berprestasi dan mampu mengelola hubungan baik dengan nasabah kalangan atas. Sekali lagi kalau saya bilang ini bukan prosedurnya yang salah, tapi manusianya..ya ini masalah *human error* sebenarnya.."

Kedua pendapat diatas sedikit berbeda dengan pendapat NH, pejabat Bank Indonesia (BI). Menurut NH kasus ini tetap merupakan bagian dari kesalahan prosedur. NH menambahkan bahwa kelalaian bukan hanya pada pihak Citibank, namun juga pada nasabah. Pernyataan NH mengenai hal ini adalah sebagai berikut:

"Kemungkinan besar kesalahan prosedur *emang* udah lama terjadinya ya... Memang betul ada faktor 'manusia' disini..tapi tetep saja artinya si MD menyalahgunakan

wewenangnya yang berarti kesalahan prosedur juga. Sepertinya, *mmm*...adanya prosedur yang diabaikan ini udah lama terjadi di Citibank. Selain itu nasabah kok ya mau *aja* tandatangani blanko kosong yang diajukan oleh MD. Nasabah juga salah dalam hal ini."

Ketika disinggung mengenai sejauh mana peran BI untuk menjalankan fungsi kontrol agar kelalaian Citibank ini tidak berkembang menjadi krisis yang lebih parah, NH menyatakan sebagai berikut:

"BI *nggak* bisa campur tangan sampai masalah yang detil-detil gitu *dong*..Pihak BI dalam hal ini hanya memeriksa laporan rutin dari Citibank dan ya sulit untuk tahu niat buruknya MD sebagai karyawan Citibank.. apalagi memang ada tandatangan asli nasabah pada blanko tersebut". Pihak Citibanknya yang harusnya lebih '*aware*' dengan hal-hal seperti ini."

Kondisi yang tampak tenang dan aktivitas operasional yang lancar pada tahap prodromal ini juga dirasakan oleh nasabah. Hal ini dikemukakan oleh W nasabah *Priority Banking* sebagai berikut:

" *Waduh*..saya *mah* justru awalnya *nggak tau* kalau ada isu-isu itu... Transaksi saya ketika itu lancar-lancar aja. Selama ini saya sudah percaya *sama* Citibank ..apalagi saya sudah 35 tahun jadi nasabah ..dan aman-aman aja *tuh*..Saya tahunya isu itu malah pas baca Koran."

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para informan dapat disimpulkan bahwa proses transaksi yang tampak berjalan normal ketika itu membuat lengah tidak hanya *top management* Citibank namun juga nasabah yang menaruh kepercayaan tinggi pada Citibank, mengingat nasabah *Priority Banking* ini memercayakan uangnya dalam jumlah yang besar. Kesalahan prosedur yang terjadi dalam hal ini lebih kepada kelalaian *top management* yang tidak secara seksama mengontrol aktivitas karyawan dan bukan pada kesalahan peraturan atau sistem (*standard operational procedure*) Citibank.

2. Tahap *Acute*

Tahap *Acute* ditandai dengan mulai merebaknya isu mengenai adanya ketidakberesan dalam tubuh Citibank. Isu mulai berkembang ketika salah seorang nasabah melaporkan kecurigaannya pada polisi atas kegagalan transaksi yang tertera pada rekeningnya. Ketika media massa telah menginformasikan sebuah kejadian yang berpotensi merugikan masyarakat, maka dengan cepat berita tersebut akan tersebar luas. Demikian juga halnya dengan kasus Citibank. Media massa memiliki kekuatan yang besar dalam membentuk opini publik. Mengenai apa yang dilakukan pihak media mengenai kasus ini, peneliti mewawancarai LS, seorang wartawan dari tabloid ekonomi, Kontan, sebagai berikut:

“Saya tahu kasus ini pertamakali dari polisi. *Sebenarnya* sih saya *pengen* sekali bisa *dapet* informasi dari sumber utama, yaitu *public relations* (PR) nya Citibank atau CEO-CEOnya..tapi susah *bener*...ditelpon *gak* diangkat, di sms juga *nggak dibales*...Mereka cuma mau kasih informasi resmi waktu bikin konferensi pers.. jadinya ...yaaa.. saya cari informasi dari pihak terkait lainnya, yaitu BI, polisi, rekan sesama wartawan dan ketika ada dengar pendapat di DPR. Tapi bank sebesar Citibank *gak* bakalanlah kehabisan dana untuk *ngembaliin* uang nasabah.”

Kesan tertutup diperoleh wartawan khususnya dari pejabat Corporate Communication (CC) Citibank yang diharapkan selalu siap memberikan informasi terbaru mengenai perkembangan kasus Citibank. CC Citibank cenderung sangat berhati-hati dalam memberikan informasi tentang kasus ini. Informasi lebih banyak diberikan oleh beberapa CEO Citibank daripada PR Citibank. Tampaknya CC Citibank cenderung untuk bekerja di “belakang layar” dengan cara memberi arahan kepada para CEO mengenai informasi apa yang harus disampaikan dan bagaimana menghadapi pertanyaan wartawan.

BI sebagai bank sentral juga mengaku terkejut mendapat laporan polisi atas kasus ini, seperti dinyatakan oleh NH sebagai berikut:

“Waktu kita dapat laporan langsung kita panggil CEO-CEOnya”. Banyak juga tuduhan terutama dari pers ya yang bilang BI lalai atau mau melindungi Citibank, karena ada kepentingan politik Amerika. *Nggaklah* yang begitu-begitu, buktinya BI kan langsung kasih sanksi ke Citibank dan media ekspos itu. Dan *emm*..saya pribadi yakin Citibank akan patuh karena ini bagian dari Citibank mempengaruhi reputasinya kan.”

Bagaimana reaksi nasabah ketika kasus ini terjadi diungkapkan dalam wawancara dengan W nasabah Citibank.

“Tentang kasus ini saya sudah dihubungi Citibank, tapi seingat saya *nggak* ada yang dari divisi CC ya..Tapi saya percaya kok dengan Citibank pasti akan membereskan masalah ini, kalau *nggak* reputasi yang dibangun puluhan tahun bisa hancur.”

Sedangkan MG dari Standard Chartered juga meyakini bahwa Citibank akan menangani masalah ini secara profesional, walaupun bank-bank lain menjadi ikut resah dengan kasus ini, seperti dinyatakan MG sebagai berikut:

“Kalang kabut di Citibank *sih udah* pasti ya....terutama CEO-CEOnya..selain mesti menangani pertanyaan wartawan dan nasabah, yang *gak kalah* pentingnya adalah menenangkan karyawan.”

Mengenai kondisi internal pada tahap *acute*, D karyawan Citibank menyatakan bahwa informasi mengenai kasus ini diketahui media massa dan langsung menjadi bahan pembicaraan diantara para karyawan. Seperti diungkapkan oleh D sebagai berikut:

“Awalnya saya tahu kejadian ini dari desas desus antar *temen* di kantor..Terus terang saya kaget, temen-temen juga gitu, bahwa ini bisa terjadi. Tapi mengenai oknumnya si MD justru saya tahu dari media. Memang setelah ekspos di media massa, langsung ada *meeting* dengan atasan saya. Beliau

jelasin duduk perkaranya...bahwa MD Senior *Relationship Manager* yang *bobolin* dana nasabah, besar *banget* lagi jumlahnya. Ini kasus fraud yang berimbas pada seluruh karyawan...karena pasti akan ada pemeriksaan ketat dari Bagian *Compliance*."

Dari pernyataan kelima informan tersebut, tampak bahwa kasus ini sangat mengejutkan bagi seluruh informan bahwa bank sekaliber Citibank bisa kebobolan oleh karyawannya sendiri. Walaupun demikian informan dengan alasannya masing-masing optimis bahwa Citibank bisa segera menyelesaikan masalah ini.

3. Tahap *Chronic*

Tahap ini adalah tahap dimana perusahaan yang terkena krisis sudah menentukan langkah-langkah penanganan krisis. Sanksi yang diberikan BI adalah, larangan menerima nasabah *Priority Banking* dan kartu kredit *Gold* dan *Platinum* selama dua tahun serta harus mengganti kerugian dana nasabah yang digelapkan karyawannya. Selain itu baik CEO maupun karyawan yang terlibat harus diberhentikan atau dimutasikan. Selama beberapa waktu BI juga akan menurunkan timnya untuk memeriksa semua transaksi yang terjadi di Citibank. Mengenai sanksi dari BI, NH karyawan BI menyatakan:

"Citibank menerima semua sanksi yang dikenakan,..dan ya *emang* harus terima mau apalagi. Catatan saya sih, dalam proses ini Citibank cukup kooperatif ya..dalam arti semua data yang diminta BI diberikan dan karyawan Citibank juga mendukung proses pemeriksaan ini."

Menanggapi hal ini, W nasabah Citibank, yakin bahwa Citibank akan memproses kasus ini dengan baik dan dananya akan kembali. Namun demikian tetap ada penurunan tingkat kepercayaan nasabah. Hal ini tampak dari pernyataan W sebagai berikut:

"Kalau sudah kembali sepertinya saya juga akan *pindahin* juga *sih* dana saya. Bukannya apa-apa takut juga kan kalau kejadian lagi *gimana?*"

Sementara MG, bankir senior Standard Charter menyatakan bahwa kesalahan tidak bisa sepenuhnya ditimpakan pada Citibank, seperti pernyataannya berikut ini:

"Pimpinan memang salah ya karena tutup mata ya sama beberapa prosedur yang dilanggar MD, mengingat prestasinya dan mencari dan mengelola hubungan dengan para nasabah *Priority Banking* sangat baik selama ini...*Hmm* tapi kan nasabah juga salah *banget* menurut saya, karena ya itu..kok mau aja tandatangani blanko kosong."

Mencermati berbagai pendapat yang berkembang seputar kasus ini, pihak Citibank mencoba untuk bersikap bijaksana. Melalui pernyataan para CEO dan CC di media massa, Citibank mengakui kesalahannya, meminta maaf atas keteledoran dalam pengawasan karyawan serta menerima sanksi BI. Peran CC juga lebih terlihat pada tahap *chronic* ini.

Langkah ini penting untuk meredam berkembangnya isu dalam bentuk yang lebih kompleks. Setelah pernyataan ini, isu tentang Citibank memang tetap menjadi topik bahasan yang hangat namun jika dicermati lebih jauh isu agak bergeser kepada sosok MD, karyawan Citibank yang menjadi tersangka. Mengenai hal ini LS, wartawan Kontan menyatakan:

"*Kok* saya curiga ya... PR Citibank diem-diem menggunakan jasa *media strategist* untuk menggeser isu, dari masalah kejahatan perbankan menjadi masalah pribadi MD. Coba aja perhatiin deh...kan media-media pada asyik bahas kehidupan pribadinya MD yang memang sensasional. Lama-lama orang jadi lihat kisah si MD lebih menarik dari kasus Citibanknya. Dia (MD) jadi *kayak* dikorbanin sama Citibank" dan sukses *tuh* Citibank."

Memang isu yang justru berkembang pada tahap ini adalah justru mengenai kehidupan pribadi MD, seperti kekayaannya, suaminya yang berusia jauh lebih muda dan kemolekan tubuhnya. Hingga kini berita seputar kehidupan pribadi MD masih menjadi perhatian publik.

4. Tahap *Resolution*

Tahap *resolution* adalah tahap pemulihan, setelah badai krisis berlalu dan perusahaan menjalankan seluruh konsekuensi akibat krisis. Reputasi perusahaan yang dapat melewati krisis dengan baik, seringkali justru meningkat, seperti yang terjadi pada kasus obat Tylenol. Kemampuan Johnson and Johnson mengatasi krisis obat Tylenol justru mengangkat nama perusahaan Johnson and Johnson. Sebaliknya, perusahaan yang tidak dapat bertahan dalam kondisi yang paling ekstrim, akan memuai kebangkrutan. Hal ini terjadi pada Adam Air sejalan dengan kecelakaan pesawat Adam air beberapa kali dan manajemen perusahaan yang buruk, berujung pada ditutupnya perusahaan ini.

Hingga saat ini, kasus penggelapan dana nasabah yang menimpa Citibank belum sepenuhnya tuntas. Intensitas pemberitaan mengenai kasus ini di media massa, walaupun sudah menurun, namun tidak berarti hilang sama sekali. Tampaknya pernyataan manajemen Citibank atas pengakuan kesalahan, permohonan maaf dan menerima segala sanksi serta konsekuensi yang harus dijalankan, mampu mengurangi intensitas berita tentang Citibank.

Selain itu, krisis ini tidak sepenuhnya menggoyahkan reputasi Citibank. Kepercayaan nasabah terhadap Citibank tetap baik. Tampaknya mengenai hal ini, NH karyawan BI menyatakan:

“Sejauh pemantauan saya terhadap kasus ini, saya *nggak* lihat adanya *rush*. *Nggak* banyak nasabah yang narik dananya dari Citibank. Aktivitas operasional Citibank yang terkait dengan pelayanan nasabah *nggak* terganggu. Bagaimanapun Citibank *emmm...* adalah salah satu bank internasional yang punya standar operasional terbaik *kok...* Jadi ketika terjadi hal-hal seperti ini, saya yakin Citibank sudah punya prosedur untuk mengatasi hal ini, baik eksternal maupun internal. Kalau saya melihatnya...selama Citibank mampu menunjukkan itikad baik untuk *nyelesain* ini,

maka dalam beberapa waktu kedepan kepercayaan nasabah terhadap Citibank pulih kembali.”

Sedangkan W, nasabah Citibank, walaupun percaya Citibank mampu menyelesaikan kasus ini, namun akan lebih berhati-hati lagi dalam melakukan transaksi dengan Citibank.

“Saya sekarang lagi mempertimbangkan apakah akan menarik seluruh dana saya di Citibank atau *nggak..ya*. Tapi sebagai bank besar dengan reputasi internasional saya yakin, Citibank bisa menyelesaikan masalahnya.”

Sejalan dengan pernyataan W, mengenai kepercayaan nasabah, LS wartawan Kontan memiliki pandangan sebagai berikut:

“Kalau menurut saya pastilah nasabah *mikir-mikir* untuk *tetep simpen* duitnya di Citibank...walaupun Citibank itu bank besar *yah..Tapi*, kalau secara finansial *emang sih..Citibank tetep kuat..kan dia banyak duit* karena duitnya nasabah yang *diputerin* di situ selain di Indonesia juga masih banyak.”

Sementara MG, dari Standard Chartered yakin bahwa krisis ini akan cepat berlalu.

“Mengingat reputasi Citibank yang udah dibangun puluhan tahun..kejadian ini *gak* pengaruh banyak *deh* sama *performance* Citibank, khususnya di mata nasabah dan *stakeholder* lainnya. Nah biasanya yang *diteken* justru CEO-CEO-nya yang *bikin* salah. Yang namanya mutasi di bank multinasional sekelas Citibank sama aja dengan pengucilan. Mereka *tetep* dipekerjakan tapi wewenangnya makin lama makin dikurangi sampai merasa gak enak hati ..nah lama-lama mengundurkan diri *deh*, tanpa harus diberhentikan... *hehehe*.”

Seperti dinyatakan MG, dampak krisis ini memang dirasakan oleh D, karyawan Citibank.

“Sejak kejadian ini, situasi kerja di kantor memang beda karena audit ketat *banget*. Audit bukan hanya dari internal Citibank, tapi juga dari BI. Walaupun kita kerja seperti

biasa...yah tapi jadi lebih was was aja,,,takut bikin salah..hehe. Tapi kalau nasabah kita sih tenang-tenang aja. Bahkan beberapa dari mereka justru simpati sama kejadian ini.”

Sesuai dengan teori yang dijelaskan oleh Fink, maka pada tahap ini biasanya terdapat residu krisis, yang jika tidak ditangani dengan baik dapat berpotensi menimbulkan krisis, baik mengenai isu yang sama maupun berkembang menjadi isu yang berbeda, Pada kasus Citibank setelah hampir satu tahun berlalu, belakangan ini muncul berita di media massa mengenai ketidakpuasan salah satu nasabah, yaitu MK yang merasa kecewa dengan prosedur pengembalian dana nasabah.

Kasus Citibank dalam Perspektif *Public Relations*

Analisis kasus Citibank dari perspektif PR akan dilakukan dalam tiga tahapan yaitu komunikasi tahap pra krisis, komunikasi tahap krisis dan komunikasi tahap pasca krisis, berdasarkan tahapan perkembangan krisis yang sudah diuraikan di atas.

1. Komunikasi tahap Pra Krisis

Tahap prakrisis adalah tahap sebelum krisis terjadi. Tahap prodromal yang dijelaskan diatas adalah tahap prakrisis. Inti dari komunikasi pra krisis adalah bagaimana manajemen Citibank berkomunikasi dengan para *stakeholder* sebelum krisis untuk membangun citra positif dan kredibilitas. Komunikasi yang baik sebelum krisis berlangsung akan menghasilkan hubungan yang baik pula dengan para *stakeholder*, di mana mereka yang memiliki kepentingan pribadi dengan organisasi dapat menjadi suatu *network of support* yang bisa diandalkan untuk memberi dukungan pada saat organisasi dilanda krisis dan sebaliknya (Ulmer, 2001: 593).

Dari hasil wawancara dengan para *stakeholder* yaitu nasabah, pejabat BI, wartawan, karyawan dan *banker* senior Standard Chartered, maka hubungan dengan *stakeholder* sebelum terjadinya krisis adalah

baik, kecuali hubungan dengan media. Seperti diungkapkan oleh L wartawan Kontan sebagai berikut:

“Citibank kalau ada maunya *aja mau* komunikasi sama kita..*emm* misalnya mereka mau meluncurkan program baru ..baru *deh* hubungin wartawan..Tapi kalau kita yang perlu ..susah *banget* kontaknya. Saya sms *gak dibales*..kalaupun *dibales* jawabannya singkat-singkat. ..apalagi kalau permasalahannya sensitif..pasti nggak direspon. *Udah gitu* seringkali maunya langsung berhubungan dengan pemred (pemimpin redaksi)..Wartawan *gak dianggep*..padahal kita ini juga bagian dari grup Kompas Gramedia.”

James Grunig, seorang pakar PR mengemukakan bahwa idealnya komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan stakeholdernya adalah komunikasi simetris dua arah, di mana organisasi mengembangkan *mutually beneficial relationship* (Grunig, 1992: 124). Pernyataan LS di atas menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi antara Citibank dengan pihak media cenderung bersifat satu arah, di mana Citibank melakukan komunikasi intensif dengan media sejauh menyangkut kepentingan perusahaan untuk menginformasikan program-programnya. Perusahaan sekaliber Citibank yang memiliki reputasi internasional seharusnya mengelola dengan baik relasi medianya, mengingat media memiliki kemampuan untuk membentuk opini publik. Media merupakan *stakeholder* penting bagi organisasi karena media memerlukan informasi dan sebaliknya organisasi memerlukan media untuk berkomunikasi dengan masyarakat. Membina hubungan yang baik dan konsisten dengan media sesungguhnya dapat membantu organisasi untuk mendapatkan dukungan pada masa krisis.

Teori *stakeholder* dalam manajemen komunikasi krisis menekankan pentingnya membangun *ongoing positive communication relationship* dengan para *stakeholder* organisasi. Organisasi yang bersifat terbuka dan jujur dengan media sejak sebelum dilanda

krisis, cenderung memperoleh perlakuan yang adil dari media selama krisis (Freeman dalam Ulmer, 2001 :593). Judul berita, isi berita dan ulasan-ulasan mengenai kasus Citibank baik di media cetak, elektronik maupun internet cenderung menyudutkan Citibank dan kurang mengekspos langkah-langkah penanganan krisis yang dilakukan Citibank secara rinci. Hal ini tampaknya ada hubungannya dengan kurang optimalnya Citibank menjalin hubungan yang baik dengan media.

Walaupun demikian beberapa aktivitas lain yang dilakukan Citibank untuk meningkatkan citra sedikit banyak cukup membantu Citibank dalam mempertahankan reputasinya. Hubungan dengan *stakeholder* dalam rangka meningkatkan citra yang dilakukan oleh Citibank sejak sebelum krisis adalah sebagai berikut:

- a. Membina Relasi dengan komunitas melalui kegiatan CitiPeka.

CitiPeka adalah kegiatan *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan Citibank. Peka merupakan akronim dari Peduli dan Berkarya. Peka meliputi beberapa bidang yaitu: edukasi, termasuk edukasi pengelolaan keuangan untuk masyarakat, kewirausahaan untuk generasi muda dan berbagai kegiatan sosial yang melibatkan karyawan Citibank. Frekuensi liputan mengenai aktivitas CitiPeka cukup tinggi dan banyak mendapatkan respon positif dari berbagai pihak.

- b. Secara konsisten menginformasikan komitmen dan pencapaian prestasi Citibank melalui berbagai media agar diketahui secara luas oleh masyarakat.
- c. Responsif dalam memberikan jawaban terhadap keluhan nasabah ataupun pihak lain terkait aktivitas Citibank, yang diekspos melalui media.

Beberapa kegiatan di atas khususnya yang terkait dengan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan menurut Heath (1997) merupakan *critical communication relationship* yang penting pada masa pra krisis. *Organization should focus on building mutually beneficial*

relationships with stakeholders and focus on an appropriate sense of corporate responsibility in their pre crisis communication (Heath, 2002: 290-293).

Aktivitas CitiPeka mendapat dukungan dari banyak *stakeholder* seperti Lembaga Swadaya Masyarakat Yayasan Visi Anak bangsa, Universitas Indonesia, kelompok-kelompok Usaha Kecil dan Menengah hingga pelajar, mahasiswa dan ibu rumah tangga. Dukungan yang sudah terbina pada masa pra krisis ini diharapkan dapat menjadi salah satu strategi Citibank untuk mempertahankan reputasinya di masa krisis.

2. Komunikasi Tahap Krisis

Ketika media massa sudah mengekspos isu penggelapan dana nasabah oleh karyawan Citibank dan mendapatkan respon dari berbagai pihak, maka aktivitas komunikasi untuk mengatasi kesimpang siuran isu harus segera dilakukan demi mencegah isu berkembang liar dan eskalasi krisis semakin parah. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, *ongoing positive communication relationship* merupakan "investasi" berharga bagi perusahaan. Sementara hubungan Citibank dengan media massa yang cenderung bersifat satu arah sebelum masa krisis menuai hasil berupa kecaman yang tajam dan bertubi-tubi di media massa. "*Trial by the media*" merupakan bagian paling kritis dalam masa krisis, seperti dinyatakan oleh Lerbinger sebagai berikut: *During every major crisis, an organization must endure a trial by the media. Because they serve as society's designators of a crisis, their judgment of a particular event affects how an organization and its management are perceived by the public* (Lerbinger, 1997: 31).

Sebenarnya TS Chief Country Officer yang menggantikan SM dan DA Corporate Communication Director, sudah cukup terbuka menjelaskan kasus yang sesungguhnya dan langkah-langkah penanganannya, namun harapan wartawan lebih dari sekedar informasi formal. Wartawan ingin diberi kesempatan lebih banyak untuk wawancara demi mendapatkan *news value*. Sementara pihak Citibank tetap

harus berhati-hati dalam memberi informasi demi melindungi kepentingan perusahaan. Kesenjangan kepentingan antara humas perusahaan dengan wartawan media massa memang kerap kali terjadi. Kurangnya informasi yang diperoleh wartawan mendorong mereka untuk mencari informasi terkait kasus ini dari pihak lain, seperti pihak BI, nasabah, rekan sesama wartawan atau hasi dengar pendapat yang digelar DPR selama beberapa kali.

Hal ini sebenarnya dapat memberi implikasi buruk bagi Citibank. Informasi tambahan yang diperoleh dari pihak lain yang belum tentu dapat dibuktikan kebenarannya jika dibiarkan dapat berpotensi memperburuk krisis atau munculnya isu-isu baru. Fakta-fakta yang belum tentu benar yang diberitakan melalui media massa akan melekat di benak masyarakat dan pada gilirannya akan membentuk opini publik yang negative *Information gap* ini tentunya harus segera dikendalikan agar opini yang terbentuk terhadap perusahaan tidak terlalu merusak citra perusahaan. Mengenai *information gap*, Lerbinger menyatakan: *Because every crisis creates an information gap, an organization has a better chance of affecting news coverage when it speedily fills the void. Silence by an affected organization works against it because the media and the public believe it has something to hide* (Lerbinger, 1997: 48).

Beberapa isu yang berkembang seputar kasus ini adalah bahwa nasabah kelas kakap yang menjadi korban adalah para pejabat dan pengusaha yang dibantu MD melakukan *money laundering* dan kehidupan pribadi MD mantan karyawan Citibank yang dipecat karena menjadi dalang penggelapan dana nasabah. Temuan menarik sebenarnya justru terlihat pada komunikasi tahap krisis ini. Lerbinger menyatakan bahwa *information gap* harus dihindari. Terlalu lama membiarkan isu yang berkembang simpang siur akan memperparah krisis. Namun pada kasus Citibank, *information gap* yang menyebabkan isu berkembang secara tidak langsung menguntungkan Citibank. Isu kelalaian Citibank bergeser ke isu mengenai

pribadi MD. Terlepas dari sengaja atau tidak sengaja, ekspos yang gencar mengenai kehidupan pribadi MD secara tidak langsung menguntungkan Citibank. Apalagi MD sudah dipecat dari Citibank, sehingga akan lebih besar kemungkinan, masyarakat tidak terlalu mengaitkan MD dengan Citibank.

Dugaan adanya upaya Citibank untuk menggeser isu mungkin saja benar, seperti yang diungkapkan oleh LS, wartawan Kontan. Dalam menangani krisis, terdapat beberapa strategi komunikasi krisis yang digunakan untuk menggiring persepsi masyarakat agar citra perusahaan tidak terlalu terpuruk. Jika pengalihan isu ini merupakan salah satu strategi komunikasi penanganan krisis, maka sesuai penjelasan Coombs yang menelaah strategi komunikasi krisis, maka strategi yang digunakan Citibank adalah *Distance Strategy*. Inti dari strategi ini adalah mengakui terjadinya krisis dalam organisasi namun sekaligus mengambil jarak untuk melemahkan hubungan atau pengasosiasian antara organisasi dengan krisis tersebut. Taktik yang digunakan pada strategi ini adalah taktik *Excuse*, di mana organisasi berusaha meminimalkan tanggung jawab atas terjadinya krisis dan mencari kambing hitam atau menimpakan kesalahan pada pihak lain. Atas tereksposnya MD yang notabene sudah bukan karyawan Citibank, pihak Citibank cenderung diam dan lebih banyak berkomentar bahwa MD bukan lagi karyawan Citibank, bahkan pihak Citibank menggugat MD di pengadilan untuk menggantikan kerugian yang disebabkan. Apalagi sosok dan kehidupan pribadi MD memang sensasional, sehingga perhatian masyarakat beralih pada beragam gosip seputar MD. Dalam wawancara yang dilakukan dengan beberapa media massa, DA juga mencoba memberi jarak antara Citibank dengan krisis ini dengan menghimbau nasabah agar lebih berhati-hati dalam melakukan transaksi perbankan dan tidak ceroboh menandatangani blanko kosong.

Strategi komunikasi lain yang digunakan Citibank adalah *Mortification Strategy*, yaitu upaya untuk mendapatkan maaf dari masyarakat

dan menciptakan penerimaan atas krisis yang terjadi. CCO dan CCD Citibank, TS dan DA sejak awal terjadinya krisis sudah mengakui kelalaian Citibank, menyatakan permohonan maaf dan berjanji akan patuh pada sanksi yang diberikan oleh BI. Strategi ini cukup ampuh untuk meredakan kecaman terhadap Citibank. Citibank juga memasang iklan permohonan maaf setengah halaman di harian Kompas dengan headline “Komitmen Kami Untuk Indonesia” yang intinya merupakan permintaan maaf kepada nasabah dan masyarakat serta komitmen untuk mengatasi kerugian yang ditimbulkan akibat kelalaian Citibank. Walaupun berita miring tentang Citibank tetap ada di media masa namun pasca pergantian pimpinan dan pernyataan kesanggupan manajemen Citibank untuk memenuhi sanksi BI, cukup mengurangi intensitas pemberitaan tentang kasus ini. Apalagi gencarnya sorotan media massa pada MD, paling tidak dapat memberikan ruang bagi Citibank untuk menyusun strategi komunikasi pasca krisis.

3. Komunikasi Tahap Pasca Krisis

Perhatian utama komunikasi pasca krisis adalah memastikan organisasi menindak lanjuti *goodwill* atau niat baik untuk memperbaiki kesalahan atau mengganti kerugian para *stakeholder*. Komunikasi pasca krisis juga harus tetap dilakuakn agar kepercayaan *stakeholder* pulih kembali. Walaupun perhatian masyarakat terhadap kasus Citibank sudah menurun seiring dengan berjalannya waktu dan komitmen yang ditunjukkan manajemen Ciibank untuk patuh terhadap sanksi BI, hingga saat ini, imbas krisis Citibank belum sepenuhnya tuntas, baik yang terkait dengan pengembalian dana nasabah, gugatan terhadap MD dan menurunnya laba Citibank akibat dari sanksi BI. Coombs (2007) membagi aktivitas pasca krisis menjadi tiga bagian, yaitu: *crisis tracking*, *cooperation with investigations* dan *follow up communication*. *Crisis tracking* dan *cooperation with investigation* diperlukan untuk memonitor langkah-langkah perbaikan yang dilakukan untuk menjamin pemulihan krisis berjalan lancar, sedangkan *follow up* merupakan upaya komunikasi untuk mengembalikan kepercayaan

stakeholder terhadap organisasi. Komunikasi pasca krisis yang terkait dengan ketiga aktivitas tersebut dapat dilihat dari upaya manajemen Citibank untuk terus menginformasikan kesungguhannya dalam melaksanakan sanksi BI dengan segala konsekuensinya. Adapun berita yang muncul seputar komitmen Citibank untuk memperbaiki kesalahannya adalah, menjamin pengembalian dana nasabah, menjamin tidak ada pemecatan karyawan dan berita seputar upaya Citibank untuk mempertahankan bisnisnya melalui aktivitas perbankan di sektor komersil dan korporat.

Di samping itu, manajemen Citibank tampaknya juga berusaha menunjukkan beberapa prestasi yang diraih selama masa pasca krisis dan mengekspos melalui media massa. Beberapa penghargaan dan aktivitas sosial yang diraih seperti, *Best Trade Finance Provider* yakni bank penyedia jasa *trade finance* terbaik, menurut Trade Finance Survey yang diadakan oleh majalah Euromoney pada tahun 2011, *Best Cash Management Bank* dan *Best Transaction Bank* di Indonesia dalam penghargaan tahunan *Triple A Transaction Banking Awards* tahun 2011 yang diselenggarakan oleh majalah The Asset. Aktivitas sosial yang dilakukan pasca krisis adalah memberikan *Grand Award Citi Succes Fund* 2011 dan pendampingan dari Citibank dalam implementasi dan pelaksanaan program di sekolah dan lapangan.

Walaupun demikian, sesuai pendapat Fink, tahap resolusi yang ditandai upaya pemulihan krisis, seringkali memunculkan residu krisis atau sisa krisis yang belum tuntas dan berpotensi menciptakan krisis baru. Krisis Citibank dapat dikatakan sudah memasuki tahap resolusi, dimana proses pengembalian uang nasabah sedang dilakukan dan aktivitas operasional sudah kembali berjalan normal, namun belakangan ini muncul berita baru yang mengemukakan kekecewaan salah satu nasabah yang menjadi korban kelalaian Citibank. MK, nasabah tersebut tidak puas denga negosiasi yang dilakukan dengan manajemen Citibank dan berniat mengajukan gugatan ke pengadilan. Berita tentang krisis

Citibank yang sebenarnya sudah menurun frekuensi dan intensitasnya, kini mencuat kembali. Jika tidak segera diatasi peristiwa ini bisa menghambat langkah pemulihan kepercayaan masyarakat bahkan menimbulkan krisis babak kedua bagi Citibank.

Simpulan

Tahapan perkembangan krisis seperti yang diuraikan oleh Fink, berlaku pada kasus Citibank. Strategi komunikasi yang dilakukan oleh divisi Corporate Communication Citibank baik pada masa pra krisis, masa krisis dan pasca krisis cukup membantu Citibank dalam melewati tahap *prodromal*, *chronic*, *acute* dan *resolution*. Dalam arti kepercayaan nasabah terhadap Citibank masih baik, yang ditandai dengan tidak terjadinya penutupan kartu kredit secara besar-besaran oleh nasabah. Adanya *information gap* yang menurut Lerbinger akan membawa perusahaan pada kondisi yang lebih buruk ternyata justru menjadi titik strategis bagi Citibank untuk menggeser isu dari kelalaian institusi menjadi kelalaian mantan karyawan Citibank berikut atribut sensasi yang melekat pada mantan karyawan tersebut. Peluang ini dimanfaatkan Citibank untuk menginformasikan berbagai upaya untuk mengatasi krisis serta mengekspos prestasi dan kegiatan positif yang dilakukan oleh Citibank.

Ekspos media massa mengenai kasus ini juga lambat laun sudah mereda walaupun belum hilang sama sekali. Perjalanan

panjang Citibank membangun reputasinya baik secara internasional maupun di Indonesia cukup membantu manajemen Citibank dalam mengatasi krisis dan bergerak maju untuk memulihkan situasi secepat mungkin.

Walaupun demikian sanksi BI terhadap Citibank tentu saja berdampak pada penurunan laba hingga 19,09% dibanding tahun 2010. Penurunan laba tersebut akibat peningkatan beban operasional untuk merekrut karyawan baru, karena larangan menggunakan debt collector untuk menagih hutang. Selain itu larangan untuk menambah nasabah baru untuk produk kartu kredit dan layanan prioritas juga turut mengurangi pendapatan, mengingat bisnis utama Citibank berada pada kartu kredit dan layanan prioritas.

Hingga kini kasus penggelapan dana nasabah Citibank belum sepenuhnya berakhir, walaupun manajemen Citibank sudah mengakui kesalahan, meminta maaf kepada nasabah dan masyarakat serta sepakat untuk patuh terhadap semua sanksi yang dikenakan oleh BI. Gugatan MK, nasabah Citibank yang kecewa dengan penanganan manajemen Citibank terhadap proses pengembalian uang berpotensi untuk membuka dan mengingatkan kembali masyarakat terhadap kasus ini. Baik dari pandangan Fink maupun dari perspektif PR khususnya komunikasi tahap pasca krisis, tentu residu krisis yang belum juga tuntas ini harus segera disikapi dan diatasi agar isu ini tidak berkembang menjadi krisis yang baru.

Daftar Pustaka

- Barton, Laurence. 1993. *Crisis Organization*. Cincinnati: SouthWestern Publishing.
- Coombs, Timothy W. 2007. *Ongoing Crisis Communication Planning*. Sage Publication.
- Devlin, Edward, S. 2007. *Crisis Management Planning and Execution*. Auerbach Publications.
- Grunig, James E., ed. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Fearn-Banks, Katherine. 1996. *Crisis Communication*. Laurence Erlbaun.
- Fink, Steven. 1993. *Crisis Management, Planning for The Inevitable*. Universe Inc.

- Freeman, Edward, John Melba. 2001. *A Satakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Writing Paper.
- Hardjana, Andre A. 1998. *Manajemen Komunikasi dalam Krisis*. Jurnal Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia : Manajemen Krisis. Oktober 1998. No. 2, hal. 20.
- Heath, R.L. 1997. *Strategic Issues Management: Organization and Public Policy Challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Lattimore, Dan, Baskin Otie et.al. 2009. *Public Relations: The Profession and The Practice*. McGraw Hill.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibilities*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishing.
- Lesly, Philip. 1993. *Everything You Wanted To Know About Public Relations*.
- Ullimer, Robert. 2001. *Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationships, Malden Mills as a Case Study*. Management Communication Quarterly 14 No. 4.
- Widodo, Nina Handoko. 2007. *Komunikasi Korporat dalam Krisis, Studi tentang Persepsi dan Strategi Komunikasi Krisis PT. Newmont Minahasa Raya dalam Kasus Pencemaran Teluk Buyat*. Disertasi – Doktor Ilmu Komunikasi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Wilcox, Dennis, Glen T. Cameron. *Public Relations Strategies and Tactics*. Pearson.