

JURNAL

ANALISIS MANAJEMEN KRISIS

(Studi Kasus Pengelolaan Krisis oleh Humas Bank Indonesia Pasca Disahkannya Undang-Undang Otoritas Jasa Keuangan)

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana (S1)

Ilmu Komunikasi jurusan Humas

Disusun Oleh:

Nama : Allinta Kadirya

Nim: 0964170001

FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I JAKARTA 2012

Analisis Manajemen Krisis (Studi Kasus : Pengelolaan Krisis oleh Humas Bank Indonesia pasca disahkannya Undang-Undang OJK)

Allinta Kadirya

ABSTRACT

Crisis management is an acute disease that is difficult to be restored or healed. Even in everyday life, management companies or organizations can not escape from the crises it faces. But with the management measures (management) appropriate crisis, the crisis could be an opportunity to become better. Crisis in Bank Indonesia after the passing of Law Financial Services Authority (OJK) is an organizational crisis. That means the bank supervisory functions that have been conducted by Bank Indonesia will move to the OJK, Bank Indonesia will result overstaffed and the excess is not small. The purpose of this study was to determine the public relations crisis management strategy and identify the role of Bank Indonesia in managing public relations crisis after the passing of Act OJK.

In the case of crisis management PR Bank Indonesia uses the concept of crisis management that has to cope with the crisis so that the crisis is not more widespread. Theory used in this study is the theory of public relations, crisis and crisis management.

The type used in this study is descriptive qualitative research using case studies. Descriptive type used to describe the strategy of crisis management carried out by the Public Relations of Bank Indonesia to resolve the crisis. Data collection methods that researchers use is through interviews with sources, observation and documentary.

From interviews, observation and documentary, it can be concluded that the crisis management measures after the passing of Act OJK is to establish a crisis management team and work closely with Departments to perform crisis communications, hierarchy, repositioned between the employee (mutation), specify the people who will be assigned in the OJK, prepare a variety of matters relating to the transfer of oversight functions of the bank to do the designing organization OJK and post-OJK Bank Indonesia and the improvement of human resource management system of Bank Indonesia.

Key Word: Crisis, Crisis Management, Public Relations of Bank Indonesia

A. PENDAHULUAN

Pada sebagian lembaga atau organisasi menganggap krisis adalah penyakit manajemen akut yang sulit untuk dipulihkan atau disembuhkan. Krisis dapat memberi kesempatan kepada organisasi atau perusahaan untuk menjadi pengubah menuju kehancuran atau kejayaan sangat tergantung pada pandangan, sikap, dan tindakan yang diambil oleh suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Untuk itu diperlukan strategi persiapan dan penanganan yang baik oleh semua pihak untuk menghindari krisis lebih lanjut.

Penanganan krisis menjadi bagian dari fungsi manajemen *public relations*. Sehubungan dengan tanggung jawab dan peran *public* relations, dalam situasi krisis tetap memelihara reputasi organisasi dan hubungan positif dengan publiknya dalam melewati tahapan krisis dan pasca krisis. Peran public relations adalah bagaimana menciptakan kondisi yang kondusif kembali setelah mengalami krisis dan bagaimana mengelola krisis dengan memperhatikan kepentingan publik internal dan eksternalnya. Keberhasilan atau kegagalan dalam menangani krisis tergantung bagaimana public relations mengelola krisis tersebut.

Krisis yang terjadi di BI pasca disahkannya Undang-Undang Otoritas Jasa Keuangan merupakan krisis organisasi. Asal mula Undang-Undang tersebut di buat dan ditetapkan karena berdasarkan Pasal 34 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia (BI), pemerintah diamanatkan membentuk lembaga pengawas sektor jasa yang independen, selambat-lambatnya akhir tahun 2010 dengan nama Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK sendiri adalah lembaga independen yang bertugas mengatur dan mengawasi kegiatan jasa keuangan di sektor perbankan, pasar modal, asuransi, dana pensiun, lembaga pembiayaan, dan Lembaga Jasa Keuangan Lainnya

Pada Rapat Paripurna Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Kamis 27 Oktober 2011 terjawab sudah tentang Otoritas Jasa Keuangan yang bertahun-tahun menimbulkan pro dan kontra, DPR secara resmi mengesahkan UU mengenai OJK. Fungsi Pengawasan bank yang selama ini dilakukan BI akan pindah ke OJK selambatlambatnya 31 Desember 2013.

Sesuai dengan Pasal 64 ayat 2, pejabat dan pegawai BI wajib bekerja di OJK untuk jangka waktu paling singkat 3 (tiga) tahun. Disebutkan pula pada ayat 3 bahwa pejabat/pegawai BI wajib menetapkan pilihan status sebagai pejabat/pegawai OJK atau kembali sebagai pejawab/pegawai BI paling lama 2 (dua) tahun sejak beralihnya fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan dan pengawasan kegiatan jasa keuangan di sektor perbankan. Penetapan jangka waktu dua tahun dimaksudkan untuk memberi kesempatan bagi OJK melakukan proses perekrutan untuk mengisi kekosongan dari pejabat dan pegawai yang tetap memilih status sebagai pegawai BI. Pejabat dan pegawai dari BI yang tetap memilih sebagai pejabat dan pegawai BI dikembalikan pada akhir tahun ketiga.

Beberapa krisis yang dapat timbul pasca Undang-Undang disahkannya OJK yaitu diantaranya kelebihan 800 orang pegawai akan menimbulkan kesulitan yang tidak akan mudah diatasi oleh manajemen BI. Disisi lain, Undang-Undang OJK tersebut menimbulkan keresahan bagi pegawai BI akan kejelasan nasib. remunerasi, kesempatan karir yang nantinya akan didapatkan apabila mereka memilih OJK atau kembali lagi ke BI. Selama masa peralihan ke OJK pejabat dan pegawai BI tidak perlu khawatir karena mereka akan mendapatkan hak sesuai ketentuan OJK dengan tidak mengurangi hak pejabat dan pegawai yang telah dimiliki. Hak tersebut antara lain, hak atas pengakuan masa kerja, kepangkatan, pensiun, asuransi, penghasilan dan tunjangan sesuai ketentuan perundang-undangan. Namun, apabila masa peralihan berakhir pejabat dan pegawai BI yang memilih OJK, memiliki hak yang distandarisasi berdasarkan peraturan Dewan Komisioner OJK (Undang-Undang No. 21 Tahun 2011 tentang OJK Pasal 64 ayat 4). Itulah sebabnya pegawai BI resah akan nasibnya dalam menentukan pilihan kelak.

Untuk menanggulangi krisis tersebut. diperlukan suatu perencanaan khusus yang dapat merespon, menghadapi dan menangani krisis dengan cepat dan tepat, yang di dalamnya memasukkan faktor komunikasi sebagai bagian penting dalam penyelesaian krisis. Melalui strategi komunikasi yang handal, ketidakpastian, konflik kepentingan, keterlibatan emosional, opini publik yang berkembang dapat dinetralisir sehingga tidak sampai meniurus ketidakpercayaan publik yang dapat menghancurkan organisasi maupun melemahnya moral kerja karyawan. Di sinilah Humas BI mempunyai peranan penting dalam mengelola krisis organisasi yang tengah terjadi di BI.

Dari latar belakang yang dikemukakan maka penulisan ini mencoba untuk meneliti hal tersebut yaitu dengan mengambil topik "Analisis Manajemen Krisis (Studi Kasus Pengelolaan Krisis oleh Humas BI Pasca Disahkannya Undang-Undang Otoritas Jasa Keuangan)".

B. TEORI

Menurut Carl I. Hovland, pengertian komunikasi adalah "Upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap" (Effendy, 2002:10). Sementara menurut Harold Lasswell, yaitu "komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu."

Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran pesan (interaksi) dari komunikator kepada orang lain sebagai komunikan dengan media tertentu yang dapat menimbulkan efek tertentu juga. Pertukaran pesan ini akan terus berlangsung jika adanya komunikator kecocokan antara dengan komunikan, seperti kesamaan pengalaman dan pengetahuan yang pernah mereka peroleh.

Definisi berikutnya "*Humas* adalah suatu filsafat sosial dan manajemen yang dinyatakan dalam kebijakan beserta pelaksanaanya, yang melalui proses interpretasi yang peka mengenai peristiwa-peristiwa berdasarkan pada komunikasi dua arah dengan publiknya, berusaha untuk memperoleh saling pengertian itikad baik (Moore, 2004 : 6-7).

Menurut John D Millet dalam bukunya, Management in Public Relations the Quest for Effectives Perfomance yang artinya Humas dalam dinas instansi/lembaga kepemerintahan terdapat beberapa hal untuk melaksanakan tugasnya:

- a. Mengamati dan mempelajari tentang hasrat, keinginan-keinginan dan aspirasi yang terdapat dalam masyarakat.
- Kegiatan yang memberikan nasehat atau sumbang saran untuk menanggapi apa sebaiknya yang dilakukan oleh instansi/lembaga pemerintah seperti yang dikehendaki oleh publiknya.
- Kemampuan untuk mengusahakan terjadinya hubungan yang memuaskan yang diperoleh antara hubungan publik dengan aparat pemerintah.
- d. Memberikan penerangan dan informasi tentang apa yang telah diupayakan oleh instansi/lembaga pemerintah yang bersangkutan. (Ruslan, 2001:311-312)

Peranan *Public Relations* dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi empat kategori menurut Dozier & Broom (Ruslan, 2008:20):

- a. Expert Prescriber
- b. Communications Fasilitator
- c. Problem Solving Process Fasilitator
- d. Communications Technician

Adapun ruang lingkup tugas *Public Relations* dalam sebuah organisasi atau lembaga antara lain (Ruslan, 2008:23), yaitu:

- a. Membina hubungan ke dalam (public internal)
- b. Membina hubungan ke luar (*public* eksternal)

Menurut Henry Fayol (Ruslan, 2006:23) tugas dan sasaran *Public Relations* yaitu:

- a. Membangun identitas dan citra perusahaan
 - 1. Menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif.

- 2. Mendukung kegiatan komunikasi timbale balik dua arah dengan berbagai pihak.
- b. Menghadapi krisis
- c. Mempromosikan aspek kemasyarakatan
 - 1. Mempromosikan yang menyangkut kepentingan publik.
 - 2. Mendukung kegiatan kampanye sosial.

Pengertian krisis yang dikutip dari buku diktat Interstudy School of PR dalam Soemirat & Ardianto (2004:181), yaitu: Krisis adalah masa gawat atau genting, dimana situasi tersebut dapat menjadi titik baik atau sebaliknya."

Beberapa sumber yang menyebabkan terjadinya krisis dalam suatu organisasi, menurut Philip Lesly dalam Soemirat & Ardianto (2005:182), sumber-sumber krisis antara lain:

- a. Bencana seperti kebakaran, gempa bumi akan berpengaruh kepada orang-orang dalam perusahaan maupun publik luar perusahaan, seperti *investor*, pelanggan, agen, komunitas perusahaan dll.
- b. Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan kondisi darurat ini, seperti sabotase produk atau perusahaan.
- c. Penanaman bom dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan atau suatu pemogokan karyawan perusahaan.
- d. Rumor yang jelek tentang perusahaan atau produk.
- e. Adanya letupan seperti boikot dari berbagai aktivis, permintaan penarikan produk dll.

Kita dapat mengkategorikan krisis berdasarkan asal terjadinya atau berdasarkan waktu peringatan munculnya krisis. Jefkins (2003:335) membagi jenis krisis dalam dua bagian, yaitu:

- a. Krisis dengan kemungkinan yang dapat diperhitungkan
- b. Krisis yang tidak dapat diperhitungkan

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. Empat tahap perkembangannya adalah sebagai berikut (Kasali, 2003:225-230):

- a. Tahap Prodromal
- b. Tahap akut
- c. Tahap Kronik
- d. Tahap Resolusi (penyembuhan)

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana mengahadapi krisis (crisis bargaining and negotiation), membuat keputusan di saat krisis (crisis decision making), dan memantau perkembangan krisis (crisis dynamics). Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecah masalah dari krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang mungkin dilakukan.

Mengingat dampak negatif dan kerugian yang sedemikian besar, maka krisis tidak dapat dibiarkan saja tetapi perlu dikelola dengan baik. Menurut Rhenald Kasali (2003:231) langkahlangkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis adalah:

- a. dentifikasi Krisis
- b. Analisis Krisis

Beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan krisis, yakni:

- o Apa penyebab terjadinya krisis What
- o Kenapa krisis bisa terjadi *Why*
- Di mana dan kapan krisis tersebut terjadiWhere and When
- Sejauh mana krisis tersebut berkembang
 How far
- o Bagaimana krisis itu terjadi *How*
- o Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis *Who*
- c. Isolasi Krisis
- d. Pilihan Strategi

Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis, yakni:

- *Defensive Strategy* (Strategi Defensif). seperti:
 - ✓ Mengulur waktu
 - ✓ Tidak melakukan apa-apa
 - ✓ Membentengi diri dengan kuat
- Adaptive Strategy (Strategi Adaptif). seperti:
 - ✓ Mengubah kebijakan
 - ✓ Modifikasi operasional
 - ✓ Kompromi

- ✓ Meluruskan citra
- Dynamic Strategy (Strategi Dinamis).
 Bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Pilihannya:
 - ✓ Merger dan akuisisi
 - ✓ Investasi baru
 - ✓ Menjual saham
 - ✓ Meluncurkan program baru atau menarik peredaran produk lama
 - ✓ Menggandeng kekuasaan
 - ✓ Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian
- e. Program Pengendalian

C. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penulisan yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi kasus yaitu suatu studi yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Tujuannnya adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang dan interaksi lingkungan sutu unit sosial yaitu individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.

Penulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu berusaha mendapatkan informasi yang selengkap mungkin mengenai pengelolaan krisis oleh Humas Bank Indonesia pasca disahkannya Undang-Undang OJK. Informasi yang digali lewat wawancara terhadap key informan dan informan. Teknik kualitatif dipakai sebagai pendekatan dalam penulisan ini, karena teknik ini untuk memahami realitas rasional sebagai realitas subjektif khususnya pegawai Bank Indonesia di Sektor Perbankan. Proses observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam pengumpulan data. Dari observasi diharapkan mampu mengetahui mengenai pengelolaan krisis oleh Humas Bank Indonesia pasca disahkannya Undang-Undang OJK.

Lokasi penelitian dilakukan di Bank Indonesia, Jalan MH. Thamrin No. 2 Jakarta 10350, Indonesia.

Unit analisis data dalam penulisan ini adalah Bank Indonesia pada Departemen Perencanaan Strategis & Hubungan Masyarakat yang menjalankan fungsi-fungsi kehumasan, khususnya yang berkaitan dengan penanganan (manajemen) krisis.

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan teknik *purposive sampling* (sampel bertujuan) dalam menentukan *key informan* (informasi kunci) dan *informan. Purposive sampling* yaitu sampel yang digunakan untuk memperoleh informasi sebanyak mungkin dari berbagai macam sumber dan bangunannya, dengan demikian tujuannya merinci kekhususan yang ada dalam ramuan konteks yang unik. (Moleong, 2007:224)

Key informan yang penulis pilih dalam penulisan ini adalah:

Kepala Grup Humas, Departemen Perencanaan Strategis & Humas Bank Indonesia, Bapak Difi A. Johansyah.

Dalam penulisan ini penulis juga menggunakan *informan* sebagai pemberi informasi tambahan, *informan* yang penulis pilih dalam penulisan ini adalah:

- 1. Ibu M.A. Dewanti Eston, Pengawas Bank Divisi Pengawan Bank 2-7, Departemen Pengawasan Bank 2.
- 2. Bapak Budhi Arief Wibisono, Bendahara Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penulisan ini adalah mengumpulkan semua data yang diambil dan terbagi menjadi dua kategori, yaitu data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Untuk mendapatkan data primer penulis menggunakan teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

a. Wawancara

Dalam hal ini subyek sebagai sumber yang diwawancarai adalah Departemen Perencanaan Strategis & Humas Bank Indonesia yang berwenang memberikan informasi (Kepala Grup Humas): Bapak Difi A. Johansyah, Pengawas Bank Divisi Pengawasan Bank 2-7, Departemen Pengawasan Bank 2: Ibu M.A. Dewanti Eston, dan Bendahara Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI): Bapak Budhi Arief Wibisono.

b. Observasi

Penulis melakukan pengamatan langsung pada objek penulisan, yaitu pada Humas Bank Indonesia, penulis mengamati secara langsung pengelolaan krisis dan mencoba memahami, mencari tahu keterkaitan dan dampak-dampak

situasi krisis pada pegawai Bank Indonesia khususnya pada Sektor Perbankan.

2. Data Sekunder

Untuk mendapatkan data primer penulis menggunakan teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Dokumentasi yang bisa menjadi informasi dalam penulisan ini berbentuk siaran pers (*Press Release*), kliping berita, memo, dan surat.

b. Studi Pustaka

Untuk mengumpulkan data-data dalam penulisan ini, penulis memanfaatkan berbagai macam data dan teori yang dikumpulkan melalui buku-buku, internet, majalah, surat kabar, makalah, dan informasi sebagai penunjang penulisan serta bahan-bahan tertulis lainnya sebagai dasar penulisan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Teknik ini menjelaskan tentang permasalahan eksistensi sebuah dengan menggambarkan secara sistematik terhadap seluruh elemen yang mempunyai sifat kualitatif dan terkait dengan permasalahan yang ada. Alur analisis yang dilakukan dengan cara mengacu pada analisis manajemen krisis dan pengelolaan krisis oleh Humas Bank Indonesia pasca disahkannya Undang-Undang OJK.

Dalam penulisan ini terdapat beberapa keterbatasan dan alasan sehingga kendala yang dapat diungkapkan, sebagai berikut:

- 1. Keterbatasan pertama adalah keterbatasan waktu untuk wawancara, karena *key informan* merupakan orang yang sibuk dengan pekerjaannya.
- 2. Keterbatasan kedua adalah keterbatasan wawasan penulis dalam melakukan analisis data.

Dalam konteks penulisan ini, uji validitas data yang digunakan adalah triangulasi metode dimana penulis melakukan beberapa teknik pengumpulan data dari beberapa sumber data dengan metode yang sama. Tiga sumber data dari triangulasi metode dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bank Indonesia:

Berasal dari hasil wawancara penulis kepada Kepala Grup Humas, Departemen Perencanaan Strategis & Humas Bank Indonesia (DPSHM), dan Pegawai dari Satuan Kerja Departemen Pengawasan Bank 2 yang terkena dampak peralihan pengaturan dan Pengawasan perbankan ke OJK.

2. Organisasi internal Bank Indonesia:

Berasal dari hasil wawancara penulis kepada Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI), salah satunya ialah Bendahara Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI) yang menampung aspirasi, keluhan ataupun saran dari pegawai Bank Indonesia khususnya di Sektor Perbankan.

3. Media:

Data yang didapatkan berasal dari penelusuran data dan berita yang muncul di media cetak maupun *online*, serta *newsletter* yang menyangkut krisis pasca disahkannya Undang-Undang OJK. Bentuk pemberitaan yang mempunyai kecendrungan berisi berita yang membahas krisis-krisis yang terjadi dijadikan sebagai prioritas utama bagi penulis untuk menelaah lebih jauh dari pemberitaan media.

D. PEMBAHASAN

1. Krisis yang Dihadapi Bank Indonesia

Meskipun OJK sudah lahir, namun sampai saat ini lembaga tersebut belum memiliki kantor maupun pegawai. Padahal untuk mengatur dan mengawasi sektor keuangan, lembaga ini membutuhkan sekitar 2.500 pegawai dan sejumlah perwakilan di daerah. Tidak hanya itu pegawai BI juga resah akan kejelasan nasib mereka, gaji, remunerasi, jenjang karir mereka nanti jika pindah ke OJK. Mereka tentu butuh hitung-hitungan untuk menentukan nasib di masa depan. Apalagi dalam Pasal 35 UU OJK hanya disebutkan, gaji dan tunjangan pegawai OJK akan mengacu pada standar yang berlaku keuangan. Kabarnya, industri ketidakjelasan inilah yang membuat sebagian besar pegawai BI menolak pindak ke OJK.

2. Jenis Krisis Bank Indonesia

Jenis krisis yang terjadi di Bank Indonesia termasuk kedalam krisis yang dapat

diperhitungkan sebelumnya. Lembaga telah menangkap sinyalemen bahwa Rancangan Undang-Undang (RUU) Otoritas Keuangan (OJK) bakal disahkan. Dengan berbagai kompromi vang ada pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) Republik Indonesia (RI), akhirnya RUU OJK disahkan menjadi undang-undang (UU) pada 27 Oktober 2011. Hal itu pun telah di benarkan oleh informan bahwa seiring dengan penetapan itu BI segera meresponsnya dengan berbasis contingency plan yang tengah dimatangkan, hal itu terkait erat dengan peran dan fungsi BI ke depan, vakni sebagai regulator di bidang stabilitas moneter dan system keuangan.

3. Tahapan Krisis Bank Indonesia a. Tahap Prodromal

Pada awal krisis, Bank Indonesia telah mengidentifikasi sinyal-sinyal akan terjadinya krisis internal. Telah disinggung bahwa ide pembentukan OJK sudah ada sejak krisis moneter 1997/1998 dan mengacu pada pasal 34 ayat (1) UU 3/2004 tentang Bank Indonesia. Belum lagi menghapus kesan bahwa OJK didirikan karena BI dianggap tidak mampu mengawasi industri perbankan dengan baik yang mengakibatkan krisis ekonomi semakin buruk. Terakhir, ada kasus bailout Century yang membuat Kementrian Keuangan kehilangan wibawanya. Seolah belum cukup, sekian tahun kemudian terungkap salah satu anggota Dewan Gubernur BI menerima pinjaman dari pemilik Bank Century hanya beberapa bulan sebelum bank itu diputuskan untuk dibantu. Disini jelas terlihat bahwa pembentukan OJK terus didesak karena BI dianggap tidak mampu mengatasi krisis ekonomi yang Tapi terjadi di Indonesia. nyatanya pembentukan OJK itu mengalami penundaan selama dua kali yaitu tahun 2002 dan 2010 yang menunjukkan bahwa ide pendirian OJK ini tidak pernah matang dan tetap belum matang sampai saat ini. Namun gejala-gejala ini sudah memberikan sinyal kepada lembaga untuk mengambil tindakan yang serius.

a. Tahap Akut

Pada saat krisis Bank Indonesia tahap ini ditandai dengan kesigapan lembaga dalam mengambil keputusan pasca disahkannya Undang-Undang OJK. Jika sebelumnya peran lembaga sangat minim penyusunan RUU OJK hingga menjadi UU, dalam tahap implementasi UU, diharapkan bisa memberikan pemikiran terkait dengan transisi dan pembentukan OJK. Sebelum disahkannya Undang-Undang OJK, lembaga telah lebih dulu menyusun sejumlah prinsip dasar contingency plan di bidang organisasi dan SDM. Lembaga juga mengawal secara ketat proses akan pengalihan SDM bagian perbankan dai BI ke OJK. Hal tersebut menyimpulkan BI tepat dalam pengambilan keputusan dalam segi teknis pengendalian krisis.

a. Tahap Kronik

Pada saat krisis Bank Indonesia tahap ini ditandai dengan adanya langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen (red, Dewan Gubernur) dan Humas dalam mengelola krisis vang terjadi. Humas bekerja sama dengan DSDM misalnya telah menyusun Contingency Plan untuk pegawai, termasuk perlakuan peningkatan pengetahuan bagi pegawai, sehingga kelak dapat mengisi jabatan yang strategis di OJK. Selain itu dalam waktu dekat lembaga akan melakukan penyetaraan jabatan dengan eselon yang berlaku di instansi pemerintah. Kebutuhan penyetaraan jabatan ini tak hanya terkait dengan pemindahan pegawai BI ke OJK, tapi juga BI title ke depan menjadi lebih mudah dan bisa dipahami karena selama ini berbeda dengan yang berlaku di khalayak. Upaya penyetaraan dan penyesuaian jabatan yang ada di BI sesuai dengan nomenklatur Pegawai Negeri Sipil (PNS), dianggap sangat penting bagi pegawai BI ke depan.

b. Tahap Resolusi

resolusi Tahap disebut juga tahap manajemen penyembuhan, dimana setelah dibantu Humas dan **DSDM** membuat Contingency Plan dan penyetaraan jabatan dengan eselon yang berlaku di instansi pemerintah berhasil dilakukan dan krisis mulai berlalu Bank Indonesia mempersiapkan strategi awal yang baik sehingga kejadian serupa tidak terjadi lagi dimasa mendatang. Pada tahap pasca krisis ini Bank Indonesia juga mempersiapkan langkah-langkah antisipasi mencegah krisis serupa terjadi yaitu:

- Jika nanti hal serupa terjadi maka ada baiknya lembaga ikut mengawal atau melibatkan diri dalam proses pembentukan organisasi baru agar tidak terjadi keresahan diantara pegawai dan akhirnya menimbulkan krisis internal.
- Dari awal sebelum terjadi krisis serupa, perlu adanya arahan yang jelas mengenai lembaga ke depan, antara lain untuk dasar menyususn organisasi, sistem SDM, SOP, rencana kerja dan anggaran, serta SDM yang akan ditugaskan atau dialihkan.

4. Upaya Penanggulangan Krisis

Salah satu karakter krisis adalah adanya keterkejutan. Tekanan yang kuat saat penyelesaian krisis adalah bagian dari manajemen krisis. Untuk menyelesaikan krisis tersebut, manajemen Bank Indonesia merespon dengan melakukan intervensi krisis. Langkah intervensi dalam situasi krisis bertujuan untuk mengakhiri krisis. Bank Indonesia menentukan langkah-langkah pengelolaan krisis sebagai berikut:

a. Identifikasi Krisis

Identifikasi dalam kasus Bank Indonesia dilakukan dengan melakukan riset tentang krisis yang terjadi, baik dari internal maupun eksternal lembaga. Riset yang dilakukan terhadap internal dimulai dari mengumpulkan informasi dari departemen-departemen yang terkait khususnya di sektor perbankan dan wadah pegawai yaitu Ipebi. Sedangkan riset dari eksternal berasal dari media (cetak dan elektronik).

b. Analisis Krisis

Analisis terhadap krisis di Bank Indonesia dilakukan sejak pertama isu-isu tentang pembentukan OJK. Difi A. Johansyah menjelaskan: Kalau masalah analisis, berapa lama waktunya kita tidak bisa menentukan. Hanya saja analisis dilakukan sejak pertama ide pembentukan OJK hadir sampai akhirnya di sahkan Undang-Undangnya sehingga krisis pun berkembang.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisa, ditelaah satu per satu mulai dari penyebab, waktu berjalan kasus, keadaan krisis, dengan kata lain pada tahap analisa ini dibuat kronologis krisis. Kronologis krisis ini dapat memudahkan Humas dalam menyusun strategi yang akan digunakan selanjutnya

untuk memutuskan siapa-siapa saja yang mampu mengatasi krisis tersebut. Dari diskusi mengenai cara Humas melakukan analisa pada krisis ini, Difi A. Johansyah menambahkan bahwa analisis dilakukan dengan menjawab 5 W + 1 H, cara ini biasa dilakukan untuk lebih memudahkan melihat gambaran krisis dengan jelas.

c. Isolasi Krisis

Tim krisis dalam kasus ini tidak hanya berasal dari departemen-departemen Kantor Pusat, tapi juga di Kantor Perwakilan BI di daerah. Tim krisis tidak hanya bertugas membuat dan menyusun strategi yang akan dilakukan namun sekaligus juga sebagai spokesperson.

Selain tim krisis, ada juga *tim task force* OJK yang telah dibentuk pada Februari, yang terus bekerja menyiapkan segala sesuatunya, termasuk melakukan perancanagan organisasi kompartemen perbankan di OJK beserta sistem MSDM. Secara bersamaan disamping TF-OJK, BI membentuk pula *task force* penyiapan Bisnis Proses Fungsi Stabilitas Sistem Keuangan dan BI ke depan (TF-SSK). TF-SSK melakukan perancangan organisasi BI pasca OJK dan penyempurnaan sistem pengelolaan SDM BI.

d. Pilihan Strategi

Setelah krisis dikarantinakan, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan strategi yang akan digunakan. Dalam kasus ini, Humas menggunakan pilihan strategi adaptif yang dianggap dapat meminimalkan resiko yang dihadapi Humas BI sehingga win-win result yang diharapkan dapt dicapai.

Langkah-langkah yang dilakukan Humas BI untuk merealisasikan strategi adaptif antara lain:

- Melakukan penyetaraan jabatan BI dengan eselon yang berlaku di instansi pemerintah.
- Melakukan reposisi atau mutasi
- Mengkaji pelaksanaan fungsi Stabilitas Sistem Keuangan (SSK) di BI.

e. Program Pengendalian

Program pengendalian dilakukan setelah menentukan strategi yang akan digunakan. Implementasi pengendalian yang terapkan oleh Humas BI yaitu pada Departemen-Departemen atau tim yang berhubungan dengan penanggulangan krisis diantaranya:

- Biro Humas Perencanaan Strategis & Humas Bank Indonesia
 Selalu Menyediakan wadah melalui minisite bernama Teras OJK pada BLINK (Bank Indonesia Layanan Intranet Kita) di intranet BI. Untuk mengetahui hasil rekaman video dan informasi lebih mengenai OJK.
- Departemen Sumber Daya Manusia Melakukan kesetaraan jenjang jabatan atau eselonisasi, reposisi antar pegawai (mutasi) dan menentukan orang-orang yang akan ditugaskan di OJK. Selain itu DSDM juga melakukan pengembangan SDM di sektor perbankan, baik yang akan ke OJK maupun yang tetap di BI.
 - Tim task force OJK
 Menyiapkan berbagai hal yang berkaitan dengan pengalihan fungsi Pengawasan bank ke OJK. sehingga pegawai BI tetap dapat berkontribusi selama bertugas di OJK maupun saat kembali ke BI atau memilih melanjutkan berkarier di OJK. Dalam prosesnya TF-OJK BI juga akan mendiskusikan berbagai isu strategis dengan Tim Bersama yang merupakan gabungan dari tim BI dan Kementerian Keuangan.
- Tim task force Stabilitas Sistem Keuangan (SSK)

 Melakukan perancangan organisasi BI pasca OJK dan penyempurnaan system pengelolaan SDM BI. Selain itu tugas tim task force SSK ini antara lain mengkaji dan menyusun fungsi dan tugas stabilitas moneter dan fungsi pembayaran di BI yang terintegrasi dan selaras dengan fungsi dan tugas SSK di BI.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan penjelasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab terakhir ini dapat penulis sampaikan sebagai berikut:

- Krisis bagi Humas Bank Indonesia adalah krisis internal atau lembaga dimana akan mempengaruhi pegawai atau lembaga tersebut yang kemudian membuat suatu perubahan yang sifatnya baik ataupun buruk.
- Pengelolaan krisis yang dilakukan oleh Humas BI dalam kasus pasca disahkannya Undang-Undang OJK meliputi tahapan identifikasi, analisis, isolasi, pilihan strategi dan program pengendalian.
- 3. Konsep manajemen krisis Humas Bank Indonesia memiliki persamaan dan perbedaan dengan konsep manajemen krisis Rhenald Kasali (2003). Persamaan terlihat pada tahapan-tahapan yang ada dalam *action plan* yaitu identifikasi, analisis, isolasi, pilihan strategi dan program pengendalian, dimana *action plan* bagi Humas BI merupakan inti dari pengelolaan krisis pasca disahkannya Undang-Undang OJK.

2. Saran

Dari kesimpulan diatas, penulis memberikan saran-saran yang sekiranya dapat dipergunakan oleh Bank Indonesia khususnya Biro Humas dalam mengelola krisis di masa yang akan datang, yaitu:

- Penanganan krisis dapat lebih maksimal lagi, as soon as possible krisis segera dikelola dengan baik, sehingga krisis dapat segera teratasi, tidak semakin meluas dan mencegah timbulnya krisis baru.
- 2. Action plan dapat lebih dikembangkan lagi misalnya dengan membuat Standard Operation Procedure (SOP) untuk setiap krisis yang terjadi dan yang berpeluang besar akan terjadi (expected), sehingga action plan lebih siap dan sempurna lagi dalam menghadapi krisis.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Cutlip, Scott M., Center, Allen H. dan Broom, Glen M. 2000. *Effective Public Relations*. Eigth Edition. New Jersey: Prentice Hall.Inc.
- Effendy, Onong Uchjana. 2002. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Frazier Moore, H. 2005. *Humas Membangun Citra dengan Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- H.B. Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Jefkins, Frank. 2003. *Public Relations*. Jakarta: Erlangga.
- K. Yin, Robert. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode*). Jakarta: Rajawali Press,
- Kasali, Rhenald. 2003. *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti
- Muslimin. 2006. *Hubungan masyarakat*. Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Moleong J. Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Millet, John D. *Management in the public* service: The quest for effective performance. New York: McGraw-Hill.
- Nova, Firsan. 2011. Crisis Public Relations:

 Strategi PR Menghadapi Krisis,

 Mengelola Isu, Membangun Citra dan

 Reputasi Perusahaan. Jakarta: PT.

 RajaGrafindo Persada
- Ruslan, Rosady. 2001. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*. Edisi Revisi, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. 2004. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*.

 Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ruslan, Rosady, 2006. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*.

 Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

- Ruslan, Rosady. 2008. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabetha.
- Soemirat, Soleh & Ardianto, Elvinaro. 2005. *Dasar-Dasar Publik Relations*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Website:

http://tekno.kompas.com/read/2011/10/28/08540 281/OJK.Awasi.Bank.Mulai.Awal.2014

http://srikripik.wordpress.com/category/ojkotoritas-jasa-keuangan/

http://keuangan.kontan.co.id/news/ipebi-inibukan-soal-gaji-melainkan-kenyamanan-dankepastian-karier-1/2011/10/27