

Manajemen Krisis PT. Imedco Djaja dalam Menangani Kasus Kebangkrutan

Witri Cahyati
Iwan Seppriadi

Witri Cahyati¹
Iwan Seppriadi²

¹Prodi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Komunikasi dan Administrasi
Universitas Sangga Buana
witri.cahyati@gmail.com

²Mahasiswa Prodi Ilmu Komunikasi
Angkatan 2014
iwanseppriadi80@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas tentang manajemen krisis PT. Imedco Djaja dalam menangani kasus perusahaan farmasi yang mengalami kebangkrutan di Tangerang. Penelitian ini dibuat oleh Iwan Seppriadi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pemahaman PT. Imedco Djaja mengenai krisis, langkah-langkah yang dilakukan dalam upaya manajemen krisis, dan untuk mengetahui bagaimana reputasi perusahaan pasca krisis. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi, dan studi literatur. Hasil penelitian diketahui bahwa PT. Imedco Djaja membagi pemahaman krisis menjadi dua kategori yakni *simple crisis* dan *damaging crisis*, serta mengkategorikan krisis yang terjadi pada PT. Imedco ja sebagai *damaging crisis* atau krisis fatal. Manajemen krisis/*general plan* belum sepenuhnya melaksanakan konsep-konsep teoritis dalam melakukan pengelolaan krisis, namun telah melaksanakan proses Langkah-langkah manajemen krisis. Langkah-langkah manajemen krisis yang telah sesuai adalah aktivitas persiapan (*preparation*) yakni membuat rancangan press release (*draft a series of press release*), mempersiapkan profil perusahaan (*prepare a company profile*), memberikan informasi kepada staf (*informing staff*), dan membuat *website* dan *darksite* dalam upaya manajemen krisis. Reputasi PT. Imedco Djaja pasca krisis sangat baik dilihat dari pandangan publik dan *output* perusahaan. Dari hasil tersebut, direkomendasikan kepada PT. Imedco Djaja untuk melakukan *monitoring* isu meskipun krisis dinyatakan telah berakhir dan segera membentuk divisi *Public Relations* untuk dapat melihat potensi dan ancaman krisis.

Kata kunci : *Krisis, manajemen krisis, PT. Imedco Djaja, public relations, Reputasi*

Pendahuluan

Latar Belakang

Hubungan Masyarakat (Humas) atau *Public Relations* (PR) sangatlah dibutuhkan perusahaan baik yang bersifat profit maupun non-profit. Selain penyambung lidah antara *public* dan perusahaan, PR juga dapat memposisikan diri sebagai fungsi manajemen apabila perusahaan sedang mengalami masalah. PR saat ini sudah masuk ke dalam fungsi manajemen yang strategis dan memiliki kedudukan langsung di bawah garis perintah Direktur Utama agar dapat memberikan saran dalam menangani masalah perusahaan seperti isu dan krisis. PR memiliki landasan untuk membuat strategi PR yang terintegrasi dari fungsi dan peran PR yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi atau Lembaga. Baru-baru ini Indonesia Corruption Watch (ICW) merilis lima sektor yang paling banyak dikorupsi selama tahun 2018 dan menyebutkan bahwa sektor kesehatan termasuk farmasi di dalamnya mejadi salah satu yang menyebabkan kerugian negara. Jika sektor kesehatan termasuk farmasi di dalamnya tidak melakukan tindakan manajemen isu dan krisis, maka integritas dan reputasi perusahaan tersebut akan hancur dan tidak memiliki kepercayaan publik.

Pemberitaan kurang baik juga pernah dialami oleh PT. Imedco Djaja. Isu dan krisis yang berkembang di masyarakat yakni sebagai perusahaan farmasi yang mengalami kebangkrutan. Sejak tahun 1960 PT. Imedco djaja sudah berdiri dengan berbagai produksi obat. Krisis muncul pada tahun 2000an, perusahaan mulai tidak bisa menyesuaikan diri dengan regulasi Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), sehingga sertifikasi izin dalam pembuatan obat tidak dapat diberikan. Namun di awal

tahun 2014, PT. Imedco Djaja melakukan perombakan manajemen dan dilakukan manajemen krisis yang membuat perusahaan berangsur membaik dari tahun ke tahun. Tercatat lima tahun sudah PT. Imedco Djaja berdiri dengan reputasi perusahaan yang terus membaik. Maka dari itu melihat pentingnya sebuah manajemen krisis yang perlu dilakukan PT. Imedco Djaja dalam menangani isu negatif tentang perusahaan farmasi yang mengalami kebangkrutan, maka peneliti bermaksud untuk mengetahui bagaimana gambaran manajemen krisis dari PT. Imedco Djaja dalam menangani isu tersebut. PT. Imedco Djaja dipilih sebagai subjek penelitian karena melihat perkembangan PT. Imedco Djaja sejak tahun 2014 mulai mendapatkan perhatian dari publik termasuk mendapatkan beberapa Nomor Izin Edar (NIE) dari BPOM yang secara tidak langsung menggambarkan kondisi umum yang stabil dan memiliki izin dalam menjual produk (legal).

Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut maka rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana manajemen krisis PT. Imedco Djaja dalam menangani kasus perusahaan farmasi yang mengalami kebangkrutan?

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui pemahaman PT. Imedco Djaja mengenai krisis, langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan dalam menangani isu kebangkrutan dan mengetahui reputasi perusahaan pasca dilakukan manajemen krisis. Adapun kegunaan penelitian ini yaitu diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang berkaitan dengan manajemen krisis, dapat

dijadikan sebagai landasan bagi penelitian selanjutnya dan dapat diterapkan dalam dunia praktis di bidang komunikasi.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah metode pendekatan deskriptif-kualitatif untuk dapat menjelaskan berbagai fenomena yang terjadi dengan mengumpulkan data selengkap-lengkapnyanya. Metode deskriptif-kualitatif sangat berguna untuk menghasilkan teori-teori tentatif. Metode deskriptif-kualitatif mencari teori, bukan menguji teori. Ciri lain metode deskriptif-kualitatif adalah menitikberatkan pada observasi dan suasana ilmiah (*natural setting*)

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

PT. Imedco Djaja adalah perusahaan farmasi yang terletak di Jalan Raya Serang KM 25 No. 8, Balaraja, Tangerang. PT. Imedco Djaja berkomitmen untuk menerapkan ilmu kefarmasian untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, sabar adalah fokus utama PT. Imedco Djaja saat ini. PT. Imedco Djaja terus berinovasi dengan mengembangkan portofolio produk yang mendukung kesehatan, pencegahan, dan pengobatan yang dilakukan pasien melalui teknologi dan ide-ide baru untuk hasil yang lebih baik.

PT. Imedco Djaja memiliki budaya perusahaan yang Solid, Berdedikasi, dan Unggul dengan visi menjadi perusahaan farmasi yang terkemuka dalam melayani orang-orang dengan dukungan tim yang solid untuk memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat menuju peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Pada penelitian ini, peneliti memilih tiga informan yang diwawancarai berdasarkan kepada pengalaman dan kemampuan informan dalam menguasai topik yang akan dibahas karena menanganinya secara langsung dan mengetahui hal-hal yang terjadi saat krisis.

(1) Audrey Clarissa (Informan 1) yang merupakan *Managing Director* PT. Imedco Djaja,

(2) Drs. H. Purwadi, MBA. (Informan 2) yang merupakan *Plant Manager* PT. Imedco Djaja

(3) Venni Carolina (Informan 3) yang merupakan *Business Development Departement Head* PT. Imedco Djaja

Pemahaman Mengenai Krisis

Pengambilalihan PT. Imedco Djaja pada tahun 2014 (krisis) oleh pemilik saat ini memang mempertimbangkan beberapa hal. Pengelola manajemen lama menyadari betul bahwa krisis yang terjadi tidak pernah kembali mendapatkan kepercayaan publik. Sudah dilakukan beberapa kali perombakan manajemen ternyata tidak membuahkan hasil, sehingga diputuskan untuk menjual PT. Imedco Djaja ke pemilik perusahaan saat ini. Manajemen PT. Imedco Djaja saat ini mengetahui betul bahwa pada tahun 2013 perusahaan mengalami *sustained crisis*, yakni krisis yang sudah bertahun-tahun menimpa PT. Imedco Djaja, namun tidak pernah menghasilkan kepercayaan publik. Pertimbangan sederhana pemilik dalam membeli PT. Imedco Djaja saat itu adalah tidak ingin membuang waktu dengan membuat pabrik farmasi dari nol, dengan regulasi pembuatan pabrik farmasi yang cukup sulit, sehingga dengan membeli perusahaan yang mengalami krisis dapat memotong waktu dalam pembuatan pabrik. Dari pemindahan kepemilikan tersebut dibuatlah sebuah tim yang terdiri dari

Audrey Clarissa, Drs. Purwadi, dan Venni Carolina dalam menanggulangi krisis yang menimpa PT. Imedco Djaja.

Menurut Audrey Clarissa, krisis adalah dimana kondisi tidak sesuai dengan standar atau keadaan yang diinginkan. Keadaan-keadaan yang tidak sesuai dengan standar yang dimaksud adalah keadaan-keadaan di luar normal yang dapat mengancam perusahaan. Lebih jauh Audrey Clarissa menggambarkan bahwa krisis pada dasarnya dibagi menjadi dua kategori yakni *Simple Crisis* dan *Damaging crisis*.

Audrey Clarissa menyatakan bahwa tidak semua krisis membahayakan perusahaan. Ada beberapa keadaan yang menurut beliau krisis dianggap tidak membahayakan, tergantung sudah separah apa tingkat krisis. Pada *simple crisis*, dapat dengan mudah dikelola oleh manajemen. Kemudian ada kategori fatal atau *damaging crisis* dan pada kategori ini setiap perusahaan baik perusahaan farmasi maupun bukan farmasi perlu mewaspadaikan dan menghindari kategori krisis ini.

Menurut Audrey Clarissa, kategori krisis yang dialami oleh PT. Imedco Djaja adalah kategori fatal atau *damaging crisis*. Tim manajemen krisis menyadari betul bahwa PT. Imedco Djaja sudah menghilang dari hadapan publik (Dokter, Klinik, Rumah Sakit, dan *Supplier*) selama lebih dari 4 tahun. Manajemen melihat publik sudah lupa dengan PT. Imedco Djaja, bahkan berspekulasi bahwa PT. Imedco Djaja sudah bangkrut, sudah tidak ada, dan publik sudah tidak memiliki *emotional* dengan perusahaan. Atas dasar itu Audrey Clarissa mengkategorikan PT. Imedco Djaja dalam kategori yang fatal atau *damaging crisis*.

Pemahaman Audrey Clarissa mengenai krisis sangat menentukan langkah yang dilakukan dalam upaya melakukan manajemen krisis. Audrey Clarissa

bertindak sebagai *Managing Director* di PT. Imedco Djaja, sehingga pemahaman yang baik mengenai krisis dapat menjadi arahan yang membantu bagi tim manajemen krisis.

Krisis yang Terjadi Pada PT. Imedco Djaja

Tim manajemen krisis merumuskan apa yang menjadi penyebab krisis terlebih dahulu. Dari hasil analisis yang dilakukan manajemen beberapa permasalahan yang menyebabkan krisis semakin melebar dan tak terkendali.

(1) Pemilik PT. Imedco Djaja yang lama tidak memiliki dokumen dan sertifikasi Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), sehingga BPOM tidak memberikan izin dalam memproduksi obat yang mengakibatkan proses produksi tidak bisa berlanjut. Menurut Drs. Purwadi permasalahan ini tidak bisa ditanggulangi oleh tim manajemen sebelumnya sehingga produksi tidak bisa berlanjut dan krisis terus meluas.

(2) *Human Resources* (HR) yang tidak memiliki kompetensi yang baik membuat PT. Imedco Djaja tidak bisa beradaptasi dengan regulasi baru yang ditetapkan oleh BPOM. Oleh karena itu, kompetensi yang harus dimiliki oleh tim manajemen harus sangat baik. Namun, hal itu tidak dimiliki oleh tim manajemen terdahulu, sehingga perusahaan tidak mampu memenuhi syarat dalam pembuatan CPOB dan dokumen lain. Tidak hanya HR yang mempersiapkan regulasi saja yang tidak memiliki kompetensi yang baik, namun menurut Audrey Clarissa tenaga marketing dan sales juga tidak memiliki kemampuan dalam menjual produk.

Pendekatan Manajemen Krisis

Dalam proses manajemen krisis, terlebih dahulu Audrey Clarissa membentuk tim manajemen krisis setelah proses *take over* di tahun 2014. Walaupun pada awalnya tim manajemen diisi oleh orang-orang lama yang tidak memiliki kapasitas dan kemampuan dalam manajemen krisis, lambat laun seluruh tim diisi oleh orang-orang profesional yang memiliki komitmen dalam upaya memperbaiki citra dan reputasi PT. Imedco Djaja.

Setelah membentuk tim manajemen krisis, tahapan selanjutnya adalah menentukan *root cause* atau penyebab utama. Penyebab utama krisis yang terjadi saat itu adalah (1) tidak memiliki dokumen-dokumen yang diperlukan dan sertifikat CPOB dan (2) *Human Resource* (HR) atau tenaga ahli/karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang cukup baik dalam menyesuaikan diri dengan dunia farmasi yang *strict regulation* (regulasi ketat) serta beberapa kasus yang dilakukan oleh tim marketing yang membuat citra dan reputasi PT. Imedco Djaja semakin memburuk.

Setelah membentuk tim manajemen krisis/*general plant* maka dilakukanlah upaya untuk menentukan langkah apa saja yang akan diambil oleh PT. Imedco Djaja.

Mendefinisikan Problem (atau Peluang)

Menurut Audrey Clarissa, sebelum melakukan tindakan berupa langkah-langkah dalam manajemen krisis, perusahaan harus terlebih dahulu menemukan akar permasalahan atau apa yang menyebabkan perusahaan mengalami krisis. Saat ini citra perusahaan sudah sangat berbeda dengan citra PT. Imedco Djaja sebelumnya. Hilangnya PT. Imedco Djaja dari peredaran membuat publik bukan hanya menyatakan bahwa PT. Imedco Djaja

telah bangkrut bahkan kemungkinan publik sudah lupa dengan perusahaan. Selain itu, menurut Audrey Clarissa dalam proses mendefinisikan *problem* atau peluang, publik saat itu sudah tidak memiliki *emotional* dengan PT. Imedco Djaja. Artinya peluangnya adalah adapun apabila publik memiliki kemarahan terhadap perusahaan pada saat itu, diharapkan saat ini kemarahan sudah mereda.

Perencanaan dan Pemrograman

Audrey Clarissa beranggapan bahwa dalam perencanaan dan pemrograman manajemen krisis tidak hanya harus fokus terhadap eksternal saja (publik eksternal) namun melihat hal apa yang menjadi faktor penyebab krisis (publik internal). Hasil wawancara disimpulkan bahwa faktor penyebab krisis adalah tidak dipenuhinya dokumen CPOB dan *human resource* yang tidak memiliki kompetensi, maka dari itu informan beranggapan untuk fokus tidak hanya pada eksternal perusahaan namun internal perusahaan juga perlu diperhatikan.

Fokus eksternal yang dimaksud adalah berupa pembangunan citra/image kepada *stakeholder* atau pemangku kepentingan seperti pembuatan *News Release*, pembuatan media sosial (@imedcohealth), melakukan *pers conference*, membuat video profil perusahaan, *rebranding* nama Imedco Djaja, mengganti logo, mengganti baju produk, mengganti *design* produk, bantuan kemanusiaan, dan memberdayakan SDM lingkaran Industri.

Sementara itu, fokus internal yang dibangun adalah berupa pemenuhan fasilitas standar farmasi, penggantian SDM yang profesional, penggantian sistem dan *business process*, penggantian struktur organisasi, serta *family gathering*.

Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi

Menurut Audrey Clarissa, upaya tindakan dalam berkomunikasi yang dilakukan adalah PT. Imedco Djaja melakukan klarifikasi secara langsung kepada *stakeholder* seperti Dokter, Rumah Sakit, Klinik, dan *Supplier* dalam upaya meningkatkan kepercayaan. Saat ini fokus utama PT. Imedco Djaja adalah membuat obat *ethical* yaitu obat-obat yang hanya didapat dengan menggunakan resep dokter dan dibeli di apotek. Maka dari itu, dalam hasil wawancara disimpulkan bahwa kepercayaan *stakeholder* seperti Dokter, Rumah Sakit, dan Klinik sangatlah penting. Klarifikasi yang dilakukan tidak semata-mata dapat langsung dipercayai oleh *stakeholder*, maka dari itu klarifikasi dilakukan dengan beberapa kali pendekatan. *Stakeholder* akan percaya apabila disuguhkan bukti. Untuk itu dibuatlah sebuah video singkat mengenai profil PT. Imedco Djaja dengan wajah baru yang lebih profesional. Selain itu untuk meningkatkan kepercayaan dan nilai profesionalisme pendekatan dan komunikasi tim manajemen memperlihatkan apa dan siapa yang ada di belakang PT. Imedco Djaja saat ini. Dengan begitu lambat laun publik akan percaya dan melepaskan citra negatif terhadap perusahaan.

Tindakan perusahaan setelah terjadi krisis dan upaya perencanaan manajemen krisis adalah perusahaan tidak tinggal diam. Hal pertama yang dilakukan setelah melakukan perombakan besar-besaran pada tahun 2014 adalah melakukan *Press Conference*. PT. Imedco Djaja menggunakan pihak ketiga (Konsultan PR) untuk mempersiapkan *Press Conference*. Menurut Audrey Clarissa, *Press Conference* sangatlah penting terutama

untuk memberitakan bahwa PT. Imedco Djaja sudah melakukan perubahan besar. Hal ini dilakukan agar ketika *stakeholder* baik dokter atau pihak rumah sakit yang mencari PT. Imedco Djaja melalui internet, maka pemberitaan tersebut akan muncul dan dilihat.

Manajemen Krisis

Langkah manajemen krisis yang dilakukan PT. Imedco Djaja yaitu (1) Mempersiapkan profil perusahaan dengan membuat video tentang PT. Imedco Djaja, pembuatan media sosial (@imedcohealth), dan mengunggah *News release* melalui *website*. Identitas perusahaan sangatlah penting. Masyarakat saat ini sangat tergantung dengan internet. elihat peluang tersebut, manajemen memutuskan untuk membuat media sosial @imedcohealth dipilih untuk mendekati diri pada publik. Pendekatan seperti ini dilakukan sebagai strategi perusahaan dalam menyampaikan sebuah pesan. (2) Membuat *website* dan *darksite*. Menurut Audrey Clarissa, segala bentuk kegiatan yang berkaitan dengan publik beberapa kali diangkat melalui *news release* yang terintegrasi melalui *website* resmi PT. Imedco Djaja (www.imedco-djaja.com/news).

Hal ini dilakukan untuk memperlihatkan kepada publik bahwa PT. Imedco Djaja ini ada dan memiliki kegiatan yang sangat jarang. *News release* ini menjadi opsi kedua setelah media sosial karena saat ini intensitas naiknya berita baru sangat berkurang. Pengelola *news release* dilakukan oleh Audrey Clarissa sendiri karena dianggap memiliki kemampuan dan kewenangan dalam mengelola berita yang masuk melalui *website*. Sebagai contoh kegiatan yang melibatkan publik atau masyarakat adalah tim PT. Imedco Djaja berkunjung ke Jakarta Nanyang School

(JNY), yakni sekolah yang berbasis di Kota Jakarta. Selain itu, kegiatan yang bersangkutan dengan BPOM juga di *release* melalui *website* untuk memperlihatkan kepada *stakeholder* bahwa kegiatan-kegiatan PT. Imedco Djaja didukung oleh BPOM serta sudah tidak memiliki masalah dengan regulasi yang dimiliki oleh BPOM seperti berita yang pernah beredar sebelum tahun 2014 lalu. (3) Memberikan informasi kepada seluruh staf (*informing staff*). Menurut Drs. Purwadi, hal yang dilakukan untuk memberikan informasi yang terencana dalam manajemen krisis kepada publik adalah melalui divisi marketing sebagai kaki tangan perusahaan. Setiap staf dibekali dengan informasi mengenai strategi manajemen krisis dalam berkomunikasi dengan *stakeholder*. Setiap staf marketing baru harus melalui sebuah *event* untuk mengunjungi serta melihat pabrik dan proses produksi untuk mendengarkan penjelasan Drs. Purwadi (Drs. H. Purwadi, MBA) dan diharapkan apa yang dipaparkan oleh Drs. Purwadi dapat menjadi *reference* (acuan) agar staf marketing bisa menjelaskan kepada *stakeholder*. Selain itu, oleh karena krisis yang terjadi akibat tidak dipenuhinya fasilitas standar pembuatan obat, maka menurut Drs. Purwadi contoh komunikasi yang perlu diberikan kepada *stakeholder* (dokter) adalah keunggulan fasilitas baru yang dimiliki oleh PT. Imedco Djaja seperti teknologi *water system*. Staf diharapkan dapat menjelaskan keunggulan apa yang ditonjolkan dari *water system* yang dimiliki, seperti memiliki standar internasional (*USP standard*) sehingga hal tersebut dapat menjadi *strength point* bagi perusahaan untuk menunjukan PT. Imedco Djaja telah memenuhi standar pembuatan obat yang baik secara nasional maupun internasional. Selain staf harus menjelaskan kepada

stakeholder bahwa saat ini PT. Imedco Djaja sudah memenuhi syarat fasilitas pembuatan obat, untuk lebih memperkuat kepercayaan publik staf juga perlu menjelaskan mengenai *monitoring* secara reguler yang dilakukan oleh PT. Imedco Djaja seperti *sampling*, pemeriksaan kadar secara interval sebagai bukti bahwa fasilitas perusahaan di-*maintenance* dengan sangat baik dan memenuhi persyaratan. (4) Membuat rancangan *release* dan *press conference* (*Draft a series of press release*). Menurut Audrey Clarissa, saat ini fokus perusahaan adalah terhadap penjualan produk yang harus melalui resep dokter dan dibeli di apotek (*ethical*) sehingga sasaran utama untuk menunjukan bahwa PT. Imedco Djaja telah berganti muka adalah dengan mengadakan *Press Conference*. Dalam melakukan *Press Conference* PT. Imedco Djaja menggunakan pihak ke tiga sebagai konsultan yang mempersiapkan *Press Conference*. Dalam kegiatan tersebut dihadiri oleh beberapa media dan dimuat di Tempo, Bisnis Indonesia, Bisnis.com dan beberapa media lain. Hal yang ditonjolkan saat dilakukan *Press Conference* pertama kali di tahun 2016 saat itu adalah PT. Imedco Djaja dengan wajah baru, memberitakan pergantian manajemen serta perombakan besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan, dan perombakan fasilitas pabrik.

Selain itu, langkah manajemen krisis lainnya yang dilakukan perusahaan sebagai upaya manajemen krisis yakni dengan melakukan (1) *Rebranding* nama Imedco Djaja. Audrey Clarissa menyatakan bahwa ada 3 upaya *rebranding* yang dilakukan, yaitu dengan mengganti logo PT. Imedco Djaja, mengganti baju produk, dan mengganti *design* produk. (2) Kegiatan CSR/ bantuan kemanusiaan. Menurut Audrey Clarissa, meskipun saat ini PT.

Imedco Djaja tidak memiliki divisi *Coorporate Social Responsibility* (CSR), namun perusahaan sudah sangat aktif melakukan beberapa bantuan kemanusiaan. Kegiatan kemanusiaan tersebut diantaranya memberdayakan SDM level bawah dari lingkaran industri/ masyarakat yang berada dekat dengan industri dan memberikan bantuan kemanusiaan yang dilakukan berupa bantuan obat-obatan yang dikirim saat bencana terjadi seperti saat Tsunami di Palu dan Donggala. . Kegiatan bantuan kemanusiaan tersebut untuk menunjukkan rasa simpati perusahaan terhadap masyarakat yang terkena musibah.

Reputasi Perusahaan Pasca Krisis

Menurut Audrey Clarissa, Drs. Purwadi, dan Venni Carolina krisis yang menimpa PT. Imedco Djaja sebagai perusahaan farmasi yang mengalami kebangkrutan telah berakhir. Audrey Clarissa menyatakan saat ini dari 100 lebih dokter yang menjalin kerjasama dengan PT. Imedco Djaja kurang dari 10 orang saja yang masih bertanya mengenai kebangkrutan PT. Imedco Djaja. Sedangkan menurut Drs. Purwadi, menyatakan bahwa dirinya sudah tidak pernah mendengar isu PT. Imedco Djaja bangkrut. Drs. Purwadi menyatakan isu tersebut telah selesai/berakhir dilihat dari penjualan produk yang *growing* dan dipercaya publik. Selain itu, berakhirnya krisis dapat dilihat dari semakin aktifnya perusahaan meregistrasikan produk ke Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM). Dilihat dari hasil tersebut menurut Audrey Clarissa, Drs. Purwadi, dan Venni Carolina reputasi PT. Imedco Djaja saat ini sudah sangat baik dari (1) Pandangan publik terhadap perusahaan seperti kesan baik dari BPOM yang beranggapan bahwa PT. Imedco Djaja adalah *good company* (perusahaan baik)

dan *one of the best* yang dimiliki Indonesia, begitu juga pandangan dari industri farmasi lain (nasional dan internasional) yang sudah mulai mengajak kerjasama dalam produksi obat (2) dan *output* atau hasil kerja perusahaan, dimana pendapatan perusahaan meningkat terutama pada tahun 2017 dan 2018. Di tahun 2017 growth pendapatan mencapai 300%, sedangkan di tahun 2018 growth pendapatan mencapai 1.000%. Selain itu, kepercayaan publik dapat dilihat dari sebaran produk yang menggunakan produk PT. Imedco Djaja per tahun 2018 yaitu 347 unit rumah sakit, 35 unit klinik, 698 unit apotek regular, dan 559 orang dokter. Demikian juga dengan jumlah karyawan dari krisis hingga pasca krisis terjadi peningkatan dari tahun 2014 hingga tahun 2019. Sehingga, dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa reputasi perusahaan sudah sangat baik.

Kesimpulan

Setelah melakukan analisis dari hasil wawancara dan triangulasi data yang peneliti lakukan maka peneliti menyimpulkan beberapa hal sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

(1) Krisis menurut PT. Imedco Djaja adalah suatu kondisi dimana perusahaan tidak sesuai dengan standar atau keadaan normal. Kemudian PT. Imedco Djaja mengkategorikan krisis menjadi dua. Dua kategori krisis tersebut yakni *simple crisis* (krisis yang sederhana) dan *damaging crisis* (krisis yang fatal). Dari kedua kategori menurut PT. Imedco Djaja, tim manajemen krisis/*general plan* mengkategorikan krisis yang pernah terjadi di PT. Imedco Djaja adalah *damaging crisis* (krisis yang fatal) yang bertahun-tahun terjadi dan sulit diselesaikan (*sustained crisis*). Pemahaman

tersebut sesuai dengan pernyataan Kathleen Fearm-Bank dimana krisis dapat mempengaruhi perusahaan, organisasi dan khalayaknya.

(2) Dalam melakukan upaya manajemen krisis PT. Imedco Djaja telah melakukan sebagian kegiatan pendekatan kepiaran walaupun tidak membentuk divisi *Public Relations* namun kegiatan-kegiatan yang dilakukan sangat erat kaitannya dengan kegiatan kepiaran. Seperti proses strategi PR empat langkah oleh Cutlip et al yaitu (a) mendefinisikan *problem* (atau peluang) yakni melakukan pendalaman fakta mengenai isu PT. Imedco Djaja di mata public, tidak hanya sebagai perusahaan yang mengalami kebangkrutan, namun juga public telah lupa dengan PT. Imedco Djaja dan sudah tidak memiliki *emotional* dengan perusahaan; (b) perencanaan dan pemrograman dengan cara membuat sebuah perencanaan terhadap eksternal meliputi *rebranding* perusahaan, mengganti logo, membuat media sosial, dan mengganti desain produk, serta internal perusahaan meliputi pemenuhan fasilitas standar farmasi dan pergantian sumber daya manusia, (c) mengambil tindakan dan berkomunikasi dengan melakukan *press conference* dan melakukan pembuatan *press release*. Sedangkan langkah-langkah dalam mengelola krisis belum sepenuhnya dilakukan oleh PT. Imedco Djaja jika merujuk pada konsep dari langkah-langkah yang dikemukakan oleh Murray (2001). Hal ini dikarenakan tidak dilakukannya *issue monitoring* untuk dapat mengidentifikasi akan ancaman yang akan terjadi di kemudian hari. Langkah-langkah yang telah sesuai dengan pengelolaan krisis menurut Murray (2001), yaitu: Aktivitas persiapan (*preparation*) dengan cara : (a) membuat rancangan *press release* dan *press conference* (*draft a series of press release*

and press conference), (b) mempersiapkan profil perusahaan (*prepare a company profile*), (c) memberikan informasi kepada seluruh staff mengenai manajemen krisis (*informing staff*), dan (d) menciptakan *website* dan *darksite* (*create website and darksite*). (3) Reputasi pasca krisis PT. Imedco Djaja sangat baik. Hal ini merujuk pada pemahaman Davies et al yang menekankan pada pandangan-pandangan public perusahaan. PT. Imedco Djaja mempunyai pandangan baik dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) dan sering kali menjadi industri farmasi percontohan. Selain itu, pandangan baik dari public juga dibuktikan dari *growth* penjualan produk perusahaan yang selalu meningkat tiap tahunnya, begitu juga dengan sebaran produk melalui dokter, rumah sakit, klinik, dan apotek yang terus bertambah dan meningkat.

Daftar Pustaka

- Ardianto, Elvinaro. (2011). *Metodologi Penelitian Untuk Public Relations*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Ardianto, Elvinaro. (2016). *Handbook Of Public Relations Pengantar Komprehensif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Ardianto, Elvinaro. (2016). *Metodologi Penelitian Untuk Public Relations*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Aristyavani, Inadia, Siko Dian Sigit, dan Dio Herman Saputo. (2018). *PR dan Disrupsi: Apa yang Harus Dilakukan Praktisi PR Menghadapi Perubahan Era Digital*. Jakarta: Media Piar Indonesia.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center, dan Glen M. Broom. (2007). *Effective Public Relations*. Alih Bahasa: Tri Wibowo. Jakarta: Kencana, Prenada Media Group

- Daryanto. (2015). *Teori Komunikasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mulyana, Deddy. (2017). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muray, A. (2001). *Public Relations*. Barkshire: Hodder & Stoughton Ltd.
- Seitel, F.P. (2016). *The Practice of Public Relations*. Alih Bahasa: Shinta Puspita Sari. Bandung: Penerbit Erlangga
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tabroni, Roni. (2014). *Komunikasi Politik Pada Era Multimedia*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media
- Yulianita, Neni. (2012). *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Penerbit Universitas (P2U) Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Islam Bandung (LPPM UNISBA).
- Alinie, Nur. (2009). *Manajemen krisis Public Relations PT Pertamina (PERSERO) Unit Pengolahan IV Cilacap*. Skripsi Strata 1 Universitas Airlangga Surabaya. Surabaya: tidak dipublikasikan.
- Dari, Antonius. (2008). *Manajemen Komunikasi Krisis Divisi Komunikasi PT Pertamina (Persero) Jakarta Pada Kasus Kelangkaan BBM Nasional Periode Mei-Juli 2005*. Skripsi Strata 1 Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Yogyakarta: tidak dipublikasikan.
- Dewi, Kania. (2016). *Media Relations Humas Daop 2 Bandung PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk Meningkatkan Citra Perusahaan*. Skripsi Strata 1 Universitas Sangga Buana. Bandung: tidak dipublikasikan.
- Juwita, Vici. (2013). *Manajemen Krisis melalui strategi Community Relations Perusahaan*. Skripsi Strata 1 Universitas Muhammadiyah Malang. Malang: tidak dipublikasikan.
- Putri, Eva. (2018). *Strategi Komunikasi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kota Bandung Pada Sosialisasi Elektronik Remunerasi Kinerja (E-RK) Dalam Memberikan Motivasi Kerja Dikalangan PNS Balai Kota Bandung*. Skripsi Strata 1 Universitas Komputer Indonesia. Bandung: tidak dipublikasikan.
- Windriati, S. Fika. (2011). *Analisa Manajemen Krisis PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal DI Alur Pelayaran Pelabuhan*. Skripsi Strata 1 Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. Yogyakarta: tidak dipublikasikan.
- Witnesteka, Ocha. (2012). *Menejemen Krisis PT Lion Mentari Airlines Dalam Menangani Berita-Berita Negatif Di Media Massa*. Skripsi Strata 1 pada Universitas Indonesia Depok: tidak dipublikasikan.
- Aldila, Nindya. (2016, Desember 20). *Imedco Bangun Pabrik Baru, Bidik Pasar Obat Ibu dan Anak*. Diperoleh tanggal 12 Februari 2019 dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20161220/257/613441/imedco-bangun-pabrik-baru-bidik-pasar-obat-ibu-anak>
- Duta, Deka. (2016, Februari 09). *Gelombang PHK Mulai Sasar Industri Farmasi*. CNN Indonesia. Diperoleh tanggal 12 Februari 2019 dari <https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20160208235508-92-109621/gelombang-phk-mulai-sasar-industri-farmasi>

Mubarok MF. (2017, Juni 14). *Wawancara Dengan Ketua GP Farmasi Mengenai Kondisi Industri Farmasi*. Farmasi Industri. Diperoleh tanggal 12 Februari 2019 dari <https://farmasiindustri.com/industri-farmasi-2/wawancara-dengan-ketua-gp-farmasi-mengenai-kondisi-industri-farmasi.html>