

Analisis Manajemen Krisis Kereta Cepat Whoose PT. Kereta Cepat Indonesia China (PT. KCIC) KCJB

Hermansyah¹, Muhammad Kresna Noor^{2,3}, Siti Komariah³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Sosial, Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Bakrie

Email: hermansyah.hma@gmail.com

Article Info

Article history:

Received April 15, 2026

Revised April 23, 2026

Accepted Mei 06, 2026

Keywords:

Whoosh High-Speed Rail, Crisis Management, Crisis Communication, Government

ABSTRACT

In the development of transportation technology worldwide, continuous progress has been observed, where modern countries have achieved significant advancements in improving transportation modes—from conventional railways to high-speed rail systems equipped with advanced technology. As a result, Indonesia has also undergone changes and introduced a new breakthrough by developing the Jakarta–Bandung high-speed railway (Whoosh). The planning began in 2014 as the first high-speed rail project, covering a distance of 145 km with a cost of 117 trillion rupiah, and an estimated speed ranging from 200 km/h to 300 km/h, with operations targeted to begin in 2019. In its implementation, the collaboration between the Government of Indonesia as the policy regulator and China as the investor and operator through PT KCIC raises questions regarding potential internal financial challenges, especially amid ongoing public controversies. From the perspective of crisis management and crisis communication, this study attempts to analyze these issues. This case study is conducted by examining various media sources and scientific journals using a theoretical perspective to understand the problems faced by the Whoosh high-speed railway, based on credible and relevant sources.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received April 15, 2026

Revised April 23, 2026

Accepted Mei 06, 2026

Kata Kunci:

Kereta Cepat Whoose, Manajemen Krisis, Komunikasi Krisis dan Pemerintah

ABSTRAK

Didalam perkembangan teknologi transportasi diseluruh dunia terus mengalami kemajuan dimana negara negara yang modern telah melakukan kemajuan yang pesat dalam melengkapi moda transportasi dari kereta biasa dengan transportasi kereta cepat yang memiliki teknologi yang mutakhir dinegara negara maju. Sehingga Indonesia juga mengalami perubahan dan melakukan terobosan baru dalam meningkatkan perkereta apian biasa dengan kereta cepat jakarta bandung whoose dimana perencanaan diawali tahun 2014 sebagai kereta cepat pertama dengan jarak tempuh 145 km dengan biaya 117 T dengan asumsi kecepatan 200 km/jam sampai pada 300 km /Jam dan beroperasi tahun 2019. Untuk itu didalam pengeperasian kerja sama Pemerintah RI sebagai regulator kebijakan dan china sebagai investor operetaor kereta cepat PT Kcic apakah memiliki hambatan hambatan finansial didalam internalnya dengan beredarnya politik yang terjadi disaat sekarang ini pada perspektif manajemen krisis maupun komunikasi krisis. Didalam study kasus ini saya mencoba melakukan analisis dengan mengambil beberapa literatur media dan jurnal ilmiah dengan perspektif teory mengenai masalah yang dihadapi kereta cepat whoose serta sumber sumber yang layak dianalisis.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Hermansyah

Universitas Bakrie

Email: hermansyah.hma@gmail.com

PENDAHULUAN

Indonesia yang memiliki kepadatan penduduk di pulau Jawa dianggap mampu untuk dikembangkan kereta cepat China dengan skema pembiayaan dari China sebagai investor dengan melakukan pembangunan antara Jakarta-Bandung dengan Pemerintah Indonesia. Dianggap mampu dalam memberikan dampak ekonomi dan kebebasan finansial untuk pinjaman Indonesia ke China antara kerja sama kereta cepat Jakarta-Bandung (KCJB) pada KCIC.

Sebagai negara yang berkembang tentunya investasi dalam infrastruktur transportasi dapat menghasilkan manfaat ekonomi jangka panjang yang signifikan, termasuk peningkatan pertumbuhan PDB, pengurangan kemacetan, dan peningkatan efisiensi perdagangan.

Proyek kereta api berkecepatan tinggi (High Speed Railway) yang menghubungkan Jakarta dan Bandung buah kerjasama Indonesia dan China menonjol sebagai inisiatif utama dalam agenda ini. (Nabilah: 2024 and Dharma:2018). Ditrakarsai pada tahun 2015, proyek HSR bertujuan untuk menghubungkan Jakarta dan Bandung, dua pusat ekonomi utama, yang secara efektif mengurangi waktu tempuh dari lebih dari tiga jam menjadi sekitar 40 menit. Upaya ini merupakan bagian dari visi Presiden Joko Widodo yang lebih luas untuk meningkatkan jaringan transportasi nasional dan mendorong integrasi ekonomi regional. Menurut Bank Dunia (2021), Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ Website: <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>.

Tentunya dalam pembangunan kereta cepat harus memiliki perencanaan yang matang atau manajemen plan yang mempunyai sehingga dari perspektif manajemen krisis tidak mengalami hal-hal yang tidak diinginkan sehingga dianggap gagal dalam hal manajemennya.

IDISNEWS.CO.ID - Proyek Kereta Cepat Jakarta-Bandung (KCJB) atau Whoosh, yang pernah digadang-gadang sebagai simbol kemajuan transportasi nasional, kini tengah berada di ujung krisis keuangan dan manajerial. Beban utang yang membengkak hingga Rp 6,9 triliun, biaya overrun proyek mencapai USD 1,2 miliar (sekitar Rp 20 triliun), dan total nilai investasi yang kini menembus Rp 120 triliun menunjukkan adanya persoalan mendalam sejak awal perencanaan.

Dari data yang dihimpun, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) kini menanggung utang sekitar Rp 6,9 triliun kepada China Development Bank (CDB). Selain itu, proyek mengalami cost overrun sebesar USD 1,2 miliar, sehingga total biaya yang semula diperkirakan hanya USD 6,07 miliar membengkak menjadi USD 7,27 miliar atau setara dengan Rp 120 triliun.

Dalam perspektif komunikasi krisis dan manajemen krisis memiliki peranan penting dalam menjalankan segala aktifitas pemerintah. Organisasi perusahaan dimana segala sesuatu harus direncanakan dengan manajemen planning yang benar dan terencana secara matang

bekerja sama dengan konsultan dan akademisi serta para ahli manajemen strategis dibidangnya.

Manajemen planning itu merupakan faktor utama dalam merencanakan, baik segi manfaat dan kekurangan serta kekuatan finansial suatu bidang usaha yang terstruktur melalui mekanisme yang wajar dan transparansi.

Sehingga polemik yang terjadi pada pembayaran utang kereta cepat Jakarta Bandung dapat teratasi sehingga manajemennya tidak dianggap gagal dalam percepatan pembayaran utang pada investor kereta cepat asal China tersebut. Dengan dasar ini saya mencoba bagaimana pola manajemen ini terjadi dalam persepektif teori manajemen krisis dan komunikasi krisis serta manajemen plan.

Transparansi publik sangat dibutuhkan agar reputasi pemerintah dengan investor whoose dalam persepektif komunikasi krisis sesuai dengan harapan masyarakat. Dengan demikian pemerintah dan masyarakat dapat merasakan dampak yang nyata dari kereta cepat yang memiliki peran penting dalam pendapatan ekonomi dan pendapatan negara.

Manfaat Teoritis

Bagaimana teori manajemen planning dan manajemen krisis serta komunikasi krisis dapat terjadi didalam suatu organisasi.

Apa langkah langkah yang diambil dalam menanganulangnya dan mengerti penerapannya sebagai tindakan yang baik dalam penyelamatan yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

METODE PENELITIAN

Menggunakan sampel deskriptif media atas pernyataan eksekutif manajemen team (EMT) dalam hal ini menteri Keuangan RI dan Organisasi manajemen Team PT KCIC atas nama menteri Luar negeri China RRC melalui media. Sehingga dapat mengidentifikasi manajemen krisis dan komunikasi krisis yang terjadi pada PT KCIC KCJB sebagai operator sekaligus investor Kereta Cepat Whoose KCJB PT. KCIC.

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif, dengan menggunakan kombinasi tinjauan literatur dan analisis studi kasus. Tinjauan literatur mencakup berbagai artikel akademis, laporan pemerintah, dan dokumen kebijakan yang terkait dengan proyek kereta cepat dan strategi pembangunan infrastruktur Indonesia. Studi kasus proyek kereta cepat khususnya dalam memberikan wawasan komparatif yang menginformasikan analisis.

TINJAUAN PUSTAKA

Kereta Cepat Indonesia–China PT KCIC merupakan suatu terobosan yang dianggap fantastis dari segi anggaran dan merupakan yang pertama di Indonesia. Tentunya harus direncanakan dengan baik karena dapat memberikan dampak positif maupun negatif, disebabkan pembiayaan yang melalui pinjaman pada pemerintah China. Sehingga dalam prosesnya dibutuhkan manajemen yang menyeluruh, baik manajemen plan, manajemen krisis, dan komunikasi krisis sebagai informasi. Media yang selalu memantau jalannya proyek tersebut agar publik mengetahuinya.

Manajemen planning menurut para ahli meliputi beberapa definisi, seperti menurut Henry Fayol yang menganggap planning sebagai dasar dari semua fungsi manajemen, yaitu menetapkan tujuan dan strategi. George R. Terry mendefinisikannya sebagai proses memilih dan menghubungkan fakta serta membuat asumsi untuk merumuskan kegiatan mencapai tujuan. Sementara itu, Luther Gulick menekankan bahwa planning adalah menetapkan aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- Henry Fayol: Menetapkan bahwa planning adalah fungsi pertama dari manajemen, yang mencakup penetapan tujuan, strategi, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya.
- George R. Terry: Mendefinisikan planning sebagai proses memilih dan menghubungkan fakta, serta membuat dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa depan untuk merumuskan kegiatan yang diperlukan guna mencapai hasil yang diinginkan.
- Luther Gulick: Mengartikan planning sebagai pemilihan dan penetapan aktivitas yang akan dilakukan serta sumber daya yang akan digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
- Robbins dan Coulter: Berpendapat bahwa planning adalah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi.
- Abe (dalam Ovalhanif, 2009): Menggambarkan planning sebagai susunan (rumusan) sistematis mengenai langkah-langkah di masa depan yang didasarkan pada pertimbangan matang atas potensi, faktor eksternal, dan pihak-pihak terkait.

Manajemen krisis menurut beberapa pakar di antaranya:

- Definisi: Upaya terkoordinasi untuk mengatasi krisis demi melindungi organisasi dan stakeholders dari dampak buruk yang signifikan.
- Tujuan: Menyelesaikan masalah inti secara internal dan memulihkan citra perusahaan (corporate image recovery).
- Fokus: Strategi untuk mengatasi ketidakpastian, mengelola risiko, dan mencari peluang di balik krisis.
- Pendekatan: Kombinasi seni dan sains dalam mengelola ketidakpastian, dengan membutuhkan perencanaan matang dan respons yang cepat.

Komunikasi krisis menurut pakar:

- Definisi: Ilmu yang mengajarkan cara mengelola persepsi publik terhadap realitas suatu krisis dengan cara mengumpulkan, memproses, dan mendiseminasikan informasi.
- Tujuan: Memberikan informasi yang cepat dan akurat kepada khalayak agar mereka memahami situasi dan mengurangi kerugian.
- Fokus: Membentuk opini publik melalui penyampaian fakta yang transparan dan terpercaya.
- Pendekatan: Dialog yang berkelanjutan dengan publik, baik sebelum, selama, maupun setelah krisis terjadi.

Hubungan antara keduanya di antaranya:

- Manajemen krisis berfokus pada tindakan internal dan penyelesaian masalah, sedangkan komunikasi krisis berfokus pada eksternal untuk mengelola persepsi publik.
- Kedua fungsi ini harus berjalan simultan dan terintegrasi.
- Manajemen krisis yang baik membutuhkan komunikasi krisis yang baik untuk menyampaikan langkah-langkah perbaikan. Sebaliknya, komunikasi krisis yang efektif bergantung pada tindakan manajemen krisis yang nyata dan efektif.

Fink (1986), dalam bukunya *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, mendefinisikan manajemen krisis sebagai “sebuah proses yang mencakup empat tahap: pencegahan, persiapan, respons, dan pemulihan dari krisis.”

Mitroff (1994), melalui bukunya *Crisis Management and Environmental Scanning: How to Prepare for and Respond to the Unexpected*, menyatakan bahwa “manajemen krisis adalah pendekatan yang terstruktur untuk mengatasi krisis yang bertujuan untuk meminimalisir dampak negatifnya terhadap organisasi.”

Pearson dan Clair (1998), dalam jurnal *Academy of Management Review*, mendeskripsikan manajemen krisis sebagai “seperangkat prosedur yang digunakan untuk menangani kejadian-kejadian yang tidak terduga dan berpotensi membahayakan kelangsungan organisasi.”

Coombs (2014), dalam bukunya *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, mengartikan manajemen krisis sebagai “upaya terkoordinasi yang dilakukan untuk mengatasi krisis dengan cara yang dapat melindungi organisasi dan stakeholders dari dampak buruk yang signifikan.”

Setelah memahami apa itu manajemen krisis, tahapan-tahapannya, dan beberapa contoh kasus nyata, mari kita bahas tentang para profesional yang berada di garis depan saat krisis melanda. Mereka adalah pahlawan di balik layar yang memastikan krisis dapat ditangani dengan baik dan perusahaan bisa kembali bangkit.

Berikut adalah beberapa profesi kunci dalam manajemen krisis. Dalam hal ini, yang berperan aktif dalam menyikapi komunikasi krisis dalam organisasi atau korporat di antaranya:

EMT dan OMT sebagai:

- **Public Relations (PR) Specialist**

Spesialis PR adalah juru bicara utama perusahaan selama krisis. Mereka bertanggung jawab untuk menjaga komunikasi yang jelas, transparan, dan konsisten dengan publik dan media. Saat krisis terjadi, PR Specialist memastikan bahwa pesan perusahaan disampaikan dengan tepat dan tidak ada informasi yang salah atau menyesatkan. Mereka adalah penenang badai, memastikan bahwa reputasi perusahaan tetap terjaga. Sebagai contoh, Looké Cosmetics, Brand Director mereka segera mengeluarkan permintaan maaf publik melalui media sosial, menunjukkan betapa pentingnya peran PR dalam manajemen krisis.

- **Crisis Management Team Leader**

Pemimpin tim manajemen krisis adalah orang yang mengoordinasikan semua upaya untuk menangani krisis. Mereka memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan semua bagian dari rencana krisis diimplementasikan dengan baik. Dari pencegahan hingga pemulihan, mereka mengarahkan tim mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan.

Bayangkan mereka sebagai kapten kapal yang mengarahkan kapal melalui badai, menjaga semua orang tetap tenang dan terfokus.

- **Corporate Communications Manager**

Manajer komunikasi korporat bertugas untuk menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal. Mereka bekerja sama dengan PR Specialist untuk menyampaikan informasi yang akurat dan terkini selama krisis. Tugas mereka termasuk menulis pernyataan resmi, menyiapkan briefing media, dan memastikan bahwa semua karyawan memiliki informasi yang mereka butuhkan. Ini adalah peran yang sangat penting, terutama dalam krisis yang melibatkan banyak pihak.

- **Risk Manager**

Manajer risiko adalah orang yang bekerja di balik layar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi risiko sebelum krisis terjadi. Mereka memastikan bahwa perusahaan memiliki rencana pencegahan yang kuat. Dengan melakukan analisis risiko yang mendalam, mereka membantu perusahaan mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai skenario krisis. Mereka seperti detektif, selalu mencari petunjuk dan tanda-tanda yang dapat mengindikasikan potensi masalah di masa depan.

- **Legal Advisor**

Penasihat hukum sangat penting dalam situasi krisis, terutama jika krisis tersebut melibatkan isu hukum. Mereka memastikan bahwa semua tindakan yang diambil oleh perusahaan sesuai dengan hukum yang berlaku dan membantu mengurangi potensi dampak hukum dari krisis. Misalnya, dalam kasus Tylenol Murders, penasihat hukum membantu Johnson & Johnson menavigasi berbagai tantangan hukum yang muncul akibat produk yang tercemar.

- **Customer Service Manager**

Manajer layanan pelanggan memainkan peran kunci dalam menjaga kepuasan dan kepercayaan pelanggan selama krisis. Mereka menangani keluhan dan pertanyaan dari pelanggan, memberikan informasi yang dibutuhkan, dan memastikan bahwa pelanggan merasa didengarkan dan diperhatikan. Hal ini sangat penting dalam menjaga loyalitas pelanggan, terutama dalam situasi krisis yang dapat memengaruhi pengalaman mereka dengan produk atau layanan perusahaan.

Setiap profesi ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa krisis dapat dikelola dengan efektif dan perusahaan dapat kembali beroperasi dengan normal. Mereka adalah tim yang bekerja bersama untuk menjaga perusahaan tetap kuat dan tangguh di tengah badai. Jadi, apakah Anda tertarik untuk menjadi salah satu pahlawan ini? Dunia manajemen krisis selalu membutuhkan profesional yang siap menghadapi tantangan dan membuat perbedaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diprakarsai pada tahun 2015, proyek HSR bertujuan untuk menghubungkan Jakarta dan Bandung, dua pusat ekonomi utama, yang secara efektif mengurangi waktu tempuh dari lebih dari tiga jam menjadi sekitar 40 menit. Upaya ini merupakan bagian dari visi Presiden Joko Widodo yang lebih luas untuk meningkatkan jaringan transportasi nasional dan mendorong integrasi ekonomi regional. Menurut Bank Chi & Lei (2023) mengeksplorasi

implikasi pertumbuhan ekonomi dari kereta api berkecepatan tinggi di China, membangun fondasi untuk memahami potensi manfaat ekonomi bagi Indonesia.

Tahapan penting dan krusial dimulai ketika pemerintah sebagai regulator bersama sama dengan operator menyepakati dan menandatangani konsesi koridor pertama keretacepat Jakarta-Bandung di Kementerian Perhubungan, Jakarta, beberapa waktu lalu

Pada (16/3/2016) atau hampir dua bulan setelah peresmian pembangunan oleh Presiden JokoWidodo (21/1/2016). Regulator yang dikuasakan kepada Direktur Jenderal Perkeretaapiandan operator sekaligus investor PT Kereta Cepat Indonesia China (KCIC) saling setuju masakonsesi selama 50 tahun dihitung mulai 31 Mei 2019. Setelah masa konsesi berakhir(sampai dengan 31 Mei 2069 bila tidak ada keadaan memaksa/bencana alam, misalnya)semua prasarana kereta cepat termasuk tanah yang dimiliki pemerintah harus dalam kondisilayak dan bebas dari jaminan pihak ketiga. Namun dalam perjalanan, pihak KCIC ternyatatelah meminta kepada Kementerian Perhubungan untuk memperpanjang masa konsesimenjadi 80 tahun atau bertambah 30 tahun dari proposal awal. Demikian halnya dengan biaya investasi. Di awal pembangunan, menurut KCIC, nilai investasi menyusut dari US\$5,5 miliar menjadi 5,135 miliar setelah stasiun awal berpindah dari Gambir ke Halim dan keseluruhan jarak Halim-Tegalluar menjadi hanya 142 km. Saat memulai operasi, 2019, tarif yang dikenakan US\$16 (Rp200.000), dengan target 29.000 penumpang per hari; kecepatan rata-rata 250 km/jam; 11 set armada yang setiap set terdiri dari 8 kereta dengan kapasitas 593 orang. Dalam perkembangan, biaya bertambah beberapa kali hingga mencapai US\$7,7 miliar atau setara dengan Rp 117,2 triliun.Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ Website: <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>

Didalam perjalanannya kereta cepat whoose KCJB memiliki hambatan dan keadaan dimana pendampatan dan penghasilan tidak seimbang untuk melakukan pembayaran utang proyek KJCB Pada investor tentunya dalam mengananinya perlu dilakukan tindakan yang konfhensif didalam manajemen krisis dan komunikasi krisis yang telah terjadi di manajeemn paska krisis.

Pemerintah China menyatakan kesiapannya membantu memastikan operasional Kereta Cepat JakartaBandung (KCJB) atau Whoosh tetap berjalan lancar, seiring langkah Indonesia yang membuka pembicaraan restrukturisasi pinjaman proyek tersebut. Pernyataan ini disampaikan oleh Juru Bicara Kementerian Luar Negeri China, Guo Jiakun, dalam konferensi pers di Beijing, Senin (20/10/2025).

Pernyataan Guo Jiakun juga dianggap sebagai upaya Beijing meredam kekhawatiran publik Indonesia terhadap membengkaknya utang proyek kereta cepat tersebut.Sumber Kompas, (2025).

Menurut purbaya sebagai menteri keuangan RI “Proyek sebesar ini seharusnya memiliki financial governance yang ketat, bukan hanya bergantung pada pinjaman luar negeri. Sayangnya, sejak awal tidak ada transparansi yang cukup dalam laporan keuangan, termasuk soal pembagian beban investasi antar-BUMN,” Kompas, (2025)

Menurutnya, krisis keuangan ini semakin pelik karena restrukturisasi utang yang dilakukan belum menunjukkan hasil nyata. Pemerintah melalui Badan Pengelola Investasi (BPI) Daya Anagata Nusantara (Danantara) kini tengah mengkaji opsi restrukturisasi, namun

belum ada keputusan final karena masih menunggu Keputusan Presiden (Keppres) untuk pembentukan tim khusus negosiasi.

Sikap Menteri Keuangan Purbaya Yudhi Sadewa yang menolak penggunaan APBN sebagai penopang proyek KCJB dinilai sebagai langkah tepat untuk menjaga kredibilitas fiskal negara. Sumber Kompas, (2025)

“Kalau APBN dipakai menutup utang proyek ini, maka akan jadi preseden buruk bagi pengelolaan proyek strategis nasional ke depan. Solusi restrukturisasi dan negosiasi bilateral harus dikedepankan, bukan menambah beban fiskal,

Menurutnya, pemerintah perlu mencontoh mekanisme restrukturisasi LRT Jabodebek, yang berhasil memperbaiki arus kas dan kinerja operasional lewat koordinasi lintas kementerian dan transparansi publik.

Menegaskan bahwa pemerintah dan PT KAI harus terbuka dalam menyampaikan kondisi keuangan KCJB agar tidak memunculkan spekulasi negatif.

“Tuduhan liar seperti barter utang dengan aset di Laut China Selatan harus diluruskan dengan data. Proyek sebesar KCJB bukan sekadar bisnis, tapi menyangkut citra bangsa dan kedaulatan ekonomi.

Ia menekankan bahwa keterbukaan informasi dan komunikasi publik sangat penting untuk menghindari krisis kepercayaan terhadap proyek strategis nasional.

Dalam analisisnya, Sapraji menyampaikan lima langkah konkret agar proyek KCJB dapat diselamatkan dari krisis: segera mengeluarkan Keppres pembentukan tim restrukturisasi independen dan kredibel; melakukan audit keuangan menyeluruh terhadap struktur pembiayaan dan mekanisme utang; memastikan transparansi publik agar kepercayaan masyarakat tidak terkikis; mencari solusi alternatif pembiayaan tanpa melibatkan APBN secara langsung; serta menggunakan pengalaman sukses LRT Jabodebek sebagai rujukan dalam restrukturisasi proyek.

KCJB bisa diselamatkan, tetapi hanya dengan satu syarat: semua proses harus terbuka, profesional, dan bebas intervensi politik. Krisis yang menimpa KCJB seharusnya menjadi pelajaran berharga bagi pemerintah dalam merancang proyek-proyek infrastruktur strategis ke depan. Pembangunan, katanya, tidak boleh hanya berorientasi pada pencitraan politik, tetapi harus berbasis pada tata kelola keuangan yang sehat dan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat.

Dari hasil data di atas, dalam perspektif manajemen krisis dan komunikasi krisis pada KCJB Whoosh, berdampak pada manajemen PT KCIC, mulai dari perencanaan serta manajemen krisis dengan identifikasi yang komprehensif. Sehingga dibutuhkan penanganan yang komprehensif dari pra-krisis, saat krisis (akut), hingga pascakrisis. Artinya, dalam segala tindak lanjutnya diupayakan mengatasinya dari berbagai aspek untuk menyelamatkan Kereta Cepat Jakarta–Bandung.

Analisis yang digunakan dalam manajemen pascakrisis yang dilakukan pemerintah di antaranya:

Manajemen Krisis dalam studi kasus KCJB di antaranya:

1. Identifikasi masalah, di antaranya perencanaan manajemen.
2. Identifikasi peraturan yang berlaku di Indonesia, di antaranya membuat Keppres untuk pembentukan tim negosiasi ke China.

3. Penyelamatan KCJB tanpa menggunakan APBN, berkolaborasi dengan PT KAI Jabodetabek.
4. Melakukan keterbukaan manajemen operasional dan pendapatan secara berkala.

Komunikasi Krisis dalam studi kasus KCJB di antaranya:

1. Melakukan transparansi media melalui jumpa pers dan pemberitaan berkala.
2. Melakukan perbaikan kebijakan publik KCJB.
3. Melakukan komunikasi yang terbuka dengan Pemerintah China–Indonesia.
4. Kolaborasi network marketing KCJB secara cepat dan luas di media serta bekerja sama dengan aplikasi tiket untuk publik sehingga mudah diakses.
5. Perbaikan sistem operasional yang memadai, termasuk jaringan internet sehingga dapat terkoneksi dengan sistem regulator rute.

Manajemen plan EMT dapat dilakukan dengan identifikasi ulang sistem operasional dan rencana skema memperbanyak rute serta bekerja sama dengan kereta api biasa Jabodetabek, serta melakukan penambahan jam rute. Sehingga pendapatan akan bertambah dalam membiayai operasional maupun beban pinjaman dengan melakukan negosiasi.

Setelah memahami pentingnya manajemen krisis dan berbagai definisinya, sekarang saatnya kita menggali lebih dalam mengenai tahapan-tahapan yang perlu dilakukan untuk menghadapi krisis dengan baik. Bayangkan tahapan ini sebagai panduan langkah demi langkah yang membantu perusahaan tetap tenang dan terorganisir saat menghadapi badai.

Mari kita telusuri tahapan-tahapan krusial dalam manajemen krisis.

Pencegahan Krisis

Sebelum krisis datang, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah pencegahan. Perusahaan harus mengidentifikasi potensi risiko yang dapat menyebabkan krisis dan merancang strategi pencegahan yang tepat. Ini seperti memasang detektor asap di rumah Anda – lebih baik mencegah kebakaran sebelum terjadi. Melalui analisis risiko, perusahaan dapat mengenali potensi ancaman dan menyusun rencana darurat yang matang. Ingat, mencegah lebih baik daripada mengobati!

Persiapan Krisis

Langkah kedua adalah persiapan. Di sini, perusahaan harus membentuk tim manajemen krisis yang terlatih dan siap siaga. Tim ini adalah pahlawan tak terlihat yang akan bergerak cepat saat krisis terjadi. Persiapan melibatkan pelatihan, simulasi krisis, dan pembuatan rencana tindakan. Pikirkan ini seperti latihan kebakaran di sekolah – latihan yang baik akan membantu semua orang tahu apa yang harus dilakukan saat situasi nyata terjadi.

Respons Krisis

Ketika krisis benar-benar terjadi, tahap respons krisis dimulai. Pada tahap ini, kecepatan dan ketepatan adalah kuncinya. Tim manajemen krisis harus segera mengaktifkan rencana yang telah disiapkan, mengoordinasikan semua pihak terkait, dan mengambil tindakan cepat untuk mengendalikan situasi. Komunikasi yang efektif dan transparan dengan stakeholders sangat penting di sini untuk mencegah kepanikan dan spekulasi negatif. Seperti yang dikatakan oleh Coombs (2014), “upaya terkoordinasi” adalah kunci untuk mengatasi krisis dengan efektif.

Pemulihan Krisis

Setelah krisis terkendali, tahap pemulihan dimulai. Pada tahap ini, fokusnya adalah memperbaiki kerusakan yang terjadi dan mengembalikan kondisi perusahaan ke keadaan normal. Ini bisa melibatkan perbaikan infrastruktur, pemulihan reputasi, dan penanganan masalah yang ditimbulkan oleh krisis. Anggap saja seperti membersihkan rumah setelah badai – butuh waktu dan usaha, tetapi dengan rencana yang tepat, semuanya bisa kembali seperti semula.

Evaluasi Krisis

Tahap terakhir adalah evaluasi. Setelah krisis berlalu, penting untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap respons yang telah dilakukan. Apa yang berjalan dengan baik? Apa yang bisa diperbaiki? Evaluasi ini membantu perusahaan belajar dari pengalaman dan memperbaiki rencana manajemen krisis untuk masa depan. Bayangkan ini seperti ulasan setelah pertunjukan – refleksi yang jujur akan membantu meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Mengelola krisis adalah tantangan besar, tetapi dengan mengikuti tahapan-tahapan ini, perusahaan dapat lebih siap dan tangguh dalam menghadapi berbagai situasi darurat. Jadi, apakah Anda siap menjadi pahlawan bagi perusahaan Anda? Mari kita hadapi krisis dengan strategi yang tepat dan semangat yang tak tergoyahkan!

Fearn-Banks (2017: 16) mengatakan bahwa dialog pada waktu sebelum, semasa, dan setelah krisis yang dilakukan oleh organisasi dengan publiknya adalah komunikasi krisis. Komunikasi krisis bukanlah tindakan yang hanya dilakukan saat krisis terjadi, melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan.

Dalam buku Rachmat Kriyantono menurut Coombs (2010), komunikasi krisis adalah “collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation.”

Komunikasi krisis adalah dialog antara organisasi dan publiknya sebelum, selama, dan setelah kejadian negatif. Dialog tersebut merinci strategi dan taktik yang dirancang untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi (dalam e-book Kathleen Fearn-Banks berjudul *Crisis Communications: A Case Approach*). Komunikasi krisis merupakan proses kegiatan penyampaian informasi yang bertujuan untuk menjelaskan tentang suatu krisis, baik yang disebabkan oleh bencana alam, gangguan teknis, kesalahan manusia, maupun karena krisis komunikasi.

Coombs dan Holladay (2010) menegaskan komunikasi krisis sebagai pengumpulan informasi, pemrosesan informasi, dan penyebarluasan informasi untuk mengatasi krisis. Muhammad Saiful Aziz dan Moddie Alvianto Wicaksono (2020) menegaskan komunikasi krisis merupakan dialog antara pemerintah dengan publik, baik sebelum krisis, saat krisis, dan setelah krisis. Dalam penjelasan Fearn-Banks (2016), dialog mencakup strategi dan upaya untuk mereduksi kerusakan reputasi suatu pemerintah atau organisasi.

Jenis-Jenis Komunikasi Krisis

Beragam bentuk komunikasi krisis dapat diklasifikasikan menurut waktu terjadinya serta karakteristik krisis itu sendiri. Berikut merupakan ringkasan dari kategori utama dalam komunikasi krisis.

a. Komunikasi pra-krisis

Komunikasi pra-krisis merujuk pada serangkaian tindakan proaktif dan strategi komunikasi yang dirancang serta diimplementasikan oleh organisasi sebelum terjadinya suatu krisis. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk membangun kesiapan internal dan eksternal organisasi dalam menghadapi berbagai kemungkinan krisis yang dapat muncul sewaktu-waktu. Dengan demikian, organisasi akan lebih siap merespons secara cepat, tepat, dan efektif ketika situasi krisis benar-benar berlangsung, sekaligus meminimalkan dampak negatif terhadap reputasi dan keberlangsungan operasional. Komunikasi pra-krisis mengacu pada langkah-langkah proaktif dan strategi komunikasi yang diterapkan oleh organisasi sebelum krisis terjadi.

Berikut ini adalah langkah-langkah proaktif utama yang diambil selama komunikasi pra-krisis:

1) Rencana Komunikasi Krisis

Rencana ini menguraikan strategi, peran, dan tanggung jawab tim komunikasi krisis, menetapkan protokol komunikasi, serta mengidentifikasi pesan-pesan utama yang akan disampaikan selama krisis. Rencana ini berfungsi sebagai peta jalan untuk menangani berbagai jenis krisis dan memastikan respons yang terkoordinasi dan konsisten.

2) Pengembangan Pesan Utama

Komunikasi pra-krisis melibatkan penyusunan pesan-pesan utama yang selaras dengan nilai-nilai, misi, dan tujuan organisasi. Pesan-pesan ini harus jelas, ringkas, dan difokuskan pada penanganan masalah pemangku kepentingan serta penyediaan informasi yang akurat selama krisis.

3) Strategi dan Saluran Komunikasi

Organisasi menentukan strategi dan saluran komunikasi yang paling efektif untuk menjangkau para pemangku kepentingan selama krisis. Hal ini dapat mencakup pemanfaatan media tradisional, platform media sosial, situs web, email, atau saluran komunikasi langsung.

4) Pelatihan Media

Mempersiapkan juru bicara dan personel kunci untuk berinteraksi dengan media sangatlah penting. Pelatihan media membekali mereka dengan keterampilan untuk mengomunikasikan pesan-pesan utama organisasi secara efektif, menangani pertanyaan-pertanyaan sulit, dan menjaga ketenangan selama situasi yang penuh tekanan.

5) Membangun Hubungan Pemangku Kepentingan

Hubungan ini membantu membangun kepercayaan, memfasilitasi jalur komunikasi yang terbuka, serta memastikan bahwa para pemangku kepentingan menerima informasi yang akurat dan tepat waktu selama krisis.

6) Latihan Perencanaan Skenario dan Simulasi

Komunikasi pra-krisis sering kali melibatkan perencanaan skenario dan latihan simulasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi skenario krisis yang potensial, menguji rencana komunikasi krisis mereka, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Dengan melakukan simulasi krisis dalam lingkungan yang terkendali, organisasi dapat meningkatkan kesiapan dan respons mereka.

b. Komunikasi Krisis Reaktif

Komunikasi krisis reaktif mengacu pada strategi dan taktik yang diterapkan selama krisis berlangsung untuk mengelola komunikasi secara efektif dan mengatasi masalah pemangku kepentingan. Komunikasi ini melibatkan respons yang tepat waktu, penyebaran informasi yang akurat, dan pengendalian narasi seputar krisis. Taktik utama yang terlibat dalam komunikasi krisis reaktif adalah sebagai berikut:

1) Komunikasi Respon Segera

Ketika krisis terjadi, sangat penting untuk memberikan tanggapan segera guna mengakui situasi dan meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa organisasi menyadari dan mengambil tindakan. Komunikasi awal ini harus cepat, penuh empati, dan transparan, yang menunjukkan kepedulian terhadap mereka yang terdampak dan komitmen untuk menyelesaikan krisis.

2) Pembaruan Krisis dan Laporan Status

Pembaruan yang teratur dan tepat waktu sangat penting untuk terus memberi informasi kepada para pemangku kepentingan tentang perkembangan krisis. Pembaruan ini harus mencakup informasi faktual, setiap perkembangan yang relevan, dan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi situasi tersebut.

3) Hubungan Media dan Siaran Pers

Organisasi harus menjaga jalur komunikasi yang terbuka dengan media, segera menanggapi pertanyaan, dan memberikan informasi yang akurat. Siaran pers dapat dikeluarkan untuk membagikan pernyataan resmi, pembaruan, atau perubahan dalam situasi. Menyusun siaran pers yang ditulis dengan baik memastikan bahwa pesan yang konsisten sampai ke media dan masyarakat.

4) Manajemen Media Sosial

Organisasi perlu secara aktif memantau platform media sosial, menanggapi masalah publik, dan segera mengoreksi misinformasi. Saluran media sosial harus dimanfaatkan untuk berbagi informasi terkini, memberikan kepastian, dan melibatkan pemangku kepentingan. Sangat penting untuk mempertahankan nada yang konsisten dan empatik di seluruh platform media sosial.

5) Menangani Pertanyaan Publik Sangat penting untuk membuat

Saluran guna menanggapi pertanyaan publik dengan segera. Ini dapat mencakup saluran telepon khusus, alamat email, forum daring, atau obrolan langsung. Organisasi harus memastikan bahwa staf yang berpengetahuan tersedia untuk menanggapi pertanyaan, memberikan informasi yang akurat dan penuh kasih sayang kepada individu yang bersangkutan.

6) Berkoordinasi dengan Juru Bicara

Juru bicara harus memiliki jalur komunikasi yang jelas dengan tim manajemen krisis dan dilengkapi dengan informasi yang akurat, pesan-pesan utama, dan kemampuan untuk menangani wawancara media secara efektif. Pesan yang terkoordinasi dan konsisten dari juru bicara membantu menjaga kepercayaan dan kredibilitas.

7) Pemantauan dan Penyesuaian Komunikasi

Komunikasi krisis yang reaktif memerlukan pemantauan situasi, liputan media, dan umpan balik pemangku kepentingan secara terus-menerus. Hal ini memungkinkan

organisasi untuk menyesuaikan strategi komunikasi mereka seiring dengan perkembangan krisis. Pemantauan juga membantu mengidentifikasi masalah yang muncul atau misinformasi yang mungkin memerlukan perhatian dan perbaikan segera.

c. Komunikasi Pasca Krisis

Komunikasi pascakrisis mengacu pada upaya komunikasi yang dilakukan setelah krisis terjadi dan mereda. Tujuan utamanya adalah memulihkan kepercayaan, membangun kembali reputasi organisasi, dan belajar dari krisis untuk mencegah kejadian di masa mendatang. Komunikasi pascakrisis memainkan peran penting dalam pemulihan dan ketahanan jangka panjang suatu organisasi. Elemen kunci komunikasi pasca krisis adalah sebagai berikut:

1) Evaluasi dan Analisis

Hal ini melibatkan peninjauan efektivitas rencana komunikasi krisis, identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta penilaian proses manajemen krisis secara keseluruhan. Evaluasi membantu memperoleh wawasan tentang apa yang berjalan dengan baik dan apa yang dapat ditingkatkan dalam situasi krisis di masa mendatang.

2) Permintaan Maaf dan Akuntabilitas

Komunikasi pasca-krisis harus mencakup pernyataan yang mengakui segala kekurangan, menyatakan penyesalan atas segala kerugian yang ditimbulkan, dan menguraikan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut. Permintaan maaf yang tulus menunjukkan akuntabilitas dan komitmen untuk memperbaiki situasi.

3) Mengembalikan Kepercayaan dan Reputasi

Organisasi harus transparan, jujur, dan konsisten dalam upaya komunikasi mereka. Organisasi harus memberikan informasi terkini tentang tindakan yang diambil untuk mengatasi krisis, berbagi pelajaran yang didapat, dan menunjukkan penerapan langkah-langkah untuk mencegah krisis serupa di masa mendatang. Membangun kembali reputasi memerlukan waktu, penyampaian pesan yang konsisten, dan pemenuhan komitmen.

4) Pelajaran yang Dipetik dan Rencana Perbaikan:

Komunikasi pasca-krisis melibatkan refleksi atas pengalaman krisis dan mengambil pelajaran berharga. Organisasi harus mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dalam kesiapsiagaan, respons, dan komunikasi krisis. Kuncinya adalah mengembangkan rencana perbaikan yang dapat ditindaklanjuti berdasarkan pelajaran yang dipelajari, yang dapat mencakup penyempurnaan protokol komunikasi krisis, pembaruan penilaian risiko, atau peningkatan program pelatihan.

5) Komunikasi Berkelanjutan dengan Para Pemangku Kepentingan

Organisasi perlu menjaga komunikasi yang berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan pemulihan dan menjaga kepercayaan mereka. Ini termasuk memberikan informasi terkini tentang kemajuan, menangani masalah yang masih ada, dan berbagi informasi tentang rencana dan komitmen jangka Panjang organisasi.

6) Membangun Kembali Hubungan

Komunikasi pascakrisis menawarkan kesempatan untuk membangun kembali hubungan dengan para pemangku kepentingan. Organisasi harus terlibat dalam penjangkauan proaktif, mendengarkan masukan, dan menunjukkan komitmen untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Membangun kembali hubungan melibatkan dialog terbuka, transparansi, dan fokus pada keterlibatan jangka panjang, bukan sekadar pengendalian kerusakan jangka pendek.

7) Pemantauan dan Manajemen Reputasi

Setelah krisis langsung berlalu, organisasi harus terus memantau reputasi mereka dan secara proaktif mengelola dampak yang tersisa. Pemantauan yang berkelanjutan membantu mengidentifikasi masalah, sentimen, atau potensi ancaman reputasi baru. Dengan bersikap proaktif dalam manajemen reputasi, organisasi dapat dengan cepat mengatasi masalah yang muncul dan mempertahankan citra positif.

Strategi Komunikasi Krisis

Strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Public Relations harus menjadikan keselamatan publik sebagai prioritas utama dalam setiap langkah dan pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan tanggung jawab moral dan sosial organisasi terhadap masyarakat luas, khususnya dalam situasi yang berpotensi menimbulkan kepanikan, kerugian, atau ancaman terhadap kehidupan. Berikut strategi dalam komunikasi krisis:

1) Punya Tim Komunikasi

Mengatur sebuah tim komunikasi krisis yang terpadu (lintas bidang, termasuk pakar/konsultan eksternal yang tepercaya) dengan koordinasi yang kuat dan diikat oleh perencanaan komunikasi krisis yang baik, termasuk pembagian kerjanya. Rencana komunikasi krisis ini berupa buku pedoman umum yang dapat disesuaikan dengan situasi krisis. Tim krisis ini bisa dipimpin langsung CEO presiden direktur atau manajer Public relations.

2) Kontak Media Massa

Segera kontak media massa untuk memberikan informasi awal dengan prinsip "begin it at once from the top of the organization." (Regester & Larkin, 2008). Tujuannya mengurangi spekulasi-spekulasi khususnya di awal-awal krisis. Spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih dipercaya, memengaruhi persepsi, dan dianggap sebagai kebenaran. Spekulasi itu misalnya terkait penyebab krisis, siapa yang salah, siapa yang mesti bertanggung jawab, siapa korbannya, bagaimana sikap organisasi, dan berapa jumlah korban.

Termasuk di sini adalah menjawab ketidakpercayaan publik bahwa organisasi tidak terkait dengan kri-sis atau setidaknya krisis ini bukan kesalahan yang disengaja oleh organisasi. Media massa adalah prioritas dalam komunikasi krisis, karenanya segera membentuk media center dan secepat mungkin melakukan konferensi pers. Sejak awal, diusahakan komunikasi krisis dapat memberikan tiga informasi dasar, yaitu:

- a. Inilah yang telah terjadi (termasuk siapa korban dan apa penyebabnya).
- b. Inilah yang telah kami lakukan (untuk mengatasi masalah dan dampaknya).

- c. Inilah yang kami rasakan tentang peristiwa yang telah terjadi (menyatakan kesedihan, prihatin, bela sungkawa, mohon maaf terlepas salah atau benar).

3) Fakta-Fakta

Mengumpulkan fakta-fakta dan mempersiapkan pernyataan kepada publik. Tujuannya untuk mengurangi risiko muncul shock, kepanikan dan kekhawatiran publik; Kepanikan dapat terjadi jika organisasi tidak memberikan informasi sejak awal sehingga muncul spekulasi-spekulasi. Fakta-fakta harus dikonfirmasi untuk memastikan tidak ada fakta palsu atau tidak ada miscommunication.

4) Konferensi Pers Berkala

Konferensi pers perlu dilakukan secara berkala. Tujuannya untuk update informasi sehingga tidak muncul kekurangan informasi serta menjawab berita-berita atau publisitas negatif di media. "... it is usually that publicity will sink you, not the damage from the incident itself an incident becomes a crisis because public finds out about it and identity the situation in negative way." (Michael Bland, dikutip di Ahmed, 2006: 7).

5) Tidak Menutup Informasi

Terkait dengan meng-update informasi secara reguler, organisasi jangan memilih-milih informasi, informasi positif disampaikan dan yang negatif disembunyikan. Meskipun negatif, perlu disampaikan dan jangan ditutup-tutupi. Kuncinya adalah cara menyampaikan informasi negatif ini jangan sampai membuat reputasi organisasi menurun.

6) Hati-hati Menyampaikan Informasi

Dalam menyampaikan informasi harus benar-benar hati-hati dan jangan sampai menimbulkan masalah-masalah baru dan membuat situasi makin keruh, seperti: terburu-buru menyampaikan informasi padahal belum mempunyai fakta yang jelas (berspekulasi), tidak menyampaikan simpati/empati; atau menyalahkan pihak lain. Jangan terburu-buru dalam memberikan informasi. Dalam situasi krisis, desakan media (media scrutiny) sangat besar. Namun demikian jangan memberikan informasi sampai semua fakta atau setidaknya kita benar-benar mempunyai fakta yang valid. Jika kita belum mempunyai fakta yang valid, tetapi media sudah mengejar untuk menggali informasi, maka beri "holding statement" atau setidaknya katakan bahwa fact-finding masih berlangsung sehingga belum dapat memberikan informasi. Terkait dengan prinsip mengutamakan kepentingan publik, maka organisasi mesti berpikiran bahwa krisis membawa akibat yang tidak menyenangkan bagi publik. Karena itu ucapkan kata-kata simpati/empati kepada mereka. Hindari menyalahkan pihak lain terlebih dahulu karena publik akan mempersepsi organisasi lari dari tanggung jawab, tunggu sampai ada hasil investigasi menyeluruh terkait sumber krisis.

7) Komunikasi Reputasi

Melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus publik di media massa. Bersifat dapat dipercaya (accountability), keterbukaan (disclosure), dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (symmetrical communication). (Grunig, 2001, dikutip di Jin, Pang, & Cameron, 2010: 2). Didesain untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi Fearn-Banks, 2007: 2). Dengan secara berkala menyediakan dan menyebarkan informasi tentang apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan organisasi dalam mengatasi krisis, dan informasi ini tersedia 24 jam. Strategi ini merupakan upaya komunikasi advocacy, yaitu perusahaan berkewajiban meluruskan

informasi yang salah dan menjawab kritikan. Tentu, upaya advocacy ini mesti didukung fakta dan tetap memperhatikan keselamatan publik.

8) Satu Suara

Memiliki sistem "one gate communication" melalui sebuah media center dengan satu orang juru bicara. Juru bicara tidak harus CEO, biasanya praktisi Public relations. Tetapi, CEO harus menyedikan waktu untuk mengunjungi media center dan melakukan wawancara media. Ini terkait kebutuhan media untuk memperoleh sumber berita yang kredibel. Selain Public relations, CEO adalah komunikator yang dianggap memiliki kredibilitas dan news value tinggi. Perlu disiapkan juru bicara pendukung (endorser) untuk menguatkan penjelasan organisasi. Misalnya, jika krisis terkait keracunan obat, Public relations perlu meminta bantuan dokter independen untuk menjelaskan bahwa yang telah dilakukan organisasi untuk membantu korban telah sesuai prinsip-prinsip medis.

9) Komunikasi Empati

Wujud dari rasa empati: jangan menyebut nama korban sebelum mengonfirmasi/mengontak anggota keluarga. Hal ini juga untuk mencegah kesalahan identifikasi korban. Kontak juga keluarga untuk menanyakan apakah membolehkan anggota keluarga yang menjadi korban untuk diotopsi atau apa boleh jenazah diliput media hingga pemakaman. Meskipun krisis bukan kesalahan organisasi, katakan maaf dan keprihatinan serta kesedihan yang mendalam

10) Banyak Saluran Infomasi

Penyediaan informasi untuk mengontrol lingkungan dapat menggunakan berbagai saluran komunikasi. Apa pun saluran yang digunakan, Public relations mesti menjamin adanya prinsip keterbukaan dan komunikasi duaarah yang memungkinkan publik memberikan umpan balik. Saluran komunikasi ini dapat berupa:

- a. Saluran tatap muka langsung, seperti membuka pusat informasi dalam sebuah crisis-centre, yaitu siap 24 jam untuk menyediakan dan memfollow up informasi dari publik. Tempat ini juga dapat dijadikan tempat konferensi pers untuk menyediakan informasi bagi media.
- b. Saluran media massa, yaitu menyediakan informasi kepada wartawan surat kabar, radio atau televisi (misalnya, pressrelease, backgrounders, fact-sheets atau presstour).
- c. Media nirmassa mencakup surat-menyurat, intranet, selebaran/selebaran, majalah internal atau majalah dinding.
- d. Media online. Untuk media online ini terdapat beberapa istilah lain, seperti media alternatif atau Computer-Mediated Communication (CMC). Saat ini pun, dikenal istilah baru seperti microblogging mediated communication, yaitu bentuk baru dari kegiatan komunikasi yaitu pengguna dapat mendeskripsikan opininya secara singkat dan didistribusikan dengan menggunakan pesan-pesan instan seperti mobile phone, email, web, Facebook atau Twitter. Istilah untuk media yang memungkinkan transaksi pesan lewat jalur online tersebut adalah media sosial (social-media). Media sosial ini mempunyai dua fungsi bagi aktivitas Public relations: (1) sumber informasi atas isu-isu dan opini publik; (2) sebagai alat untuk mengontrol informasi melalui penyediaan informasi yang faktual, up to date, terbuka dan resiprokal yaitu Informasi itu juga disebarluaskan di media sosial.

KESIMPULAN

Dengan ini dapat disimpulkan sebagai berikut: manajemen krisis pada Kereta Cepat Jakarta–Bandung (Whoosh) berfokus pada penanganan beban utang, kewajiban finansial, dan kegagalan manajemen proyek, sementara komunikasi krisis menyoroti upaya untuk menjaga kepercayaan publik melalui transparansi dan klarifikasi isu. Tantangan utamanya adalah mengelola utang yang membengkak, biaya operasional yang tinggi, dan jumlah penumpang yang belum mencapai target, yang berdampak pada kerugian dan beban keuangan BUMN, sehingga memerlukan restrukturisasi utang dan transparansi komunikasi.

Manajemen Krisis

- **Beban Utang yang Membengkak:** Proyek ini menghadapi krisis finansial yang disebabkan oleh beban utang yang besar dari Tiongkok dan pembengkakan biaya konstruksi.
- **Kerugian Perusahaan:** Beberapa BUMN, termasuk Wika, mengalami kerugian karena proyek ini, yang disebabkan oleh penyertaan modal dan beban bunga utang yang tinggi, seperti yang dilaporkan dalam laporan keuangan tahun 2023.
- **Kapasitas dan Target Penumpang:** Jumlah penumpang belum mencapai target yang ditetapkan, yang berdampak pada prognosis pemulihan modal yang lebih lama.
- **Ketergantungan dan Diversifikasi:** Terdapat ketergantungan finansial yang tinggi, yang diatasi melalui upaya restrukturisasi utang dan peninjauan solusi finansial yang tidak bergantung pada APBN.
- **Restrukturisasi Proyek:** Ada upaya dan usulan untuk restrukturisasi proyek dari pemangku kepentingan seperti KAI dan Danantara untuk mengelola beban utang yang ada.

Komunikasi Krisis

- **Klarifikasi Isu Finansial:** Manajemen menjelaskan mengenai kondisi finansial, termasuk kerugian dan beban utang, serta memberikan klarifikasi melalui pernyataan resmi untuk mengelola persepsi publik.
- **Transparansi:** Ada rekomendasi untuk meningkatkan transparansi manajemen kepada publik sebagai cara untuk menjaga kepercayaan publik.
- **Peningkatan Kinerja:** KCIC memberikan informasi tentang peningkatan kinerja secara bertahap, termasuk peningkatan volume penumpang dan target operasional.
- **Tanggapan terhadap Keluhan:** Manajemen KAI secara umum menangani keluhan pelanggan yang ada, walaupun ada kasus yang tidak terkontrol seperti kejadian akibat faktor alam (banjir dan petir), yang ditangani secara terpisah.
- **Penyampaian Laporan:** Pihak-pihak terkait memberikan penjelasan mengenai situasi krisis melalui laporan keuangan dan forum publik untuk memberikan gambaran mengenai kondisi sebenarnya kepada publik dan pemangku kepentingan.

Pembentukan negosiasi tim EMT dan OMT melalui Keppres atau keputusan yang sejenisnya dengan peraturan yang berlaku di Indonesia, antara pihak investor swasta China, PT KCIC sebagai operator Whoosh KCJB, dengan Pemerintah Indonesia melalui Menteri Keuangan. Sehingga reputasi perusahaan dapat berjalan dengan baik, dan publik juga demikian apabila penanganannya dilakukan secara baik dan transparan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kriyantono, Rachmat. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management*. Jakarta.
- Banks, Kathleen Fearn. (2007). *Crisis Communication: A Case Book Approach*.
- Abbas, Tahir. (2023). *Menjelajahi Jenis-jenis Komunikasi Krisis*.
<https://changemanagementinsight.com/types-of-crisis-communication/>
- Setiawan, Asep. (2023). *Kemitraan Strategis antara Indonesia dan China: Analisis Kepentingan Jakarta dalam Proyek Kereta Api Cepat*. Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ. Website: <http://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit>
- Kompas. (2025). Media pernyataan Menteri Keuangan Purbaya: Polemik pinjaman kereta cepat Whoosh.
- Abimanyu, Y. (2017). China economic development and its impact on the Indonesian economy. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 1(1), 68–84.
<https://doi.org/10.31685/kek.v1i1.273>
- Chi, J., & Lei, Y. (2023). High-speed rail and China's economic growth.
<https://doi.org/10.4108/eai.18-11-2022.2326760>
- Chen, X., & Gao, Y. (2021). Strategic infrastructure collaborations in Southeast Asia: Case studies and insights. *Journal of Asian Economic Policy*, 15(3), 456–478.
- Dai, X., Chen, J., & Xue, C. (2023). Spatiotemporal patterns and driving factors of the ecological environmental quality along the Jakarta–Bandung high-speed railway in Indonesia. *Sustainability*, 15(16), 12426.
<https://doi.org/10.3390/su151612426>
- Dong, S., Yang, Y., Li, F., Cheng, H., Li, J., Bilgaev, A., ... & Yu, L. (2018). An evaluation of the economic, social, and ecological risks of China–Mongolia–Russia high-speed railway construction and policy suggestions. *Journal of Geographical Sciences*, 28(7), 900–918. <https://doi.org/10.1007/s11442-018-1512-y>