

Manajemen Krisis PT Liga Indonesia dalam Kasus Berhentinya Kompetisi Sepakbola Indonesia Tahun 2015

Ramzy Hamzah Umar

Pendahuluan

Tahun 2015 persoalan besar menghantam persepakbolaan Indonesia. Sanksi dari Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia (Kemenpora RI) terhadap Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia (PSSI) berbuntut panjang yakni penghentian kompetisi resmi (Indonesia Super League dan Kompetisi Divisi Utama) tahun 2015. PSSI resmi menghentikan kompetisi musim 2015 pada 2 Mei 2015. *Force Majeur* menjadi alasan PSSI menghentikan segala kompetisi yang ada, hal ini terkait dengan surat keputusan dari Kemenpora yang membekukan segala bentuk kegiatan dari PSSI secara administratif pada 17 April 2015. Sanksi tersebut akhirnya dicabut oleh FIFA pada Mei 2016.

Namun selama berlakunya sanksi, terjadi krisis di sepakbola Indonesia. Salah satu bentuk krisis yang terjadi adalah ketiadaan kompetisi resmi hingga pengujung tahun 2016. Sepakbola Indonesia hanya diisi oleh turnamen-turnamen tidak resmi (seperti Indonesian Soccer Championship, Piala Presiden, dll)– di mana turnamen berlangsung tidak di bawah federasi. Bahkan ketika pembekuan PSSI sudah dicabut oleh FIFA pada bulan Mei 2016, kompetisi resmi juga masih belum jelas.

Secara kronologis, kompetisi resmi PSSI sebenarnya sudah berjalan pada tanggal 4 April 2015, yakni kompetisi Indonesian Super League (ISL)

namun sempat diberhentikan oleh PSSI pada tanggal 10 April 2015 dengan alasan masih ada problem soal verifikasi klub profesional. Problem verifikasi ini menyebabkan jumlah peserta kompetisi menjadi 16 klub. Konflik terjadi akibat pihak PSSI berkeras bahwa jumlah kontestan adalah 18 klub.

Surat rekomendasi menjalankan kompetisi dari pemerintah dikeluarkan pada tanggal 1 April 2015. Isi dari surat ini berdasarkan verifikasi yang telah dilakukan oleh BOPI (Badan Olahraga Profesional Indonesia) pada bulan Maret 2015. Dalam surat ini, pemerintah hanya merekomendasikan 16 klub kontestan dari 18 klub kontestan yang diverifikasi untuk mengikuti kompetisi. Persebaya dan Arema Cronus dicoret dari daftar klub kontestan karena alasan legalitas klub yang belum terselesaikan.

Pada awalnya ISL musim 2015 direncanakan akan mulai pada 20 Februari 2015 dan telah dilaunching oleh pihak PT Liga Indonesia selaku operator kompetisi sepakbola di Indonesia. Semua kontroversi ini dimulai pada saat mengeluarkan keputusan untuk menunda kompetisi selama dua minggu terhitung 20 Februari 2015. PT Liga Indonesia, PSSI dan para klub kontestan bereaksi pada saat itu dengan mengadakan pertemuan dengan BOPI dan menghasilkan Keputusan untuk menjalankan kompetisi yang tertunda pada tanggal 4 April 2015, karena pada bulan Maret banyak jadwal pertandingan internasional Timnas Indonesia.

Menjalankan kompetisi pada tanggal 4 April 2015 pun ada syaratnya yaitu klub - klub kontestan harus memenuhi tuntutan administrasi dari BOPI. Tuntutan administrasi ini dibutuhkan untuk menjadi klub profesional. Sebuah klub dapat dikatakan sebagai klub yang profesional jika dapat memenuhi 5 aspek, yaitu aspek legalitas, aspek infrastruktur, aspek supporting, aspek manajerial, dan aspek finansial. Melihat kata profesional, seperti yang telah dijabarkan diatas, Indonesia sempat mendapatkan amanat dari AFC pada tahun 2008 untuk mengubah format kompetisi dari 36 klub kontestan menjadi 18 klub kontestan. Berdasarkan ketentuan FIFA dan AFC pada saat itu yang menyatakan liga atau kompetisi teratas suatu negara harus diikuti paling sedikit 18 klub dan setiap klubnya diharapkan profesional murni tanpa dibantu oleh dana

subsidi pemerintah.

Berhentinya kompetisi musim 2015 ini merupakan krisis, yakni suatu peristiwa yang tidak diduga dan tidak biasanya terjadi, yang menyebabkan ketidakpastian informasi, berpotensi menimbulkan konflik, dan menimbulkan dampak bagi operasional organisasi menghadirkan ancaman bagi tujuan utama organisasi (Kriyantono, 2012: 174-175). Keputusan Kemenpora membekukan PSSI, selanjutnya keputusan PSSI untuk menghentikan kompetisi merupakan hal yang tidak diduga. Karena sebelumnya klub-klub anggota PSSI begitu ngotot untuk membela kepentingannya, yakni kompetisi tetap berjalan. PSSI sendiri pun sempat bergeming dengan sikapnya yakni kompetisi tetap berjalan. Ketidakpastian terjadi setelah selama beberapa bulan, tidak ada kejelasan tentang nasib kompetisi sebelum PSSI memutuskan untuk menyetop kompetisi. Hal ini mengganggu kegiatan operasional organisasi yakni klub kontestan dan PT Liga Indonesia sebagai operator kompetisi.

Situasi krisis menuntut tindakan yang segera dan menentukan dari organisasi. Pentingnya segera bertindak didorong oleh beberapa hal seperti meningkatnya tekanan publik, liputan media yang intens, atau karena ada ancaman langsung terhadap public internal, pelanggan, atau masyarakat umum (Cornelissen, 2011: 200).

Berbicara tentang sepakbola Indonesia, ada cukup banyak pemangku kepentingan dari federasi, operator kompetisi, pemerintah, klub peserta, pemain, komunitas suporter, dan media massa. Masing-masing pihak memiliki kepentingan, sesuai dengan kewenangan yang mereka miliki. Tulisan ini fokus pada penanganan krisis oleh operator kompetisi PT Liga Indonesia. Alasan peneliti memilih PT Liga Indonesia adalah PT Liga Indonesia dalam ISL merupakan operator resmi dan menjadi partner dari PSSI untuk menjalankan kompetisi sepakbola di Indonesia. Dalam hal kelembagaan PSSI dan PT Liga Indonesia merupakan lembaga yang berbeda hanya menjadi partner semata. PSSI sebagai penanggung jawab keseluruhan kompetisi sedangkan PT Liga Indonesia merupakan operator yang menjalankan keseluruhan kegiatan ISL mulai dari penyusunan jadwal, pendaftaran pemain. Oleh karena itu PT Liga Indonesia sangat berhubungan langsung dengan klub-klub Indonesia.

Posisi PT Liga Indonesia dalam menyelenggarakan ISL merupakan

pembuat kebijakan dan aturan kompetisi yang harus dijalankan dan ditaati oleh klub yang berlaga di kompetisi Indonesia, baik ISL maupun Divisi Utama. PT Liga Indonesia juga ikut membantu klub-klub dalam hal pengembangan tim, pencarian sponsor untuk klub dalam mnegarungi kompetisi serta pelatihan-pelatihan organisasi klub yang membawa klub menjadi klub profesionalitas.

Kasus penghentian ISL (Indonesia Super League) menarik banyak minat seluruh kalangan penikmat sepakbola tanah air, karena kasus ini menarik banyak perhatian bagi penikmat sepakbola Indonesia disebabkan karena sepakbola merupakan olahraga yang banyak digandrungi oleh masyarakat. Bukan hanya menyangkut pihak kklub klub maupun PT Liga Indonesia dan PSSI kasusu ini menyangkut juga dengan masyarakat juga sehingga pihak pemerintah pun akhirnya ikut turun tangan serta FIFA. Masalah ini menarik diteliti karena melibatkan banyak pihak dan proses penyelesaiannya masih berlanjut saat ini, dan menarik pula bagaimana cara PT Liga Indonesia untuk berhubungan bukan hanya kepada klub, melainkan sponsor, perangkat pertandingan, PSSI serta pemerintahan yang diwakili oleh Kementerian Olahraga dan Pemuda.

Krisis Berkaitan dengan Sepakbola Indonesia : Tinjauan Pustaka

Kasus berhentinya kompetisi resmi sepakbola Indonesia tahun 2015 sebenarnya merupakan bagian dari krisis besar bernama sanksi FIFA. Berkaitan dengan sanksi FIFA, penulis memperoleh beberapa sumber ilmiah yang membahas mengenai hal tersebut. Letak perbedaan antara tulisan ini dengan karya ilmiah sebelumnya ada pada sumber dan teknik analisis data.

Dua literatur ilmiah membahas tentang bagaimana frame media massa mengenai kasus sanksi FIFA. Hasil kedua penelitian, secara umum menunjukkan bahwa masing-masing media memiliki strategi framing masing-masing seperti kecenderungan memberikan frame positif kepada kelompok kepentingan tertentu. Hal ini dipengaruhi oleh faktor kedekatan antara media tersebut dengan pemerintah secara politis (dalam konteks di luar sepakbola) apakah cenderung oposisi atau pendukung dan faktor

bagaimana keterkaitan PSSI dengan isu sepakbola local disebuah daerah. Kedua penelitian menggunakan frame model Pan dan Kosicki (Alfiyanto, 2017 ; Nata, 2015).

Literatur selanjutnya juga masih menggunakan teknik analisis framing, dengan model dan sumber yang berbeda. Prastya (2018) menganalisis bagaimana frame pernyataan resmi antara PSSI dan Kemenpora RI dalam kasus sanksi FIFA. Model frame yang digunakan adalah Entman. Ada pun sumber data berasal dari pernyataan yang dipublikasikan di website resmi PSSI dan Kemenpora. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam define problem dan defining causes, kedua organisasi saling menyalahkan. Sanksi FIFA adalah buah dari buruknya kinerja organisasi. Dalam making moral judgement, kedua organisasi menunjukkan upaya keras yang mereka lakukan dan mengambil contoh dari tata kelola sepakbola di negara lain, sebagai data untuk menyalahkan pihak tertentu. Ada pun dalam treatment recommendation, PSSI fokus pada nasib tim nasional Indonesia sementara Kemenpora RI fokus pada perbaikan tata kelola persepakbolaan Indonesia.

Ketiga sumber ilmiah tersebut menggunakan sumber data berupa dokumen (berita, pernyataan resmi) dan teknik analisis isi (framing). Ada pun tulisan ini menggunakan sumber primer berupa wawancara dengan perwakilan dari manajemen PT Liga Indonesia sebagai data primer. Data berupa dokumen berfungsi sebagai data sekunder di penelitian ini.

Berkaitan dengan krisis operator kompetisi, pada tahun 2011 kompetisi sepakbola Indonesia yakni Liga Prima Indonesia (LPI) juga sempat mengalami krisis, usai kompetisi tak resmi (breakaway league) tersebut berhenti di tengah jalan. Sebelum ada keputusan berhenti, terjadi kesimpangsiuran informasi. Menurut Prastya (2011: 14-15), ketika itu operator kompetisi LPI justru memperparah kesimpangsiuran informasi. Semakin parah karena operator kompetisi LPI sudah mengumumkan lewat situsweb resminya bahwa kompetisi dihentikan. Pengumuman itu kemudian sudah banyak dikutip oleh media massa. Namun tak lama kemudian pihak LPI menghapus pengumuman tersebut dan juru bicara LPI memberikan keterangan pada media bahwa “pengumuman penghentian kompetisi tersebut menggunakan data yang salah”. Kondisi ini tentu memunculkan anggapan bahwa ada persoalan dalam manajemen di internal LPI.

Ada pun berkaitan dengan penghentian kompetisi tahun 2015, Putra dan Lilis Ch (2017) meneliti tentang bagaimana cara klub melakukan manajemen krisis. Objek dari penelitian tersebut adalah PT Persib Bandung Bermartabat (PT PBB) selaku pengelola dari klub Persib Bandung. Dalam manajemen krisis, PT PBB tersebut melakukan komunikasi baik kepada pihak internal mau pun eksternal. Pihak internal adalah para pemain dan ofisial klub, di mana PT PBB tetap memberikan gaji dan hak-hak mereka guna menjaga loyalitas. Para pemain mengaku puas dengan solusi yang ditawarkan oleh PT PBB. Sementara dengan pihak eksternal, manajemen PT PBB itu terus menjalin komunikasi dengan sponsor agar tetap bersedia mendandai Persib, karena sejatinya klub berjudul Maung Bandung itu masih mengikuti kompetisi antarklub Asia.

Manajemen Krisis : Atribusi dan Klaster Krisis

Upaya organisasi untuk mengatasi krisis disebut manajemen krisis (Kriyantono, 2012: 180). Pada definisi diatas bisa kita artikan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan untuk mengurangi ataupun mencegah krisis adalah manajemen krisis. Oleh karena itulah setiap krisis harus ditangani mulai dari awal, bahkan dari mulai krisis itu belum terbentuk dan masih hanya sebagai isu saja. Manajemen krisis terdiri dari berbagai tahapan. Sebelum melangkah ke penanganan krisis, organisasi perlu mengetahui bagaimana pandangan public terhadap organisasi, atau yang disebut dengan atribusi. Dari atribusi, maka dapat diketahui klaster krisis, apakah public memandang organisasi sebagai korban dari situasi krisis, harus bertanggungjawab sebagian, atau harus bertanggungjawab secara penuh.

Setelah mengetahui atribusi, organisasi perlu melakukan pemetaan pemangku kepentingan guna mengetahui dengan pihak mana saja organisasi harus berhubungan. Pemetaan pemangku kepentingan diperlukan untuk mengetahui pihak mana saja yang menjadi prioritas utama, prioritas kedua, prioritas ketiga, dan sebagainya.

Setiap krisis pasti memiliki sebab, dan penyebab itulah yang akan dimintai pertanggung jawaban oleh setiap *stake holder* yang berkepentingan dan masyarakat yang mengenai krisis tersebut.

Masyarakat akan secara aktif untuk mencari tahu siapakah penyebab krisis tersebut, apakah krisis itu disebabkan secara sengaja atau tidak sengaja, disinilah peran aktif masyarakat dalam proses krisis. Menurut Kriyantono (2012:292) atribusi dibutuhkan dalam situasi krisis karena atribusi merupakan bagaimana individu mempersepsi sumber krisis. Dalam atribusi ini masyarakat akan menjustifikasikan perilaku sumber krisis yang secara tidak langsung akan mempengaruhi reputasi dari perusahaan tersebut.

Setiap jenis krisis menghasilkan perilaku dan pandangan yang berbeda dari objek maupun publik yang melihat. Pandangan dan perilaku yang berbeda hal ini yang nantinya akan membuat subjek dari krisis tersebut memiliki cara dan respon yang berbeda menghadapi publik.

Atribusi publik tentang siapa yang bertanggung jawab terhadap krisis pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok krisis, disebut juga sebagai klaster krisis, yaitu: klaster korban, klaster kecelakaan, dan klaster kesengajaan. Menurut Coombs (dalam Kriyantono 2012: 251), atribusi tentang penanggung jawab krisis berada pada level sangat rendah (sangat lemah terjadi pada klaster korban, klaster kecelakaan mempunyai tingkat atribusi yang minimal (rendah) dan klaster kesengajaan mempunyai tingkat atribusi yang sangat kuat (sangat tinggi) tentang penanggung jawab krisis.

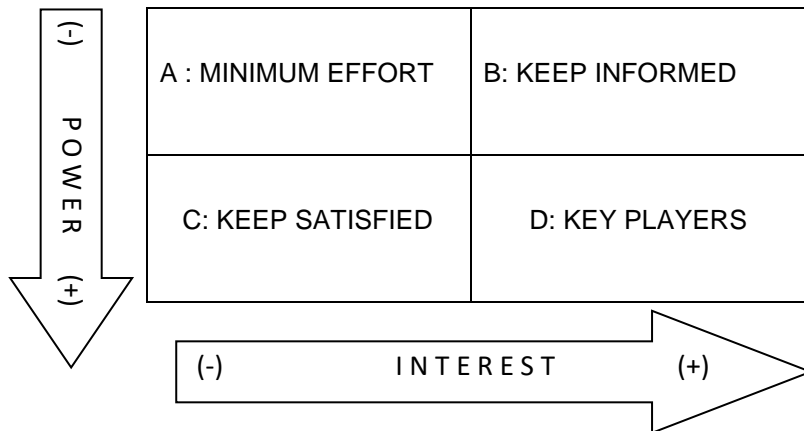
- a. Klaster korban (*victim cluster*): Organisasi dikategorikan sebagai klaster korban jika publik meyakini bahwa organisasi bukanlah penyebab krisis, dengan kata lain organisasi dipercaya sebagai korban dari krisis.
- b. Klaster kecelakaan atau tanpa kesengajaan (*accidental cluster*): Muncul ketika publik meyakini bahwa peristiwa yang terjadi bukanlah kesengajaan yang dilakukan organisasi, dengan kata lain organisasi tidak mempunyai maksud sengaja yang menyebabkan krisis.
- c. Klaster kesengajaan (*intentional cluster*): terjadi jika organisasi diatribusi sebagai penyebab terjadinya krisis, artinya krisis terjadi karena kesengajaan.

Pemetaan Pemangku Kepentingan

Berhubungan dengan para pemangku kepentingan menjadi hal yang penting pada saat ini, oleh karena itu setiap perusahaan butuh cara untuk mengelola pemangku kepentingannya atau disebut dengan *stakeholder management*. Menurut Cornelissen (2011 : 39) pengelolaan pemangku kepentingan adalah hal yang penting dalam sebuah bisnis. Manajer perlu berpikir strategis untuk berkomunikasi secara efektif dengan para pemangku kepentingan yang terdiri dari pelanggan, investor, karyawan, dan juga anggota komunitas di mana organisasi tersebut beroperasi.

Stakeholder management memiliki peranan penting dalam hal menunjang organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya dengan cara memetakan kepentingan para *stakeholder* sehingga perlakuan organisasi kepada setiap *stakeholder* menyesuaikan kepada seberapa pentingnya *stakeholder* tersebut terhadap organisasi. Cornelissen (2011:48) membagi pemangku kepentingan kedalam empat kuadran menggunakan *The power-interest matrix*:

Gambar 1. Kuadran Power Interest Matrix



Kuadran A menunjukkan pemangku kepentingan yang memiliki

interest dan *power* lemah. Terhadap pemangku kepentingan seperti ini sebuah organisasi dapat sedikit “santai” dan melakukan usaha yang minimal, sekedar bersifat memantau.

Kuadran B menunjukkan pemangku kepentingan yang memiliki *interest* tinggi, tetapi *power* relatif lemah. Terhadap pemangku kepentingan seperti ini sebuah organisasi seyogyanya lebih aktif membina hubungan dan memberikan informasi kepada pemangku kepentingan.

Kuadran C menunjukkan pemangku kepentingan yang memiliki *interest* rendah, tetapi *power* relatif kuat. Organisasi tidak dapat mengabaikan pemangku yang memiliki *interest* rendah, sebab *power* mereka yang relatif kuat dapat menjadi “bumerang” bagi organisasi. Karena itu, organisasi harus melakukan berbagai aktivitas yang dapat membuat para pemangku kepentingan puas.

Kuadran D adalah pemangku kepentingan yang memiliki *interest tinggi* dan *power* kuat. Menghadapi para pemangku kepentingan seperti ini, organisasi harus memberikan perhatian dan usaha yang lebih intensif untuk memuaskan kepentingan *stakeholders*. Di samping itu, organisasi perlu melakukan berbagai pendekatan yang dapat melemahkan *power* dari para pemangku kepentingan, minimal tidak digunakan semena-mena digunakan.

Setelah mengetahui *interest* dan *power* dari setiap pemangku kepentingan, selanjutnya organisasi dapat membuat peta pemangku kepentingan. Masing-masing *stakeholder* ditempatkan dalam satu kuadran dalam *stakeholder map*, sesuai dengan tingkat *interest* dan *power* mereka. *Stakeholder map* selanjutnya dapat digunakan sebagai pedoman bagi organisasi untuk menyusun program dan cara berkomunikasi dengan masing-masing pemangku kepentingan berdasarkan skala prioritas.

Satu hal yang perlu dipahami adalah *stakeholder map* tidak bersifat statis. Karena *interest* dan *power* masing-masing pemangku kepentingan dari waktu ke waktu dapat berubah, maka organisasi harus memantau perubahan tersebut dan menyesuaikan pendekatan kepada para pemangku kepentingan sesuai kondisi terakhir.

Tahapan Manajemen Krisis

Untuk menyelesaikan sebuah permasalahan kita membutuhkan tahapan-tahapan yang tepat, sama halnya dengan krisis, yang dimana dalam manajemen krisis dibutuhkan tahapan-tahapan untuk memulai suatu tindakan. Biasanya tahapan manajemen krisis berbarengan dengan tahapan krisis. Menurut Fink (dalam Kasali, 2003: 225-230), manajemen krisis terdiri dari empat tahap yaitu *prodromal*, *accute*, *chronic*, dan *resolution*.

Prodromal, adanya tanda-tanda peringatan munculnya krisis. Pada tahap ini biasanya biasanya organisasi tidak merasakan terkena krisis, karena organisasi masih bisa berjalan dengan semestinya, namun sudah mulai beberapa tanda yang menjadi sebuah *warning sign* agar krisis tersebut dapat diselesaikan, agar tidak berlanjut ketahap berikutnya. Pada tahapan manajemen krisis ini biasanya bersamaan dengan tahapan pra krisis, dimana pada saat pra krisis semua masih berjalan dengan baik, disini tugas dari organisasi untuk lebih peka melihat, apakah ada indikasi organisasi ini terkena krisis.

Accute, terjadi krisis. Pada tahap ini sebagian orang mengatakan 'telah terjadi krisis'. Dan menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar. Dalam tahap ini krisis sering disebut sebagai *the point of no return* yang berarti tidak bisa kembali ketika masuk dalam tahap ini organisasi harus bersiap dalam keadaan krisis, dikarenakan dalam tahap akut ini, merupakan tahapan yang paling pendek waktunya dan bila terlewatkan maka mulai bermunculan reaksi-reaksi dan isu mulai menyebar.

Chronic, periode pemulihan. Pada tahap ini sering disebut tahap pembersihan atau *self analysis* yang dimana pada tahap ini organisasi akan melakukan introspeksi. Dan pada tahap ini ditandai dengan pergantian struktural dan beberapa rapat penting yang akan menentukan apakah organisasi ini akan terus berjalan atau berhenti sampai disini saja. Disini dibutuhkan seorang *crisis manager* yang dapat mempersingkat tahap ini karena orang-orang sudah bosan dengan dan letih menghadapi krisis tersebut.

Crisis resolution, organisasi dapat melakukan aktivitas secara normal lagi. Tahap ini adalah tahap terakhir dalam sebuah krisis, namun pada tahap ini seorang *crisis manager* tetap perlu waspada dan berhati-hati karena krisis tidak berhenti begitu saja dan dalam kasus-kasus krisis biasanya berlaku siklus yang memungkinkan sebuah krisis yang sudah sampai tahap terakhir mungkin bisa kembali pada tahap awal.

Menurut Coombs (dalam Kriyantono, 2012: 258) manajemen krisis juga memiliki beberapa model lainnya

- a. *Signal Detection*, mengupaya mengidentifikasi tanda-tanda peringatan dan merumuskan strategi *preventif*
- b. *Probing & Prevention*, aktif mencari dan mengurangi faktor-faktor resiko.
- c. *Damage Containment*, tahap ketika krisis terjadi dan karenanya berupaya membatasi agar tidak membesar.
- d. *Recovery*, berupaya pada kondisi normal.
- e. *Learning*, organisasi dan publik menelaah segala proses pembelajaran

Pembahasan

Data dalam penelitian ini bersumber dari wawancara yang penulis lakukan, dengan narasumber Tigor Shalomboboy selaku *corporate secretary* PT Liga Indonesia, Asep Saputra selaku manajer komunikasi dan IT, Darwis selaku manajer administrasi kompetisi, dan Dimas selaku creative design. Proses wawancara berlangsung antara bulan September 2015 – November 2015.

1. Pemetaan Pemangku Kepentingan Dalam Krisis Penghentian ISL 2015

Penghentian kompetisi ISL 2015 memiliki pemetaan kepentingan para pemangku kepentingan. Pemetaan kepentingan sangat diperlukan setiap organisasi dengan adanya pemangku kepentingan map selanjutnya dapat digunakan sebagai pedoman bagi organisasi untuk menyusun program dan cara berkomunikasi dengan masing-masing pemangku kepentingan berdasarkan skala prioritas. Prioritas disusun tergantung seberapa pentingnya pemangku kepentingan tersebut.

Untuk mengetahui seberapa penting pemangku kepentingan, maka penelitian ini menggunakan konsep power-interest matrix untuk memetakan pemangku kepentingan. Menurut Joep Cornelissen (2011: 43), power interest matrix bertujuan untuk mengelompokkan pemangku kepentingan berdasarkan kekuatan yang mereka miliki dan apa saja kepentingan yang mereka punya berkaitan dengan aktivitas organisasi.

Dalam power interest matrix terdapat 4 kuadran dimana masing masing kuadran memiliki power dan interest yang berbeda. Kuadran pertama yaitu kuadran *minimum effort* menunjukkan pemangku kepentingan yang memiliki *interest* dan *power* lemah. Organisasi tidak perlu menjadikan pemangku kepentingan yang ada dalam kuadran ini sebagai prioritas.

Selanjutnya kuadran kedua adalah kuadran *keep informed* menunjukkan pemangku kepentingan yang memiliki interest tinggi, tetapi power relatif lemah. Dengan interest yang tinggi, pemangku kepentingan di sini dapat mempengaruhi opini public. Meski pun begitu, pemangku kepentingan di kuadran ini tidak memiliki kekuatan untuk menentukan hidup-matinya organisasi. Yang bias mereka lakukan sebatas memengaruhi reputasi organisasi. Itu sebabnya, organisasi perlu terus memberikan informasi kepada pemangku kepentingan yang menempati kuadran *keep informed*.

Kuadran ketiga adalah kuadran *keep satisfied* menunjukkan pemangku kepentingan yang memiliki interest rendah, tetapi power relatif kuat. Pemangku kepentingan yang ada memiliki kepentingan yang kecil terhadap organisasi, tetapi mereka dapat menentukan masa depan organisasi. Apabila pemangku kepentingan ini kecewa, maka tindakan mereka dapat memberikan efek negative terhadap organisasi.

Kuadran keempat adalah kuadran *key players* adalah pemangku kepentingan yang memiliki interest tinggi dan power kuat. SEbagai pemain kunci, pemangku kepentingan di kuadran ini harus secara aktif diberi informasi terhadap apa yang terjadi di organisasi serta mendapat hak untuk didengarkan pendapatnya

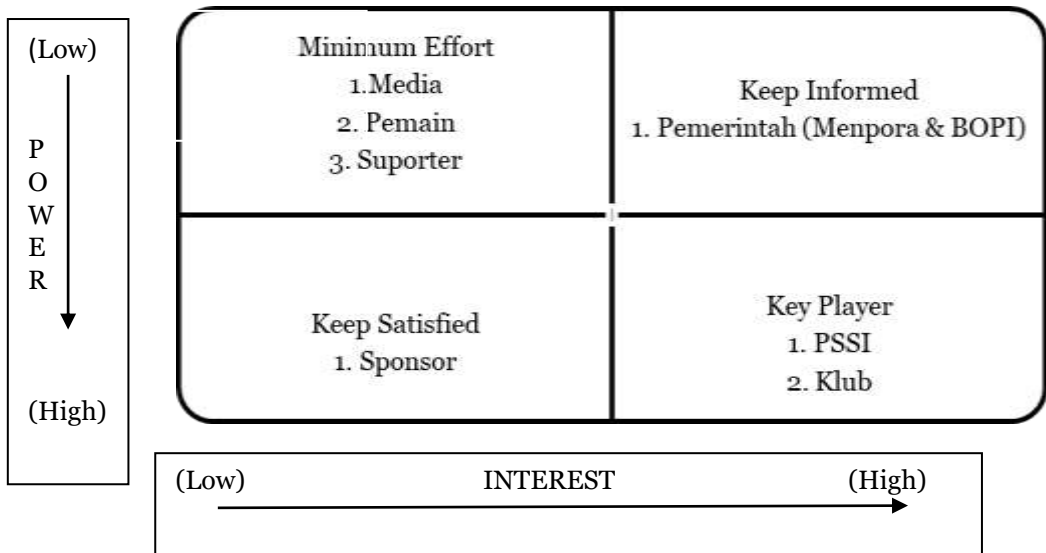
Data mengenai para pemangku kepentingan diperoleh dari hasil

wawancara dengan pihak PT Liga Indonesia dan studi dokumen terhadap pemberitaan media. Pemangku kepentingan yang terlibat dalam krisis ini adalah: (1) klub, (2) pemain, (3) supporter, (4) federasi (PSSI), (5) Pemerintah (Kemenpora RI dan BOPI), (6) sponsor, (7) media.

Dari hasil wawancara, dengan PT Liga Indonesia, maka diperoleh temuan sebagai berikut (**Lihat gambar 1.**). Kuadran pertama yaitu menandakan bahwa PT Liga Indonesia berasumsi pihak media dan pemain memiliki kekuatan dan kepentingan yang lemah. Terhadap media, pemain dan supporter. PT Liga Indonesia melakukan usaha yang minimal, sekedar bersifat memantau. Hal yang dilakukan PT Liga Indonesia kepada para pemain adalah tetap memberikan informasi apabila pemain tersebut menanyakan tentang kompetisi, seperti yang dikatakan bapak Jhonny selaku bagian urusan pemain dimana para beberapa pemain pernah menanyakan mengenai kelanjutan kompetisi.

Disisi lain PT Liga Indonesia juga hanya memantau perkembangan pemain terutama pemain asing yang harus memiliki izin kerja maupun izin tempat tinggal, sedangkan kepada media PT Liga Indonesia tetap bersifat terbuka dengan menjawab segala pertanyaan yang diberikan wartawan, dan jika ada sesuatu yang dikira urgent maka PT Liga Indonesia juga mengundang pihak media untuk melakukan press conference seperti halnya RUPS, sebagai tindakan pasca krisis, PT Liga Indonesia tetap mengundang pihak media untuk meliput dan mendapatkan berita mengenai hasil RUPS.

Gambar 2. Power Interest Matrix PT Liga Indonesia (data diolah dari hasil wawancara)



Dalam kuadran kedua PT Liga Indonesia memasukan pihak pemerintahan dalam hal ini Menpora dan BOPI yang menurut PT Liga Indonesia sebagai pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan yang tinggi tetapi memiliki kekuatan yang lemah. Walaupun memiliki kekuatan yang lemah PT Liga Indonesia selaku organisasi tidak memiliki jalur khusus atau hubungan langsung dengan pemerintahan ikut aktif membina hubungan baik dan terus menerus memberikan informasi dan memberikan informasi agar pihak pemerintah merasakan sebagai pemangku kepentingan yang selalu *keep informed*

Hal ini dibuktikan setelah kompetisi akhirnya diberhentikan PT Liga Indonesia tidak melakukan komunikasi yang intens lagi dengan pihak BOPI maupun Menpora, hal ini dikarenakan PT Liga Indonesia melihat sudah tidak ada yang perlu dibahas dengan Menpora maupun BOPI, karena sudah masuk perselisihan antara Menpora dan PSSI.

Kuadran ketiga ini PT Liga Indonesia menunjukkan pemangku

kepentingan yang memiliki interest rendah, tetapi power relatif kuat. Pemangku kepentingan yang dimaksud tersebut adalah sponsor yang menjalankan kompetisi ISL 2015. PT Liga Indonesia Indonesia tidak boleh mengabaikan sponsor yang memiliki kepentingan yang rendah, sebab power mereka yang relatif kuat dapat menjadi bumerang bagi organisasi. Hal yang dilakukan oleh PT Liga Indonesia terhadap sponsor yaitu melakukan segala kewajibannya sebagai pihak penerima agar sponsor puas.

Perlakuan kepada pihak sponsor yang dilakukan kepada sponsor yaitu melakukan komunikasi yang itens dan PT Liga Indonesia tetap menjalankan kewajibannya dengan pihak sponsor. Salah satunya dengan Bank Papua yang menjalin kerjasama dengan PT Liga Indonesia, pihak PT Liga Indonesia mencantumkan nama Bank Papua pada Jersey wasit ISL 2015 kemarin.

PT Liga Indonesia pun melakukan evaluasi sponsor, PT Liga Indonesia menentukan mana saja sponsor yang masih tetap bekerja sama dan mana saja pihak sponsor yang akan mengakhiri kerjasamanya dengan PT Liga Indonesia, hal ini dilakukan PT Liga Indonesia dalam rapat RUPSNya, sikap ini diambil PT Liga Indonesia sebagai jalan keluar karena belum ada kepastian kompetisi, dan tetap membuat sponsor *keep satisfied*

Kuadran terakhir ini merupakan pemangku kepentingan yang paling penting dalam penyelesaian krisis kompetisi ISL 2015 karena pemangku kepentingan ini merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan yang besar dan kekuatan kuat. PSSI dan Klub merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kedua hal tersebut.

PSSI yang merupakan induk cabang olahraga yang memiliki wewenang penuh terhadap kompetisi ISL pastinya memiliki kepentingan yang besar dalam komeptisi ISL 2015, sedangkan pihak klub juga memiliki kepentingan yang besar dan kekuatan yang kuat dikarenakan klub ISL 2015 memiliki 99% saham dari PT Liga Indonesia. Oleh karena itu PT Liga Indonesia langsung melakukan komunikasi dengan PSSI serta klub bahkan ketika kompetisi dimundurkan oleh Menpora.

2. Atribusi, Klaster, dan Konstruksi Krisis

Atribusi krisis merupakan cara pandang pemangku kepentingan terhadap organisasi. Atribusi dalam penelitian ini menggunakan bagaimana cara pandang dari pihak pemangku kepentingan yakni federasi (PSSI), klub peserta kompetisi, dan pemerintah (Kementerian Pemuda dan Olahraga). Untuk memperoleh bagaimana cara pandang para pemangku kepentingan tersebut, peneliti menggunakan pernyataan-pernyataan yang disampaikan melalui situs resmi organisasi (PSSI: www.pssi.org, Kemenpora: www.kemenpora.go.id) dan pemberitaan di media massa.

Secara resmi, PT Liga Indonesia merupakan organisasi yang berdiri sendiri. Posisi mereka merupakan mitra dari PSSI, sebagai penyelenggara kompetisi. Namun PT Liga Indonesia sering diidentikkan dengan organisasi yang satu atap dengan PSSI, organisasi yang sama dengan PSSI, karena orang-orang di jajaran manajemen di PT Liga yang menjadi pengurus PSSI. Misalkan, CEO PT Liga Joko Driyono yang juga menjabat sebagai Sekjen PSSI (periode 2013-2015).

Terdapat atribusi yang berbeda-beda dari para pemangku kepentingan yang telah disebutkan. Terdapat atribusi yang berbeda-beda dari para pemangku kepentingan yang telah disebutkan. PSSI dalam atribusinya terhadap PT Liga Indonesia sebagai klaster korban. PSSI memandang penghentian kompetisi bukan karena PT Liga Indonesia yang tidak becus memenuhi keinginan verifikasi dari BOPI. PSSI memandang bahwa intervensi yang dilakukan Menpora dalam hal ini yang dimulai dari verifikasi yang dilakukan BOPI merupakan sumber krisis. Dalam pernyataan-pernyataan yang disampaikan lewat situs resmi organisasi, PSSI banyak mengkritik langkah Menpora dan BOPI secara tersurat, dan tidak menyinggung PT Liga Indonesia. Beberapa contoh kutipan pernyataan dapat dilihat dalam tabel 1 dan tabel 2.

PSSI memandang PT Liga Indonesia telah menjalankan fungsi sebagai operator kompetisi ISL 2015 dengan baik. Komunikasi PT Liga Indonesia sebagai operator kompetisi serta PSSI sebagai pemberi wewenang dan tanggung jawab pun berjalan dengan baik. Ketika kompetisi tidak bisa dijalankan dengan adanya surat Menpora, PT Liga Indonesia dan PSSI langsung melakukan *meeting* untuk membahas kompetisi, dan PT

Liga Indonesia sebagai operator tidak ingin menyelenggarakan kompetisi tanpa persetujuan PSSI.

Sementara dari *pemerintah* (Kemenpora RI dan BOPI) memandang bahwa kompetisi menjadi berhenti karena sikap PT Liga Indonesia yang tidak mau menuruti rekomendasi hasil verifikasi klub oleh BOPI. Hasil rekomendasi BOPI menyatakan bahwa Arema Cronus dan Persebaya Surabaya tidak lolos verifikasi untuk kompetisi ISL 2015, sehingga jumlah klub peserta berkurang menjadi 16. Sementara PT Liga Indonesia berkeras menjalankan kompetisi dengan kedua klub tersebut.

Pemerintah melihat PT Liga Indonesia sebagai kelompok yang sengaja menyebabkan krisis, yaitu kelas klaster kesengajaan dan mengabaikan niat baik dari Kemenpora RI yang hendak membantu mencari solusi agar kompetisi sepakbola Indonesia dapat berjalan secara professional.

Tabel 1. Pernyataan PSSI Berkaitan dengan Penghentian Kompetisi

No	Pernyataan – Narasumber	URL
1	<i>“FIFA sudah bersurat ke PSSI, yang intinya kompetisi sepakbola tidak diatur oleh Kemenpora, atau BOPI, tetapi diatur oleh PSSI melalui aturan, arahan dan rules of the game kompetisi yang berlaku sama di seluruh dunia. Soal lainnya, menyangkut izin itu urusan kepolisian. Soal pajak klub urusan Depkeu. Soal KITAS pemain asing urusan Imigrasi.”</i> – Roberto Rouw, anggota Komite Eksekutif PSSI	http://pssi.org/in/read/Berita/Roberto-Rouw-Menpora-Harus-Diganti-6411 diakses pada tanggal 10 November 2015).
2	<i>” Justru yang membuat konsentrasi SEA Games itu menjadi muncul masalah karena kompetisi ISL tertunda. Yang nunda siapa? Menpora via Bopi kan? ”</i> – Budi Setiawan, Ketua Kongres Luar Biasa PSSI tahun 2015	http://pssi.org/in/read/Berita/PSSI-Tanggapi-Dingin-Intervensi-Menpora-Soal-KLB-6628 diakses pada tanggal 10 November 2015)

No	Pernyataan – Narasumber	URL
	<p><i>“keputusan tersebut diambil PSSI mengingat dinamika yang terjadi di kompetisi terkait rekomendasi BOPI membutuhkan telaah yang mendalam sebelum diambil sikap final. "Posisi sekarang, menjalankan kompetisi dengan 16 klub tidak mungkin. Menjalankan dengan 18 klub ada hambatan dari BOPI. Ini harus ditelaah jalan keluarnya”. –Erwin Dwi Budiawan, anggota Komite Eksekutif PSSI</i></p>	<p>(http://pssi.org/in/read/PSSI/PSSI-Setuju-Proposal-LIGA-Hentikan-Sementara-QNB-League-6694 diakses pada tanggal 13 November 2015)</p>

Pemerintah melihat PT Liga Indonesia sebagai kelompok yang sengaja menyebabkan krisis, yaitu kelas klaster kesengajaan dan mengabaikan niat baik dari Kemenpora RI yang hendak membantu mencari solusi agar kompetisi sepakbola Indonesia dapat berjalan secara professional.

Dalam pernyataan di situs resmi www.kemenpora.go.id, pihak pemerintah secara tersurat mengatakan tidak punya niat untuk mengganti PT Liga Indonesia dengan operator kompetisi lain. Namun, secara tersirat menyebutkan bahwa PT Liga Indonesia lambat dalam mendorong klub-klub untuk memenuhi persyaratan professional untuk kompetisi 2015. Lambatnya tersebut ditunjukkan dengan ekspos terhadap kekurangan-kekurangan yang belum kunjung dipenuhi. Itu sebabnya pemerintah merekomendasikan agar penyelenggaraan ISL diundur dalam jangka waktu tertentu hingga PT Liga Indonesia dan pihak klub dapat memenuhi berkas-berkas tersebut. (lihat tabel 4.4.)

Pada awalnya Menpora melihat PT Liga Indonesia pada sebagai pihak yang kooperatif dengan tetap mengikuti aturan yang dibuat oleh Menpora dan BOPI, serta bersama-sama melakukan verifikasi kepada calon klub peserta ISL 2015. Namun keadaan mulai perlahan berubah dengan keputusan BOPI yang tidak meloloskan Arema Cronus dan Persebaya

Surabaya untuk ISL 2015, namun PT Liga Indonesia selaku operator tetap melaksanakan pertandingan yang diikuti oleh Arema dan Persebaya.

Kemenpora RI melihat hal ini sebagai sebuah pelanggaran terhadap peraturan yang telah dibuat oleh Menpora yang dalam hal ini diwakilkan oleh BOPI, namun Menpora setelah membekukan PSSI, masih memberikan kesempatan kepada PT Liga Indonesia untuk tetap menjadi operator, namun PT Liga Indonesia menolak hal ini dikarenakan PT Liga Indonesia hanya akan menyelenggarakan kompetisi dibawah PSSI.

Ada pun dengan pemangku kepentingan klub memiliki atribusi yang sama mengenai PT Liga Indonesia yaitu PT Liga Indonesia, yakni memandang PT Liga Indonesia sebagai korban dari persetujuan PSSI dan Menpora. Klub dan pemain merupakan korban dari penghentian kompetisi ISL hal ini bisa dibuktikan dengan banyaknya keluhan dari klub yang bermula pada saat penundaan kick off ISL 2015 oleh Menpora dan BOPI karena tidak lengkapnya data yang diberika PT Liga Indonesia ke BOPI, kick off yang awalnya akan bergulir pada 20 Februari 2015 dimundurkan hingga 4 April 2015, pada masa ini klub melihat PT Liga Indonesia sudah berupaya berkoordinasi dengan BOPI dan klub itu sendiri bisa dilihat dari peran PT Liga Indonesia yang langsung mengadakan pertemuan dengan klub.

Tabel 2. Pernyataan Kemenpora RI Berkaitan dengan Penghentian Kompetisi

Nomor	Pernyataan – Narasumber	URL
	<i>“Menpora menyatakan sejak April 2014, BOPI sudah berkirim surat ke induk cabang olahraga, di antaranya PT Liga Indonesia, untuk segera mengirimkan data persyaratan penyelenggaraan kompetisi. "Surat belum pernah direspon, BOPI kirim surat lagi Januari 2015. BOPI berusaha melakukan komunikasi proaktif, hingga 13 Pebruari 2015 deadline akhir, data yang diterima baru 30 persen....Keputusan kita, kick off harus ditunda selama dua</i>	<i>(http://www.kemenpora.go.id/index/preview/berita/9497 diakses pada tanggal 16 November 2015)</i>

Manajemen Krisis PT Liga Indonesia dalam Kasus Berhentinya Kompetisi Sepakbola tahun 2015

Nomor	Pernyataan – Narasumber	URL
	<i>minggu agar PT Liga Indonesia memenuhi syarat-syarat yang diminta Badan Olahraga Profesional Indonesia (BOPI)”</i>	
	<i>“SIUP 18 klub baru 5 yang melampirkan dokumennya, NPWP 18 klub baru 8 diantaranya, susunan pemegang saham baru 17 klub telah melampirkan...sisi keuangan tahun terakhir ada baru 9 klub melampirkan tetapi belum diaudit, dalam hal pembayaran gaji lunas, pajak dan kontrak fasilitas kompetisi/stadion 18 klub belum ada yang melampirkan bukti,” – Iman Suroso, Dirjen Imigrasi</i>	http://www.kemempora.go.id/index/preview/berita/9486 diakses pada tanggal 16 November 2015)
	<i>“Proses verifikasi kami diantaranya tentang legal aspek, keuangan, atlet atau pembinaan, pembinaan atlet usia muda dan hal lain yang bersifat social responsibility kepada klub. Hingga saat ini data yang kami terima baru sekitar 30 hingga 40%, tetapi kami telah menjalin komunikasi intens dengan PT Liga Indonesia,” - Heru Nugroho, Sekjen BOPI</i>	http://www.kemempora.go.id/index/preview/berita/9486 diakses pada tanggal 16 November 2015)
	<i>"Pertemuan ini penting bagi kita. Setelah keputusan 17 April 2015 kemarin tentang pembekuan PSSI, kita semua berharap kompetisi segera berjalan. Sampai detik ini, tidak ada niatan Kemenpora mengganti operator PT Liga Indonesia.</i>	http://www.kemempora.go.id/index/preview/berita/9662 diakses tanggal 17 November 2015)

Klub pun masih memberikan kepercayaan kepada pihak PT Liga Indonesia untuk menjalankan kompetisi. Misalnya terlihat dalam pernyataan dari pihak Arema Cronus yang dikutip dari website media online olahraga, Top Skor:

“Arema tidak mau ambil pusing. Mereka percaya Liga bisa memberikan informasi yang benar kepada Kemenpora dan BOPI”
(<http://topskor.co.id/football/news/6/liga-indonesia/2015/04/25/2498/arema-tidak-ambil-pusing-dicuekin-kemenpora> diakses tanggal 19 November 2015.)

Setelah itu kompetisi sempat berjalan 1 hingga 2 pertandingan kemudian kembali lagi terhenti karena PT Liga Indonesia tidak bisa menggelar turnamen hanya dengan 16 klub saja, hingga akhirnya PT Liga Indonesia membuat keputusan bersama PSSI untuk menghentikan Kompetisi ISL. Disini Pihak klub melihat PT Liga Indonesia dalam situasi yang serba salah dikarenakan klub meminta PT Liga Indonesia untuk menjalankan kompetisi, tapi harus dibawah naungan PSSI.

Dari pemberitaan yang dikumpulkan, keinginan besar klub adalah kompetisi bisa berjalan dengan normal. Pasalnya, kompetisi yang berhenti telah merugikan klub, terutama dari segi finansial karena kontrak pemain menjadi tidak jelas, gaji pemain harus tetap berjalan, sementara tidak ada pemasukan karena sponsor klub memilih mundur.

Bagaimana dengan pemangku kepentingan lain? Klub peserta sebenarnya masih memberikan kepercayaan kepada pihak PT Liga Indonesia untuk menjalankan kompetisi. Misalnya terlihat dalam pernyataan dari pihak Arema Cronus yang dikutip dari website media online olahraga, Top Skor:

“Arema tidak mau ambil pusing. Mereka percaya Liga bisa memberikan informasi yang benar kepada Kemenpora dan BOPI”
(<http://topskor.co.id/football/news/6/liga-indonesia/2015/04/25/2498/arema-tidak-ambil-pusing-dicuekin-kemenpora> diakses tanggal 19 November 2015.)

Setelah itu kompetisi sempat berjalan 1 hingga 2 pertandingan kemudian kembali lagi terhenti karena PT Liga Indonesia tidak bisa menggelar turnamen hanya dengan 16 klub saja, hingga akhirnya PT Liga Indonesia membuat keputusan bersama PSSI untuk menghentikan Kompetisi ISL. Disini Pihak klub melihat PT Liga Indonesia dalam situasi

yang serba salah dikarenakan klub meminta PT Liga Indonesia untuk menjalankan kompetisi, tapi harus dibawah naungan PSSI.

Dari pemberitaan yang dikumpulkan, keinginan besar klub adalah kompetisi bisa berjalan dengan normal. Pasalnya, kompetisi yang berhenti telah merugikan klub, terutama dari segi finansial karena kontrak pemain menjadi tidak jelas, gaji pemain harus tetap berjalan, sementara tidak ada pemasukan karena sponsor klub memilih mundur.

Dengan atribusi dan klaster krisis yang beragam, PT Liga Indonesia memilih memosisikan diri sebagai korban dalam krisis ini. Menurut Corporate Secretary Tigor Shalom Boboy dalam wawancara dengan peneliti (tanggal 27 September 2015), krisis disebabkan oleh pihak dari luar PT Liga Indonesia.

“sumber masalahnya bukan berada di Liga Indonesia dan di klub, tapi memang ada faktor eksternal yang membuat kompetisi ini menjadi berhenti. Publik tau semua tau bahwa ini menjadi alasan permasalahan ini muncul karena adanya surat atau keputusan dari Menpora terkait dengan kegiatan PSSI yang tidak diakui.” (wawancara, 27 September 2015)

Krisis penghentian kompetisi ISL 2015 merupakan krisis yang terjadi akibat dua pihak yang bertikai yaitu PSSI dan Menpora sementara pihak liga sendiri sudah yang sebagai operator hanya menjalankan kompetisi saja

“perlu kami jelaskan disini murni kami sebagai operator jadi apapun itu bukan kehendak kami untuk memberhentikan, kami sudah melakukan upaya upaya yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan ke PT LI”. (Tigor, wawancara 27 September 2015)

Sebagai operator PT Liga Indonesia hanya menjalankan amanat yang diberikan PSSI sebagai operator kompetisi, dan sudah menjalankan kompetisi dengan baik dan benar menurut undang-undang keolahragaan. Tigor Shalom Boboy juga mengklaim bahwa PT Liga Indonesia telah melaksanakan proses verifikasi sesuai dengan yang diminta BOPI: *“kami*

juga mengikuti dan menjalankan proses verifikasi yang diminta BOPI yang itu dilakukan sesuai dengan undang-undang” (Tigor, wawancara 27 September 2015).

PT Liga tidak ingin terjebak dalam arus konflik. Itu sebabnya dalam mengkonstruksi diri, PT Liga memposisikan diri di pihak netral, tidak terlalu condong ke kubu PSSI atau pun pemerintah. Direktur Komunikasi dan IT Asep Saputra menjelaskan bahwa posisi tersebut harus diambil agar tujuan PT Liga Indonesia sebagai organisasi bisa tercapai

“tapi intinya itu kita tidak ingin tersandera terseret dari arus konflik sebenarnya karena kita bagaimanapun sebagai corporate yang punya bisnis dan corp tersendiri itu yang terus dijalankan”. (Asep Saputra, wawancara, 3 November 2015)

3. Manajemen Krisis PT Liga Indonesia

PT Liga Indonesia mengalami masalah serius dengan terhentinya kompetisi, sebagai pihak operator yang menjalankan sebuah kompetisi, terhentinya kompetisi mengakibatkan kegiatan yang dilakukan oleh PT Liga Indonesia juga terhenti. Terhentinya kompetisi ini mengakibatkan kekacuan dalam persepakbolaan Indonesia yang dimana kompetisi sepakbola ini (ISL) merupakan kompetisi yang melibatkan banyak pihak didalamnya antar lain klub, pemain, PSSI, Menpora, kepolisian, media dll. Dengan adanya penghentian kompetisi ISL 2015 akan menjadi salah satu pemicu munculnya masalah lain yang akan berdampak pada PT Liga Indonesia sebagai operator, masalah yang muncul bahkan bisa berdampak dengan hubungan PT Liga Indonesia Indonesia dengan para pemangku kepentingannya.

Dalam tahap *prodormal*, yaitu tahapan dimana krisis belum terjadi atau sudah mulai muncul tanda-tanda akan terjadinya krisis. Dalam tahap prodromal, organisasi idealnya sudah memperoleh informasi awal tentang terjadinya krisis. Informasi awal ini dilakukan dengan cara melakukan deteksi dini.

Potensi krisis sebenarnya sudah muncul sejak permasalahan verifikasi muncul. Namun pihak PT Liga Indonesia sendiri mengaku tidak pernah menduga bahwa bahwa kompetisi ISL 2015 akan dihantam krisis hingga kompetisi harus berhenti.

“kita sudah menyiapkan kompetisi 2015 dengan cukup baik, karena posisinya kita selesai di November (2014-**pen**), kita hanya punya waktu Desember (2014-**pen**.) dan Januari (2015-**pen**) untuk menyiapkan kompetisi....Karena sudah bagian dari tugas fungsi dan wewenangnya liga, jadi kita mempersiapkan dengan baik dan pasti kita gak pernah kepikiran kalo bakal jadi seperti ini”. (Tigor, wawancara, 3 November 2015)

Masuknya BOPI pada awalnya tidak menjadi sebuah sandungan serius untuk pelaksanaan kompetisi ISL, dalam pernyataannya CEO PT Liga Indonesia tetap optimis bahwa ISL 2015 akan tetap kick-off pada 20 Februari 2015. Hal ini dibuktikan dengan launching ISL 2015 pada 14 Februari 2015.

Jadi pada manajemen krisis dalam tahap *signal detection* PT Liga Indonesia Indonesia selaku operator kompetisi seharusnya memiliki pandangan mengenai masuknya BOPI sebagai verifikator sebagai awal kemunculan dari krisis dan juga PT Liga Indonesia seharusnya mendorong kepada klub untuk segera menyelesaikan kekurangan yang ditunjukkan BOPI kepada PT Liga Indonesia dan melakukan komunikasi lebih aktif kepada BOPI sebagai verifikator selain PT Liga Indonesia, dan meminta keringanan kepada BOPI apabila ada beberapa klub yang belum bisa melengkapi persyaratan dari verifikasinya dan memberikan jaminan kepada BOPI untuk klub yang belum bisa melengkapi akan mendapat sanksi apabila melewati deadline. Serta PT Liga Indonesia beserta PSSI dan Menpora beserta BOPI harus merumuskan mengenai *licensing* klub agar tidak adanya perbedaan dapat syarat verifikasi.

Tahap krisis selanjutnya adalah *accute*, di mana krisis mulai terjadi dan memberikan dampak bagi para pemangku kepentingan. Dalam tahap ini organisasi melakukan aktivitas *Probing and Prevention* atau menyelidiki apa penyebab dan melakukan pencegahan agar krisis tidak melebar. Dengan terjadi pemunduran kick off ISL 2015 PT Liga Indonesia merasakan akan munculnya tanda-tanda krisis, disini PT Liga Indonesia mulai intens melakukan komunikasi ke klub untuk segera menyelesaikan syarat dari verifikasi BOPI agar seluruh kontestan ISL 2015 bisa mengikuti

kompetisi dengan lengkap dan utuh. Komunikasi ini juga mulai kepada BOPI agar tidak terjadi hal negative kepada PT Liga Indonesia seperti penghentian kompetisi ISL 2015, akibat tidak lengkapnya syarat verifikasi yang dimiliki oleh dua klub yaitu Arema dan Persebaya.

Pada saat penyeleidikan dan pencegahan pihak PT Liga Indonesia aktif berkomunikasi dengan klub selaku pihak yang harus melengkapi syarat yang diberikan oleh BOPI sebagai pihak yang mengajukan syarat verifikasi, agar kompetisi ISL 2015 tidak mengalami pemunduran kick-off apabila ada klub yang tidak melengkapi syarat tersebut.

Begitu pula dengan komunikasi krisis yang dilakukan oleh PT Liga Indonesia sudah benar dengan menepatkan hanya satu atau dua spokopersson agar informasi yang diberikan jelas kepada pemangku kepentingan PT Liga Indonesia, serta memakai media official dari PT Liga Indonesia untuk menyampaikan press release atau informasi yang dianggap penting berhubungan dengan kompetisi ISL 201

Pada tahap krisis, model manajemen krisis yaitu organisasi mengetahui apa pemicu dari masalah yang dialami suatu organisasi dan respon mengenai masalah yang terjadi selain itu pada bagian ini bagaimana suatu organisasi yang mengalami masalah mengupayakan mengurangi kerugian dengan berbagai cara atau tindakan dalam menangani masalah yang sedang terjadi.

Namun begitu ternyata krisis menjadi besar, menyusul keputusan PSSI untuk menghentikan kompetisi musim 2015. Itu sebabnya, di tahap chronic ini PT Liga Indonesia juga melakukan damage containment, dengan tujuan mencegah kerusakan agar tidak semakin parah ketika kompetisi secara pasti diberhentikan, pihak PT Liga Indonesia langsung melakukan komunikasi dengan utamanya PSSI sebagai organisasi yang memiliki wewenang dan organisasi yang memberikan wewenang ke PT Liga Indonesia sebagai pelaksana kompetisi ISL 2015. Selain itu pihak PT Liga Indonesia juga menjalin komunikasi aktif dengan pihak pemain maupun klub, walaupun ada beberapa klub dan pemain yang bertanya mengenai kelanjutan kompetisi dan complain, hal ini langsung bisa dihandle dan dijawab langsung oleh PT Liga Indonesia.

Pemberian komentar yang dilakukan oleh PT Liga Indonesia juga sangat berhati-hati, karena menurut bapak Asep, PT Liga Indonesia tidak

mau masuk kedalam arus konflik, serta tetap menjaga keindependetnya sebagai sebuah perseoran yang memiliki publik. Ketika CEO maupun Secretary Corporat salah memberikan jawaban maupun komentar hal ini akan menambah krisis, dan dapat membuat kerusakan yang lebih dari PT Liga Indonesia

Ketika sudah memasuki tahap krisis, hal pertama yang dilakukan organisasi seharusnya yaitu menyelamatkan asset serta pemangku kepentingannya dari ancaman krisis yang mungkin akan datang setelah krisis. Oleh karena itu ketika sebuah organisasi mulai melakukan kegiatan untuk mengurangi efek dari kerusakan yang dilakukan oleh krisis tidak melebar merupakan hal yang tepat.

PT Liga Indonesia sudah melakukan hal yang tepat yaitu untuk tidak berada didalam pusaran arus konflik, hal ini dilakukan PT Liga Indonesia untuk menjaga jarak dengan konflik serta melihat siapakah pemangku kepentingan yang paling rentan dalam krisis ini serta membutuhkan informasi serasat penjelasan yang rinci dan valid. PT Liga Indonesia langsung melakukan komunikasi dengan PSSI serta klub ketika konflik diberhentikan, hal yang kurang yaitu komunikasi dengan pihak pemerintah, ketika kompetisi berhenti PT Liga Indonesia tidak melakukan komunikasi lagi dengan BOPI

Setelah adanya masa krisis terlewati masuklah pada masa selanjutnya yaitu masa chronic masalah yang terjadi pada suatu organisasi sudah menemui titik terang dan organisasi mulai berusaha untuk mempertahankan serta mengembalikan citra dari organisasi. Setelah kompetisi dan PSSI menyatakan *force majeure*, PT Liga Indonesia langsung bergerak untuk bagaimana melanjutkan bisnisnya sebagai sebuah korporat, bapak Tigor menyatakan bahwa ketika kompetisi diberhentikan PT Liga Indonesia tidak mau terlalu lama tenggelam dengan situasi, ketika dinyatakan stop PT Liga Indonesia langsung berfikir kedepan bagaimana menjalankan kompetisi kedepannya dan harus ada sesuatu yang berubah.

Pada saat pasca krisis PT Liga Indonesia berusaha memulihkan kembali reputasinya dengan cara mengadakan RUPS. Ada banyak hal yang dibahas dalam RUPS PT Liga Indonesia beserta para pemegang sahamnya. bapak Tigor menyebutkan bahwa hal yang dibahas di RUPS ada dua hal

penting yaitu pertama laporan pertanggung jawaban kepada para pemegang saham mulai bulan Mei hingga Oktober, dimana PT Liga Indonesia tidak melakukan kegiatan apapun, dalam RUPS ini PT Liga Indonesia juga mengutarakan keinginannya untuk menjalankan kompetisi pada bulan Oktober hanya saja belum mendapat kepastian perizinan dari kepolisian

Hal kedua yang dibahas yaitu rencana-rencana strategis PT Liga Indonesia sebagai dari sisi eksternal maupun internal. Dari sisi internal yaitu mengenai kewajiban PT Liga Indonesia terhadap para karyawannya, dengan berhentinya kompetisi dan tidak adanya kegiatan PT Liga Indonesia tidak bisa menjalankan kewajibannya kepada para karyawannya, sedangkan untuk eksternal yaitu pemutusan kontrak dengan BV Sport selaku official partner pencarian sponsor dan media partner, pemutusan dilakukan PT Liga Indonesia beserta seluruh klub pemegang saham dalam RUPS luar biasa, pemutusan ini dilakukan karena situasi yang sulit dan setelah pemikiran matang dan hasil dari RUPS.

Selain dengan BV Sport, saat masa chronic PT Liga Indonesia tetap menjalin komunikasi dengan sponsor, dalam hal ini sponsor masih menanyakan kapan kompetisi akan bergulir kembali, dan komunikasi antara PT Liga Indonesia dengan sponsor pun berjalan baik, hal ini dibuktikan dengan sponsor yang masih tetap meniatkan kerja sama dengan PT Liga Indonesia, menurut PT Liga Indonesia, sponsor sendiripun mengerti keadaan sepakbolaan Indonesia, hal ini dikarenakan sponsor dari kompetisi ISL bukan sponsor baru yang berkecimpung dalam dunia sepakbolaan, sponsor yang masih tetap berjalan sampai saat ini adalah Nike sebagai Official Ball, Joma Official jersey wasit serta Bank Papua.

Menangani hubungan dengan klub dan pemain PT Liga Indonesia pun tetap menjalankan fungsinya hanya saja disini PT Liga Indonesia hanya memonitor pemain, terutama pemain asing, hal ini dikarenakan pemain asing rentan terkena masalah mengenai izin tinggal maupun izin kerja begitu menurut bapak Jhonny.

Dalam *recovery* ini PT Liga Indonesia sebenarnya sudah melakukan hal yang tepat untuk memulihkan citra, dan langsung berfikir kedepan bagaimana cara untuk membuat kompetisi yang lebih profesional dibarengi dengan kenaikan tingkat keprofesionalan dari klub itu juga, namun hal yang masih kurang yaitu PT Liga Indonesia sama sekali tidak

ada melakukan komunikasi lagi dengan BOPI selaku badan yang mengurus seluruh olahraga profesional seluruh Indonesia, dengan komunikasi yang intens mungkin pihak pemerintah bisa mampu membantu PT Liga Indonesia memulihkan citranya dimata pemerintah atau pun masyarakat.

Krisis juga hendaknya menjadi pembelajaran bagi organisasi. Itu sebabnya terdapat aktivitas *learning*, dalam tahapan krisis. Setelah melakukan pemulihan citra, PT Liga Indonesia langsung melakukan evaluasi mengenai apa saja yang bisa menjadi pembelajaran dalam penghentian kompetisi ISL 2015 bapak Tigor menyatakan bahwa sebenarnya banyak yang harus dibenahi dari PT Liga Indonesia dan juga pemangku kepentingan mengenai kompetisi ini, ini buat PT Liga Indonesia sendiri ini menjadi pembelajaran yang sangat mahal, ini kompetisi yang siapkan berhenti, tapi ada sisi positif juga yang kita bias ambil dari situ, masih ada hal yang mungkin menurut kita baik kita lakukan tapi menurut banyak orang diluar yang melihat PT Liga Indonesia sebagai operator kompetisi atau dari sisi kompetisinya sendiri masih banyak yg harus dibenahi. Isu isu yang besar seperti misalnya ada praktek match fixing, judi suap dalam sepakbola dan kinerja perangkat prtandingan kemudian masalah transparansi berapa sih sponsor liga, berapa sih yang didapat oleh klub pada akhir kompetisi, itu menjadi hal masukan bagi kita untuk membenahi dari sisi klub sendiri juga banyak hal yang menjadi pr untuk PT Liga Indonesia untuk membuat sisi profesionalisme yang didengung kan oleh liga sendiri sebagai operator pun harus dibarengi dengan klub yang juga harus bertransformasi lah kita katakan begitu dari sebelumnya menjadi sebuah klub yang pro termasuk didalamnya manajemen yang pro

Setelah melihat apa yang bisa dipelajari PT Liga Indonesia juga melakukan analisis apa yang menjadi penyebab dari terhenti kompetisi ISL 2015 ini. Salah satu alasan dianalisa oelh PT Liga Indonesia bahwa alasan kompetisi ISL 2015 terhenti terkait dengan verifikasi yang dilakukan oleh BOPI, hal itu yang jadi concern kita menjadi alasan utama kita dalam persiapan kedepannya

PT Liga Indonesia juga mendapatkan pembelajaran bahwa tahun jika PT Liga Indonesia harus duduk bersama lagi dengan BOPI merumuskan mengenai segala sesuatu yang dibutuhkan klub sebelum

kompetisi, salah satunya yaitu menyelaraskan fram mengenai club licensing untuk kompetisi ISL berikutnya.

Pembelajaran lainnya yaitu mengenai klub dimana BOPI masih menyuarakan bahwa ada klub yang memiliki hutang kepada pemain, pelatih maupun official lainnya, hal ini bisa dijadikan pelajaran oleh PT Liga Indonesia kepada para klub untuk membuat mekanisme pembiayaan bagi klub, *budget cap* dan *salary cap* yang buat mereka aman selama satu musim ini menjalani kompetisi tanpa terkendala biaya. Dengan terkendali ini maka verifikasi mengenai adanya klub yang tidak sehat akan berjalan lancar dan semua klub siap mengarungi kompetisi ISL berikutnya.

Komunikasi krisis yang digunakan oleh PT Liga Indonesia sendiri sama pada setiap langkah-langkah manajemen krisisnya dimana PT Liga Indonesia menggunakan dua spokeperson yaitu Joko Driyoono selaku CEO dan Tigor Shalom Boboy selaku Corporate Secretary menjadi spoke person dalam krisis ini, hal ini diambil oleh PT Liga Indonesia untuk meminimalisir bias infomasi yang terjadi dalam krisis karena banyaknya informasi yang tersebar, penggunaan dua spokeperson ini memiliki dampak yang baik bagi PT Liga Indonesia sebagai pihak yang menjadi sering mendapat pertanyaan dari media dan klub, jawaban yang disampaikan selalu sama kepada semua pihak.

Untuk pesan yang disampaikan PT Liga Indonesia lebih sering menggunakan jensi pesan scapegoat dan attack accuser untuk menyrang BOPI dan Mnepora sebagai pihak yang hanya menjadi korban, adapun jenis pesan lain yaitu PT Liga Indonesia menggunakan good intentions dimana PT Liga Indonesia berusaha untuk menyampaikan hal baik yang dilakukan oleh PT Liga Indonesia dalam krisis ini, penggunaan jenis pesan ini dikarenakan PT Liga Indonesia menganggap bahwa BOPI dan Menporalah yang menyebabkan krisis ini terjadi. Penggunaan dua jenis pesan ini menurut peneliti sudah tepat namun akan lebih baik apabila PT Liga Indonesia selaku operator tetap melakukan jenis pesan apology yaitu permintaan maaf PT Liga Indonesia selaku operator kepada pemangku kepentingan.

Penggunaan saluran komunikasi yang paling sering dipakai adalah komunkasi secara formal yaitu bertemu langsung maupun secara surat menyurat, saluran ini lebih banyak dipakai kepada klub, PSSI, Menpora,

BOPI maupun kepada para sponsor, adapun komunikasi yang lain dipakai adalah melakukan konferensi pers maupun membuat pemberitaan dan press release untuk masyarakat umum. Penggunaan saluran komunikasi diatas harusnya ditunjang dengan penggunaan sosial media sbagai alat pendukung dan penyebaran informasi kepada masyarakat.

4. Analisis SWOT terhadap Manajemen Krisis PT Liga Indonesia

Setelah pembahasan mengenai manajemen krisis PT Liga Indonesia dalam berhentinya kompetisi ISL 2015 mengarah pada analisis SWOT dalam manajemen krisis tersebut. Analisis SWOT ini dapat menjadi acuan mana hal yang bisa ditingkat oleh PT Liga Indonesia dalam weakness, serta bisa menanbah strength dan menciptakan ataupun mengambil opportunity dalam berhenti kompetisi ISL 2015, serta mengetahui threat yang dialami oleh PT Liga Indonesia dalam krisis ini. Adapun hasil analisis SWOT dari manajemen krisis PT Liga Indonesia dalam krisis penghentian kompetisi ISL 2015 adalah sebagai berikut:

1) Strength (Kekuatan)

Dalam manajemen krisis upaya untuk mengetahui faktor penyebab krisis serta mengurangi resiko faktor yang dapat membuat krisis lebih buruk dapat menjadi langkah awal penyelesaian krisis yang baik, dan PT Liga Indonesia memiliki upaya yang baik dana mencegah krisis ini memburuk, hal ini dikarenakan PT Liga Indonesia langsung melakukan kontak dengan klub ketika BOPI dan Menpora memundurkan kick-off ISL 2015. Selain melakukan komunikasi dengan klub, PT Liga Indonesia juga melakukan komunikasi aktif dengan PSSI serta BOPI dan Menpora, hingga komunikasi dengan pihak Komisi X DPR RI, langkah ini menghasilkan keputusan yang baik dimana PT Liga Indonesia, PSSI dan Menpora serta BOPI menyetujui kick-off ISL 2015 akan bergulir pada 4 April 2015.

Kekuatan selanjutnya dalam manajemen krisis PT Liga Indonesia adalah meminimalisir kerusakan yang terjadi saat krisis, PT Liga Indonesia selaku operator memiliki prinsip bahwasanya krisis ini merupakan krisis

yang terjadi bukan karena manajemen PT Liga Indonesia yang buruk melainkan dikarenakan perseteruan antara PSSI dan Menpora, namu PT Liga Indonesia tidak melupakan kewajibannya sebagai operator dimana harus bertanggung jawab terhadap kompetisi ISL 2015

Komunikasi PT Liga Indonesia dan PSSI pun berjalan baik sebagaimana yang diketahui bahwa PT Liga Indonesia merupakan operator yang ditunjuk PSSI untuk menjalankan kompetisi ISL, sebagai operator yang ditunjuk oleh PSSI, PT Liga Indonesia selalu berkomunikasi mengenai tindakan yang akan dilakukan mengenai kompetisi ISL 2015.

Strategi dari bagian komunikasi dan itupun menjadi sebuah kekuatan dari manajemen krisis ini. Strategi untuk menjauh dari pusaran konflik dan berfokus pada klub, sponsor pada PSSI menjadi strategi yang jitu untuk tidak memperluas krisis ini terjadi, serta pemberian komentar yang berfokus pada CEO dan Corporate Secretary menjadikan PT Liga Indonesia berhati-hati untuk tetap berada diluar pusaran arus konflik tersebut.

Keputusan PT Liga Indonesia untuk tidak berlarut larut dalam penghentian kompetisi ini dapat menjadikan kekuatan dalam manajemen krisis ini. PT Liga Indonesia selaku operator memiliki pandangan bahwa krisis dalam penghentian kompetisi ini tidak harus belarut-larut, PT Liga Indonesia selaku operator sudah menyiapkan beberapa opsi untuk menggelar turnmen sebagai ajang klub untuk menyalurkan hasratnya bermain.

PT Liga Indonesia selaku korporat langsung menjalankan bisnisnya dengan mencoba mencari cara untuk menyelenggarakan pertandingan agar bisnis dari PT Liga Indonesia berjalan serta dapat menjadi sarana klub untuk bermain setelah kompetisi ISL 2015 berhenti. Langkah cepat PT Liga Indonesia untuk mengembalikan kondisi normal pun menjadi kekuatan PT Liga Indonesia dalam manajemen krisisnya, selaku korporat yang memiliki bisnis, PT Liga Indonesia harus memutar otak bagaimana menjalankan bisnisnya salah satunya dengan hubungan sponsor, dalam RUPS yang dilakukan oleh PT Liga Indonesia dibahas mengenai sponsor mana saja yang bisa meneruskan kerjasamanya dengan PT Liga Indonesia, dan mana saja sponsor yang sudah tidak bisa berkerjasama lagi.

Tahap terakhir dari manajemen krisis yaitu learning ataupun

evaluasi, pada tahap ini PT Liga Indonesia mencoba untuk membuka diri untuk berbicara dengan BOPI mengenai kompetisi kedepannya, hal ini dilakukan PT Liga Indonesia karena melihat dai hasil analisis PT Liga Indonesia bahwa salah satu penyebab kompetisi ISL 2015 terhenti yaitu masuknya BOPI sebagai verifikator klub untuk kompetisi ISL.

Hal yang dilakukan PT Liga Indonesia ini merupakan sebuah kekuatan dalam manajemen krisis. Evaluasi yang didapat PT Liga Indonesia sendiripun dengan melakukan RUPS dengan klub serta PSSI dapat membuahkan PT Liga Indonesia yang lebih siap untuk menjadi operator kompetisi ISL selanjutnya.

Penggunaan dua spokeperson yang digunakan oleh PT Liga Indonesia sendiri menjadi sbuah kekuatan PT Liga Indonesia dalam krisis ini, hal ini menyebabkan infomasi yang keluar dai PT Liga Indonesia bisa dikontrol dan tidak menimbulkan bias informasi

PT Liga Indonesia memiliki komunikasi yang baik dengan klub dan PSSI. Komunikasi yang intens dan aktif dengan klub membuat PT Liga Indonesia dapat meminimalisir kerusakan dan tidak menyebabkan krisis penghentian kompetisi ISL 2015 melebar dan membuat lebih banyak korban dari krisis ini. Dan pengalaman PT Liga Indonesia yang sudah menjadi operator kompetisi sejak tahun 2007, pengalaman ini membuat PT Liga Indonesia memiliki banyak opsi ketika terjadi sebuah krisis.

2) Weakness (Kelemahan)

Satu kelemahan PT Liga Indonesia dalam manajemen krisis terhenti kompetisi ISL 2015 ini adalah PT Liga Indonesia tidak mendeteksi datangnya krisis, dan mengira kompetisi yang sudah disipakna sejak bulan November 2014 akan berjalan dengan lancar.

Komunikasi yang hanya terlalu intens dengan PSSI membuat PT Liga Indonesia melupakan pemerintah yang dalam hal ini diwakilkan oleh Menpora dan BOPI sebagai pihak yang memiliki wewenang juga terhadap persepakbolaan Indonesia. Komunikasi PT Liga Indonesia yang baru intens setelah kick-off dimundurkan oleh Menpora menjadi sebuah hal yang telat dilakukan, jikalau PT Liga Indonesia dari awal sudah melakukan

komunikasi yang intens terhadap BOPI, mungkin krisis ini tidak akan terjadi dan jikalau PT Liga Indonesia dan BOPI mau nyelaraskan pandangan serta pemikirannya mengenai verifikasi klub serta PT Liga Indonesia melakukan komunikasi yang lebih aktif ketika BOPI mengeluarkan hasil verifikasinya yang tidak meloloskan Arema Cronus dan Persebaya Surabaya, maka kompetisi ISL 2015 mungkin akan bergulir seperti yang diinginkan.

Sedikitnya informasi yang disearkan dalam sosial media merupakan kelemahan PT Liga Indonesia dalam krisis ini, dengan perkembangan zaman digital ini seharusnya PT Liga Indonesia bisa menggunakan seluruh media yang ada bukan hanya media konvensional seperti koran maupun pemberitaan lewat media televisi, lebih aktif dalam penggunaan twitter maupun facebook serta penggunaan website sebenarnya dapat membuat PT Liga Indonesia lebih dekat kepada stakeholdernya.

Kurangnya SDM dalam PT Liga Indonesia membuat channel seperti penggunaan sosial media tidak terjamah dengan baik. Penggunaan media sosial yang baik dapat menyalurkan informasi dan PT Liga Indonesia pun memiliki akses informasi yang luas ketika aktif dalam sosial media. Kurangnya SDM ini juga membuat PT Liga Indonesia melakukan pekerjaan antar divisi, yang memungkinkan hal seperti pendeteksian krisis kompetisi ISL 2015 luput.

3) Opportunity (Peluang)

Dengan kuatnya learning dan tahap recovery PT Liga Indonesia dalam manajemen krisis ini dapat menjadikan peluang PT Liga Indonesia untuk lebih baik dan mendeteksi lebih dini ciri-ciri krisis yang akan menimpa PT Liga Indonesia selaku operator kompetisi ISL.

PT Liga Indonesia mempunyai peluang dalam memulihkan citra PT Liga Indonesia dimata para pemangku kepentingan khususnya dalam hal ini masyarakat awam, dengan menggunakan website resmi ataupun media sosial seperti twitter maupun akun facebook official dari PT Liga Indonesia, hal ini juga didukung oleh atribusi dari stakeholder yang menyebutkan bahwa PT Liga Indonesia tidak secara sengaja menyebabkan krisis ini terjadi, melainkan adanya pihak dari eksternal yang memiliki kekuatan untuk menghentikan kompetisi sehingga kompetisi berhenti.

Citra baik dari klub dan PSSI dapat membuat PT Liga Indonesia dipercaya sebagai operator kompetisi ISL berikutnya, dengan pengalaman yang sudah hampir 9 tahun membuat PT Liga Indonesia sebagai operator yang paham dengan seluk beluk kompetisi ISL.

4) Threats (Ancaman)

PT Liga Indonesia pun sebagai organisasi memiliki hambatan dalam memaksimalkan peluang dan dalam manajemen krisisnya, salah satu hambatannya kepentingan dari stakeholder yang ingin mengambil keuntungan dari kompetisi tersebut, PT Liga Indonesia menginginkan kompetisi yang profesional, untuk mencapai itu dibutuhkan kerjasama dengan klub agar dapat menciptakan profesionalisme dalam kompetisi ISL, namun beberapa klub ISL masih memiliki kebiasaan buruk seperti memunda gaji ataupun terlalu jor-joran dalam pembelian pemain yang terkadang tidak disesuaikan dengan budget klub tersebut sehingga membuat klub harus memikirkan cara untuk memutar uang dan pada akhirnya menunggak gaji.

PT Liga Indonesia sudah menjadi operator sejak tahun 2007/2008 dan dalam perjalanannya memiliki pasang surut dalam kompetisi tahun 2015 PT Liga Indonesia sudah memiliki rancangan mengenai bagaimana kompetisi ISL 2015 berjalan, masuknya BOPI sebagai verifikator dan ketergesaan Menpora dalam merevolusi sepakbola Indonesia membuat PT Liga Indonesia sebagai operator terhambat, alangkah baiknya pihak-pihak yang memiliki kepentingan untuk memajukan persepakbolaan Indonesia duduk bersama untuk memikirkan apa yang terbaik buat sepakbola Indonesia

Citra buruk PT Liga Indonesia dimata Menpora maupun masyarakat menjadi ancaman yang sangat serius bagi keberlangsungan PT Liga sebagai operator kompetisi, hal ini dikarenakan citra yang timbul yaitu PT Liga Indonesia memiliki kedekatan dengan PSSI.

Penutup

Dunia olahraga senantiasa perlu mewaspadai ancaman krisis. Peristiwa yang dialami oleh persepakbolaan Indonesia dapat menjadi pelajaran bagi para pengelola olahraga untuk memiliki kesiapan dalam menghadapi krisis. Pengalaman PT Liga Indonesia dalam menghadapi krisis penghentian kompetisi, dapat menjadi pelajaran (*lesson learned*). Apa yang dilakukan PT Liga Indonesia, tentu tidak semuanya berjalan dengan sempurna. Di bagian ini penulis memberikan sejumlah catatan.

Pertama, berkaitan dengan pemetaan pemangku kepentingan, Penulis berpendapat PT Liga Indonesia sebaiknya menempatkan media dan pemain di kuadran kedua yakni *keep informed*. Pemain adalah korban utama dari penghentian kompetisi sepakbola Indonesia. Ketika pemain tidak memperoleh kejelasan, dan keluhan mereka diangkat ke media, maka hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi organisasi. Dalam situasi krisis, media cenderung memberitakan siapa yang harus bertanggungjawab dalam krisis tersebut (An & Gower, 2009; Koerber, 2015).

Melalui pemberitaan media, publik—bahkan dari publik yang tidak menjadi korban dalam krisis – dan pemangku kepentingan lain memperoleh informasi dan mempelajari situasi. Dari media, maka publik dan pemangku kepentingan lain akan mendapatkan gambaran dari organisasi yang tengah disorot oleh media (Koerber, 2015).

Itu sebabnya penting bagi praktisi Public Relations dan/atau manajer dari tim krisis organisasi untuk mengetahui apa wacana utama yang diberitakan oleh media. Dengan mengetahui wacana tersebut, maka organisasi dapat menyusun pesan yang tepat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh media (Koerber, 2015).

Penulis berpendapat bahwa pemerintah (dalam hal ini Menpora dan BOPI) menempati posisi *key players*, tidak hanya sekadar *keep informed*. Terbukti dalam temuan penelitian, sikap *keep informed* PT Liga Indonesia kurang memuaskan pihak pemerintah. Pemerintah menilai bahwa kinerja PT Liga Indonesia dalam proses verifikasi masih lambat, terbukti dengan masih belum terpenuhinya berkas-berkas yang diminta hingga batas waktu

yang ditentukan.

Masuknya pemerintah yang dalam hal ini diwakili oleh Menpora dan BOPI dalam kuadran *key player* ini karena Menpora sebagai aparatur negara memiliki kepentingan untuk melihat berkembangnya sepakbola dan prestasi yang dilihat dari timnas dan keikutsertaan klub-klub Indonesia dalam event internasional seperti Liga Champion Asia ataupun AFC Cup. Kekuatan menpora adalah sebagai aparatur negara Menpora mempunyai kekuatan untuk tidak memberi izin pertandingan yang dimana hal ini ditunjukkan oleh Menpora dalam pembekuan PSSI serta keluarnya surat izin pelarangan pertandingan yang bekerja dengan sama dengan pihak kepolisian.

PT Liga Indonesia selama ini bergeming dengan hanya bersedia menjalankan kompetisi yang digelar oleh PSSI selaku federasi resmi. Itu menjadi alasan PT Liga Indonesia tidak mematuhi perintah dari Menpora untuk berkoordinasi dengan Tim Transisi guna menggelar kompetisi resmi. Tim Transisi adalah tim yang dibentuk pemerintah untuk menjalankan tugas sehari-hari PSSI selama PSSI dibekukan.

Dalam situasi krisis, persepsi adalah realitas. Persepsi-persepsi publik -- yang dibangun dari strategi komunikasi organisasi, pemberitaan media, serta diskusi-diskusi di ruang publik-dapat menjadi realitas (Kriyantono, 2012). Mungkin sikap PT Liga Indonesia untuk tetap tunduk kepada PSSI, ada benarnya. Mungkin ada perjanjian dengan dasar hukum yang kuat yang membuat PT Liga Indonesia hanya bisa menyelenggarakan kejuaraan apabila di bawah PSSI. Tetapi, ketika persepsi publik tidak sesuai dengan apa yang dilakukan organisasi, maka hal tersebut bisa menurunkan kredibilitas organisasi tersebut.

Catatan kedua berkaitan dengan upaya PT Liga Indonesia mengkonstruksi atau memposisikan diri dalam situasi ini. PT Liga Indonesia memilih strategi *distance*, yakni berusaha menciptakan jarak dengan krisis agar organisasi tidak terkena anggapan harus bertanggungjawab langsung terhadap situasi yang terjadi. Caranya adalah dengan menyebut pihak lain sebagai penyebab krisis (Cornelissen, 2011).

PT Liga Indonesia mengatakan bahwa krisis disebabkan oleh faktor

eksternal. Pesan seperti ini juga merupakan upaya untuk “mengurangi” tanggungjawab mereka selama ini. Maksudnya adalah, sejak ditunjuk sebagai operator resmi kompetisi oleh PSSI pada tahun 2008 (sejak masih bernama BLI), PT Liga Indonesia juga bertugas melakukan verifikasi terhadap aspek profesional seluruh klub peserta kompetisi kasta tertinggi. Namun selama itu pula, permasalahan-permasalahan yang mencederai profesionalisme seperti pemain tidak digaji, klub mundur di tengah kompetisi karena kehabisan dana, dan sebagainya, masih terus saja terjadi. Fakta ini menunjukkan bahwa kinerja PT Liga Indonesia selama ini belum bagus dalam segi verifikasi klub profesional.

Manajemen krisis PT Liga Indonesia terdiri dari empat tahap, di mana masing-masing tahap terdapat berbagai aktivitas. Tahap tersebut adalah (1) *prodromal* (dengan aktivitas *signal detention*), (2) *acute* (dengan aktivitas *probing and prevention* dan *damage containment*), (3) *chronic* (dengan aktivitas *recovery*), dan (4) *resolution* (dengan aktivitas *recovery* dan *learning*).

Kritik ditujukan kepada aktivitas *signal detention* dan *recovery*. PT Liga Indonesia tidak melakukan *signal detention* dengan baik, sehingga terjadi krisis. *Signal detention* tidak dilakukan, karena PT Liga Indonesia tidak menduga akan terjadi masalah hingga kompetisi berhenti. Ini berarti dalam melakukan pemantauan lingkungan, PT Liga Indonesia tidak melakukannya dengan baik.

Jadi pada manajemen krisis dalam tahap *signal detection* PT Liga Indonesia Indonesia selaku operator kompetisi seharusnya memiliki pandangan mengenai masuknya BOPI sebagai verifikator sebagai potensi hadirnya krisis dan juga PT Liga Indonesia seharusnya mendorong kepada klub untuk segera menyelesaikan kekurangan yang ditunjukkan BOPI kepada PT Liga Indonesia dan melakukan komunikasi lebih aktif kepada BOPI sebagai verifikator selain PT Liga Indonesia, dan meminta keringanan kepada BOPI apabila ada beberapa klub yang belum bisa melengkapi persyaratan dari verifikasinya dan memberikan jaminan kepada BOPI untuk klub yang belum bisa melengkapi akan mendapat sanksi apabila melewati deadline. Serta PT Liga Indonesia beserta PSSI dan Menpora beserta BOPI harus merumuskan mengenai *licensing* klub agar tidak adanya perbedaan dapat syarat verifikasi.

Dalam *recovery* ini PT Liga Indonesia melakukan hal tepat untuk memulihkan citra, yakni memikirkan bagaimana cara untuk membuat kompetisi yang lebih profesional. Namun hal yang masih kurang yaitu PT Liga Indonesia sama sekali tidak ada melakukan komunikasi lagi dengan BOPI selaku badan yang mengurus seluruh olahraga profesional seluruh Indonesia, dengan komunikasi yang intens dengan pemerintah bisa mampu membantu PT Liga Indonesia memulihkan citranya dimata pemerintah atau pun masyarakat.

Daftar Pustaka

- Alfiyanto, Lukman Hendra (2017) Analisis Framing mengenai Pemberitaan Sanksi FIFA kepada Indonesia (PSSI) : Studi pada Media Informasi Online Juara.net tanggal 18 April 2015-13 Mei 2016. Skripsi. Yogyakarta: UPN "Veteran". URL : <http://eprints.upnyk.ac.id/12244/> , diakses 5 Januari 2018
- An, Seon-Kyoung & Gower, Karla K (2009) "How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage", dalam *Public Relations Review* : 107-112. URL: <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/c63309/ArticlesFromClassMembers/Johnny.pdf> , diakses 13 Juni 2016
- Cornelissen, Joep (2011) *Corporate Communication*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Koerber, Duncan (2015) "Fundamental Mediation: A Classification of Media in Crisis Communication Research" dalam *CJMS Fall 2015 / RCÉM automne 2015* : 91-123. URL : <http://cjms.fims.uwo.ca/issues/13-01/Koerber.pdf>, diakses 13 Juni 2016
- Kriyantono, Rachmat (2012) *Public Relations & Crisis Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.

- Nata, Rizal Sapriami (2015) Framing Pemberitaan Sanksi FIFA terhadap PSSI (periode 31 Mei 2015 pada SKH Kompas, SKH Repubika, SKH Jawa Pos, SKH SINDO, SKH Media Indonesia, dan SKH Tempo). Skripsi. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. URL : <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/7606?show=full> , diakses 29 Desember 2017
- Prastya, Narayana Mahendra (2011) “Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media” *Jurnal Komunikasi*, 6 (1), Oktober : 1-20
- Prastya, Narayana Mahendra (2018) “Analisis Framing terhadap Pernyataan Resmi Kemenpora RI dan PSSI dalam Kasus Sanksi FIFA terhadap Indonesia” . *Jurnal Komunikator*, 10 (1), Mei : 10-23
- Putra, Rachmadi Adhi dan Lilis Ch, Dede (2017) "Manajemen Komunikasi PT Persib Bandung Bermartabat dalam Mengelola Krisis Pasca Pemberhentian Liga Indonesia 2015". *Prosiding Manajemen Komunikasi Universitas Islam Bandung, Februari 2017*. URL : <http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/mankom/article/view/5810/pdf> , tanggal akses 16 Juli 2019