



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum melanjutkan penelitian, peneliti melakukan tinjauan kepada penelitian yang relevan dengan penelitian yang sedang dijalankan oleh peneliti. Tujuan melakukan tinjauan kepada penelitian terdahulu adalah untuk memetakan persamaan atau perbedaan celah penelitian yang bisa menjadi acuan kepada peneliti untuk memperkaya penelitian. Peneliti memilih dua judul penelitian yang mengacu pada topik komunikasi krisis dengan kesamaan menggunakan metode penelitian kualitatif. Tinjauan kepada dua penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan di luar literatur yang tersedia agar mendapatkan lebih banyak eksplorasi pengetahuan.

Penelitian yang pertama merupakan penelitian yang disusun oleh Ocha Witnesteka Miela Putra yang berasal dari Universitas Indonesia dengan judul penelitian “*Manajemen Krisis PT. Lion Mentari Airlines Dalam Menangani Berita-Berita Negatif di Media Massa (Kasus: Maskapai Sering Delayed dan Pilot Sabu)*”. Penelitian yang disusun pada tahun 2012 ini memiliki objek penelitian PT. Lion Mentari Airlines yang didasari oleh maraknya pemberitaan kurang baik atau negatif yang menimpa maskapai penerbangan Lion Air yang mengarah kepada kurangnya ketepatan waktu keberangkatan pesawat serta kabar salah seorang pilot yang

menggunakan Narkoba. Berbagai media massa di Indonesia ramai memberitakan tentang keburukan Lion Air yang berdampak negatif kepada reputasi perusahaan yang membuat perusahaan mengalami krisis pada saat tersebut.

Tujuan penelitian ini yaitu ingin mengetahui pemahaman PT. Lion Mentari Airlines mengenai krisis, mengetahui bagaimana langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan negatif oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami delayed dan tentang pilot Lion Air yang tertangkap sedang menggunakan narkoba. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan landasan paradigma konstruktivis yang dipilih peneliti untuk menjabarkan suatu realitas sosial yaitu usaha-usaha yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines.

Peneliti menggunakan metode wawancara sebagai metode pengumpulan data yang dilakukan bersama dua orang *Staff Public Relations* Lion Air sebagai Informan kunci dan didukung oleh informan lainnya sebagai informan pendukung. Sebagai pendukung, data penelitian ditambah oleh tinjauan literatur yang didapatkan peneliti melalui data dan teori yang dikumpulkan dari berbagai sumber. Dari wawancara dan tinjauan literatur didapatkan hasil penelitian bahwa Lion Air menyadari adanya krisis yang terjadi yang menimbulkan pemberitaan negatif kepada perusahaan. Kasus *delayed* dan rumor pilot yang menggunakan narkoba dimasukkan kedalam kategori krisis komunikasi. Maka dari itu, PT. Lion Mentari Airlines berupaya menanggulangi pemberitaan negatif yang menimpa perusahaan dengan menerapkan konsep

manajemen krisis yang diutarakan oleh McElreath. Langkah utama yang diambil oleh Lion Air adalah melakukan pendalaman fakta, mencari sebanyak mungkin data-data pendukung. Setelah mendapatkan data, perusahaan melakukan perencanaan penanggulangan disesuaikan dari data yang didapatkan. Lalu langkah terakhir adalah mengambil tindakan dan langsung berkomunikasi dengan pihak yang terkait dan juga pengguna maskapai Lion Air.

Penelitian terdahulu yang kedua disusun oleh tiga orang mahasiswa Universitas Udayana yaitu Made Widya Sekarbuana, I Gusti Agung Alit Setyawati, dan Ni Nyoman Dewi Pascarini dengan judul "*Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017*". Penelitian ini didasari oleh bencana erupsi Gunung Agung yang terjadi di Bali pada November 2017 yang menyebabkan kurang lebih 443 penerbangan yang dibatalkan yang menyebabkan menumpuknya 59000 penumpang pesawat di Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali. Salah satu jenis krisis adalah krisis bencana alam. Walaupun bukan berasal dari internal perusahaan, krisis ini juga menjadi suatu hal yang dapat berdampak terhadap perusahaan mengenai upaya perusahaan dalam menanggulangi krisis ini.

Seperti halnya PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali memiliki peran penting dalam penanganan krisis komunikasi melalui program *public relations*. Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi manajemen krisis yang dilakukan PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I

Gusti Ngurah Rai Bali dalam menangani erupsi Gunung Agung di tahun 2017. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan situasi yang terjadi secara sistematis dan mendalam. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dan studi dokumentasi yang dilakukan dengan pihak PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali menggunakan konsep manajemen krisis yang dikemukakan oleh Steven Fink mengenai anatomi krisis dan dipadukan dengan pertimbangan pembentukan manajemen krisis yang dikemukakan oleh Rhenald Kasali dengan empat kegiatan konkret yaitu Identifikasi krisis yang dilakukan dengan cara melakukan koordinasi dan konfirmasi terkait penyebab krisis beserta data dan fakta pendukung. Lalu yang kedua adalah analisa krisis yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi data yang ada dan kemudian melakukan analisis. Lalu yang ketiga adalah Isolasi krisis yaitu upaya pencegahan krisis yang semakin menyebar. Langkah terakhir adalah strategi pemulihan yaitu upaya lanjutan dari penanganan situasi krisis untuk memulihkan operasional perusahaan.

Meskipun sama-sama membahas tentang manajemen krisis sebuah perusahaan, ada beberapa hal yang membedakan kedua penelitian ini dengan penelitian penulis. Dalam penelitian yang dilakukan penulis, pembahasan tidak hanya berhenti pada bagaimana sebuah perusahaan menghadapi sebuah krisis dan strategi penanganannya.

Peneliti menambahkan bagaimana era digital berperan dalam perkembangan penanganan krisis. Dibahas juga bagaimana media baru menjadi sarana baru bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan krisis perusahaan. Lalu hal yang membedakan lainnya adalah, peneliti menggunakan empat teori yaitu *situational crisis communication theory*, teori atribusi, teori apologia, dan *image restoration theory* untuk mendukung dan melandasi penelitian ini.

Peneliti melakukan tinjauan kepada dua judul penelitian yang dapat diuraikan di tabel berikut

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

KETERANGAN	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian Terdahulu 2	Penelitian 3
Judul	Manajemen Krisis PT. Lion Mentari Airlines Dalam Menangani Berita-Berita Negatif di Media Massa (Kasus: Maskapai Sering Delayed dan Pilot Sabu)	Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. Angkasa Pura I Bandara International I Gusti Ngurah Rai Bali dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017	Komunikasi Krisis di Era Digital (Studi Kasus Pada BukaLapak dalam Munculnya Tagar #UninstallBukaLapak
Peneliti	Ocha Witnesteka Miela Putra	Made Widya Sekarbuana, I Gusti Agung Alit Setyawati, Ni Nyoman Dewi Pascarini	Sonya Angsana
Tahun	2012	2017	2019

Asal Universitas	Universitas Indonesia	Universitas Udayana	Universitas Multimedia Nusantara
Jenis Penelitian	Skripsi	Jurnal Ilmiah	Skripsi
Teori atau Konsep	Strategi Humas, Krisis, Manajemen Krisis	<i>Public Relations</i> , Manajemen Krisis	<i>Public Relations</i> , Krisis, Manajemen Krisis, Komunikasi Krisis, Media Baru, <i>Situational Crisis Communication Theory</i> , Teori Atribusi, Teori Apologia, <i>Image Restoration Theory</i>
Objek Penelitian	PT. Lion Mentari Airlines	PT. Angkasa Pura I Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali	PT. BukaLapak.com
Metodologi Penelitian	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif	Kualitatif Deskriptif
Tujuan Penelitian	Mengetahui pemahaman PT. Lion Mentari Airlines mengenai krisis, mengetahui bagaimana langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan negatif oleh media tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami delayed dan tentang pilot Lion Air yang	Mengetahui Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung tahun 2017.	Mengetahui kronologis munculnya tagar #UninstallBukaLapak yang menimbulkan krisis terhadap BukaLapak, mengetahui tanggapan dan sikap BukaLapak dalam menangani krisis tersebut serta cara BukaLapak dalam mengkomunikasikan krisis tersebut kepada masyarakat.

	tertangkap sedang menggunakan narkoba.		
Hasil Penelitian	<p>Lion Air membagi pemahaman krisis kedalam dua hal yaitu krisis komunikasi dan krisis accident.</p> <p>Dalam manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines, humas Lion Air melakukan konsep manajemen krisis menurut Mcelreath yaitu:</p> <p>Pendalaman fakta, Perencanaan, Mengambil tindakan dan berkomunikasi. Aksi konkret yang dilakukan perusahaan adalah membuat press release dan menunjuk spoke person untuk mewakili perusahaan dalam menyampaikan informasi kepada publik.</p>	<p>Manajemen krisis yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk mengelola situasi krisis akibat erupsi Gunung Agung yang berdampak pada operasional bandara. Humas perusahaan memiliki empat strategi manajemen krisis yang dituangkan dalam empat tahapan krisis, yakni identifikasi dan analisis pada tahap pre-alert, eksekusi program pada tahap gangguan, strategi pemulihan ada pada tahap krisis, dan program pengendali. Dari manajemen krisis tersebut, jumlah penumpang mengalami pertumbuhan</p>	

		sebanyak 7% dari tahun lalu dengan periode yang sama.	
--	--	---	--

2.2 TEORI DAN KONSEP

2.2.1 Krisis

2.2.1.1 Definisi Krisis

Salah satu fungsi dari *Public Relations* adalah mengatasi atau berperan dalam krisis sebuah perusahaan maka dari itu PR tidak akan pernah lepas dari manajemen krisis. Kata krisis berasal dari bahasa Yunani yaitu krisis yang berarti 'keputusan' yang mengarah kepada langkah atau aksi yang harus diambil saat terjadi sebuah permasalahan (Nova, 2009, h. 54). Krisis juga didefinisikan sebagai peristiwa atau masalah yang membutuhkan tindakan tegas dan segera dari organisasi. Perlunya tindakan segera dapat dipicu oleh, misalnya, tekanan publik yang meningkat, perhatian media yang intens, atau karena bahaya langsung terhadap karyawan, pelanggan, atau anggota masyarakat umum (Cornelissen, 2011, h. 200).

Sedangkan krisis menurut Coombs (2012, h. 2) adalah mengenai persepsi sebuah peristiwa yang tidak akan dapat diprediksi yang mampu mengancam harapan penting para pemangku kepentingan di sebuah organisasi atau perusahaan dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara serius yang dapat memberikan dampak negatif. Krisis dianggap sebagai *'turning point in history life'*, yaitu sebuah titik balik dalam

kehidupan baik individu atau perusahaan yang memberikan dampak dan pengaruh signifikan, baik ke arah negatif maupun positif tergantung dari reaksi yang diperlihatkan oleh publik akan suatu masalah (Nova, 2009, h. 53).

Steven Fink dalam bukunya yang berjudul *Crisis Management Planning for The Inevitable* mendefinisikan krisis sebagai waktu atau keadaan yang kondisinya tidak stabil di mana perubahan tersebut yang akan menentukan sesuatu yang akan terjadi baik dengan kemungkinan yang berbeda dari hasil yang diinginkan, atau kemungkinan berbeda dari hasil yang sangat tidak diinginkan. Proposinya adalah 50-50, hanya perusahaan yang dapat meningkatkan peluang (Fink dalam Nova, 2009, h. 55). Dari penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa krisis merupakan suatu masa dimana dalam waktu krisis terjadi reputasi dan citra perusahaan dipertaruhkan dalam pandangan masyarakat dan perusahaan memiliki peran penting dalam pengambilan aksi dan keputusan terlebih jika krisis tersebut berpengaruh terhadap masyarakat.

2.2.1.2 Karakteristik Krisis

Krisis seringkali disamakan dengan isu, yang padahal memiliki makna dan penanganan yang berbeda. Maka dari itu dapat diuraikan karakteristik krisis menurut Kriyantono (2012, h. 174-176) yang dapat dijadikan sebagai alat untuk membedakan krisis dengan isu yang dapat diuraikan sebagai berikut:

U
M
M
N
U
N
I
V
E
R
S
I
T
A
S
M
U
L
T
I
M
E
D
I
A
N
U
S
A
N
T
A
R
A

1. Peristiwa yang spesifik

Penyebab krisis dapat diidentifikasi. Suatu organisasi atau perusahaan dapat mengalami krisis namun tidak menutup kemungkinan untuk mengalami dua macam atau lebih krisis yang terjadi pada saat yang bersamaan.

2. Sifat krisis tidak diharapkan dan dapat terjadi setiap saat

Krisis memiliki kecenderungan untuk mengancam dan menyerang kehidupan organisasi bersama publiknya. Ancaman tersebut menjadikan krisis sebagai ekspresi yang menyheramkan. Krisis tidak diharapkan karena dapat berdampak negatif pada perusahaan seperti ancaman kerusakan, munculnya korban jiwa, dan dapat berpengaruh terhadap sistem sosial-budaya yang berubah dalam suatu perusahaan.

3. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi

Di dalam sebuah krisis pasti muncul rumor yaitu informasi yang tidak jelas berasal dari mana, siapa yang pertama kali mencetuskannya, tidak jelas kebenaran beritanya, dan tidak dapat dipertanggungjawabkan. Rumor dihasilkan dari spekulasi dan pandangan masyarakat yang mengira-ngira sendiri tentang apa yang terjadi. Oleh karena itu, PR harus proaktif dalam menyebarkan informasi yang benar kepada publik melalui saluran komunikasi yang tepat agar rumor tidak menyebar dengan sembarangan. Aktivitas PR tersebut dapat mencegah terjadinya krisis yang semakin melebar melalui penghambatan penyebaran rumor dengan

menyediakan informasi yang relevan dengan situasi krisis yang disebut dengan komunikasi krisis.

4. Menimbulkan Kepanikan

Ketidakpastian dan kekurangan informasi merupakan penyebab munculnya kepanikan akibat sebuah krisis. Dari situlah muncul rumor-rumor yang tidak bertanggungjawab yang dapat mempengaruhi citra dan reputasi perusahaan.

5. Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi

Operasional organisasi dapat terganggu dalam terjadinya sebuah krisis. Dampak yang didapatkan organisasi bersifat negatif, seperti penurunan profit, hilangnya kepercayaan publik, investigasi berkelanjutan yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait seperti pemerintah, perubahan yang bersifat mengurangi produktivitas perusahaan, hingga mengancam reputasi organisasi. Krisis juga dapat memunculkan permasalahan lain yang tidak terduga seperti masalah yang selama ini terpendam tiba-tiba muncul dibicarakan publik, munculnya kompetitor baru, atau bahkan memberikan kesempatan bagi kompetitor lain untuk berpromosi. Namun, jika ditangani dengan baik, krisis juga berpotensi menjadi *turning point* bagi perusahaan.

6. Berpotensi menimbulkan konflik

Konflik terjadi karena adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan, Konflik tersebut dapat terjadi dari internal organisasi atau pun antara organisasi

dengan publik eksternal. Konflik tersebut dapat menimbulkan pro dan kontra yang mengakibatkan pemberitaan di media massa dan perhatian publik yang tiada hentinya.

Berbeda halnya dengan studi klasik yang dikemukakan oleh Hermann (1963) mengidentifikasi bahwa ada tiga karakteristik yang membedakan krisis dari kejadian tidak menyenangkan lainnya yaitu:

1. Surprise

Peristiwa yang terjadi secara alami, seperti bencana alam, tidak akan dianggap sebagai sebuah krisis jika datang pada suatu waktu di luar harapan publik.

2. Threat

Semua krisis dapat menyebabkan keadaan yang mengancam kehidupan sebuah perusahaan atau organisasi. Ancaman tersebut dapat mempengaruhi keamanan finansial organisasi, *trust* dan kredibilitas pelanggan, atau pun *stakeholder* lainnya yang terlibat dalam kelangsungan operasional perusahaan.

3. Short Response Time

Sifat krisis yang memberikan ancaman tersebut berarti juga wajib memiliki penanganan yang cepat dalam waktu yang singkat agar krisis tidak berkembang.

2.2.1.3 Sumber dan Jenis Krisis

Krisis dapat datang dari mana saja, di mana saja, dan kapan saja. Faktor yang mempengaruhi terjadinya sebuah krisis pun dapat diklasifikasikan ke banyak hal. Bisa saja krisis datang dari internal perusahaan atau dari eksternal perusahaan. Internal perusahaan termasuk manusia, manajemen, regulasi, dan segala hal yang termasuk dalam operasional perusahaan. Sedangkan pihak eksternal perusahaan bisa datang dari pemerintah, kompetitor, bencana alam, atau pihak tak terduga lainnya. Berdasarkan dua jenis sumber internal dan eksternal tersebut Kriyantono (2012, h.176-178), mengelompokkan jenis krisis menjadi enam kelompok yaitu:

a. Krisis Teknologi

Krisis yang penyebab utamanya adalah kesalahan dalam pemanfaatan teknologi tertentu dalam kelangsungan operasional perusahaan.

b. Krisis Konfrontasi

Krisis yang terjadi akibat relasi atau hubungan perusahaan yang tidak baik dengan publik dapat menggiring terjadinya konfrontasi yang bisa saja memicu terjadinya krisis. Krisis tersebut terjadi jika publik mengungkapkan bentuk ketidaksukaannya terhadap perusahaan akibat ketidakpuasan terhadap perusahaan.

c. Krisis Malevolence

Krisis terjadi akibat serangan dari pihak eksternal yang memiliki keinginan untuk menjatuhkan perusahaan dengan cara membahayakan perusahaan misal melakukan sabotase atau meneror perusahaan.

d. Krisis Manajemen

Krisis ini diakibatkan oleh pihak internal perusahaan yang gagal melaksanakan tanggung jawabnya. Pihak tidak bertanggung jawab tersebut biasanya berasal dari tingkat manajerial yang mempengaruhi kinerja bawahannya.

e. Krisis Bencana Alam

Tidak ada yang mampu memprediksi kapan dan di mana bencana alam akan terjadi. Bencana alam merupakan fenomena diluar kuasa manusia yang dapat menyebabkan krisis tidak hanya pada perusahaan tapi juga individu.

f. Krisis Produk

Kesalahan produk yang sifatnya tidak disengaja juga dapat menyebabkan krisis bagi sebuah perusahaan misal terdapat cacat dalam produksi produk atau adanya kandungan berbahaya dalam sebuah produk. (Kriyantono, 2012, h. 176-178).

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.2.1.4 Tahapan Krisis

Krisis memiliki tahapan yang secara umum dapat menyatakan bahwa sebuah masalah berkembang menjadi krisis. Menurut Kriyantono (2012, h.178) krisis terbagi menjadi tiga tahapan yaitu:

1. Pra-krisis

Pada tahapan ini terjadi ketika situasi serius mulai muncul dan disadari oleh perusahaan. Tahapan ini merupakan tahapan awal namun sudah cukup serius untuk ditanggapi. Jika isu yang muncul tidak ditangani dengan cepat dan tidak ada tindakan pencegahan dari perusahaan, maka perusahaan berpotensi mengalami krisis yang besar. Pada tahapan ini kesiapan perusahaan dalam pencegahan krisis sangat penting. Baiknya, perusahaan telah mempersiapkan skenario krisis sebelum tahapan ini terjadi sehingga pada muncul permasalahan, perusahaan sudah siap untuk menangani situasi terburuk.

2. Krisis

Tahapan ini terjadi apabila perusahaan gagal untuk mencegah sebuah isu negatif yang menyerang perusahaan. Jalan terbaik yang dapat dilakukan adalah meminimalisasi krisis agar tidak berkembang lebih buruk. Prioritas perusahaan dalam tahapan ini adalah menjamin keselamatan publik yang terlibat dalam krisis. Manajemen krisis berperan penting dalam tahapan ini. Sebuah krisis harus dicari

tahu penyebabnya, ditangani dengan tepat dan dalam waktu yang singkat sehingga tidak terlalu jauh merugikan sebuah organisasi atau perusahaan.

3. Pasca Krisis

Krisis yang sudah terjadi dan sudah ditangani, akan mendapatkan hasilnya pada tahapan ini. Perusahaan akan berupaya mempertahankan citra baiknya. Dalam tahapan ini, perusahaan berupaya untuk memperbaiki segala kerusakan yang terjadi akibat krisis selama krisis berlangsung. Upaya tersebut akan menentukan citra yang dipertaruhkan perusahaan, dan menentukan gagal atau tidaknya manajemen krisis yang dilakukan perusahaan. Jika berhasil, krisis akan reda dan citra perusahaan akan perlahan-lahan kembali seperti semula. Namun jika gagal, situasi terburuk adalah perusahaan mengalami kebangkrutan atau pun hal lain seperti reputasi buruk, produk ditarik dari pasaran, atau malah dapat menimbulkan korban. Tahapan ini juga dapat dimanfaatkan perusahaan untuk merefleksikan diri atas permasalahan yang terjadi.

2.2.2 Manajemen Krisis

Manajemen krisis merupakan upaya perusahaan atau organisasi untuk menangani dan mengatasi krisis (Kriyantono, 2012, h. 180). Manajemen krisis juga didefinisikan sebagai sebuah masalah yang mengganggu operasional perusahaan dalam menjalankan bisnis, dan juga menarik liputan dari berbagai media yang signifikan untuk mendapatkan pengawasan intensif dari publik (Goel, 2009, h. 27). Beberapa

prinsip yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola sebuah krisis menurut Goel (2009, h. 32) adalah:

1. **Bersikap terbuka dan jujur** kepada semua pihak yang terlibat dalam krisis termasuk media dan publik perusahaan. Sikap tersebut dinilai dapat menarik simpati masyarakat terhadap perusahaan. Keterbukaan sebuah perusahaan dalam menghadapi krisis sangat dihormati oleh publik maka dari itu, perusahaan harus selalu mengkomunikasikan krisisnya terhadap semua pihak secara terbuka dan transparan.
2. **Bereaksi dengan cepat** dapat menjadi penentu bagaimana publik perusahaan menilai keseriusan perusahaan dalam penanganan krisis. Perusahaan yang cepat tanggap akan rumor yang menyimpannya akan memiliki kesempatan lebih besar untuk mencegah sebuah krisis lebih meluas.
3. **Memanfaatkan hanya satu juru bicara** memperlihatkan konsistensi perusahaan dalam mengkomunikasikan krisis. Hal tersebut untuk mencegah terjadinya perbedaan versi yang menyebabkan pesan yang disampaikan menjadi ambigu dan membingungkan publik. Perusahaan disarankan untuk membuat publik hanya percaya kepada satu orang perwakilan saja.
4. **Persenjatai diri Anda dengan fakta** untuk membangun kembali kepercayaan publik dengan perusahaan. Perusahaan yang memberikan

statement yang tidak didasari oleh fakta, tidak akan mendapatkan tempat kembali di dalam publik.

5. ***Stay on Message*** yang telah direncanakan perusahaan. Terlibat dalam spekulasi atau wacana dari eksternal perusahaan tidak akan memperbaiki keadaan krisis. Juru bicara harus konsisten dalam pesan yang ingin disampaikan dan harus tetap terbuka.
6. **Jangan pernah menyesatkan media, publik, atau agen investigasi.** Jika ditemukan satu kebohongan, akan membuat setiap pesan yang disampaikan perusahaan diragukan oleh masyarakat. Perusahaan akan kehilangan kredibilitasnya di mata masyarakat.

Esensi manajemen krisis menurut Nova (2009, H. 141) adalah upaya perusahaan untuk meminimalisasi ketidakpastian dan resiko negatif ke tingkat yang paling rendah. Peran dari manajemen krisis adalah mempercepat terjadinya krisis agar sampai ke tahap penyelesaian. Untuk itu, manajemen krisis dapat dilakukan dengan melakukan langkah-langkah penanggulangan krisis. Penanggulangan krisis yang menurut Nova (2009, h. 142) terdiri dari tiga hal yaitu:

1. Peramalan krisis (*Forecasting*)

Peramalan krisis wajarnya dilakukan pada tahap pra-krisis. Perusahaan diarahkan untuk mengidentifikasi dan menganalisa peluang-peluang dan ancaman kejadian yang berpotensi terhadap perusahaan pada saat masa krisis.

2. Pencegahan Krisis (*Prevention*)

Langkah-langkah pencegahan juga disarankan pada saat situasi pra-krisis. Langkah ini berbentuk perencanaan dan segala jenis skenario pencegahan krisis untuk mencegah kemungkinan terjadinya krisis.

3. Intervensi Krisis (*Intervention*)

Merupakan langkah terhadap kerusakan yang bertujuan untuk mengakhiri krisis. Langkah-langkah pengendalian dimulai dari identifikasi pada permasalahan, isolasi, pembatasan, penekanan masalah, dan diakhiri dengan pemulihan masalah.

Krisis tidak melulu memberikan dampak negatif pada perusahaan. Beberapa perusahaan memenangkan krisis dan menjadi peluang bagi perusahaan tersebut untuk berkembang lebih baik lagi. Komunikasi krisis menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen krisis. Berhasil atau tidaknya sebuah krisis dapat dilihat dari bagaimana cara perusahaan mengkomunikasikan krisis tersebut terhadap publik yang terkait.

Menurut Coombs (2012, h. 5), manajemen krisis merupakan serangkaian unsur yang dirancang untuk menangani krisis dan meminimalisasi kerusakan yang ditimbulkan oleh krisis. Dengan kata lain, manajemen krisis dibuat untuk mengurangi dampak negatif yang dihasilkan oleh krisis dan berusaha untuk melindungi perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul *Ongoing Crisis Communication*, Coombs (2012, h. 5) menjelaskan bahwa manajemen krisis terdiri dari empat faktor yaitu pencegahan (*prevention*), persiapan (*preparation*), tanggapan (*response*), dan revisi (*revision*).

2.2.2.1 Pra Krisis

Dalam tahapan ini, ada tiga jenis proses yang biasanya dilewati perusahaan sebelum menghadapi krisis. Tahap pertama adalah *Signal Detection* di mana perusahaan pertama kali menyadari ada tanda bahaya yang berpotensi menjadi krisis (Coombs, 2014, h. 11). Ketika tanda bahaya tersebut muncul, perusahaan di dorong untuk membuat sebuah tindakan agar isu tidak berkembang. Tindakan tersebut berbentuk pencegahan krisis atau *prevention process*.

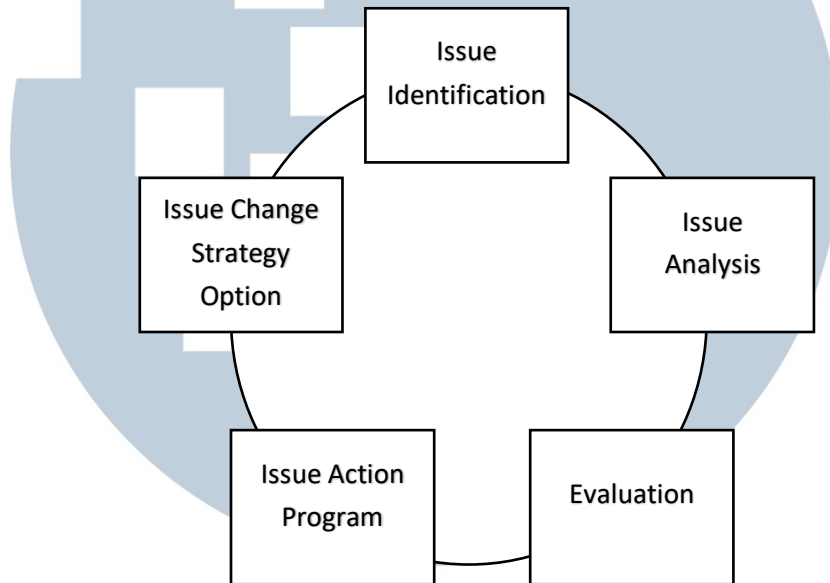
Dalam tahap pencegahan krsisis, ada tiga fungsi proaktif yang perlu diperhatikan, yaitu manajemen isu, manajemen reputasi, dan manajemen resiko (Coombs, 2012, h. 32). Ketiga hal tersebut berpengaruh terhadap bagaimana sebuah perusahaan menanggulangi krisisnya. Penjelasan mengenai tiga fungsi proaktif tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Issues Management*

Isu adalah jenis masalah yang dapat berdampak baik atau buruk pada sebuah organisasi yang menyimpannya. Manajemen isu merupakan upaya proaktif yang dilakukan perusahaan untuk mengubah isu tersebut menjadi suatu hal yang menguntungkan bagi perusahaan. Upaya mengelola sebuah isu membutuhkan pemikiran bagaimana sebuah isu dapat diselesaikan. Isu jika tidak ditangani dengan baik, akan berkembang menjadi sebuah krisis bagi perusahaan. Manajemen isu

memiliki langkah dan siklusnya sendiri yang dapat dilakukan perusahaan untuk menanggulangi sebuah isu.

Bagan 2.1 Pola Manajemen Isu



Sumber: Coombs (2012)

2. *Reputation Management*

Reputasi adalah sebuah pandangan atau evaluasi yang dilakukan publik dan *stakeholder* mengenai sebuah perusahaan. Reputasi tersebut juga dapat didapatkan dari bagaimana perusahaan membentuk citranya. Manajemen reputasi melibatkan upaya perusahaan untuk mempengaruhi pandangan publik ke perusahaan ke arah yang lebih positif. Krisis dan reputasi sangat berhubungan erat. Krisis dapat berdampak negatif terhadap reputasi dan begitu juga sebaliknya. Krisis yang tidak ditangani dengan baik akan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Reputasi perusahaan yang buruk pun akan

membuat krisis lebih sulit untuk dikelola. Reputasi diakui sebagai aset tak berwujud yang paling berharga bagi perusahaan.

3. *Risk Management*

Manajemen risiko merupakan upaya perusahaan untuk meminimalisasi rentan permasalahan yang dihadapi. Pada dasarnya, kerentanan permasalahan adalah risiko. Sama halnya seperti krisis, risiko tidak dapat dihindari atau dihilangkan. Manajemen risiko melibatkan strategi yang bervariasi untuk memperhitungkan strategi krisis. Risiko dapat diperhitungkan dan diperkirakan, sehingga ketika mengkomunikasikan sebuah krisis, memerlukan pembahasan tentang risiko dan terlibat dalam komunikasi risiko tersebut.

Ketika menghadapi sebuah krisis, perusahaan berada di posisi yang tersudut di mana semua perhatian masyarakat tertuju kepada perusahaan. Langkah yang diambil perusahaan harus dipertimbangkan dengan baik agar tidak salah langkah dan berdampak buruk pada krisis. Maka dari itu diperlukan sebuah perencanaan manajemen krisis. Perencanaan manajemen krisis terdiri dari dua unsur yaitu *People* dan *Plan* (Anthonissen, 2009, H. 28). *People* yang dimaksud adalah orang-orang yang tergabung dalam perusahaan yang dilatih untuk menjadi tim ‘pertolongan pertama’ ketika krisis menimpa perusahaan. Orang-orang yang nantinya akan terpilih menjadi tim manajemen krisis harus gesit, waspada, dan dapat dijangkau. Tim tersebut harus berjumlah kecil, memiliki otoritas absolut, dan siap menggiring anggota lainnya untuk melakukan sebuah tindakan (Anthonissen, 2009, H. 33).

Tahapan selanjutnya adalah *crisis preparation* di mana perusahaan mempersiapkan unsur-unsur penting untuk berhadapan dengan krisis. Menurut Coombs (2014, h. 72), berikut merupakan hal-hal penting yang perlu disiapkan perusahaan untuk menghadapi krisis:

1. Memilih Tipe Krisis

Krisis yang berbeda dapat berpengaruh pada pemanfaatan anggota tim krisis yang berbeda, menekankan pemangku kepentingan yang berbeda, dan menjamin strategi respons krisis yang berbeda. Maka dari itu pemilihan tipe krisis harus ditentukan di awal persiapan agar dapat menjadi acuan dalam tindakan selanjutnya.

2. Memilih dan Melatih Tim Manajemen Krisis

Tim manajemen krisis adalah kelompok lintas fungsi dari orang-orang dalam organisasi yang telah ditunjuk untuk menangani krisis apa pun dan merupakan elemen inti dari persiapan krisis. Tim ini bertanggung jawab untuk membuat rencana selama simulasi atau krisis nyata. Tim manajemen krisis ini juga termasuk *spokeperson* yang akan menjadi perwakilan perusahaan.

3. Membuat Rencana Manajemen Krisis

Rencana manajemen krisis dibuat untuk mengelola stres yang bersamaan dan informasi yang ambigu. Plan adalah seperangkat petunjuk langkah demi langkah untuk apa yang harus dilakukan ketika krisis menghantam. Rencana harus dapat dikelola dan harus mencakup lembar kontak tim manajemen krisis, bagian penilaian risiko krisis,

lembar laporan insiden, bagian informasi hak milik, rencana kesinambungan bisnis, dan formulir evaluasi pasca krisis.

4. Stakeholder and Preparation

Stakeholder harus menjadi bagian dari pemikiran dan proses pencegahan. Jika manajer krisis mengharapkan pemangku kepentingan untuk melakukan beberapa tugas selama krisis, pemangku kepentingan perlu mengetahui tugas apa yang harus dilakukan dan yakin bahwa mereka dapat melaksanakannya.

2.2.2.2 Krisis

Dalam tahapan ini, perusahaan menghadapi krisis yang sesungguhnya. Tahapan yang paling menonjol adalah komunikasi krisis yaitu upaya perusahaan dalam merespons krisis yang terjadi. *Response* adalah langkah dimana unsur-unsur yang telah disiapkan pada tahap *preparation* diterapkan. Tahap ini merupakan tahap di mana perusahaan mengkomunikasikan krisis terhadap publik. Juru bicara sangat penting dalam tahap ini untuk menentukan apakah krisis dikomunikasikan dengan baik atau tidak. Dalam tahap ini lah perusahaan akan banyak berhubungan dengan publik.

Komunikasi krisis berperan untuk mengelola persepsi individu dan mengarahkannya ke realitas yang sama. Komunikasi krisis bertujuan untuk menyampaikan pesan yang ingin disampaikan kepada publik untuk membentuk opini publik (Fink, 2013, h. 8). Sedangkan Smith (2013, h. 457) menjelaskan bahwa komunikasi krisis adalah tahap lanjutan dari efektivitas keterlibatan media yang

melibatkan strategi dan langkah teknis. Smith memiliki dua pernyataan yaitu krisis tidak dapat dihindari oleh perusahaan manapun, dan merupakan ajang untuk mengetes kemampuan organisasi mengarahkan liputan media sebagai konsekuensi dari sebuah krisis.

Banks (2016) berpendapat bahwa komunikasi krisis merupakan dialog antara perusahaan dengan publik dan *stakeholders*-nya sebelum, selama, dan setelah terjadinya sebuah krisis. Dialog tersebut terdiri dari strategi dan taktik yang telah direncanakan dan diaplikasikan untuk mengurangi kerusakan yang berdampak pada reputasi perusahaan. Komunikasi krisis merupakan bagian terpenting dari proses manajemen krisis di mana komunikasi krisis merupakan hal yang wajib untuk dilakukan dalam semua perencanaan krisis (Hurk, 2013).

Banyak orang yang keliru tentang perbedaan konsep manajemen krisis dan komunikasi krisis. Fink (2013, h. 8) menjelaskan manajemen krisis berkaitan erat dengan pengelolaan realitas atau kondisi langsung yang terjadi pada perusahaan. Sedangkan komunikasi krisis merupakan proses pembentukan persepsi melalui pesan-pesan yang disampaikan. Tujuan keduanya adalah sama yaitu untuk meredam krisis yang menimpa perusahaan. Keduanya harus berjalan selaras dengan tujuan perusahaan. Jika krisis dikelola dengan baik, maka efektivitas komunikasi krisis untuk membentuk persepsi masyarakat pun akan berhasil, begitu pula sebaliknya.

Komunikasi krisis berperan untuk melakukan kontrol pada saat krisis terjadi dengan cara menjelaskan kepada publik apa yang sedang terjadi pada perusahaan.

Komunikasi tersebut merupakan langkah paling krusial karena akan berdampak pada hasil komunikasi krisis apakah hasilnya akan positif dan negatif. Ada beberapa prinsip menurut Smith (2013, h. 459) yang harus diperhatikan perusahaan dalam mengkomunikasikan krisis:

1. *Principle of existing relationships*. Dalam situasi krisis, hubungan dengan publik dan *stakeholders* sangat penting. Berkomunikasi dengan seluruh publik perusahaan baik internal atau pun internal wajib dilakukan. Dukungan dari publik tersebut akan menjadi pendukung dalam proses *recovery* perusahaan setelah krisis terjadi.
2. *Principle of quick response*. Cepat tanggap merupakan salah satu langkah terbaik yang harus diambil oleh perusahaan. Semakin cepat publik dapat mengakses situasi perusahaan, semakin baik. Dalam krisis terdapat aturan satu jam yaitu organisasi harus menyiapkan pesan pertama ketika terdeteksi sebuah krisis. Terutama kepada media yang umumnya memiliki publik signifikan pada tahapan awal krisis.
3. *Principle of full disclosure*. Diam adalah tindakan yang tidak dapat diterima. Ketika terjadi sebuah krisis, perusahaan justru harus memberikan informasi sebanyak mungkin agar publik merasa bahwa perusahaan terbuka terhadap publik.
4. *Principle of one voice*. Perusahaan hanya butuh satu juru bicara untuk mewakili perusahaan. Terlalu banyak juru bicara malah dapat menjadi

boomerang bagi perusahaan jika informasi yang disampaikan berbeda. Jika beberapa juru bicara dibutuhkan pun, harus yakin dengan satu informasi saja dan pesan yang disampaikan harus terkoordinasi satu sama lain agar tidak membingungkan publik.

5. *Principle of media-as-ally*. Ketika terjadi sebuah krisis, akan lebih baik jika perusahaan menjalin hubungan baik atau bekerja sama dengan sebuah media. Media tersebut dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai sarana komunikasi antar perusahaan dengan publik. Hubungan baik tersebut juga dapat mencegah media memberitakan hal negatif tentang perusahaan.
6. *Principle of recovery*. Dalam sebuah krisis, kebutuhan paling mendesak bagi perusahaan adalah untuk segera memperbaiki permasalahan dan memulai proses pemulihan. Fokus pemulihan tersebut lebih ke arah perbaikan dari segala kerusakan yang menimpa perusahaan termasuk reputasi, *trust*, dan kredibilitas, serta membangun kembali hubungan dengan publik yang terkena dampak dari krisis.

Dalam tahap komunikasi krisis menurut Coombs (2014), komunikasi dibentuk dalam bentuk respons yang diungkapkan kepada khalayak. Ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam menentukan respons tersebut. Langkah pertama adalah menentukan konten respons seperti apa yang akan diberikan kepada masyarakat. Konten respons krisis di bagi menjadi dua yaitu *instructing information* di mana perusahaan memberikan informasi mengenai apa yang perlu dilakukan atau himbuan

kepada *stakeholders* atau masyarakat. Sedangkan *adusting information*, merupakan informasi bahwa perusahaan sedang mengambil alih keadaan untuk menangani krisis.

Komunikasi krisis membutuhkan strategi untuk menyesuaikan situasi perusahaan dengan krisis yang terjadi secara efektif. Strategi tersebut di dukung oleh situasi perusahaan ketika krisis, yang dapat disesuaikan dengan *Situational Crisis Communication Theory*.

2.2.2.2.1 Situational Crisis Communication Theory

Teori ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Timothy W.Coombs yang menjelaskan mengenai situasi yang harus diambil ketika krisis menimpa perusahaan. *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), menjelaskan bahwa prioritas utama perusahaan ketika terjadi krisis adalah kepentingan publik terlebih jika ada korban, daripada mementingkan reputasi perusahaan (Kriyantono, 2012, h. 244). Teori ini didorong oleh keyakinan bahwa sifat atau karakteristik dalam situasi krisis, membantu menentukan respons yang paling tepat dan efektif terhadap krisis tersebut (Coombs, 2014, h. 14).

Teori ini berpendapat bahwa setiap komunikasi krisis harus dimulai dengan landasan etika yang terdiri dari dua hal yaitu penyesuaian informasi dan pengajaran. Setelah dilandasi dengan etika yang digunakan, manajer krisis dapat menentukan strategi respon krisis apa lagi yang ingin diterapkan untuk memperbaiki reputasi (Coombs, 2014, h. 15). Menurut teori ini, pada dasarnya publik telah memiliki atribusi

dasar atas suatu permasalahan yang akan menentukan reputasi organisasi (Kriyantono 2012, h. 246). Maka dari itu SCCT memiliki dua langkah proses untuk menilai suatu ancaman dari terjadinya krisis menurut Coombs (2014, h. 15-16) yaitu:

1. Mengidentifikasi dasar dari jenis krisis yang dihadapi oleh perusahaan. Jenis krisis tersebut memiliki kaitan dengan atribusi tanggung jawab krisis. Jenis krisis harus dapat diidentifikasi dalam tiga kategori tipe krisis yaitu ada tidaknya korban, terjadi sebuah kecelakaan atau tidak, dan sesuatu yang dapat dicegah atau tidak.
2. Menentukan apakah ada faktor-faktor yang memperkuat situasi krisis. Faktor yang kuat tersebut dapat meningkatkan atribusi dari tanggung jawab krisis yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Konsep ‘reputasi’ menjadi perbincangan utama dalam teori ini. Segala jenis strategi yang dilandaskan oleh teori ini berujung pada upaya untuk menyelamatkan reputasi perusahaan dari krisis yang menimpanya (Kriyantono, 2012, h. 247). Walaupun harus tetap mengutamakan keselamatan publik, perusahaan tidak boleh melupakan perbaikan reputasi pasca terjadinya sebuah krisis. Dalam teori ini menjelaskan bahwa ada tiga variabel untuk membentuk reputasi baik positif atau pun negatif. Tiga variabel tersebut adalah penanggung jawab krisis pertama, sejarah krisis, dan reputasi organisasi sebelumnya. Ketiga variabel tersebut penting dipahami oleh perusahaan untuk mengetahui situasi aktual dalam sebuah krisis yang menjadi penentuan bagi perusahaan untuk menentukan strategi menghadapi krisis (Kriyantono, 2012, h. 250).

Penjelasan mengenai tiga variabel seperti dijelaskan Coombs dalam Kriyantono (2012, h. 250) adalah sebagai berikut:

1. Penanggung jawab krisis pertama (*Initial crisis responsibility*).

Menentukan tingkat tinggi rendahnya atribusi publik terhadap sebuah krisis khususnya bagaimana perusahaan bertanggung jawab terhadap krisis. Dalam hal ini juga dapat mengukur seberapa besar kepercayaan publik kepada perusahaan ketika krisis terjadi. Aktor yang menjadi penanggung jawab utama krisis harus ditentukan.

2. Sejarah krisis (*Crisis History*)

Melihat perjalanan perusahaan di masa lampau. Apakah perusahaan pernah memiliki riwayat krisis yang sama atau tidak sebelumnya.

3. Reputasi organisasi sebelumnya (*Prior relational reputation*)

Melihat persepsi publik terhadap perilaku perusahaan menghadapi publik pada situasi sebelumnya. Apakah perusahaan memperlakukan publiknya dengan baik atau tidak. Menurut SCCT, jika perusahaan pernah melakukan perlakuan buruk pada publik dalam situasi sebelumnya, maka perusahaan diprediksi memiliki *prior relational reputation* yang buruk.

SCCT merupakan pendekatan yang berfokus pada komunikasi krisis terhadap *stakeholders*. Di mana pelaku SCCT mencoba mengantisipasi bagaimana

stakeholders akan bereaksi pada krisis yang menimpa perusahaan. Coombs (2014, h. 17) menguraikan beberapa saran yang dapat diaplikasikan perusahaan ketika krisis terjadi berlandaskan pada SCCT, yaitu:

1. Semua korban atau calon korban dalam krisis harus menerima instruksi dan informasi yang jelas. Ini merupakan setengah dari respon dasar yang dapat dilakukan perusahaan ketika terjadi krisis.
2. Semua korban harus diberikan dan ditunjukkan ekspresi simpati dari perusahaan, diberikan informasi tentang upaya perusahaan dalam menanggulangi permasalahan, dan konseling terhadap trauma tertentu jika diperlukan. Hal ini dapat dijadikan *sebagai “care response”*.
3. Untuk krisis dengan atribusi minimal dari tanggung jawab perusahaan dan tidak terdapat faktor yang memperkuat, informasi harus diinstruksi dengan baik dan respons perawatan harus memadai. Tambahkan strategi pendampingan bahkan pembenaran untuk mendukung situasi.
4. Untuk krisis dengan atribusi yang kuat dari tanggung jawab perusahaan (Dalam artian krisis dapat dicegah dan tidak disengaja, namun faktor yang mendukung kuat), perusahaan dapat menambahkan kompensasi dan permintaan maaf dalam informasi yang disebarakan.
5. Strategi kompensasi dapat diaplikasikan jika korban menderita kerugian yang serius.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

6. Strategi pengingat dan ingratiasi dapat digunakan sebagai pelengkap dalam merespons informasi apapun.
7. Strategi *denial* dan *attack-the-accuser* paling baik digunakan jika krisis masih berbentuk rumor atau isu belaka.

Penentuan strategi respons krisis juga dapat dipengaruhi oleh Atribusi masyarakat yang menilai alasan dibalik tindakan seseorang. Hal ini memiliki kesesuaian dengan Teori Atribusi yang membahas tentang bagaimana seorang individu menarik kesimpulan tentang penyebab dari suatu fenomena (Kriyantono, 2014, h. 171).

2.2.2.2.2 Teori Atribusi

Teori atribusi adalah teori dipelopori oleh Bernard Weiner dan Fritz Heider yang membahas tentang perilaku komunikasi dipengaruhi oleh atribusi individu terhadap dirinya maupun orang lain secara personal atau pun kelompok. Selain itu, teori atribusi juga memberikan gambaran mengenai tingkah laku manusia yang didasari oleh penilaian seseorang yang mencari tahu penyebab dari tingkah laku tersebut (Morissan, 2013, 75).

Beberapa asumsi yang dapat diambil dari teori ini menurut Kriyantono (2014, h. 171) adalah:

1. Individu cenderung ingin mengetahui penyebab dari perilaku seseorang atau kelompok yang berada di lingkungan mereka.

2. Individu menggunakan proses sistematis dalam menjelaskan sebuah perilaku yang mereka lihat.
3. Atribut yang dibuat individu tersebut mempengaruhi perasaan emosional dan dapat menentukan perilaku berikutnya.
4. Setiap individu memiliki alasan untuk membentuk impresinya terhadap orang lain.

Heider dalam Morissan (2013, h. 75) mengemukakan beberapa penyebab yang mendorong seseorang melakukan sebuah perilaku yaitu adanya dorongan situasional yang dipengaruhi oleh lingkungan, adanya pengaruh personal, memiliki kemampuan dan keinginan untuk melakukan sesuatu, adanya usaha dan kewajiban untuk melakukan sesuatu, rasa ingin memiliki sesuatu, dan kewajiban untuk melakukan sesuatu. Hal tersebut merupakan atribut yang membentuk pola-pola persepsi individu sebagai "gaya atribusi" (Morissan 2013, h. 77).

Melihat kegunaan teori atribusi untuk membahas kecenderungan individu untuk mencari penyebab dari sebuah situasi, teori ini tidak hanya dimanfaatkan untuk pembahasan komunikasi interpersonal. Dalam perkembangannya, teori ini telah dimanfaatkan untuk melihat perilaku organisasi khususnya ketika berada dalam krisis. Dalam krisis, teori atribusi membantu SCCT untuk menghubungkan situasi krisis dengan penentuan strategi respons krisis. Teori ini digunakan untuk melihat bagaimana atribusi publik terhadap perusahaan ketika terjadi sebuah krisis dan mengukur dampak atribusi tersebut terhadap reputasi perusahaan (Kriyantono, 2014, h. 171).

Teori atribusi menjelaskan publik khususnya *stakeholders* perusahaan cenderung membuat atribusi dalam situasi krisis. Atribusi tersebut termasuk penyebab krisis, siapa yang harus bertanggung jawab atas krisis, dan bagaimana situasi krisis (Kriyantono, 2014, h. 172). Atribusi tersebut muncul pada saat krisis karena dua hal. Yang pertama adalah karena krisis bersifat negatif, tidak terduga, dan tak diharapkan. Alasan yang kedua adalah stakeholder memiliki rasa emosional terhadap krisis yang menimpa perusahaan sebagai bentuk respons (Kriyantono, 2014, h. 172).

Atribusi terdiri dari dua jenis yaitu internal dan eksternal. Atribusi internal terjadi jika individu melakukan interpretasi terhadap perilaku orang lain yang didasari dari orang tersebut seperti kepribadian, sikap, atau latar belakangnya. Sedangkan atribusi eksternal terjadi jika seorang individu melakukan interpretasi terhadap perilaku orang lain yang didasari oleh situasi di luar diri orang tersebut (Kriyantono, 2014, h. 173). Jika teori atribusi diaplikasikan pada krisis, teori ini dapat mengukur respons publik terhadap perusahaan berdasarkan atribut yang muncul dari tanggung jawab perusahaan dalam penanganan krisis.

Menurut Fink (2013, h. 183) untuk memiliki komunikasi yang efektif dalam krisis, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan

1. Dengan siapa Anda perlu berkomunikasi?

Sebelum mengkomunikasikan krisis, ketahuilah siapa target utama Anda. Anda harus mengenal secara pribadi, atau telah memiliki hubungan di masa lalu.

Hubungan tersebut tidak harus secara langsung tapi juga yang pernah dilakukan melalui media sosial.

2. Bagaimana Anda akan berkomunikasi?

Perusahaan harus memperhatikan arus utama media terutama media sosial yang berjalan dengan cepat. Perusahaan harus memonitor semua situs media 24/7 sehingga perusahaan tahu bagaimana dan melalui apa perusahaan akan mengkomunikasikan permasalahan ini. Perusahaan harus secara cepat tanggap menangani sebuah permasalahan dan menentukan komunikasi krisis sebelum krisis tersebut menyebar semakin luas.

3. Siapa yang akan berbicara?

Pemilihan juru bicara, ditentukan oleh sifat dan seberapa besar krisis tersebut. Jika sebuah krisis melibatkan kematian, pejabat tinggi perusahaan harus turun untuk menjadi juru bicara utama. Jika krisis terkait dengan cacat produk bisa saja kepala departemen yang akan menjadi juru bicara. Tidak ada peraturan khusus yang memetakan juru bicara dengan krisis. Hal tersebut disesuaikan dengan situasi perusahaan saja. Tidak menutup kemungkinan juga perusahaan membutuhkan ahli dari luar perusahaan yang terkait dengan penyebab krisis, untuk menjelaskan apa yang sedang terjadi. Pakar atau praktisi di bidang yang sesuai biasanya lebih dipercaya oleh masyarakat. Yang perlu

diperhatikan oleh perusahaan adalah memastikan agar setiap juru bicara harus satu suara.

4. Akankah Pemerintah mendukung Anda?

Sulit untuk berdebat dengan regulasi yang telah ditetapkan pemerintah. Terlebih, jika perusahaan tidak memiliki hubungan baik dengan pemerintah. Hubungan baik dengan pemerintah dijaga dengan cara mengikuti regulasi pemerintah. Dukungan dari pemerintah akan mendapatkan persepsi baik dari masyarakat.

Tujuan dari dilakukannya komunikasi krisis adalah melindungi dan mempertahankan perusahaan dari tantangan publik yang mempertaruhkan reputasinya. Komunikasi krisis tersebut dimanfaatkan perusahaan untuk mencapai kesinambungan informasi ketika terjadinya krisis, bencana, atau keadaan yang membahayakan perusahaan. Ada beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan perusahaan dalam mengkomunikasikan krisis seperti yang diutarakan oleh Smith (2013, h. 460), yaitu:

1. *Attack*. Strategi ini dilakukan jika perusahaan dituduh sebagai penyebab krisis. Pada situasi ini, perusahaan berhak menggunakan kekuatannya untuk mengancam kelompok yang melakukan penuduhan tersebut. Namun, strategi ini hanya dapat digunakan ketika perusahaan terbukti kuat dan dapat dibuktikan bahwa penuduh melebih-lebihkan keterlibatan perusahaan dalam krisis.

2. *Denial*. Merupakan strategi tanggapan ketika perusahaan menyanggah bahwa tidak ada krisis yang menimpa perusahaan dan menjelaskan alasan dibalik pernyataan tersebut. Strategi ini dapat dilakukan jika perusahaan bersedia menyediakan fakta bahwa tidak ada permasalahan yang menimpa perusahaan yang menyebabkan krisis.
3. *Excuse*. Perusahaan berusaha untuk beralih dari tanggung jawab atas krisis dengan cara menyangkal atau mengklaim bahwa tidak ada keterkaitan antara perusahaan dengan krisis yang terjadi. Strategi ini dapat dilakukan jika krisis yang terjadi menggambarkan ketidak-sengajaan perusahaan dalam menyebabkan kerugian bagi masyarakat.
4. *Justification*. Perusahaan dirasa tidak memiliki keterkaitan atas peristiwa yang menyebabkan krisis. Perusahaan melakukan pembenaran didukung dengan fakta yang ada. Strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan jika didukung dengan fakta kuat bahwa tidak ada hal yang membuat perusahaan dapat disalahkan.
5. *Ingratiation*. Perusahaan mengambil tindakan untuk menggiring opini publik ke arah positif terhadap perusahaan. Perusahaan akan berusaha untuk membuat publiknya memihak kepada perusahaan. Strategi ini dapat dilakukan ketika tidak ada kekerasan yang terjadi dalam krisis dan ketika perusahaan belum dinyatakan bersalah.
6. *Corrective action*. Perusahaan mengambil tindakan untuk mengatasi krisis dengan berupaya memperbaiki situasi. Dalam strategi ini, perusahaan mulai

memperbaiki kerusakan yang terjadi akibat krisis dan berupaya mencegah permasalahan ini terulang kembali. Strategi ini tepat dilakukan jika perusahaan belum siap atau gagal dalam mengambil tindakan pencegahan krisis.

7. *Compassion*. Perusahaan menunjukkan penyesalan dan kekhawatiran terhadap permasalahan yang terjadi tanpa mengakui kesalahan. Strategi ini dapat dilakukan ketika dalam sebuah krisis terdapat korban cedera, meninggal, atau terjadi permasalahan serius untuk menunjukkan simpati perusahaan terhadap lingkungan sekitar.
8. *Apology*. Perusahaan mengakui benar adanya krisis yang terjadi pada perusahaan dan mengakui kesalahan ada pada perusahaan. Pada strategi ini, perusahaan bertanggung jawab penuh dan meminta maaf kepada publiknya. Pemberian kompensasi dan restitusi pun dilakukan jika diperlukan. Strategi ini tepat dilakukan jika perusahaan terbukti salah dan siap memperbaiki kesalahan tersebut. Melalui strategi ini, perusahaan mementingkan hubungan jangka panjang dengan publiknya. Strategi ini memiliki kemiripan dengan Teori Apologia

2.2.2.2.3 Teori Apologia

Teori apologia, atau teori permintaan maaf merupakan pengembangan dari teori retorika. Teori ini menggambarkan tentang bentuk, kelas, atau pun genre tertentu dari perilaku dan pesan komunikasi yang disampaikan perusahaan setelah terjadinya krisis atau tuduhan kesalahan (Carroll, 2016, h. 846). Apologia adalah pendekatan berbasis

komunikasi yang paling awal untuk menghadapi krisis. Asal usul apologia dimulai dari komunikasi politik ketika para politisi menggunakan strategi ini untuk mempertahankan karakter publik mereka dari serangan publik (Coombs, 2014, h. 8).

Strategi apologia dapat mencakup pemberian informasi kepada publik bahwa perusahaan nampak seperti melakukan kesalahan tetapi sebenarnya tidak. Hal tersebut disebut dengan disosiasi yang didukung dengan penjelasan fakta (Banks, 2016, h. 7). Disosiasi muncul ketika terjadi dua hal. Yang pertama adalah dalam komunikasi krisis, disosiasi mencoba memisahkan organisasi dengan krisis. Lalu yang kedua adalah disosiasi mencoba mendefinisikan kembali situasi krisis yang menimpa perusahaan sehingga perusahaan dipandang kurang bertanggung jawab atas krisis tersebut. Disosiasi dapat melindungi reputasi perusahaan dengan mengurangi ancaman yang muncul akibat krisis (Coombs, 2014, h. 9).

Ada tiga jenis strategi disosiasi menurut Coombs (2014, h. 9) yaitu, *opinion-knowledge*, *individual-group*, dan *act-essence*. Disosiasi *opinion-knowledge* mencoba untuk menghapuskan segala jenis hubungan antara perusahaan dengan krisis. Disosiasi *individual-group* berusaha untuk mengurangi atribut tanggung jawab perusahaan terhadap krisis dengan melakukan identifikasi subset kepada perusahaan sebagai yang bertanggung jawab atas krisis. Sedangkan disosiasi *act-essence* mengakui bahwa krisis memang sedang terjadi dan menyatakan bahwa perusahaan akan bertanggung jawab.

Beberapa aksi yang dapat dilakukan sesuai dengan teori apologia menurut Sheehan dan Allan (2015, h. 24) adalah

1. Mengalihkan kesalahan. Menunjukkan bahwa penyebab krisis tidak ada perusahaan melainkan pada perusahaan atau individu lain.
2. Diferensiasi. Membuat krisis seolah-olah sebagai sesuatu yang tidak biasa. Membuat *framing* bahwa tidak ada perusahaan sebelumnya yang mengantisipasi dan merespons krisis jenis ini.
3. Transendensi. Membuat skema bahwa permasalahan sebenarnya merupakan permasalahan kecil. Gambaran besar yang diambil adalah menunjukkan bahwa perusahaan tersebut kompeten dan memiliki reputasi yang baik.
4. *Bolstering*. Mengingatkan publik mengenai penghargaan dan kebaikan yang sebelumnya pernah diterima perusahaan sebelum terjadi sebuah krisis.
5. *Victimage*. Menjelaskan bagaimana perusahaan dituduh menjadi kambing hitam secara tidak adil oleh pihak lain untuk kepentingan pribadi dengan motif tersembunyi.
6. *Minimisation / Misrepresentation*. Menunjukkan bahwa permasalahan tidak terlalu serius. Permasalahan tersebut dibesar-besarkan dan diartikan sebagai krisis oleh pihak lain atau media yang tidak akurat.

Jika diaplikasikan ke dalam situasi krisis, teori ini dimanfaatkan untuk menjelaskan fenomena keorganisasian. Di mana teori ini diterapkan ketika perusahaan melakukan strategi komunikasi krisis sebagai respons atas tuduhan dan kritik terhadap

perusahaan. Penerapan teori apologi dalam respons komunikasi krisis berguna sebagai persiapan perusahaan dalam menghadapi peristiwa yang berpotensi menjadi krisis.

2.2.2.2.4 Komunikasi Krisis di Era Digital

Pada masa serba digital ini, internet sudah menjadi kebutuhan pokok masyarakat. Internet mempermudah terjadinya pertukaran informasi. Internet khususnya media sosial banyak dimanfaatkan oleh perusahaan untuk berkomunikasi dengan publiknya. Media sosial muncul di akhir 1970-an ketika *email* pertama disebar dan *Bulletin Board System* dibuat untuk menyebarkan informasi melalui saluran telepon genggam (Hurk, 2013). Setelah itu munculan sarana komunikasi lainnya pada pertengahan 2000-an yang menjadi awal panasnya fenomena sosial media. Setelah itu muncul lah jejaring sosial seperti Friendster, Facebook, Youtube, hingga Instagram yang kini menjadi kewajiban bagi setiap orang.

Media sosial saat ini dinilai sebagai bagian integral dari aktivitas komunikasi perusahaan karena memiliki potensi untuk menyebarkan informasi dengan kecepatan yang sangat luar biasa dan mendunia (Prastya, 2011, h. 7). Seperti halnya dengan krisis, perusahaan juga sudah memanfaatkan media sosial untuk mengatasi dan mengelola sebuah krisis. Pemanfaatan sosial media dalam krisis, dapat membantu perusahaan menjaga hubungan dengan publik, menyediakan berbagai informasi, dan juga menyediakan layanan bagi publik baik secara langsung atau pun tidak langsung (Prastya, 2011, h. 7).

Dalam dokumen *crisis communication and media social: A best practice guide to communication in an emergency* yang diposting oleh International Air Transport Association (AITA) pada Desember 2014, ada beberapa contoh media sosial yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk berkomunikasi khususnya pada saat krisis dengan publiknya adalah:

1. Website

Laman perusahaan dijadikan perusahaan sebagai 'identitas' di mana *website* menyediakan segala jenis informasi dan aktivitas tentang perusahaan yang dapat diakses oleh semua orang. *Website* memungkinkan perusahaan untuk mengkomunikasikan pesan kepada media dan masyarakat secara lebih efektif dan efisien (McLennan & Howel, 2011). Pada saat krisis terjadi, perusahaan dapat memanfaatkan *website* dengan cara mengarahkan publik untuk hanya membaca segala jenis informasi krisis melalui *website* resmi perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menampilkan *link* yang mencolok atau melalui *clickbait* yang menuju laman perusahaan yang berisikan informasi tentang krisis.

Pada saat krisis terjadi, *website* harus dilengkapi dengan informasi terkait penyebab terjadinya krisis yang menimpa perusahaan, ringkasan informasi mengenai latar belakang perusahaan, dan tanggapan perusahaan terkait krisis yang terjadi. Video pernyataan yang dibuat dari jajaran eksekutif dapat mendukung perusahaan dalam menunjukkan perhatian perusahaan terhadap

krisis tersebut. Tema gelap pada laman perusahaan disarankan ketika terjadi sebuah krisis untuk menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap isu yang menimpa dan berusaha untuk melakukan tindakan.

2. Twitter

Merupakan salah satu media sosial yang menjadikan 'micro blogging' sebagai layanan utama. Menurut penelitian mengenai media sosial yang dilakukan oleh Wigley dan Zhang (2011), 48% dari responden menyatakan bahwa sosial media termasuk dalam strategi manajemen krisis. Dalam penelitian tersebut, Twitter menjadi aplikasi utama dengan fokus dalam strategi tersebut untuk menyebarkan informasi. Kemudahan dalam menggunakan twitter membuat masyarakat merasa nyaman menjadikan twitter sebagai *platform* untuk berkomunikasi secara *online*.

Pemanfaatan twitter ketika krisis dapat dilakukan dengan beberapa cara. Cara pertama adalah perusahaan harus membentuk komunitas dari *followers* twitter mereka dengan menyuguhkan informasi melalui twitter secara rutin. Lalu, penambahan tagar (#) dalam twitter dapat menjadi kata kunci yang menjadi *highlight* dalam isi pesan tersebut. Pesan di twitter harus dikemas secara singkat padat dan jelas dan hindari kalimat tanya ketika menanggapi krisis. Yang terakhir, tambahkan tautan berupa *link* yang menuju ke laman perusahaan untuk mendapatkan pesan yang lebih detail mengenai perusahaan.

3. Facebook

Facebook merupakan platform online di mana seseorang dapat melakukan hampir semua hal. Dengan menggunakan facebook, seseorang dapat terhubung dengan teman, keluarga, dan rekan bisnis. Lalu mengumumkan acara langsung, membagikan artikel, foto, dan video, memainkan permainan, menunjukkan dukungan untuk tujuan sosial dan politik, belanja, dan masih banyak lagi (Hurk, 21039). Jika Facebook diibaratkan sebagai suatu negara, maka negara tersebut akan menjadi negara yang memiliki populasi terbanyak nomor tiga di dunia dengan pengguna aktif kurang lebih satu miliar orang.

Sebagai media sosial yang paling disukai oleh masyarakat, Facebook dapat menjadi sarana bagi perusahaan dalam berinteraksi dengan publiknya ketika krisis terjadi. Dalam satu postingan Facebook, perusahaan dapat menyediakan informasi tentang krisis termasuk pesan yang ingin disampaikan kepada publik. Layanan interaktif seperti kolom komentar dan pesan, perusahaan juga dapat memonitor respons publik atas postingan yang dikeluarkan perusahaan. Perusahaan juga dapat berinteraksi lebih dekat dengan publik melalui Facebook. Memiliki fleksibilitas yang tinggi, perusahaan dapat saja menghapus postingan yang telah dikeluarkan jika mendapatkan tanggapan yang buruk dari masyarakat.

Masih banyak media sosial lain yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menanggapi dan mengkomunikasikan sebuah krisis. Namun, ketiga media sosial

tersebut dianggap sebagai media yang “terkuat” untuk menunjang kebutuhan perusahaan. Tantangan perusahaan dalam menggunakan media sosial adalah, memastikan pesan yang disampaikan di setiap media sosial memiliki inti yang sama dan konsisten. Hal tersebut menjadi krusial dalam membentuk opini masyarakat. Selain untuk menyebarkan informasi, media sosial juga dapat dijadikan tempat *monitoring* untuk memantau sejauh apa krisis berkembang. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap strategi komunikasi krisis perusahaan. Jika pemanfaatan media sosial mendapatkan tanggapan baik dari masyarakat, bisa dibilang penggunaan sosial media dalam mengkomunikasikan krisis berhasil.

2.2.2.3 Pasca Krisis

Faktor terakhir adalah revisi atau *revision* yang melibatkan evaluasi dari respon yang telah disampaikan oleh perusahaan dan bagaimana tanggapan masyarakat mengenai respons tersebut. Perusahaan menggunakan langkah ini untuk mengevaluasi dari awal bagaimana persiapan pencegahan yang telah dirancang, bagaimana persiapan yang dilakukan, dan melihat efektivitas dari reepons yang telah dilakukan. Faktor yang paling bersinggungan dengan revisi adalah pencegahan. Jika pencegahan gagal dilakukan oleh perusahaan, maka akan ada revisi total terhadap seluruh rancangan manajemen krisis dalam perusahaan. Revisi juga dimanfaatkan perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap sistem manajemen krisis perusahaan untuk keperluan krisis di masa mendatang.

Dalam tahapan pasca krisis, ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu evaluasi dan juga aksi pasca krisis (Coombs, 2014, h. 170). Dalam evaluasi, perusahaan menilai performa dari manajemen krisis yang dilakukan perusahaan. Evaluasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa data mengenai dampak yang terjadi pada perusahaan secara aktual. Evaluasi tersebut kemudian dibuat menjadi suatu data yang berisikan kesimpulan dan rekomendasi perusahaan.

Hasil dari evaluasi tersebut harus berisikan mengenai apakah tim manajemen melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan melakukannya secara efektif, apakah strategi manajemen terbukti berguna dalam mengantisipasi dan menyelesaikan situasi yang diciptakan oleh krisis, apakah fitur struktural memfasilitasi atau menghambat upaya manajemen krisis, dan kerusakan krisis (Coombs, 2014, h. 170).

Setelah krisis terjadi, perusahaan berupaya untuk memperbaiki citra perusahaan melalui tindakan-tindakan spesifik. Dalam hal ini, Teori Image Restoration memberikan gambaran bagaimana perusahaan berupaya untuk mengatasi ancaman yang membuat citra perusahaan negatif dan menjatuhkan reputasinya (Kriyantono, 2014, h. 229). Situasi dalam memperbaiki citra dapat dijelaskan se-sederhana perusahaan dituduh melakukan kesalahan, yang tertuduh akan menghasilkan pesan untuk berupaya memperbaiki citra tersebut (Benoit, 2015, h. 13).

2.2.2.3.1 Teori Image Restoration

Teori Image Restoration dipopulerkan oleh William Benoit. Dalam teori ini, perusahaan menentukan apa yang mengancam reputasi dan citra perusahaan. Serta menentukan publik mana yang memerlukan perhatian khusus untuk mempertahankan citra positif (Coombs, 2014, h. 9). Perusahaan harus dapat mengidentifikasi publik mana yang memiliki kesan negatif dan sejauh apa pengetahuan mereka tentang permasalahan ini. Di sisi lain, perusahaan harus menentukan apakah publik memiliki sesuatu informasi untuk merusak reputasi (Banks, 2016, h. 8).

Dalam teori ini, ada dua asumsi utama yang menjadi landasan dalam praktik nyata. Pertama, komunikasi merupakan hal yang paling baik sebagai konsep dari kegiatan yang mengarah pada tujuan dari upaya memperbaiki citra. Kedua, tujuan utama dari komunikasi tersebut adalah untuk mempertahankan reputasi positif (Benoit, 2015, h. 14). Ketika terjadi sebuah krisis, reputasi perusahaan biasanya terancam untuk hancur ke arah negatif. Penting bagi sebuah perusahaan untuk melakukan upaya memperbaiki reputasi untuk melanjutkan operasional perusahaan yang sempat terganggu akibat krisis.

Beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk merespon krisis melihat dari teori *image restoration* menurut Coombs (2014, h. 10), adalah:

1. *Denial*: Satukan koneksi antara organisasi dengan krisis
 - a. Penolakan sederhana: Mengakui bahwa perusahaan tidak terlibat.

- b. Alihkan kesalahan: Menyalahkan orang atau kelompok lain atas krisis.
2. *Evading responsibilities*: Mengurangi tanggung jawab perusahaan atas krisis
- a. Provokasi: Respon terhadap tindakan yang dilakukan orang lain
 - b. *Defeasibility*: Mengurangi informasi atau kontrol atas situasi
 - c. *Accidental*: Hal-hal tersebut terjadi begitu saja
 - d. *Good Intentions*: Organisasi bermaksud baik dengan melakukan tindakannya
3. *Reduce Offensiveness*: Buat krisis terlihat "lebih baik" di mata *stakeholders*.
- a. *Bolstering*: Mengingatkan *stakeholders* atas pekerjaan baik di masa lalu oleh perusahaan dan memberikan pujian bagi pihak yang membantu saat krisis terjadi.
 - b. *Minimizing offensiveness of the act*: Perdebatkan bahwa situasi tidak separah yang terlihat.
 - c. *Differentiation*: Bandingkan krisis dengan permasalahan lain yang lebih negatif.
 - d. *Transcendence*: Tempatkan krisis dalam konteks baru yang tidak terlalu negatif.
 - e. *Attack the accuser*: Tantang pihak-pihak yang membicarakan krisis.
 - f. *Compensation*: Menawarkan uang, barang, atau layanan tertentu terhadap korban.

4. *Corrective actions*: Mengembalikan situasi ke keadaan sebelum krisis terjadi dan berusaha menunjukkan koreksi untuk sebisa mungkin mencegah krisis serupa di masa yang akan datang.
5. *Mortification*: Akui kesalahan, nyatakan keprihatinan, dan meminta maaf.

2.2.3 New Media

Munculnya internet dan teknologi menggiring arus media ke dalam dunia media baru. Media massa yang awalnya bersifat satu arah, seragam, dan memiliki arus serupa, kini telah berkembang menjadi sesuatu yang interaktif, bebas, dua arah, dan memiliki variasi yang luar biasa banyak. Media baru yang dimaksud dalam konteks ini adalah perangkat teknologi komunikasi yang beragam dan memiliki ciri yang serupa. Media baru telah dirancang sedemikian rupa untuk digunakan sebagai sarana komunikasi pribadi secara digital (McQuail, 2011, h. 148). Munculnya media baru didukung oleh munculnya media-media berbentuk digital yaitu semua media komunikasi yang memungkinkan penggabungan antara teks, grafik, suara, dan video dengan menggunakan teknologi (Biagi, 2015, h. 176).

Media baru telah mendorong lingkungan komunikasi massa yang baru juga. Hal tersebut ditandai oleh penurunan yang signifikan terhadap jumlah pembaca surat kabar dan majalah, siaran berita jaringan televisi, dan media tradisional lain yang didorong dengan kemunculan internet. Pada saat yang bersamaan, terjadi peningkatan pada jumlah penonton untuk saluran berita kabel, situs web, dan blog *online*. Media

baru memaksa publik untuk memikirkan kembali pengaruh media terhadap masyarakat yang kini sifatnya telah berkembang menjadi dua arah (Baran dan Davis, 2015, h. 348).

Kemunculan internet memunculkan asumsi bahwa kini media bukan hanya sekedar teknologi untuk menyebarkan atau untuk mengakses sebuah informasi. Namun, telah menjadi alat untuk berhubungan sosial dan menciptakan adanya interaksi di dalam hubungan tersebut (McQuail, 2011, h. 148). Dengan adanya internet sebagai pendorong media, ciri dari media baru yang membedakan media baru dari media lama dari segi pengguna menurut McQuail (2015, h. 150-152) adalah:

1. Adanya interaktivitas. Media baru memungkinkan terjadinya percakapan antar banyak pihak. Ciri yang inovatif ini membuat konten di dalam media baru tidak terbatas, mudah dijangkau oleh khalayak, dan memiliki alur komunikasi yang global.
2. Saling keterhubungan. Media baru telah menjadi 'semakin umum' dan rutin. Dengan adanya portal secara online, media baru dapat membantu individu untuk mengambil dan menyaring banyak informasi yang tersedia.
3. Fleksibel. Media sangat kaya akan informasi di mana jangkauan media dapat menjembatani kerangka referensi yang berbeda-beda. Media dapat membantu individu untuk mengurangi ambiguitas informasi, memberikan lebih banyak petunjuk, dan lebih personal.

4. Otonomi. Seseorang dapat merasakan derajat di mana individu tersebut memegang penuh kendali atas penggunaan media pribadinya termasuk konten mandiri yang ia buat.
5. Unsur bermain-main. Media dapat dijadikan sebagai hiburan dan kesenangan.
6. Privasi. Kegunaan media dapat dijadikan untuk menjadi batasan antara privasi seseorang dengan publik disesuaikan dengan bagaimana individu tersebut memanfaatkan mediana.
7. Personalisasi. Kegunaan media dapat disesuaikan dengan karakteristik individu sehingga dapat terciptanya konten dan penggunaan menjadi lebih unik dan personal.

Eratnya hubungan media baru dengan internet, memunculkan istilah *internet addiction* yaitu menghabiskan waktu 40 sampai 80 jam untuk *online* per minggu dengan sesi individual selama 20 jam (Baran dan Davis, 2015, h. 342). Hal tersebut didorong oleh kemunculan media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, Blog, dan lain-lain. Dengan munculnya media baru tersebut, perubahan utama yang paling menonjol menurut McQuail (2015, h. 153) adalah:

1. Digitalisasi dan konvergensi yang terjadi di segala aspek media.
2. Interaktivitas dan konektivitas jaringan yang peningkatannya sangat pesat.
3. Mobilitas dan delokasi pengiriman dan penerimaan pesan.
4. Adaptasi terhadap peran publikasi dan khalayak.
5. Munculnya berbagai bentuk baru dalam 'pintu' (*gateway*) media.

Media baru yang merajuk pada media *online* merajuk pada kebebasan berkomunikasi. Alur komunikasi yang cepat dengan perusahaan dramatis, media baru telah menggiring dunia ke dalam era digital di mana semuanya telah didukung dengan teknologi. Media baru sebagai latar belakang kemunculan era digital merajuk pada tren dan potensi globalisasi yang terbuka. Maka dari itu, kemunculan era digital membawa banyak perubahan khususnya dalam alur komunikasi. Penyebaran informasi menjadi sangat cepat membuat media baru memiliki efek deterministik yang sangat kuat dalam perubahan lingkungan dengan jangka waktu yang sangat singkat (McQuail, 2015, h. 174).

2.3 Alur Penelitian

Krisis dinilai sebagai suatu ‘masalah’ yang tidak dapat dicegah oleh perusahaan. Walaupun tidak selalu bersifat negatif, krisis lebih cenderung memberikan dampak buruk bagi perusahaan. Perusahaan harus siap menghadapi sebuah krisis baik besar atau pun kecil. Terlebih dalam era digital, pesan akan menyebar secara mendunia hanya dalam hitungan detik. Cepatnya arus penyebaran informasi via *online* menjadi tantangan sendiri bagi perusahaan ketika menghadapi sebuah krisis. Maka dari itu, penanganan krisis harus diambil dengan langkah yang tepat untuk menyelamatkan perusahaan dari keterpurukan.

BukaLapak sebagai salah satu perusahaan *startup* yang memegang gelar *Unicorn* mau tidak mau harus menghadapi krisis yang disebabkan oleh *founder* sekaligus CEO-nya sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan analisis yang didasari oleh

konsep manajemen krisis yang diutarakan oleh Timothy W. Coombs yang terbagi dalam tiga tahap yaitu *pre-crisis*, *crisis*, dan *post-crisis*. Melihat adanya campur tangan media digital pada krisis ini, peneliti pun menganalisis bagaimana peran dan pemanfaatan media sosial dalam penanganan krisis ini. Kerangka pembahasan penelitian dapat diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Alur Penelitian

