



### **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 TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Setelah melakukan berbagai penelusuran, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Edwar Andiko Heri (2012) yang membahas mengenai strategi *image restoration* pasca kebijakan *war on terrorism* dan Randi Helene Strange Eyde yang meneliti tentang *The Malaysia Airlines Mystery* yang membahas mengenai krisis komunikasi.

Berikut pemaparan singkat penulisan analisis yang telah dilakukan peneliti terdahulu sebagai referensi peneliti untuk melakukan penelitian ini yang memiliki beberapa kesamaan permasalahan maupun kesamaan teori yang akan dipakai di penelitian:

- 2.1.1. Penelitian pertama, Edwar Andiko Heri (2012) berjudul Strategi *Image Restoration* Pasca Kebijakan *War On Terrorism* (Studi Kasus Penggunaan Program *@america* oleh kedutaan Besar Amerika Serikat di Indonesia). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui citra Amerika Serikat pada kebijakan *war on terrorism*, mengetahui strategi restorasi citra ditetapkan oleh Kedutaan Besar Amerika Serikat melalui program *@america* pasca kebijakan *war on terrorism*. Teori yang digunakan oleh penelitian ini adalah *Public Relations*, Restorasi Citra (Tahapan restorasi, respon krisis dan strategi restorasi citra).

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan metode penelitian bersifat studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi).

- 2.1.2. Penelitian kedua, Randi Helene Strange Eyde berjudul *The Malaysia Airlines Mystery (An Investigation of Malaysia Airlines crisis communication during the most publicized flight crisis of the century)*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi apa yang digunakan oleh Malaysia Airlines dalam krisis MH370, untuk mengetahui bagaimana Malaysia Airlines meluruskan informasi dari berita yang dibuat oleh media Internasional dan untuk mengetahui bagaimana dampak dari perbedaan budaya antara Malaysia Airlines dengan Media Internasional dalam berita yang dibuat. Teori yang digunakan oleh penelitian ini adalah *Public Relations* web 2.0, krisis komunikasi, pengertian krisis, manajemen krisis, teori krisis komunikasi, teori kebudayaan. Penelitian ini berjenis kuantitatif dengan metode studi kasus dan teknik pengumpulan data menggunakan analisis isi.

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

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

<b>Nama Peneliti</b>	Edwar Andiko Heri	Randi Helene Strange Eyde
<b>Judul Penelitian</b>	Strategi <i>Image Restoration</i> Pasca Kebijakan <i>War On Terrorism</i> (Studi Kasus Penggunaan Program @america oleh kedutaan Besar Amerika Serikat di Indonesia).	<i>The Malaysia Airlines Mystery (An Investigation of Malaysia Airlines crisis communication during the most publicized flight crisis of the century)</i>
<b>Tujuan Penelitian</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengetahui citra Amerika Serikat pada kebijakan <i>war on terrorism</i>.</li> <li>- Mengetahui strategi restorasi citra ditetapkan oleh Kedutaan Besar Amerika Serikat melalui program @america pasca kebijakan <i>war on terrorism</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi krisis komunikasi apa yang digunakan oleh Malaysia Airlines dalam krisis MH370</li> <li>- Bagaimana Malaysia Airlines meluruskan informasi dari berita yang dibuat oleh media internasional, apakah komunikasi Malaysia Airlines berhasil?</li> <li>- Bagaimana perbedaan budaya antara Malaysia Airlines dengan media internasional berdampak dalam cakupan</li> </ul>

		berita mengenai krisis tersebut, dan bagaimana hasil dari komunikasi Malaysia Airlines?
<b>Teori Atau Konsep</b>	<i>Public Relations</i> (pengertian <i>Public Relations</i> , tugas dan tujuan <i>Public Relations</i> ), Restorasi Citra (Tahapan restorasi, respon krisis dan strategi restorasi citra).	<i>Public Relations</i> (pengertian PR), web 2.0, krisis komunikasi, pengertian krisis, manajemen krisis, teori krisis komunikasi, teori kebudayaan.
<b>Metode Penelitian</b>	Kualitatif dengan metode penelitian bersifat studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi.	Kuantitatif dengan metode penelitian studi kasus Teknik pengumpulan data menggunakan analisis isi.
<b>Hasil Penelitian</b>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa melalui @america, program-program komunikasi mampu membawa pesan diplomasi dalam rangka merestorasi sekaligus mengembalikan citra positif Amerika Serikat di Indonesia yang telah rusak karena kebijakan <i>war on terrorism</i> .	Malaysia Airlines berhasil dalam membuat media internasional memberikan informasi sesuai dengan apa yang diinginkan oleh Malaysia Airlines (Wall Street Journal & New York Times).

## 2.2 Teori dan konsep yang digunakan

### 2.2.1. Komunikasi Krisis

Krisis menurut Robert P. Powell (Nova, 2014) adalah suatu kejadian yang tak terduga, dramatis, dan terkadang belum pernah terjadi sebelumnya yang memaksa suatu organisasi menjadi kacau dan dapat menghancurkan organisasi tersebut jika tidak ada tindakan yang mendesak dan pasti.

Menurut Combs (2011), yaitu kejadian tak terduga yang mengancam kepentingan para *stakeholders* dan dapat berdampak serius bagi kinerja organisasi tersebut dan hasil yang dihasilkan organisasi tersebut.

Melihat krisis yang menimpa perusahaan, krisis yang terjadi mengancam kepentingan para *stakeholder* serta kondisi finansialnya. Gangguan kondisi finansial yang juga dialami oleh perusahaan ini dimana harga saham mereka turun akibat dilanda krisis, mengakibatkan pemegang saham perusahaan mempunyai persepsi buruk atas perusahaan serta hilangnya *trust* para stakeholder dan dapat mengakibatkan berkurangnya pembeli saham perusahaan.

Krisis merupakan topik yang hangat dalam PR dan riset komunikasi. Dalam menganalisis krisis komunikasi sejak 1992 sampai 2011 dalam PR dan jurnal, Ha and Riffe (2015) riset krisis komunikasi

yang sudah ada terfokus pada bagaimana efek dan memulihkan kembali strategi *management*

#### a. Faktor Penyebab Krisis

Menurut Firsan Nova (2011), krisis terjadi karena hal-hal dibawah ini :

##### 1. Krisis karena Bencana Alam

Krisis yang terjadi disebabkan oleh bencana alam.

Contoh : Tsunami Aceh, Gunung Meletus.

##### 2. Krisis karena Kecelakaan Industri

Krisis ini terjadi seperti malfungsi mesin, kebakaran, hingga kecelakaan kerja, krisis seperti ini dapat mengundang media untuk meliput dan akan menjadi masalah yang lebih besar lagi bagi perusahaan, contoh:

Lumpur Lapindo.

##### 3. Krisis karena Produk Gagal

Produk yang *defect* (cacat) dapat membuat krisis bagi perusahaan jika tidak ditelaah lebih lanjut penyebab dan tidak ditangani dengan cepat.

##### 4. Krisis karena Persepsi Publik

Persepsi publik yang berbeda dengan apa yang ingin dibuat perusahaan dapat menjadi krisis bagi

perusahaan, baik persepsi itu disampaikan dari perusahaan itu sendiri ataupun media.

#### 5. Krisis karena Hubungan Kerja

Hubungan buruk antar pekerja dapat menimbulkan krisis, oleh sebab itu hubungan antar pekerja harus dijaga dan dibangun secara harmonis oleh perusahaan.

#### 6. Krisis karena Kesalahan Strategi Bisnis

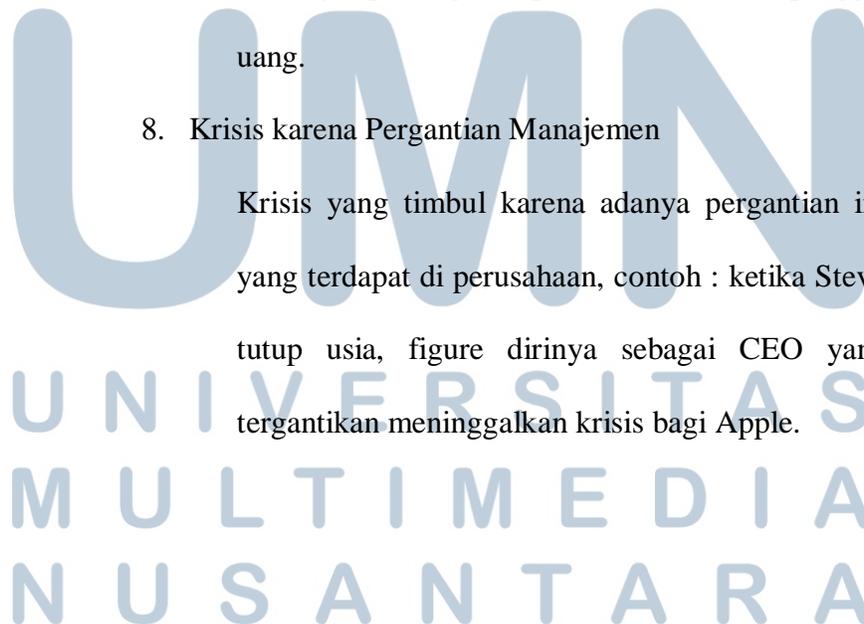
Krisis ini terjadi karena adanya kegagalan perencanaan atau implementasi atas strategi bisnis seperti tidak dapat menyesuaikan produk dengan pasar.

#### 7. Krisis karena Kriminalitas

Krisis yang terkait dengan adanya tindakan kriminal yang bersangkutan dengan perusahaan tersebut. misalnya: pembajakan pesawat, terorisme, penggelapan uang.

#### 8. Krisis karena Pergantian Manajemen

Krisis yang timbul karena adanya pergantian internal yang terdapat di perusahaan, contoh : ketika Steve Jobs tutup usia, figure dirinya sebagai CEO yang tak tergantikan meninggalkan krisis bagi Apple.



## 9. Krisis karena Persaingan Bisnis

Krisis persaingan bisnis dimana beberapa perusahaan besar dapat memonopoli pasar dan mengontrol pasar untuk menyerang lawan bisnisnya.

### b. Tahapan Krisis

Krisis bergerak secara bertahap dari awal munculnya benih krisis, memuncaknya krisis dan hingga terselesaikannya krisis. Firsan Nova (2009), mengatakan tahapan krisis dibagi menjadi lima tahapan:

#### 1. Tahap pra-krisis (sebelum)

Adalah tahapan dimana benih krisis sudah ada sehingga jika terjadi satu kesalahan kecil saja, maka krisis dapat terjadi.

#### 2. Tahap peringatan (*warning*)

Tahap ini dianggap tahap terpenting dalam daur hidup krisis. Karena suatu masalah mulai untuk pertama kalinya dikenali, dipecahkan, diakhiri selamanya atau dibiarkan untuk berkembang menuju kerusakan yang menyeluruh.

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

### 3. Tahap akut (*acute*)

Pada tahapan ini, krisis mulai terbentuk, sehingga publik dan media mulai mengetahui bahwa adanya krisis atau masalah. Pada tahapan ini, perusahaan harus mulai melakukan tindakan karena krisis telah menimbulkan kerugian terhadap perusahaan.

### 4. Tahap pembersihan (*clean-up*)

Tahapan ini merupakan tahapan pemulihan perusahaan dari krisis dan semua kerugian yang disebabkan oleh krisis. Baik reputasi, citra perusahaan, kinerja dan lini produksi.

### 5. Tahap pasca-krisis (*post-crisis*)

Tahap ini dimana krisis dinyatakan telah berakhir dan dimana perusahaan untuk memenangkan kembali kepercayaan publik.

## c. Penyelesaian Krisis

Firsan Nova (2009) mengatakan bahwa krisis dapat diselesaikan melalui langkah berikut :

1. Mempersiapkan *contingency plan* (anggota tim krisis manajemen dapat dibentuk dalam waktu singkat).

2. Segera umumkan *official Spokeperson* untuk memberikan keterangan krisis ke media dan publik.
3. Bergerak cepat (jam pertama krisis sangat krusial karena media memberikan informasi kejadian awal krisis).
4. Menggunakan konsultan manajemen krisis (saran dari *PR consultant* sangat penting).
5. Memberikan informasi dengan akurat kepada media dan publik, pemanipulasian informasi dapat menjadi serangan balik jika kebenarannya terungkap.
6. Pertimbangkan kerugian jangka pendek dan jangka panjang sebelum memutuskan untuk bertindak.

### 2.3 Peran Komunikasi Krisis dalam Perusahaan

Krisis merupakan hal yang paling dihindari oleh perusahaan baik besar maupun kecil karena krisis dapat berdampak pada *image* yang sudah dibangun oleh perusahaan. Dalam hal ini tentu saja perusahaan perlu untuk memiliki manajemen krisis yang handal.

Manajemen krisis dapat dimanfaatkan hampir di semua bidang tetapi umumnya digunakan dalam hubungan internasional, politik, bisnis dan manajemen (Firsan Nova, 2009, h. 130). Firsan Nova menambahkan bahwa banyak perusahaan yang kini sudah memiliki *manual crisis plan* atau petunjuk

menghadapi krisis dimana hal ini digunakan untuk membantu mengidentifikasi kemungkinan terjadinya krisis.

Komunikasi krisis adalah hal yang mutlak harus dimiliki perusahaan karena jika tidak, perusahaan hanya akan bisa diam, ketakutan dan depresi jika krisis menghantam. Ulmer, Sellnow dan Seeger (2011, h. 4) mengatakan bahwa dalam krisis, komunikasi adalah kunci dalam melakukan pembaruan, berkembang dan mencari kesempatan dalam krisis yang terjadi.

Komunikasi krisis dalam perusahaan menjadi penting dari pemahaman yang telah dibahas agar perusahaan dapat mempersiapkan segala rencana dan antisipasi jika terjadi krisis. Seperti yang sudah dibahas oleh Firsan Nova, perusahaan perlu untuk memiliki petunjuk dalam menghadapi krisis agar perusahaan dapat melakukan tindakan yang tepat.

Fink dalam Puspitasari (2016, h. 93) menjelaskan bahwa penting bagi perusahaan untuk memiliki komunikator sejak awal organisasi didesain, bahkan sejak krisis belum hadir. Hal ini dianggap perlu agar perusahaan memiliki seorang komunikator yang memiliki kualitas yang andal. Fink menambahkan bahwa komunikator perlu untuk diberikan otoritas dan akses dengan memberikan tempat untuk proses pengambilan keputusan.

Puspitasari (2016, h.144-145) mengatakan bahwa, dampak krisis pada citra hingga reputasi perusahaan dapat dikurangi bila perusahaan melakukan respon penanganan secara cepat dan tepat. Berikut ini adalah strategi respon krisis menurut Coombs (Puspitasari, h. 145)

Pada saat krisis terjadi, sebenarnya perusahaan memiliki peluang untuk menunjukkan bahwa perusahaan memiliki penanganan yang bagus ketika diserang krisis. Perusahaan juga harus memiliki kesadaran untuk memiliki seorang komunikator yang tanggap ketika krisis terjadi dan perusahaan juga harus memberikan ruang bagi komunikator dapat melakukan keputusan seperti yang dijelaskan oleh Fink dalam Puspitasari (2016, h. 93)

#### **2.4 Press Release dalam Komunikasi Krisis**

Kriyantono (2008, h. 138) mengatakan bahwa *press release* bisa disebut *release*/rilis adalah sebuah berita atau informasi yang disusun oleh sebuah organisasi yang menggambarkan kegiatannya.

Lloyd dalam Sumartono (2016, h. 41) mendefinisikan *press release* sebagai suatu bentuk publisitas yang sangat kuat serta paling mudah dalam segala prosedur serta pendistribusiannya untuk dapat perhatian publik.

Ada banyak PR *tactical tools* yang digunakan dalam penanganan krisis. Salah satunya *press release* atau dikenal juga dengan *news release*. Press release masih menjadi primadona alat taktis yang umum dan utama digunakan oleh praktisi PR (Wilcox, 2015, h. 390)

Seiring dengan perkembangan jaman perusahaan pun memanfaatkan teknologi untuk menyampaikan *press release* pada media. Perusahaan dapat mengirimkan *press releasenya* melalui fax, email atau bahkan website perusahaan. Hal ini tentu saja memudahkan perusahaan untuk memberikan

informasi bagi media ketika terjadinya krisis pada perusahaan. Thomas Bivins dalam Kriyantono (2010, h. 146) berpendapat bahwa terdapat tiga jenis *press release*, yaitu

a) *Basic Publicity Release*

Segala informasi yang dinilai mengandung nilai berita bagi media massa. Seorang praktisi PR harus pandai dalam membuat berita dan *event* yang menarik

b) *Product Release*

Berisi tentang produk perusahaan, misalnya peluncuran produk baru, perubahan nama produk dan lainnya.

c) *Financial Release*

*Release* jenis ini adalah yang paling jarang digunakan karena dianggap tabu oleh perusahaan untuk konsumsi umum.

## 2.5 *Image Repair*

Teori *image repair* atau yang bisa juga disebut dengan *image restoration*. Benoit (2015, h. 13) mengatakan bahwa *image repair* pada dasarnya adalah ketika individu atau perusahaan dituduh melakukan suatu kesalahan dan yang tertuduh membuat pesan untuk mencoba memperbaiki citranya.

Menurut Ware & Linkugel (Coombs,2012) Strategi ini pada awalnya dianggap sebagai permintaan maaf atau strategi komunikasi yang digunakan untuk mempertahankan reputasi dari serangan publik.

Menurut William L.Benoit (2015) Strategi *Image Repair* memiliki 5 kategori yaitu *denial*, *evade responsibilities*, *reduces offensives*, *corrective action* dan *mortification*. 3 dari 5 kategori tersebut memiliki varian atau *subcategories* yaitu *denial*, *evasion of responsibilities*, *reducing offensiveness*. Dalam strategi *denial* terdapat taktik *simple denial* dan *shift blame*, *evade responsibilities* terdapat *provocation*, *defeasibility*, *accident*, *good intention* dan terakhir adalah *Reduces Offensives* yang terdapat taktik *bolstering*, *minimization*, *differentiation*, *Transcendence*, *attack accuser* dan *compensation*. Taktik dan contoh dari ke 5 strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.2 Strategi *Image Repair* oleh William L. Benoit

<i>General Strategy</i>	Taktik	Contoh
<i>Denial</i>	<i>Simple denial</i>	Aku tidak mencuri uangmu.
	<i>Shift blame</i>	Steve yang mengambil uangmu, bukan aku.
<i>Evade Responsibilities</i>	<i>Provocation</i>	Saya menghina anda setelah anda mengkritisi saya.
	<i>Defeasibility</i>	Saya telat karena terjebak macet.
	<i>Accident</i>	Tabrakan kita adalah kecelakaan.
	<i>Good intention</i>	Saya tidak memberitahu karena saya berharap dapat memperbaiki masalah

		terlebih dahulu.
<i>Reduce Offensives</i>	<i>Bolstering</i>	Coba pikirkan berapa kali aku membantumu.
	<i>Minimization</i>	Aku memecahkan vasmu tapi vas itu bukan vas yang mahal.
	<i>Differentiation</i>	Aku meminjam laptopmu tanpa ijin, bukan mencurinya.
	<i>Transcendence</i>	Perusahaan rokok yang didemo karena rokok menyebabkan penyakit bagi konsumennya, namun perusahaan tersebut mempekerjakan banyak orang sehingga dianggap berjasa dan menjadi nilai positif bagi perusahaan.
	<i>Attack accuser</i>	Joe menuduh saya mencuri uangnya, tapi dia adalah pembohong akut.
	<i>Compensation</i>	Karena seorang pelayan menumpahkan air di bajumu, kami memberimu hidangan penutup secara gratis.
<i>Corrective Action</i>		Karena pelayan kami menumpahkan minuman di baju anda, kami akan mencuci dan mengeringkan baju anda.
<i>Mortification</i>		Maaf saya telah menyinggung perasaan anda, saya menyesal dan meminta maaf.

Sumber: William L. Benoit, 2015

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

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Dari beberapa konsep yang digunakan penelitian ini, peneliti berusaha untuk memperlihatkan kaitan konsepnya atas bagan dibawah ini. Ketika terjadinya krisis, maka krisis harus segera diatasi, atau dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar.

Krisis yang sudah terjadi dapat menjadikan suatu pelajaran bagi sebuah perusahaan untuk memprediksi akan krisis yang dapat muncul dan cara penanganannya. Penanganan krisis yang tepat dapat membuat reputasi suatu perusahaan pun pulih dengan waktu yang cepat, namun pengelolaan krisis yang salah dapat membunuh perusahaan itu sendiri, baik dalam segi reputasi maupun kehidupan perusahaan tersebut. Berikut ini adalah kerangka pemikiran dari peneliti dan dapat dilihat pada Bagan 2.1

UMMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

**Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran**

