



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 2

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti sebelum melakukan penelitian mengenai analisis manajemen krisis perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka. Peneliti melakukan tinjauan dengan mempelajari penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Berikut merupakan penelitian yang terkait yang dijadikan peneliti sebagai acuan untuk penelitian ini

Nama, Lembaga atau asal, dan tahun	Randi Helene Strange Eyde, Institut For Erhvervskommuni- kation, 2015	Nur Alinie Wisudani, Universitas Airlangga Surabaya, 2009	Eka Desy Fauzi, Universitas Multimedia Nusantara, 2016
Hal-hal yang di- review			
Judul Penelitian	<i>'The Malaysia Airlines MH370 Mystery (An Investigation of Malaysia Airlines'</i>	<i>'Manajemen Krisis Public Relations PT Pertamina (Persero) Unit Pengolahan IV</i>	<i>'Analisis Manajemen Krisis Public Relations PT. Angkasa Pura II (Persero) Pada Kasus</i>

	<p><i>Crisis Communication During The Most Publicized Flight Crisis Of The Century).</i>'</p>	<p>Cilacap (Studi kasus tentang manajemen krisis oleh Hupmas PT Pertamina (Persero) UP IV Cilacap pasca perolehan predikat hitam dalam program Audit "PROSPER" periode tahun 2002-2003.'</p>	<p>Pembobolan bagasi Penumpang Pesawat di Soekarno-Hatta International Airport (SHIA)'</p>
<p>Tujuan Penelitian</p>	<p>Menentukan seberapa baik <i>Malaysia Airlines</i> mengelola komunikasi kepada publik internasional selama masa krisis.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen krisis yang dilakukan oleh <i>Public Relations PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan IV</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa manajemen krisis <i>Public Relations PT. Angkasa Pura II (Persero)</i> dalam mengelola krisis terkait kasus</p>

		Cilacap pasca perolehan predikat hitam dalam PROPER periode tahun 2002-2003	pembobolan bagasi yang sering terjadi di Bandara Soekarno-Hatta.
Pertanyaan Penelitian	<p>1. Strategi komunikasi krisis yang mana yang digunakan oleh <i>Malaysia Airlines</i> dalam mengelola krisis MH370?</p> <p>2. Bagaimana pesan komunikasi krisis yang disampaikan kepada media internasional untuk meluruskan</p>	<p>Bagaimana manajemen krisis yang dilakukan oleh <i>Public Relations PT Pertamina (Persero) Unit Pengolahan IV Cilacap</i> pasca perolehan predikat hitam dalam PROPER periode tahun 2002-2003?</p>	<p>Bagaimana manajemen krisis <i>Public Relations PT Angkasa Pura II (Persero)</i> dalam mengelola krisis terkait kasus pembobolan bagasi yang sering terjadi di Bandara Soekarno-Hatta?</p>

	<p>kasus: Apakah <i>Malaysia Airlines</i> berhasil dalam komunikasinya?</p> <p>3. Bagaimana perbedaan kultur antara <i>Malaysia Airlines</i> dengan media internasional mempengaruhi pemberitaan dan Apa hasil dari komunikasi yang dilakukan?</p>		
<p>Metodologi Penelitian</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan dengan sifat penelitian</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif , metode Studi kasus, dan sifat penelitian</p>	<p>Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian Kualitatif, Metode studi kasus, dan sifat penelitian deskriptif</p>

	deskriptif, dan metode analisis data.	deskriptif	
Konsep	Peneliti menggunakan konsep <i>crisis communication coding</i> SCCT oleh W. Timothy coombs	Peneliti menggunakan konsep manajemen krisis oleh Scott M. Cutlip.	Peneliti menggunakan Konsep manajemen krisis oleh W. Timothy Coombs yang terbagi menjadi tiga tahapan yakni <i>pre-crisis</i> , <i>crisis</i> , dan <i>post-crisis</i> .
Instrumen Penelitian	Penelitian ini mengumpulkan data-data artikel di media massa.	Analisis dokumen, wawancara, rekaman arsip	<i>In-depth interview</i> dan pengumpulan data-data dari berbagai sumber.
Hasil Penelitian	Peneliti menemukan hasil penelitian yaitu <i>Malaysia Airlines</i> telah berhasil dalam hal menganalisis meteri	Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa Hupmas UP IV Cilacap dalam manajemen krisis tersebut dibagi menjadi 3 tahapan,	

<p>pemberitaan, namun hasil penelitian ini tidak diperlukan untuk merepresentasi kasus-kasus serupa.</p>	<p>yaitu <i>before the crisis, during the crisis, dan after crisis</i>. Tahapan <i>before the crisis</i> terdiri dari <i>early warning system</i>, tahap persiapan dengan membentuk Tim Penanggulangan Crisis (TPC) dan pengumpulan data. Juga <i>planning</i> dengan melakukan evaluasi internal, memilih komunikator dengan sistem <i>one door policy</i>, isi pesan dalam <i>crisis communication</i>, serta publikasi</p>	
--	---	--

		<p>terhadap internal UP IV Cilacap sebelum krisis resmi terjadi. Selanjutnya tahapan <i>during the crisis</i> dengan menerapkan <i>crisis communication</i> kepada Pertamina Pusat, pemerintah daerah, dan menjalankan <i>media relations</i>, serta <i>lobbying</i> dengan KNLH. Kemudian tahapan <i>after the crisis</i></p>	
--	--	--	--

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

Kedua peneliti ini merupakan penelitian terdahulu yang membahas krisis yang dikelola oleh *Public Relations*. Peneliti mengembangkan hasil penelitian

dari Randi Helene dengan mendeskripsikan secara keseluruhan tahap komunikasi krisis yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura II dalam mengelola krisis pembobolan bagasi dan memaparkan artikel-artikel pernyataan yang diberikan oleh *spokesperson* PT Angkasa Pura II yang dikutip oleh berbagai media.

Pada penelitiannya, Randi hanya menganalisis pesan-pesan dalam komunikasi krisis yang dilakukan oleh *Malaysia Airlines* kepada media internasional tanpa menjelaskan tahapan-tahapan komunikasi seperti yang dipaparkan oleh W. Timothy Coombs. Penelitian Randi memiliki kesamaan dalam penelitian ini yakni sama-sama menggunakan konsep milik W. Timothy Coombs. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengembangan dengan menganalisis langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) dengan konsep W. Timothy Coombs.

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 *Public Relations*

Dewasa ini *Public relations* dikenal sebagai salah satu disiplin ilmu yang paling dinamis di dalam kehidupan organisasi di seluruh dunia. Salah satu alasan utamanya adalah para praktisi *Public relations* berkontribusi kepada perusahaan dengan membawa beragam keterampilan untuk pekerjaan *Public relations*. Banyak pihak yang mengapresiasi pekerjaan seorang praktisi *Public relations* setelah mengetahui bagaimana bidang *public relations* mampu bekerja mencakup: *Research, Counseling/Advising, Government Affairs, Investor Relations,*

Development or Fund-raising, Multicultural Affairs, Media Relations, Public Affairs, Community Relations, Publicity and Promotion, dan Marketing Communication (Lattimore, dkk., 2007, h. 4).

Dalam buku *Public Relations: The Profession and the Practice*, Lattimore, dkk mendefinisikan *Public relations* sebagai berikut:

“Public relations is a leadership and management function that helps achieve organizational objectives, define philosophy, and facilitate organizational change, Public relations practitioners communicate with all relevant internal and external publics to develop positive relationships and to create consistency between organizational goals and societal expectations. Public relations practitioners develop, execute, and evaluate organizational programs that promote the exchange of influence and understanding among an organization’s constituent parts and publics.”

Berdasarkan paparan definisi tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa *Public relations* merupakan sebuah manajemen fungsi yang membantu perusahaan atau organisasi mencapai tujuan, mendefinisikan kepada publik filosofi yang dimiliki

organisasi atau perusahaan, dan memfasilitasi segala perubahan organisasi. Pada aktivitasnya praktisi *Public relations* harus mampu berkomunikasi dengan baik kepada seluruh publiknya baik publik internal maupun publik eksternal yang relevan dengan perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan hubungan yang positif dan untuk menciptakan konsistensi antara tujuan organisasi atau perusahaan dengan harapan masyarakat. Praktisi PR memiliki tugas untuk mengembangkan, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh program organisasi yang telah dilakukan dengan tujuan untuk mempromosikan dan mempengaruhi pengertian atau opini publik terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

Fraser P. Seitel, dalam bukunya *The Practice of Public Relations* mengemukakan definisi *Public Relations* sebagai berikut (2011, h. 4):

“Public relations is a planned process to influence public opinion, through sound character and proper performance, based on mutually satisfactory two-way communication.”

Demikian definisi *Public relations* yang diyakini oleh Fraser P. Seitel, *Public relations* merupakan sebuah proses yang terencana untuk mempengaruhi opini publik, melalui karakter suara dan

kinerja yang tepat, berdasarkan alur komunikasi dua arah yang saling memuaskan atau saling memberi pengertian.

Institute of Public Relations (IPRA) memandang PR (*Public Relations*) sebagai persamaan dari reputasi-yakni hasil dari apa yang Anda kerjakan, apa yang Anda ucapkan dan apa yang orang lain katakan tentang diri Anda. Selanjutnya IPR mendefinisikan praktik PR sebagai disiplin dan serangkaian usaha untuk menjaga reputasi dengan tujuan memperoleh pengertian atau pemahaman dan dukungan, serta mempengaruhi opini dan perilaku. Meskipun suatu organisasi harus memiliki pendekatan yang konsisten menyangkut komunikasi dan manajemen reputasi, proses keseluruhannya dapat dibagi ke sejumlah wilayah atau bidang. (Beard, 2004, h. 8)

Definisi *Public Relations* menurut Dr. Rex F. Harlow dalam buku *Cutlip and Center Effective Public Relation*, sebagai berikut (Broom and Sha , 2013, h. 28):

“Public relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate

trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.”

Berdasarkan paparan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama, melibatkan manajemen dalam persoalan atau permasalahan, membantu manajemen mampu menanggapi opini publik, mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.

Pengertian *public relations* yang dikutip dalam buku “*Handbook of Public Relations Tenth Edition*”, dalam acara *The First World Assembly of Public Relations Associations* yang diselenggarakan di Mexico City pada tahun 1978, definisi *public relations* dikeluarkan sebagai berikut (Skinner, Mersham G., dan Benecke R., 2013, h. 20):

“Public relations practice is the art and social science of analyzing trends, predicting their consequences, counseling

organisations' leaders and implementing a planned program of action, which will serve both the organization and the public interest."

Definisi dari paparan diatas artinya, praktik PR adalah seni dan ilmu pengetahuan social untuk menganalisis kecenderungan, memprediksi konsekuensi-konsekuensinya, memberi masukan kepada pemimpin organisasi, dan melaksanakan program yang terencana mengenai kegiatan-kegiatan yang melayani, baik kepentingan organisasi maupun kepentingan publik atau umum.

Menurut British Institute of Public Relations (IPR), definisi *Public Relations* yang dikutip dalam buku Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi adalah sebagai berikut (Ruslan, 1999, h. 16):

"Public Relations activity is management of communications between an organization and its public."

"Public Relations practice is deliberate, planned and sustain effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its public."

Artinya, *public relations* adalah keseluruhan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik (*goodwill*) dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.

Batasan pengertian mengenai humas atau *public relations*, menurut para ahli sampai saat ini belum ada satu kesepakatan yang tegas, karena disebabkan: *pertama*, banyaknya definisi *public relations* yang telah dirumuskan oleh baik para pakar atau ahli, maupun professional *public relations* yang satu sama lain saling berbeda pendapat tentang PR. *Kedua*, terjadinya perbedaan batasan pengertian tentang PR tersebut diakibatkan adanya latar belakang yang berbeda misalnya definisi yang dilontarkan oleh kalangan akademisi atau teoritis perguruan tinggi tersebut akan lain bunyinya dengan apa yang diungkapkan oleh kalangan praktisi PR. Dan *ketiga*, sesuatu yang menunjukkan baik secara teoritis maupun praktis bahwa kegiatan *public relations* itu bersifat dinamis dan fleksibel terhadap perkembangan dinamika masyarakat serta mengikuti kemajuan zaman, khususnya memasuki era globalisasi saat ini (Ruslan, 1999, h. 16).

2.2.1.2 Peran dan Fungsi *Public Relations*

Dalam keberadaannya di dalam organisasi peran *Public relations* dewasa ini semakin berkembang, kini posisi PR dalam organisasi semakin memegang peranan penting, salah satunya

adalah sebagai fasilitator proses pemecahan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian krisis yang terjadi di PT Angkasa Pura II (Persero). Peranan *Public relations* dalam suatu organisasi dapat dibagi dalam empat kategori berikut (Nova, 2009, h. 45):

1. Penasehat Ahli (*expert precriber*)

Seorang praktisi pakar *public relations public relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu mencari solusi dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan publiknya (*public relationship*).

2. Fasilitator komunikasi (*communication facilitator*)

Praktisi *Public relations* bertindak sebagai komunikator atau mediator yang membantu pihak manajemen mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya.

Public relations juga dituntut mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan, dan harapan organisasi kepada publiknya. Dengan komunikasi timbal balik diharapkan dapat tercipta saling pengertian, saling percaya, saling menghargai, saling mendukung, dan toleransi yang baik dari kedua belah pihak.

3. Fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process fasilitator*)

Peranan praktisi *Public relations* dalam proses pemecahan persoalan *Public relations* ini merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat (*adviser*) hingga mengambil tindakan eksekusi (keputusan) dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan professional.

Dalam menghadapi suatu krisis yang terjadi maka akan dibentuk suatu tim posko yang dikoordinir praktisi ahli *public relations* dengan melibatkan berbagai departemen dan keahlian dalam satu tim khusus untuk membantu organisasi, perusahaan, dan produk yang tengah didera krisis tertentu.

4. Teknisi komunikasi (*communication technician*)

Peranan *communication technician* ini menjadikan praktisi *Public relations* sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau dikenal Sebagai fungsi manajemen, fungsi *Public relations* melekat dan tidak dapat dilepaskan dari manajemen organisasi. Secara garis besar,

Public relations berfungsi untuk mengabdikan kepada kepentingan umum, suatu perilaku yang positif dalam

rangka membantu masyarakat untuk memperoleh manfaat bersama (Nova, 2009, h. 44).

Dalam penelitian ini, PR PT. Angkasa Pura II (Persero) mendominasi peran sebagai fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process fasilitator*) karena peneliti menemukan bahwa pada saat terjadinya krisis PR merupakan pihak yang melakukan proses dari awal hingga akhir, dimulai dari proses identifikasi dengan mencari data-data terkait krisis melalui berbagai sumber, melakukan *assessment crisis*, membuat rangkuman, kemudian menarik kesimpulan dan membentuk sebuah strategi yang dinilai efektif untuk memecahkan masalah yang terjadi.

2.2.2 Krisis

2.2.2.1 Definisi Krisis

“Crisis is an unpredictable, major threat that can have a negative effect on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly.” (Coombs, 2012, h. 2).

Peter Ruff dan Khalid Aziz dalam buku *“Managing Communications in a crisis”* (2003, h. 3) mendefinisikan krisis sebagai berikut:

“A crisis is any incident or situation, whether real, rumored or alleged, that can focus negative attention on a company or organization internally, in the media or before key audiences.”

Berdasarkan paparan definisi krisis tersebut dapat dipahami bahwa krisis merupakan kejadian atau situasi, baik situasi yang nyata terjadi maupun hanya dugaan atau rumor belaka yang dapat memusatkan perhatian negatif baik secara internal maupun eksternal seperti khalayak umum pada suatu perusahaan atau organisasi.

Fearn-Banks (2007, h. 8) mendefinisikan krisis sebagai *“is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name”*. Dapat diartikan bahwa krisis biasanya peristiwa yang berpotensi menimbulkan ketidakpastian yang tinggi dan mengancam keberlangsungan organisasi.

Krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Karena itu, keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak memengaruhi keseluruhan operasional organisasi (Kriyantono, 2015, h. 198).

Pada praktiknya tidak ada seorangpun atau organisasi manapun yang dapat memprediksi kapan krisis bisa terjadi. Larry Smith seorang presiden dari *Kentucky-based Institute* mendefinisikan krisis yang dikutip oleh Jack Gottschalk dalam buku *Crisis Management* (2002, h. 6) sebagai berikut:

“A significant business disruption which stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization’s normal operations and also could have a political, legal, financial, and governmental impact on its business.”

Berdasarkan definisi krisis menurut sudut pandang Larry tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa krisis merupakan sebuah gangguan bisnis yang signifikan yang mampu merangsang pemberitaan media secara luas dan besar. Publik memberikan pengawasan dan perhatian lebih kepada organisasi dalam situasi krisis yang mempengaruhi operasi normal organisasi serta dapat memiliki dampak politik, hukum, keuangan, dan pemerintah pada bisnisnya.

Webster yang dikutip oleh Firsan Nova dalam buku *PR War* (2014, h. 3) mendefinisikan *“crisis as a sudden turn for better or worse; a decisive moment; an unstable state of affairs in which a*

decisive change is impending; situation that has reached a critical phase". Sebuah krisis biasanya mengganggu jalannya aktivitas organisasi dan kadang mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi.

Tidak semua krisis adalah krisis *Public relations*. Krisis *Public relations* adalah krisis yang mengakibatkan rusaknya citra dan reputasi perusahaan, organisasi, atau citra seseorang di mata publik. Kredibilitas dan reputasi perusahaan sangat bergantung dari keseriusan organisasi dalam merespon dan menangani krisis yang terjadi. Pada masa inilah praktisi PR dibutuhkan dan diharapkan mampu menjalankan fungsinya sebagai tim *Issues and risk management*.

Media yang professional akan memberitakan krisis berimbang, namun banyak media mengambil kesempatan untuk menjualnya sebagai berita yang sensasionil, dengan melebihkan kejadian untuk menarik perhatian masyarakat. Setiap perusahaan atau pabrik dan organisasi menengah atau besar layak memperhitungkan ini dan mendalami manajemen krisis (Ludwig, 2011, h. 105).

Pengertian krisis menurut *Harvard Business Review* yang dikutip dalam buku Fraser P. Seitel yang berjudul *The Practice of Public Relations 11th edition* adalah (2011, h. 385):

“A crisis is a situation that has reached a critical phase for which dramatic and extraordinary intervention is necessary to avoid or repair major damage.”

Berdasarkan paparan definisi, penulis menarik suatu kesimpulan bahwa makna krisis adalah situasi dramatis dan luar biasa yang menimpa organisasi atau perusahaan yang dapat memberi dampak negatif secara signifikan bagi organisasi sehingga dibutuhkan perlakuan istimewa untuk menghindari atau mengurangi dampak negatif tersebut di masa akan datang.

Krisis dapat terjadi dalam tubuh organisasi setelah sebelumnya melewati fase-fase tertentu. Bagaimana organisasi menangani krisis akan sangat berpengaruh dengan keberlangsungan organisasi di masa akan datang dan bagaimana publik memposisikan organisasi pasca terjadinya krisis. Penanganan krisis yang buruk sangat merugikan bagi organisasi di masa akan datang, organisasi atau perusahaan terancam kehilangan reputasi baik di hadapan publik yang akan memberi dampak pada kerugian-kerugian lain sebagai entitas bisnis.

Pada sisi lain, organisasi yang mampu menghadapi, mengelola, dan merespon krisis dengan baik akan menghasilkan reputasi yang baik serta memperoleh *goodwill* bagi organisasi. Bagaimanapun, dalam keadaan darurat seperti menghadapi krisis

organisasi dapat memilih untuk menghadapinya dengan cara yang cerdas dan mampu memberikan informasi yang terbuka kepada publik secara luas, media massa, dan publik internal lainnya .

Dari beberapa definisi-definisi, dapat disimpulkan bahwa krisis mempunyai beberapa karakteristik. Karakteristik krisis menurut Olga Bloch (2013, h.29) :

1. Krisis dapat datang kapan saja,
2. Krisis kebanyakan menimbulkan kerusakan bagi perusahaan,
3. Krisis dapat berkembang cepat dan menimbulkan dampak negative serta sulit untuk dikontrol oleh perusahaan,
4. Perusahaan sulit mengenali krisis sedang pada tahapan apa disebabkan kurangnya informasi dan ketidakpastian dalam menyelesaikan situasi krisis, manager sering terbebani oleh kejadian krisis sehingga sulit untuk mengembalikan perusahaan kembali pada kondisi normal,
5. Krisis dewasa ini berkembang menjadi santapan media dan konsumsi bagi publik sehingga sulit bagi perusahaan untuk menghindari bahwa perusahaan akan menjadi tersangka utama di mata publik.

2.2.2.2 Tipe-Tipe Krisis

Memahami karakteristik-karakteristik krisis dalam organisasi dapat membantu organisasi untuk mengambil

keputusan. Selain memahami karakteristik krisis, praktisi PR juga dituntut untuk memahami dan mengidentifikasi tipe-tipe krisis. Manfaat dari memahami tipe-tipe krisis ini akan membantu praktisi PR untuk menghindari ketidakpastian, membantu tim krisis menentukan respon secara efektif.

Coombs (2007, h. 65) yang dikutip oleh Olga Bloch dalam buku *'Corporate Identity and Crisis Responses Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis'* (2014, h. 37) memaparkan tipe-tipe krisis sebagai berikut:

<p>1. <i>Natural Disasters</i></p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh “Acts of God”.</p> <p>Contoh: krisis yang disebabkan oleh bencana alam seperti, gempa bumi, tsunami, banjir, dan berbagai krisis lainnya yang tidak ada campur tangan manusia di dalamnya.</p>
<p>2. <i>Workplace Violence</i></p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh terjadinya kekerasan ditempat kerja.</p> <p>Contoh: krisis akibat kekerasan kerja salah satu contohnya yaitu kasus pemukulan tenaga kerja Indonesia di</p>

	<p>Malaysia oleh majikannya. Akibat dari tindakan ini ada nama baik negara yang menjadi negatif di hadapan masyarakat Indonesia.</p>
<p>3. Rumours</p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh penyebaran informasi mengenai perusahaan atau produk yang tidak benar atau terjadi kesalahpahaman.</p> <p>Contoh: krisis yang dialami oleh produsen bihun kekinian akibat <i>packaging</i> produknya yang menimbulkan kesalahpahaman dan dianggap mengandung pornografi.</p>
<p>4. Malevolence</p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh saingan bisnis yang tidak sehat.</p> <p>Contoh: krisis yang terjadi akibat lawan usaha yang menyebarkan berbagai pemberitaan yang tidak benar seperti memfitnah produk makanan yang dijual oleh perusahaan A berbahan dasar tidak halal.</p>
<p>5. Challenge</p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh rasa ketidakpuasan konsumen.</p>

	<p>Contoh: salah satu contoh dari krisis yang disebabkan oleh tipe krisis ini seperti yang ada dalam penelitian ini. Kepuasan publik pengguna bandara menjadi tantangan bagi perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik.</p>
<p>6. <i>Technical-error accidents</i></p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh kegagalan teknologi yang menyebabkan kecelakaan industri.</p> <p>Contoh: kecelakaan kendaraan yang dialami oleh Nisan Juke pada tahun 2012, saat pengemudi kendaraan tersebut meninggal pada kecelakaan tersebut dan pihak kepolisian menilai ada kesalahan pada produksi Nisan Juke.</p>
<p>7. <i>Technical-error product harm</i></p>	<p>Krisis yang disebabkan oleh produksi produk yang cacat atau berbahaya bagi konsumen.</p> <p>Contoh: kasus penarikan obat nyamuk merk HIT yang pada saat itu dinilai membahayakan pernafasan bagi siapa saja yang menghirup bau</p>

	obat nyamuk tersebut.
8. <i>Human-error product harm</i>	<p>Krisis yang disebabkan oleh adanya kesalahan pada manusia atau pekerja.</p> <p>Contoh: krisis yang terjadi akibat ketidaksengajaan pekerja sehingga terdapat benda tajam pada produk bayi.</p>
9. <i>Human-error accidents</i>	<p>Krisis yang disebabkan oleh adanya kesalahan dari manusia sehingga menimbulkan kecelakaan.</p> <p>Contoh: krisis yang terjadi pada Hollycow! Ditemukannya cicak mati di dalam tiramisu yang dibeli oleh pelanggan.</p>
10. <i>Organisational misdeeds</i>	<p>Krisis yang disebabkan oleh adanya kejahatan yang dilakukan oleh salah satu pihak dalam organisasi yang melanggar hukum.</p> <p>Contoh: kasus korupsi yang dilakukan oleh beberapa anggota DPR hingga terjadi pencopotan jabatan serta adanya proses hukum. Kasus ini sangat mencoreng nama baik</p>

	konstitusi.
--	-------------

Tabel 2.2 Tipe-Tipe Krisis

Berdasarkan tipe-tipe krisis yang dipaparkan sebelumnya, pada penelitian ini, krisis yang dialami oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) merupakan krisis yang disebabkan oleh rasa ketidakpuasan konsumen terhadap pelayanan dari sistem keamanan yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero). Krisis menimpa tubuh organisasi setelah munculnya berbagai komentar negatif yang disampaikan oleh publik terkait banyaknya kehilangan barang-barang berharga yang ada di dalam bagasi penumpang.

Krisis juga dianggap sebagai “*turning point in history life*”, suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, kearah negative maupun positif, tergantung reaksi yang diperlihatkan oleh individu, kelompok masyarakat, atau suatu bangsa.

Jika dipandang dari kaca mata bisnis, suatu krisis akan menimbulkan hal-hal berikut (Nova, 2009, h. 55):

- a. Intensitas permasalahan akan bertambah;
- b. Masalah akan menjadi sorotan publik baik melalui media masa, atau informasi dari mulut ke mulut;

- c. Masalah akan mengganggu kelancaran bisnis sehari-hari
- d. Masalah mengganggu nama baik perusahaan;
- e. Masalah dapat merusak sistem kerja dan mengguncang perusahaan secara keseluruhan;
- f. Masalah yang dihadapi selain membuat perusahaan menjadi panic, tidak jarang juga membuat masyarakat menjadi panik;
- g. Masalah akan membuat pemerintah ikut melakukan intervensi.

Setiap perusahaan harus selalu mengantisipasi terjadinya krisis. Karena dengan mengantisipasinya suatu perusahaan akan siap menghadapi krisis itu. Aktivitas-aktivitas yang pokok di dalam menangani krisis dapat dilakukan sebagai upaya pencegahan sebelum terjadinya krisis.

Manajemen dalam menghadapi hal-hal ini harus mengambil suatu keputusan untuk mencegah terjadinya korban, mengawasi kerusakan yang dapat terjadi dan mengambil kembali kegiatan usaha agar terjamin usaha perusahaan. Yang harus dicegah adalah terjadinya desas-desus atau isu yang tampaknya sepele akan tetapi dapat memukul perusahaan.

Tidak ada satu pihak yang dapat memprediksi kapan dan datang dari mana krisis tersebut. Tanpa disadari oleh organisasi

kadang-kadang, penyebab krisis tersebut adalah manajemen itu sendiri. Organisasi cenderung menghindari untuk mengelola dan menghadapi krisis.

2.2.3 Manajemen Krisis

2.2.3.1 Definisi Manajemen Krisis

Pada penelitian ini peneliti berangkat dari pendekatan bahwa krisis adalah peristiwa yang tidak dapat dihindari tetapi, dimungkinkan untuk dicegah atau diprediksi secara proaktif. Organisasi memiliki pilihan untuk menjadikan sebuah krisis sebagai sebuah peluang.

Setiap perusahaan harus memiliki rencana tertulis untuk menghadapi krisis di perusahaan dan manajemen kondisi darurat serta konsisten dengan definisi yang diberikan. Mengetahui bagaimana merespons secara tepat dan efisien dalam suatu krisis sangat penting untuk memastikan keselamatan.

Semua orang yang ada di perusahaan, mulai dari karyawan hingga pimpinan perusahaan, harus mengetahui langkah yang harus diambil saat krisis terjadi.

Ada beberapa definisi manajemen krisis dari literature-literatur, tetapi secara umum, upaya organisasi untuk mengatasi krisis disebut manajemen krisis (*crisis management*).

Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Bryan H. Reber dalam buku *'Public Relations Strategies and Tactics'* mendefinisikan manajemen krisis sebagai berikut (2015, h. 292):

“Crisis Management is the conflict management process, which includes ongoing issues management and risk communication efforts, is severely tested in crisis situations in which a high degree of uncertainty exist”.

Berdasarkan paparan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis adalah proses manajemen konflik yang meliputi manajemen isu yang sedang berlangsung dan upaya mengelola komunikasi risiko yang perusahaan lakukan sedang diuji dalam situasi krisis dimana tingkat ketidakpastian sangatlah tinggi yang bisa berdampak negatif.

Kathleen Fearn-Banks mendefinisikan manajemen krisis sebagai berikut (2007, h. 9):

“Crisis management is a process of strategic planning for a crisis or negative turning point, a process that removes some of the risk and uncertainty from the negative occurrence and thereby allows the organization to be in greater control of its own destiny”.

Berdasarkan paparan definisi tersebut manajemen krisis dapat disimpulkan sebagai sebuah proses perencanaan yang strategis untuk menangani krisis untuk menghilangkan resiko negatif dan ketidakpastian. Dengan menjalankan manajemen resiko organisasi akan lebih mudah untuk mengendalikan bisnisnya sendiri.

Dimungkinkan manajemen krisis dapat membangun reputasi positif yang lebih baik daripada sebelum terjadi krisis. Dimungkinkan pula organisasi akan lebih dikenal sebagai organisasi yang baik saat krisis datang. Saat normal, media jarang memberitakan organisasi.

Di saat krisis, media aktif memberitakan (disebut media *scrutiny*) sehingga peluang dikenal publik lebih besar dan peluang menunjukkan kebaikan organisasi yang selama ini banyak publik tidak tahu. Pada krisis PT Angkasa Pura II (Persero) ini organisasi memanfaatkan krisis sebagai peluang besar untuk meraih perhatian dari masyarakat. (Kriyantono, 2015, h. 220).

Kunci utama dalam manajemen krisis adalah dengan melakukan perencanaan dan persiapan. Para manajer sering berasumsi bahwa manajemen krisis adalah aktivitas yang dilakukan sekali saja hanya saat terjadi krisis, yaitu dengan membuat perencanaan krisis (*crisis plan*) pada saat terjadi krisis (*one only process*). Kriyantono, memaparkan krisis manajemen yang benar adalah bersifat “*on going process*” dan “*continuous process*”, yaitu

suatu proses yang sudah dimulai atau kelanjutan dari aktivitas manajemen isu (Kriyantono, 2015, h. 222). Ketika publik mengetahui bahwa organisasi memiliki perencanaan dan sedang menjalankan perencanaan tersebut akan sangat membantu untuk meyakinkan publik bahwa organisasi sangat terencana dan terkontrol.

Dalam penanganan krisis sangat penting bagi perusahaan untuk bersikap baik dan sesuai dengan harapan publik. Selama masa krisis organisasi juga dituntut untuk selalu *available*, karena pada saat krisis banyak pihak yang akan sering menghubungi baik untuk meminta informasi maupun memberi informasi. Bersikap kredibel dan selalu siap dalam segala kondisi, dapat membantu mengatasi krisis yang menimpa organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti berharap menemukan perencanaan yang dilakukan oleh PR PT Angkasa Pura II (Persero) dalam mengelola krisis kehilangan bagasi penumpang di berbagai *airline (safety and security issues)* yang kerap terjadi di Bandara Soekarno-Hatta.

Dalam krisis *Public relations*, PR harus segera melakukan tindakan untuk mencegah atau mengontrol seluruh informasi serta pemberitaan negatif yang tersebar. Hindari organisasi untuk bersikap acuh dan menutup diri karena, akan membuat pemberitaan di berbagai media semakin intensif. Praktisi PR dituntut untuk

mengelola komunikasi dengan menjelaskan dan melakukan klarifikasi pemberitaan melalui seluruh media yang ada.

2.2.3.2 *Crisis Management Process*

Mengelola krisis merupakan hal yang wajib untuk dipahami oleh *Public Relations* guna menghasilkan komunikasi krisis yang efektif.

Life cycle dalam krisis pada dasarnya sudah teridentifikasi namun perusahaan berkewajiban untuk memahami lingkaran kehidupan atau masa krisis ini. Hal ini dikarenakan setiap fase akan memiliki aksi dan respon yang berbeda. Jika perusahaan sedari awal sudah salah mengidentifikasi siklus kehidupan krisis tersebut maka penanganan dan pengelolaan krisis akan berakhir buruk.

Menurut Steven Fink dalam buku *Crisis Management Planning For The Inevitable* (2002, h. 20), di dalam krisis terdapat empat tahapan. Fink menyatakan bahwa krisis dapat dilihat sebagai sebuah penyakit. Dengan mengenali empat tahapan tersebut perusahaan diharapkan dapat memberikan perlakuan sesuai dengan tahapan untuk mengelola krisis dengan baik. Empat tahapan tersebut yakni:

1. *Prodromal Crisis Stage*

Tahapan *prodromal* merupakan tahapan peringatan. Tahapan peringatan ini merupakan masa-masa *turning point* atau masa dimana perusahaan dapat memperbaiki krisis dengan mengelola krisis tersebut dengan baik sehingga tidak terjadi sebuah krisis yang besar yang berdampak pada keseluruhan organisasi.

Pada tahap ini, jika tidak dilakukan pengelolaan krisis dengan baik maka krisis akan langsung menimpa perusahaan. Jika perusahaan tidak menangani tahapan ini dengan baik setidaknya perusahaan diharapkan untuk mempersiapkan diri untuk memasuki tahapan selanjutnya yakni tahap akut.

Salah satu contoh dari tahapan ini adalah ketika karyawan perusahaan meminta kenaikan upah kerja dan adanya perbedaan pendapat oleh para manajer.

2. *Acute Crisis Stage*

Memasuki tahapan ini perusahaan tidak memiliki jalan kembali pada keadaan normal. Cara yang paling baik dilakukan adalah perusahaan harus bertindak untuk menghadapi tahapan akut.

Pada tahap ini, perusahaan mulai menyadari adanya kerusakan yang terjadi akibat krisis yang tidak dikelola pada tahapan sebelumnya. Kerusakan bermunculan dan isu mulai menyebar luas.

Perusahaan sering beranggapan bahwa pada tahapan ini perusahaan sedang mengalami fase terburuk dan terpanjang dalam krisis namun, tahapan ini merupakan tahapan dengan durasi paling pendek tetapi banyak kejadian yang terjadi pada tahap ini.

3. *Chronic Crisis Stage*

Pada tahap ini, perusahaan mulai melakukan pembenahan diri dan mulai melakukan perbaikan terhadap hal-hal yang dianggap telah rusak akibat fase-fase sebelumnya.

Tahapan ini dapat disebut juga sebagai periode penyembuhan dari analisis kejadian yang sedang berlangsung pada perusahaan, dan keraguan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan kemampuan *crisis management* yang baik oleh perusahaan perusahaan akan mendapatkan pengakuan dan apresiasi dari publik.

Tahap ini sering ditandai dengan perubahan structural seperti pergantian manajemen, penggantian pemimpin perusahaan, dan bahkan perusahaan dilikuidasi.

4. *Crisis Resolution Stage*

Pada akhirnya perusahaan memasuki tahapan terakhir atau tahap empat yakni *crisis resolution stage*. Tahapan ini seharusnya ada tujuan akhir dari *crisis management* yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Jika diibaratkan dengan manusia yang sedang sakit, maka seharusnya tahap ini adalah dimana kondisi pasien telah pulih dan sehat. Namun perlu diperhatikan bahwa krisis terkadang tidak berhenti begitu saja. Karena tahap-tahap krisis ini merupakan siklus yang berputar. Jika tanda-tanda krisis prodromal muncul maka sebaiknya perusahaan mulai mengelolanya dengan baik.

Steven Fink dalam bukunya menjelaskan bahwa dalam manajemen krisis hal yang paling penting adalah bagaimana mengelola pesan, melakukan monitoring terhadap pesan-pesan

yang akan disampaikan kepada publik, dan mengemas pesan sebaik mungkin sehingga dapat diterima oleh publik utama.

Pada penelitian ini, *crisis management process* menjadi landasan atau kerangka awal untuk menganalisis manajemen krisis *Public Relations* PT. Angkasa Pura II (Persero) pada kasus pembobolan bagasi di Bandara internasional Soekarno-Hatta. Peneliti memilih untuk menggunakan *The three-stage approach* atau tiga tahap pendekatan dalam mengelola manajemen krisis oleh W. Timothy coombs.

Penelitian ini memiliki fokus penelitian pada pendekatan ini karena kemampuannya untuk memberikan langkah-langkah dalam mengelola krisis dimulai dari tahapan dasar. Dengan mengenali tahapan dasar krisis sesungguhnya perusahaan mampu untuk menghindari krisis dengan kategori yang lebih besar.

Pendekatan ini juga dianggap memiliki pembahasan umum hingga tingkat *macro level* yang sesuai untuk membangun kerangka kerja yang komprehensif untuk menganalisis literature manajemen krisis.

Pendekatan ini menurut peneliti merupakan pendekatan yang mudah dimengerti dan dapat digunakan oleh seluruh organisasi dan industri dengan penjelasan yang rinci dan mudah dipahami.

Dalam pendekatan *The-three stage approach* ini, setiap tahapannya memiliki berbagai sub-tahapan atau aksi terperinci yang dapat dilakukan untuk mengelola krisis.

The three-stage approach (2012, h. 10-11) tersebut yakni:

1. *Pre-Crisis*

Tahapan *pre-crisis* perusahaan berupaya untuk melakukan pencegahan terhadap krisis. Pencegahan ini dimaksudkan untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan krisis untuk menerpa perusahaan. Pencegahan pada krisis merupakan cara terbaik untuk mengelola krisis. Berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan pada masa *pre-crisis* berdasarkan sub-tahapan yang dipaparkan oleh Coombs (2012, h. 31-114) yakni:

a. *Identify The Source To Scan*

Kebanyakan dari krisis yang terjadi pasti memberikan sinyal sebelumnya. Jika aksi dilakukan secepat mungkin maka krisis akan dapat dihindarkan. Pada proses ini perusahaan harus mengumpulkan dan menganalisa informasi yang berhubungan dengan tanda-tanda terjadinya krisis.

Perusahaan harus proaktif untuk melakukan *scanning* dan *tracking* informasi terhadap informasi yang mengarah pada tanda-tanda krisis.

b. *Prevention*

Proses pencegahan merupakan proses yang dilakukan bersamaan dengan proses mendeteksi sinyal krisis. Jika pada proses mendeteksi sinyal krisis perusahaan diharapkan menemukan tanda krisis, pada proses pencegahan berikut hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari terjadinya krisis (Coombs 2012, h. 47):

i. Identifikasi sumber

Perusahaan dapat melakukan identifikasi sumber-sumber ancaman dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan terkait dengan organisasi misalnya, perusahaan dapat mengamati tren, perubahan, kejadian, dan mengamati isu-isu sosial, politik, kesehatan, atau keamanan.

Selain itu perusahaan juga harus mempertimbangkan sumber-sumber dari luar perusahaan dengan melakukan *external scanning*.

Hal ini dapat dilakukan dengan mengamati baik tradisional media maupun sumber online. Perusahaan dapat melakukan *monitoring*

dengan melihat, mendengar, atau membaca sumber-sumber berita.

Perusahaan juga dapat mempertimbangkan sumber dari individual untuk mendapatkan informasi. Perusahaan dapat fokus untuk mendengar informasi baik yang disampaikan oleh *public opinion experts* ataupun informasi yang diberikan oleh *stakeholders*.

Elemen penting terakhir pada proses ini adalah perusahaan harus memaksimalkan potensi sosial media dalam memberikan informasi.

SUMBER

TRADITIONAL

ONLINE

Media massa: Koran, berita di televisi, dan majalah bisnis.

Halaman *online* bisnis.

Jurnal perdagangan dan jurnal ilmu pengetahuan.

Koran *online*, majalah, dan publikasi perdagangan.

Newsletters: publikasi pemerintah

Arsip profesional perusahaan, arsip organisasi pemerintah dan non-pemerintah.

Jejak pendapat opini publik dan

Website, halaman blog, forum

opini para ahli.	diskusi publik.
Aksi yang dilakukan oleh pemangku kepentingan	Kolom diskusi grup terkait.
SUMBER RISIKO	
Total kualitas manajemen organisasi	Menilai krisis lingkungan
Menilai hutang perusahaan	Menilai tingkat kriminal
Menilai bencana alam	Menilai terjadinya pembajakan
Melakukan audit legal	Melakukan audit keuangan
Survey iklim	Kompensasi para pekerja
Keselamatan dan laporan kecelakaan	Perilaku perusahaan di hadapan publik
Monitoring pemberitaan online	
SUMBER REPUTASI	
Melihat perkembangan pemberitaan: melalui, website, blog, forum diskusi, dan komentar pemangku kepentingan kepada organisasi	

Tabel 2.3 *Potential Crisis Source to Monitor*

Sumber: Buku W. Timothy Coombs *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*

ii. Mengumpulkan informasi

Sumber-sumber yang telah dikumpulkan harus dikumpulkan menjadi satu. Sumber-sumber yang telah dikumpulkan baik dalam berupa analisa isi, interviews, survei, focus group, informal contacts akan menjadi asset dalam pengelolaan krisis dan merupakan hal yang penting bagi perusahaan.

Perusahaan dapat mengumpulkan seluruh informasi berdasarkan *stakeholder mapping*. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan aksi yang relevan yang dilakukan oleh perusahaan.

iii. Analisis informasi

Mengumpulkan informasi terkait isu, risiko, dan *stakeholder relationship* tidak akan berguna dalam mengelola krisis jika perusahaan tidak melakukan analisis informasi.

c. *Preperation*

Perusahaan harus mempersiapkan diri untuk menghadapi krisis. Langkah-langkah dalam

mengelola krisis yang dapat dilakukan perusahaan pada proses ini antara lain (Coombs, 2012, h. 71):

i. Diagnosing Vulnerabilities

Perusahaan harus menghitung seberapa banyak dan seberapa besar perusahaan akan mendapatkan dampak dari krisis, serta perusahaan harus mengukur seberapa jauh krisis akan merusak operasi bisnis perusahaan.

ii. Assessing crisis Types

Pastikan bahwa perusahaan menentukan jenis krisis apa yang sedang melanda perusahaan. Menentukan tipe krisis yang dialami oleh perusahaan akan membantu perusahaan dalam menentukan aksi dan sikap untuk mengelola krisis. Menilai tipe krisis merupakan proses yang sangat penting karena jika perusahaan salah menentukan tipe krisis maka komunikasi respon yang akan dilakukan juga tidak akan tepat dan pengelolaan krisis akan berakhir buruk.

iii. Management Team

Pastikan perusahaan membentuk tim krisis untuk menghadapi krisis. Tim dibentuk

berdasarkan tugas, pengetahuan, kemampuan, dan sifat individu dalam menghadapi krisis.

Tim krisis yang dibentuk harus solid dan saling membantu untuk mencapai tujuan pengelolaan krisis yang sudah ditentukan

iv. *Selecting a Spokeperson*

Siapakan *spokesperson* yang akan menyampaikan informasi serta mewakili tuntutan keanggotaan suatu organisasi atau lembaga untuk berbicara atau menyampaikan pesan, antara lain kebijakan-kebijakan organisasi yang bersangkutan kepada pihak luar (Nova, 2014, h. 239).

v. *Developing Crisis Management Plan*

Pastikan perusahaan membuat perencanaan untuk membantu mengelola perusahaan dalam prosedur manajemen krisis.

vi. *Reviewing The Crisis Communication*

Pastikan seluruh elemen-elemen krisis komunikasi tersedia seperti notifikasi resmi dari tim krisis jika krisis terjadi, *crisis control center* dimana perusahaan menyiapkan tempat

untuk menjadi *meeting point* berdiskusi, dan internet.

2. *Crisis*

Ketika krisis tidak dapat dihindari maka tim krisis harus bekerja untuk mencegah krisis berkembang menjadi lebih besar. Pada saat krisis, perusahaan diharapkan untuk selalu terbuka pada setiap informasi baik kepada internal maupun kepada pihak eksternal.

Pada saat proses ini dialami oleh perusahaan, perusahaan harus menentukan strategi dalam merespon krisis. Bagaimana perusahaan merespon dan menyampaikan informasi ke publik akan mempengaruhi hasil dari tujuan organisasi melakukan pengelolaan krisis.

Perusahaan pada saat terjadinya krisis dapat memanfaatkan dan mengimplementasikan *crisis management plan* yang telah dibuat dalam proses *pre-crisis*.

3. *Post-Crisis*

Ketika masa krisis telah selesai, pengelolaan krisis belum berhenti. Perusahaan harus mengevaluasi kinerja manajemen krisis. Semakin detil dan baik dalam melakukan evaluasi maka perusahaan akan semakin belajar untuk

mengembangkan kinerja dan usaha-usaha pengelolaan krisis di masa akan datang.

Perusahaan memiliki tanggung jawab berkelanjutan untuk memenuhi tanggung jawab hingga seluruh tanggung jawab perusahaan yang berkaitan dengan krisis telah selesai dilaksanakan.

Krisis yang terjadi juga akan membantu perusahaan untuk belajar menghadapi krisis. Perusahaan akan lebih tangguh setelah terjadinya krisis.

Berikut rekomendasi hal-hal yang dapat dilakukan setelah masa krisis (Coombs, 2012, h. 189):

- a. Menyampaikan seluruh informasi yang telah dijanjikan pada proses merespon krisis oleh perusahaan kepada seluruh *stakeholders* terkait.
- b. Memberdayakan sosial media untuk dijadikan alat untuk melakukan evaluasi dan melihat reaksi dari *stakeholders*.

2.2.3.3 Crisis Response Strategies

Setelah perusahaan memahami dan mendefinisikan krisis, karakteristik dari krisis, dan mengelola manajemen krisis, perusahaan juga harus memahami strategi respon krisis, merespon krisis akan berbeda-beda tergantung dari tipe krisis apa yang sedang dialami oleh perusahaan. Penentuan strategi dalam merespon

krisis akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan manajemen krisis. Coombs (2012, h. 155) menjabarkan strategi merespon krisis:

Postur	Strategi	Respon
Menyangkal	Menyerang	Perusahaan berusaha melawan pihak yang memberikan tuduhan Contoh: melaporkan pihak lawan ke pihak berwajib dan melanjutkan proses hukum.
	Menghindar	Perusahaan memberikan pernyataan bahwa perusahaan dalam kondisi baik dan tidak sedang terjadi krisis. Contoh: perusahaan menjelaskan bahwa tidak ada krisis dan menjelaskan penyebabnya.
	Menyalahkan	Perusahaan dapat memberikan

	pihak lain	<p>penjelasan bahwa ada individu atau kelompok organisasi yang sebenarnya bertanggungjawab atas kejadian ini.</p> <p>Contoh: Perusahaan A menyalahkan pekerja akibat adanya kerusakan pada produk.</p>
Penyangkalan	Memberikan alasan	<p>Perusahaan berusaha menyampaikan akan bertanggungjawab atas kejadian yang telah terjadi.</p> <p>Contoh: perusahaan B menyatakan akan mengganti rugi atas kehilangan barang berharga di dalam bagasi penumpang.</p>
	Pembenaran	<p>Perusahaan berusaha mengklarifikasi kejadian yang terjadi kepada publik.</p> <p>Contoh: Perusahaan C</p>

		memberikan info bahwa tidak ada korban jiwa dalam kecelakaan bus.
Membangun Simpati	Kompensasi	Perusahaan berusaha untuk mempersiapkan sejumlah uang atau hadiah untuk diberikan kepada korban Contoh: Perusahaan D memberikan sejumlah uang atas kerugian yang didapat oleh masyarakat terkait bencana kebakaran yang terjadi akibat kecerobohan industri.
	Permohonan Maaf	Perusahaan membuat pernyataan maaf dan siap untuk bertanggungjawab secara keseluruhan atas krisis. Contoh: perusahaan penerbangan menyatakan maaf dalam sebuah <i>release</i> atas

		terjadinya bencana jatuhnya pesawat dan perusahaan bertanggungjawab atas seluruh kejadian.
Memperkuat posisi	Mengingatnkan publik	<p>Perusahaan berusaha untuk mengingatkan publik atas seluruh kegiatan bisnis yang baik yang telah dilakukan oleh perusahaan.</p> <p>Contoh: Perusahaan jasa taksi mengalami krisis karena melawan taksi online kemudian publik mulai beropini bahwa perusahaan taxi tersebut merupakan perusahaan yang buruk. Melalui media sosialnya, perusahaan berusaha mengingatkan publik bahwa perusahaan sejak dahulu merupakan perusahaan yang</p>

		baik serta berorientasi publik.
	Menjilat	<p>Perusahaan berusaha untuk menyenangkan para pemangku kepentingan dengan memuji-muji pemangku kepentingan.</p> <p>Contoh: Perusahaan telekomunikasi memberikan pernyataan dihadapan media mengenai seberapa pintar publik dewasa ini sehingga dapat memilih mana yang terbaik.</p>
	Menjadi korban	<p>Perusahaan berusaha meyakinkan publik bahwa perusahaan juga merupakan korban.</p> <p>Contoh: Perusahaan E mengalami kerugian atas sejumlah uang yang telah dikumpulkan melalui sejumlah orang dan dikeluarkan untuk</p>

		membeli saham B namun uang tersebut dibawa lari oleh pihak C. perusahaan kemudian berusaha menjelaskan kepada publiknya.

Tabel 2.4 *Crisis Response Strategies*

Sumber: buku W. Timothy Coombs

2.2.3.4 *Crisis Communication Outcomes*

'Crisis communication is a form of strategic communication. Strategic communication is about the intentional', (Holtzhausen dan Zerfass, 2015, h. 497). Berdasarkan paparan dalam buku *'The Routledge Handbook of Strategic Communication'* tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa komunikasi krisis juga merupakan salah satu bentuk strategi komunikasi oleh perusahaan.

Perusahaan atau organisasi merancang dan mengimplementasikan rancangan komunikasi krisis bertujuan untuk menghasilkan sebuah reaksi dari publik pada saat terjadinya krisis. Perusahaan mempekerjakan *Public Relations* untuk merancang komunikasi krisis sebagai cara untuk mengurangi efek negative dari krisis pada tubuh organisasi dan *stakeholders*.

Coombs, 2012 yang dikutip oleh Holtzhausen dan Zerfass (2015, h. 498, memaparkan hasil dari krisis komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat dibagi menjadi tiga bagian yakni:

1. *Altitudes and Effect*

Perusahaan pada saat merancang komunikasi tentu memikirkan bagaimana mengubah sikap dan bagaimana caranya memperbaiki reputasi dihadapan masyarakat.

Pada saat krisis publik akan menilai sebuah perusahaan 'baik' atau 'buruk'. Dengan komunikasi krisis yang terencana dan benar, maka perusahaan akan mampu melindungi reputasi yang baik di mata khalayak.

2. *Potential supportive behavior*

Hasil dari komunikasi krisis adalah untuk mengurangi atau menghilangkan efek negatif dari krisis. Diharapkan dengan melakukan komunikasi krisis perusahaan akan mendapat dukungan dari publik yang ditunjukkan dengan munculnya beragam perilaku yang mendukung perusahaan.

Sebagai contohnya, publik yang melihat inisiatif dari perusahaan untuk melakukan perbaikan lalu menjadi berpihak kepada perusahaan dan mulai menyebarkan kebaikan-kebaikan kepada lingkungannya terkait dengan perusahaan.

3. *Media Coverage*

Dengan melakukan komunikasi krisis, perusahaan akan mendapat liputan media. Banyak media yang tertarik untuk meliput krisis, apalagi krisis tersebut berkaitan dengan kepentingan publik.

Kebanyakan pemberitaan yang diliput oleh media akan berakhir negatif. Oleh karena itu PR bertanggung jawab untuk melakukan proteksi perusahaan dari banyaknya pemberitaan negative yang akan membawa dampak buruk bagi perusahaan.

Media coverage memang merupakan sesuatu yang menguntungkan bagi perusahaan. Namun, perlu dipahami bahwa perusahaan, jika sebagian besar cerita krisis yang negative yang diliput oleh media sebaiknya perusahaan melakukan liputan media sesedikit mungkin dan memberi informasi yang kredible untuk menarik peliputan yang bernada positif.

2.2.4 Peran dan Fungsi PR dalam Krisis

Public Relations mempunyai peranan penting dalam menangani masa krisis. PR menjalankan *on-going process* dalam manajemen krisis dengan membuat langkah-langkah strategis. Salah satu *on-going process* yang harus dikelola oleh PR untuk mengelola krisis adalah menjaga relasi

dengan press, pemerintah, *opinion leaders*, *trade relations*, komunitas, publik secara umum, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan organisasi.

Menurut Gary Kreps yang dikutip dalam buku Manajemen *Public Relations, Issue & Crisis Management* (2015, h. 221), manajemen krisis merupakan sebuah proses yang menggunakan aktivitas *public relations* untuk mengatasi akibat negatif, misalnya kerusakan-kerusakan yang dialami organisasi. Aktivitas-aktivitas *Public Relations* tersebut dijelaskan dalam Nova (2014, h.55) :

- a. Mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi ke media. Harus diperhatikan mengenai tenggat waktu media, akurasi informasi, dan isu-isu lainnya,
- b. Merencanakan dan mengorganisasikan wawancara untuk membantu memenuhi tenggat waktu media,
- c. Membuat dan menyebarkan *press release*,
- d. Menanggapi rumor yang ada melalui penyebaran informasi yang akurat. Membuat jaringan hubungan dengan orang-orang penting dalam masyarakat,
- e. Melakukan konferensi pers,
- f. Mengoordinasikan informasi untuk dibagikan ke perusahaan dan mengoordinasi pembagian personel selama krisis dan setelah krisis,

- g. Mengatur wawancara untuk media dengan pemimpin perusahaan dan staff yang terlibat dalam darurat atau yang bertindak sebagai juru bicara untuk perusahaan,
- h. Menyediakan tempat yang aman untuk masyarakat dan media dalam mencari informasi yang berkaitan dengan krisis yang terjadi.

Public Relations diberikan posisi yang memungkinkan berperan dalam proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi mengatasi krisis. Peran *Public Relations* dalam menghadapi krisis adalah sebagai aktivitas fungsi manajemen komunikasi. Sebuah krisis bisa mencakup kekurangan dan ketidakpastian informasi. *Public Relations* bertanggung jawab membantu mengatasi krisis dengan cara menjamin bahwa publik dilayani dengan baik oleh organisasi. (Kriyantono, 2015, h. 244).

Public Relations menyarankan manajemen untuk menerapkan strategi komunikasi yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan situasi di lingkungannya. Salah satu upaya menyediakan informasi secara regular adalah menyediakan informasi yang setiap saat dapat diakses media massa.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa pada manajemen krisis, *Public Relations* berperan untuk menjalankan, merencanakan strategi komunikasi, dan menjaga keterbukaan informasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Data penurunan jumlah penumpang transportasi udara yang melalui Bandar udara Soekarno-Hatta yang turun secara dratis semenjak tahun 2012 dan menurunnya kepercayaan publik terhadap tingkat kemandirian bandara Soekarno-Hatta di bawah pengelolaan dan pengawasan PT Angkasa Pura II (Persero) menjadi hal yang memprihatinkan. Tidak hanya perorangan atau sekelompok orang yang merasa dirugikan dan merasa ketidakpuasan terhadap pelayanan bandara, tetapi Negara Indonesia pun turut menanggung citra yang buruk di mata dunia penerbangan dunia.

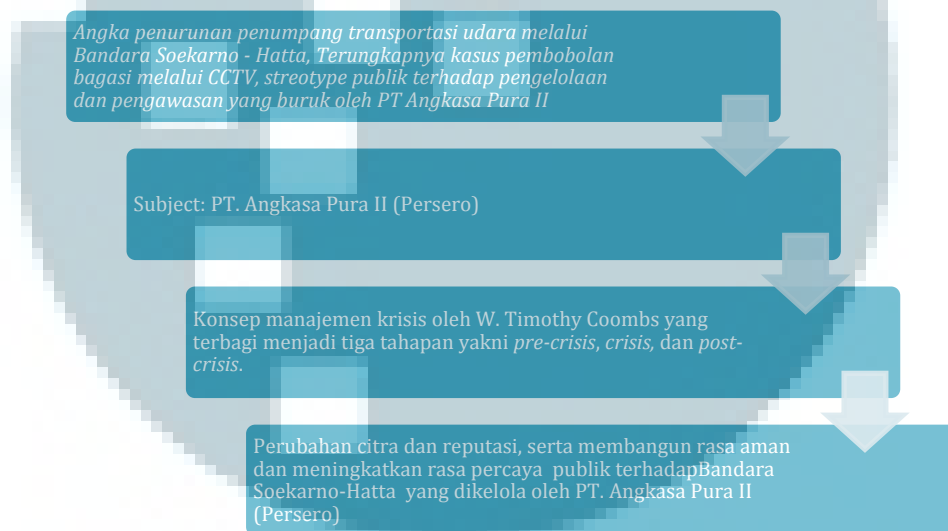
Stereotype oleh publik terhadap Bandara Soekarno-Hatta terjadi akibat menumpuknya beragam krisis yang menimpa perusahaan yang tidak diselesaikan dengan baik. Selain penanganan krisis yang dianggap lamban, PT Angkasa Pura II (Persero) belum terlihat melakukan kegiatan-kegiatan komunikasi krisis yang mampu merubah *stereotype* akan buruknya pelayanan bandara Soekarno-Hatta selama dikelola dan diawasi oleh PT Angkasa II (Persero).

Dibutuhkan upaya komunikasi krisis yang tepat dan tersusun untuk dapat merubah pandangan dan stereotype publik terhadap PT Angkasa Pura II (Persero) demi keberlangsungan perusahaan.

Peneliti melihat meskipun PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang mampu bertahan meskipun citra dan reputasinya buruk namun, tidak menutup kemungkinan bilamana publik melakukan dobrakan dan terus mendesak pembuat regulator untuk mengganti

pengelola bandara akibat rasa ketidakpuasan yang semakin tinggi, bukan hal yang mustahil jika PT Angkasa Pura II (Persero) akan berhenti beroperasi.

Pada penelitian ini peneliti akan menganalisis manajemen krisis *Public Relations* PT Angkasa Pura II (Persero) pada kasus pembobolan bagasi menggunakan Konsep manajemen krisis oleh W. Timothy Coombs yang terbagi menjadi tiga tahapan yakni *pre-crisis*, *crisis*, dan *post-crisis*.



Tabel 2.5 Kerangka Pemikiran

U
M
M
N