



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

Agar penelitian dapat dibandingkan maka penulis membandingkan penelitian ini dengan penelitian pertama dari Lisanne Verschoor dari *Tilburg University* di tahun 2014 yang berjudul “Crisis Communication: How to respond to the public”. Dalam penelitian ini digunakan konsep-konsep meliputi komunikasi krisis, media sosial, reaksi krisis komunikasi, *crisis response strategy*, *behavioural intention*, serta reputasi perusahaan. Penelitian ini memiliki kesimpulan bahwa dalam situasi krisis jika sumber informasi merupakan bersumber dari orang yang lebih memiliki kredibilitas dan tingkat kepercayaan akan lebih mempengaruhi sikap suatu individu kepada organisasi. Di sisi lain, penelitian ini juga memberikan kesimpulan dengan adanya “*halo effect*” dari suatu organisasi dapat menolong organisasi tersebut untuk terlepas dari situasi krisis.

Berbeda dengan penelitian tersebut yang lebih memfokuskan strategi untuk merespon krisis hanya dalam sosial media, penelitian ini membahas strategi untuk merespon krisis secara umum yang

dilakukan oleh Blue Bird Indonesia yang berdampak pada perbaikan citra perusahaan.

Selanjutnya adalah penelitian berbentuk jurnal dari Eyun Jung Ki dan Kenon A. Brown dari *University of Alabama*. Penelitian yang diterbitkan pada tahun 2013 ini memiliki judul “The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes”. Penelitian ini memiliki konsep *crisis response strategy*, *attribution theory*, serta *relationship quality outcomes*. Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah terlepas dari respon strategi komunikasi krisis apa yang digunakan oleh organisasi tidak mempengaruhi efek negatif dari kualitas hubungan dengan organisasi. Maka dari itu penelitian ini menyarankan agar organisasi dapat menjaga hubungan dengan publiknya semenjak awal sehingga jika krisis menyerang organisasi maka publik akan tetap menaruh kepercayaan kepada organisasi. Selain itu disarankan juga selama krisis terjadi agar organisasi dapat memberikan layanan yang baik kepada publiknya agar dapat menimbulkan rasa percaya yang merupakan hubungan jangka panjang antara publik dan organisasi.

Perbedaan dengan penelitian tersebut adalah menggunakan variabel dampak kualitas hubungan sebagai variabel *dependant* sedangkan penelitian ini memiliki variabel *dependant* citra perusahaan untuk mengkaji bagaimana tingkat efektivitas dari komunikasi krisis yang dilakukan oleh Blue Bird untuk memperbaiki citra perusahaannya.

Perkembangan yang dilakukan oleh peneliti adalah mengkaji mengenai strategi respon krisis yang dilakukan dan dampaknya terhadap citra perusahaan Blue Bird Indonesia.



No.	Pembanding	Lisanne Verschoor <i>Tilburg University</i> 2014	Eyun Jung Ki dan Kenon A. Brown <i>University of Alabama</i> 2013	Justine Universitas Multimedia Nusantara 2017
1.	Judul	<i>Crisis Communication: How to respond to the public</i>	<i>The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes</i>	<i>Efektivitas Crisis Response Strategies Blue Bird terhadap Perbaikan Citra Perusahaan</i>
2.	Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
3.	Teori dan Konsep	<i>Situational Crisis Communication Theory, Crisis Communication, Social Media, Secondary Crisis Communication, Social Mediated Crisis Communication, Crisis</i>	<i>Crisis Response Strategies, Attribution Theory, Situational Crisis Communication Theory, Relationship Quality Outcomes.</i>	<i>Situational Crisis Communication Theory, Public Relations, Crisis, Crisis Management, Crisis Communication, Image</i>

		<i>Response Strategy, Credible Information Sources, Organizational Reputation.</i>	
4.	Hasil Penelitian	Dalam situasi krisis jika sumber informasi merupakan bersumber dari orang yang lebih memiliki kredibilitas dan tingkat kepercayaan akan lebih mempengaruhi sikap suatu individu kepada organisasi.	Organisasi harus dapat menjaga hubungan dengan publiknya semenjak awal sehingga jika krisis menyerang organisasi maka publik akan tetap menaruh kepercayaan kepada organisasi. Selain itu disarankan juga selama krisis terjadi agar organisasi dapat memberikan layanan yang baik kepada publiknya agar dapat

			menimbulkan rasa percaya yang merupakan hubungan jangka panjang antara publik dan organisasi.	
5.	Perbedaan	Lebih memfokuskan strategi komunikasi krisis hanya dalam sosial media	Menggunakan variabel dampak kualitas hubungan sebagai variabel <i>dependant</i>	Memfokuskan strategi komunikasi secara keseluruhan dan menggunakan variabel <i>dependant</i> citra perusahaan

Tabel 2.1 Diolah oleh peneliti

UMN

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Krisis merupakan suatu hal yang tidak terduga yang dapat terjadi kapan saja pada suatu perusahaan tanpa mengenal waktu, produk, ataupun reputasi dari perusahaan tersebut. Krisis sendiri jelas pada awalnya memiliki dampak yang negatif pada perusahaan terutama jika tidak ditangani dengan baik. Tetapi jika krisis dapat ditangani dengan baik, dampak negatif tersebut dapat diubah menjadi positif seperti meningkatkan kepercayaan dan loyalitas publik karena adanya strategi komunikasi krisis serta penanganan krisis yang dilakukan. Maka dari itu sebagai seorang *Public Relations* diperlukanlah kemampuan serta pengetahuan untuk bisa menangani krisis yang terjadi dalam suatu perusahaan. Untuk dapat membuat strategi komunikasi dan manajemen krisis yang tepat maka diperlukanlah untuk mengetahui situasi krisis yang sedang terjadi. Menurut Coombs (2006, h. 6) elemen inti dari Situational Crisis Communication Theory (SCCT) adalah 1) Membahas mengenai karakteristik situasi dari krisis yang terjadi, 2) Strategi-strategi manajemen krisis yang dapat dilakukan, serta 3) Penyesuaian antara strategi yang digunakan dengan situasi krisis yang tengah dialami oleh perusahaan.

Teori ini diperkenalkan oleh W. Timothy Coombs dan Sherry J. Holladay yang dimana teori ini mengkaji antara variabel, asumsi, dan hubungan yang harus beranggapan saat memilih respon krisis untuk melindungi citra/reputasi perusahaan. Premis utama SCCT adalah untuk memilih respon krisis yang tepat sesuai dengan tanggung jawab yang harus ditanggung atas suatu krisis.

Elemen inti pertama dari SCCT adalah *Crisis Situation* yang dimana dianggap sebagai ancaman untuk citra/reputasi perusahaan. Elemen ini membahas untuk menyimpulkan seberapa besar ancaman tersebut diukur dari situasi krisis saat itu. Potensi dari kerusakan reputasi perusahaan juga memiliki hubungan dengan fungsi tanggung jawab krisis yang seharusnya dilakukan perusahaan yang disesuaikan juga dengan situasi krisis yang terjadi serta adanya faktor-faktor yang juga semakin menekan. Asumsi dari elemen ini adalah kelompok-kelompok situasi krisis yang tidak berbeda jauh akan membuat PR memiliki strategi-strategi yang tidak jauh berbeda. Adapun menurut Coombs (2006, h. 7) pengelompokan situasi krisis adalah sebagai berikut:

1. *Victim Cluster*

Pada bagian ini perusahaan juga merupakan korban dari krisis seperti bencana alam, rumor, kekerasan di lingkungan kerja, ataupun sabotase produk.

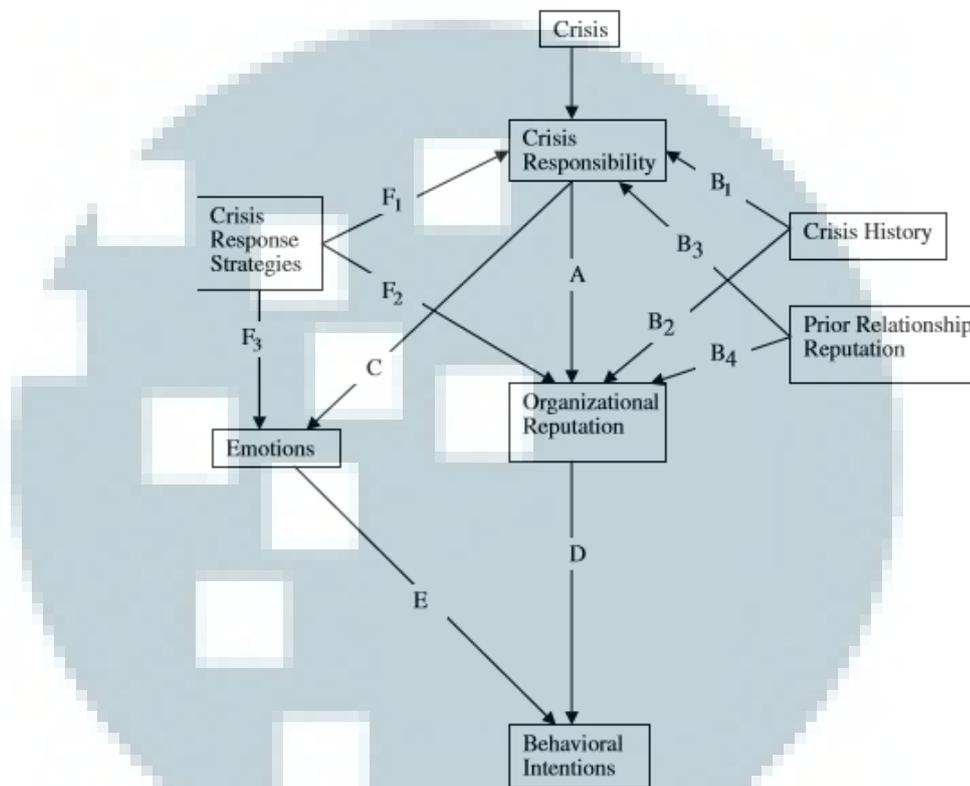
2. *Accidental Cluster*

Situasi krisis ini perusahaan tidak memiliki intensi secara langsung untuk menyebabkan krisis seperti protes dari *stakeholder* karena perusahaan dianggap tidak memiliki *manner* yang baik, kerusakan lingkungan yang diakibatkan kesalahan teknis, kesalahan teknis yang menyebabkan kerusakan industri, serta kesalahan teknis yang menyebabkan gagal produk.

3. *Preventable Cluster*

Pada kelompok ini merupakan tipe krisis dimana perusahaan sudah mengetahui adanya bahaya yang bisa terjadi pada orang lain tetapi tetap melakukan tindakan yang tidak sesuai atau melanggar aturan seperti kecelakaan industri akibat kesalahan manusia, penarikan produk karena *human error*, *stakeholder* diperdaya, pelanggaran aturan, serta kecelakaan *stakeholder* akibat perusahaan.

Hubungan antara konsep SCCT dengan konsep situasi krisis adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Situational Crisis on SCCT Theory

Sumber: Coombs, 2007, h.4

Elemen kedua adalah *Crisis Response Strategies* yang dimana menurut teori SCCT selain masuk ke tahapan strategi penanganan krisis diperlukan adanya *instructing information*. Menurut Coombs (2006, h. 8) *instructing information* adalah hal terpisah dengan strategi penanganan krisis, ini adalah hal yang harus dilakukan dan disampaikan organisasi langsung setelah krisis terjadi. *Instructing information* mewakili apa yang

perlu diketahui dan diinginkan oleh *stakeholder*. Untuk strategi penanganan krisis sendiri setidaknya ada 3 pilihan dasar yang dapat dilakukan yaitu:

1. *Deny*

Merupakan pilihan yang menempatkan bahwa krisis tidak pernah ada atau krisis ada tetapi tanggung jawabnya bukanlah pada perusahaan. Contoh: menyerang penuduh, *spacegoating*, menolak adanya krisis.

2. *Diminish*

Strategi ini menempatkan perusahaan untuk mengakui adanya krisis yang terjadi tetapi berusaha menggeser atribusi dari *stakeholder*. Ada setidaknya 2 cara yang dapat dilakukan, pertama adalah *excusing* dimana perusahaan menempatkan untuk mengambil tanggung jawab seminimal mungkin karena krisis dapat terjadi utamanya karena situasi yang memang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan. Kedua adalah *justification* dengan mengklaim bahwa situasi krisis tidak seserius atau sebahaya yang dipikirkan *stakeholder*.

3. *Deal*

Poin ini memiliki hubungan dengan teori *neoinstitutional*. Menurut Allen and Caillouet dalam

Coombs (2006, h.) perusahaan diekspektasi untuk bersikap konsisten sesuai dengan norma sosial yang ada ataupun ekspektasi dari masyarakat. Perusahaan haruslah kembali membangun legitimasi serta melindungi reputasi selama krisis terjadi, legitimasi dan reputasi memiliki fungsi yang sama dengan kredibilitas dan kepercayaan yang dimana dengan strategi penanganan *deal* dapat membuat perusahaan terlihat memiliki usaha dan niat untuk mengembalikan legitimasi dan membuat *stakeholder* melihat upaya perusahaan untuk mengembalikan reputasi mereka. Contoh: *Ingratiation* (kembali mengingatkan usaha perusahaan dahulu kepada *stakeholder*), *concern* (menunjukkan peduli kepada korban), *regret* (perusahaan menyesal atas krisis yang terjadi), *apology* (perusahaan meminta maaf).

Elemen ketiga adalah *Fundamental Matching Process* dimana menurut teori SCCT untuk dapat menyesuaikan antara respon strategi yang dipilih dengan situasi krisis dengan menelaah dan menyesuaikan antara situasi krisis yang terjadi dengan pilihan strategi penanganan krisis. Misalnya jika situasi krisis yang terjadi adalah terlihat seperti tidak ada krisis maka yang harus dilakukan adalah strategi *deny*. Sedangkan jika

situasi krisis yang terjadi buruk dan membahayakan reputasi perusahaan maka strategi yang harus dilakukan adalah *deal* untuk memperbaiki reputasi perusahaan.

2.3 Konsep

2.3.1 Public Relations

Menurut International Public Relations Association (IPRA) dalam Rumanti (2005, hal. 11) *Public Relations* merupakan fungsi manajemen dari sikap budi yang direncanakan dan dijalankan secara berkesinambungan oleh organisasi-organisasi, lembaga-lembaga umum dan pribadi dipergunakan untuk memperoleh dan membina saling pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang ada hubungan dan diduga akan ada kaitannya, dengan cara menilai opini publik mereka, dengan tujuan sedapat mungkin menghubungkan kebijaksanaan dan ketatalaksanaan, guna mencapai kerja sama yang lebih produktif, dan untuk memenuhi kepentingan bersama yang lebih efisien, dengan kegiatan penerangan yang terencana dan tersebar luas.

Komunikasi yang dibangun oleh Public Relations merupakan komunikasi dua arah antara perusahaan yang diwakilkan dengan stakeholder-stakeholder yang bersangkutan baik internal ataupun eksternal. Adapun etika yang harus dijunjung oleh

seorang Public Relations adalah kejujuran, integritas, hormat, percaya, bertanggung jawab, dan kewarganegaraan.

Menurut John Marston dalam Nova (2009, hal. 32), fungsi Public Relations dapat didefinisikan sebagai 4 fungsi khusus yaitu R-A-C-E (Research, Action, Communication, Evaluation). Fungsi dimulai dengan menganalisis dan meneliti situasi ataupun masalah yang ada, membuat rencana-rencana kegiatan yang akan dilakukan, mengkomunikasikannya kepada publik, serta mengevaluasi hasil dari strategi yang telah diterapkan.

Cutlip, Center & Broom dalam Nova (2009, hal. 35-36) menyatakan bahwa ada beberapa kesamaan dari semua definisi Public Relations yang ada, yaitu :

1. Seorang PR melaksanakan program terencana serta berkelanjutan sebagai bagian dari manajemen.
2. Bertugas untuk menangani hubungan antar organisasi dan masyarakatnya.
3. Memantau kesadaran, pendapat, sikap, dan perilaku di dalam dan di luar organisasi.
4. Menganalisis dampak kebijaksanaan, prosedur, dan tindakan terhadap masyarakat.
5. Menyesuaikan kebijaksanaan, prosedur, dan tindakan yang diketahui bertentangan dengan kepentingan masyarakat dan kelangsungan hidup organisasi.

6. Memberi anjuran kepada manajemen perihal pembentukan kebijaksanaan, prosedur, dan tindakan baru yang saling menguntungkan organisasi dan masyarakatnya.
7. Membentuk dan mengelola komunikasi dua arah antara organisasi dan masyarakatnya.
8. Menghasilkan perubahan khusus dalam hal kesadaran, pendapat, sikap, dan perilaku di dalam dan di luar organisasi.
9. Menghasilkan hubungan yang baru dan/atau terpelihara antara organisasi dan masyarakatnya.

Sedangkan sasaran dari kegiatan Public Relations menurut H. Fayol adalah sebagai berikut :

1. Membangun citra dan identitas perusahaan
2. Menghadapi krisis
3. Mempromosikan aspek kemasyarakatan

2.3.2 Krisis

2.3.2.1 Definisi Krisis

Menurut Coombs (2009, h. 400) dari total krisis yang ada hanya sebagian yang bisa mencapai dan diketahui oleh publik. Krisis dapat dilihat sebagai suatu persepsi dari sebuah kejadian yang dapat mengancam

stakeholder dan performa dari suatu perusahaan. Krisis sendiri sebenarnya adalah suatu hal yang bergantung pada persepsi dari publik ataupun dapat dikatakan perseptual. Jika *stakeholder* dari suatu perusahaan yakin adanya krisis yang menimpa suatu perusahaan maka perusahaan tersebut benar-benar dalam krisis kecuali mereka bisa meyakinkan *stakeholder*-nya bahwa tidak ada krisis yang terjadi. Biasanya krisis sendiri muncul dikarenakan adanya perbuatan yang dilakukan oleh perusahaan yang dianggap tidak sesuai atau tidak pantas oleh *stakeholder*-nya.

2.3.2.2 Penyebab Krisis

Krisis dapat terjadi kapan saja dan pada organisasi apapun maka dari itu perlulah untuk membuat rencana sebelum menghadapi krisis, krisis sendiri dapat terjadi dikarenakan beberapa penyebab. Menurut Nova (2009, h.61-82) ada 9 penyebab mengapa krisis dapat terjadi :

1. Krisis karena bencana alam

Bencana alam yang datang tanpa bisa diduga dan dihalangi seperti gempa bumi, banjir, gunung meletus, dan sebagainya dapat menjadi faktor mengapa krisis terjadi. Contoh nyatanya adalah saat tsunami dahsyat menerjang Aceh pada 2005

silam. Hal ini jelas menghancurkan berbagai infrastruktur yang merupakan sendi kehidupan di Aceh. Krisis pun langsung datang sekejap pada organisasi-organisasi yang infrastrukturnya rusak di hantam tsunami tersebut. Juga termasuk pemerintah Aceh yang langsung terkena dampak terutama untuk *me-recover* daerah yang rusak akibat tsunami.

2. Krisis karena kecelakaan industri

Penyebab krisis satu ini adalah hal yang menjadi favorit untuk diberitakan media karena krisis yang disebabkan oleh kecelakaan industri mudah dikaitkan dengan kesalahan organisasi ataupun perusahaan. Kecelakaan industri ini biasanya berupa kelalaian perusahaan yang dapat merugikan baik infrastruktur yang dimiliki perusahaan, sumber daya manusia perusahaan ataupun lingkungan sekitar.

Contohnya seperti kasus kilang Pertamina yang bocor 2014 silam, “Kilang minyak PT Pertamina Refinery Unit (RU) II Dumai, Riau di Jalan Putri Tujuh, Dumai Timur mengalami kebakaran hebat. Kebakaran yang terjadi pada Minggu 16 Februari sekitar pukul 21.45 WIB itu diduga akibat pipa bocor.” (Adam, 2014, para. 1)

3. Krisis karena produk yang kurang sempurna

Krisis akibat produk yang kurang sempurna juga biasanya diakibatkan oleh kelalaian perusahaan dalam mengontrol produksinya. Produk yang kurang sempurna dan telah sampai ke tangan konsumen dapat menimbulkan polemik dan pemberitaan negatif karena dianggap perusahaan tidak profesional sampai ada kesalahan dalam memproduksi barang bahkan jika sudah sampai ke tangan konsumen dan menimbulkan kasus. Contoh nyatanya adalah Samsung Galaxy Note 7 yang baru-baru ini mengalami *product recall* dikarenakan banyaknya produk yang meledak di konsumen. Hal ini diklarifikasi oleh pihak perusahaan karena adanya kesalahan dalam baterai pada Note 7 tersebut. Namun tetap persepsi publik kepada perusahaan telah bergeser.

4. Krisis karena persepsi publik

Krisis akibat persepsi publik biasanya dikarenakan strategi untuk menangani krisis kurang maksimal sehingga persepsi publik yang buruk masih ada pada perusahaan. Contoh nyata adalah mengenai reputasi badan pemerintah bea cukai yang sudah dipandang

atau dipersepsikan buruk oleh masyarakat karena ada korupsi, dan kepentingan-kepentingan lainnya. Krisis ini biasanya cukup melekat pada publik.

5. Krisis karena hubungan kerja yang buruk

Krisis ini diakibatkan oleh manajemen yang buruk dari suatu perusahaan terhadap stakeholder internalnya. Manajemen tidak mampu untuk mengakomodir aspirasi ataupun kebutuhan dari tenaga kerjanya, juga cenderung tutup mata dari polemik dan protes stakeholder mereka sendiri. Hal ini jika terus didiamkan akan menimbulkan protes di luar karena tenaga kerja menganggap aspirasinya tidak di dengar oleh perusahaan maka perlulah ada tindakan-tindakan yang lebih memberikan peringatan keras pada perusahaan. Contohnya demonstrasi karyawan Freeport yang terjadi 2014 lalu. “Ratusan karyawan PT Freeport Indonesia menggelar demonstrasi dan memalang ruas jalan menuju ke Mile-74 Tembagapura, Papua, sejak Rabu (30/9) dini hari sekitar pukul 02.15 WIT.” (Zamzami, 2012, para. 2).

6. Krisis karena kesalahan strategi bisnis

Perusahaan dapat saja salah dalam menganalisa keadaan pasar sehingga dapat salah dalam pembuatan strategi bisnis. Dampak akan langsung dirasakan oleh stakeholder internal perusahaan dan perusahaan harus tetap bertanggung jawab akan kesalahan ini.

7. Krisis karena terkait masalah kriminal

Krisis ini adalah juga merupakan salah satu krisis yang akan menjadi '*booming*' terutama dalam pemberitaannya di media. Karena masalah criminal biasa berhubungan dengan terorisme atau kecurangan dan/atau kondisi yang dialami perusahaan yang melibatkan badan hukum karena tidak sesuai dengan aturan dan standar yang ada. Contohnya adalah saat hotel Ritz Carlton dan JW Marriott terkena bom yang dilakukan oleh teroris, media langsung dengan cepat mem-*blowup* masalah tersebut dan seketika 2 hotel tersebut menjadi perbincangan publik secara luas.

8. Krisis karena pergantian manajemen

Krisis ini biasanya dikarenakan manajemen baru dianggap tidak sesuai ataupun dikarenakan manajemen/pemimpin yang lama sudah terlalu melekat pada perusahaan sehingga kehilangan

sosoknya membuat perusahaan juga hilang arah dalam melakukan praktik bisnisnya hingga menimbulkan krisis.

9. Krisis karena persaingan bisnis

Di tengah kondisi perekonomian masyarakat terutama masyarakat yang sudah semakin global, maka persaingan bisnis akan semakin ketat. Dan terkadang hal ini menimbulkan tekanan pada semua elemen perusahaan yang dapat memicu krisis. Contohnya adalah kasus yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu demonstrasi supir Bluebird yang diakibatkan oleh persaingan bisnis dengan Uber dan GrabCar.

2.3.2.3 Stage of Crisis

Coombs (2014) menyatakan ada setidaknya 3 fase yang terjadi selama krisis yaitu:

1. *Pre-Crisis*

Fase ini adalah saat sebelum terjadinya krisis, fase ini lebih berfokus pada pencegahan dan persiapan jika krisis terjadi. Juga bisa diinterpretasikan saat ketika krisis baru berpindah dari yang hanya diketahui internal perusahaan ke arah publik.

2. *Crisis Response*

Fase ini adalah saat krisis benar-benar terjadi dan sudah diketahui oleh publik sehingga dibutuhkan respon dari manajemen saat itu juga.

3. *Post-Crisis*

Fase saat krisis sudah lewat atau selesai tetapi masih perlu untuk memenuhi komitmen-komitmen yang telah dibuat saat fase krisis sebelumnya, juga persiapan untuk menghindari krisis berikutnya.

Sedangkan menurut Nova (2009,h. 109 – 111) setidaknya ada lima tipe tahapan krisis yang sebenarnya tidak jauh berbeda dari 3 tahapan tetapi lebih dilengkapi, antara lain:

1. Tipe Tahapan Sebelum Krisis (Pra Krisis)

Merupakan kondisi dimana sebuah krisis belum muncul dan perusahaan harus tetap dapat menunjukkan performa terbaik dan jika ada kesalahan kecil maka krisis dapat terjadi.

2. Tipe Tahapan Peringatan

Tahapan ini termasuk salah satu tahapan yang paling penting karena suatu masalah baru pertama kali mulai dikenal. Disini terdapat 2 pilihan yang dapat dilakukan perusahaan baik menyelesaikannya langsung atau membiarkannya sampai menuju krisis.

3. Tipe Tahapan Krisis Akut

Tahapan ini saat krisis sudah benar-benar terbentuk dan biasanya publik serta media sudah mengetahui. Pada tahapan ini perusahaan harus tidak tinggal diam dan sudah melakukan tindakan, karena pada tahapan ini kerugian telah muncul terhadap perusahaan.

4. Tipe Tahapan Pembersihan

Tahapan dimana tindakan pemulihan dari perusahaan terhadap kerugian yang ada. Dapat berbentuk untuk menyelamatkan yang tersisa, menyelamatkan reputasi, citra perusahaan, kinerja, serta produksi agar tetap berjalan lancar.

5. Tipe Tahapan Sesudah Krisis

Tahapan dimana perusahaan sudah bisa menenangkan publik serta kembali mendapatkan kepercayaan publik serta dapat beroperasi kembali

dengan normal, tahap ini dikatakan krisis telah berakhir.

2.3.2.4 Dampak Krisis

Coombs (2014) menyimpulkan dampak dari krisis sendiri dapat dikategorikan menjadi 3 jenis yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya, yaitu:

1. *Public Safety*

Berhubungan dengan keselamatan *stakeholder* jika terjadi bahaya kepada mereka misalnya kecelakaan kerja, produk gagal/sabotase yang membahayakan publik, kecelakaan industri yang membahayakan pekerja/publik.

2. *Financial Loss*

Dari dampak krisis yang membahayakan publik atau memiliki dampak pada produk yang dapat menyebabkan *product recall*. Hal tersebut dapat menyebabkan *financial loss*.

3. *Reputation Loss*

Rusaknya reputasi dapat terjadi juga berhubungan dengan dampak krisis lainnya misalnya dengan adanya *product recall* atau *public safety* yang terganggu maka reputasi perusahaan jelas akan diragukan.

2.3.3 Crisis Management

Menurut Coombs (2007, h. 4) *Crisis management* adalah serangkaian dari segala tindakan dan faktor yang sengaja dibentuk untuk mengalahkan krisis dan mengurangi dampak yang disebabkan oleh krisis. Setidaknya ada 2 objektif dasar dari *crisis management* yaitu untuk mencegah krisis dapat muncul dan kedua untuk mengurangi dampak krisis ketika krisis terjadi. Salah satu faktor utama dari *crisis management* adalah *crisis management plan* yaitu sekumpulan pedoman yang dapat digunakan sebagai referensi bagi tim krisis. Hal ini penting karena tidak hanya untuk membantu menyelesaikan krisis saat krisis terjadi tetapi juga untuk mencegah sebelum krisis muncul. Adapun komponen-komponen dari *crisis management plan* antara lain:

1. *Cover Page*
2. *Introduction*
3. *Acknowledgments*
4. *Rehearsal Dates*
5. *Crisis Management Team List*
6. *CMT Contact Sheet*
7. *Secondary Contact Sheet*
8. *Crisis Risk Assessment*
9. *CMT Strategy Worksheet*

10. *Stakeholder Contact Worksheet*

11. *Business Continuity Plan Reference*

12. *Crisis Control Center*

13. *Postcrisis Evaluation Tools*

Coombs (2006, h. 94) menekankan bahwa perubahan atau pengaplikasian manajemen krisis membutuhkan dukungan baik dari inti juga meluar ke luar maka ia membagi proses manajemen krisis menjadi 2 fase berdasarkan proses untuk mendapatkan dukungan untuk manajemen krisis tersebut. Dua fase tersebut dibagi menjadi fase primer dan fase sekunder.

1. Fase primer

Fase ini adalah saatnya untuk mendapatkan dukungan dari pihak-pihak yang berpengaruh dalam perusahaan mengenai manajemen krisis yang harus diubah atau dilakukan. Dengan menekankan bahaya apa yang terjadi pada *status quo* dan menekankan perlunya ada perubahan cara manajemen krisis atau pengaplikasian manajemen krisis. Pihak dari internal perusahaan harus memiliki *sense of belonging* pada manajemen krisis, dengan begitu barulaha manajemen krisis dapat berjalan dengan lebih baik dan lancar.

2. Fase Sekunder

Fase ini adalah untuk menekankan manajemen krisis ke seluruh komponen perusahaan agar memiliki pemahaman dan *sense of belonging* yang tinggi terhadap manajemen krisis yang dimiliki.

Crisis management sendiri dapat dilakukan dengan menyesuaikan 3 fase krisis yang telah disebutkan yaitu *pre-crisis*, *crisis* dan *post-crisis*. Dalam fase *pre-crisis*, yang harus dilakukan dalam *crisis management* adalah seperti mendeteksi adanya gejala-gejala krisis, melakukan tindakan preventif ataupun persiapan jika krisis sampai muncul. Pada fase krisis yang harus dilakukan adalah mengenali terlebih dahulu kejadian apa yang menimbulkan krisis lalu juga pada fase ini respon dari perusahaan sudah harus dilakukan dan dikeluarkan. Pada fase *post-crisis* tindakan yang harus dilakukan adalah beroperasi selayaknya normal juga menyediakan informasi-informasi untuk para *stakeholder*, tetap bekerjasama dengan tim investigasi, serta belajar dari krisis yang lalu. Dari 3 fase inilah baru dapat dibentuk *crisis communication* yang sesuai dan komprehensif.

2.3.4 *Crisis Response Strategies*

Salah satu aspek dari teori *situational crisis communication theory* adalah *crisis response strategies*. Menurut Coombs dan

Holladay (2009, h. 2) perbedaan *crisis response strategies* yang digunakan akan memberikan dampak yang berbeda pula pada hasil yang didapat seperti *secondary crisis communication* serta citra perusahaan. *Crisis response strategies* merupakan cara praktis yang digunakan oleh perusahaan untuk menanggulangi krisis yang terjadi dengan melakukan beberapa strategi kepada publiknya dengan tujuan melindungi citra dan reputasi perusahaan. Coombs dan Holladay (2002, h.16) mengatakan bahwa walaupun ada permintaan yang tinggi mengenai informasi saat krisis terjadi, respon yang dibuat oleh perusahaan haruslah bersikap lebih tidak *defensive* dan lebih dapat mengakomodasi, sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki perusahaan dikarenakan krisis. Schultz (2011, h. 5-7) serta teori *situational crisis communication* menyatakan dimensi dari *crisis response strategies* sendiri dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Apology*

Merupakan bentuk respon perusahaan dimana perusahaan secara tulus dan jujur mengaku bersalah atas situasi krisis yang terjadi serta mengambil tanggung jawab penuh atas kerugian dan dampak dari krisis.

2. *Sympathy*

Merupakan bentuk respon dimana perusahaan menunjukkan kasihan dan sedih kepada korban yang terkena akibat krisis.

3. Information

Strategi dimana perusahaan memberikan informasi-informasi seputar krisis yang terjadi kepada masyarakat.

Coombs dan Schmidt (2000, h. 173-174) menyatakan bahwa masyarakat cenderung lebih menyukai perusahaan yang memiliki *crisis response strategy* yang lebih mendahulukan kepentingan dan kebutuhan publik dibanding perusahaan yang mementingkan kebutuhannya sendiri, strategi ini dapat dilihat dari strategi *apology* dan *sympathy*.

Menurut Coombs (2007, h. 12) menyatakan bahwa *crisis response strategies* digunakan untuk memperbaiki reputasi, serta mengurangi dampak negatif dan untuk mencegah sikap negatif. Objektif dari *crisis response strategies* sendiri dibagi menjadi tiga yang berhubungan dengan menjaga reputasi, antara lain mengatribusi bentuk-bentuk dari krisis, merubah persepsi organisasi mengenai krisis, mengurangi efek negatif dari krisis khususnya pada citra dan reputasi perusahaan.

2.3.5 Crisis Communication

Menurut Coombs dan Holladay (2010, h. 47) komunikasi krisis dapat diartikan sebagai pengumpulan, pengolahan, serta penyebaran dari informasi-informasi yang dibutuhkan dalam situasi krisis. Komunikasi krisis merupakan bagian dari manajemen krisis yang menentukan apakah manajemen krisis akan berjalan efektif atau tidak. Coombs (2010, h. 25) menyebutkan 2 tipe dasar dari komunikasi krisis adalah:

1. *Crisis Knowledge Management*

Bagian ini melibatkan untuk dapat mengidentifikasi sumber, mengumpulkan informasi, menganalisis informasi, bertukar pikiran mengenai informasi, serta membuat keputusan. *Crisis knowledge* merupakan fase di belakang layar. Hal ini melibatkan tim krisis untuk membuat respon publik terhadap krisis.

2. *Stakeholder Reaction Management*

Fase ini mengkompromi upaya komunikasi baik dalam bentuk kata-kata ataupun tindakan untuk mempengaruhi *stakeholder* dalam memandang krisis, bagaimana situasi organisasi dalam krisis, serta bagaimana respon perusahaan dalam menanggapi krisis.

Untuk membagi fase serta proses dalam komunikasi krisis juga didasarkan pada 3 fase krisis yang telah disebutkan di atas yaitu:

1. *Pre-Crisis Phase*

Pada fase ini, komunikasi krisis berkonsentrasi untuk mengetahui serta mengurangi potensi krisis. Pencegahan adalah hal yang paling utama dalam fase ini. Pesan yang harus ditekankan pada fase ini adalah untuk menyuntikkan informasi kepada *stakeholder* mengenai krisis, memberikan informasi kepada *stakeholder* mengenai potensi krisis yang mungkin terjadi untuk mengurangi adanya reaksi negatif dan pemberitaan media yang negatif. Mengkomunikasikan dan mengevaluasi mengenai upaya *crisis management* dan tetap pada tahapan konsep. *Crisis sensing* merupakan hal yang penting untuk dilakukan agar perusahaan dapat mengidentifikasi krisis yang dapat muncul. Fase ini juga memerlukan pelatihan *spokesperson* juga melatih kemampuan untuk membuat keputusan dan melakukan *media relations*. Misalnya sebagai contoh untuk pelatihan *spokesperson*, Coombs (2010, h. 27) menyebutkan bahwa untuk menyatakan “*no comment*” adalah larangan besar karena akan membuat perusahaan

terkesan bersalah. Kewaspadaan adalah hal yang menjadi fondasi dari respon krisis yang efektif.

2. *Crisis Phase*

Fase ini adalah fase terberat dalam komunikasi krisis dikarenakan bagaimana dan apa yang dikomunikasikan oleh perusahaan akan sangat menentukan hasil yang akan didapat oleh perusahaan terutama dalam hal reputasi.

Coombs (2010, h. 28) membagi saran komunikasi krisis pada 2 hal yaitu secara taktik dan strategis. Pada bagian taktik, komunikasi krisis dituntut untuk dapat cepat, akurat, dan konsisten. Karena hal itu lah yang dapat meringankan efek buruk dari krisis dan kembali meningkatkan kredibilitas. Pada bagian strategis, komunikasi krisis, ia membagi menjadi tiga bagian yaitu *instructing information*, *adjusting information*, dan *reputation repair*. *Instructing information* berhubungan dengan bagaimana untuk mengatasi krisis secara fisik dan memiliki dampak secara fisik pula bagi *stakeholder*, *adjusting information* berhubungan dengan bagaimana mengatasi krisis secara psikologis pada *stakeholder*, dan *reputation repair* bagaimana mengkomunikasikan dan menyebarkan informasi untuk

memperbaiki reputasi perusahaan dan mengurangi dampak dari krisis terhadap perusahaan.

3. *Post-Crisis Phase*

Fase ini dilakukan saat krisis dapat dikatakan sudah selesai, fokus untuk mengurus krisis sudah tidak lagi dilakukan tetapi fokus untuk mengurus efek yang ditimbulkan dari krisis tetap berjalan. Fase ini bertolak ukur pada reaksi yang diberikan oleh *stakeholder* yang ada atas strategi yang dilakukan perusahaan.

Salah satu bentuknya adalah dengan melanjutkan praktik bisnis selayaknya normal dan terus memberi tahu perkembangan informasi yang terjadi terutama informasi-informasi yang telah dijanjikan untuk diberi tahu kepada publik.

Menurut Coombs (2010, h. 45) memberikan contoh komunikasi krisis pada fase pasca krisis adalah dengan menyediakan dukungan secara psikologis kepada pihak-pihak yang membutuhkan seperti korban atau karyawan karena hal ini merupakan salah satu cara untuk menyampaikan informasi dari perusahaan serta memperbaiki citra.

2.3.6 Citra

2.3.6.1 Definisi Citra

Menurut Nguyen dan Leblanc dalam Wang (2010, h.

4) citra memiliki definisi sebagai apapun yang berhubungan dengan perusahaan seperti nama bisnis, arsitektur, produk, dan interaksi dengan klien.

Menurut Kim dan Hyun (2011, h. 4) citra perusahaan merupakan sesuatu yang terlebih dahulu ada sebelum *brand equity* dan juga konsekuensi dari upaya *marketing mix*. Disini citra perusahaan memiliki peranan penting dalam mempertahankan bisnis suatu perusahaan.

2.3.6.2 Jenis-jenis citra

Menurut Jeffkins dalam Soemirat dan Ardianto (2007, h. 117), di dunia *public relations* sendiri ada beberapa jenis citra yang dapat disangkutpautkan dengan perusahaan, antara lain:

1. *Mirror Image*

Merupakan definisi citra dimana perusahaan tersebut merasa bahwa citra yang dimiliki baik dan positif, perusahaan tidak memperdulikan pendapat dari orang luar.

2. *Current Image*

Citra yang didapatkan perusahaan dalam rentang waktu saat ini yang didapat dari persepsi orang lain yang positif baik terhadap perusahaan ataupun produk.

3. *Wish Image*

Merupakan bentuk citra yang menjadi impian atau tujuan dari manajemen terhadap perusahaan atau produk dari perusahaan. Manajemen ingin publik selalu memiliki pandangan yang positif atau pandangan kualitas yang baik terhadap perusahaan ataupun barang/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

4. *Corporate Image*

Citra yang menjadi tujuan dari sebuah perusahaan untuk dikenal oleh publiknya sebagai suatu perusahaan yang memiliki nilai baik dan positif yang dapat didukung dari beberapa faktor misalnya kualitas produk yang baik, praktik bisnis yang baik, *corporate social responsibility*, kualitas pelayanan dari pegawai, serta sampai kepada keberhasilan *marketing*.

5. *Multiple Image*

Citra pelengkap dari *corporate image*.

6. *Performance Image*

Merupakan citra yang ingin ditampilkan oleh para professional yang tergabung dalam perusahaan kepada publik mengenai performa dan kualitas mereka.

2.3.6.3 **Manfaat citra perusahaan**

Citra perusahaan yang baik dan positif di kalangan publiknya jelas akan memberikan dampak positif pula bagi perusahaan, tidak hanya sekedar dukungan atau keuntungan saat kondisi normal tetapi juga dalam situasi krisis. Siswanto Sutojo (2004, h. 37) menjelaskan manfaat dari citra positif yang dimiliki perusahaan, antara lain:

1. Daya Saing

Di tengah praktik bisnisnya, tentu persaingan adalah hal yang wajar terjadi. Dengan memiliki citra yang positif jelas akan membantu meningkatkan daya saing perusahaan dengan kompetitornya

2. Perisai saat Krisis

Seperti yang dijelaskan di atas bahwa krisis dapat menghampiri perusahaan kapan saja,

dan jika perusahaan memiliki citra yang baik di mata publik maka akan timbul rasa pengertian serta kompensasi dari publik saat perusahaan mengalami krisis. Publik akan menaruh kepercayaan terhadap perusahaan.

3. Aset perusahaan sebagai daya tarik

Citra merupakan salah satu asset perusahaan yang harus dijaga karena akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

4. Efektivitas strategi *marketing*

Marketing akan lebih mudah dalam melakukan strategi promosinya karena *mindset* publik sudah positif terhadap perusahaan.

5. Menghemat biaya operasional

2.3.6.4 Dimensi Citra

Adapun dimensi citra menurut (Keller, 2003) yang sesuai dengan judul dan ruang lingkup penelitian ini adalah:

1. Atribut Produk

Bagian-bagian produk dari perusahaan yang diuntukkan kepada masyarakat

2. *Organization and Relationship*

Bagian dari perusahaan serta hubungan yang dibentuk

3. *Value*

Nilai yang dibangun perusahaan

4. Kredibilitas Perusahaan

Perusahaan memiliki kredibilitas yang telah dibangun dan persepsi yang dimiliki masyarakat

2.4 Hipotesis

Hipotesis yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

Ho: *Crisis Response Strategy* Blue Bird tidak efektif dalam memperbaiki citra perusahaan

Ha: *Crisis Response Strategy* Blue Bird efektif dalam memperbaiki citra perusahaan.

U
M
M
N

2.5 Kerangka Pemikiran

Sumber: (Coombs, 2009), (Schultz, 2011)



Sumber: (Keller, 2003)

Tabel 2.2 Sumber: diolah oleh peneliti

Dalam penelitian ini ada 1 hubungan yang diteliti yaitu apakah strategi respon krisis yang digunakan oleh Blue Bird memiliki efektivitas untuk memperbaiki citra perusahaan setelah terjadinya krisis demo pada 22 Maret lalu. Menurut Coombs dan Holladay (2010, h. 58) strategi respon krisis yang efektif akan mengurangi dampak negatif dari krisis itu sendiri pada perusahaan sebaliknya strategi respon krisis yang tidak efektif akan semakin memperparah dampak krisis kepada perusahaan terutama dalam

hal kepercayaan publik yang bersinggungan dengan citra dan reputasi perusahaan.

