



Hak cipta dan penggunaan kembali:

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

Copyright and reuse:

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

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Studi Terdahulu

Studi terdahulu merupakan laporan dari penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh Peneliti lain dengan topik yang serupa dengan penelitian yang akan dilakukan. Studi terdahulu digunakan oleh Peneliti sebagai referensi untuk membedakan fokus penelitiannya dan tidak terjadi *plagiarism*.

Studi terdahulu pertama berjudul *Strategi Manajemen Krisis Humasda PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Manajemen Krisis di PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta dalam Kecelakaan KRL Pakuan Ekspres 221 dengan KRL Ekonomi 549 di Bogor Agustus 2009*, ditulis oleh Imas Ayu Prafitri, dari Universitas Sebelas Maret, Surakarta, pada Juli 2010. Studi ini dijadikan studi terdahulu karena memiliki kesamaan topik dengan Peneliti, yaitu membahas manajemen krisis yang dilakukan sebuah perusahaan dan terdapat korban jiwa yang ditimbulkan dari krisis tersebut.

Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui strategi komunikasi yang dilakukan oleh Humasda PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta dalam menangani krisis. Penelitian ini menggunakan konsep penanganan krisis oleh Jim Macnamara dalam buku *Public Relations Handbook for Managers and Executives*, yaitu *development, preparation, monitoring, networking, focusing, dan implement a plan*.

Metode yang digunakan dalam studi adalah kualitatif deskriptif, dengan mengumpulkan data primer melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi lapangan; serta data sekunder melalui dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kasus tersebut.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta menjalankan strategi komunikasi krisis dengan melakukan pencarian fakta terlebih dahulu. Setelah menganalisis fakta-fakta yang terkumpul dari krisis tersebut, pihak manajemen mempersiapkan tim untuk memberikan tanggapan pada media dan *call center* yang memuat segala informasi terkait krisis. Selain itu, perusahaan melakukan pemantauan media atas pemberitaan bernada cenderung negatif agar dapat dengan tepat ditanggulangi. Dalam menangani sebuah krisis, penting bagi perusahaan memiliki mitra pendukung untuk mengamankan reputasi perusahaan di tengah pemberitaan negatif media. Agar permasalahan yang ditangani tidak meluas, perusahaan perlu berfokus pada inti masalah serta mengimplementasikan strategi yang efektif dan proaktif sehingga situasi krisis dapat segera teratasi.

Kontribusi studi terdahulu terhadap penelitian yang akan dilakukan oleh Peneliti adalah bahwa dalam kondisi krisis, perusahaan perlu dengan sigap mengumpulkan fakta lapangan yang kemudian akan mendukung pernyataan yang akan dikeluarkan oleh perusahaan kepada publik melalui media. Selain itu, pengumpulan fakta juga menjadi dasar pertimbangan tindakan yang akan dilakukan perusahaan dalam menghadapi krisis.

Studi terdahulu kedua berjudul *Penerapan Strategi Komunikasi Krisis Terhadap Krisis Akibat Pemberitaan Media Tentang Kasus Korupsi Pengadaan Pupuk (Studi Kasus Hubungan Media Humas PT Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) Surabaya)*, ditulis oleh Dwi Indah Lestari, tahun 2013, diakses melalui www.academia.edu. Studi ini dijadikan studi terdahulu karena memiliki kesamaan lingkup topik dengan Penelitian yaitu adanya penerapan strategi dalam menghadapi situasi krisis perusahaan.

Tujuan dari penelitian tersebut adalah mendeskripsikan strategi yang digunakan Humas PTPN XII dalam menghadapi krisis dan respon media ketika strategi tersebut diterapkan. Kemudian, mendeskripsikan pemberitaan media setelah strategi diterapkan. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stakeholders theory* dan *image restoration theory*.

Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah kualitatif deskriptif, dengan mengumpulkan data primer (*in-depth interview*) dan data sekunder (dari beberapa artikel Jawa Pos dan Radar Surabaya).

Hasil penelitian studi terdahulu ini menunjukkan ketika PTPN XII menerapkan strategi komunikasi krisis dengan meng-*update* fakta-fakta dari perusahaan, awalnya media tidak kooperatif karena adanya perbedaan tujuan dari media dan perusahaan. Namun, setelah dijalankan dan terus diperbaiki kekurangannya, akhirnya penerapan strategi ini berdampak positif yaitu nada pemberitaan di media menjadi netral bahkan positif.

Kontribusi studi terdahulu ini terhadap penelitian yang akan dilakukan adalah *media relations* berperan penting ketika perusahaan terkena krisis,

untuk itu hubungan dengan media perlu dibina sejak sebelum terjadinya krisis. Hal ini dapat meminimalisir media yang menyerang perusahaan dengan isu negatif yang belum dipastikan kebenarannya.

Tabel 2.1. Studi Terdahulu

	Imas Ayu Prafitri (Universitas Sebelas Maret – 2010)	Dwi Indah Lestari (Universitas Brawijaya – 2013)	Gracia Kennardy (Universitas Multimedia Nusantara – 2015)
Judul	Strategi Manajemen Krisis Humasda PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Manajemen Krisis di PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta dalam Kecelakaan KRL Pakuan Ekspres 221 dengan KRL Ekonomi 549 di Bogor Agustus 2009	Penerapan Strategi Komunikasi Krisis Terhadap Krisis Akibat Pemberitaan Media Tentang Kasus Korupsi Pengadaan Pupuk (Studi Kasus Hubungan Media Humas PT Perkebunan Nusantara XII (PERSERO) Surabaya)	Komunikasi Krisis PT Kalbe Farma Dalam Menangani Kasus Kesalahan Pelabelan Obat Buvanest Spinal
Teori/Konsep	Crisis Management	Stakeholders theory dan image restoration theory	Situational Crisis Communication Theory

Metode	Kualitatif – Studi Kasus	Kualitatif – Studi Kasus	Kualitatif – Studi Kasus
Hasil	Tahapan penanganan krisis dapat dilakukan dengan <i>development, preparation, monitoring, networking, focusing, dan implement a plan</i>	<i>Media relations</i> berperan penting ketika perusahaan terkena krisis	Tiga elemen dalam menangani krisis : <i>instructing information, adjusting information, dan reputation threat</i>

Perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah fokus teori yang digunakan. Hal inilah yang dapat dijadikan studi untuk memperkaya sudut pandang dalam krisis komunikasi public relations.

2.2. Teori Situational Crisis Communication

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) merupakan teori yang dikemukakan oleh W. Timothy Coombs. Krisis merupakan sebuah persepsi yang muncul dari hal tak terduga dan menjatuhkan ekspektasi pemangku kepentingan (*stakeholders*) serta dapat berdampak negatif bagi suatu organisasi (Coombs, 2012, h. 2). Oleh sebab itu, Barton (2001 dikutip dalam Coombs, 2012, h. 3), menyatakan bahwa krisis dapat membahayakan reputasi organisasi.

Menurut Paul A. Argenti (2013, h. 249), krisis didefinisikan sebagai bencana besar yang terjadi akibat alam maupun kesalahan manusia, intervensi, atau niatan jahat seseorang terhadap suatu organisasi. Krisis dapat mengakibatkan kehancuran yang nyata (*tangible devastation*) seperti korban jiwa atau kerusakan aset perusahaan dan kehancuran kasat mata (*intangible devastation*) seperti menurunnya reputasi dan kredibilitas organisasi terkait. Hasil akhir dari sebuah krisis tergantung pada penanganan yang dilakukan perusahaan dalam menyikapi krisis tersebut.

Model SCCT memiliki tiga elemen dasar yakni situasi krisis, strategi penanganan krisis, dan sistem komunikasi yang menyelaraskan situasi krisis dan strategi penanganan yang tepat (Coombs, 2006, h. 243). Artinya, seorang praktisi public relations (PR) dalam sebuah organisasi harus terlebih dulu mengetahui situasi krisis yang dihadapi oleh organisasinya untuk kemudian menentukan sikap dalam menyelesaikan krisis yang terjadi. Keseriusan organisasi dalam upaya menyelesaikan krisis dapat menghasilkan persepsi positif dari *stakeholders*.

Strategi penanganan krisis dapat dikategorikan dalam tiga bagian besar, yaitu : 1) *Instructing information* atau informasi yang bersifat menginstruksi. Informasi yang dianggap perlu disampaikan perusahaan kepada publik adalah langkah-langkah yang harus dilakukan mereka pada saat terjadinya krisis yang bertujuan untuk melindungi diri mereka secara fisik dari dampak krisis tersebut (Coombs, 2012, h. 146). 2) *Adjusting information* atau penyesuaian informasi. Dalam situasi krisis, perusahaan

perlu tetap berkomunikasi secara berkala dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait krisis apa yang sedang terjadi dan tindakan yang telah diupayakan oleh perusahaan dalam menanganinya (Coombs, 2012, h. 151). 3) *Reputation threat* atau reputasi ancaman. Untuk memahami strategi penanganan krisis secara komprehensif, perusahaan perlu terlebih dulu memetakan hal-hal yang dapat mengancam reputasi perusahaan dalam situasi krisis. Ketiga hal ini berkaitan dengan tindakan yang dilakukan perusahaan guna mempertahankan reputasinya ditengah masa krisis (Coombs, 2007, h. 165).

Teori utama yang menjadi dasar dari manajemen reputasi adalah *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) oleh W. Timothy Coombs. Teori ini bertujuan meningkatkan pemahaman persepsi publik terhadap situasi krisis yang terjadi. SCCT sendiri memiliki landasan teori yaitu teori atribusi. Coombs (1995, h. 448) menyatakan bahwa teori atribusi berguna untuk menjelaskan secara komprehensif hubungan antara strategi penanganan krisis dan situasi krisis yang terjadi. Teori atribusi membahas tentang upaya yang dilakukan individu untuk memahami alasan dibalik suatu peristiwa.

Terdapat berbagai jenis krisis yang dapat dialami oleh sebuah organisasi. Tipe krisis yang dialami menentukan strategi yang tepat untuk menangani dan menyelesaikan krisis tersebut. Menurut Coombs (2007, h. 166), terdapat tiga kelompok tipe krisis yang dijelaskan dalam bagan berikut.

TABEL 2.2. TIPE KRISIS COOMBS 2007

Crisis cluster	Crisis type	Explanation
<i>Victim cluster</i>	Natural disaster	Acts of nature damage an organization such as an earthquake
	Rumor	False and damaging information about an organization is being circulated
	Workplace violence	Current or former employee attacks current employees onsite
	Product tampering	External agent causes damage to an organization
<i>Accident cluster</i>	Challenges	Stakeholders claim an organization is operating in an inappropriate manner
	Technical-error accident	A technology or equipment failure causes an industrial accident
	Technical-error product harm	A technology or equipment failure causes a product to be recalled
<i>Preventable cluster</i>	Human-error accident	Human error causes an industrial accident
	Human-error product harm	Human error causes a product to be recalled
	Organizational misdeed with no injuries	Stakeholders are deceived without injury
	Organizational misdeed management misconduct	Laws or regulations are violated by management
	Organizational misdeed with injuries	Stakeholders are placed at risk by management and injuries occur

Berdasarkan klasifikasi tipe krisis, organisasi dapat memetakan secara spesifik cakupan tanggung jawab yang dimiliki terhadap krisis yang terjadi. Pada kelompok *victim cluster*, organisasi diposisikan sebagai korban dalam peristiwa krisis sehingga ancaman reputasi yang dialami oleh organisasi tersebut cenderung ringan. Hal ini menyebabkan tanggung jawab yang dimiliki organisasi cenderung rendah.

Pada kelompok *accident cluster*, peristiwa krisis terjadi akibat adanya tindakan perusahaan yang tidak disengaja menyebabkan krisis tersebut. Organisasi yang mengalami krisis pada kelompok ini memiliki ancaman reputasi serta tanggung jawab tingkat sedang terhadap krisis yang terjadi. Sedangkan kelompok *preventable cluster*, organisasi dianggap lalai saat beroperasi sehingga menyebabkan situasi yang beresiko bagi *stakeholder*. Untuk itu, kelompok ini dapat mengakibatkan beberapa ancaman bagi

reputasi organisasi dan menuntut adanya tanggung jawab yang tinggi dari organisasi tersebut (Coombs, 2007, h. 168).

Selain mengetahui tipe krisis yang terjadi, penting bagi seorang praktisi public relations untuk mengukur perkembangan krisis yang telah terjadi. Hal ini dapat membantu perusahaan memahami situasi krisis yang tengah dihadapi agar dapat segera diatasi dengan tepat. Menurut Steven Fink (1986, h. 20-28), terdapat empat tahapan krisis, yaitu :

2.2.1. Prodromal Crisis Stage

Dalam menjalankan sebuah bisnis, perusahaan memiliki berbagai potensi krisis dari setiap peristiwa yang terjadi selama perusahaan tersebut beroperasi. Potensi tersebut dapat terlihat jelas, samar-samar, atau bahkan tidak terlihat sama sekali. Misalnya, sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri *consumer goods* diisukan memiliki pabrik yang tidak higienis. Bila perusahaan tersebut tidak peka terhadap isu yang berkembang tersebut, hal ini dapat menjadi krisis karena mengancam reputasi perusahaan tersebut.

2.2.2. Acute Crisis Stage

Suatu peristiwa dapat dikatakan telah berada pada tahap krisis akut apabila peristiwa tersebut mendapatkan pemberitaan negatif di media massa. Tahap ini perlu diwaspadai oleh perusahaan karena memiliki kecepatan penyebaran informasi dan

waktu respon perusahaan yang relatif singkat. Tindakan berupa tanggapan yang dilakukan oleh perusahaan akan menjadi sorotan media, sehingga perusahaan perlu memfokuskan penanggulangan masalah sebagai upaya agar masalah tersebut tidak meluas.

Misalnya, perusahaan di Indonesia yang memproduksi makanan ringan dikabarkan mengandung lemak babi. Hal ini berpotensi mengancam reputasi dan kredibilitas perusahaan tersebut dilihat dari faktor latar belakang masyarakat Indonesia yang memiliki penduduk beragama Islam sebanyak 85% (“Persentase Umat Muslim di Indonesia Jadi 85%”, para. 3).

Pemberitaan tersebut perlu segera ditindaklanjuti oleh perusahaan serta diklarifikasi kebenarannya. Bila tahap ini tidak ditangani secara tepat, krisis akan dengan cepat memuncak pada *chronic crisis stage*.

2.2.3. Chronic Crisis Stage

Krisis yang dihadapi oleh perusahaan pada tahap ini menjadi *turning point*, di mana tindakan apapun yang dilakukan oleh perusahaan sebagai tanggapan atas krisis yang terjadi dapat berdampak pada reputasi perusahaan baik positif atau negatif. Misalnya, perusahaan yang diisukan mengandung lemak babi pada makanan ringan produksinya bersikap kooperatif dengan lembaga terkait untuk melakukan investigasi terhadap isu tersebut dan

ternyata hasil yang ditunjukkan negatif (tidak mengandung lemak babi). Sikap kooperatif tersebut dapat menjadi sikap yang positif di hadapan media karena menunjukkan keseriusan perusahaan dalam menanggapi krisis yang menyangkut konsumen.

2.2.4. Crisis Resolution Stage

Pada tahap ini, krisis dianggap sudah selesai. Namun perlu tetap dipantau dan dievaluasi agar tidak terjadi lagi, serta dijadikan dasar perencanaan manajemen krisis pada program di masa mendatang.

Berdasarkan jenis krisis yang terjadi serta tahapan krisis tersebut, praktisi Public Relations dapat menentukan strategi untuk menanggulangi krisis secara tepat dan efektif. *Crisis response strategies* (CRS) atau strategi penanganan krisis yang dikemukakan Coombs (2007a, h. 170-171) memiliki *guidelines* atau panduan sebagai berikut :

2.2.5. Denial response strategies

Strategi ini digunakan untuk menghilangkan keterhubungan antara organisasi dan krisis yang terjadi. Dengan demikian, apabila organisasi dipersepsikan tidak memiliki keterkaitan dengan krisis tersebut, maka tidak ada kerugian yang ditanggung oleh organisasi.

Dalam strategi penolakan terdapat tiga cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu melakukan tuntutan kepada

penuduh (*attack the accuser*), menolak secara tegas adanya keterkaitan perusahaan terhadap peristiwa yang menimbulkan krisis (*denying*), atau melemparkan tuduhan tersebut kepada pihak lain (*scapegoating*). Ketiga strategi tersebut tentunya dapat dilakukan berdasarkan fakta-fakta yang terkumpul dari krisis tersebut.

2.2.6. Diminish response strategies

Strategi ini ditujukan untuk mengurangi beban tanggung jawab yang dimiliki organisasi terhadap terjadinya peristiwa krisis. Hal ini dapat diterapkan pada peristiwa krisis yang terjadi akibat kecelakaan sehingga organisasi dapat mengemas pesan bahwa peristiwa tersebut terjadi di luar kendali perusahaan. Strategi yang digunakan dapat berupa permintaan maaf (*excuse*) atau membenaran tindakan perusahaan berdasarkan peraturan yang berlaku (*justification*).

2.2.7. Rebuilding response strategies

Dalam strategi ini, organisasi mengakui keterkaitannya dengan krisis yang terjadi dan menanggung kerugian yang diderita sebagai dampak dari krisis tersebut. Bentuk tanggung jawab yang dilakukan oleh organisasi dapat berupa pemberian kompensasi (*compensation*) dan permintaan maaf (*apology*) yang ditujukan kepada pihak yang terdampak oleh krisis tersebut.

Sikap berempati yang ditunjukkan oleh perusahaan kepada pihak terdampak dapat mengubah emosi publik dari negatif menjadi netral bahkan positif terhadap perusahaan. Hal ini juga dapat membangun kembali kepercayaan publik terhadap perusahaan dalam menangani krisis yang terjadi.

2.2.8. Bolstering response strategy

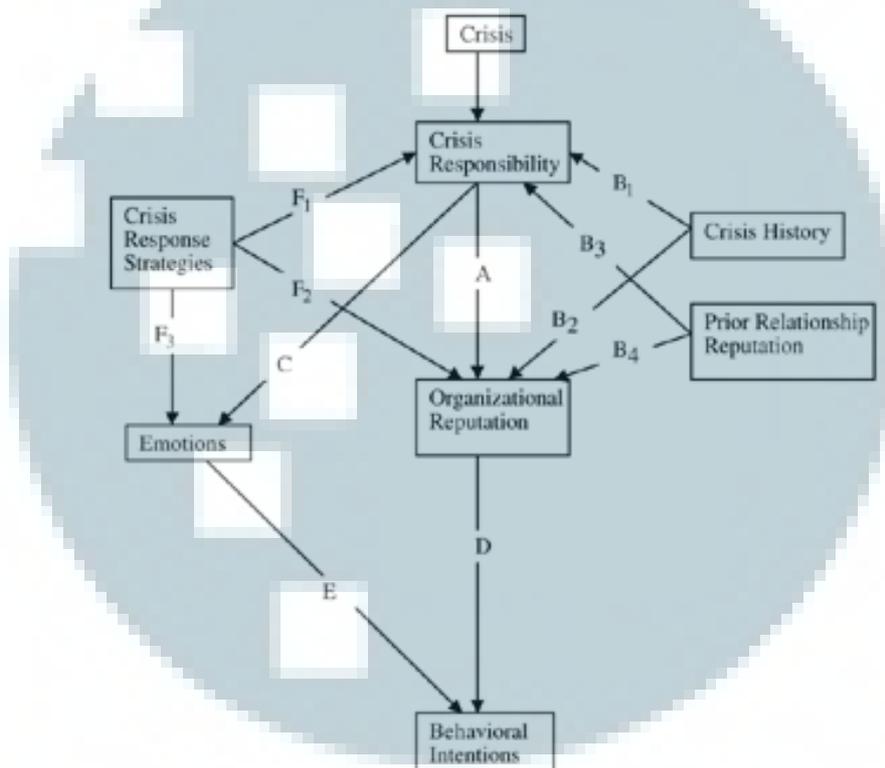
Strategi ini merupakan strategi tambahan bagi ketiga strategi lainnya. Sebagai pelengkap, strategi *bolstering* berfokus pada terciptanya hubungan yang positif antara perusahaan dan *stakeholder* pasca krisis. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengingatkan kembali kinerja positif yang telah dihasilkan oleh perusahaan (*reminder*), menyanjung *stakeholder* (*ingratiation*), atau memberikan penjelasan pada *stakeholder* bahwa perusahaan merupakan korban dalam krisis tersebut. Dengan demikian, rasa simpati dan persepsi positif akan tertuju pada organisasi.

TABEL 2.3. STRATEGI PENANGANAN KRISIS COOMBS 2007a

Strategy		Sub-type/tactic
<i>Primary CRS</i>	Deny CRS	Attack the accuser Denial Scapegoat
	Diminish CRS	Excuse Justification
	Rebuild CRS	Compensation Apology
<i>Secondary CRS</i>	Bolstering CRS	Reminder Ingratiation Victimage

Untuk memudahkan analisis kasus, Coombs (2007a, h. 166) merumuskan panduan analisis menjadi sebagai berikut.

GAMBAR 2.1. SCCT MODEL



(Sumber : Coombs, 2007a, h. 166)

2.3. Corporate Communication

Untuk memahami lingkup kerja praktisi Public Relations (PR) dalam suatu perusahaan, perlu terlebih dahulu dipahami bahwa fungsi PR telah memasuki tahapan yang lebih kompleks, di mana PR saat ini berada dalam posisi strategis pada organisasi. *Public relations* (PR) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk membangun dan mengelola hubungan yang

saling menguntungkan antara suatu organisasi dan publiknya (Nova, 2011, h. 44). Definisi ini serupa dengan definisi *corporate communication*. *Corporate communication* merupakan bentuk berkelanjutan dari fungsi *public relations* yang kemudian mengikuti perkembangan jaman (Argenti, 2013, h. 48).

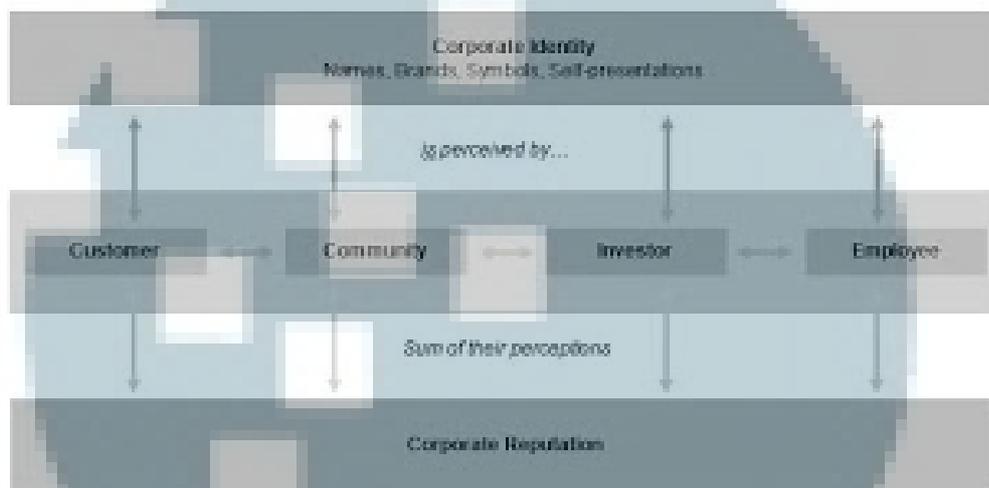
Corporate communication mencakup berbagai bidang yang dijalankan oleh Public Relations dalam organisasi, yaitu komunikasi organisasi, komunikasi manajemen, dan komunikasi pemasaran. Menurut Van Riel (2007, h. 27), *corporate communication* adalah fungsi komunikasi yang terintegrasi antara *corporate strategy*, *image*, dan *identity*.

Image adalah pandangan publik terhadap suatu organisasi. *Image* dari masing-masing organisasi tentu berbeda-beda, tergantung publik mana yang melihat (Argenti, 2013, h. 58). Menurut Ardianto (2011, h. 62), citra atau *image* adalah gambaran diri publik yang dengan sengaja diciptakan oleh organisasi dan cenderung bersifat positif. Sedangkan, identitas merupakan atribut yang ada pada organisasi tersebut, seperti visi, nilai organisasi, budaya organisasi, produk, dan pelayanannya (Argenti, 2013, h. 59).

Dengan kata lain, identitas merupakan atribut organisasi yang dikomunikasikan kepada publiknya baik secara verbal maupun non-verbal, dan kemudian menjadi ciri khas dari organisasi tersebut. Kemudian, persepsi yang tertanam dalam pikiran publik sebagai hasil dari komunikasi identitas, disebut *image*. Berbeda dengan *image*, reputasi perusahaan tidak berbeda-beda dari setiap publiknya. Reputasi merupakan hasil dari *image* yang

dibentuk oleh organisasi yang tercermin dari strategi yang telah dijalankan (Argenti, 2013, h. 59).

GAMBAR 2.2. REPUTATION FRAMEWORK



(Sumber : *Corporate Communication 4th Edition*)

Dalam dunia korporasi, reputasi merupakan aset tak terlihat (*intangible asset*) yang harus dipertahankan secara positif. Hal ini dikarenakan reputasi merupakan keunggulan yang dapat dimiliki oleh sebuah organisasi untuk memenangkan kompetisi. Reputasi organisasi yang baik dapat menarik konsumen menjadi loyal dan mitra bisnis, hal ini berdampak pada pertumbuhan perusahaan dan peningkatan penjualan produk perusahaan (Argenti, 2013, h. 88).

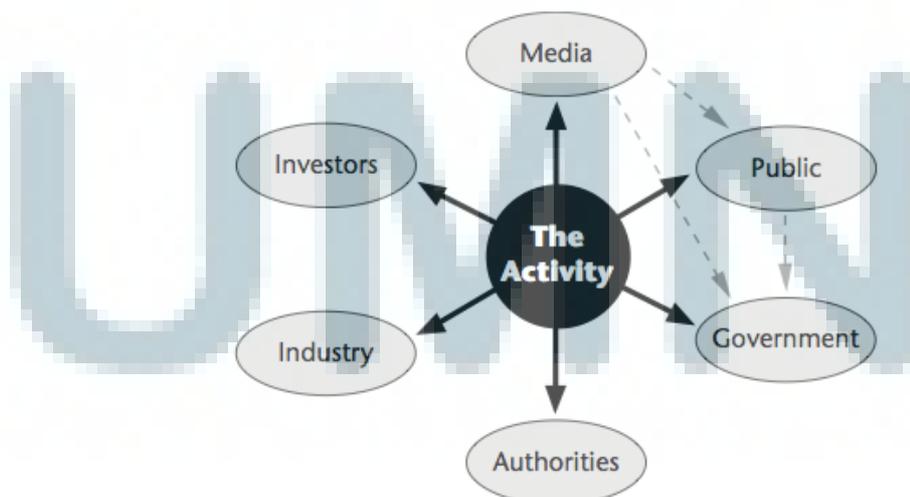
2.4. Stakeholder Relationship

Bagi sebuah organisasi, menjaga hubungan baik dengan *stakeholder* merupakan upaya yang harus dilakukan untuk dapat bertahan hidup. Menurut

Moloney (2006 dikutip dalam Chinyio, 2010, h. 1), *stakeholder* adalah individu atau grup yang terdampak oleh aktifitas organisasi baik bersifat positif maupun negatif. Dalam kondisi tertentu, *stakeholder* dapat bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai suatu target pencapaian, namun juga dapat menjadi ancaman bagi organisasi tersebut apabila tidak diperlakukan dengan tepat.

Bourne (2009, h. 69) mengelompokkan *stakeholder* menjadi media, publik, pemerintah, pihak otoritas, industri, dan investor. Dalam bagan berikut, Bourne menyampaikan bahwa kelompok media dapat mempengaruhi pemerintah dan publik secara langsung dalam pembentukan opini dan pengambilan keputusan. Aktifitas yang terjadi pada organisasi juga dapat memberikan dampak pada pemegang saham serta industri yang digeluti oleh organisasi tersebut.

GAMBAR 2.3. STAKEHOLDER TYPE



(Sumber : Bourne, 2009, h. 69)

2.5. Crisis Management

Setiap perusahaan memiliki potensi krisis yang mengancam reputasi perusahaan tersebut. *Crisis management* atau manajemen krisis merupakan tahap di mana suatu organisasi sedang mengalami krisis. Pada tahap ini, organisasi akan berfokus pada penyelesaian krisis dan pemulihan operasional organisasi tersebut (Crandall, dkk., 2014, h. 13). Menurut Pearson dan Mitroff (1993 dikutip dalam Crandall, 2014, h. 11), terdapat kerangka kerja krisis yang komprehensif, yaitu :

2.5.1. Signal detection

Krisis yang terjadi pada organisasi dapat berasal dari peristiwa-peristiwa kecil bersifat negatif bagi organisasi tersebut dan tidak mendapat penanganan yang tepat. Oleh karena itu, seorang praktisi Public Relations perlu memperhatikan dan menangani setiap peristiwa kecil pada perusahaan yang berpotensi menimbulkan krisis di kemudian hari. Pemantauan dapat dilakukan dengan beragam hal, seperti melakukan pemantauan media (*media monitoring*) baik konvensional maupun digital.

Pemantauan tersebut perlu dilakukan setiap saat (harian) agar apabila terdapat pemberitaan atau percakapan bernada negatif tentang organisasi misalnya keluhan konsumen yang disampaikan melalui media sosial, hal ini dapat segera ditangani. Kecepatan pelayanan

organisasi terhadap konsumen dapat menjadi potensi krisis apabila tidak ditangani dengan baik.

2.5.2. Preparation / prevention

Pada saat terjadinya krisis, organisasi umumnya melakukan persiapan untuk menghadapinya dengan membentuk *crisis management team* (CMT) dan *crisis management plan* (CMP). Dalam pembentukan tim krisis, perlu diperhatikan bahwa anggotanya diharapkan memiliki karakter dapat bekerja sama dalam tim, berpikir jernih di bawah tekanan, mampu membuat keputusan yang dianggap efektif dalam situasi yang penuh dengan ketidakpastian informasi, dapat menjadi pendengar yang baik, memiliki kemampuan berbicara dengan baik, dan berpemikiran kritis dalam situasi krisis (Crandall, dkk., 2014, h. 111).

CMT memiliki komposisi anggota yang ideal, yakni *Company Chief Executive Officer* (CEO), *Human Resource* (HR), Keuangan, Keamanan, *Public Relations* (PR), *Legal Counsel*, Operasional, dan Konsultan (bila diperlukan) (Crandall, dkk, h. 112-113). Sedangkan, menurut Barton (2001 dikutip dalam Crandall, 2014, h. 118), CMP memiliki komponen dasar sebagai berikut.

2.5.2.1. Halaman judul; umumnya berisi nama organisasi, kontak informasi, logo organisasi, tanggal distribusi, dan tertera label CMP.

- 2.5.2.2. Tabel konten; berisi informasi-informasi berupa *link* yang terhubung ke *website* organisasi maupun situs-situs lain yang berkaitan dengan dokumen CMP tersebut.
- 2.5.2.3. Data anggota tim krisis; berisi data lengkap seperti nama, departemen, kontak, alamat surat elektronik (surel), dan nomor telepon yang digunakan (rumah, kantor, dan ponsel).
- 2.5.2.4. Tanggung jawab setiap anggota CMT secara jelas dan terperinci, namun tanggung jawab ini dapat saja berubah mengikuti situasi terjadinya krisis.
- 2.5.2.5. Melakukan aktifasi tim krisis; aktifasi dilakukan oleh salah satu anggota CMT. Perlu diketahui pula bahwa anggota CMT sebaiknya diketahui oleh pihak internal organisasi dengan tujuan untuk memudahkan alur komunikasi informasi saat terjadinya krisis.
- 2.5.2.6. Pusat informasi; tempat berkumpulnya CMT pada saat krisis diupayakan untuk tidak terlalu jauh dari tempat krisis itu terjadi. Hal ini ditujukan untuk memudahkan arus informasi dan meminimalisir terjadinya kesalahan koordinasi.
- 2.5.2.7. Perencanaan penanganan krisis; perencanaan ini berbeda-beda berdasarkan jenis krisisnya. Bagian ini merupakan bagian terpanjang dalam CMP karena berisi penjelasan rinci tentang krisis yang mungkin terjadi dan penanganannya.

2.5.3. Containment / damage limitation

Hal lain yang diperlukan organisasi dalam menghadapi situasi krisis adalah kesiagaan seluruh anggota tim krisis (CMT), di mana organisasi dituntut untuk selalu mudah dihubungi. Upaya ini dilakukan guna mengurangi potensi persepsi negatif yang ditimbulkan oleh krisis terhadap para pemangku kepentingan.

Situasi krisis yang menimpa organisasi seringkali menimbulkan persepsi-persepsi negatif dan tidak jarang, apabila pemangku kepentingan mengalami kesulitan untuk memperoleh informasi terkait peristiwa sebenarnya yang terjadi, hal ini dapat menimbulkan spekulasi terhadap kejadian krisis yang menimpa organisasi tersebut. Oleh karena itu, selain dengan sigap memperoleh data peristiwa di lapangan, seorang praktisi Public Relations juga perlu memberikan informasi tersebut kepada para pemangku kepentingan secara proaktif.

2.5.4. Recovery

Dampak terjadinya krisis pada organisasi cenderung berbeda-beda. Setelah masa krisis berlalu, umumnya organisasi mulai memasuki tahap pemulihan di mana kegiatan operasional dapat kembali berjalan normal. Untuk pemulihan jangka panjang, sistem akan kembali seperti masa sebelum krisis, bahkan untuk beberapa organisasi mengalami peningkatan kinerja organisasi pasca krisis. Namun ada pula organisasi

yang justru tidak lagi beroperasi pasca krisis akibat tidak memperoleh penanganan krisis yang tepat.

Pada saat krisis terjadi, tindakan yang dilakukan organisasi dalam menanggapi dan menyelesaikan persoalan menjadi sorotan publik. Sikap-sikap positif yang ditunjukkan seperti adanya kemauan untuk segera menyelesaikan krisis serta rasa penyesalan yang diungkapkan atas terjadinya krisis tersebut dapat membangun rasa simpati dari publik terhadap organisasi. Sebaliknya, sikap tak acuh yang ditunjukkan oleh organisasi dapat menyebabkan kemarahan publik.

2.5.5. Learning

Setelah krisis dinyatakan mereda atau selesai, tanggung jawab praktisi Public Relations selanjutnya adalah menyusun laporan terkait peristiwa krisis yang telah terjadi sebagai dokumen pembelajaran untuk menyusun perencanaan penanganan krisis di masa mendatang. Hal ini memudahkan organisasi bila sewaktu-waktu kembali terjadi peristiwa yang berpotensi menyebabkan krisis serupa, organisasi tersebut sudah lebih siap dengan pengalaman penanganan krisis sebelumnya.

2.6. Media Relation

Dalam menghadapi situasi krisis, salah satu *stakeholder* yang cukup berpengaruh adalah media massa. Untuk itu, organisasi perlu menjalin komunikasi yang baik dengan media sebagai perantara komunikasi antara

organisasi dan publiknya. Menurut Jefkins (2003 dikutip dalam Darmastuti, 2012, h. 42), *media relation* adalah upaya yang dilakukan suatu organisasi untuk mendapatkan publikasi yang optimal dari pesan atau informasi organisasi dalam rangka meningkatkan pemahaman bagi publik dari organisasi tersebut. Menurut Yosol Iriantara (2005, h. 29-30), *media relation* didefinisikan sebagai bagian dari *external public relations* yang bertugas untuk membangun dan mengembangkan hubungan baik antara organisasi dan media massa sebagai sarana komunikasi penghubung antara organisasi dan publiknya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *media relation* merupakan salah satu fungsi *public relations* yang bertujuan untuk mengembangkan hubungan baik dengan media massa guna memperoleh publikasi informasi yang ditujukan kepada publik organisasi terkait.

Adapun fungsi *media relation* yang dikemukakan oleh Philip Lesley (1991 dikutip dalam Nova, 2011, h. 210), sebagai berikut :

- 2.6.1. Mendapatkan publisitas dari program-program yang dijalankan oleh organisasi dan dianggap baik untuk diketahui khalayak.
- 2.6.2. Mendapatkan pemberitaan media yang objektif dan berimbang serta menguntungkan organisasi.
- 2.6.3. Mendapatkan respon atau tanggapan positif dari media terkait program yang dijalankan organisasi.

Dalam menjalin hubungan dengan media massa, *public relations* kerap menggunakan berbagai acara media (Rini Darmastuti, 2012, h. 181) seperti :

- 1) Konferensi pers; biasanya dilakukan berdasarkan inisiatif dari organisasi untuk bertemu dengan media dan membahas suatu isu yang sedang hangat dibicarakan.
- 2) Kunjungan pers; organisasi mengundang media untuk berkunjung ke perusahaan. Acara ini biasa digunakan untuk peluncuran produk baru atau kegiatan promosi dari perusahaan tersebut.
- 3) *Media gathering*; acara ini tergolong santai dan dikemas secara menyenangkan. Tujuannya hanya semata-mata sebagai hiburan namun terencana dan mendekatkan media dengan pihak perusahaan.
- 4) *Road show*; acara ini biasa diselenggarakan untuk melakukan promosi produk perusahaan ke sejumlah destinasi. Umumnya acara ini tidak dilewatkan oleh media karena memiliki nilai berita.

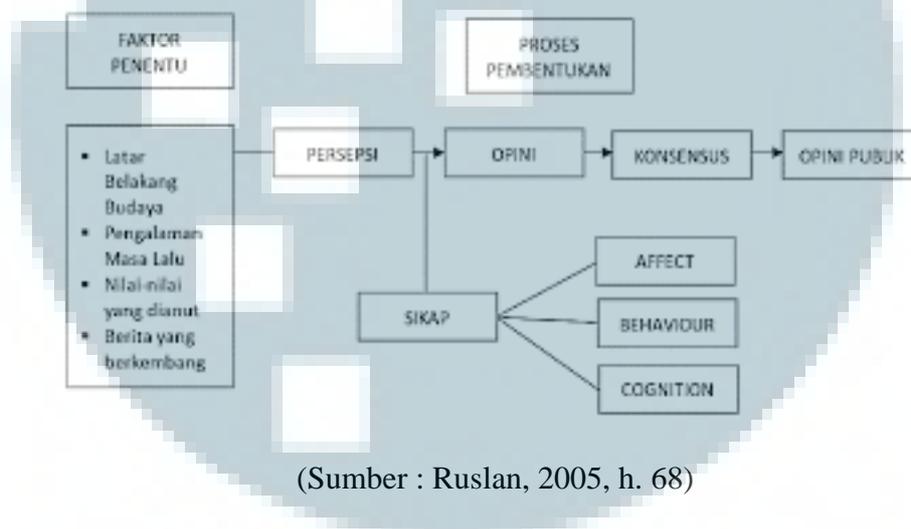
Menurut Barbara Averill (1997 dikutip dalam Iriantara, 2005, h. 28), *media relation* hanya merupakan sebagian dari *public relations*, namun dapat menjadi perangkat yang krusial bagi keberhasilan program organisasi bila pesan yang disampaikan dikelola dengan baik dan mengedepankan nilai berita.

2.7. Opini Publik

Pemberitaan tentang suatu organisasi di media massa baik bernada positif maupun negatif dapat menjadi perbincangan publik di mana bila perbincangan tersebut berlanjut dan bersifat *viral* maka akan terbentuk opini

publik. Menurut Leonard W. Doob (1948 dikutip dalam Ardianto, 2005, h. 103), opini publik merupakan sikap individu terhadap suatu isu yang beredar di lingkungan tempat mereka berada. Opini publik memiliki proses pembentukan yang berawal dari isu hingga menjadi opini bersama, berikut proses pembentukan opini publik.

GAMBAR 2.4. PROSES PEMBENTUKAN OPINI PUBLIK



Berdasarkan bagan di atas, terdapat tiga komponen utama dalam pembentukan opini, dikenal dengan sebutan *ABC's Attitude* (Ruslan, 2005). 1) *Affect*; komponen ini berkaitan dengan perasaan individu (senang, sedih, benci, dan lain-lain) terhadap suatu hal yang dialaminya dan menghasilkan penilaian 'baik' dan 'buruk'. 2) *Behaviour*; komponen ini berbentuk tindakan sebagai reaksi individu seperti memukul, mengambil, menolak sesuatu yang dihadapinya. 3) *Cognition*; komponen ini erat kaitannya dengan kemampuan

individu untuk menalar informasi yang diterimanya. Komponen ini berkaitan pula dengan pengetahuan yang dimiliki individu tersebut.

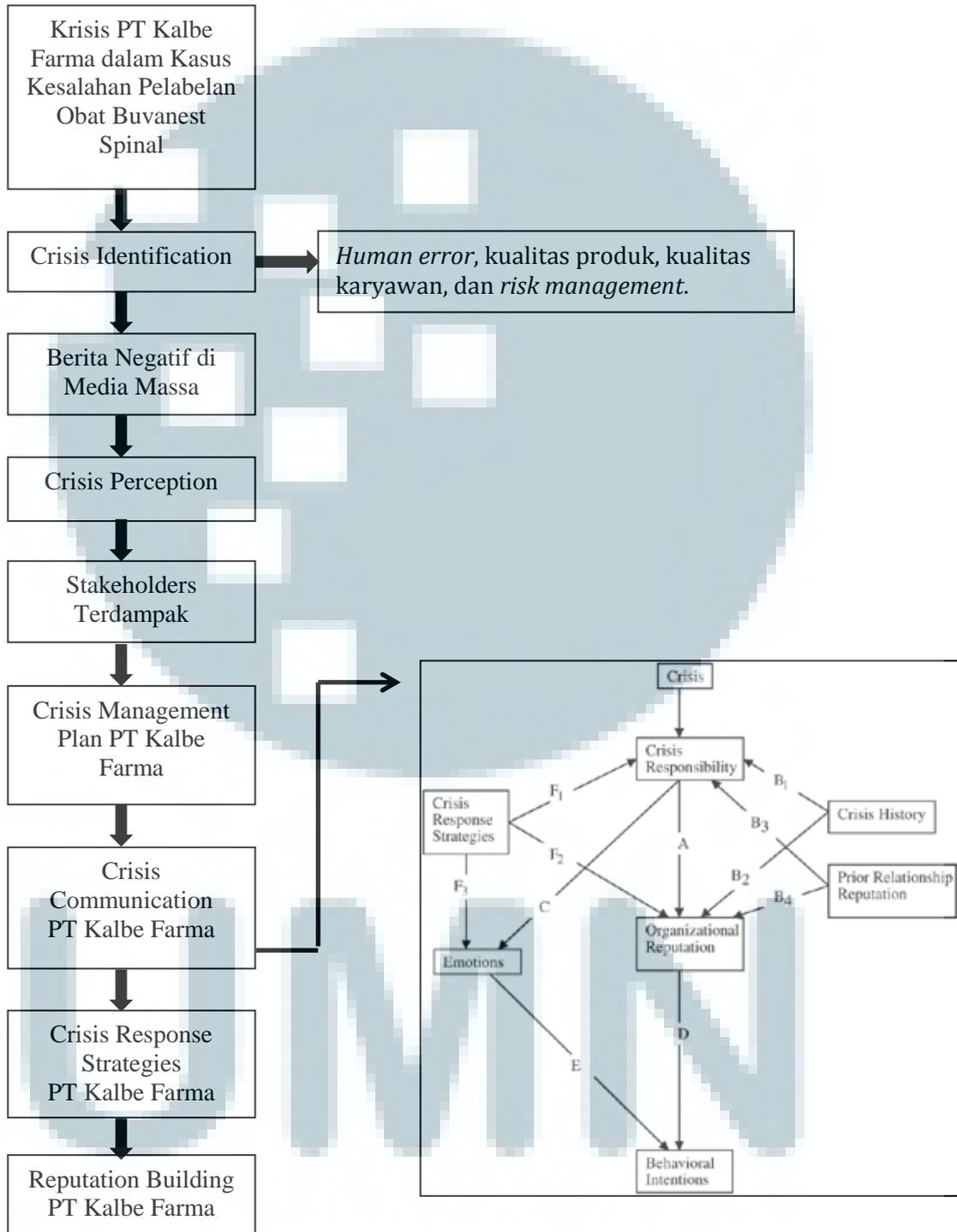
2.8. Agenda Setting

Menurut McComb (1968 dikutip dalam Griffin, 2003, h. 490), *agenda setting* merupakan sebuah teori yang berasumsi bahwa media memiliki kemampuan untuk mengolah suatu isu dan mengangkatnya untuk diberitakan kepada masyarakat. Penilaian media terhadap isu tersebut turut mempengaruhi penilaian masyarakat terhadap isu yang sama

Menurut Everett Rogers dan J.W. Dearing (1996, h. 5-7), *agenda setting* merupakan proses linear yang terdiri dari tiga komponen yaitu : 1) Agenda media; mengandung kepentingan dari media yang bersangkutan, di mana faktor-faktor yang mempengaruhi agenda media adalah kredibilitas, konten, penekanan berita, dan rutinitas media. 2) Agenda publik; merupakan penilaian publik terhadap pentingnya suatu isu. Faktor yang mempengaruhinya adalah keakraban, relevansi kepentingan individu terhadap pemberitaan media, kesukaan terhadap pemberitaan, dan pemahaman publik terkait isu. Hal ini menjadi dasar dalam pembentukan agenda kebijakan. 3) Agenda kebijakan; merupakan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh para pembuat kebijakan dengan mengedepankan kepentingan masyarakat. Kebijakan ini dapat berupa dukungan, kegiatan, atau tindakan nyata dari pemerintah terkait suatu hal.

2.9. Alur Pikir

GAMBAR 2.5. ALUR PIKIR



(Sumber : *Corporate Communication Sixth Edition, Ongoing Crisis Communication*)