



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

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

### **Copyright and reuse:**

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

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian mengenai strategi dalam menangani komunikasi krisis, peneliti terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti adalah melakukan tinjauan dengan penelitian sebelumnya yang sejenis atau terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Berikut adalah beberapa penelitian sejenis dan terkait yang peneliti jadikan acuan untuk melakukan penelitian ini:

Tabel 2.1

#### Perbandingan Penelitian Sejenis

Keterangan	Skripsi I	Skripsi II	Skripsi III
Judul	Strategi Komunikasi Isu Dan Krisis Dalam Menyikapi Pemberitaan Negatif Di Media <i>Online</i> (Studi Kualitatif <i>Media Relations</i> Terkait Kerusakan Taman Bungkul Surabaya Pada Kegiatan <i>Csr Wall's Ice Cream Days</i> Humas PT Unilever Indonesia)	Manajemen Krisis PT Lion Mentari Airlines Dalam Menangani Berita Negatif di Media Massa	Analisa Manajemen krisis PT Pelabuhan Indonesia Persero Cabang Pontianak dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal di Alur Pelayaran pelabuhan

Nama Peneliti	Nadia Nur Fadilla	Ocha Witnesteka Miela Putra	Fika Suci Windriati
Jenis Penelitian	Jurnal	Skripsi	Skripsi
Tahun Penelitian	2014	2012	2011
Permasalahan	Bagaimana strategi komunikasi isu dan krisis Humas PT Unilever Indonesia dalam menyikapi pemberitaan media <i>online</i> terkait kerusakan Taman Bungkul Surabaya pada kegiatan CSR <i>Wall's Ice Cream Days</i> berikut dengan penyediaan informasi kepada media massa?	Bagaimana strategi manajemen krisis yang dijalankan oleh pihak manajemen PT Lion Mentari Airlines dalam menagani pemberitaan negatif di media massa	Bagaimana pihak manajemen PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Pontianak mengelola krisis tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan?
Tujuan	Mendeskripsikan strategi komunikasi isu dan krisis Humas PT Unilever Indonesia dalam menyikapi pemberitaan media <i>online</i> terkait kerusakan Taman Bungkul Surabaya pada kegiatan CSR <i>Wall's Ice Cream Days</i> berikut dengan penyediaan informasi kepada media massa.	Untuk mengetahui bagaimana langkah langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT Lion Mentari Airlines dalam menangani pemberitaan negatif oleh media (tentang Lion Air sebagai maskapai yang sering mengalami delay dan tentang pilot yang sedang	Mengetahui strategi manajemen krisis PT Pelindo II (Persero) cabang Pontianak pada peristiwa tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan.

		menggunakan narkoba)	
Metodologi	Kualitatif, Deskriptif, Wawancara	Konstruktivis, Kualitatif, Deskriptif, Wawancara	Kualitatif, Deskriptif, Wawancara
Hasil Penelitian	PT Unilever Indonesia telah menerapkan beberapa strategi komunikasi isu dan krisis dalam kasus kerusakan Taman Bungkul Surabaya. Di antaranya adalah mengembalikan citra positif PT Unilever Indonesia dan Wall's dengan cara meredam pemberitaan yang terus-menerus bersifat negatif terhadap PT Unilever Indonesia, khususnya produk Wall's dan mengupayakan agar opini masyarakat tidak berlarut-larut dipengaruhi pemberitaan negatif dengan memberikan kemudahan informasi kepada media.	PR sudah mengambil langkah langkah penanganan krisis yang dilihat dapat membantu menetralsir pemberitaan negatif di media massa	Manajemen Pelindo dalam mengatasi krisis dengan menggunakan strategi adaptif dengan langkah-langkah penanganan krisis yang cukup luas yaitu modifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra dengan selalu menjaga jaringan komunikasi.

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

## 2.2 Teori dan Konsep

### 2.2.1 Public Relations

*Public Relations* atau yang biasa dikenal sebagai Hubungan Masyarakat, sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tugas utama dari seorang *Public Relations* adalah membangun relasi dengan para pemangku kepentingan, memelihara saling pengertian, serta dapat memecahkan suatu masalah ketika masalah tersebut sedang dialami oleh suatu organisasi atau perusahaan. Definisi *Public Relations* menurut Doug Newsom dan Alan Scott (2009,h.22) “*Public Relations* adalah sebuah tanggung jawab dan sikap tanggap dalam kebijakan dan informasi demi kepentingan utama lembaga bersangkutan dan masyarakatnya.” Jadi, *Public Relations* harus selalu berusaha untuk bertanggung jawab atas segala tindakan komunikasi perusahaannya dan juga memiliki sikap yang tanggap terhadap situasi yang terjadi pada perusahaan, serta memberi dan menerima informasi, baik dari eksternal maupun internal. Hal ini bertujuan untuk tidak adanya ketidakpastian dalam menerima dan memberi informasi di dalam organisasi atau perusahaan.

Dalam melakukan tindakan komunikasi di sebuah perusahaan atau organisasi, agar dapat dikomunikasikan kepada khalayak. Maka dibutuhkan beberapa cara yang tepat agar apa yang dikomunikasikan oleh perusahaan atau organisasi dapat sampai pada khalayak eksternal maupun internal. Dengan menggunakan beberapa cara yang dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi. Tentunya dibutuhkan terlebih dahulu teori-

teori yang sudah dirumuskan dalam buku oleh beberapa pakar komunikasi. Teori ini disebut sebagai Komunikasi Korporat, di mana perusahaan harus mengetahui bagaimana strategi-strategi yang spesifik dalam Komunikasi Korporat yang baik dan benar.

Frank Jefkins (2004, h.10) mendefinisikan *Public Relations* adalah “Bentuk dari semua komunikasi di dalam organisasi atau perusahaan itu suatu hal yang terencana. Baik internal maupun eksternal, antara organisasi dan khalayaknya. Tujuan spesifiknya adalah untuk menjalin hubungan dengan saling adanya pengertian”. Jadi konsep dari *Public Relations* itu pada dasarnya berkenaan dengan kegiatan menciptakan pemahaman lewat pengetahuan, dan dari kegiatan-kegiatan tersebut akan munculnya beberapa perubahan yang berdampak. Selain itu juga, pokok inti dari konsep *Public Relations* adalah membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan para publiknya. Sehingga adanya suatu aktivitas timbal balik antara praktisi *Public Relations* dan publiknya, juga semua bentuk komunikasi yang sudah terencana antara suatu organisasi lain dan khalayaknya. Kegiatan timbal balik tidak hanya dari para *public relations* yang dilakukan untuk publik saja, tetapi para publik juga harus memberikan sesuatu atau melakukan tindakan kepada para *public relations* tersebut. Sehingga dari kegiatan tersebut dapat menciptakan sebuah hubungan yang didasarkan saling pengertian satu sama lain untuk kepentingan bersama.

Berikut adalah beberapa fungsi dari *Public Relations* menurut Bertrand R. Canfield (1964,h.20) merumuskan tiga fungsi *public relations*, yakni:

1. Mengabdikan kepada kepentingan umum
2. Memelihara komunikasi yang baik
3. Menitikberatkan moral dan tingkah laku yang baik.

Menurut Firsan Nova (2009,h.40), tujuan dari *Public Relations* adalah membangkitkan motivasi dan juga membangkitkan kredibilitas bagi para *Stakeholders* (pemangku kepentingan). Tujuan ini untuk meminimalkan ongkos atau biaya pengeluaran proses transfer komunikasi. Berikut adalah kegiatan dari *Corporate Communication* yang telah dikelompokkan.

#### 1. *Performance Objective*

*Public Relations* merupakan kegiatan komunikasi yang bertujuan untuk mempresentasikan perusahaan atau organisasinya kepada publik atau *Stakeholders*. Dalam *Performance Objective* ini tugasnya adalah melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pembentukan citra, serta memperkaya identitas dari perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan agar citra dari perusahaan memiliki pandangan yang baik dimata para *Stakeholders*.

## 2. *Support of Consumer Market Objective*

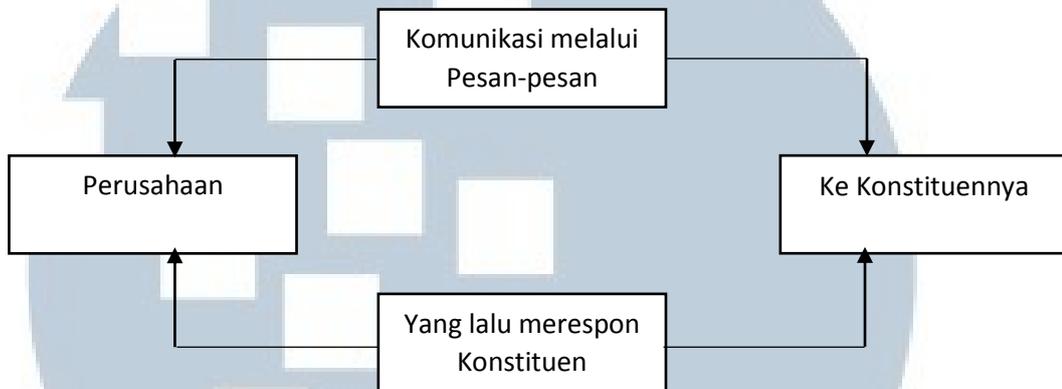
*Public Relations* juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi suatu permasalahan yang timbul secara tiba-tiba, yang berhubungan dengan kegiatan komunikasi di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Biasanya perusahaan dalam mengidentifikasi suatu masalah adalah dengan cara lebih menitik beratkan bahasan pada mengidentifikasikan tingkat kesadaran para konsumen, persepsi, dan sikap konsumen terhadap layanan atau produk yang telah ditawarkan oleh perusahaan. Hasil dari identifikasi ini yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk menerapkan pendekatan strategi-strategi yang sesuai.

### 2.2.2 Corporate Communication

Menurut Paul A. Argenti (2010,h.32) *Corporate Communication* adalah beberapa cara di mana organisasi atau perusahaan dapat berkomunikasi dengan berbagai macam sekelompok orang. Maksud dari berbagai macam sekelompok orang yakni, atasan dan bawahan di dalam suatu perusahaan, perusahaan dengan masyarakat, serta perusahaan dengan para *Stakeholders* (pemangku kepentingan). Semua yang dikomunikasikan memerlukan strategi-strategi spesifik yang telah dirancang oleh tim manajemen khusus perusahaan atau organisasi *Corporate Communication*.

Gambar 2.2.2

Kerangka Kerja *Corporate Communication*

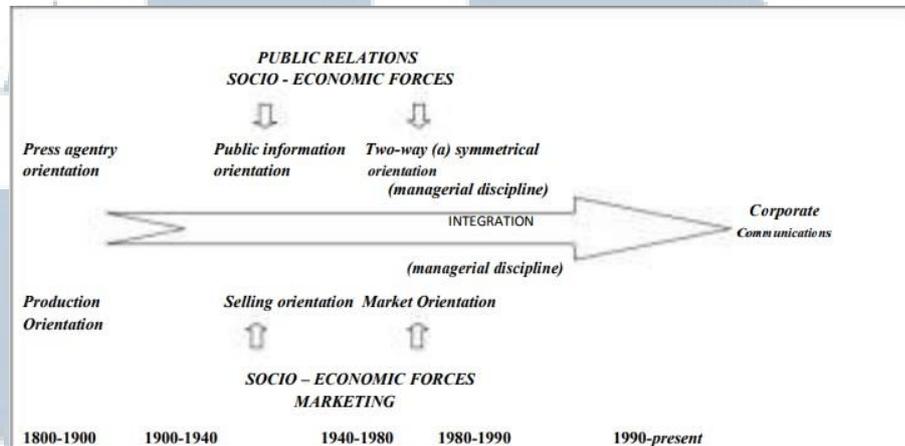


Sumber: *Corporate Communication Paul A. Argenti (2010,h.32)*

Teori *Corporate Communication* juga dirumuskan oleh Grunig & Hunt (1984) dikutip dalam bukunya *Four Marketing Public Relations*, yang dikutip dari buku *Strategi Public Relations* Silih Agung Wasesa & Jim Macnamara (2010,h.268) bahwa “*Corporate Communication* adalah mengenai komunikasi yang dilakukan secara dua arah, tujuannya untuk mempersuasi atau membujuk para audiens dalam mengubah sikap untuk keputusan pembelian barang atau jasa, serta membentuk *relationship* (hubungan) dengan para target audiens dan para *Stakeholders* (pemangku kepentingan)”. Tidak hanya ada definisi dari masing-masing teori yang telah dirumuskan untuk dapat memahami strategi yang dilakukan oleh *Corporate Communication*, tetapi juga ada beberapa tujuan dan fungsi di dalam *Corporate Communication*.

Gambar 2.2.3

*The historical development of public relations and marketing*



Joep Cornelissen (2004,h.36) menggambarkan tentang munculnya *Corporate Communication* bahwa Jalur gambar dari masing-masing kedua fungsi tersebut telah diterapkan dan diikuti sejak abad ke dua puluh dengan sebagian besarnya independen. Akan tetapi dengan *trend* yang muncul pada tahun 1980, kemudian dijalankan juga pada tahun 1990 sampai tahun seterusnya. Mengatakan bahwa kedua fungsi tersebut wajib disatukan, saling mempunyai keterkaitan, diintegrasikan, atau berhubungan dengan satu sama lain. Ini merupakan suatu hal kedisiplinan yang baru dan kita kenal sebagai *Corporate Communication*.

Dari kedua fungsi tersebut wajib diintegrasikan dan mempunyai hubungan saling terkait itu adalah fungsi *Public Relations* dan fungsi *Marketing*. *Corporate Communication* ini kemudian menjadi sebuah *trend* yang wajib diintegrasikan di berbagai bidang lainnya di dalam suatu perusahaan. Perusahaan yang paling wajib menerapkan *trend Corporate*

*Communication* adalah suatu perusahaan *Go Public*. Hal ini wajib diterapkan oleh perusahaan yang sudah berhasil menjadi *Go Public*, karena sebagian besar saham perusahaannya berada di tangan publik. Jika perusahaan menerapkannya dengan terstruktur baik, maka perusahaan tersebut akan memiliki citra dan reputasi perusahaan yang baik. Citra dan reputasi yang baik ini nantinya akan dilihat oleh para pemangku kepentingan dan publik.

*Public Relations* juga mengalami banyaknya perkembangan yang begitu pesat, perkembangan ini dimulai dengan adanya orientasi fungsi dalam menggunakan media. Media saat ini telah memunculkan fungsi yang sangat berguna untuk para praktisi *Public Relations*. Beberapa fungsinya adalah sebagai alat penyampaian pesan kepada publik eksternal, yang kemudian menjadi komunikasi dua arah. Maksud dari komunikasi dua arah ini bertujuan untuk berusaha mempersuasi publik dalam mendukung dari pesan yang disampaikan. Dalam proses orientasi komunikasi dua arah, *Corporate Communication* mempunyai penanganan dalam krisis. Di mana efek-efek yang perusahaan dapat dari komunikasi tidak selalu berjalan dengan baik.

Terkadang juga sering ditemukan beberapa hambatan ketika kita sedang menjalaninya. *Corporate Communication* merupakan hubungan dari kedua fungsi yakni, fungsi *Public Relations* dan fungsi *Marketing*. Fungsi *Public Relations* adalah lebih fokus pada citra positif perusahaan, citra produknya, dan *brand image*. Sedangkan pada fungsi *marketing*

adalah fokus kepada hasil dari penjualan saja, tujuannya untuk keuntungan finansial perusahaan.

Sebelumnya *Marketing* hanya berorientasi pada produksi dan penjualan saja. Akan tetapi, *Marketing* mengalami kemajuan pada pemasaran produk yang perusahaan tawarkan. Pada proses pemasaran yang dijalani, tentunya memerlukan adanya publikasi yang merupakan tugas dari fungsi *Public Relations*. Bagi perusahaan yang telah berhasil menjadi perusahaan *Go Public*, adanya *Corporate Communication* menjadi suatu hal bagian yang wajib dalam manajemen perusahaannya. Hal ini wajib diterapkan karena dapat memengaruhi citra dan reputasi perusahaan yang baik. Karena jika kita berbicara perusahaan yang terutama sudah *Go Public*, mereka tidak hanya menyangkut soal produk, jasa atau penjualan. Akan tetapi juga tentang komunikasi yang sangat efektif dalam memperoleh kepercayaan dan empati para publik internal maupun eksternal.

Paul A. Argenti (2010,h.34) juga menjelaskan fungsi-fungsi yang ada di dalam *Corporate Communication* berikut.

1. Identitas, Citra, dan Reputasi

- a. Identitas perusahaan adalah satu satu yang paling terpenting di dalam setiap perusahaan. Identitas perusahaan dapat disampaikan dengan melalui pembuatan nama perusahaan, logo, moto, layanan, produk, jasa, dan lain sebagainya yang

diciptakan sendiri oleh perusahaan untuk dikomunikasikan kepada publik atau konstituen.

- b. Citra perusahaan adalah sebuah cerminan perusahaan yang dilihat oleh mata para publik dan konstituen
- c. Reputasi perusahaan adalah hasil dari bagaimana perusahaan telah mengkomunikasikan perusahaan dan publik atau konstituen nantinya yang akan menilai dan melihat apa yang telah dikomunikasikan oleh perusahaan tersebut.

## 2. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan/ CSR

Tanggung jawab sosial perusahaan wajib dibentuk oleh suatu perusahaan. Tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan bukan hanya untuk karyawan, konsumen, pemegang saham, dan komunitas saja. Akan tetapi juga terhadap lingkungan sekitar perusahaan yang wilayahnya setiap hari digunakan oleh aktivitas perusahaan. CSR ini juga sangat berhubungan erat dengan pembangun yang berkelanjutan.

## 3. Hubungan Media

Seorang *Public Relations* juga wajib untuk membangun hubungan dengan banyaknya pihak-pihak media atau pers. Hal ini dilakukan agar informasi yang disebarkan oleh perusahaan dapat sampai kepada seluruh publik, pemangku kepentingan, dan karyawan. Tujuannya untuk membentuk citra yang dibentuk oleh perusahaan.

#### 4. Komunikasi Pemasaran

Para Departemen Komunikasi pemasaran adalah tim yang mengatur dan mengorganisasi publisitas. Mereka nantinya yang akan berhubungan dengan produk dan konsumen, serta mereka juga yang mengatur iklan yang dibuatkan oleh perusahaan.

#### 5. Sistem Komunikasi Internal

Sistem Komunikasi Internal adalah usaha kolaborasi yang dilakukan oleh departemen komunikasi dengan sumber daya manusia. Topik Pembahasan yang dibicarakan adalah mengenai tunjangan-tunjangan yang diberikan untuk karyawan, dan tujuan strategi perusahaan. Tipe komunikasi ini sangat memerlukan keahlian para komonikator korporat yang kuat dan juga mempunyai koneksi yang baik dengan senior manajemen dan strategi korporat.

#### 6. Hubungan Investor

Hubungan Investor sekarang ini telah mengambil alih fungsi *financial*, dari angka-angka yang nantinya akan dikomunikasikan ke berbagai konstituen.

#### 7. Hubungan Pemerintah

Hubungan Pemerintah adalah yang berhubungan dengan perubahan kebijakan-kebijakan dan juga memonitor pergeseran ideologi dan agenda pemerintah.

## 8. Komunikasi Krisis

Kemajuan teknologi dan media saat ini semakin berkembang, krisis yang terjadi dalam perusahaan apapun diliput dalam hitungan beberapa jam saja oleh berbagai media nasional dan internasional, *web/internet*, yang selalu mendokumentasikan dan mengkritik tiap gerakan yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin canggihnya lingkungan media, dan juga tekanan baru pada teknologi dalam bisnis, telah menciptakan kebutuhan akan merespon yang semakin hebat terhadap krisis.

### 2.2.3 Reputasi

Salah satu strategi yang wajib diterapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan banyak konsumen adalah dengan mempunyai reputasi yang baik. Walaupun diakui sebagai hal penting untuk keberhasilan perusahaan, tetapi sampai saat ini belum ada definisi yang spesifik mengenai maksud dari reputasi perusahaan. Banyak penelitian yang mengatakan bahwa citra dan reputasi adalah suatu hal yang sama, tetapi keduanya memiliki konsep yang berbeda.

Citra dan reputasi memang saling memiliki hubungan antara satu sama lain. Namun, konsep dari citra dan perusahaan itu berbeda. Citra adalah persepsi yang terbentuk pada awal dan hanya sesaat. Sedangkan reputasi adalah penilaian yang didapat setelah melakukan interaksi dalam jangka waktu yang panjang. Maksud dari penilaian jangka panjang ini

adalah penilaian secara kumulatif yang telah didapat oleh perusahaan setelah mereka berinteraksi dengan khalayaknya. Penilaian tersebut bisa khalayak simpulkan apakah perusahaan tersebut memiliki reputasi yang baik atau buruk. Reputasi merupakan pedoman kepercayaan masyarakat kepada suatu perusahaan yang harus dijaga baik-baik. Karena jika suatu perusahaan telah mengalami krisis kepercayaan dan krisis lainnya. Maka publik bisa mengubah *mind set*-nya yang tadinya menilai perusahaan tersebut baik di matanya, menjadi perusahaan yang negatif atau buruk di matanya. Untuk mendapatkan suatu kepercayaan kembali yang diberikan oleh publik itu tidak akan mudah, memerlukan beberapa usaha yang keras dari tim manajemen perusahaan.

Menurut John Dolton dalam bukunya *Managing Corporate Reputation* (2003,h.201) mendefinisikan bahwa:

*“Reputation is the sum values that stakeholders attribute to a company, based on their perception of the image that the company communicates over time”.*

Reputasi adalah jumlah keseluruhan dari nilai *stakeholders* sebuah perusahaan berdasarkan persepsi dari image yang dikomunikasikan perusahaan terus menerus. Jumlah keseluruhan ini adalah total kumulatif dari hasil interaksi jangka waktu yang panjang antara perusahaan dan *stakeholders*.

Sedangkan menurut Firsan Nova (2012,h.306), reputasi adalah kumulatif dari persepsi dan pendapat tentang suatu perusahaan yang ada di

dalam pikiran para *stakeholders*. Reputasi dibangun dalam jangka waktu yang panjang. Reputasi ini berdasarkan persepsi dari semua kalangan publik organisasi, Setelah mereka melihat kinerja perusahaan dan dapat memenuhi harapan-harapannya. Reputasi merupakan elemen yang sangat penting dan asset yang tak terlihat. Namun reputasi memiliki dampak yang begitu besar bagi perusahaan.

Reputasi yang baik juga mempunyai tanggung jawab yang sangat besar, dan perusahaan harus bisa menjaganya dengan baik. Karena dalam membangun reputasi yang baik membutuhkan waktu yang sangat lama, biasanya dalam kurun waktu 10 tahun lamanya. Akan tetapi, hanya dalam satu menit saja untuk meruntuhkan reputasinya. Misalnya munculnya krisis di dalam perusahaan, sehingga reputasi perusahaan menjadi negatif dan buruk di mata *stakeholders* dan publik.

#### **2.2.4 Krisis**

Definisi krisis menurut Michael Regester dan Judy Larkin (2005,h.89) adalah krisis merupakan kondisi perusahaan yang membuat perusahaan sedang menjadi objek pembicaraan oleh kalangan luas. Krisis juga memiliki potensi untuk tidak disukai oleh banyak pihak. Misalnya media Nasional/Internasional, pemegang saham, karyawan, politisi, ikatan perdagangan, serta kelompok lingkungan hidup sekitar yang mengetahui aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan krisis yang terjadi, terkadang membuat para pihak yang mengetahui perusahaan

tersebut jadi menghindarinya. Perusahaan akan dipandang sebagai perusahaan yang memiliki reputasi yang tidak baik.

Sedangkan menurut Steven Fink (2005,h.10) dalam bukunya *Crisis Management Planning For the Innevitable* mendefinisikan bahwa krisis merupakan kondisi yang tidak stabil, di mana perusahaan harus mengambil tindakan dan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Di mana keputusan tersebut dapat menghasilkan dua kemungkinan yang terjadi. Hasil yang pertama adalah hasil yang tidak diinginkan, artinya hasil tersebut dapat membawa situasi yang lebih buruk dari sebelumnya. Hasil yang kedua adalah memperoleh hasil yang memberikan dampak yang positif dan dapat membuat perusahaan bisa lebih baik lagi daripada sebelumnya (*Turning Point for Better or Worse*). Jika dipahami mengenai definisi dari krisis adalah krisis tidak hanya mengandung masalah dan membuat perusahaan dibicarakan oleh banyak pihak, bahkan dipandang negatif. Akan tetapi, jika diambil dari sisi positif perusahaan, krisis membuat sebuah perusahaan bisa menjadi lebih kuat dan hebat ketika suatu masalah yang melanda perusahaan dapat ditangani secara baik dan tepat.

Ketika perusahaan sedang mengalami krisis, maka diperlukan tim khusus untuk menanganinya. Hal ini dilakukan agar semua yang direncanakan oleh tim manajemen krisis dapat berjalan sesuai dengan aturan dari perusahaan. Sebelum melakukan penanganan krisis, tentunya ada berbagai langkah-langkah yang telah ada untuk dilakukan saat krisis

melanda di perusahaan. langkah pertama untuk merespon krisis agar tidak berlarut-larut yaitu, pertama, memverifikasi statusi disaat krisis datang melanda. Kedua, melakukan pemberitahuan pihak internal seperti karyawan, staff, dan pihak internal lainnya. Ketiga, melakukan penilaian (mengaktifkan rencana krisis). Keempat mengatur tugas dari atasan dan bawahan memiliki tugas untuk merespons krisis yang terjadi. Kelima mempersiapkan informasi dan memperoleh persetujuan. Keenam, memberikan informasi kepada media, publik, mitra melalui saluran yang diatur. Dalam tahap keenam ini contohnya seperti melakukan konferensi pers dengan mengundang berbagai media untuk menginformasikan kebenarannya.

### 2.2.5 Tipe-tipe Krisis

Menurut Cutlip Center (2000,h.389) mengemukakan tipe-tipe krisis berdasarkan waktu sebagai berikut.

#### 1. Krisis yang bersifat segera (*immediate crisis*)

Tipe krisis ini adalah tipe yang paling ditakuti oleh perusahaan, karena krisis yang terjadi muncul secara tiba-tiba tanpa adanya sinyal-sinyal yang menandakan bahwa krisis akan muncul.

Perusahaan juga tidak mempunyai waktu untuk melakukan perencanaan riset. Tipe krisis ini datang dikarenakan adanya bencana alam yang terjadi di perusahaan. Misalnya, gempa bumi, kebakaran, dan serangan bom. Krisis jenis ini sangat memerlukan

konsensus terlebih dahulu untuk level manajemen yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan rencana umum, agar ketika terjadi krisis seperti ini manajemen tidak kebingungan dan setidaknya bisa tahu bagaimana cara menghadapi krisis jenis seperti ini.

### 2. Krisis baru muncul (*emerging crises*)

Tipe krisis ini masih memerlukan seorang *Public Relations* untuk terlebih dahulu meneliti krisisnya sebelum masalahnya meledak dan dapat membuat perusahaan atau organisasi mengalami kerusakan. Contoh dari tipe krisis ini adalah rendahnya semangat karyawan dalam bekerja, terjadinya pelecehan seksual di tempat kerja, penyalahgunaan jabatan dan lain sebagainya.

### 3. Krisis Bertahan (*sustained crisis*)

Tipe krisis ini adalah krisis yang sudah lama berlalu, tetapi masih saja muncul dalam kurun bulanan atau tahunan. Padahal masalahnya telah diatasi dengan sebaik mungkin oleh pihak manajemen perusahaan. Contoh krisis dari tipe ini adalah spekulasi atau rumor tentang perusahaan yang menyebarluas dari mulut ke mulut, lalu disebarluaskan oleh media massa. Sehingga hal ini tidak dapat terkontrol oleh para praktisi *Public Relations*.

## 2.2.6 Tahapan-Tahapan Krisis

Menurut Firsan Nova (2009,h.109-111) ada lima tahapan siklus dalam krisis yang harus diketahui dan dipahami adalah sebagai berikut.

### 1. Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis)

*Pre-crisis* adalah Tahap di mana perusahaan tidak menyadari bahwa sebenarnya mereka sedang dalam kondisi sebelum krisis muncul. Bibit-bibit krisis sebenarnya sudah ada di dalam perusahaan, sehingga ketika suatu masalah kecil datang maka krisis dapat terjadi. Bibit yang mulai timbul pada siklus ini biasanya tidak diperhatikan oleh perusahaan. Karena dari beberapa system di dalam perusahaan memang penuh dengan resiko. Terlebih, perusahaan tidak memiliki strategi perencanaan dalam menghadapi krisis.

### 2. Tahap *Warning* (Peringatan)

Tahap *warning* adalah salah satu siklus tahapan yang sangat penting dalam krisis. Dalam tahap ini, masalah yang pertama sudah memasuki wilayah perusahaan. Sehingga perusahaan harus mengenali masalah tersebut karena harus dipecahkan agar perusahaan tidak berlarut dalam krisis dan nantinya akan menimbulkan kerusakan secara keseluruhan. Krisis sangat mudah muncul pada tahap ini, karena perusahaan takut untuk menghadapi

badai krisis. Respons yang terjadi pada tahap ini biasanya merasa kaget atau menyangkal, bahkan pura-pura merasa nyaman.

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

Pada siklus tahapan krisis ini, mulai beberapa media dan publik mengetahuinya. Bahkan mereka juga bisa menyimpulkan kalau perusahaan ini sedang dilanda masalah. Maka ketika krisis telah mencapai pada siklus ini, perusahaan tidak boleh tinggal berdiam diri saja. Jika perusahaan hanya berdiam diri saja, maka perusahaan akan menimbulkan banyak kerugian. Saat seperti inilah berbagai strategi atau dokumen, modul untuk menangani krisis harus digunakan sebaik mungkin. Momen seperti inilah dapat perusahaan ketahui bahwa staff telah diberikan arahan tentang manajemen krisis atau tidak. Jika ternyata tidak, maka manajemen sudah terlambat untuk memberikan arahan tersebut untuk bagaimana cara memulai dan menyelesaikannya.

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

Ketika krisis telah melewati tahapan *warning* tanpa terselesaikan, maka banyaknya kerusakan perusahaan yang mulai timbul. Dalam tahapan ini adalah waktu yang paling tepat untuk memulihkan perusahaan dari banyaknya kerugian. Menyelamatkan apa saja yang masih tersisa, entah produk yang bisa diaplikasikan, citra perusahaan, reputasi, kinerja, dan lini produksi.

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

Jika kita berbicara mengenai tahapan ini, tentunya kembali lagi dengan tahapan sebelumnya yaitu *warning*. Kalau sejak awal krisis tidak dapat dihentikan, maka krisis akan terus terjadi. Jika perusahaan berhasil mengembalikan kepercayaan para publik dan mereka dapat beraktivitas kembali dengan normal, maka secara garis besar bisa dikatakan bahwa krisis yang terjadi di perusahaan telah berakhir.

### 2.2.7 Manajemen Krisis

Manajemen krisis adalah strategi-strategi proses perencanaan untuk perusahaan yang sedang dipandang negatif oleh banyaknya pihak atau juga dapat dikatakan bahwa perusahaan yang sedang mengalami krisis. Di dalam manajemen krisis, tim akan mengelola dan mengatur beberapa strategi untuk dapat menghilangkan sebagian risiko ketidakpastian informasi dari kejadian yang negatif. Dengan demikian organisasi dapat bisa dikatakan berada dalam kendali yang lebih besar dari takdirnya sendiri Katleen Feern-Banks (2011,h.14). Jadi, maksud dari teori yang dirumuskan oleh Katleen Feern-Bank adalah manajemen krisis berusaha untuk mengendalikan isu-isu yang terjadi di dalam perusahaan. Serta berusaha untuk menghilangkan beberapa resiko ketidakpastian informasi yang menyebar di kalangan luas.

Steven Fink (1989,h.45) juga merumuskan bahwa manajemen krisis adalah tim yang mewakili seperangkat faktor yang telah dirancang untuk menghadapi krisis dan kerusakan yang sebenarnya telah ditimbulkan. Dengan kata lain, manajemen krisis berusaha untuk mengurangi dan mencegah hasil yang negatif dari krisis, serta melindungi organisasi, *Stakeholders* (pemangku kepentingan), dan industri dari bahaya. Adapun 4 faktor yang saling terkait dalam manajemen krisis yakni, pencegahan, persiapan, tanggapan, dan revisi. Dalam teori yang telah diuraikan oleh Steven Fink, dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis harus berusaha untuk sedikit demi sedikit untuk mengurangi terjadinya krisis. Agar perusahaan tidak menjadi lebih buruk reputasinya. Untuk menghadapi krisis, perusahaan tidak hanya memahami apa itu krisis, perlunya tim manajemen krisis.

### **2.2.8 Komunikasi Krisis**

Ketika di dalam perusahaan sedang mengalami krisis, tentunya mereka membutuhkan berbagai macam tindakan atau respons yang cepat dalam menangani permasalahan tersebut. Tidak hanya membutuhkan tim khusus manajemen krisis di dalam perusahaan. Akan tetapi juga mereka membutuhkan strategi komunikasi yang dapat merespon krisis dengan cepat. Strateginya dinamakan sebagai komunikasi krisis yang dilakukan oleh tim manajemen krisis perusahaan.

Menurut Pamela Walaski (2011,h.10) Komunikasi krisis yaitu.

*“Crisis communications are those messages that are given to audiences during an emergency event that threatens them either immediately or at some foreseeable point in the near future. Because of the urgency of the situation, the time needed to develop a partnership with audiences and come to consensus on appropriate actions is rarely available.”*

Jika diartikan, komunikasi krisis adalah sebuah pesan-pesan yang diberikan kepada audiens selama peristiwa darurat yang mengancam mereka dengan segera atau di beberapa titik mendatang dalam waktu dekat. Karena urgensi situasi, waktu yang diperlukan untuk mengembangkan kemitraan dengan khalayak dan mencapai konsensus tentang tindakan yang tepat jarang tersedia.

Sedangkan Fearn-Banks (2010,h.8) mendefinisikan komunikasi krisis dalam bukunya *“Crisis Communication: A Casebook Approach Fourth Edition”* bahwa.

*“ Crisis Communication is the dialog between the organization and its publics prior to, during and after the negative occurrence. The dialog details strategies and tactics to minimize damage to the image of the organization”.*

Komunikasi krisis menurut Fearn-Banks adalah Dialog antara organisasi dan publiknya guna meminimalkan kerusakan pada citra organisasi. Dalam mengkomunikasikan krisis di perusahaan, juga diperlukan beberapa detail dialog yang berisikan strategi dan taktik telah dirancang agar terintegrasi. Komunikasi krisis harus berjalan sebelum, selama, dan setelah kejadian negatif yang menimpa perusahaan.

Dalam mengomunikasikan sebuah krisis dalam perusahaan, dibutuhkan adanya beberapa saluran komunikasi yang dapat digunakan dalam komunikasi krisis. Menurut Puspitasari (2016,h.19) dalam bukunya, “Komunikasi krisis, Strategi Mengelola dan Memenangkan Citra di Mata Publik” sebagai berikut:

### 1. Pertemuan Tatap Muka

Pertemuan tatap muka sebagai sebuah saluran komunikasi diyakini memiliki kekuatan tersendiri dalam mengkomunikasikan krisis. Pertemuan tatap muka, baik secara individual maupun kolektif, memiliki keutamaan dalam hal mengkomunikasikan kehangatan dan simpati yang mendalam. Energi empati dapat dialirkan melalui pertemuan tatap muka antara organisasi dan pemangku kepentingan. Karena memiliki fungsi strategis, pertemuan tatap muka tentu memiliki kompleksitas sehingga tidak bisa hanya menyandarkan pada kebutuhan untuk hadir dan bertatap muka dengan pemangku kepentingan, melainkan perlu di desain secara serius dengan mempertimbangkan dampaknya pada pemangku kepentingan secara langsung, termasuk pada organisasi jangka panjang. Nilai strategis yang melekat pada pertemuan tatap muka mengakibatkan saluran ini perlu dikelola secara baik dan efektif dengan melibatkan pihak pihak yang dapat menunjukkan kredibilitas organisasi dalam proses komunikasinya.

## 2. Pertemuan dengan menggunakan media *Teleconference*

*Teleconference* dapat menjadi media yang digunakan dalam mengkomunikasikan krisis menjadi satu tempat di mana para pimpinan ataupun manager menangani krisis di tempat kejadian dengan para jurnalis atau pewarta di kota lain. Hal ini bahkan bisa dilakukan antara CEO dari sebuah organisasi di tengah kebakaran yang sedang bergolak dengan Dewan Direksi yang berada di tempat lain. Penggunaan *teleconference* sendiri memiliki keunggulan tertentu karena dapat mengkomunikasikan ketanggapan atau respons organisasi yang bersifat segera dan sekaligus menunjukkan kredibilitas organisasi. Karena nilai strategis dalam penggunaan *teleconference* maka penting bagi organisasi untuk mendesain secara hati-hati. Dijelaskan oleh Steven Fink bahwa sejumlah hal tertentu perlu dipersiapkan dalam menyelenggarakan *teleconference*.

Pertama, dan terutama, terkait dengan siapa juru bicara yang ditempatkan oleh organisasi untuk mengomunikasikan krisis dari tempat terjadinya krisis. Seluruh juru bicara yang ditentukan oleh organisasi harus mengomunikasikan krisis dengan satu suara atau satu pandangan yang sudah digariskan. Seluruh bentuk improvisasi dalam mengomunikasikan krisis harus selalu mengacu pada semacam petunjuk pelaksanaan yang disusun dalam perencanaan komunikasi krisis. Konsep satu suara diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian. Dalam peristiwa krisis kerap kali masalah yang timbul dalam benak para pemangku kepentingan adalah ketidakpastian sebagaimana dijelaskan dalam bagian sebelumnya. Jadi,

komunikasi krisis dibutuhkan untuk mengurangi ketidakpastian sementara konsep satu suara atau satu pemahaman dibutuhkan terutama untuk mengurangi ketidakpastian dan memberikan secercah kepastian.

Kedua, yang perlu dipertimbangkan dalam persiapan adalah bahwa seluruh juru bicara yang ditentukan oleh organisasi harus mudah dihubungi oleh media. Sikap menjaga jarak dengan media dapat mengkomunikasikan kesan yang buruk dan dapat memperparah persepsi masyarakat mengenai krisis yang di alami organisasi.

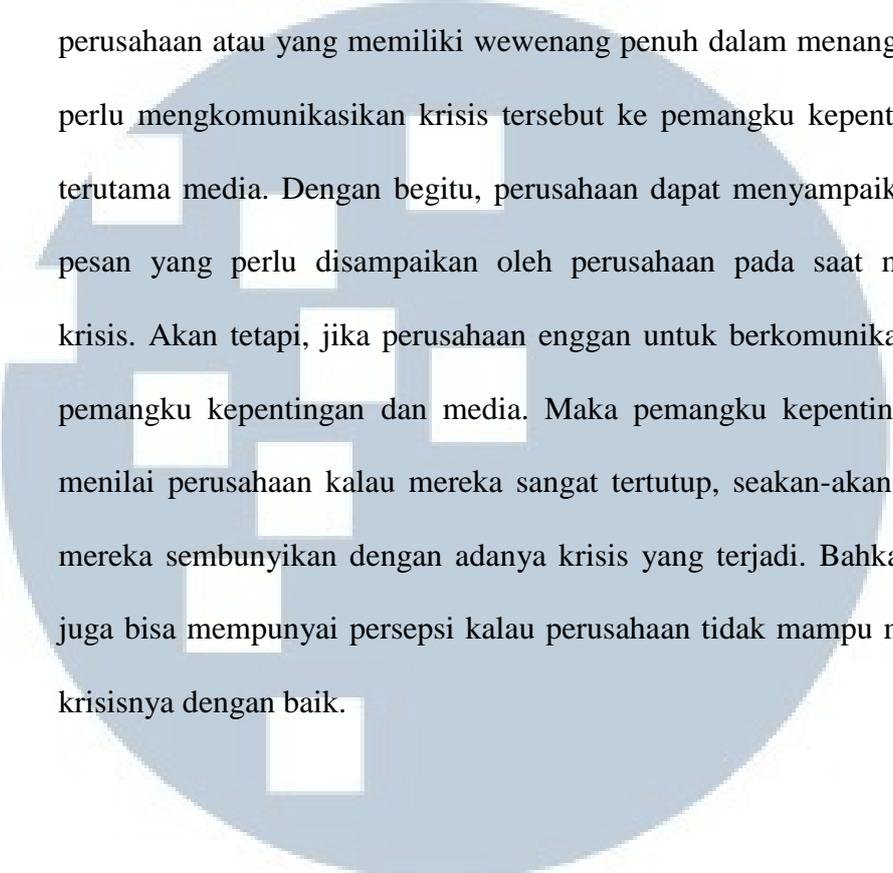
Ketiga, penting bagi organisasi untuk menyiapkan semacam perangkat penanganan krisis atau (*background kits*), yaitu semacam informasi awal yang dapat memberikan penjelasan mengenai krisis. Ditegaskan oleh Steven Fink (2002,h.101) bahwa media akan menuliskan cerita tentang krisis dan organisasi yang menghadapi krisis itu dari sudut pandang yang dipengaruhi oleh bagaimana kita membantu media untuk menyediakan data sebagai latar peristiwa. Tanpa bantuan yang didesain dengan cermat sejak awal sebelum terjadinya krisis, media media berpeluang untuk menuliskan cerita yang akan dapat merugikan persepsi masyarakat mengenai organisasi. Disebutkan lebih lanjut oleh Steven Fink bahwa dengan keterlibatan kita secara cermat dalam organisasi, kita memiliki peluang yang kita inginkan dan dengan demikian sesungguhnya kita telah mengontrol dan mengelola pesan dengan lebih baik lagi.

Ada tiga prinsip komunikasi krisis juga dikemukakan oleh Coombs (2006) yakni, menyampaikan pesan secara cepat, komunikasi yang konsisten, dan memiliki keterbukaan.

Prinsip pertama adalah Menyampaikan pesan secara cepat dan segera itu dapat memberikan peluang untuk pemangku kepentingan, terutama media. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kejadian yang sebenarnya terjadi. Tujuan dalam menyampaikan pesan secara cepat dan segera adalah untuk tidak memberikan peluang atau kesempatan bagi pihak lain angkat bicara. Jika hal tersebut terjadi, maka akan menghancurkan reputasi organisasi atau perusahaan tersebut. Perusahaan yang dapat mengendalikan situasi pada saat mengomunikasikan krisis, yaitu perusahaan yang dapat merespons pesan dengan cepat. Sehingga mereka dapat membentuk persepsi di mata publik.

Prinsip kedua adalah komunikasi yang konsisten, karena dalam mengomunikasikan krisis dalam suatu organisasi atau perusahaan, perusahaan membutuhkan beberapa orang untuk angkat bicara mengenai krisis yang terjadi. Akan tetapi, dibutuhkan pesan yang konsisten dalam mengomunikasikannya. Maksud pesan yang konsisten adalah pesan satu suara. Pesan yang disampaikan memiliki isi pesan dan makna yang sama atau tidak berbeda-beda.

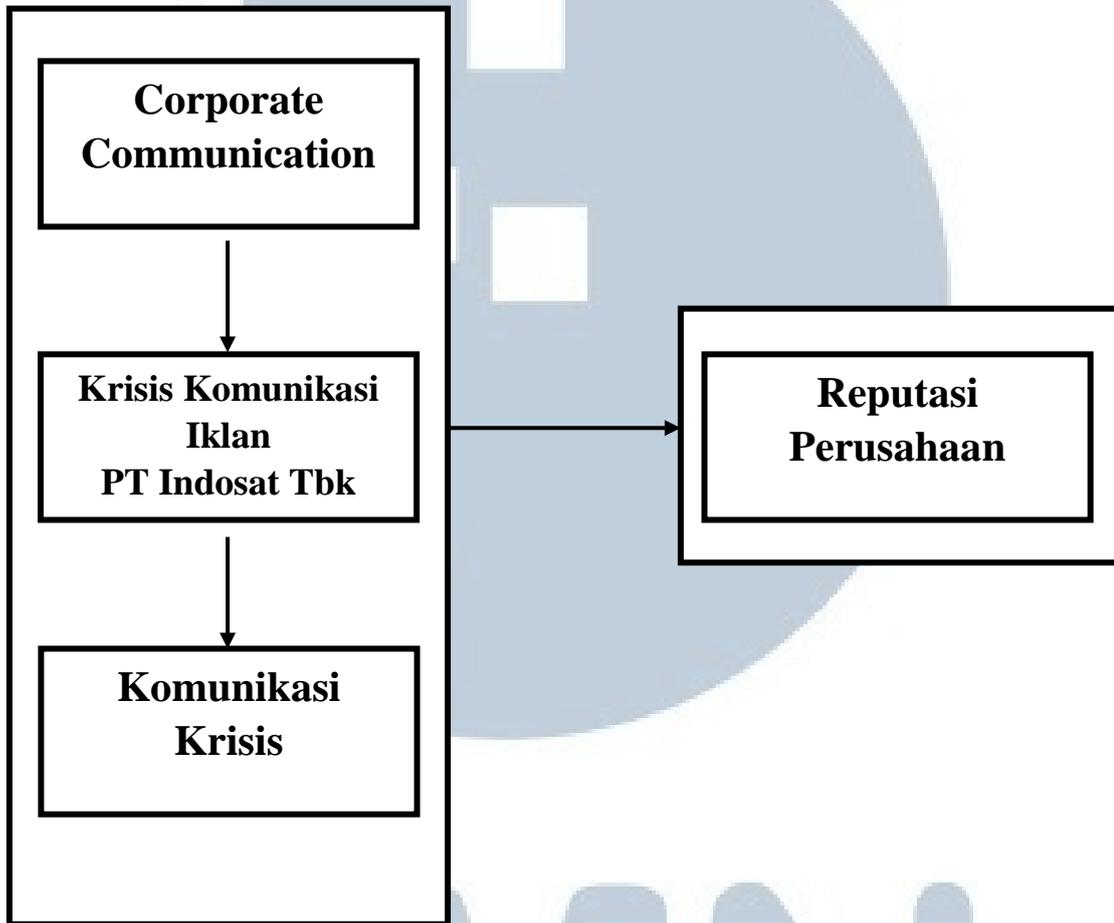
Prinsip ketiga adalah komunikasi yang memiliki keterbukaan, maksud dari komunikasi yang terbuka berarti orang-orang yang ada dalam



perusahaan atau yang memiliki wewenang penuh dalam menangani krisis, perlu mengkomunikasikan krisis tersebut ke pemangku kepentingan dan terutama media. Dengan begitu, perusahaan dapat menyampaikan pesan-pesan yang perlu disampaikan oleh perusahaan pada saat munculnya krisis. Akan tetapi, jika perusahaan enggan untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan dan media. Maka pemangku kepentingan dapat menilai perusahaan kalau mereka sangat tertutup, seakan-akan ada yang mereka sembunyikan dengan adanya krisis yang terjadi. Bahkan mereka juga bisa mempunyai persepsi kalau perusahaan tidak mampu menangani krisisnya dengan baik.

UMMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

### 2.3 Kerangka Berpikir



UMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA