



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

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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**

Dalam melengkapi penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti. Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai acuan untuk peneliti dalam melakukan penelitian. Peneliti hanya menggunakan dua penelitian terdahulu dengan rincian sebagai berikut.

Penelitian terdahulu yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Novera (2019) dari Universitas Andalas dengan judul “*Strategi Public Relations PT Lion Mentari Airlines dalam Menghadapi Krisis Jatuhnya Pesawat JT-61*”. Rumusan masalah yang dimiliki adalah bagaimana strategi *public relations* PT Lion Mentari Airlines dalam menanggapi krisis jatuhnya pesawat JT-610 dan bagaimana tindakan komunikasi yang perlu dilakukan oleh perusahaan jika terjadi krisis. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh *public relations* PT Lion Mentari Airlines saat menanggapi krisis jatuhnya pesawat JT-610 dan bagaimana tindakan komunikasi yang perlu dilakukan oleh perusahaan jika terjadi krisis.

Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah konsep mengenai *public relations*, krisis, strategi komunikasi, strategi *public*

*relations* dalam menghadapi krisis, dan perencanaan sistematis manajemen krisis. Tipe penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan studi kasus sebagai metode penelitiannya.

Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini untuk menanggapi krisis jatuhnya pesawat JT-610, pihak PT Lion Mentari Airlines langsung menanggapi dengan memberikan informasi yang berhubungan dengan penanganan kecelakaan penerbangan JT-610. Keluarga korban jatuhnya pesawat didatangkan ke Jakarta dan disiapkan fasilitas akomodasi serta pusat informasi yang memudahkan mobilitas mereka menuju posko Bandar Udara Internasional Halim Perdanakusuma. Selain itu, Lion Air membuka *crisis center* dan selalu memberikan informasi terbaru mengenai perkembangan proses pencarian dan evakuasi penumpang beserta kru JT-610. Kemudian memberi pendampingan kepada keluarga (*family assistant*) pada setiap posko. Untuk tindakan komunikasi yang dilakukan jika terjadi krisis, hal yang dilakukan adalah membentuk tim penanganan krisis dan secara cepat mengumpulkan data kualitatif serta kuantitatif, membuat analisis mengenai ekspektasi khalayak terhadap perusahaan, menyiapkan pesan utama yang kuat dan dapat dipercaya berdasarkan transparansi dan etika bisnis, implementasi data dan pesan yang telah disiapkan pada pertanyaan “5W+1H”, melakukan *media monitoring*, dan memberikan perlakuan kepada semua pihak internal maupun eksternal secara profesional.

Penelitian terdahulu yang kedua dilakukan oleh Maghfuroh (2015) dari Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi – Almamater Wartawan Surabaya dengan

judul “*Analisis Manajemen Isu PT Indonesia AirAsia di Liputan6.com dan Kompas.com (Studi pada Pemberitaan Jatuhnya Pesawat QZ-8501 Tanggal 28-30 Desember 2014)*”. Rumusan masalah yang dimiliki adalah bagaimana manajemen isu yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia di *Liputan6.com* dan *Kompas.com*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen isu yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia di *Liputan6.com* dan *Kompas.com*.

Teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah *public relations*, peran *public relations* dalam krisis, teori manajemen isu, media massa, dan analisis isi (*content analysis*). Tipe penelitian terdahulu yang kedua ini adalah deskriptif kuantitatif melalui penganalisisan isi sebagai metode penelitian yang digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan kelima tahap manajemen isu yang dijalankan oleh PT Indonesia AirAsia telah dilakukan dan tertera pada pemberitaan di media *Liputan6.com* dan *Kompas.com*. Pada tahapan *identification* sikap *management by walking around* di *Liputan6.com* lebih mendominasi sebanyak 2 paragraf, sedangkan di *Kompas.com* lebih mendominasi sikap *monitoring* sebanyak 6 paragraf. Tahap *issue analysis* lebih mendominasi di *Kompas.com* sebanyak 19 paragraf sedangkan pada *Liputan6.com* terdapat 16 paragraf dan lebih mengenai isu-isu yang beredar. Tahap *action planning stage* *Liputan6.com* terdapat 37 paragraf dan 20 paragraf di *Kompas.com* untuk *adaptive change strategy*. Untuk *dinamis change strategy* diberitakan, namun kadarnya lebih rendah. Pada tahap *issue*

*action program* sikap klarifikasi atau penyelesaian masalah pada *Liputan6.com* terdapat 47 paragraf dan 45 paragraf terdapat di *Kompas.com*. Tahap terakhir, yaitu *continuing circle process* dengan respons positif khalayak di *Liputan6.com* sebanyak 21 paragraf dan 12 paragraf pada *Kompas.com*. Dengan kata lain, dalam menganalisis isu tersebut yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia pada pemberitaan pada *Liputan6.com* dan *Kompas.com* mengenai pesawat dengan kode penerbangan QZ-8501 didominasi oleh *issue action program* sebanyak 55% di *Liputan6.com* dan 55,9% di *Kompas.com*. Sedangkan yang paling rendah adalah *issue identification* dengan 2.5% di *Liputan6.com* dan 8,47% di *Kompas.com* yang menandakan bahwa PT Indonesia AirAsia dalam kegiatan manajemen isu terhadap penerbangan QZ-8501 lebih mengutamakan aksi nyata dibandingkan dengan mengidentifikasi isu.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Keterangan</b>	<b>Penelitian Terdahulu I</b>	<b>Penelitian Terdahulu II</b>
<b>Judul Penelitian</b>	<i>Strategi Public Relations PT Lion Mentari Airlines dalam Menghadapi Krisis Jatuhnya Pesawat JT-610</i>	<i>Analisis Manajemen Isu PT Indonesia AirAsia di Liputan6.com dan Kompas.com (Studi pada Pemberitaan Jatuhnya Pesawat QZ-8501 Tanggal 28-30 Desember 2014)</i>
<b>Penelitian dari</b>	Tri Novera dari Universitas Andalas, tahun 2019.	Mazkiyah Maghfuroh dari Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi – Almamater

		Wartawan Surabaya, tahun 2015
<b>Rumusan Masalah</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana strategi yang diambil oleh <i>Public Relations</i> PT Lion Mentari Airlines dalam menanggapi krisis jatuhnya pesawat JT-610?</li> <li>2. Tindakan komunikasi apa yang perlu dilakukan PT Lion Mentari Airlines jika terjadi krisis?</li> </ol>	Bagaimana manajemen isu yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia di <i>Liputan6.com</i> dan <i>Kompas.com</i>
<b>Tujuan Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengetahui strategi yang diambil oleh PT Lion Mentari Airlines dalam menanggapi jatuhnya pesawat JT-610.</li> <li>2. Untuk mendeskripsikan tindakan komunikasi seperti apa yang perlu dilakukan oleh PT Lion Mentari Airlines dalam menangani krisis</li> </ol>	Untuk mengetahui bagaimana manajemen isu yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia di <i>Liputan6.com</i> dan <i>Kompas.com</i>
<b>Teori dan Konsep yang Digunakan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Public relations</i></li> <li>2. Krisis</li> <li>3. Strategi komunikasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Public relations</i></li> <li>2. Peran <i>public relations</i> dalam krisis</li> </ol>

	<p>4. Strategi <i>public relations</i> dalam menghadapi krisis</p> <p>5. Perencanaan sistematis manajemen krisis</p>	<p>3. Teori manajemen isu</p> <p>4. Media massa</p> <p>5. Analisis isi (<i>content analysis</i>)</p>
<b>Metode Penelitian</b>	Deskriptif kualitatif, studi kasus.	Deskriptif kuantitatif, analisis isi.
<b>Hasil Penelitian</b>	<p>Dalam penelitian ini untuk menanggapi krisis jatuhnya pesawat JT-610, pihak PT Lion Mentari Airlines langsung menanggapi dengan memberikan informasi yang berhubungan dengan penanganan penerbangan JT-610. Keluarga korban jatuhnya pesawat didatangkan ke Jakarta dan disiapkan fasilitas akomodasi serta pusat informasi yang memudahkan mobilitas mereka menuju posko Bandar Udara Internasional Halim Perdanakusuma. Selain itu, Lion Air membuka <i>crisis center</i> dan selalu memberikan informasi terbaru mengenai perkembangan proses</p>	<p>Kelima tahap manajemen isu yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia telah dilakukan dan tertera pada pemberitaan di media <i>Liputan6.com</i> dan <i>Kompas.com</i>. Pada tahapan <i>identification</i> sikap <i>management by walking around</i> di <i>Liputan6.com</i> lebih mendominasi sebanyak 2 paragraf, sedangkan di <i>Kompas.com</i> lebih mendominasi sikap <i>monitoring</i> sebanyak 6 paragraf. Tahap <i>issue analysis</i> lebih mendominasi di <i>Kompas.com</i> sebanyak 19 paragraf sedangkan pada <i>Liputan6.com</i> terdapat 16 paragraf dan lebih mengenai isu-isu yang beredar. Tahap <i>action planning stage</i> <i>Liputan6.com</i> terdapat 37</p>

	<p>pencarian dan evakuasi penumpang beserta kru JT-610 dan memberikan pendampingan kepada keluarga (<i>family assistant</i>) pada setiap posko. Untuk tindakan komunikasi yang dilakukan jika terjadi krisis, hal yang dilakukan adalah membentuk tim penanganan krisis dan secara cepat mengumpulkan data kualitatif serta kuantitatif, membuat analisis mengenai ekspektasi khalayak terhadap perusahaan, menyiapkan pesan utama yang kuat dan dapat dipercaya berdasarkan transparansi dan etika bisnis, implementasi data dan pesan yang telah disiapkan pada pertanyaan “5W+1H”, melakukan <i>media monitoring</i>, dan memberikan perlakuan kepada semua pihak internal maupun eksternal secara profesional.</p>	<p>paragraf dan 20 paragraf di <i>Kompas.com</i> untuk <i>adaptive change strategy</i>. Untuk <i>dinamis change strategy</i> diberitakan, namun kadarnya lebih rendah. Pada tahap <i>issue action program</i> sikap klarifikasi atau penyelesaian masalah pada <i>Liputan6.com</i> terdapat 47 paragraf dan 45 paragraf terdapat di <i>Kompas.com</i>. Tahap terakhir, yaitu <i>continuing circle process</i> dengan respons positif khalayak di <i>Liputan6.com</i> sebanyak 21 paragraf dan 12 paragraf pada <i>Kompas.com</i>. Dengan kata lain, analisis isi manajemen isu yang dilakukan oleh PT Indonesia AirAsia pada pemberitaan di <i>Liputan6.com</i> dan <i>Kompas.com</i> mengenai pesawat dengan kode penerbangan QZ-8501 didominasi oleh <i>issue action program</i> sebanyak 55% di <i>Liputan6.com</i> dan 55,9% di <i>Kompas.com</i>. Sedangkan</p>
--	--	--

		yang paling rendah adalah <i>issue identification</i> dengan 2.5% di <i>Liputan6.com</i> dan 8,47% di <i>Kompas.com</i> yang menandakan bahwa PT Indonesia AirAsia dalam kegiatan manajemen isu terhadap penerbangan QZ-8501 lebih mengutamakan aksi nyata dibandingkan dengan mengidentifikasi isu.
--	--	--

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2020.

Penelitian terdahulu yang digunakan ini memberi gambaran mengenai bagaimana industri penerbangan menyelesaikan sebuah isu hingga krisis yang menimpa perusahaan. Penelitian yang akan dilakukan berfokus pada studi kasus mengenai isu awak kabin, pilot, dan penumpang yang terinfeksi COVID-19 di industri penerbangan khususnya PT Lion Air Group karena isu yang diangkat memiliki kebaruan dan dari maskapai yang berasal dari Indonesia hanya PT Lion Air Group yang memiliki keterkaitan dengan wabah COVID-19, baik dari segi “Misi Kemanusiaan” yang dilakukan, awak kabin, pilot, hingga penumpangnya. Penggunaan proses manajemen isu dipilih dalam penelitian ini karena isu yang berkembang pada Lion Air Group tidak sepenuhnya fakta sehingga pemberitaan yang beredar masih masuk ke dalam kategori isu.

## **2.2. Konsep yang Digunakan**

### **2.2.1. *Corporate Communication***

#### **A. Definisi *Corporate Communication***

*Corporate communication* didefinisikan sebagai fungsi manajemen perusahaan yang mulai membuahakan hasil pada lingkungan *stakeholder* dan memberikan pemenuhan suatu kebutuhan untuk membangun dan mengelola hubungan dengan kelompok *stakeholder* di mana perusahaan menggantungkan keberlangsungan bisnisnya secara ekonomi dan sosial (Cornelissen, 2014, p. 32).

*Corporate communication* adalah berbagai cara yang dilakukan perusahaan untuk berkomunikasi dengan para *stakeholder*-nya. Selain itu, *corporate communication* merupakan sebuah cara untuk membangun komunikasi dengan perusahaan lainnya. Dalam hal ini, *corporate communication* menghubungkan teori komunikasi dengan komunikasi korporat dan strategi korporat sebagai hasil akhirnya (Argenti, 2010, p. 31).

Dengan demikian, *corporate communication* merupakan fungsi manajemen yang mengatur dan mengelola seluruh kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan kepada *stakeholder*-nya yang bertujuan untuk membangun keterkaitan yang positif, meningkatkan dan mempertahankan reputasi, serta

strategi komunikasi yang menghubungkan *corporate strategy* dan *corporate objective*.

## **B. Sub Fungsi *Corporate Communication***

Banyak dari perusahaan yang mulai menyadari peran *corporate communication* dalam upaya untuk melindungi reputasi, mencapai tujuan atau posisi strategis, dan operasional perusahaan. Dalam upaya membangun, mengelola, dan menjaga reputasi perusahaan merupakan tanggung jawab praktisi *corporate communication*. Dalam menjelaskan perannya, banyak para ahli seperti Heath, Argenti, dan Van Riel mengatakan bahwa *corporate communication* merupakan fungsi manajemen dalam membantu CEO dan manajerial untuk pembuatan strategi dan keputusan. Namun, tidak semua perusahaan mengerti fungsi dari *corporate communication* di dalam perusahaan.

Dengan terciptanya kesadaran tersebut, sub fungsi dari *corporate communication* di antaranya adalah *investor relations*, *corporate responsibility*, *corporate advertising and advocacy*, *marketing communication*, *media relations*, *internal communications*, dan *government relations*. Selain itu ada pula sub fungsi dari *corporate communication* yang berkaitan dengan penelitian ini, di antaranya adalah sebagai berikut (Argenti, 2013, p. 58-66).

### 1) ***Identity, Image, and Reputation***

*Identity, image, dan reputasi* merupakan hal yang sangat krusial dari peran seorang *corporate communication*. *Image* adalah hal yang dilihat dari *stakeholder* mengenai perusahaan. Suatu perusahaan dapat memiliki *image* yang berbeda dari *stakeholder*-nya. Berbeda dengan *image*, identitas perusahaan tidak boleh dipandang berbeda di antara masing-masing *stakeholder*. Pada akhirnya, identitas dan *image* yang dibangun di mata *stakeholder* akan menjadi reputasi perusahaan dalam jangka panjang sehingga *corporate communication* perlu melakukan *monitoring* mengenai apa yang mereka pikirkan dalam upaya menghindari permusuhan dengan kelompok tertentu.

### 2) ***Issues and Crisis Management***

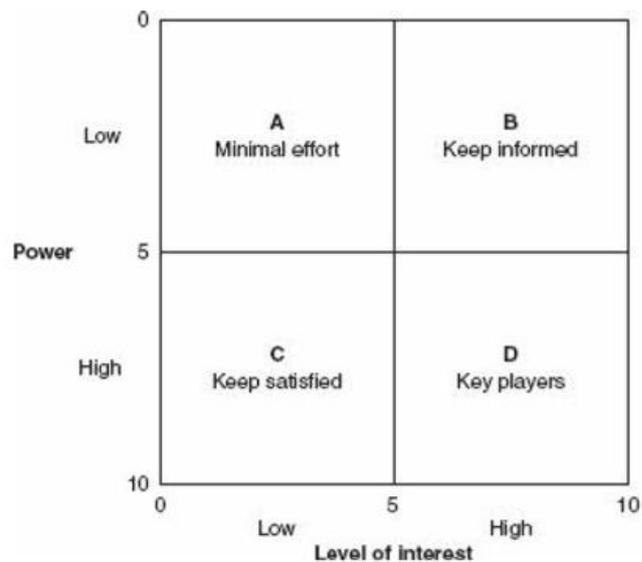
Mengelola isu dan krisis secara efektif dimulai dengan memindai lingkungan dan mengidentifikasi isu laten, serta yang muncul sebelum isu tersebut menjadi perbincangan publik. Isu yang dibiarkan menyebar dan tidak adanya penanganan akan menjadi sebuah krisis bagi perusahaan. Peran *corporate communication* dalam menangani dan mengomunikasikan ketidakpastian yang diakibatkan oleh isu dan krisis tersebut.

### C. *Stakeholder Corporate Communication*

Ada tiga konsep dasar teori komunikasi, yaitu *stakeholder*, identitas dan perusahaan. Cara *stakeholder* menghargai perusahaan didefinisikan sebagai reputasi perusahaan. *Stakeholder* adalah suatu kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan melalui pencapaian dan tujuan organisasi.

*Corporate communication* perlu memetakan *stakeholder* salah satunya berdasarkan dengan *the power-interest matrix* sehingga dapat merumuskan strategi komunikasi yang tepat berdasarkan identifikasi dan pengelompokan *stakeholder* (Cornelissen, 2014, p. 109).

**Gambar 2. 1 Stakeholders Mapping Matrix**



Sumber: Cornelissen, 2014.

Matriks tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) ***Low Interest-Low Power: Monitor (Minimum Effort)***, kelompok kepentingan yang tidak secara aktif terlibat dengan perusahaan, namun tetap harus diketahui, diidentifikasi, dan dimonitor oleh perusahaan.
- 2) ***High Interest-Low Power: Keep Informed***, kelompok kepentingan yang terpengaruh oleh perusahaan, tetapi tidak memiliki dampak besar terhadap perusahaan.
- 3) ***High Power-Low Interest: Keep Satisfied***, kelompok kepentingan yang memiliki wewenang dalam mengambil keputusan, tetapi tidak memiliki kepentingan dan kesediaan untuk terlibat secara aktif terhadap perusahaan.
- 4) ***High Power-High Interest: Key Players***, kelompok kepentingan yang memiliki wewenang dalam mengambil keputusan, mudah diidentifikasi, dan memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan, baik mengembangkan, mengganggu, bahkan merusak reputasi maupun operasional perusahaan.

Hal tersebut dilihat dengan mempertimbangkan apakah *stakeholder* dengan suatu perusahaan terjalin melalui beberapa bentuk kontrak atau perjanjian formal dan tidak formal (kontrak dan komunitas). *Contractual Stakeholders* adalah kelompok-kelompok yang memiliki beberapa bentuk hubungan hukum

dengan perusahaan untuk pertukaran barang atau jasa, seperti *customers*, karyawan, distributor, supplier, *shareholders*, dan *lenders*. *Community stakeholders* melibatkan kelompok-kelompok yang hubungannya dengan perusahaan tidak kontraktual dan lebih tersebar, meskipun hubungannya tetap nyata dalam hal dampak, seperti *consumers*, regulator, pemerintah, media, *local communities*, dan *pressure groups* (Cornelissen, 2008, p. 41-43).

## **2.2.2. Isu**

### **A. Definisi Isu**

Menurut Coombs (2010, p. 11), isu adalah suatu masalah yang dapat timbul dari sebuah risiko. Dengan kata lain, isu merupakan masalah fakta, nilai, kebijakan, atau identifikasi yang diperebutkan. Risiko yang diketahui dapat menjadi isu yang diperdebatkan, baik besarnya, bahaya, kejadian, pencegahan, mitigasi, dan sebagainya. Selain itu juga, sebuah isu bisa menjadi krisis bagi reputasi maupun operasional perusahaan.

Menurut Chase, isu dapat didefinisikan sebagai masalah yang belum siap diselesaikan atau untuk diambil keputusannya. Isu seringkali melibatkan suatu masalah yang ada di dalam pertentangan sebuah organisasi atau perusahaan dengan pihak lain, serta isu dan krisis sangat berkaitan erat karena sebuah isu dapat berkembang menjadi krisis (Cornelissen, 2008, p. 215).

Menurut Regester (2008, p. 44), isu didefinisikan sebagai sesuatu yang mewakili kesenjangan antara praktik yang dilakukan oleh perusahaan dan harapan *stakeholder*. Dengan kata lain, isu yang terlihat merupakan suatu kondisi atau peristiwa yang apabila terus dibiarkan dapat mempengaruhi fungsi, kinerja, kepentingan organisasi di masa depan.

Dengan demikian, isu merupakan sebuah peristiwa atau konflik yang terjadi karena kesenjangan di antara perusahaan dengan publiknya mengenai kebijakan maupun operasional di mana perusahaan itu berada. Selain itu juga, isu memiliki fokus pada perbincangan khusus yang dapat menggiring pada suatu konflik yang jika dibiarkan terus berlanjut akan menyebabkan kerusakan pada reputasi maupun operasional perusahaan.

## **B. Karakteristik Isu**

Pada dasarnya sebuah isu adalah jenis masalah yang resolusinya akan berdampak pada reputasi atau operasional perusahaan. Berikut merupakan karakteristik munculnya sebuah isu (Doorley dan Garcia, 2007, p. 302-303):

- 1) Kemungkinan isu muncul karena adanya aktivitas legislatif yang mempengaruhi perusahaan, pesaingnya, produk, harga, dan pangsa pasarnya.

- 2) Terjadinya peristiwa perubahan kebijakan dan perubahan iklim bisnis.
- 3) Terjadinya perubahan tren sosial yang membuat operasional perusahaan yang sebelumnya diterima menjadi tidak dapat diterima.
- 4) Adanya aktivitas kompetitor, baik positif maupun negatif.
- 5) Adanya tuntutan hukum yang di dalamnya termasuk gugatan di mana sejumlah orang merasa dirugikan dengan produk atau operasional bisnis yang dilakukan perusahaan.
- 6) Kesalahan *product quality and safety issues*, terutama isu seperti penarikan kembali produk yang cacat atau membahayakan kesehatan, keamanan, serta kondisi keuangan konsumen.
- 7) Terjadinya masalah internal, seperti isu mengenai penghasilan yang didapat karyawan.
- 8) Adanya kegiatan suatu kelompok dengan agenda khusus.

### **C. Kategori Isu**

Isu muncul pada suatu kondisi yang berasal dari internal maupun eksternal sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki dampak signifikan pada keberlangsungan organisasi

atau perusahaan di masa depan. Berikut merupakan kategori isu, yaitu (Griffin, 2014, p. 33-35):

**1) *Internal Issues***

Isu yang muncul pada kategori ini bersifat besar karena berkaitan dengan kinerja perusahaan, baik mencakup perilaku yang tidak pantas, kegagalan produk, masalah rantai pasokan, kehilangan pekerjaan, kinerja keuangan yang buruk, dan lain sebagainya. Dampak yang muncul langsung dirasakan oleh perusahaan karena kategori ini menemukan bahwa perusahaan tidak dapat mengelola kinerjanya dengan baik sehingga mengakibatkan kegagalan yang kronis. Beberapa contoh yang dalam hal ini termasuk dalam kategori *internal issues*, yaitu kegagalan industri, kecelakaan transportasi, kegagalan sistem, malpraktek atau penipuan, kegagalan tata kelola perusahaan, perilaku buruk yang dianggap nyata, dan kegagalan strategi perusahaan.

**2) *External Issues***

Biasanya isu yang muncul berkaitan dengan kebijakan atau politik, berasal dari kontroversi, atau kemarahan kelompok masyarakat. Biasanya tidak spesifik untuk menunjuk salah satu organisasi atau perusahaan, tetapi mempengaruhi industri yang lebih luas. Jika hal ini

terjadi pada sebuah perusahaan yang diperlukan oleh mereka adalah pengambilan keputusan yang menempatkan pada posisi aman, pengembangan kebijakan, komunikasi yang dilakukan terus menerus, dan adanya sistem pengelolaan untuk melindungi dan meningkatkan kepercayaan serta reputasi perusahaan.

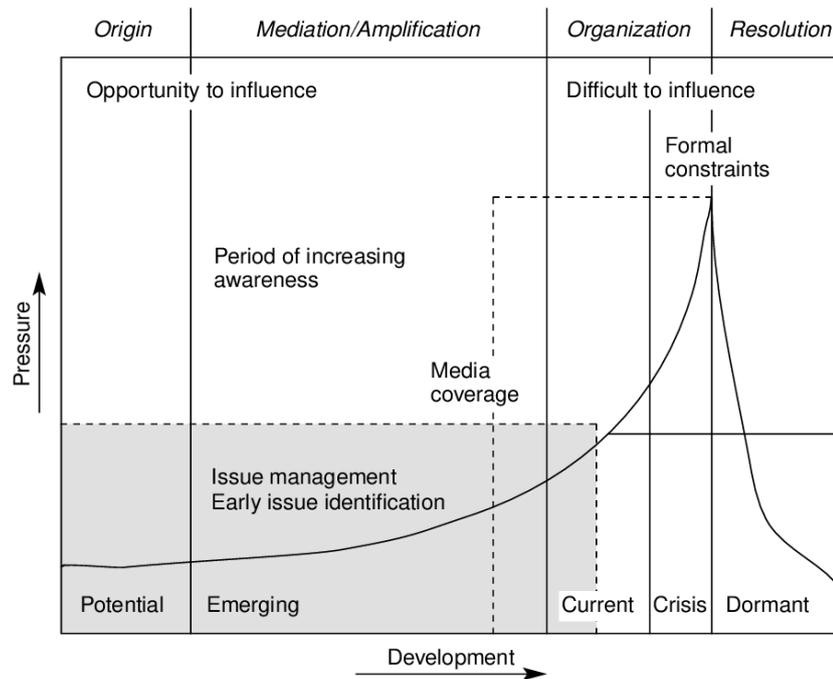
Kategori isu ini mencakup peristiwa atau insiden mendadak yang sangat ekstrem dan bukan merupakan kesalahan atau tidak di bawah kendali sebuah perusahaan. Namun, isu ini memerlukan respons yang cepat untuk melindungi publik perusahaan, lingkungan dan reputasi perusahaan. Dalam hal ini yang termasuk pada kategori *external issues* adalah serangan *cyber*, *health scares*, *terrorism piracy*, *natural disaster*, *political revolution or unrest*, masalah kebijakan, investigasi atau dugaan, kontroversi agama, budaya, politik, dan kemarahan masyarakat.

#### **D. Tahapan Siklus Isu**

Isu sebagai ide yang muncul dan memiliki dampak potensial bagi beberapa organisasi atau publik serta dapat mengakibatkan munculnya peningkatan kesadaran atau reaksi dari organisasi maupun publik lainnya. Dalam model yang dikembangkan oleh Hainsworth (1990) dan Meng (1992) yang

menggambarkan siklus dari isu yang terdiri dari empat tahap, yaitu sebagai berikut (Regester dan Larkin, 2008, p. 51-56):

**Gambar 2. 2 Tahapan Siklus Isu**



Sumber: Regester, 2008, p. 51.

**1) Stage 1 – Origin: Potential Issues**

Pada tahap ini, isu yang muncul ketika suatu perusahaan atau kelompok memberikan signifikansi pada masalah atau adanya peluang yang memiliki konsekuensi dari tren politik maupun regulasi, ekonomi maupun tren sosial yang sedang berkembang. Sebuah isu diidentifikasi ketika suatu perusahaan atau kelompok merencanakan sesuatu yang dapat memberikan dampak atau konsekuensi pada perusahaan atau kelompok lain.

Jenis isu pada tahap ini belum menarik perhatian publik, walaupun ada beberapa kelompok atau spesialis yang mulai menyadari keberadaan isu ini. Sering kali isu tidak memiliki substansi yang cukup kuat untuk membenarkan intervensi eksternal yang disengaja, misalnya pesaing yang berupaya membentuk dan mengarahkan suatu isu. Pada tahap ini, kelompok atau individu mulai membangun tingkat kredibilitas mereka dengan mencari perhatian dari *influencer* atau pemimpin opini yang terlibat.

2) ***Stage 2 – Mediation and Implification: Emerging Issues***

Pada tahap ini, adanya kemunculan kelompok-kelompok tertentu yang menjalankan suatu langkah mediasi dan implifikasi antara individu atau kelompok lain yang memiliki perbedaan sudut pandang dan diharapkan memberikan respons dengan cara yang sama. Isu ini biasanya terjadi ketika media yang relevan dengan kelompok kepentingan industri dan sebagainya memiliki pendapat, nilai, atau masalah yang sebanding sehingga ketika isu tersebut berkembang di media massa, isu semakin membesar dan publik menyadari adanya proses kebijakan publik.

Faktor yang sangat mempengaruhi munculnya isu pada tahap ini adalah liputan media atau editorial yang sering muncul sehingga menjadi lebih luas. Namun, dalam pengembangan isu yang termasuk ke dalam siklus ini relatif lebih mudah untuk perusahaan melakukan intervensi serta menggunakan strategi proaktif agar isu yang berkembang tidak semakin besar. Proses mediasi pada tahap ini sangat penting sehingga sangat penting untuk perusahaan melakukan pemantauan berkala dan efektif terhadap lingkungan sekitarnya, peraturan, hingga sosial untuk mengidentifikasi isu dan mulai merumuskan rencana dalam menghadapi isu tersebut.

**3) *Stage 3 – Organization: Current and Crisis Issues***

Pada tahap ini, isu muncul ketika suatu kelompok mulai menyusun sebuah sudut pandang yang bertujuan untuk mengkomunikasikan posisi mereka masing-masing. Konflik yang terjadi pun memiliki tingkat visibilitas yang memungkinkan adanya dorongan masalah ini dalam proses perubahan kebijakan publik. Isu yang muncul pun telah matang dan menunjukkan sepenuhnya potensi bagi mereka yang terlibat sehingga sangat sulit untuk mempengaruhi isu karena sudah meresap dan semakin meningkat intensitasnya dan beberapa pihak mulai menyadari

pentingnya sebuah tanggapan untuk memberi tekanan pada suatu lembaga.

#### 4) *Stage 4 – Resolution: Dormant Issues*

Pada tahap ini, isu sudah menjadi perhatian baik pejabat maupun publik perusahaan dan sudah masuk ke dalam proses kebijakan publik, baik melalui perubahan undang-undang atau peraturan dan upaya dalam penyelesaian konflik menjadi berlarut-larut serta mahal. Isu yang telah membesar tidak memiliki syarat pada semua pihak yang terlibat baik untuk keuntungan maupun kerugian yang dirasakan perusahaan. Sekali suatu isu telah meningkat tahapnya, maka isu tersebut akan menjangkau tekanan yang tinggi dan member dorongan secara paksa terhadap perusahaan untuk menerimanya tanpa syarat.

### 2.2.3. Manajemen Isu

#### A. Definisi Manajemen Isu

*Issues management* adalah metode yang dimiliki untuk membantu organisasi atau perusahaan dalam mengenali stimulus pada bisnis yang dijalani, seperti yang berasal dari internal maupun eksternal. *Issues management* ini dapat dijadikan upaya perusahaan dalam mengarahkan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perusahaan dalam melindungi bisnisnya dari ancaman terhadap operasional, kondisi finansial, serta reputasi

yang disebabkan oleh suatu isu. *Issues management* merupakan elemen dari manajemen risiko, hanya saja risiko yang dihadapinya melibatkan pengertian publik serta dimungkinkan member dampak negatif pada reputasi (Doorley dan Garcia, 2007, p. 301).

Chase dan kawan-kawan, mendefinisikan *issues management* sebagai instrumen yang digunakan oleh perusahaan dalam mengenali, menganalisis, serta untuk melakukan pengelolaan isu yang terbentuk di masyarakat besar yang terdapat adanya perubahan tidak berkesinambungan dan meresponsnya sebelum isu tersebut menjadi pembicaraan publik. Mereka merasa kebanyakan perusahaan yang bereaksi setelah fakta tersebut muncul dipaksa untuk menerima peraturan dan pedoman baru dari apa yang diberikan kepada perusahaan tersebut (Regester dan Judy, 2008, p. 41).

Dengan demikian, kegiatan *issues management* adalah strategi yang dimiliki oleh perusahaan untuk melawan asumsi atau masalah yang dapat merusak reputasi perusahaan. Selain itu juga, cara yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi kritik yang ditunjukkan oleh publik kepada perusahaan. Tujuan dari proses ini membantu perusahaan dalam menjaga reputasi, mengurangi risiko, menciptakan peluang dan mengelola reputasi sebagai aset untuk kepentingan perusahaan.

## **B. Proses Manajemen Isu**

Penelitian yang akan dilakukan ini memilih model proses manajemen isu dari Jones dan Chase (Regester, 2008, p. 65-72) sebagai panduan peneliti untuk melihat strategi yang dilakukan dengan keterangan sebagai berikut.

### **1) Identifikasi Isu**

Proses yang melibatkan perusahaan dalam menentukan masalah atau perhatian yang dapat mempengaruhi, baik positif maupun negatif pada kemampuan perusahaan dalam mencapai rencana bisnis strateginya. Dalam proses ini, perusahaan melakukan kategorisasi isu yang berkembang supaya dapat mengetahui isu mana yang harus diprioritaskan dalam penyelesaiannya. Proses identifikasi dapat melalui beberapa tahap, di antaranya adalah sebagai berikut.

- a) *Polling Opini*, seorang *corporate communication* mempersiapkan dan menyediakan daftar pertanyaan yang nantinya akan dikirim kepada publik melalui media yang dimiliki oleh perusahaan.
- b) *Focus Group Discussion*, seorang *corporate communication* perlu secara aktif melakukan komunikasi dengan *key opinion leader*.

- c) *Monitoring*, seorang *corporate communication* salah satu tanggung jawabnya adalah memonitor berita yang berkembang mengenai perusahaan, kompetitor, dan *related industry*.
- d) Mengumpulkan pemikiran internal perusahaan sebagai sarana yang digunakan untuk memberikan pendapat.
- e) *Management by Walking Around*, biasanya dilakukan dengan melakukan kunjungan dan membangun hubungan bersama kalangan publik sebagai sarana penampung keinginan.

## 2) Analisis Isu

Setelah sebuah isu diidentifikasi dan dikategorikan, proses selanjutnya adalah menganalisis isu. Proses ini bertujuan untuk mengetahui *threat assessment* (deskripsi mengenai ancaman dan berbagai cara penyelesaiannya), *magnitude analysis* (penilaian seberapa besar dampak ancaman yang diakibatkan oleh isu tersebut kepada perusahaan), *likelihood analysis* (probabilitas relatif sebuah isu akan terjadi dan menyebabkan kerusakan pada reputasi dan operasional perusahaan), *affected constituencies* (menciptakan inventarisasi konstituensi yang paling memungkinkan untuk dipengaruhi oleh isu ini

dan kemungkinan perilaku mereka). Analisis yang dilakukan juga perlu mengidentifikasi informasi tambahan yang spesifik untuk menilai ancaman secara penuh dan memulai proses perencanaan.

### **3) Pilihan Strategi Perubahan Isu**

Pada tahap ketiga, *corporate communication* mengaitkan beberapa kebijakan mengenai respons perusahaan terhadap isu yang berkembang. Selain itu juga, perusahaan merancang program-program apa yang akan dilakukan untuk meredam atau menghilangkan dampak dari isu yang berkembang tersebut. Ada beberapa pilihan respons perusahaan dalam menghadapi isu di antaranya adalah sebagai berikut.

#### **a) *Reactive Change Strategy***

Strategi yang mengacu pada ketidaksiapan perusahaan untuk berubah dengan penekanan pada kelanjutan perilaku masa lalu. Dalam hal ini, tidak adanya persiapan maupun pilihan strategi yang dimiliki perusahaan dalam kurun waktu yang panjang untuk merespons isu sehingga perusahaan hanya akan memberi respons ketika isu yang muncul sudah mulai mengganggu reputasi dan operasional perusahaan.

**b) *Adaptive Change Strategy***

Pilihan strategi yang mengacu pada transparansi perusahaan untuk berubah dan pengakuan terhadap isu-isu yang berkembang. Dasar dari pendekatan ini adalah perencanaan untuk mengantisipasi perubahan dan bernegosiasi untuk melakukan perundingan konstruktif untuk mencari bentuk kesepakatan dari penyelesaian masalah (isu) yang ada.

**c) *Dynamic Response Strategy***

Strategi ini mengacu pada pengantisipasi dan upaya perusahaan dalam membuat petunjuk kepastian kebijakan publik melalui keputusan terkait bagaimana kampanye atas isu-isu yang berkembang. Strategi pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menjadi pendukung perubahan terkemuka.

Dalam mengaplikasikan strategi perubahan isu, terdapat beberapa *tools* yang dapat digunakan yang biasa disebut strategi manajemen isu.

Strategi manajemen isu merupakan cara bagaimana perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dengan memberi gambaran kerangka kerja konseptual yang akan digunakan

oleh perusahaan untuk mengatur energi dan mengarahkan sumber dayanya untuk mempengaruhi lingkungan bisnis dan melindungi reputasi serta operasional perusahaan serta untuk memperbaiki kerusakan (Doorley dan Garcia, 2007, p. 311).

Heath (2013, p. 495) mendefinisikan strategi manajemen isu adalah arena kebijakan publik, *market place*, dan isu termasuk di dalamnya *brand equity* dan kepuasan pelanggan atau konsumen yang cenderung menjadi masalah. Dalam melakukan strategi manajemen isu ini memiliki empat fungsi utama: (1) terlibat dalam bisnis pintar dan perencanaan kebijakan publik yang peka terhadap peluang dan ancaman tren kebijakan publik, (2) bermain pertahanan yang tangguh dan pelanggaran cerdas melalui *issues communication*, (3) mengatur perusahaan dengan memenuhi atau melampaui harapan *stakeholder*, dan (4) memeriksa lingkungan untuk mendapatkan peringatan dini mengenai suatu masalah. Apabila diterapkan dengan baik, dapat memberi peluang untuk mengurangi ancaman dan memanfaatkan peluang yang diciptakan dari perubahan kebijakan publik.

Jika disimpulkan strategi manajemen isu menggambarkan kebijakan maupun kegiatan yang dipilih dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu juga untuk

dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan cara menghadapi isu yang dapat memberikan dampak terhadap reputasi dan operasional perusahaan.

Dalam melaksanakan strateginya, strategi *corporate communication* terbagi menjadi dua. Di antaranya adalah strategi proaktif dan reaktif yang diuraikan sebagai berikut (Smith, 2005, p. 82-113):

#### **(1) Strategi Proaktif**

Pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat program aksi dan komunikasi yang paling sesuai dengan kepentingan perusahaan. Di antaranya adalah sebagai berikut.

##### **(a) Action Strategy**

- *Organizational performance*, perusahaan bekerja dengan kualitas terbaik untuk pelanggannya yang bertujuan untuk membangun harmonisasi antara perusahaan dengan publiknya.
- *Audience Participation*, membangun kegiatan komunikasi dua arah yang melibatkan publik perusahaan ke dalam produk maupun perusahaan secara langsung.

- ***Special Event***, kegiatan yang dirancang dan diatur oleh perusahaan yang bertujuan untuk menarik perhatian, mendapat kesempatan dan penerimaan dari publiknya.
- ***Sponsorship***, strategi yang digunakan untuk berorientasi pada hubungan publiknya dengan melibatkan penyediaan program secara langsung, dukungan berupa dana atau sumber daya lainnya.
- ***Strategic Philanthropy***, strategi perusahaan dalam menunjukkan tanggung jawab sosialnya dan menyadari bahwa keberhasilan perusahaan juga berasal dari publik internal dan eksternal perusahaan.
- ***Alliance and Coalition***, menjalankan kerja sama dengan beberapa organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan, baik yang dilakukan secara formal maupun informal.
- ***Activism***, strategi komunikasi yang biasanya bersifat persuasif dan biasanya berhubungan dengan penyebab dari suatu

gerakan, seperti isu sosial, masalah lingkungan, dan masalah politik.

**(b) *Communication Strategy***

- ***Publicity***, perhatian yang diberikan media kepada suatu orang, produk, maupun perusahaan. Biasanya *corporate communication* mengadakan konferensi, pendistribusian *press release*, dan mengundang media untuk melaporkan kegiatan.
- ***Newsworthy Information***, perusahaan mampu menyediakan pesan yang layak dan menarik untuk diterima oleh publiknya, baik internal maupun eksternal.
- ***Transparent Communication***, keterbukaan perusahaan akan gagasan yang disampaikan sehingga memudahkan publik mengerti dan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan.

**(2) Strategi Reaktif**

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menanggapi pengaruh dan peluang dari

lingkungan perusahaan. Di antaranya adalah sebagai berikut.

- (a) ***Pre-emptive Action Strategy***, dilakukan dengan *prebuttal* atau aksi yang dilakukan sebelum pihak lawan menyerang dan menentang perusahaan.
- (b) ***Offensive Response Strategies***, strategi ofensif yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan respons berupa kritikan ketika perusahaan memiliki posisi yang sangat kuat.
- (c) ***Defensive Response Strategies***, strategi yang dilakukan oleh perusahaan berupa penolakan, alasan atau justifikasi yang melibatkan perusahaan kurang bereaksi agresif terhadap kritik.
- (d) ***Diversionary Response***, respons pengalihan yang dipilih atas prasangka atau tuduhan yang ditujukan kepada perusahaan.
- (e) ***Vocal Commiseration Strategy***, tindakan perusahaan untuk memperlihatkan perhatiannya melalui penyesalan atau kekecewaan dan rasa empati terhadap krisis yang terjadi pada publiknya.

(f) *Rectifying Behavior*, tindakan perusahaan dalam merespons negatif suatu kejadian atau lawan sebagai bentuk usaha mengubah pengaruh negatif yang dialami publiknya.

#### 4) **Program Penanganan Isu**

Tahap selanjutnya, perusahaan menentukan strategi atau respons apa yang diambil dalam menghadapi isu yang berkembang. Biasanya pada tahap ini, perusahaan melakukan klarifikasi terhadap isu yang berkembang. Selain itu juga, perusahaan membutuhkan dukungan sumber daya melalui koordinasi terhadap sumber daya internal maupun eksternal untuk mengoptimalkan program yang akan dilakukan agar dapat mencapai tujuan.

#### 5) **Evaluasi Hasil**

Tahap terakhir ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh *corporate communication* untuk mengetahui dampak dari implementasi program yang telah dilakukan. Pada tahap ini, penilaian suatu program manajemen isu yang telah dilakukan oleh perusahaan berhasil membawa perubahan atau tidak. Selain itu juga, tahap ini dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi jika ada tahap atau upaya pengelolaan dan penanganan isu

yang belum maksimal sehingga tidak terulang kesalahan yang sama di kemudian hari.

#### **2.2.4. Reputasi**

Menurut Heath (2013, p. 787-788) mengatakan bahwa reputasi adalah representasi kolektif dari persepsi *stakeholder* mengenai perusahaan yang dibuat dari waktu ke waktu dan dapat berubah. Berdasarkan identitas perusahaan, kinerja dan perilaku sebelumnya, reputasi melibatkan ekspektasi penyerahan hasil yang diinginkan di masa depan dan pemenuhan harapan. Dalam hal ini, reputasi merupakan hasil multidimensi dari manajemen kepemimpinan, kualitas layanan dan produk, tanggung jawab sosial, kinerja keuangan, lingkungan tempat kerja, standar etika, serta komunikasi perusahaan.

Pengelolaan reputasi sangat penting dilakukan, meskipun perusahaan memiliki reputasi yang baik, *corporate communication* harus mampu mempengaruhi persepsi dan interpretasi *stakeholder* atas kejadian yang sudah terjadi, sedang terjadi, maupun yang akan terjadi karena mereka dapat membantu membentuk reputasi tersebut. Reputasi perusahaan juga dapat menjadi faktor penting dalam menanggapi krisis. Namun, bukan berarti reputasi yang baik akan sepenuhnya melindungi perusahaan selama krisis (Ndlela, 2019, p. 82).

### **2.2.5. Hubungan Manajemen Isu dengan Reputasi**

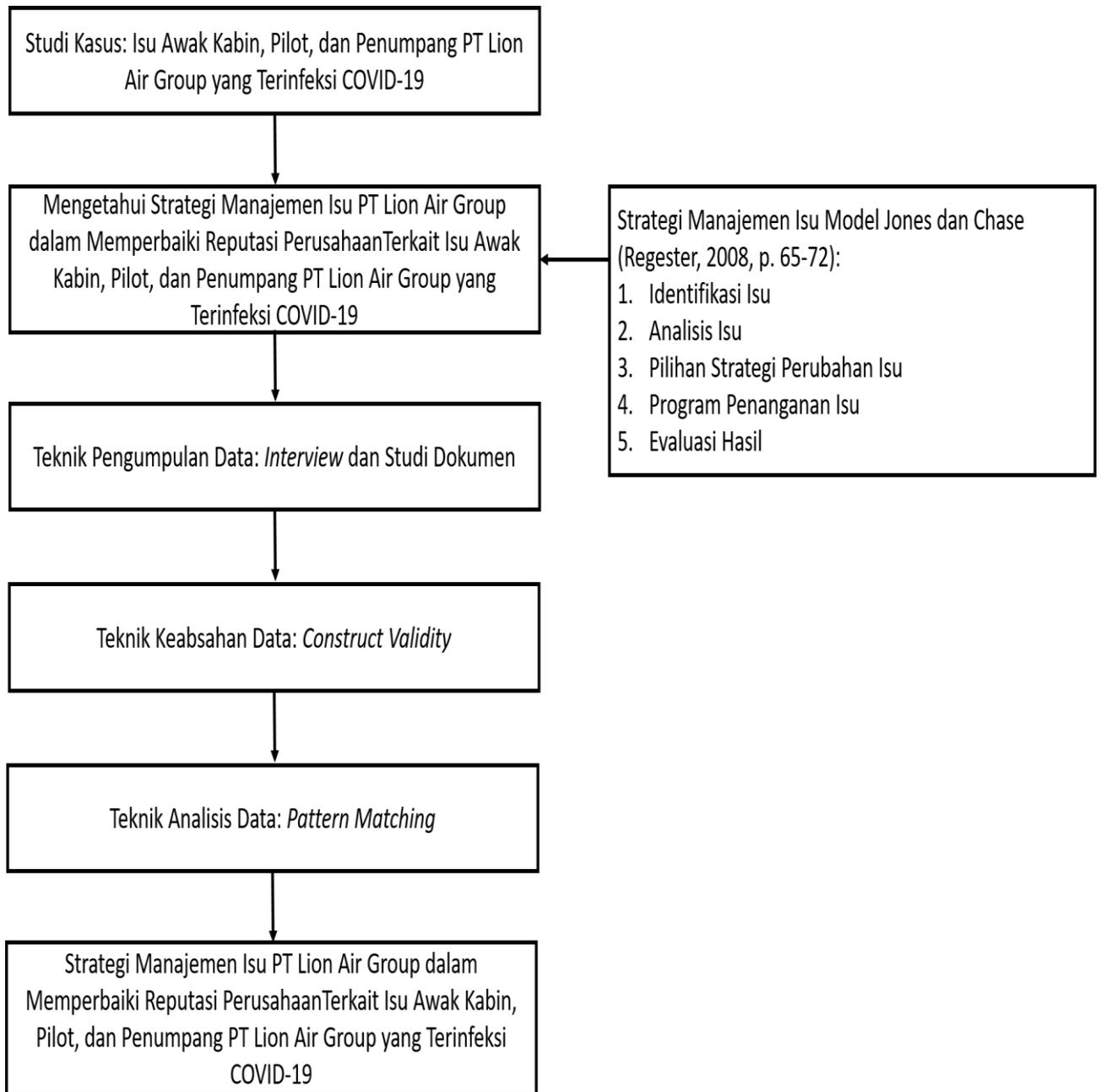
Tujuan utama dari kegiatan yang dilakukan oleh *corporate communication* adalah membentuk, mengelola, dan menjaga reputasi serta dapat mempengaruhi opini publik terhadap perusahaan. Proses manajemen isu di manapun akan selalu melibatkan berbagai perspektif perusahaan dan beberapa fungsi komunikasi (Doorley dan Garcia, 2007, p. 302).

Hal yang perlu diingat dalam pengelolaan isu adalah jangan menganggap manajemen isu sebagai kegiatan yang defensif meskipun sebagian besar waktu yang dimiliki diminta untuk memberi tahu perusahaan tentang cara meminimalkan risiko yang terkait dengan perubahan yang berdampak pada perusahaan, baik positif maupun negatif.

Jika pengelolaan isu tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan khususnya *corporate communication* maka akan memberikan dampak terhadap reputasi yang telah dibentuk dan dipelihara selama kurun waktu yang cukup lama akan hancur seketika sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan manajemen isu agar tidak berdampak negatif pada reputasi perusahaan.

### 2.3. Alur Penelitian

Gambar 2. 3 Alur Penelitian



Sumber: Olahan Data Peneliti, 2020.