

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu hal yang penting dan diperlukan sebagai gambaran terkait teori-teori yang sejalan, serta sesuai dengan penelitian yang sedang disusun. Penelitian terdahulu yang digunakan tentunya memiliki topik sejenis, sehingga dapat membantu arah penelitian. Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, penelitian ini menggunakan tiga penelitian terdahulu sebagai acuan.

Penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti adalah penelitian yang berjudul “*Repairing the Company’s Image: Image Repair Strategies and Theme Structure in Boeing’s Press Release Published after the Lion Air and Ethiopian Airline Plane Accidents*”, disusun oleh Petra Heikkinen pada 2020. Penelitian yang berbentuk *thesis* ini beranjak dari krisis yang menimpa Boeing sesaat setelah dua pesawat keluarannya mengalami kecelakaan fatal dan jatuh dalam jangka waktu lima bulan. Kecelakaan pertama dialami oleh Lion Air pada Oktober 2018, dan kecelakaan kedua dialami oleh Ethiopian Airline pada Maret 2019. Kedua pesawat merupakan pesawat dengan jenis yang sama, yaitu Boeing 737 MAX. Pesawat ini merupakan pesawat versi terbaru dari jenis Boeing 737. Kedua kecelakaan pesawat ini memiliki kesamaan yang

memperburuk citra (*image*) Boeing sebagai produsen pesawat terbang, yaitu adanya '*flight control problems*' yang menyebabkan pilot kehilangan kendali atas pesawat mereka. Setelah kecelakaan pesawat kedua, Boeing mendapat kecaman serius dari masyarakat global. Secara garis besar, penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk mengetahui strategi *image repair* yang digunakan oleh Boeing sebelum dan sesudah kecelakaan kedua, serta mengetahui arti tersirat dari pesan-pesan dalam *press release* yang diterbitkan oleh Boeing pasca kecelakaan. Penelitian ini menggunakan teori *image repair* yang dikemukakan oleh William L. Benoit dan teori *crisis-response* yang dikemukakan oleh Timothy Coombs. Hasil dari penelitian *mix-method* ini, *bolstering* adalah strategi *image repair* utama yang digunakan sebelum dan sesudah kecelakaan kedua, yang menyiratkan bahwa perusahaan memperkuat citra positif dengan mengedepankan sifat-sifat baik dan perbuatan baiknya di masa lalu. Boeing juga meningkatkan *corrective action* sebagai strategi *image repair*-nya setelah kecelakaan kedua. Sebagai tambahan dari kedua strategi yang sering digunakan tersebut, Boeing juga menggunakan *simple denial* dan *shifting the blame* untuk melengkapi tindakan sebelumnya.

Penelitian kedua berjudul "*Crisis and Image Repair at United Airline: Fly the Unfriendly Skies*", dan dikembangkan oleh William L. Benoit. Penelitian ini dipublikasikan dalam bentuk jurnal dan dibuat pada tahun 2018. Penelitian Benoit ini dibuat untuk melihat implementasi konsep *image repair* pada perusahaan penerbangan yang terimbas krisis. Pada tahun 2017, United Airlines

terpaksa menukar empat kursi yang sudah dibayar oleh penumpang untuk anggota kru penerbangan. Sebanyak tiga orang penumpang terpaksa harus turun dari pesawat dengan menerima *voucher* potongan perjalanan sebagai gantinya. Satu orang lainnya dibawa turun paksa, karena tidak ada lagi penumpang yang dengan sukarela meninggalkan pesawat dan menerima *voucher* yang sudah ditawarkan. Penumpang ini dibawa turun paksa dan mendapatkan tindak kekerasan dari pihak maskapai. Hal ini menimbulkan krisis, dan semakin menjadi ketika salah seorang penumpang mengunggah video perlakuan kasar tersebut ke media. Hasil dari penelitian ini, strategi *image repair* yang dilakukan oleh United Airlines dapat dikatakan terbagi menjadi dua tahapan. United Airlines awalnya merespons krisis dengan menggunakan strategi *differentiation* dan *mortification*, tetapi dinilai gagal, bahkan membuat krisis lebih buruk. United Airlines tidak meminta maaf kepada penumpang spesifik yang menjadi korban atas perlakuan dari pihak mereka. Tahapan *image repair* yang kedua, United Airlines menggunakan strategi *mortification* dan *corrective action*. United Airlines akhirnya meminta maaf kepada penumpang spesifik yang diperlakukan tidak baik oleh pihak mereka dan melakukan tindakan-tindakan penanganan yang lain.

Penelitian lainnya yang menjadi referensi peneliti adalah "*Image Repair Strategies in the CEO's Tweets Regarding AirAsia's QZ8501 Crisis*". Grace Lee Si Yunn pada 2019 menyusun penelitian yang beranjak dari krisis AirAsia. Berawal dari jatuhnya pesawat QZ8501 pada Desember 2014, Tony Fernandes

selaku CEO AirAsia saat itu, menggunakan akun Twitter pribadinya untuk menyampaikan banyak pesan sebagai bentuk simpatinya terhadap para korban. Fernandes bukan hanya menyampaikan rasa simpati, melainkan juga menyampaikan isi pikirannya terkait krisis dan berbagai spekulasi publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi *image repair* yang digunakan oleh Fernandes dalam cuitan Twitter pribadinya terkait kecelakaan pesawat QZ8501, mengidentifikasi fitur linguistik yang menonjol dalam cuitan-cuitan tersebut, dan menjelaskan bagaimana ciri-ciri linguistik yang diidentifikasi untuk mewujudkan fungsinya sebagai strategi *image repair*. Penelitian akademik ini menggunakan teori *image repair* yang dikemukakan oleh William L. Benoit. Penelitian berbentuk disertasi ini menggunakan 54 cuitan Twitter Fernandes, dengan nama pengguna @tonyfernandes, sebagai data yang diolah. Penelitian yang diteliti menggunakan metode kualitatif ini menyimpulkan bahwa Fernandes menggunakan lima strategi *image repair* berbeda dalam cuitan-cuitan yang diteliti, di antaranya adalah *corrective action*, *reducing offensiveness*, *denial*, *evasion of responsibility*, dan *mortification*. Jika dilihat dari segi frekuensinya, Fernandes menggunakan strategi *bolstering* (*reducing offensiveness*) dan *corrective action* lebih sering dibandingkan dengan yang lainnya. Ciri-ciri linguistik tertentu yang sering muncul seperti “*will*” atau “akan” dan kata ganti “*we*” atau “kami”, memungkinkan Fernandes untuk menyampaikan makna dengan jelas. Misalnya ketika Fernandes menulis “*will do whatever we can*”, jaminan diberikan bahwa ia dan timnya akan

melakukan yang terbaik untuk menangani krisis. Hal tersebut menunjukkan bahwa dia adalah pemimpin yang bertanggung jawab, bersatu dengan timnya dan berniat untuk menangani situasi yang tidak menguntungkan bersama.

Dapat dilihat dari ketiga penelitian acuan yang sudah dijabarkan di atas, ketiganya memiliki topik yang hampir sama. Penelitian ini juga memiliki topik sama, dengan begitu ketiga penelitian tersebut dijadikan acuan. Kesamaan yang lain, ketiganya juga menggunakan teori *image repair* sebagai landasan pembahasan. Namun ketiganya dan penelitian ini mengangkat pembahasan dari media yang berbeda. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini akan berfokus dalam mengungkapkan dan menjelaskan secara detail dan mendalam mengenai strategi *image repair* dalam pernyataan-pernyataan PT Sriwijaya Air di pemberitaan media *online*.

Tabel 1.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Keterangan	Penelitian Terdahulu I	Penelitian Terdahulu II	Penelitian Terdahulu III
Judul Penelitian	Repairing the Company's Image: Image Strategies and Theme Structure in Boeing's Press Releases Published after the Lion Air and Ethiopian Airline Plane Accidents	Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies	Image Repair Strategies in the CEO's Tweets Regarding AirAsia's QZ8501 Crisis
Peneliti	Petra Heikkinen	William L. Benoit	Grace Lee Si Yun
Tahun	2020	2018	2019

Asal Universitas	University of Turku	University of Central Florida	University of Malaya
Teori atau Konsep	<i>image repair theory, crisis response</i>	<i>image repair theory</i>	<i>image repair theory</i>
Metodologi Penelitian	<i>Mix-method</i>	Kualitatif	Kualitatif
Jenis Penelitian	Thesis	Jurnal (Journal of International Crisis and Risk Communication Research)	Disertasi
Tujuan Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui strategi <i>image repair</i> yang digunakan oleh Boeing sebelum dan sesudah kecelakaan kedua. - Mengetahui arti tersirat dari pesan-pesan dalam <i>press release</i> yang diterbitkan oleh Boeing pasca kecelakaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui strategi <i>image repair</i> yang diimplementasikan oleh United Airlines dalam menangani krisisnya. - Menganalisis pernyataan perusahaan dalam kasus ini dan implementasinya terhadap teori. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi strategi <i>image repair</i> yang digunakan oleh Fernandes dalam cuitan Twitter pribadinya terkait kecelakaan pesawat QZ8501. - Mengidentifikasi fitur linguistik yang menonjol dalam cuitan-cuitan tersebut. - Menjelaskan bagaimana ciri-ciri linguistik yang diidentifikasi untuk mewujudkan fungsinya sebagai strategi <i>image repair</i>
Hasil Penelitian	<i>Bolstering</i> adalah strategi <i>image repair</i> utama yang digunakan sebelum dan sesudah kecelakaan kedua, yang menyiratkan bahwa perusahaan memperkuat citra positif dengan mengedepankan sifat-sifat baik dan perbuatan baiknya di masa lalu. Boeing juga meningkatkan <i>corrective action</i> sebagai	Strategi <i>image repair</i> yang dilakukan oleh United Airlines dapat dikatakan terbagi menjadi dua tahapan. United Airlines awalnya merespons krisis dengan menggunakan strategi <i>differentiation</i> dan <i>mortification</i> , tetapi dinilai gagal, bahkan membuat krisis lebih buruk. United Airlines	Fernandes menggunakan lima strategi <i>image repair</i> berbeda dalam cuitan-cuitan yang diteliti, di antaranya adalah <i>corrective action, reducing offensiveness, denial, evasion of responsibility</i> , dan <i>mortification</i> . Jika dilihat dari segi frekuensinya, Fernandes menggunakan strategi

	<p>strategi <i>image repair</i>-nya setelah kecelakaan kedua. Sebagai tambahan dari kedua strategi yang sering digunakan tersebut, Boeing juga menggunakan <i>simple denial</i> dan <i>shifting the blame</i> untuk melengkapi tindakan sebelumnya.</p>	<p>tidak meminta maaf kepada penumpang spesifik yang menjadi korban atas perlakuan dari pihak mereka. Tahapan <i>image repair</i> yang kedua, United Airlines menggunakan strategi <i>mortification</i> dan <i>corrective action</i>. United Airlines akhirnya meminta maaf kepada penumpang spesifik yang diperlakukan tidak baik oleh pihak mereka dan melakukan tindakan-tindakan penannganan yang lain.</p>	<p><i>bolstering</i> (<i>reducing offensiveness</i>) dan <i>corrective action</i> lebih sering dibandingkan dengan yang lainnya. Ciri-ciri linguistik tertentu yang sering muncul seperti “<i>will</i>” atau “akan” dan kata ganti “<i>we</i>” atau “kami”, memungkinkan Fernandes untuk menyampaikan makna dengan jelas. Misalnya ketika Fernandes menulis “<i>will do whatever we can</i>”, jaminan diberikan bahwa ia dan timnya akan melakukan yang terbaik untuk menangani krisis. Hal tersebut menunjukkan bahwa dia adalah pemimpin yang bertanggung jawab, bersatu dengan timnya dan berniat untuk menangani situasi yang tidak menguntungkan bersama.</p>
--	---	---	--

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

2.2 Teori atau Konsep-Konsep yang Digunakan

2.2.1 Krisis

2.2.1.1 Definisi Krisis

Dalam perjalanannya, sebuah perusahaan pasti akan terlibat dalam situasi yang membuat entitasnya rentan diserang oleh sebuah kritik. Ketika hal ini terjadi, dapat disimpulkan bahwa perusahaan tersebut sedang mengalami krisis. Menurut Fink (2013, p. 7), krisis adalah keadaan yang berubah-ubah dan dinamis, serta didalamnya terdapat bahaya sekaligus

kesempatan atau peluang yang setara. Krisis merupakan sebuah titik balik perusahaan. Titik balik yang baik atau buruk dapat bergantung dari penanganan yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri. Menurut Fearn-Banks (2017, p. 1), krisis adalah kejadian besar yang menimpa perusahaan dengan hasil yang berpotensi negatif atau positif, memengaruhi organisasi, perusahaan atau industri, publik, produk, layanan, dan nama baiknya. Krisis juga dapat mengganggu transaksi bisnis normal dan dapat mengancam keberadaan organisasi. Krisis dapat berupa terorisme, pemogokan, boikot, kebakaran, kesalahan dalam produksi, kegagalan produk, atau peristiwa lainnya. Sementara menurut Coombs (2011, p. 2) krisis merupakan sebuah hal tak terduga yang berada di luar ekspektasi atau harapan setiap pemangku kepentingan dalam perusahaan dan dapat berdampak serius pada kinerja organisasi. Selain dampak internal, ketika mengalami krisis perusahaan tentu mendapatkan dampak eksternal. Salah satunya adalah tekanan publik (dapat berupa pelanggan atau anggota masyarakat umum) yang meningkat, perhatian media yang intens, dan lain sebagainya. Untuk itu, krisis membutuhkan penanganan berupa tindakan yang tegas dan segera.

Sebelumnya, disebutkan bahwa krisis adalah sebuah peristiwa yang membuat entitasnya rentan diserang oleh sebuah kritik. Menurut Nova (2009, pp. 2-5), ada sepuluh entitas bisnis yang dapat terimbas krisis, antara lain:

a. Barang (*goods*)

Barang-barang fisik merupakan salah satu entitas bisnis yang dapat terimbas krisis. Barang diartikan sebagai produk dari sebuah perusahaan. Contohnya meja, kursi, buku, alat rumah tangga, produk makanan, produk minuman, dan lain sebagainya. Krisis terjadi ketika kualitas barang yang diproduksi oleh perusahaan buruk atau tidak sempurna. Dampak minimal yang terjadi pada produk biasanya berupa penurunan minat beli, tetapi dampak terbesar dapat berimbas pada citra perusahaan.

b. Jasa (*services*)

Selain perusahaan yang memproduksi barang, perusahaan yang termasuk ke dalam bisnis jasa juga rentan terimbas krisis. Perusahaan yang termasuk ke dalam bisnis jasa di antaranya adalah salon kecantikan, rumah sakit, hotel, dan lain sebagainya.

c. Pengalaman (*experiences*)

Selain menjual produk dan jasa, ada pula perusahaan yang menjual pengalaman sebagai bisnis utamanya. Dengan begitu, konsumen menghabiskan waktunya untuk membeli pengalaman yang ditawarkan perusahaan. Contoh perusahaan yang termasuk ke dalam *experience-based* adalah Taman Safari, Jakarta Aquarium, atau perusahaan yang menjual pengalaman dengan berarung jeram, *diving*, *bungee jumping*, dan lain-lain.

d. Acara atau peristiwa (*events*)

Banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang *event organizer* membuat *event* menjadi salah satu entitas bisnis yang dapat terimbas krisis.

e. Orang (*persons*)

Sebuah krisis berpotensi menurunkan citra seorang tokoh publik, selebritis, atlet, politisi, pejabat negara, atau peran lainnya. Nama baik adalah aset yang tidak ternilai, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa nama baik juga salah satu entitas bisnis yang mudah terkena krisis.

f. Tempat (*places*)

Sebuah tempat juga berpotensi terimbas krisis. Krisis dalam bentuk bencana alam, wabah penyakit, dan lain-lain. Contohnya wabah virus corona yang berasal dari Wuhan,

Tsunami yang melanda Aceh, krisis keuangan yang menggoncang Amerika, dan lain sebagainya.

g. Properti (*properties*)

Perusahaan yang bergerak di bidang properti dapat terimbas krisis. Properti dibagi menjadi dua, yaitu *real estate* dan *financial property* (saham dan obligasi). Bisnis dalam bidang ini biasanya terimbas krisis ketika adanya ketidakstabilan perekonomian.

h. Organisasi (*organizations*)

Sebuah organisasi dapat terimbas krisis bila tidak berhasil menjalani fungsi dan perannya dengan baik.

i. Informasi (*informations*)

Informasi adalah sesuatu yang dapat diproduksi, dikelola, dan dipasarkan sebagai sebuah produk. Perusahaan yang memproduksi dan memasarkan informasi biasanya adalah perusahaan media. Namun, ketidakakuratan informasi justru akan menyebabkan perusahaan kehilangan citra baik dan kredibilitas yang baik di hadapan publik.

j. Gagasan (*ideas*)

Beberapa perusahaan secara terbuka menjual ide sebagai produk utamanya. Sebagai contoh, perusahaan periklanan,

perusahaan konsultasi, arsitektur, dan lain sebagainya. Ide atau gagasan juga dapat terimbas krisis.

2.2.1.2 Karakteristik Krisis

Saat ini, banyak perusahaan yang menyamakan krisis dengan isu, tetapi penanganan dan makna yang ada sering kali berbeda dan tidak bisa disamakan. Untuk mendukung penjabaran di atas, berikut karakteristik krisis menurut Kriyantono (2015, pp. 174-176), karakteristik krisis antara lain:

a. Peristiwa yang spesifik (*specific event*).

Perusahaan atau organisasi dapat mengetahui penyebab dari krisis yang terjadi. Suatu organisasi dapat mengalami satu atau dua macam lebih krisis yang terjadi pada saat bersamaan.

b. Krisis bersifat tidak dapat diharapkan atau diprediksi.

Krisis dapat terjadi kapan saja, karena krisis merupakan bagian dari aktivitas sebuah organisasi. Namun, krisis tidak diharapkan kehadirannya karena dampak yang ditimbulkan dapat merusak reputasi organisasi. Krisis menghasilkan kerusakan (besar atau kecil) ancaman, menimbulkan kerugian secara finansial, kehilangan korban jiwa, atau bahkan dapat mengubah sistem sosial-budaya. Hasil dapat dibatasi atau dapat memperluas industri secara luas. Setiap

krisis juga melanggar harapan yang dimiliki oleh para pemangku kepentingan.

c. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi.

Dalam menghadapi krisis, akan ada informasi yang asalnya tidak jelas kebenarannya. Informasi tersebut dapat berasal dari mana saja. Oleh karena itu, seorang *public relations* harus proaktif dalam menyebarkan informasi, terutama saat krisis terjadi. Hal ini dapat menimbulkan kepercayaan dari masyarakat, karena perusahaan atau organisasi dianggap bertanggung jawab dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan.

d. Krisis menimbulkan kepanikan.

Ketidakpastian informasi tersebut dapat menjadi penyebab munculnya kepanikan akibat sebuah krisis.

e. Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi.

Dampak yang dimaksud dapat bersifat negatif, seperti penurunan kepercayaan dari publik yang juga berdampak pada penurunan citra baik, penurunan profit, reputasi, dan lain-lain. Namun, krisis juga memiliki potensi untuk menjadi awal yang baik bagi organisasi. Misalnya dengan adanya krisis, muncul strategi-strategi baru yang dapat menjadi kunci kesuksesan perusahaan, muncul kebijakan-

kebijakan baru yang lebih baik, dan peluang memunculkan perubahan.

- f. Berpotensi menimbulkan konflik.

Konflik muncul karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik dapat terjadi di dalam internal maupun eksternal organisasi.

2.2.1.3 Sumber dan Jenis Krisis

Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, krisis dapat terjadi kapan saja dan dari mana saja. Faktor yang mempengaruhi terjadinya sebuah krisis dapat diklasifikasikan ke banyak hal. Menurut Kriyantono (2015, p. 176), krisis bisa saja datang dari internal, maupun eksternal perusahaan. Internal perusahaan termasuk manusia (karyawan), manajemen, regulasi, dan segala hal yang termasuk dalam operasional perusahaan. Sedangkan eksternal perusahaan bisa datang dari pemerintah, kompetitor, bencana alam, atau pihak tak terduga lainnya. Menurut Kriyantono (2015, pp. 176-178), berdasarkan dua jenis sumber internal dan eksternal tersebut, mengelompokkan jenis krisis menjadi enam kelompok, yaitu:

- a. Krisis Teknologi

Penyebab utama krisis ini adalah kesalahan dalam pemanfaatan teknologi tertentu dalam kelangsungan operasional perusahaan.

b. Krisis Konfrontasi

Krisis yang terjadi akibat relasi atau hubungan perusahaan yang tidak baik dengan publik dapat menggiring terjadinya konfrontasi yang bisa saja memicu terjadinya krisis. Krisis tersebut terjadi jika publik mengungkapkan bentuk ketidaksukaannya terhadap perusahaan akibat ketidakpuasan terhadap perusahaan.

c. Krisis *Malevolence*

Krisis terjadi akibat serangan dari pihak eksternal yang memiliki keinginan untuk menjatuhkan perusahaan dengan cara membahayakan perusahaan misal melakukan sabotase atau meneror perusahaan.

d. Krisis Manajemen

Krisis ini terjadi diakibatkan oleh pihak internal perusahaan yang gagal mengelola kegiatan manajemen dan melaksanakan tanggung jawab. Pihak tersebut biasanya berasal dari tingkat manajerial yang mempengaruhi kinerja bawahannya.

e. Krisis Bencana Alam

Bencana alam merupakan fenomena di luar kuasa manusia yang dapat menyebabkan krisis tidak hanya pada perusahaan tetapi juga individu. Dampak dari krisis ini juga tidak dapat diprediksi.

f. Krisis Produk

Kerusakan pada produk merupakan hal yang tidak disengaja, yang dapat menjadi alasan terjadinya suatu krisis pada perusahaan. Namun, dampak dari krisis ini sangat besar. Apabila ada kandungan bahaya dalam sebuah produk, atau cacat dalam proses produksi.

2.2.1.4 Tahapan Krisis

Setelah menjabarkan definisi, karakteristik, dan jenis krisis, peneliti juga akan menjabarkan tahapan dari krisis. Ada beberapa tahapan krisis menurut ahli, berikut tahapan krisis menurut Gaunt & Ollenburger (dalam Kriyantono, 2015, p. 178).

a. *Origin (potential stage)*

Tahap ini adalah tahap dimana seseorang atau sekelompok memberi perhatian pada isu dan memberi opini. Tindakan-tindakan tertentu yang diambil saat tahapan ini menjadi penting karena memungkinkan isu ini sebenarnya diperhatikan juga oleh publik atau khalayak ramai. Dalam

kasus PT Sriwijaya Air yang akan diteliti, tahap ini ketika mulai beredarnya isu pesawat SJ-182 hilang kontak.

b. Mediation and Amplification (imminent/emerging stage)

Pada tahap ini, isu berkembang bukan hanya sekedar informasi internal perusahaan, tetapi juga publik. Saat berada dalam tahap ini, sangat memungkinkan terbentuk beberapa kelompok yang secara tidak sengaja mendukung isu atau menolak isu. Ketika sudah berada di tahap ini, perusahaan atau organisasi dianjurkan untuk melakukan tindakan dan mengelola informasi yang aktual, dan berbasis data. Perusahaan atau organisasi juga sebaiknya berkomunikasi dua arah, agar terlihat keterbukaan.

c. Organization

Pada tahap ini, isu berkembang lebih besar dan populer karena adanya campur tangan media massa dalam memberitakannya. Dapat dikatakan, *organization* adalah *critical stage*.

d. Resolution (dormant stage)

Pada tahap ini, perusahaan atau organisasi dapat mengatasi isu dengan baik sehingga publik berasumsi bahwa krisis telah selesai. Namun, isu dapat berkembang atau justru terselesaikan dengan tuntas.

2.2.2 Komunikasi Krisis

Secara sederhana, komunikasi krisis dapat dipahami sebagai proses yang berkelanjutan, mulai dari penciptaan pesan, berbagai makna di antara kelompok, komunitas, individu, dan lembaga dalam konteks krisis, yang dilakukan untuk mengurangi, membatasi, serta menanggapi ancaman (Sellnow & Seeger, 2021). Untuk itu, ketika perusahaan memiliki komunikasi krisis yang buruk, hal tersebut dapat menjadi kekuatan untuk memperburuk krisis. Salah satu prinsip utama dari komunikasi krisis adalah bahwa setelah terjadinya krisis, organisasi harus membuat pernyataan kepada pemangku kepentingan untuk mengurangi ketidakpastian dan menghindari kesan tidak ingin menjawab pertanyaan atau bungkam (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2011). Komunikasi krisis mengangkat masalah terkait pesan dan proses konstruksi makna dalam semua bentuk interaksi dan koordinasi manusia yang dikelilingi peristiwa mengancam dan ketidakpastian yang tinggi (Sellnow & Seeger, 2021). Proses penyampaian komunikasi krisis juga merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan persepsi publik kedepannya terhadap perusahaan. Sehingga, bagaimana cara perusahaan mengkomunikasikan pesan sangatlah penting, karena akan menentukan hasil dari komunikasi krisis yang disampaikan oleh perusahaan.

Menurut Zaremba (2014, p. 7), komunikasi krisis juga melibatkan perencanaan dalam menanggapi krisis. Berikut lima kebenaran yang tidak dapat diubah tentang aktivitas komunikasi krisis menurut Zaremba (2014, p. 9).

- a. Krisis tidak bisa dihindari. Perusahaan harus mengakui dan menyadari bahwa krisis tidak dapat dihindari, sehingga perusahaan harus merencanakan komunikasi krisis sebelum itu terjadi.
- b. Dalam kasus demi kasus, komunikasi yang transparan dan jujur, terbukti dapat menjadi kunci komunikasi krisis yang efektif.
- c. Ketika ragu, ikuti *golden-rule approach* (*what, who, when, how, what channels*).
- d. Budaya organisasi dapat menentukan keberhasilan komunikasi krisis.
- e. Komunikasi krisis membutuhkan pelatihan dan keahlian yang bahkan mungkin tidak dimiliki oleh para eksekutif.

Selain itu, berikut beberapa prinsip yang harus diperhatikan menurut Smith (2013, p. 459) dalam mengkomunikasikan krisis:

- a. *Principle of existing relationship*. Tetap berkomunikasi dengan publik dan *stakeholders*, serta pihak lain yang berhubungan sangatlah penting. Karena dukungan dari publik akan menjadi pendukung dalam proses *recovery* perusahaan setelah krisis terjadi.

- b. *Principle of quick response.* Dalam menghadapi krisis, perusahaan harus cepat dalam menanggapi masalah. Informasi seputar situasi perusahaan perlu diakses dengan cepat oleh publik, media, dan pihak eksternal lainnya. Terutama pada media yang dapat menggiring opini publik saat krisis terjadi.
- c. *Principle of full disclosure.* Perusahaan harus menyampaikan informasi sebanyak mungkin, dan sejelas mungkin kepada publik. Dalam menghadapi suatu krisis, perilaku diam merupakan kesalahan besar jika dilakukan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan publik perlu merasa perusahaan tetap terbuka dengannya, sehingga semakin banyak informasi yang dapat diterima, semakin terbuka perusahaan tersebut terhadap masalah yang terjadi.
- d. *Principle of one voice.* Juru bicara yang dipilih oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan krisis hanya boleh satu orang saja. Hal ini disebabkan oleh banyaknya juru bicara yang ada dapat menjadi *boomerang* bagi perusahaan. Terutama jika adanya adanya perbedaan persepsi antara berbagai juru bicara yang nantinya akan menimbulkan kebingungan di antara publik.
- e. *Principle of media-ass-ally.* Suatu perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan media. Terutama saat terjadi krisis, maka media dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk menyampaikan informasi seputar krisis kepada publik dan pihak lain yang terlibat.

Selain itu, hubungan baik antara media dan perusahaan juga dapat mencegah adanya penambahan pemberitaan buruk perihal krisis.

- f. *Principle of recovery*. Tujuan akhir dari komunikasi krisis yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk dapat memperbaiki segala masalah dari dampak krisis.

Selain aktivitas komunikasi krisis, berikut fungsi komunikasi krisis menurut Sellnow dan Seeger (2021, p. 16).

Gambar 2.1 Fungsi Komunikasi Krisis Menurut Sellnow dan Seeger

Scanning	(Monitoring and maintaining external relationships and Spanning collecting information, building relationships with external stakeholders) Sensemaking of information Issue management Spanning agency, organization, and community boundaries Risk communication
Crisis Response	(Planning for and managing crises) Uncertainty reduction, providing information and interpretations, warnings, evacuations notices, product recalls Coordination with key stakeholder and response agencies Information dissemination Promoting strategic ambiguity
Crisis Resolution	(Restructuring, repairing, and maintaining relationships after a crisis) Defensive messages Explanatory messages Image restoration Renewal Grieving and memorializing
Organizational Learning	(Emerging from a crisis with enhanced knowledge, relationships, and capacity) Dialogue Networks and relationships Understanding and norms

Sumber : (Sellnow & Seeger, 2013)

Selama puluhan tahun, para peneliti komunikasi juga telah mengembangkan pendekatan-pendekatan teoritis untuk menanggapi

krisis organisasi, yang salah satunya akan digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan-pendekatan teoritis tersebut adalah *corporate apologia*, *image repair theory*, *situational crisis communication theory*, dan *organizational renewal theory*.

Tabel 2.2 Pendekatan Komunikasi Krisis pada Buku *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*

Teori/Pendekatan	Karakteristik
<i>Corporate Apologia</i> (Hearit, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan tentang bagaimana pengelolaan ancaman yang diciptakan oleh serangan persuasi terhadap suatu perusahaan/organisasi. - Berfokus pada permintaan maaf atas kesalahan. - Menampilkan strategi komunikasi untuk meminta maaf.
<i>Image Repair Theory</i> (Benoit, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan perbaikan terhadap citra yang terancam akibat tuduhan. - Berfokus pada tindakan organisasi yang menyebabkan krisis. - Menampilkan strategi komunikasi untuk mengelola akibatnya yang ditimbulkan.
<i>Situational Crisis Communication Theory</i> (Coombs & Holladay, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan pada penurunan atribusi tanggung jawab atas krisis. - Berfokus pada menentukan komunikasi berdasarkan jenis krisis dan aset reputasi organisasi. - Menampilkan proses pengambilan keputusan untuk menggunakan strategi respon krisis untuk memengaruhi persepsi pemangku kepentingan atau atribusi tanggung jawab.

<p><i>Organizational Renewal Theory</i> (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan pada kesempatan untuk belajar dan tumbuh dari krisis. - Berfokus pada penciptaan peluang dalam peristiwa krisis. - Menampilkan pedoman kepemimpinan dan komunikasi organisasi yang luas, nilai positif yang kuat, perspektif pandangan yang optimis, dan pembelajaran untuk mengatasi krisis.
---	--

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Dalam kasus jatuhnya pesawat Sriwijaya Air SJ-182 yang akan diteliti, terdapat tuduhan dari publik yang dilayangkan kepada perusahaan terkait sehingga menimbulkan citra (*image*) yang rusak. Maka, jika mengacu pada penjabaran di atas, pendekatan *image repair theory* menjadi teori yang cocok untuk menjadi teori dasar dalam penelitian ini.

2.2.3 *Image Repair Theory*

Teori *Image Repair* sebelumnya dikenal dan dikembangkan sebagai teori *Image Restoration* oleh William L. Benoit pada tahun 1995. Teori *Image Restoration* akhirnya diubah menjadi teori *Image Repair* dengan inti konsep yang sama.

Image Repair Theory (IRT) memiliki fokus pada menganalisis strategi pesan atau komunikasi dalam sebuah krisis (An & Cheng, 2010). Teori ini mengemukakan dan menjelaskan tipologi dari strategi

komunikasi yang dapat digunakan oleh individu, perusahaan, atau organisasi dalam memproyeksikan citra yang lebih baik di tengah krisis yang sedang terjadi (Sellnow & Seeger, 2021). Teori ini digunakan dengan tujuan mempertimbangkan dan memberikan respons yang cepat dan tepat terhadap serangan atau keluhan yang dapat terjadi selama masa krisis. *Image Repair* dikenal sebagai teori yang fokus pada bagaimana organisasi menanggapi tuduhan atau pertanggungjawaban atas tindakan mereka, setelah dituduh melakukan kesalahan atau pelanggaran. Selain itu, teori ini sering digunakan juga karena dapat digunakan untuk menganalisis berbagai pihak lain yang terlibat pada krisis. Dalam *Image Repair Theory*, organisasi menentukan apa yang mengancam citra (*image*) dan menentukan publik mana yang harus disikapi.

Kunci untuk memahami strategi *Image Repair* adalah dengan mempertimbangkan sifat serangan atau keluhan yang mendorong tanggapan tersebut. Benoit dalam Ulmer, Sellnow dan Seeger (2011, p. 17), mengatakan bahwa ada dua komponen serangan, dan itu penting. Pertama, organisasi harus “bertanggung jawab atas suatu tindakan”. Dan kedua, “tindakan harus dianggap menyinggung (*offensive*)”. Kelebihan dari teori ini adalah dapat mempermudah juru bicara krisis untuk menghindari hukuman akibat dari krisis yang ada. Namun, kekurangan pada teori ini adalah hasil studinya lebih mengarah kepada sifat deskriptif daripada sifat evaluatif, sehingga bagi penelitian yang

menggunakan teori ini seringkali tidak dilanjutkan ke tahap evaluasi, dan tidak melihat keterlibatan dari studi mereka (Sellnow & Seeger, 2013).

Image Repair Theory memiliki dua asumsi yang dapat menjadi kunci untuk dasar yang kuat.

1. Komunikasi yang paling baik dikonseptualisasikan sebagai aktivitas yang diarahkan pada tujuan (*goal-directed activity*). Terkadang tujuan atau motif dapat terlihat tidak jelas. Namun, ketika seorang individu, atau sebuah perusahaan memiliki tujuan yang jelas, mereka akan berperilaku dengan cara yang dapat membantunya untuk mencapai tujuan tersebut. Begitu pula dengan komunikasi.
2. Mempertahankan reputasi yang baik adalah tujuan dari komunikasi. Strategi *image repair* digunakan untuk memperbaiki citra perusahaan yang rusak akibat timbulnya tuduhan dan spekulasi. Strategi *image repair* dibagi menjadi lima kategori, yang juga memiliki subkategori. Berikut tipologi strategi *image repair* menurut Benoit yang juga akan dijelaskan satu per satu.

Gambar 2.2 Tipologi Strategi *Image Repair*

Strategy	Definition	Example
Denial		
<i>Simple denial</i>	did not perform act; act is not harmful	Tylenol did not poison capsules
<i>Shift blame</i>	another committed the offense	madman poisoned capsules
Evade responsibility		
<i>Provocation</i>	offensive act just a response to an earlier offense	firm left state because of new taxes
<i>Defeasibility</i>	lack of information or ability	executive not informed of changed meeting time
<i>Accident</i>	mishap	tree fell on tracks, causing train wreck
<i>Good intentions</i>	meant well	company believed changes would help consumers
Reduce offensiveness		
<i>Bolstering</i>	stress defender's good traits or acts	Exxon claimed "swift and competent oil spill cleanup"
<i>Minimization</i>	offense less serious than it appears	few harmed by water pollution
<i>Differentiation</i>	act less offensive than other, similar acts	Sears repairs were preventative maintenance, not fraud
<i>Transcendence</i>	act justified by more important values	research uses animals to help create drugs for people
<i>Attack accuser</i>	reduce credibility of accuser; suggest victim deserved offense; shift audience attention from act	Pepsi owns restaurants and competes for your customers
Corrective action	fix problem or prevent recurrence	AT&T promises to spend billions to improve service
Mortification	apologize	AT&T apologized for service interruption

Sumber: (Benoit, 2018)

Berikut penjelasan dari kelima tipologi strategi *image repair* di atas.

1. *Denial*

Setiap orang, atau dalam hal ini, setiap perusahaan dapat membela diri dari tuduhan, kecurigaan, dan spekulasi yang dilayangkan dengan beberapa cara. *Denial* adalah tindakan menyangkal, menegaskan bahwa dari apapun yang dituduhkan adalah hal yang salah dan tidak dilakukan. Tipologi ini memiliki dua subkategori, yaitu:

- a. *Simple Denial* adalah tindakan penyangkalan terhadap tuduhan atau serangan secara sederhana, dengan menjelaskan lebih detail mengenai peristiwa terkait, dan menambahkan bukti pendukung. Contohnya, pada krisis pesawat jatuh ini, Sriwijaya Air mendapat beberapa tuduhan dari publik. Salah satunya adalah tuduhan bahwa pihaknya tidak memelihara mesin-mesin pesawat sehingga mengakibatkan kecelakaan. Tuduhan ini disangkal dengan *statement* bahwa pihaknya selalu memenuhi standar pemeliharaan armada, dan pesawat selalu dalam kondisi yang sehat sebelum penerbangan.
- b. *Shifting the Blame* adalah tindakan mengalihkan atau menggeser kesalahan. Ketika perusahaan menyangkal dan mengatakan bahwa mereka tidak bertanggung jawab, maka akan muncul pertanyaan lain, yaitu siapa yang melakukannya. *Shifting the blame* dilakukan dengan alasan bahwa orang lain atau organisasi lain memang bertanggung jawab atas apa yang terjadi.

Contohnya, saat krisis Johnson & Johnson terjadi di tahun 1982, terkait kapsul Tylenol, perusahaan menggunakan strategi *shifting the blame* untuk mengalihkan kesalahan bukan pada perusahaan tetapi pada sang pembunuh.

2. *Evade Responsibility* adalah tindakan menghindari tanggung jawab. Ketika perusahaan mungkin tidak bisa menyangkal, perusahaan mungkin dapat melakukan tindakan mengurangi, atau menghindari tanggung jawab. Hal ini berbeda dengan *shifting the blame* yang menunjukan pertanggungjawaban kepada pihak lain. Tipologi ini memiliki empat subkategori, yaitu:

a. *Provocation* adalah tindakan yang muncul akibat adanya tindakan lain yang memicu tindakan ofensif tersebut. Scott dan Lyman (1968) menyebut subkategori ini sebagai *scapegoat* atau kambing hitam, namun Benoit (2014, p. 40) menamainya *provocation* untuk menghindari munculnya kebingungan dengan tindakan *shifting the blame*. Contohnya, saat krisis United Airlines terjadi pada 2017, perusahaan membela dirinya dengan mengatakan bahwa tindakan mereka (memaksanya keluar pesawat dengan menyeret, sehingga penumpang tersebut terluka) kepada salah satu penumpang pesawatnya dikarenakan penumpang tersebut mengganggu dan hal tersebut tidak dapat dibicarakan baik-baik. Dengan *statement* tersebut United

Airlines mengatakan bahwa tindakan ofensif yang dilakukannya dipicu oleh tindakan lain.

- b. *Defeasibility* adalah tindakan yang menyatakan bahwa perusahaan atau pihak yang bersalah memiliki informasi, kemampuan, atau kemauan yang kurang. Dengan begitu, pihak yang terkait tidak harus bertanggung jawab sama sekali, atau tidak harus bertanggung jawab sepenuhnya atas apa yang terjadi. Strategi ini memiliki potensi untung mengurangi tanggung jawab yang harus dilakukan. Contohnya, saat krisis menimpa kepengurusan Presiden Amerika Serikat, Bush, di tahun 2005. Krisis timbul karena Badai Katrina yang merupakan bencana alam yang paling mematikan dalam sejarah mereka. Presiden Bush dianggap lamban dan tidak kompeten. Bush memanfaatkan strategi ini dengan mengatakan bahwa ia tidak bisa mengetahui secara pasti kapan peristiwa tersebut akan terjadi, apalagi mengendalikan peristiwa.
- c. *Accident* adalah tindakan yang menyatakan bahwa peristiwa tersebut terjadi secara tidak sengaja. Perusahaan atau pihak terkait dapat menekankan bahwa peristiwa terjadi karena adanya kecenderungan dari faktor-faktor yang tidak dapat mereka kendalikan. Sehingga hal ini dapat mengurangi tanggung jawab dan citra buruk yang timbul akibat peristiwa yang terjadi.

Contohnya, dalam krisis yang menimpa Sriwijaya Air ini, pihaknya menggunakan strategi *accident* sebagai salah satu strategi perbaikan citra, dengan mengungkapkan bahwa keterlambatan (*delay*) yang terjadi merupakan hal yang tidak mereka sangka dan harapkan.

d. *Good intentions* adalah tindakan dimana perbuatan salah tidak disangkal, tetapi perbuatan tersebut dilakukan atas dasar niat yang baik, sehingga pertanggungjawaban yang dituntut tidak sebesar seharusnya. Contohnya, saat krisis menimpa Boeing karena pesawat yang baru saja diproduksinya mengalami kecelakaan sebanyak dua kali dalam waktu yang singkat (dalam penggunaan maskapai Lion Air dan Ethiopian Airlines). Boeing menggunakan strategi *good intentions* dengan mengungkapkan bahwa pesawat yang baru saja diproduksinya (Boeing 737 MAX) merupakan bentuk modifikasi, dalam rangka meningkatkan keamanan dan karakteristik pesawat Boeing 737.

3. *Reduce Offensiveness* adalah strategi dimana perusahaan yang dituduh berusaha untuk mengurangi perasaan tidak enak yang dialami oleh publik, dengan mengurangi tindakan yang ofensif. Tipologi ini memiliki enam subkategori, yaitu:

a. *Bolstering* adalah strategi dimana perusahaan yang terimbas krisis dapat memperkuat perasaan positif publik terhadap

perusahaan itu sendiri, sehingga dapat mengimbangi perasaan negatif terkait tindakan yang salah, dengan menghubungkannya dengan tindakan positif yang telah mereka lakukan di masa lalu. Contohnya, dalam krisis yang menimpa Sriwijaya Air ini, pihaknya menggunakan strategi *bolstering* dengan memperlihatkan tindakan-tindakan positif di masa lalu terkait pemeliharaan pesawatnya. Sriwijaya mengatakan pihaknya sejak Maret 2020 selalu menjalani audit keamanan dan keselamatan, serta mengikuti standar BARS. Sriwijaya Air juga mengatakan bahwa pihaknya akan dengan maksimal membantu memenuhi seluruh keperluan pihak keluarga korban sampai korban ditemukan.

- b. *Minimization* adalah strategi dimana perusahaan meminimalkan pengaruh negatif terkait tindakan yang salah. Strategi ini dilakukan untuk meminimalkan masalah yang tampak. Dengan begitu, perusahaan dapat meyakinkan publik bahwa krisis yang terjadi tidak seburuk yang terpikirkan. Contohnya, saat krisis menimpa Exxon di tahun 1989 akibat tumpahnya kapal yang membawa minyak di perairan Alaska. Exxon menggunakan strategi ini dengan menyatakan bahwa hanya sedikit kerugian (dalam perairan tersebut) yang dialami akibat peristiwa ini,

kerugian lainnya diakibatkan oleh polusi air, yang mana sudah ada sebelum peristiwa ini terjadi.

- c. *Differentiation* adalah strategi dimana perusahaan memberikan perbandingan tindakan yang mereka lakukan dengan tindakan serupa tetapi lebih ofensif. Misalnya, seseorang mengaku telah meminjam uang. Meminjam tanpa bertanya terdengar lebih baik daripada mencuri. Hal ini dilakukan dengan asumsi publik akan percaya pada pembelaan ini. Contohnya, saat krisis menimpa United Airlines, pihaknya menggunakan strategi *differentiation* dengan menyebut tindakan mereka sebagai “mengakomodasi ulang”. Tentunya hal tersebut akan terdengar lebih tidak ofensif dibandingkan dengan “menyeret penumpang keluar pesawat”.
- d. *Transcendence* adalah strategi dimana perusahaan menempatkan tindakan yang salah dalam konteks berbeda dan lebih menguntungkan karena hal yang dilakukan memiliki nilai yang lebih tinggi. Misalnya, peneliti melakukan percobaan menggunakan hewan untuk melihat apakah obat yang diciptakan aman dan hal ini dilakukan untuk kepentingan manusia. Konteks ini dapat mengurangi persepsi pelanggaran dari tindakan tersebut, dan membantu perusahaan meningkatkan reputasinya.
- e. *Attack accuser* adalah strategi dimana pihak yang tertuduh menyerang penuduh. Jika kredibilitas sumber tuduhan

berkurang, maka kerusakan citra pihak tertuduh akan berkurang juga. Jika penuduh merupakan korban dari tindakan ofensif (bukan pihak ketiga), maka strategi ini dapat menciptakan kesan bahwa korban pantas menerima apa yang menimpanya dan mempertahankan reputasi pihak yang tertuduh.

- f. *Compensation* adalah strategi dimana pihak yang tertuduh menawarkan sebuah kompensasi kepada korban dari tindakan ofensif yang dilakukannya, untuk membantu mengimbangi pengaruh negatif yang timbul. Kompensasi dapat berupa uang, barang, atau jasa. Contohnya, dalam krisis yang menimpa Sriwijaya Air ini, pihaknya memberikan kompensasi berupa santunan senilai Rp 1,25 Miliar untuk keluarga korban. Sriwijaya Air juga memberikan fasilitas berupa hotel, akomodasi, dan juga *family assistant* yang diharapkan dapat membantu mengimbangi efek-efek negatif yang dialami oleh keluarga korban.
4. *Corrective Action* adalah strategi perbaikan citra dimana pihak yang tertuduh berjanji akan memperbaiki permasalahan dan kerusakan yang ada, serta melakukan perubahan agar dapat mencegah kesalahan yang sama terulang kembali. Dalam strategi ini, pihak yang tertuduh mencoba untuk mengembalikan keadaan seperti sebelum terjadinya krisis. Contohnya, dalam krisis yang menimpa Sriwijaya Air ini, pihaknya berjanji untuk melakukan evaluasi

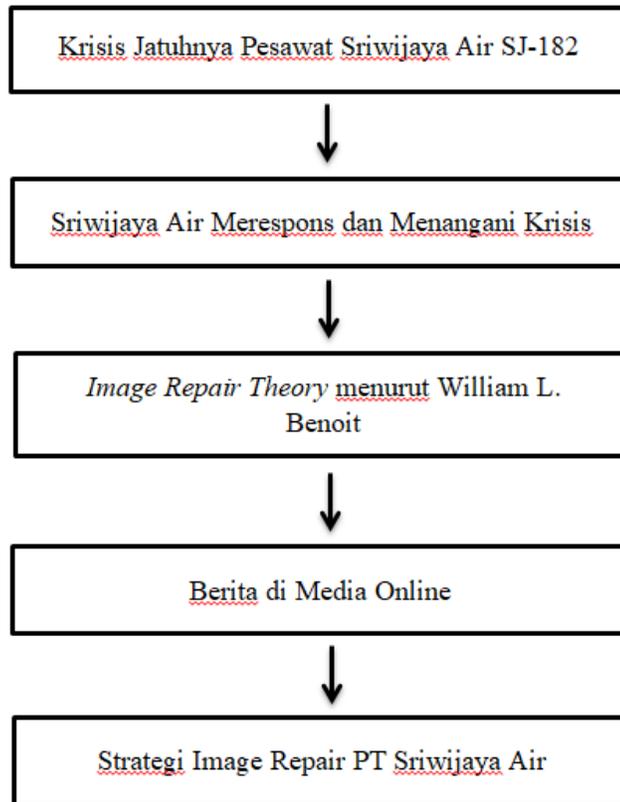
setelah laporan hasil kecelakaan diumumkan. Sriwijaya Air juga akan terus melakukan koordinasi kepada pihak-pihak tertentu untuk menjamin keselamatan di masa yang akan datang sehingga kecelakaan tidak terjadi lagi.

5. *Mortification* adalah strategi perbaikan citra dimana pihak yang tertuduh mengakui tindakan yang dilakukan adalah tindakan yang salah dan meminta maaf. *Mortification* juga dapat diartikan sebagai ekspresi penyesalan dan simpati. Contohnya, dalam krisis yang menimpa Sriwijaya Air ini, pihaknya menunjukkan perasaan simpati yang mendalam terhadap keluarga korban. Perasaan simpati, dan kesedihan dapat dikategorikan sebagai strategi *mortification*.

2.3 Alur Penelitian

Berikut alur penelitian yang dapat diuraikan dalam bagan.

Bagan 2.1 Alur Penelitian



Sumber : Olahan Peneliti, 2021