

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibuat mengacu kepada beberapa penelitian terhadap beberapa jurnal dan penelitian terdahulu yang memiliki topik serupa. Hal ini dilakukan agar penelitian ini dapat menjadi spesifik dan tepat sasaran, serta melengkapi apa yang belum dibahas dari konsep yang diangkat. Terdapat beberapa perbedaan yang ditemukan dalam konsep yang dipakai antara penelitian terdahulu dan penelitian ini.

Pada penelitian Putri, Sutopo, dan Rahmanto (2019) terdapat perbedaan permasalahan yang dihadapi. Kasus yang dihadapi berasal dari *internal* perusahaan sedangkan penelitian ini dalam PT Sentul City Tbk berasal dari gugatan salah satu *stakeholder* yang didasari permasalahan hak tanah. Penelitian terdahulu ini juga mengangkat campur tangan pihak eksternal terkait yaitu Kementerian Pertanian yang berpengaruh terhadap penanganan krisis. Dalam kasus krisis komunikasi, krisis diidentifikasi adalah satu hal yang unik. Setiap kasus krisis memiliki kompleksitas dan permasalahannya sendiri.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Keterangan</b>	<b>Penelitian I</b>	<b>Penelitian II</b>	<b>Penelitian III</b>	<b>Penelitian IV</b>	<b>Penelitian V</b>
Judul	Analisis Manajemen Krisis (Studi Kasus Pengelolaan Krisis oleh Humas Bank Indonesia Pasca Disahkannya Undang-Undang Otoritas Jasa Keuangan)	Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia	Strategi Tata kelola Komunikasi Krisis Humas Pemerintahan Kabupaten Kuningan Jawa Barat dalam Menghadapi Krisis	Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media	Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras Pt Ibu (Analisis Isi Kualitatif Menggunakan Situational Crisis Communication Theory)
Nama Peneliti	Allinta Kadirya (Universitas Persada Indonesia)	Dani M. Akhyar, Arum Sekar Pratiwi (Ultimacomm)	Fitri Permata Sari, Rah Utami Nugrahani (Universitas 144Telkom)	Narayana Mahendra Prastyana	Astri Wibawanti Putri, Andre Rahmanto, Sutopo JK
Jenis Penelitian	Jurnal	Jurnal	Jurnal	Jurnal	Jurnal
Tahun Penelitian	2012	2019	2019	2011	2019
Permasalahan	Bagaimana Analisis Manajemen Krisis (Studi Kasus Pengelolaan Krisis oleh Humas Bank Indonesia Pasca Disahkannya Undang-Undang Otoritas Jasa Keuangan)	Bagaimana Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia	Bagaimana Strategi Tata kelola Komunikasi Krisis Humas Pemerintahan Kabupaten Kuningan Jawa Barat dalam Menghadapi Krisis	Bagaimana Komunikasi Krisis di Era New Media dan Social Media	Bagaimana Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras Pt Ibu (Analisis Isi Kualitatif Menggunakan Situational Crisis Communication Theory)

Tujuan	Mengetahui bagaimana komunikasi krisis yang diterapkan saat Bank Indonesia melakukan pengesahan undang-undang OJK.	Untuk mengetahui fungsi media sosial dan pelaksanaan komunikasi krisis di tengah pertumbuhan pengguna internet dalam industri telekomunikasi di Indonesia.	Mengetahui Strategi Tata kelola Komunikasi Krisis Humas Pemerintahan Kabupaten Kuningan Jawa Barat dalam Menghadapi Krisis	Mengetahui bagaimana komunikasi krisis di era New Media dan Social Media	Mengetahui bagaimana komunikasi krisis kementerian pertanian pada kasus penggerebekan gudang beras
Teori dan Konsep	Manajemen Krisis Steven Finks	SCCT ( <i>Situational Crisis Communication Theory</i> ) Timothy Coombs  Komunikasi Krisis di Media Sosial Coombs and Holladay	Manajemen Krisis di Public Relations Firsan Nova	T. W. Coombs (Crisis Communication)	SCCT
Metode Penelitian	Kualitatif (studi kasus)	Kualitatif Deskriptif	Deskriptif Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif
Hasil Penelitian	Krisis banyak bentuknya dan apa yang dihadapi serta penanganan krisis di satu perusahaan berbeda dari krisis di perusahaan lain. Penanganan dalam kasus ini memfokuskan komunikasi	Penanganan (khususnya di media sosial) dapat dianalisis sesuai <i>stakeholder</i> yang terlibat dalam krisis. Maka SCCT	Dalam krisis yang dihadapi, penanganan saat pra krisis, krisis, dan pasca krisis, memiliki situasi yang berbeda dan ditangani secara spesifik. Krisis	Penanganan krisis yang cepat tidak melalui menghasilkan pengendalian situasi yang positif. Tetapi,	Krisis yang merupakan suatu kejadian khusus yang biasanya memerlukan tindakan atau tanggapan langsung dari organisasi atau kelompok untuk membatasi dan

	<p>krisis dalam manajemen organisasi atau internal perusahaan. Simpang siur informasi dan timpang tindih pemanknaan membuat krisis ini di analisis menurut tahapan permasalahan yang terjadi. Jenis krisis ini juga dispesifikasikan khusus yaitu krisis Bank Indonesia, yang mana kedudukan instansi atau organisasi memiliki kedudukan, stakeholders, fungsi dan kegunaan perusahaan di pemerintahan. Terlebih sangkut pautnya dengan keuangan dan pembentukan OJK pada awal diberdirikan.</p>	<p>berfungsi dalam penanganan krisis ini. Industri telkomunikasi rentan dengan krisis karena menyangkut kehidupan masyarakat sehari-hari. Konsumen yang secara langsung merasakan imbas dari krisis yang terjadi.</p>	<p>di pemerintahan daerah seperti kasus ini mengenai e-KTP tidak lepas dari efektivitas penyebaran informasi kepada masyarakat, terlebih krisis ini menyangkut isu yang sensitif yaitu tercetaknya kolom agama pagi penganut Ahmadiyah.</p>	<p>juga terdapat beberapa kerugian utama yang didapatkan seperti meningkatkan risiko yang dihadapi.</p>	<p>menanggulangi bahaya.</p>
--	--	---	---	---	------------------------------

**Sumber: Data Olahan Peneliti (2021)**

Dari Akhyar dan Pratiwi (2019) adalah mengenai “Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia” yang membahas peran penting media sosial pasca terjadinya krisis serta pembelajaran yang dapat dipetik. Teori yang dikemukakan juga berasal dari Timothy Coombs dan melihat dari sisi SCCT (*situational Crisis Communication Theory*). Perbedaan yang ada dari penelitian ini dari penelitian tersebut adalah penggunaan teori Steven Finks sebagai teori pendukung yang mengacu pada komunikasi di saat krisis.

Selanjutnya, penelitian dari Sari dan Nugrahani (2019) dengan judul “Strategi Tata kelola Komunikasi Krisis Humas Pemerintahan Kabupaten Kuningan Jawa Barat dalam Menghadapi Krisis” membahas mengenai krisis di instansi pemerintahan. Meskipun tahapan yang dilakukan sama saat krisis terjadi, namun sudut pandang perusahaan yang berbeda memberikan persepsi baru terkait penanganan krisis yang dialami sebuah organisasi. Bagaimana sebuah instansi pemerintahan mengatasi isu yang terjadi serta apakah tahapan yang dilakukan dalam teori terkait sesuai dalam pelaksanaannya.

Yang terakhir adalah penelitian dari Narayana Mahendra Prastya (2011) dan Allinta Kadirya (2012) yang menjelaskan bahwa penanganan krisis yang cepat tidak selalu berakhir baik dan bisa menyebabkan kebalikan dari penanganan krisis yang positif. Krisis yang disebabkan oleh permasalahan keuangan dan manajemen perusahaan sangat mengancam keberlangsungan organisasi mengingat hal tersebut merupakan hal vital dan krusial karena berhubungan dengan kepercayaan dan pengelolaan.

Kebaharuan dari penelitian ini dibanding penelitian sebelumnya adalah adanya perbedaan objek penelitian yang memberikan sudut pandang baru manajemen krisis yang diterapkan perusahaan terbuka yang bergerak dibidang properti. Selain itu, penerapan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang diturunkan kepada *crisis response strategy* yang diambil bila isu yang beredar adalah kekeliruan dan ketidakbenaran yang dituduhkan dan diarahkan kepada organisasi atau perusahaan.

## **2.2 Teori dan Konsep**

### **2.2.1 Manajemen Krisis**

Banyak perusahaan kala krisis datang memiliki kelemahan dalam mengantisipasi dan mengendalikan krisis. Lembaga, organisasi, dan perusahaan yang belum memiliki manajemen krisis ataupun rancangan komunikasi krisis. Para ahli setuju bahwa sebuah krisis harus menjadi sebuah pembelajaran dari pengalaman tersebut. Untuk belajar dari krisis, usaha dalam manajemen krisis harus secara hati-hati dan terstruktur dilaksanakan. Menurut Coombs dalam Heath (2013, p. 216) manajemen krisis (*crisis management*) adalah serangkaian faktor yang dirancang untuk memerangi krisis dan mengurangi kerusakan yang sebenarnya ditimbulkan. Dalam manajemen krisis, tujuan utamanya adalah mengurangi atau bahkan mencegah segala kemungkinan efek negatif dari krisis yang masih berkembang. Manajemen krisis berfokus pada pengelolaan tindakan yang ditempuh perusahaan untuk pemulihan dan menjaga reputasi (*reputation management*).

dalam hal ini penting untuk mengidentifikasi beberapa hal yang terdapat dalam 4 tahapan manajemen krisis:

1. *Prevention*. Ada peribahasa ‘lebih baik mencegah dari pada memperbaiki’, hal ini juga berlaku dalam manajemen krisis. Dalam tahap ini penting untuk mengidentifikasi potensi resiko yang dapat berubah menjadi krisis. Resiko mencakup ancaman, kesalahan pekerja atau kekerasan, atau kesalahan sistem. Mencegah termasuk dalam usaha untuk mengurangi atau meredakan resiko.
2. *Preparation*. Yang dimaksud adalah organisasi atau perusahaan bersiap selama, atau sebelum, krisis terjadi sebagai bentuk kesadaran manajemen hal ini tidak dapat dihindari. *Crisis management plan* perlu dibuat untuk menggarisbawahi hal-hal esensi yang menjadi fokus penting perusahaan. Dalam tahap ini perusahaan dapat menghemat waktu saat manajemen sudah mempersiapkan segala sesuatunya.
3. *Response*. Waktu adalah hal yang krusial dalam sebuah respon terhadap krisis. Dalam merespon krisis, tidak ada modul yang tepat digunakan secara menyeluruh karena setiap krisis adalah unik dengan kompleksitasnya masing-masing. Perlu ada respon dari analisis yang baik sesuai dengan keadaan perusahaan atau organisasi. Melalui *preparation*, respon terhadap krisis dapat lebih efektif bila organisasi atau perusahaan sudah pernah berlatih dalam mengantisipasi. *Crisis management team* menghadapi *physical demands* dan *information demands*. *Physical demands* termasuk dalam menjabarkan kerusakan dari krisis, bagian mana saja yang terdampak dari perusahaan, dan lain-lain. Berbeda dengan *information demands*, perusahaan harus dapat menjawab topik seperti: apa yang terjadi, apa penyebabnya,

siapa yang terdampak, dimana ini terjadi, dan bagaimana penanganan yang akan dilakukan.

4. *Learning*. Di tahap ini, learning dapat mendukung tiga tahap lainnya di krisis mendatang. Selain itu, proses pemulihan di *stakeholders* juga memerlukan pendekatan tersendiri dalam pelibatan proses *learning* ini. Secara psikologi, setiap *stakeholders* yang terdampak pasti mengalami trauma pasca krisis terjadi. Contoh kasus seperti krisis kecelakaan pesawat, pasti setiap keluarga yang kehilangan anggota keluarga merasa sangat terpukul. Perlu ada pendekatan dari perusahaan dalam mendampingi setiap *stakeholders* termasuk komunitas yang terkait.

Dalam manajemen krisis salah satu yang diatur adalah bagaimana reputasi yang terancam dapat dijaga. Penting bagi perusahaan dalam manajemen krisisnya untuk mengevaluasi ancaman reputasi yang disebabkan oleh krisis. Untuk menjaga reputasi dalam sebuah krisis, *public relations* perlu mempelajari bagaimana sebuah strategi respon (*crisis response strategy*) atas sebuah krisis digunakan. Maka dari itu, Coombs menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) untuk mengukur strategi apa saja yang perlu dipilih dalam usaha menjaga reputasi saat krisis melanda.

### **2.2.1.1 *Situational Crisis Communication Theory***

Dalam praktiknya, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) menggunakan teori atribusi untuk mengembangkan dan menguji serangkaian rekomendasi untuk menyusun strategi respons krisis (*crisis response strategy*). Teori atribusi pada dasarnya adalah mengenai keyakinan bahwa orang-orang memberikan tanggung jawab untuk peristiwa negatif yang tidak terduga. Menurut

Coombs (2015, p. 173) Tentu saja sebuah krisis merupakan hal yang tidak terduga dan berdampak negatif, sehingga memicu atribusi atau keputusan yang diikuti dengan tanggung jawab atau konsekuensi. Kemudian, atribusi atau keputusan ini membentuk bagaimana perasaan dan perilaku pemangku kepentingan terhadap organisasi. SCCT menggunakan teori atribusi untuk mengevaluasi ancaman reputasi yang ditimbulkan oleh situasi krisis dan kemudian merekomendasikan strategi respons krisis (*crisis response strategy*) berdasarkan tingkat ancaman reputasi.

Terdapat tiga faktor yang digunakan dalam SCCT untuk mengevaluasi ancaman reputasi dalam sebuah krisis: *Crisis Type* (Tipe Krisis), *Crisis History* (Sejarah Krisis), dan *Prior Reputation* (Reputasi Sebelumnya).

1) *Crisis Type*

Terdapat tiga tipe krisis menurut Coombs (2015, p. 180).

**Tabel 2.2 Tipe Krisis**

<p><i>Victim Cluster</i> (kluster korban)</p> <p>Pada tipe krisis ini, dijelaskan beberapa contoh atau kasus yang dirasakan organisasi seperti bencana alam (1), rumor (2), Kekerasan di tempat kerja (3), dan maksud jahat (4).</p>
<p><i>Accidental Cluster</i> (kluster tidak disengaja)</p> <p>Beberapa contoh yang dipaparkan seperti kecelakaan karena kesalahan teknis (1) dan kerusakan produk karena kesalahan teknis (2)</p>
<p><i>Preventable Cluster</i> (kluster yang sebenarnya dapat dicegah)</p>

Contoh yang dimaksudkan pada kluster ini adalah kasus seperti kecelakaan karena kesalahan manusia (1), kerusakan produk karena kesalahan manusia (2), dan kelakuan buruk/niat jahat perusahaan (3)

**Sumber: Coombs (2015)**

berdasarkan tabel di atas, krisis dapat dikategorikan berdasarkan jenis yang kasus yang dialami sebuah organisasi. Kebanyakan kasus krisis yang terjadi adalah antara *victim cluster* atau *accidental cluster* dimana kesalahan teknis menjadi penyebab terbanyak dari kasus-kasus pada perusahaan produsen atau penyedia jasa seperti jatuhnya pesawat akibat kerusakan mesin.

### 2) *Crisis History.*

Langkah kedua dalam menilai ancaman reputasi adalah memodifikasi penilaian awal berdasarkan sejarah krisis dan reputasi sebelumnya. Jika sebuah organisasi pernah mengalami krisis serupa di masa lalu, krisis saat ini akan menjadi ancaman reputasi yang jauh lebih besar. Sejarah krisis yang memperparah ancaman krisis saat ini dikenal sebagai efek Vecro (Coombs T. W., 2015, p. 180). Jika sebuah organisasi memiliki sejarah krisis atau reputasi negatif sebelumnya, para pemangku kepentingan akan memperlakukan krisis korban seperti krisis yang tidak disengaja dan krisis yang tidak disengaja seperti yang disengaja. Pada gilirannya, manajer krisis harus menyesuaikan strategi respons krisis mana yang akan digunakan sesuai keadaan yang dihadapi perusahaan.

### 3) *Prior Reputation.*

Reputasi yang sudah dimiliki perusahaan dianggap seperti sebuah tabungan di bank. Setiap perbuatan baik dan pemberitaan positif di masa lampau, menjadi

simpanan reputasi positif di benak masyarakat akan perusahaan. Semakin banyak sentimen baik melalui pencapaian dan prestasi perusahaan menumbuhkan kepercayaan bagi pemangku kepentingan. Bila krisis terjadi, perusahaan atau organisasi yang selalu ‘menabung’ reputasi baik tidak akan mudah ditinggalkan kepercayaan oleh *stakeholdersnya*.

Untuk menguji rekomendasi berdasarkan SCCT, sebuah organisasi perlu mendefinisikan serangkaian strategi respon krisis (*crisis response strategy*) dan menjelaskan bagaimana ancaman reputasi yang ditimbulkan oleh krisis dinilai tingkat ancamannya. Menurut Coombs (2015, p. 175) SCCT mempengaruhi bagaimana strategi respons krisis melangkah dalam penanganan krisis dengan memilih antara dua yaitu mengubah persepsi dari krisis atau menyelesaikan krisis itu sendiri yang dialami organisasi.

#### **2.2.1.2 Crisis Response Strategy**

Saat krisis terjadi, perusahaan atau organisasi terdampak harus memiliki strategi komunikasi yang disebut dengan *crisis response strategy*. Strategi respons krisis (*crisis response strategy*) mewakili respons aktual yang digunakan organisasi untuk mengatasi krisis. Seperti yang telah disebutkan, komunikasi memiliki aspek verbal dan nonverbal. Oleh karena itu, strategi respons krisis melibatkan kata-kata (aspek verbal) dan tindakan (aspek nonverbal) yang diarahkan organisasi ke arah krisis. Mengutip dari Coombs (2020, p. 123) terdapat beberapa strategi yang banyak digunakan pada saat menghadapi krisis terjadi dan didasari oleh tingkat tanggung jawab.

Menurut Coombs (2015, p. 175) terdapat 13 bentuk strategi yang diturunkan dari strategi restorasi citra (*image restoration strategies*) dari Myria Watkins Allen dan Rachel yang dikategorikan menjadi 5 bagian:

1. *Non-existence Strategies*. Pada strategi ini terdapat 3 opsi (*Denial*, *Clarification*, dan *Attack & Intimidation*). *Denial* (Menyangkal) memilih untuk memberikan pernyataan sederhana yang menyangkal bahwa krisis itu ada. *Clarification* (Klarifikasi) merupakan kelanjutan dari taktik *denial* (Menyangkal) dengan upaya untuk menjelaskan mengapa tidak ada krisis. *Attack & Intimidation* (Serangan & Intimidasi) adalah taktik untuk menghadapi orang atau kelompok yang mengklaim bahwa ada krisis; mungkin termasuk ancaman untuk menggunakan 'kekuatan' [misalnya gugatan] terhadap penuduh.
2. *Distance Strategies*. Pada strategi ini terdapat 2 opsi (*Excuse* dan *Downplay*). *Excuse* (Dalih) merupakan sebuah taktik menyangkal niat atau kemauan dengan mengkambinghitamkan orang lain untuk krisis. *Downplay* (Meremehkan) adalah taktik meyakinkan pemangku kepentingan atau masyarakat umum bahwa situasinya sendiri tidak terlalu buruk dibandingkan dengan krisis lainnya.
3. *Association Strategies*. Pada strategi ini terdapat 2 opsi (*Bolstering* dan *Transcendence*). *Bolstering* (Memperkuat) adalah taktik untuk mengingatkan pemangku kepentingan dan masyarakat umum tentang aspek positif yang ada dari organisasi [misalnya, pengingat akan donasi amal di masa lalu atau riwayat perlakuan pekerja yang adil] untuk mengimbangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis terhadap organisasi. *Transcendence* (Kelebihan) merupakan taktik mengasosiasikan hal negatif dan kerugian yang timbul dari krisis dengan tujuan

tingkat tinggi yang diinginkan [misalnya pengujian pada hewan untuk mengembangkan obat yang menyelamatkan nyawa].

4. *Suffering Strategy*. Pada strategi ini hanya terdiri dari 1 opsi yaitu *Victimization* (Pembohongan) yang merupakan taktik penggambaran organisasi sebagai korban krisis untuk merebut simpati publik.
5. *Acceptance Strategy*. Pada strategi ini terdiri dari 5 opsi yang dapat dipilih (*Full apology, Remediation, Repentance, Accomodative Strategy, dan Rectification*). *Full Apology* (Permintaan Maaf Penuh) adalah taktik hanya meminta maaf atas krisis dan menerima kesalahan. *Remediation* (Remediasi) merupakan taktik mengumumkan beberapa bentuk kompensasi atau membantu para korban [uang barang, bantuan, dll]. *Repentance* (Penyesalan) adalah taktik meminta pengampunan; organisasi meminta maaf atas krisis dan meminta pemangku kepentingan dan masyarakat umum untuk memaafkan kesalahan organisasi. *Accomodative Strategy* (Strategi Akomodatif) adalah klaim organisasi menjanjikan untuk mencegah krisis berulang. *Rectification* (Pembetulan) merupakan taktik mengambil tindakan korektif untuk mencegah terulangnya krisis di masa depan.

### **2.2.2 Komunikasi Krisis**

Banyak bisnis yang gagal atau bangkrut karena komunikasi yang kurang baik atau bahkan disepelekan. Krisis yang menimpa perusahaan perlu dilawan dengan sebuah fondasi komunikasi yang kokoh. Dalam sebuah krisis, bukan hanya tugas *public relations* yang memegang kendali sepenuhnya dalam mengontrol krisis. Perlu juga upaya komunikasi yang baik dari sisi manajerial atau internal. Dapat dikatakan, tanpa komunikasi krisis yang terstruktur, perusahaan tidak akan

ada. Saat krisis terjadi, setiap orang pemangku kepentingan dalam perusahaan menjadi sangat sensitif. Tanpa kata-kata yang tepat, tindakan dan respon yang benar juga tidak mungkin terealisasi. Hal ini mendukung bahwa tanpa komunikasi krisis yang baik, perusahaan tidak dapat mengekspresikan konsep strategi atau langkah-langkah dengan maksimal dan efektif.

Komunikasi krisis (*crisis communication*) sering diidentikkan dengan manajemen krisis (*crisis management*). Padahal pengertian ataupun penerapan konsepnya sangatlah berbeda. Satu hal yang pasti, dari kedua aspek krisis ini, keduanya sama-sama terkait dengan pengelolaan atau manajemen. Manajemen krisis berfokus pada pengelolaan tindakan yang ditempuh perusahaan untuk pemulihan reputasi, sedangkan komunikasi krisis berfokus pada pengelolaan informasi saat maupun sesudah krisis. Menurut Coombs (2012, p. 62) Komunikasi krisis saat awal terjadi dapat menciptakan keperluan dalam komunikasi resiko, manajemen isu, dan manajemen reputasi. Reputasi dan komunikasi manajemen memiliki hubungan erat. Menurut Steven Finks dalam Ganiem dan Kurnia (2019, p. 237) komunikasi krisis mengelola persepsi tentang realitas yang sama, ia memberi tahu publik apa yang sedang terjadi. itu membentuk opini publik. manajemen krisis berkaitan dengan realitas krisis. Ini adalah hukum yang tidak dapat diubah bahwa di antara persepsi dan kenyataan, persepsi selalu menang.

Menurut Coombs (2015, p. 164) Tujuan komunikasi krisis adalah untuk mengurangi kerusakan yang ditimbulkan oleh krisis pada organisasi dan pemangku kepentingannya. Prioritas utama dalam krisis adalah keselamatan publik. Tujuan utama dari komunikasi krisis adalah untuk mencegah kerugian bagi para pemangku

kepentingan. Tim krisis harus memastikan keamanan fisik dan kesejahteraan psikologis para pemangku kepentingan yang terkena dampak krisis. Tujuan awal dari perencanaan komunikasi krisis harus meminimalkan kerugian fisik dan psikologis bagi para pemangku kepentingan. Namun, sebagian besar perencanaan strategi komunikasi krisis mengabaikan keselamatan publik dan berfokus pada manajemen reputasi saja. Padahal, hasil yang diinginkan bagi pemangku kepentingan adalah kerugian fisik dan psikologis yang minimal dari efek sebuah krisis.

Dalam menentukan tujuan dari komunikasi krisis, Coombs (2015, p. 166) menjelaskan beberapa objektif yang ingin dicapai untuk hasil krisis dari tujuan komunikasi yaitu:

1. *Media coverage favorability objective* (tujuan kesukaan liputan media). pada objektif ini, melihat dari sisi komunikasi krisis mengarah pada liputan media yang disasar untuk memberitakan pernyataan positif bagi perusahaan.
2. *Media utilization of crisis messages objectives* (pemanfaatan media atas pesan krisis tujuan). Objektif yang kedua dari strategi komunikasi krisis adalah ada lebih banyak pemberitaan media yang berasal dari pernyataan resmi organisasi daripada sumber lain yang bukan dari organisasi. Hal ini menjadi tujuan komunikasi krisis agar pemberitaan yang disampaikan dikelola dengan baik oleh perusahaan dan dapat menggiring opini masyarakat sesuai yang diinginkan organisasi.

3. *Media fairness objective* (tujuan keadilan media). objektif tujuan ini adalah supaya 95% pemberitaan media memberikan informasi yang akurat mengenai permasalahan atau krisis yang terjadi.
4. *Word-of-mouth objective* (tujuan dari mulut ke mulut). Informasi antar individu menjadi petaka bagi perusahaan karena informasi yang tersebar bisa keliru dan tidak akurat seiring tersebarnya rumor bila ditambahkan opini pribadi. Maka dari objektif ini, diharapkan bahwa peningkatan berita negatif dari mulut ke mulut dapat berkurang dari 15% setelah krisis.

Komunikasi krisis tidak dapat lepas dari peranan media massa. Media massa menjadi faktor penentu bahkan yang utama dalam komunikasi krisis, karena merupakan pihak yang memiliki otoritas menyebarluaskan sebuah informasi mengenai hitam atau putihnya fakta di lapangan sekaligus bagaimana perkembangan terakhir dalam penanganan krisis.

*“If you don’t announce bad news yourself, the media will find someone who will say something, and that source will not likely know all the facts or properly communicate your point of view.”* Davis dalam Ganiem dan Kurnia (2019, p. 231)

Dapat diartikan bahwa informasi dapat berasal dari siapapun dan akan lebih baik bagi pihak perusahaan untuk menyatakan sendiri apa yang sedang terjadi daripada masyarakat terlanjur menerima isu dan kabar burung dari pihak lain. Terlebih saat pemberitaan tersebut melalui media massa dan sudah terlanjur tersebar luas. Akan sangat sulit meluruskan berita dari pada menyelesaikan sebuah krisis. Hal ini akan menimbulkan *domino’s effect* atau masalah yang

berkepanjangan. Artinya, pengabaian yang dilakukan perusahaan akan berakibat fatal dan dapat mengarah ke arah kekeliruan informasi. Menurut Susan Solomon dalam buku *Komunikasi Korporat Konteks Teoretis dan Praktis* (Ganiem & Kurnia, 2019, p. 232) terdapat tiga tahap dasar dalam komunikasi krisis:

1. Perencanaan. Perencanaan yang dimaksudkan adalah bagaimana antisipasi perusahaan. Kesadaran akan masalah, kasus, dan bencana di perusahaan bersifat *omnipresent* atau dapat hadir kapanpun dan dimanapun.
2. Penanganan. Yang dimaksudkan tahap ini adalah upaya dan rancangan informasi dan setiap data yang dikemukakan perusahaan kepada pihak yang bersangkutan. Hal ini termasuk skenario dan potensi terburuk yang dapat terjadi serta ketegangan yang tercipta.
3. Evaluasi. Penting bagi segala perencanaan untuk memiliki evaluasi. Tanpa evaluasi tidak ada hal yang bisa diperbaiki, dipelajari, dan diantisipasi di masa mendatang. Diharapkan juga, melalui evaluasi krisis atau kejadian serupa tidak akan terulang.

### **2.2.3 Krisis**

Pada ranah kerja *Public Relations* terdapat dua sudut pandang yang menjadi tolak ukur setiap strategi yang disusun. Hal ini termasuk dalam penanganan resiko, isu, dan manajemen krisis yang dilihat dari sudut pandang organisasi atau perusahaan dan perspektif masyarakat atau eksternal. Seperti yang sudah disebutkan, eksistensi perusahaan dinilai oleh pihak luar. Dalam definisinya di sudut pandang organisasi, menurut Coombs dalam Theaker (2012, p. 168) menjelaskan bahwa krisis adalah sebuah persepsi tentang peristiwa tak terduga

yang mengancam harapan penting pemangku kepentingan dan dapat berdampak serius pada kinerja organisasi dan menghasilkan hasil negatif. Bila diangkat ke lingkup yang lebih luas setara internasional, dapat ditemukan masalah utama seperti serangan teroris, penarikan produk massal, dan keadaan darurat di lingkungan. Menurut K. Fearn-Banks dalam Imran (2017, p. 8) Krisis adalah suatu kejadian penting dengan hasil akhir yang cenderung berdampak negatif terhadap sebuah organisasi. Selain itu, menurut Mahfudz (2018, p. 14) Krisis adalah situasi tidak normal yang terjadi di organisasi, perkumpulan, atau individu dan berakibat pada terganggunya operasional organisasi.

Organisasi juga sering diterpa krisis umumnya pada masalah hubungan dengan konsumen dan juga pernyataan publik yang dinilai buruk oleh khalayak. Melalui definisi dari Coombs (2012), krisis adalah pernyataan yang terintergrasi dari banyak definisi dan menunjukkan lima hal penting:

1. Pertama, *crises are largely perceptual*. Persepsi dari *stakeholders* adalah faktor pendorong dalam menentukan apakah suatu peristiwa dianggap sebagai krisis.
2. Kedua, *crisis cannot be predicted but can be expected*. Seorang manajer paham bahwa suatu saat sebuah krisis akan melanda tetapi tidak dapat memprediksi kapan akan terjadi.
3. Ketiga, *a crisis violates stakeholder expectations about how organizations should behave*. Dalam krisis, terkadang keinginan pemangku kepentingan harus dikesampingkan terlebih dahulu untuk menyelamatkan apa yang paling penting dari perusahaan. Seperti reputasi dan nama baik.

4. Keempat, *a major threat has the potential to harm an organization's performance*. Memang tidak semua krisis menyebabkan dampak yang signifikan, namun dapat dipastikan krisis memiliki potensi merusak.
5. Kelima, *a crisis can create negative outcomes for an organization, the industry, and/or stakeholders*. Sebuah krisis yang terjadi dapat menghancurkan ketiga entitas tersebut sekaligus, atau dalam kata lain, sebuah komunitas dapat mati.

Sebagai contoh, terjadi ledakan di sebuah fasilitas pengolahan minyak bumi yang menyebabkan cedera pada tiga karyawan. Para karyawan atau pekerja mengalami cedera fisik dan kerugian psikologi. Organisasi yang mempekerjakan dapat terancam untuk tutup atau gulung tikar akibat insiden ini serta menanggung ganti rugi perbaikan dan kehilangan waktu produksi dan laba bersih. Keamanan dari seluruh industri harus berada dibawah pengawasan atau penelitian atau penyelidikan dan ini pasti memakan waktu. Selain itu, efek publisitas dan pemberitaan juga dapat memperkeruh keadaan. Ditambah lagi, apabila fasilitas tersebut berada dekat dengan permukiman warga, perlu ada evakuasi dan pembatasan area oleh pihak berwajib. Bagaimana sebuah perusahaan menanggapi krisis dan memastikan itu ditangani secara efektif dapat mempengaruhi reputasi dalam beberapa tahun kedepan. Perusahaan seperti Nestlé, Coca-Cola, Mcdonalds dan Nike sudah mengalami krisis besar yang terus dikaitkan setelah insiden terjadi beberapa tahun kedepan. Krisis disorot secara eksklusif oleh media dan saat itulah respon yang perusahaan ambil seolah menjadi kunci eksistensi perusahaan tersebut ditentukan kedepannya.

Dikutip dari *edukasi.kompas.com* (Kasali, 2015), krisis dalam bahasa mandarin disebut 危机 (Weiji) yang terdiri dari dua kata yaitu 危 (wei) yang artinya bahaya atau kehancuran dan 机 (ji) yang berarti peluang atau kesempatan. Dapat disimpulkan, krisis merupakan gabungan dari dua kata, yaitu bahaya dan peluang. Semua kembali kepada respon dan penanganan krisis manajemen yang dilakukan perusahaan. Sebuah krisis dapat menjadi batu loncatan atau menjadi batu sandungan.

### **Tahapan Krisis**

Menurut Steven Finks dalam Heath (2013, p. 216) menjelaskan bahwa sebuah krisis meluas selama periode waktu tertentu. Finks juga menjelaskan *four-step life cycle* saat krisis terjadi:

1. *Prodromal*, sebuah peringatan yang muncul sebelum sebuah krisis terjadi. Sebelum terjadi krisis, tentu ada tanda-tanda yang memicu. Ibarat kobaran api, pasti ada asap yang menjadi penanda awal atau *warning* bagi perusahaan atau organisasi. Di masa ini, perusahaan sebenarnya dapat mengidentifikasi hal-hal apa yang patut segera diawasi dan melakukan tindakan preventif untuk meminimalisir ledakan krisis. Hal utama yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi krisis adalah menyusun strategi perencanaan dalam menghadapi krisis. Pertama kali yang harus dan wajib dilakukan perusahaan besar atau menengah, adalah menjalin hubungan yang baik dengan media.
2. *Crisis breakout or Acute*, pelatuk atau pemicu yang menyebabkan meledaknya krisis. Banyak orang yang menyebutkan disaat inilah krisis terjadi. Pada saat ini terjadi, perlu dilakukan segera pertemuan darurat atau *emergency meeting* antara

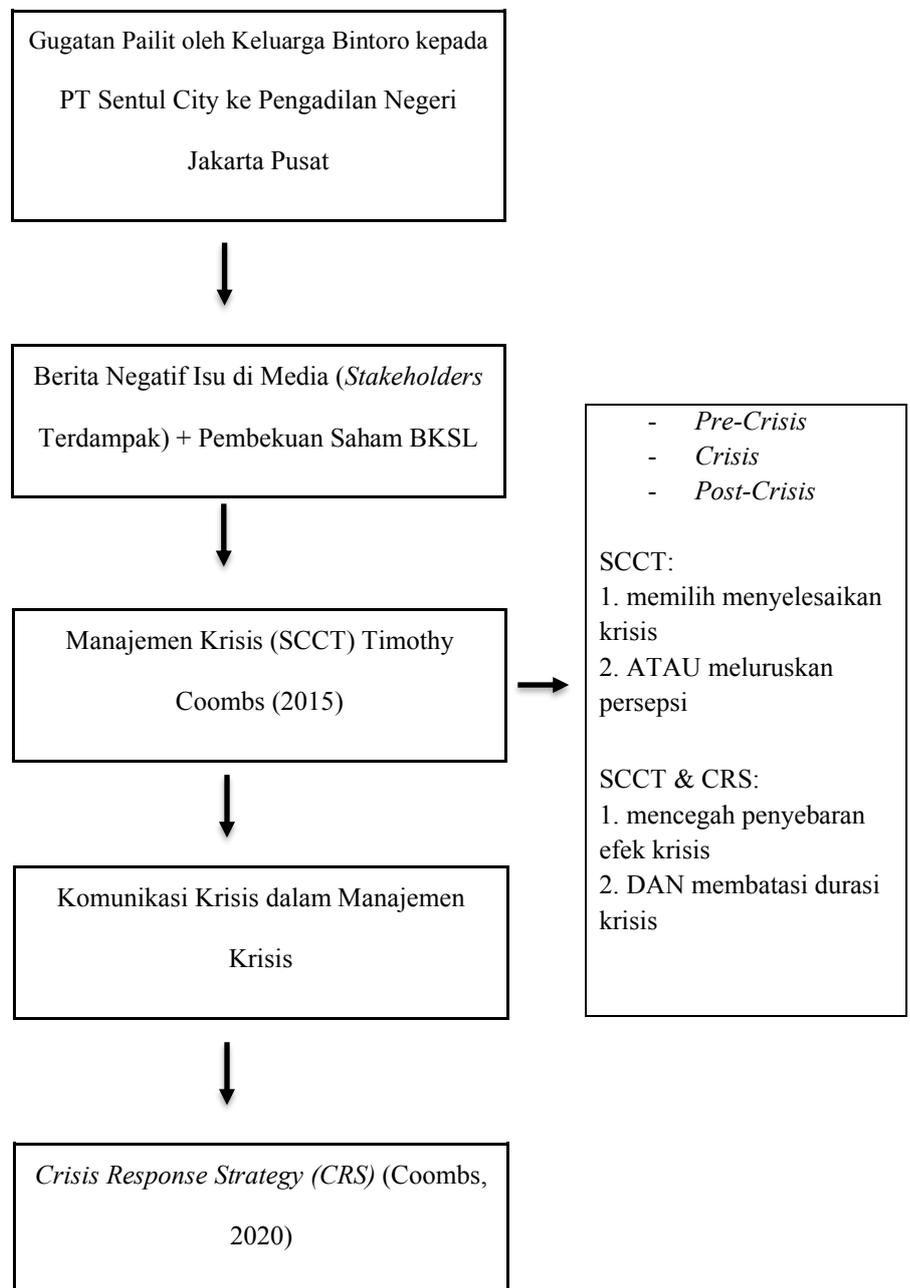
*corporate communication division* dengan para pemangku kepentingan dan pimpinan perusahaan atau organisasi. Hal yang perlu dibahas adalah pandangan yang sama dari perusahaan mengenai isu yang ada, langkah dan kearah mana perusahaan akan mengambil tindakan atau respon, serta menyelaraskan atau menyeragamkan pandangan perusahaan (karyawan, BOD, investors) terhadap krisis yang dihadapi.

3. *Chronic*, waktu dimana memerlukan usaha memperbaiki kerusakan atau gangguan dari krisis yang melanda. Di tahap perbaikan ini, penting bagi perusahaan untuk memiliki satu pandangan dan harapan yang sama. Untuk meminimalisir timpang tindih opini mengenai krisis yang melanda, adalah tugas *public relations* untuk terus menjaga arus komunikasi internal dan eksternal secara berkala dan terus-menerus memantau perkembangan krisis.
4. *Resolution*, bukti saat krisis mulai reda dan tidak lagi menjadi faktor yang mengusik *stakeholders*. Penanganan krisis tidak berhenti saat masalah berakhir. Bagi perusahaan, sangatlah penting untuk memastikan api sudah benar-benar padam, juga memperbaiki segala kerusakan yang diakibatkan. Hal ini termasuk segala aspek mulai dari *stakeholders*, *government*, masyarakat sekitar, *investors*, dan lain-lain. Bagi praktisi PR, hubungan dengan media tetap menjalankan pemberian informasi terkini dan tindakan apa yang akan diambil selanjutnya oleh perusahaan.

Penting bagi manajemen untuk memahami hal yang mendasar pada sebuah penanganan krisis mulai dari tahapan krisis. Tahapan ini berfungsi dalam menentukan arah dan alur penyelesaian krisis yang dialami dan menjadi pedoman dan penentu sebetulnya perusahaan berada di fase apa.

## 2.3 Alur Penelitian

**Bagan 2. 1 Alur Penelitian**



**Sumber: Data Olahan Peneliti (2021)**