

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan dalam penyusunan penelitian ini dengan pengambilan topik yang relevan untuk mengkaji tinjauan literatur. Penelitian terdahulu sebagai upaya peneliti menemukan inspirasi baru dan perbandingan demi keberlangsungan penulisan penelitian ini (Triono, 2019). Penelitian terdahulu dipetakan berdasarkan persamaan, perbedaan dan hasil penting yang dapat menjadi kebaruan untuk memperkaya penelitian. Penelitian yang dikumpulkan memiliki keterkaitan dengan proses penanganan masalah melalui manajemen isu.

Penelitian dari Sommerfeldt dan Yang (2017) dengan judul “*Relationship networks as strategic issues management: An issuestage framework of social movement organization network*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan strategi pengelolaan isu menggunakan metode SNA (*System Network Analysis*) yang akan dikaitkan hubungannya melalui tahapan tahapan *issue life cycle*. Organisasi SMO adalah sebuah organisasi gerakan sosial yang bersatu, baik secara formal maupun informal untuk mengejar atau melawan perubahan sosial. Organisasi ini ingin mengarahkan kegiatan di sekitar isu-isu sosial tertentu (misalnya, hak-hak sipil, hak senjata, hak aborsi, dll), dan mereka berusaha untuk mendefinisikan isu-isu tersebut. SMO memberikan usul solusi, memobilisasi aksi kolektif terkait masalah, mengomunikasikan masalah kepada pendukung mereka dan masyarakat umum. Organisasi ini ingin mendorong adanya kebijakan legislatif yang dilakukan pemerintah.

Penelitian ini menggunakan konsep *issue life cycle* yang terdiri dari 4 (empat tahap) diantaranya *Potential* dan *Imminent issue*, tahap *Current Issue Stage*, tahap *Critical Issue Stage* dan *Dormant Issue*. Hasil dari penelitian ini membahas

fokus mengenai setiap tahapan dan tindakan yang dilakukan oleh SMO. Pada tahap *Potential Imminent Issue* SMO harus mempertimbangkan memiliki jenis hubungan untuk dapat mengidentifikasi isu yang dekat, SMO harus mulai mengenali legitimasi isu-isu sosial dan mencoba untuk memperluas jaringan untuk menghubungkan individu atau kelompok yang memiliki keprihatinan sama untuk merumuskan masalah. Tahap kedua adalah *Current Issue Stage*, pada tahap ini sebuah isu telah diterima secara luas, menarik perhatian media, dan mendefinisikan “sisi” dari isu tersebut.

Bagi SMO untuk mencapai tahapan ini merupakan komitmen organisasi untuk menciptakan penampilan bahwa setiap isu harus mendapatkan dukungan yang luas. Tindakan yang didukung oleh koalisi yang beragam lebih mungkin untuk menarik perhatian publik dan dianggap layak mendapatkan legitimasi politik. Tahap ketiga adalah tahap kritis yang mana aspek sempit dari isu dibahas dalam fakta dan kebijakan, tujuan SMO harus ditetapkan untuk dapat menyelesaikan isu dengan mengubah kebijakan atau memaksa target untuk mengadopsi praktik alternatif. Tahap terakhir *issue life cycle* adalah *dormant and potential stage*, pada tahap ini SMO melakukan cara untuk mempertahankan ikatan yang lemah dengan kelompok-kelompok homogen. Strategi ini dilakukan karena ketika masalah memudar, sumber daya dan perhatian terkait dengan masalah tersebut juga dapat dengan cepat dialihkan (Sommerfeldt & Yang, 2017).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Strauß & Jonkman (2017) yang berjudul “*The Benefit Of Issue Management: Anticipating Crises In The Digital Age*”. Penelitian ini membahas mengenai banyaknya perusahaan yang harus mulai memantau citra mereka di lingkungan yang kompetitif untuk memulihkan reputasi di kalangan publik dan mengamankan legitimasi mereka di pasar. Para praktisioner *Corporate Communication* harus mengantisipasi krisis yang muncul di media sosial, khususnya bagaimana seorang profesional berkomunikasi untuk mengantisipasi krisis di perusahaan Belanda. Organisasi saat ini harus mampu melihat masalah yang tidak pasti, mengendalikan aliran pesan dan mengelola hubungan dengan *stakeholder* di berbagai saluran media. Tujuan penelitian ini

untuk mengetahui langkah manajemen isu para praktisioner *Public Relations* melalui metode kualitatif dengan melakukan pengumpulan data serta wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan pada tahapan strategi manajemen isu, terdapat kesamaan dan perbedaan di antara praktisi *Public Relations* mengenai penerapan identifikasi pemantauan media (*media monitoring*) dalam manajemen isu. Sebagian besar praktisi mengatakan bahwa mereka tidak dapat mengendalikan situasi saat isu terjadi dan membawa kemungkinan krisis (Strauß & Jonkman, 2017). Terdapat penemuan menarik dari penelitian ini yang menyebutkan bahwasanya walau media sosial seringkali membawa isu bagi perusahaan, namun media tradisional masih dianggap relevan bagi perusahaan profesional. Para praktisi *Public Relations* menyebutkan tim manajemen krisis akan fokus menunjukkan bahwa “prestise” publikasi di media cetak masih sangat berarti bagi publik. Para praktisi telah mempersiapkan upaya mengidentifikasi, dan mengelola isu di era digital bergantung pada sektor produk/layanan yang disediakan organisasi serta pada tingkat pengalaman profesional komunikasi itu.

Penelitian berikutnya adalah jurnal karya Kustiawati, Setiadarma, & Priliantini (2019) mengenai manajemen isu keamanan pangan dengan mengangkat studi kasus Pizza Hut Indonesia. Kasus yang menimpa Pizza Hut usai pemberitaan di media massa mengenai makanan yang tidak higienis karena salah satu pelanggannya menemukan hewan menjijikan dan diunggah melalui Facebook. Adanya kontaminasi makanan tersebut tersebar luas di Facebook dan dibagikan sebanyak puluhan ribu kali oleh netizen, isu ini berpotensi menimbulkan pencitraan buruk bagi Pizza Hut, terlebih lagi kasus serupa mulai bermunculan di media digital. Melalui metode kualitatif deskriptif, penelitian bertujuan untuk menganalisis manajemen isu yang dilakukan *Public Relations* Pizza Hut untuk mengurangi dampak negatif bagi restorannya.

Hasil penelitian menunjukkan strategi manajemen isu Pizza Hut pada tahap identifikasi dengan melakukan pemantauan terhadap seluruh pemberitaan, media sosial dan hasil riset masyarakat. Kemudian dilakukannya skala prioritas yang

tersusun berdasarkan beberapa faktor, isu ini merupakan isu prioritas jenis produk. Tahap kedua adalah mengumpulkan informasi dengan melakukan investigasi terhadap SOP karyawan. Setelah itu PizzaHut dapat menentukan implementasi strategi yang digunakan yakni dengan melakukan komunikasi intensif dan permohonan maaf kepada pengunggah pihak terkait, mereka melakukan perjanjian tanda tangan sepakat untuk damai. Terakhir adalah evaluasi dengan melakukan survey kepuasan pada berbagai cabang Pizza Hut di Indonesia.

Berikutnya adalah penelitian milik Fachruddin et al (2020) dengan judul “Komunikasi Krisis *Public Relations* dalam Manajemen Isu Aduan Siswa Stres Saat Pandemi Covid-19 di Jakarta”. Penelitian ini mendiskusikan mengenai pandemi *Covid-19* yang berdampak kepada banyaknya aduan siswa stress sepanjang menempuh sekolah *online*. Isu ini membuat pemerintah pusat harus melakukan tindakan agar terhindar dari krisis yang dapat membahayakan citra KEMENDIKBUD. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan sifat deskriptif, bertujuan untuk melihat strategi analisis manajemen isu dan komunikasi krisis oleh humas KEMENDIKBUD untuk mengurangi adanya kepanikan publik terlebih saat pandemi *Covid-19* di Jakarta.

Penelitian memperlihatkan hasil bahwa KEMENDIKBUD melakukan 5 tahapan untuk memajemen isu dan kasus tersebut tidak dapat digeneralisasi. Tahap pertama adalah pemantauan media sosial dan berita digital. Tahap kedua adalah penataan skala prioritas dalam penyelesaian isu, kasus ini termasuk ke dalam isu berjenis kebijakan. Selanjutnya pengumpulan informasi untuk dapat merumuskan strategi yang tepat bagi *Public Relations*. Strategi dilakukan dengan melaksanakan rapat koordinasi dengan Kemenag serta KPAI untuk mencari solusi terhadap isu ini. Melalui rapat ini mereka dapat berbagi informasi mengenai panduan bimbingan untuk menanggulangi permasalahan, tujuannya agar psikologis siswa terpenuhi dan tidak stres selama menjalani sekolah *online*.

Penelitian berikutnya merujuk pada jurnal karya Sigit Wahono yang meneliti mengenai manajemen isu pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pabrik

semen baru yang akan dibangun di kawasan Kabupaten Rembang mendapatkan penolakan dari pihak masyarakat atas nama komunitas Jaringan Masyarakat Peduli Pegunungan Kendeng (JMPPK). Masyarakat tersebut sesungguhnya telah melakukan penolakan semenjak tahun 2012. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi manajemen isu yang dilakukan oleh perusahaan melalui metode studi kasus dengan jenis penelitian kualitatif deskriptif.

Hasil dari penelitian ini menjelaskan mengenai upaya pengelolaan isu secara aktif, proses identifikasi dilakukan dengan *media monitoring* baik melalui cetak maupun *online*. Setelah itu, PT Semen Indonesia, Tbk menyusun strategi perimbangan isu melalui media massa dan menciptakan tagar *trending topic* di Facebook dan Twitter. Perusahaan berfokus untuk meminimalisir isu yang mengancam citranya dengan melakukan pengalihan dan pemberitaan positif. Tim komunikasi krisis juga memastikan penyampaian informasi sesuai dengan data dan fakta yang ada. Konten yang diberikan kepada masyarakat memperlihatkan perkembangan proyek, proses jalur hukum dan program pemberdayaan masyarakat untuk mendapatkan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Setelah itu mereka melakukan evaluasi secara periodik melalui instagram untuk melihat efektifitas *insight* strategi yang dilakukan.

Keempat dari lima penelitian ini dianggap relevan pada penelitian peneliti sebab membahas mengenai strategi *Corporate Communication* dalam manajemen isu yang berawal di media sosial. Terdapat empat penelitian yang menggunakan metode kualitatif, dan terdapat metode studi kasus yang dibahas. Beberapa penelitian ini memperlihatkan bagaimana isu muncul di media massa dan bergerak di media sosial atau sebaliknya sehingga dapat mengancam reputasi perusahaan akan potensi krisis. Peneliti melakukan tinjauan kepada lima judul penelitian yang dapat diuraikan dari tabel berikut.

Table 1: Tabel Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teori/Konsep	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Relationship networks as strategic issues management: An issuestage framework of social movement organization network Strategies</i> (Sommerfeldt & Yang, 2017)	Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan kerangka kerja strategi jaringan SMO (Organisasi Gerakan Sosial), penelitian ini juga mencoba mengelola isu melalui tahapan <i>issue life cycle</i>	Konsep 1. <i>Social movement organizations and social issues</i> 2. <i>Social issues and the public arenas model</i> 3. <i>Issue Life Cycle</i> 4. <i>Issue Network & Issue Framing</i>	Penelitian ini menggunakan metode SNA yakni metode analisis yang mana peneliti berkonsentrasi pada relationship research dalam mengukur sebuah hubungan.	Penelitian ini menemukan beberapa hubungan pada jaringan SMO dengan tahapan <i>issue life cycle</i> . Tahap Potential Stage menjelaskan SMO meningkatkan kesadaran publik dan pengenalan masalah sebagai bagian dari "aktivasi" isu. Tahap <i>Current Stage</i> , isu mulai diterima secara luas dan SMO mencoba untuk membangun hubungan untuk dapat memposisikan isu yang dapat menarik perhatian publik. Tahap <i>Critical Issue Stage</i> SMO mengadopsi strategi jaringan yang untuk meningkatkan kekuatan mereka agar terhubung dengan pemangku kepentingan yang paling berpengaruh. Tahap <i>Dormant Issue</i> SMO memupuk hubungan yang beragam untuk mengangkat isu kesadaran dan mempertahankan ikatan yang lemah.
<i>The benefit of issue management: anticipating crises in t(he digital age.</i> (Strauß & Jonkman, 2016)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen isu dan pemantauan media dilakukan pada era new	Konsep Manajemen Isu (Chase & Jones)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara. Data wawancara dianalisis	Penemuan penelitian ini menjelaskan mengenai cara praktisi mempersiapkan, mengidentifikasi dan mengelola isu untuk mengantisipasi dan mengelola krisis di era digital. Proses pemantauan media dilakukan untuk mengantisipasi krisis di era digital secara keseluruhan dapat dipertimbangkan lebih banyak lagi.

	media untuk mengantisipasi isu yang menjadi krisis.		melalui analisis induktif dan pembacaan mendalam	Praktisi melakukan pemberdayaan <i>online</i> melalui pemantauan di media sosial saat krisis dan hal ini lebih profesional.
Strategi <i>Corporate Communication</i> dalam Manajemen Isu Keamanan Pangan di Pizza Hut Indonesia. (Kustiawati, Setiadarma, & Priliantini, 2019)	Penelitian ini dilakukan untuk melihat strategi <i>Corporate Communication</i> Pizza Hut ketika menghadapi isu negatif yang akan berdampak buruk bagi restoran yang diwakilinya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi PR dalam mengelola isu oleh perusahaan.	Konsep Manajemen Isu (Chase & Jones)	Penelitian Kualitatif Deskriptif dengan pendekatan studi kasus.	Strategi penanganan isu yang dilakukan oleh Pizza Hut tidak dapat digeneralisasi, berdasarkan penemuan Manajemen isu higienitas menu terdiri atas lima tahap. Pertama, pemantauan terhadap media sosial, berita, maupun hasil riset terkait pemberitaan higienitas makanan. Kemudian, penyusunan skala prioritas dalam penyelesaian isu tersebut. Skala prioritas. Tahap kedua adalah pengumpulan informasi terkait isu tersebut, termasuk penelusuran terhadap SOP yang dijalankan oleh karyawan Pizza Hut. Setelah fakta dan temuan dikumpulkan kemudian Pizza Hut merumuskan strategi yang tepat. Setelah itu mereka melakukan implementasi melalui strategi permintaan maaf.
Komunikasi Krisis <i>Public Relations</i> dalam Manajemen Isu Aduan Siswa Stres Saat Pandemi Covid-19 Di Jakarta (Fachruddin et al.,2020)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen isu dan komunikasi krisis yang dilakukan oleh departemen humas KEMENDIKBUD saat mengelola keluhan	Strategi Pengelolaan & Manajemen Isu	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif	Strategi manajemen isu KEMENDIKBUD terdiri dari 5 sesi. Tahapan awal adalah pemantauan melalui media sosial, kabar <i>online</i> , ataupun hasil temuan. Lalu menentukan skala prioritas dalam penyelesaian isu tersebut. Setelah itu ditentukanlah isu yang wajib lekas ditangani. Tahap kedua merupakan

	siswa tentang stres saat pandemi covid-19 di Jakarta.			pengumpulan data terkait isu tersebut. KEMENDIKBUD memutuskan untuk melaksanakan mediasi, yakni dengan mengadakan Rakornas dengan Kemenag serta KPAI untuk solusi berbagi informasi mengenai panduan serta bimbingan terkait menanggulangi agar siswa tidak stres kembali dalam menjalani metode home learning
Strategi Komunikasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Manajemen Isu Pembangunan Pabrik Semen Di Rembang (Wahono, 2020)	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi komunikasi manajemen isu yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) dalam manajemen isu pembangunan pabrik semen yang terletak di Rembang	Strategi Pengelolaan & Manajemen Isu Chase & Jones dan Strategi Komunikasi Benoit	Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan jenis kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara dan studi dokumentasi	Proses manajemen isu dilakukan dengan tahapan identifikasi analisis dengan melakukan media monitoring setiap hari untuk memantau perkembangan pemberitaan dan informasi yang beredar di media massa baik cetak maupun <i>online</i> . Selanjutnya strategi digunakan dengan melakukan perimbangan isu di media sosial dan media massa dengan penggunaan <i>trending</i> topik demi mengalihkan isu dan memberitakan pemberitaan positif terkait pabrik Rembang. Sementara itu untuk strategi komunikasi dalam memperbaiki reputasi, dilakukan aksi <i>bolstering</i> atau melibatkan proses membangun karakter perusahaan untuk menunjukkan kualitas positif kepada publik.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2022)

Penelitian ini menawarkan adanya kebaruan pada manajemen isu dalam suatu perusahaan. Perbandingan penelitian sebelumnya dijabarkan dalam bentuk persamaan dan perbedaan. Beberapa penelitian memiliki kesamaan dalam membahas manajemen isu yang terjadi di media sosial. Penelitian milik Kustiawati, Setiadarma & Priliantini (2019) menjelaskan mengenai kasus yang menjatuhkan Pizza Hut usai postingan kontaminasi foto pelanggan viral di Facebook. Penelitian karya Strauß & Jonkman (2017) juga mendiskusikan mengenai strategi manajemen isu yang dilakukan para praktisi PR untuk mempersiapkan perusahaan ketika terdapat isu yang mengancam di dunia digital melalui berbagai macam media *online*. Pergerakan informasi menyebabkan kasus yang berawal di Facebook juga dapat bergerak ke media massa, kasus Pizza Hut menyebutkan bahwa permasalahan bermula di media sosial lalu bergerak pada media mainstream.

Adapun perbedaannya yang menjadi kebaruan pada penelitian ini, beberapa pembeda terletak pada penggunaan media yang diuji dan rekaman jejak yang menyebabkan munculnya isu tersebut. Isu pada penelitian terdahulu terjadi pada Facebook (Kustiawati, Setiadarma, & Priliantini, 2019) kemudian isu pada PT Semen Indonesia dan KEMENDIKBUD bermula pada pemberitaan media massa. Sedangkan isu pada penelitian ini bermula pada media sosial baru bernama TikTok yang mulai populer kembali saat pandemi *Covid-19* di awal 2020. TikTok menjadi platform media sosial video pendek dengan sistem algoritma yang memberikan konten terbaru sesuai minat audiens.

Perbedaan selanjutnya adalah aktor pemicu isu yang diunggah oleh pihak eksternal perusahaan yakni *content creator* pebisnis yang memiliki 200 ribu pengikut di TikTok terhitung tahun 2020. Video 49 detik diunggah ke dalam bentuk cerita menyebabkan netizen terbagi menjadi dua belah pihak. Netizen yang pro akan cerita Julio juga membagikan pengalaman yang sama, beberapa dari pendukung ini adalah penggemar dan pengikut Julio. Pihak kontra adalah para pelanggan setia Iphone yang sering membeli produk melalui iBox Indonesia menceritakan bahwa pelayanan di Mal Senayan *City* hanya dilebih-lebihkan pihak Julio.

2.2 Kerangka Konsep

Konsep adalah landasan abstrak pada unsur teori yang umumnya terdiri dari penggolongan makna untuk dapat menjelaskan fenomena sosial yang terjadi secara alami (Rahardjo, 2018). Penelitian ini menggunakan konsep utama yaitu manajemen isu oleh Chase dan Jones (1976) sebagai landas pikir penelitian sedangkan konsep pendukung seperti Strategi *Corporate Communication*, Reputasi, Hubungan Reputasi dan Manajemen Isu.

2.2.1 *Corporate Communication*

Corporate Communication adalah fungsi manajemen dalam perusahaan yang memberikan kerangka kerja untuk koordinasi yang lebih efektif. Koordinasi dilakukan dalam bentuk komunikasi antar internal dan eksternal dalam upaya membangun reputasi yang menguntungkan para *stakeholders* organisasi (Cornelissen, 2018). Pengelolaan hubungan ini dapat menguntungkan keberlangsungan bisnis secara ekonomi dan sosial perusahaan. Sedangkan menurut Kotler menyebutkan *Corporate Communication* sebagai sarana penting dalam kebijakan manajemen kepada pemegang saham. *Corporate Communication* memegang peran untuk mengatur fungsi komunikasi di dalam perusahaan agar pesan dapat ditransmisikan dengan baik (Pahlevi, 2017).

Melalui makna diatas, dapat dikatakan seorang *Corporate Communication* menjadi fungsi manajemen perusahaan yang memiliki peran untuk memelihara relasi antar perusahaan dengan para *stakeholdernya*. Pemeliharaan relasi dapat dilakukan dengan kegiatan komunikasi yang mengikutsertakan publik secara aktif untuk mendapatkan *feedback* positif dan memanfaatkan hal ini sebagai kepentingan perusahaan. Profesi seorang *Corporate Communication* dalam manajemen PR tidak lepas dari agen perubahan pada perusahaan yang menempatkan posisinya sebagai bagian dari proses pengambil keputusan (Rahmawati, 2016). Memahami *Corporate Communication* dalam sektor bisnis harus mampu menguasai lingkungan pada sosial dan politik, membangun relasi dengan para *stakeholder* dan kemitraan pada publik.

Argenti (2013) menyebutkan beberapa fungsi manajemen *Corporate Communication* yang terdiri dari *Investor Relations*, *Government Relations*, *Corporate Advertising and Marketing Communication*. Terdapat sub fungsi manajemen *Corporate Communication* yang berkaitan pada penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1) **Identitas, Citra dan Reputasi**

Identitas, citra dan reputasi merupakan tiga elemen terpenting yang harus dipertahankan seorang *Corporate Communication* karena sifatnya *intangible*. Identitas perusahaan menjadi bentuk visual yang menampilkan simbol untuk mencerminkan kesan yang ingin disampaikan kepada publik. Sedangkan citra merupakan persepsi *stakeholder* mengenai jati diri yang dipandang secara lebih luas. Seperti sekumpulan keyakinan, gambaran-gambaran atau kesan yang dimiliki *stakeholder* kepada sebuah objek. Sehingga hubungan antara identitas dan citra tersebut merupakan kesatuan reputasi perusahaan dalam konteks jangka panjang (Argenti, 2010). *Corporate Communication* diharapkan dapat melakukan strategi dalam menjaga reputasi untuk menghindari permasalahan yang mampu mempengaruhi hubungan bersama *stakeholder*.

2) **Issue & Crisis Management**

Manajemen isu dilakukan seorang *Corporate Communication* dengan tujuan agar kasus tidak menjadi publisitas yang lebih besar atau berujung kefatalan. Pada prakteknya manajemen isu adalah bagian dari perencanaan secara proaktif untuk mengantisipasi adanya krisis. Isu memiliki dua esensi, pertama adalah identifikasi dini dari perusahaan untuk mengurangi pengaruh yang lebih besar ke reputasi. Kedua adalah merespons secara strategis yang dibentuk untuk mengurangi konsekuensi dari isu yang tersebar.

Proses penanganan isu terdiri dari identifikasi untuk menentukan masalah, sikap, dan pendapat media atau publik mengenai isu tersebut. Lalu

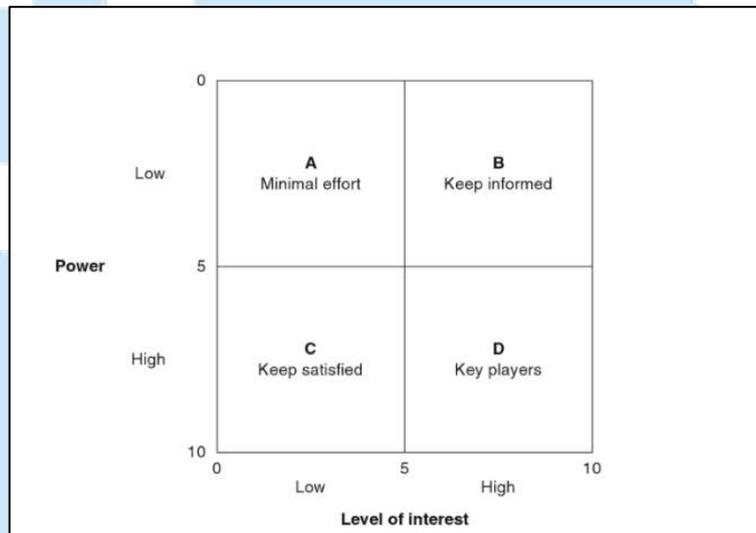
adanya perencanaan atau penyusunan tindakan untuk mengumpulkan tindakan atau temuan yang nantinya dapat menjadi program organisasi. Terakhir adalah evaluasi yang mencakup penilaian atau persiapan untuk mengukur keberhasilan program-program yang dilakukan dan tindakan apa untuk menghindari kejadian yang sama di masa depan. Isu yang tidak tertangani dengan baik memiliki potensi menjadi krisis tidak terkendali dan mendesak, akibatnya isu dapat mengancam kredibilitas perusahaan. Krisis komunikasi bersifat lebih fatal dan berpengaruh kepada aktivitas operasional seperti performa perusahaan dan kerugian yang bersifat material atau finansial.

3) *Stakeholder Analysis*

Stakeholder menunjukkan seberapa penting keberadaan mereka bagi perusahaan sesuai dengan kekuatan (*power*), urgensi (*urgency*), dan hak kekuasaan yang mereka kendalikan (*legitimacy*). *Stakeholder* menjadi suatu kelompok atau individu yang mempunyai kepentingan di dalam perusahaan, ketika *stakeholder* menghargai hasil dari perusahaan maka hal tersebut dapat membangun reputasi (Fedora & Hudiyono, 2019). Clement (2005) menyatakan bahwa fungsi *Corporate Communication* memegang tanggung jawab dalam menganalisis terhadap *stakeholder* yang berperan dalam *corporate social performance*, sehingga diperlukannya teknik *stakeholder mapping*. *Stakeholder mapping* merupakan teknik gabungan proses, penelitian dan pembahasan yang menentukan urgensi setiap *stakeholder* di dalam perusahaan. *Stakeholder mapping* tersebut memiliki kontribusi dalam menentukan reputasi perusahaan, maka *Corporate Communication* harus memetakan pihak-pihak yang memiliki *influence* agar dapat mengukur keberhasilan dan tindakan selanjutnya (Maitriwaruni & Purwatiningsih, 2020).

Cornelissen (2018) menjelaskan bahwa *Corporate Communication* memetakan *stakeholder* sesuai dengan *the power-of-interest-matrix*.

Terdapat tingkatan kepentingan yang terdiri dari pengelompokan empat elemen dalam matriks tersebut, dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 4: Matriks *Stakeholder Mapping*
Sumber: Cornelissen (2018)

a) Low Power – Low Interest (Minimal Effort)

Stakeholder ini merupakan kelompok yang tidak terlibat secara aktif dengan perusahaan tetapi bukan berarti kelompok ini harus dilupakan. Mereka tetap harus diberikan informasi, diidentifikasi dan dimonitor oleh perusahaan.

b) Low Power – High Interest (Keep Informed)

Stakeholder ini merupakan kelompok kepentingan yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan namun pengaruh tersebut tidak berdampak besar bagi perusahaan. Di satu sisi, kelompok ini tetap harus diberikan informasi mengenai kepentingan perusahaan.

c) High Power – Low interest (Keep satisfied)

Kelompok *stakeholder* dalam kategori ini memiliki wewenang yang besar dalam mengambil keputusan, namun tidak memiliki kepentingan dalam keterlibatan secara aktif bersama perusahaan, sehingga mereka harus diberikan kepuasan dalam penanganannya.

d) *High Power – High Interest (The key Players)*

Kelompok *stakeholder* ini juga memiliki wewenang yang besar untuk mengambil keputusan dan mereka memiliki pengaruh yang penting bagi kelangsungan perusahaan baik untuk mengganggu maupun merusak kinerja perusahaan dan reputasinya

4) SWOT Analysis

Analisis SWOT dilakukan oleh perusahaan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal lingkungan organisasi. Analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif yang melekat pada organisasi (Bonnici & Galea, 2015). *Corporate Communication* akan mencoba menganalisis melalui SWOT dalam merumuskan strategi yang akan dilakukan. Berikut penjabarannya.

a) Analisis *Strength* dan *Weakness* Internal

Strength dan *Weakness* merupakan analisis secara internal perusahaan yang sangat penting dilakukan upaya melihat keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang perlu dikembangkan dari segi kualitas mereka. Lingkungan internal merupakan hal yang masih bisa menjadi kendali perusahaan sehingga dapat menjadi faktor keunggulan dan kelemahan perusahaan tersebut.

b) Analisis *Opportunity* dan *Threat* Eksternal

Tujuan dari analisis lingkungan perusahaan secara eksternal adalah untuk membantu perusahaan mengenali perkembangan utama dan bagaimana dampaknya di masa depan perusahaan tersebut. Lingkungan eksternal terdiri dari perihal yang berada di luar kendali organisasi, tetapi memerlukan analisis untuk menyelaraskan kembali strategi perusahaan dengan lingkungan bisnis yang berubah.

2.2.2 Definisi Isu

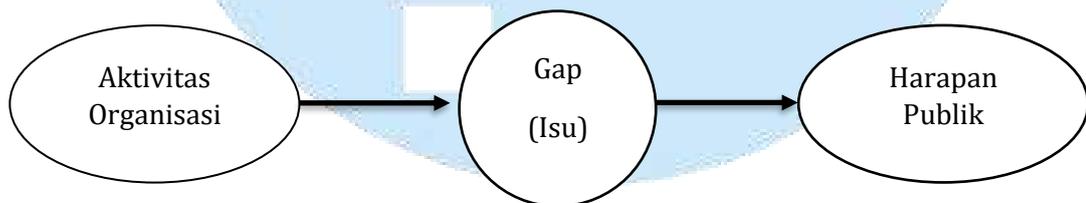
Chase dan Jones dalam Kriyantono (2015) pada bukunya “*Corporate Communication, Issues & Crisis Management*” menggambarkan suatu isu sebagai permasalahan yang belum sempat terselesaikan dan harus segera diputuskan untuk tindakan apa yang dilakukan selanjutnya. Isu didefinisikan sebagai titik munculnya konflik antara organisasi dengan satu atau lebih audiensnya. Definisi sederhana dari sebuah isu adalah kesenjangan antara perusahaan dan harapan dari para pemangku kepentingan. Isu yang berlanjut tanpa adanya penanganan akan berdampak secara signifikan terhadap fungsi dan kinerja organisasi untuk kepentingannya di masa depan (Reger & Larkin, 2010)

Harrison (2011) dalam bukunya yang berjudul “*Strategic Public Relations: A practical Guide to Success*” menyebutkan terdapat dua aspek yang harus diperhatikan seorang *public relations* dalam melihat isu. Pertama adalah isu berdasarkan dampaknya dibagi menjadi *defensive issue* dan *offensive issue*. *Defensive issue* adalah permasalahan yang menyebabkan kecenderungan ancaman di dalam perusahaan. Perusahaan akan bertindak untuk mempertahankan diri agar tidak mengalami kerugian yang akan memperparah reputasi. Selanjutnya adalah *offensive issue* merupakan kebalikan dari *defensive issue*, perusahaan akan menggunakan isu untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Isu yang terjadi pada *offensive issue* akan bersifat lebih positif dan berdampak baik bagi masyarakat.

Aspek kedua adalah keleluasan sebuah isu, terdapat empat jenis keleluasan isu yaitu: 1) Isu universal, yakni isu-isu yang mempengaruhi banyak orang dan sifatnya umum. Isu universal biasanya berkembang dari WoM atau *word of mouth* melalui percakapan antara mulut ke mulut. 2) Isu Advokasi merupakan aspek isu yang hanya mempengaruhi sekelompok orang yang mengaku bahwa isu ini merepresentasi kepentingan kebijakan publik seperti isu hak perempuan, pendidikan seksual kepada remaja. 3) Isu selektif adalah masalah yang hanya mempengaruhi kelompok tertentu, berkaitan dengan kepentingan banyak orang tetapi hanya pihak-pihak tertentu yang terpengaruh akibatnya secara langsung dan

memberikan perhatian penuh dampaknya bagi mereka. 4) Aspek isu praktis yakni isu yang berkembang dan menjadi diskusi penting melibatkan para ahli atau pakar dalam mendiskusikan isu tersebut (Harrison, 2011).

Mengelola isu seringkali berkaitan dengan adanya perubahan diluar kontrol perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk menghindari sikap *defensive*. Perusahaan akan diminta untuk meminimalisir risiko untuk mengelola informasi yang dapat dimanfaatkan untuk opini publik. Menurut *Issue Management Council* dalam Kriyantono (2015) munculnya isu terjadi ketika adanya *gap* atau perbedaan harapan publik dengan komitmen yang dianut perusahaan semisalnya dari nilai, kebijakan, produk, pelayanan dan sebagainya.



Bagan 1: Proses Munculnya Isu
Sumber: Kriyantono (2015)

Isu yang tidak dikelola dengan baik akan berkembang menjadi krisis, isu juga dapat berkembang menjadi *turning point* bagi pihak manajemen perusahaan secara proaktif (Prayudi, 2016). Oleh karena itu suatu isu dimaknai sebagai peristiwa yang muncul di permukaan dan mempengaruhi citra dari perusahaan jika tidak ditangani dengan cepat. Penanganan tersebut memunculkan konsep “manajemen isu” dengan strategi menentukan prioritas untuk melihat efektivitas program yang dilakukan.

Isu memiliki karakteristik penyebab terjadinya kepada perusahaan. Doorley dan Gracia dalam Patrianti (2020) menjelaskan pendorong sebuah isu salah satunya adalah ketidakpuasan sekelompok masyarakat. Dijelaskan bahwa isu kemungkinan muncul ketika keinginan dan kebutuhan masyarakat tidak terpenuhi, isu dapat merebak jika publik menunjukkan peristiwa yang terjadi. Contohnya dalam

penelitian Kustiawati, Setiadarma, & Priliantini (2019) yang memperlihatkan kasus kontaminasi serangga dalam makanan Pizza Hut yang diunggah seorang pelanggan. Isu ini mencangkup tentang higienitas makanan dan kesehatan publik, sehingga kasus ini harus segera ditangani.

2.2.3 Jenis Isu

Griffin (2014) dalam bukunya berjudul “*Crisis, Issues and Reputation Management*” menyebutkan isu terbagi menjadi dua jenis kategori yakni isu internal dan isu eksternal:

1) Isu Internal

Isu internal masuk ke dalam kategori besar yang pada dasarnya mencangkup masalah berkaitan dengan performa internal perusahaan. Isu ini seputar perilaku yang tidak pantas dari pegawai atau atasan atau kegagalan produk, permasalahan rantai pasokan, kinerja keuangan yang buruk, masalah sikap dan etika yang disorot dan masih banyak lagi. Kategori yang satu ini memperlihatkan kegagalan perusahaan dalam performa mereka, dampak yang dirasakan adalah perusahaan tidak mau menerima adanya bentuk kegagalan ini yang justru mengakibatkan isu lebih kronis.

Beberapa contoh internal isu seperti masalah penarikan produk, atau penggunaan bahan haram yang dilarang di Indonesia, kecelakaan transportasi, kesalahan teknis, malpraktek, adanya penipuan seperti pada aplikasi Binomo. Kegagalan-kegagalan ini yang dapat mengakibatkan perusahaan akan dinilai oleh para *stakeholder* untuk melihat kemampuan perusahaan menangani isu.

2) Isu Eksternal

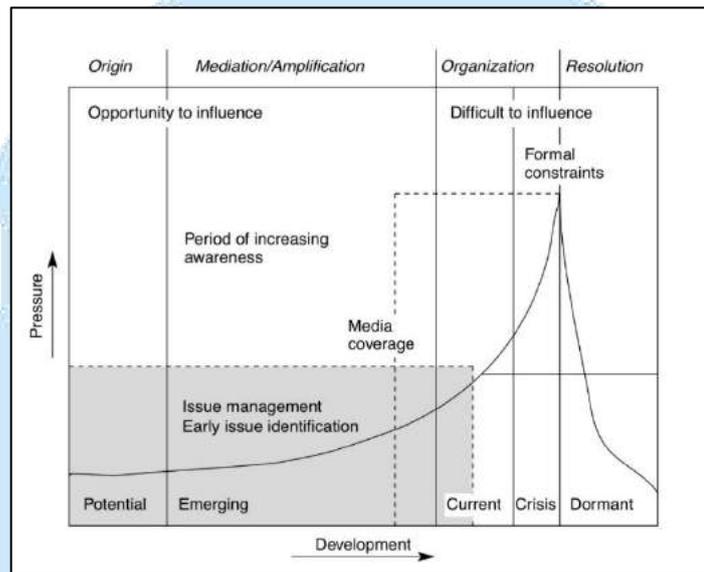
Risiko kejadian isu ini biasanya sering mencangkup mengenai peraturan undang-undang atau masalah politik yang berasal dari kontroversi kemarahan sekelompok masyarakat. Isu ini tidak spesifik pada satu perusahaan saja tetapi dapat mempengaruhi perusahaan dan sektor-sektor

lebih luas (Griffin, 2014). Manajemen isu yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan *positioning* secara berhati-hati serta melakukan pengambilan keputusan dalam posisi yang aman. Perusahaan dapat melakukan pengembangan kebijakan dan komunikasi kepada publik yang berkelanjutan.

Isu eksternal membutuhkan respons yang sangat cepat dikarenakan mencakup perlindungan publik dan para *stakeholdernya*. Kategori isu ini cenderung bersifat lebih ekstrim dan memerlukan perhatian penuh. Contoh kasus isu eksternal seperti masalah lingkungan, *cyber security*, serangan teroris, sabotase, bencana alam, investigasi dugaan penggunaan barang terlarang, penyalahgunaan agama, budaya, politik, hak tanah, dan lain lain.

2.2.4 Tahapan Siklus Isu (*Issue Life Cycle*)

Isu berkembang melalui beberapa tahapan yang dapat diidentifikasi seperti siklus pengembangan produk, jika isu berevolusi menjadi krisis maka penanganan yang dilakukan akan berbeda (Regester & Larkin, 2010). Semakin cepat organisasi dapat mengidentifikasi permasalahannya sejak dini, semakin mudah untuk organisasi dapat mengelola respons yang tepat. Organisasi menyelesaikan isu tersebut dan meminimalkan kerugian. Hainsworth dan Meng dalam Prayudi (2016) mengembangkan model siklus Bergeraknya isu ke dalam empat tahap. Sumbu vertikal pada diagram dibawah menunjukkan tingkat tekanan yang diberikan pada organisasi setiap masalah berkembang, berikut penjelasan tahap *issue life cycle*.



Gambar 5: *Issue Life Cycle*
 Sumber: Regester & Larkin (2010)

1) Stage 1 – *Origin Potential Issue*

Tahap *origin* memasuki proses ketika isu muncul di permukaan perusahaan yang merasakan adanya peluang masalah. Peluang masalah ini dapat menimbulkan konsekuensi dari tren politik, ekonomi, regulasi atau sosial. Isu pertama kali diidentifikasi saat para tim komunikasi merencanakan sesuatu yang mungkin menjadi perhatian mereka, bahwa isu ini dapat menimbulkan konsekuensi pada institusi atau organisasi lainnya.

Grunig dalam Prayudi (2016) menyatakan kesadaran kelompok akan menghasilkan tekad mereka untuk melakukan tindakan dan tidak tinggal diam. Isu yang berpotensi cenderung belum menarik perhatian para pemangku kepentingan atau publik secara signifikan, namun para internal (spesialis) akan mulai menyadarinya. Pada tahap ini perusahaan seringkali mulai mencari pendukung seperti para komunitas, *buzzer* atau *influencer* untuk membangun tingkat kredibilitas mereka. Agar pada momentum yang tepat, perusahaan dapat mempengaruhi perhatian publik untuk meminimalisasi kerusakan.

2) Stage 2 – *Mediation and Amplification: Emerging Issue*

Tahap ini memunculkan adanya perasaan tekanan dari sekelompok masyarakat yang melegitimasi isu beredar di perusahaan tersebut. Ketika kelompok pada perusahaan mulai menjalankan proses mediasi dan amplifikasi pada individu atau kelompok lain yang mungkin memiliki sudut pandang yang sama. Perusahaan mengharapkan mereka dapat bereaksi dengan cara yang diharapkan perusahaan. Tindakan ini dilakukan agar media yang relevan dari kelompok kepentingan dapat memberikan pembelaan dan perhatian yang sebanding dengan nilai, profesi, dan pendapat yang sebanding sehingga tidak membuat isu menjadi fatal. Ketika momentum ini terbangun di media massa, isu yang sebelumnya hanya diketahui oleh segelintir orang di perusahaan akan menjadi isu publik dan menjadi bagian dari proses kebijakan opini publik.

Faktor yang mempengaruhi perusahaan melihat permasalahan ini serius adalah saat isu berkembang ke liputan media massa atau platform editorial *online* yang dapat menyebarkan isu lebih luas. Maka dari itu liputan dari media menjadi salah satu faktor terpenting yang akan dipertimbangkan sebagai bagian solusi isu. Tahap ini sangat penting bagi perusahaan melakukan *media monitoring* untuk melihat perkembangan isu, dinamika lingkungan bisnis, perubahan sosial upaya untuk membuat strategi perencanaan dalam mengelola isu.

3) Stage 3 – *Organization: current and crisis issue*

Pada tahap ini perusahaan mulai mencari penyelesaian konflik yang dapat diterima demi kepentingan terbaik mereka untuk meminimalisasi potensi adanya kerusakan. Isu telah berkembang menjadi fase yang lebih serius dan menjadi sulit untuk mengubah isu karena telah tergiring opini publik yang menyebar dengan intensitas tinggi. Ketika kelompok perusahaan mulai menyusun sudut pandang dan tujuan mereka untuk mengkomunikasikan posisi perusahaan dalam kasus ini, konflik telah mencapai tingkat visibilitas yang melibatkan adanya dorongan masalah dengan kebijakan publik.

Perhatian publik akan akan meningkat dan meminta agar para pemimpin seperti ulama, ahli kesehatan, peneliti dapat berpengaruh untuk menjadi bagian dari konflik yang muncul demi menyampaikan pandangan mereka. Pada diagram diatas memperlihatkan status “*current stage*” mampu menjadi krisis sangatlah cepat, lembaga formal seperti otoritas atau pemerintah pun dapat ikut campur untuk memaksa penyelesaian permasalahan yang terjadi, maka perusahaan harus bergerak lebih gesit.

4) **Stage 4 – Resolution: Dormant issue**

Setelah isu telah mendapat perhatian pejabat publik dan memasuki proses kebijakan baik undang-undang maupun regulasi, maka upaya perusahaan untuk meredakan konflik akan jauh lebih lama. Jika isu telah memasuki seluruh siklus isu, kasus akan mencapai tekanan yang tinggi dan memaksa organisasi untuk menerimanya tanpa syarat. Di sisi lain, jika isu dapat terselesaikan mencapai puncaknya, maka dengan perlahan isu akan hilang dimakan waktu dan digantikan oleh isu lain mengalihkan perhatian publik. Tahap ini memperlihatkan bahwa organisasi dianggap telah mampu menghadapi isu tanpa harus masuk ke lingkaran krisis, maka isu akan menghilang. Kecuali jika terdapat isu baru yang memiliki relevansi dengan isu sebelumnya, dapat memungkinkan perusahaan menghadapi situasi peringatan saja.

2.2.5 Model Manajemen Isu

Manajemen isu pertama kali dikenalkan oleh W. Howard Chase dan Barry Jones pada tahun 1976 dalam sebuah karangan buku yang berjudul “*Corporate Public Issue and Their Management*” mengungkapkan manajemen isu adalah upaya untuk perusahaan menentukan strategi yang perlu digunakan untuk melawan suatu kelompok agar mereka dapat berada dalam kontrol yang lebih ketat dan tidak mempengaruhi aktivitas bisnis (Regester & Larkin, 2010). Manajemen isu meliputi beberapa tindakan seperti identifikasi isu, analisis isu, menentukan prioritas,

menyeleksi strategi program, mengimplementasi program dan mengevaluasi efektivitas program (Prayudi, 2016).

Chase dan Jones mendefinisikan manajemen isu sebagai alat yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengelola isu dan menanggapi sebelum isu menjadi pengetahuan publik. Chase mengatakan bahwa sebagian besar perusahaan beraksi jika fakta telah diterima dan dipaksa untuk menerima peraturan dan pedoman yang baru diberikan kepada mereka, sehingga memberikan konsekuensi yang lebih besar (Regester & Larkin, 2010). Zaman sekarang perusahaan lebih memilih untuk bergerak secara gegabah tanpa melakukan adanya identifikasi atau analisis yang membuat keadaan semakin buruk. Maka, tidak mengherankan jika isu bergerak pada tahap kritis hingga pengambilan keputusan yang membuat perusahaan dapat menjadi terdakwa di pengadilan.

Proses manajemen isu menjadi saat yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang akan membantu memperbaiki citranya, mengurangi risiko dan menciptakan peluang yang lebih harmonis kepada pihak lain. Pada penanganan manajemen isu, peneliti akan memilih menggunakan model Chase dan Jones (1976) sebagai panduan peneliti dalam menganalisis kasus. Berikut merupakan langkah-langkah dari manajemen isu yang dilakukan:

1) Identifikasi Isu

Proses identifikasi isu adalah proses yang mana *Corporate Communication* perusahaan memulai untuk mengenal terlebih dahulu permasalahan apa yang diasumsikan dapat mempengaruhi kelangsungan citra organisasi. Tujuan utama proses ini adalah untuk menempatkan permasalahan pada skala prioritas, isu-isu yang muncul dapat diklasifikasikan menurut jenisnya seperti (pelayanan, produk, kebijakan, dll). Prioritas dalam jangka waktu juga menjadi pertimbangan untuk melihat kemungkinan masalah tersebut akan hilang dalam berapa hari. Proses identifikasi dapat dilakukan melalui beberapa langkah seperti:

a) *Polling Opini*

Polling opini adalah aktivitas *Corporate Communication* menyiapkan daftar pertanyaan yang nantinya dibagikan kepada publik untuk mendapatkan *insight* mengenai permasalahan. Sebaran ini akan dibagikan melalui berbagai macam media seperti *newsletter*, majalah internal, survey dan sebagainya

b) *Focus Group Discussion (FGD)*

Aktivitas FGD adalah aktivitas komunikasi tatap muka yang dilakukan seorang *Corporate Communication* untuk dapat menyampaikan pendapat mereka kepada *key opinion leader* terhadap isu ini. Melakukan aktivitas ini akan lebih efektif dikarenakan komunikasi tersampaikan dengan keadaan lisan.

c) *Media Monitoring*

Seorang *Corporate Communication* biasanya melakukan klipng pada berita-berita atau tren relevan yang mereka temukan. Aktivitas *monitoring* dilakukan dengan mengumpulkan pemberitaan dan melihat perkembangan isu, *scanning* kompetitor, perubahan regulasi dan lain lain.

d) *Pengumpulan Opini Internal*

Kegiatan ini dilakukan dengan mengumpulkan pegawai untuk melakukan penyampaian aspirasi atau pendapat. Ide-ide mereka akan dipertimbangkan untuk dilakukan dan kegiatan ini juga dapat memberikan sudut pandang yang lebih luas.

e) *Management by Walking Around*

Maksud dari aktivitas ini adalah para manajemen perusahaan akan melakukan kunjungan atau sekedar berbicara dengan kelompok masyarakat untuk membangun hubungan yang lebih dekat dan secara langsung dapat menampung keinginan masyarakat.

2) Analisis Isu

Proses analisis isu adalah menentukan urgensi masalah berdasarkan skala besar kecilnya isu. *Corporate Communication* akan melakukan pengkategorian isu berdasarkan grade urgensi, apakah harus ditangani secepatnya atau sebaliknya. Analisis ini dapat dilakukan dengan riset atau mengumpulkan pendapat para pemuka (Kustiawati, Setiadarma, & Priliantini, 2019). Tujuan analisis ini untuk mengetahui *threat assessment* mengenai ancaman dan cara penyelesaiannya. *Grading analysis* dapat dilakukan untuk melihat probabilitas isu apakah dapat membuat kerusakan yang berdampak besar bagi perusahaan. Analisis yang dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi informasi pendukung yang rinci sehingga perusahaan dapat merencanakan strategi mereka.

3) Pilihan Strategi Perubahan Isu

Tahap ketiga, seorang *Corporate Communication* diharuskan untuk memulai memberikan keputusan dan menghubungkan kebijakan publik kepada respons perusahaan terhadap permasalahan yang berkembang. Pemberian respons akan memperlihatkan perusahaan menempati posisinya. Perusahaan akan merancang program-program untuk mengurangi atau sentimen negatif yang akan berdampak pada reputasi. Terdapat 3 (tiga) pilihan untuk strategi perubahan isu menurut Chase & Jones dalam Kustiawati, Setiadarma & Priliantini (2019):

a) *Reactive Change Strategy*

Pada strategi perubahan reaktif, perusahaan memilih hanya melakukan tindakan jika terdapat isu-isu yang sekiranya akan menjatuhkan reputasi perusahaan, ketika mereka melihat dampak kurang menguntungkan maka mereka akan bertindak secara reaktif. Dalam artian perusahaan sama sekali tidak memiliki persiapan untuk merespons isu, mereka tidak melakukan proses identifikasi, analisis

dan pembuatan program. Perusahaan cenderung akan bertindak secara *direct* yang berdampak jangka pendek.

b) *Adaptive Change Strategy*

Strategi ini memfokuskan kepada visibilitas perusahaan untuk terbuka dan mengklarifikasi terhadap isu-isu yang berkembang. Hal ini membuat perusahaan menyadari bahwa isu tidak bisa selamanya disimpan tanpa pada akhirnya terbuka. Strategi ini dibuat untuk merencanakan antisipasi perubahan yang memberikan dialog konstruktif untuk menawarkan tawaran dalam sebuah kesepakatan menangani isu tersebut.

c) *Dynamic Response Strategy*

Pendekatan strategi respons ini dilakukan upaya mengantisipasi perusahaan untuk pengambilan keputusan sesuai dengan keinginan publiknya. Strategi ini dapat mendukung perusahaan untuk menjadi pelopor perubahan di masyarakat.

Doorley dan Garcia dalam kutipan Patrianti (2020) menyebutkan bahwa untuk mencapai tujuan bisnis dalam menangani manajemen isu, maka perusahaan diharapkan dapat memberikan kerangka kerja konseptual yang bertujuan dapat menggerakkan para internal perusahaan untuk mempengaruhi bisnis dan memperbaiki kerusakan. Kerjasama tim yang memiliki rencana untuk dapat mengarahkan penanganan isu akan jauh lebih mudah dan cepat terselesaikan. Melaksanakan strategi manajemen isu juga terdapat strategi proaktif humas yang terbagi menjadi dua yaitu proaktif dan satu reaktif (Smith, 2017).

1) Strategi Proaktif: Action

Kategori pertama dalam strategi *Corporate Communication* adalah tindakan proaktif melibatkan tindakan nyata yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi proaktif dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a) *Organizational Performance*

Pada strategi ini kinerja organisasi dengan apa yang dilakukannya akan difokuskan dibandingkan pada apa yang dikatakannya. Organisasi bekerja pada tingkat kualitas terbaiknya untuk kepentingan pelanggan, Strategi ini efektif digunakan demi meyakinkan publik dan meningkatkan hubungan timbal balik antara organisasi dan publiknya.

b) *Audience Participation*

Strategi ini berfokus pada partisipasi audiens yang dibangun untuk meningkatkan aktivitas interaktif antara produk dan pelayanan perusahaan. Kegiatan ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik berdasarkan pengalaman partisipan saat terlibat.

c) *Special Event*

Pelaksanaan acara khusus adalah cara lain untuk menambahkan partisipasi publik. Kegiatan *special event* yang diatur oleh perusahaan dengan tujuan mendapatkan perhatian dan penerimaan dari publik. Acara khusus yang dilaksanakan harus bersifat sah dan dirancang spesial sebagai sarana untuk melibatkan publik dan media untuk mendorong mereka agar merasa penting.

d) *Alliance and Coalition*

Aliansi dan koalisi merupakan strategi yang berusaha untuk menjalin hubungan pada kelompok yang memiliki nilai dan kepedulian yang sama. Dengan melakukan hubungan ini diharapkan dapat menggabungkan kekuatan untuk mempengaruhi hambatan ketika berhubungan dengan publik. Aliansi ini akan menyadari perusahaan bahwa dengan mencari aliansi mereka akan terlihat lebih baik di mata publik.

e) *Sponsorship*

Langkah proaktif berikutnya adalah aktivitas *sponsorship* yang merupakan strategi untuk program secara langsung dengan menyediakan keuangan, personel, atau sumber daya lain yang

dibutuhkan program. *Sponsorship* ini berorientasi kepada hubungan kepada masyarakat

f) *Strategic Philanthropy*

Strategic philanthropy adalah cara organisasi untuk mendanai atau mendukung gerakan hubungan di masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kepentingan bisnis mereka sendiri serta keamanan karyawan dan pelanggan mereka. Berbeda dari donasi, *strategic philanthropy* lebih dari sekedar amal tetapi pendekatannya lebih kepada tanggung jawab perusahaan untuk melakukan niat baik dan melakukan kontribusi.

g) *Activism*

Kegiatan kampanye aktivisme adalah sebuah strategi yang bersifat konfrontatif yang berfokus pada komunikasi persuasif dan memicu pada advokasi humas. Aktivisme biasanya berkaitan dengan penyebab atau gerakan seperti masalah sosial (kriminal, hukuman mati, aborsi, dll) masalah lingkungan, politik dan masih banyak lagi.

2) *Proactive Strategi: Communication*

Strategi proaktif sebelumnya berfokus pada tindakan organisasi secara nyata sedangkan strategi komunikasi adalah kategori yang lebih memfokuskan pada penyampaian informasi, berikut pengelompokannya:

a) *Publicity*

Perusahaan akan memahami secara intuitif mengenai nilai publisitas yang diberikan oleh media berita menyangkut produk, orang, acara atau ide. CEO perusahaan menaruh kepercayaan untuk mengadakan konferensi pers guna mendistribusikan nilai berita dan mengundang media untuk melaporkan keprihatinan organisasi. Publik juga akan menerima informasi tersebut dan melihat kredibilitas perusahaan karena menyediakan platform untuk menyampaikan sesuatu.

b) *Newsworthy Information*

Corporate Communication harus menyajikan informasi yang layak untuk diberitakan agar media massa dapat menyampaikan pesannya dan menarik minat publik. Berita menjadi salah satu kekuatan seorang perusahaan untuk meredam isu dan menjamin perhatian media lain untuk memberitakannya. Jika perusahaan memilih untuk melakukan pemberitaan di saluran pribadi semisal *website* atau media sosial tidak membuat publik tertarik untuk mencari daripada di media massa.

c) *Transparent Communication*

Komunikasi yang transparan merupakan strategi yang relatif baru dan penting dalam mengembangkan strategi proaktif kehumasan. Komunikasi transparan merupakan aktivitas yang terbuka (*visible*) sehingga dapat diamati oleh publik dan membantu mereka untuk memahami organisasi serta diharapkan dapat mendukung tindakan mereka.

Ketika tuduhan atau permasalahan telah muncul dan organisasi harus berhadapan dengan kesulitan atau tragedi. Ahli *Corporate Communication* akan bergerak dalam mode reaktif untuk memperoleh pemahaman publik. Strategi reaktif dapat dikelompokkan sebagai berikut.

1) Strategi Reaktif

a) *Pre-emptive Action Strategic*

Strategi tindakan reaktif salah satunya melibatkan serangan prebuttal yang dilakukan sebelum pihak oposisi sempat melancarkan serangan kepada perusahaan. Strategi ini banyak dihindari para eksekutif agar tidak memunculkan berita buruk atas tindakan mereka.

b) *Offensive Response Strategic*

Tindakan ini akan terkadang muncul sebagai respons yang *offensive* yang terkesan agresif. Serangan adalah strategi *offensive* yang mengklaim bahwa tuduhan tersebut adalah upaya untuk menjatuhkan reputasi perusahaan dari seorang oknum jahat.

c) *Defensive Responsse Strategic*

Respons komunikasi yang satu ini melibatkan tindakan penolakan, alasan, dan balik menyalahkan. Semua strategi ini melibatkan organisasi yang bereaksi kurang mampu menghadapi sebuah kritik sehingga mereka akan terkesan mencari alasan.

d) *Diversinary Responsse*

Strategi respons pengalihan juga merupakan strategi reaktif yang sering digunakan perusahaan. Strategi ini seperti konsensi, ingratiasi, disosiasi dan pelabelan ulang produk. Upaya ini dilakukan untuk mengalihkan perhatian publik terhadap masalah yang sedang dihadapi organisasi.

e) *Vocal Commiseration*

Strategi berikutnya adalah tindakan organisasi untuk mengungkapkan rasa kepedulian mereka melalui empati dan pemahaman mengenai musibah yang diderita publiknya. Seperti perasaan belasungkawa, penyesalan, keprihatinan, permohonan maaf.

4) Program Penanganan Isu

Tahap manajemen isu selanjutnya adalah fase organisasi mulai membuat keputusan mengenai kebijakan untuk mendukung tindakan perubahan yang diinginkan melalui program penanganan isu yang terjadi. Dari strategi yang dijabarkan diatas, perusahaan akan memilih strategi yang tepat untuk mengklarifikasi isu yang berkembang. Tahap ini membutuhkan koordinasi bersama pihak baik internal maupun eksternal guna mendapatkan dukungan yang maksimal agar tujuan dan target tercapai. Penanganan ini sebaiknya terbuka kepada masyarakat secara umum, media, tokoh masyarakat, komunitas untuk dapat memanfaatkan kondisi sebagai wadah edukasi masyarakat.

5) Evaluasi Hasil

Tahapan akhir pada manajemen isu adalah evaluasi hasil untuk mengukur implementasi dengan riset atau laporan terhadap program yang dilakukan. Seorang

Corporate Communication harus dapat mengetahui seberapa efektif dampak dari penanganan manajemen isu tersebut. Apakah berhasil untuk meredamkan kondisi atau malah sebaliknya menjadi pemicu munculnya krisis. Tahap ini dapat menjadi cermin bagi perusahaan untuk menilai penanganan yang belum maksimal sehingga dapat mereka dapat mengantisipasi permasalahan yang mirip jika terjadi di kemudian hari.

2.2.6 Reputasi

Reputasi menurut Griffin (2014) adalah sebuah konsep yang menjadi bagian perusahaan untuk dapat mempertahankan nilai dan komitmen mereka pada kelangsungan hidup perusahaan. Reputasi yang baik adalah sumber yang paling berharga bagi perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan mengenai masa depan organisasi. Perusahaan dapat memperkuat keunggulan kompetitif dan hal ini dapat memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk dan layanan dengan nilai tambah tinggi (Pires & Trez, 2018). Reputasi juga merujuk pada harapan sosial, lebih tepatnya adalah bagaimana orang-orang menginginkan perusahaan tersebut berperilaku untuk masa depan.

Pengelolaan reputasi dikelola oleh seorang *Corporate Communication* pada setiap perusahaan yang harus mampu mempengaruhi persepsi agregat dari pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk interpretasi sebuah kejadian yang akan, sedang dan sudah terjadi (Pires & Trez, 2018). Ketika sebuah isu merebak menyangkut perusahaan, kemungkinannya isu tersebut dapat berkembang dan berdampak pada menurunnya tingkat reputasi perusahaan yang dinilai oleh masyarakat (Prayudi, 2016). Perlu diketahui bahwa reputasi termasuk ke dalam sebuah aset *intangible* (non-fisik) yang membutuhkan waktu lama untuk membangunnya, sedangkan reputasi itu sendiri dapat runtuh dalam waktu sekejap.

2.2.7 Manajemen Isu dan Reputasi

Hubungan antara manajemen isu dan reputasi memerlukan keterlibatan penuh seorang *Corporate Communication*, pada prinsipnya ketika suatu perusahaan

berdiri terdapat dua aset yang diperhatikan yakni aset *tangible* dan *intangible*. Aset *tangible* yang mencakup sumber daya manusia, penghasilan, gedung. Sedangkan aset *intangible* meliputi nilai, prestasi, reputasi perusahaan yang perlu waktu sangat lama untuk membangunnya (Prayudi, 2016). Reputasi dapat memunculkan keunggulan dari suatu perusahaan dan memberikan keleluasan bagi seorang manajer perusahaan untuk memiliki program inovatif yang bersifat proaktif.

Ketika satu perusahaan merespons terhadap isu yang dihadapinya, disitulah perusahaan akan dinilai berdasarkan penyelesaiannya. Griffin (2014) menyebutkan bahwa perusahaan tidak boleh bersifat *defensive* ketika menanggapi isu yang terjadi, hal ini dinyatakan untuk meminimalisir risiko yang akan datang ke perusahaan di kemudian hari. Tidak hanya itu, keberadaan media massa juga menjadi pengaruh besar untuk keberlangsungan isu tersebut yang dapat mengarah pada munculnya krisis. Ketika manajemen isu tidak mampu diselesaikan dengan baik oleh sebuah perusahaan, maka isu dapat menjadi krisis dan kebutuhan publik terhadap informasi menjadi meningkat. Ketika krisis terjadi, maka akan memberikan dampak pada reputasi yang terganggu, pada saat inilah perusahaan bisa kehilangan *stakeholder* mereka baik internal maupun eksternal.

Buruknya penanganan manajemen isu pada suatu perusahaan bisa terjadi karena faktor manajemen tidak memperdulikan reputasinya, dapat diartikan bahwa visi misi dan nilai yang dianut perusahaan tidak sesuai dengan harapan dan ekspektasi publik (Prayudi, 2016). Ketika perusahaan menutup diri dan enggan merespons atau menghadapi publik ditambah jika mereka merespons isu dengan waktu yang lama maka dapat menjadi tanda kehancuran reputasi itu sendiri. Oleh karena itu, satu hal yang harus diperhatikan saat menangani situasi isu dan krisis adalah menanggapi isu dan berupaya mencegah hal yang terburuk. Demikian jelas bahwa manajemen isu, citra dan reputasi adalah instrumen perusahaan yang saling mempengaruhi.

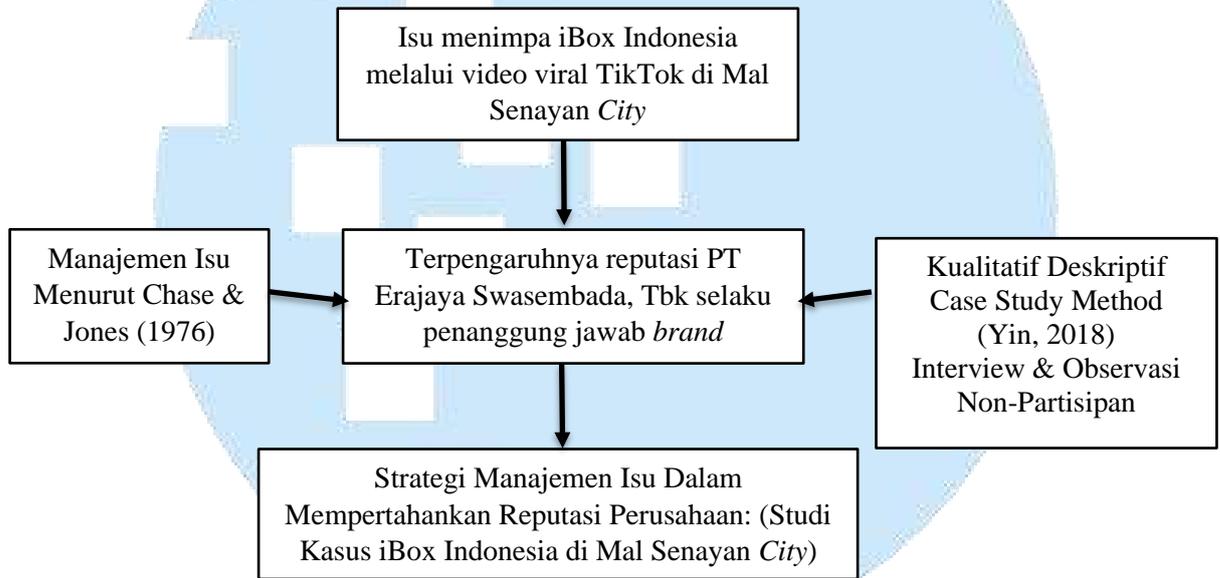
2.2.8 Sosial Media TikTok

TikTok merupakan salah satu platform media sosial yang dimiliki oleh perusahaan Cina (ByteDance) didirikan pada September 2016, target dari TikTok sendiri merupakan pengguna muda (Munger, 2020). Tepatnya tahun 2018, TikTok resmi diblokir oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) karena mengandung konten dewasa yang dikhawatirkan akan memberikan dampak berbahaya bagi kalangan anak-anak sebab tidak memiliki batasan usia. Selama sepekan, akhirnya TikTok dibuka kembali oleh Kepala Biro Humas Kemenkominfo karena telah mengikuti peraturan yang berlaku di Indonesia (Bohang & Yusuf, 2018).

Aplikasi ini menawarkan pilihan video yang sangat luas untuk menyesuaikan minat penggunanya, terdapat pilihan seperti video yang diunggah langsung oleh pengguna, foto yang diunggah dari web, emoji, teks dan berbagai macam filter serta efek distorsi video (Munger, 2020). TikTok kini menjadi tren dan budaya populer di Indonesia (Hasiholan, Pratami, & Wahid, 2020). Aplikasi TikTok menjadi banyak diminati netizen dan mampu membuat penggunanya dikenal atau bahkan menjadi terkenal (Nurhalimah, 2019).

TikTok akan memunculkan halaman “*For Your Pages*” (FYP), yang merupakan rekomendasi halaman algoritma TikTok ditujukan kepada seluruh pengguna sesuai geografisnya. Penggunaan halaman FYP ini akan menyarankan pengguna dengan konten-konten relevan dan menyasar kepada audiens yang tepat. Ketika terdapat video dimainkan di halaman FYP, pengguna TikTok hanya perlu untuk menggeser ke atas untuk melihat akun yang mengunggah video tersebut. Semakin banyak video yang diunggah suatu akun, semakin tinggi aktivitas pada postingan mereka. Fitur inilah yang mampu menyebabkan video tersebut memiliki *engagement rate* tinggi sehingga berpotensi menjadi viral. Fitur FYP dapat mengubah perilaku seseorang sepenuhnya dan menentukan nasib dari isi video tersebut apakah dapat menjadi viral atau gagal (Munger, 2020).

2.3 Alur Penelitian



Bagan 2: Alur Penelitian
Sumber: Olahan Peneliti (2022)

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA