

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu berguna untuk memperoleh wawasan dalam menjalankan suatu penelitian, wawasan diperoleh dengan cara menyediakan beberapa jurnal penelitian terdahulu dan melakukan perbandingan antar jurnal-jurnal tersebut serta dibandingkan juga dengan penelitian yang sedang dijalankan. Penelitian ini dibuat mengacu pada beberapa jurnal penelitian terdahulu yang mempunyai topik yang serupa dengan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu tersebut digunakan oleh peneliti untuk memastikan bahwa penelitian ini sudah tepat sasaran, dapat menjadi lebih spesifik, dan dapat digunakan juga untuk menjadi referensi untuk bahan pembahasan topik penelitian ini. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antar beberapa penelitian terdahulu yang diambil oleh peneliti, selain itu terdapat juga beberapa perbedaan antara beberapa penelitian terdahulu yang diambil oleh peneliti dengan penelitian ini.

Jurnal penelitian terdahulu yang digunakan peneliti terdapat 5 jurnal yang membahas seputar topik komunikasi krisis, krisis, dan reputasi organisasi atau perusahaan. Jurnal-jurnal penelitian tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Elmore (2014); penelitian yang dilakukan oleh Works, Wong, dan Lee (2019); penelitian yang dilakukan oleh Decosmo (2019); penelitian yang dilakukan oleh Grach (2021); penelitian yang dilakukan oleh O'Shea, Mou, Xu, dan Aikins (2022); serta penelitian yang dilakukan oleh Wilandari (2016). Pemetaan berdasarkan beberapa hal atau aspek dapat dilakukan untuk melakukan perbandingan antar jurnal terdahulu.

Pemetaan berlandaskan permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian, mayoritas penelitian terdahulu membahas strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh institusi pendidikan tingkat tinggi untuk menghadapi krisis yang sedang dialami oleh institusi pendidikan tingkat tinggi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Elmore (2014) bertujuan untuk menganalisa strategi komunikasi

krisis yang dilakukan oleh universitas dalam merespon krisis yang berhubungan dengan masalah ras yang sedang mereka alami. Penelitian yang dilakukan oleh Works, Wong, dan Lee (2019) bertujuan untuk menganalisa strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh McGill University dan University of Ottawa dalam merespon krisis yang berhubungan dengan laporan kasus kekerasan seksual yang terjadi pada kedua universitas tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Decosmo (2019) bertujuan untuk strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh beberapa universitas. Penelitian yang dilakukan oleh Grach (2021) membahas mengenai strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh beberapa universitas yang terlibat dalam operasi pemerintah Varsity Blues yang menyelidiki skandal kasus suap yang dilakukan oleh orang tua mahasiswa agar anaknya diterima oleh suatu universitas. Penelitian yang dilakukan oleh O'Shea, Mou, Xu, dan Aikins (2022) membahas mengenai strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh beberapa universitas di Kanada, Cina, dan Amerika dalam menghadapi krisis pandemi COVID-19. Penelitian yang dilakukan oleh Wilandari (2019) membahas mengenai strategi respon krisis yang dilakukan oleh Keraton Surakarta dalam menghadapi krisis konflik perebutan tahta.

Pemetaan berlandaskan teori/konsep yang digunakan dalam penelitian, semua penelitian terdahulu menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), namun ada juga beberapa penelitian terdahulu yang menggabungkan SCCT bersama teori/konsep lainnya seperti *Image Restoration Theory*, *Image Repair Theory*, dan *Crisis Management*. Penelitian yang dilakukan oleh Elmore (2014) menggunakan teori *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Penelitian oleh Works, Wong, dan Lee (2019) menggunakan teori SCCT dan *Image Restoration Theory*. Penelitian yang dilakukan oleh Decosmo (2019) menggunakan teori SCCT. Penelitian yang dilakukan oleh Grach (2021) menggunakan teori SCCT dan *Image Repair Theory*. Penelitian yang dilakukan oleh O'Shea, Mou, Xu, dan Aikins (2022) menggunakan teori SCCT dan konsep *Crisis Management*. Penelitian yang dilakukan Wilandari (2019) menggunakan

teori SCCT.

Pemetaan berlandaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian, semua penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengambilan data yaitu analisa konten. Penelitian yang dilakukan oleh Elmore (2014) menggunakan analisa konten (*critical discourse analysis*) terhadap beberapa sumber data seperti akun media sosial milik universitas dan beberapa berkas yang terdapat pada *website* Safety and Reform. Penelitian yang dilakukan oleh Works, Wong, dan Lee (2019) menggunakan analisa konten terhadap beberapa artikel berita yang membahas mengenai kasus yang diteliti dalam penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Decosmo (2019) menggunakan analisa konten terhadap pidato, konferensi pers, *press release*, wawancara, pernyataan tertulis, artikel berita, dan *emails*. Penelitian yang dilakukan oleh Grach (2021) menggunakan analisa konten *press release* yang dikeluarkan oleh universitas. Penelitian yang dilakukan oleh O'Shea, Mou, Xu, dan Aikins (2022) menggunakan analisa konten terhadap 732 buah dokumen komunikasi yang tersedia secara publik dari 27 institusi pendidikan tingkat tinggi di Kanada, Cina, dan Amerika. Penelitian yang dilakukan Wilandari (2019) menggunakan analisis konten pada beberapa artikel yang dipublikasi oleh media berita Solopos dan Joglosemar dalam jangka waktu Februari sampai April 2014.

Penelitian ini membahas mengenai strategi respon krisis universitas dalam niversitas menganggapi krisis yang berkaitan dengan beberapa kasus kekerasan seksual yang terjadi lingkungan universitas yang dipublikasikan pertama kali melalui media sosial yang lalu tersebar melalui beberapa artikel media berita. Beberapa penelitian terdahulu menggunakan teori *situational crisis communication* untuk mengidentifikasi *contextual modifiers* dan/atau strategi respon krisis, namun tidak menggunakan *guideline* untuk menilai keefektifan strategi respon krisis. Penelitian ini menggunakan *situational crisis communication theory*, dimana teori tersebut digunakan untuk menganalisa beberapa artikel pada beberapa media berita mengenai kasus kekerasan seksual mahasiswa HI UGM yang mengandung

pernyataan UGM untuk merespon krisis tersebut. Penelitian ini dapat memberikan identifikasi strategi respon krisis yang dilakukan oleh UGM, serta memberi penilaian terhadap strategi respon krisis tersebut dalam menghadapi krisis kekerasan seksual mahasiswa HI UGM, penilaian tersebut berdasarkan *guideline* SCCT yang memberikan beberapa rekomendasi terkait penggunaan strategi respon krisis yang tepat bergantung pada *contextual modifiers* (tipe krisis, sejarah krisis, dan reputasi organisasi sebelum krisis).



Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Nama Penulis	Nama Jurnal	Metodologi Penelitian	Teori/Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
Using Situational Crisis Communication Theory to Interrogate a PWIs Response to a Campus Racial Crisis	Branden D. Elmore	University of Cincinnati	Kualitatif dengan pengumpulan data yaitu studi pustaka, serta menggunakan teknik analisa <i>critical discourse analysis</i>	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Administrasi kampus memikirkan kembali <i>crisis response strategy</i> yang dilakukan dengan cara memasukkan elemen kunci dari keterlibatan masyarakat, serta administrasi juga berusaha untuk memulihkan "kedamaian dan ketenangan" dan mempertimbangkan "perekrutan" dan "rekayasa" sebagai <i>crisis respon strategy</i> yang dapat diterapkan.
Damage control: Canadian University crisis management responses to sexual assault	Walter B. L. Works, Jennifer S. Wong, & Chelsey Lee	Atlantic Journal of Communication	Kualitatif dengan metode pengumpulan data studi pustaka, serta menggunakan teknik analisa data yaitu analisa konten	<i>Image Restoration Theory &amp; Situational Crisis Communication Theory</i>	Peneliti memberi saran agar universitas lebih mempersiapkan diri dalam menghadapi insiden yang berhubungan kasus kekerasan seksual, hal ini mencakup memaksimalkan penggunaan kerangka kerja manajemen krisis yang sudah ada untuk mempengaruhi persepsi publik mengenai universitas.
University President Discourse after an On-Campus Crisis	Andrea Renee DeCosmo	Journal of Cases in Educational Leadership	Kualitatif dengan metode pengumpulan data studi pustaka, serta menggunakan teknik analisa data yaitu studi pustaka, serta menggunakan teknik analisa data yaitu analisa	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Dari 4 tipe krisis, pemimpin universitas memimpin universitas mereka melalui rekomendasi strategi <i>Situational Crisis Communication Theory</i> bagian tipe <i>enviromental crisis</i> , sedangkan untuk tipe lainnya strategi yang digunakan tidak sesuai. Tema utama yang diidentifikasi dalam wacana pemimpin universitas mencakup hal positif dari kasus <i>enviromental crisis</i> dan pesan keluarga dan komunitas dari kasus <i>accidental crisis</i> , namun tema yang umum dalam demonstrasi mahasiswa dan yang disengaja tidak ditemukan.

			konten		
Application of Crisis Communication Theories during the 2019 College Admissions Scandal: Operation Varsity Blues	Rebecca Grach	Business and Corporate Communications Commons	Kualitatif dengan metode pengumpulan data studi pustaka, serta menggunakan teknik analisa data yaitu analisa konten	<i>Image Repair Theory &amp; Situational Crisis Communication Theory</i>	Berbagai universitas yang diteliti menyangkal tanggung jawab terkait skandal yang terjadi, serta memberi informasi bahwa universitas akan mengambil tanggung jawab dalam mencegah krisis terjadi lagi. Gabungan strategi yang digunakan oleh universitas memungkinkan universitas untuk mempertahankan kepolosan mereka, serta meyakinkan publik bahwa universitas membuat perubahan untuk mencegah kecurangan di masa depan.
Communicating COVID-19: Analyzing Higher Education Institutional Responses in Canada, China, and the USA	Michael O'Shea, Leping Mou, Lu Xu, & Ross Aikins	Higher Education Policy	Kualitatif dengan metode pengumpulan data studi pustaka, serta menggunakan teknik analisa data yaitu analisa konten	<i>Crisis Management &amp; Situational Crisis Communication Theory</i>	Universitas mempunyai pola yang umum dalam melaksanakan strategi respon krisis selama beberapa tahap pandemi yang mencakup menerima tanggung jawab, jaminan perasaan publik, dan memberi kompensasi pada korban. Selain itu, ditemukan juga beberapa perbedaan utama di seluruh konteks sosial dan lingkungan, serta gaya kepemimpinan yang berbeda.
Respon Kritis Keraton Kasunanan Surakarta dalam Media	Ratna Wilandari	Komuniti: Jurnal Komunikasi dan Teknologi Informasi	Kuantitatif dengan metode pengumpulan data studipustaka, serta menggunakan teknik analisa data yaitu analisis isi	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Strategi respon krisis yang digunakan oleh pemangku kepentingan pada pemberitaan di media lokal Solopos dan Joglosemar tidak mempunyai perbedaan yang signifikan. Strategi respon krisis yang dipilih oleh pemangku kepentingan di Keraton Surakarta menunjukkan organisasi tidak menyangkal jika mempunyai masalah yang belum terselesaikan.

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2023

## 2.2 Teori atau Konsep yang Digunakan

### 2.2.1 *Crisis Communication*

*Crisis* atau krisis dapat didefinisikan sebagai beberapa kerusakan dalam sistem organisasi yang menyebabkan tekanan untuk seluruh pihak, kerusakan ini menyebabkan organisasi tidak memenuhi ekspektasi *stakeholders* utama, hal ini dapat menciptakan dampak negatif untuk *stakeholders* dan/atau organisasi (Perry, 2007, *as cited in* Coombs, 2019, p.18; Coombs, 2019, p.19). Tujuan *crisis communication* atau komunikasi krisis yaitu untuk mengurangi kerusakan krisis terhadap organisasi dan *stakeholders*-nya, namun tujuan utamanya untuk mencegah kerusakan terhadap *stakeholders* (Coombs, 2019, p.159). Tujuan lainnya yaitu untuk mengurangi pemberitaan media yang negatif dan menghasilkan pemberitaan media yang positif (Coombs, 2019, p.160).

#### 2.2.1.1 Tahapan Krisis

Krisis terdiri atas 3 tahap, yaitu (Coombs, 2019, p.24-25):

##### 1) *Pre-Crisis*

Suatu organisasi harus proaktif dan mengambil segala tindakan untuk mencegah krisis. Terdiri atas 3 subtahap, yaitu:

##### a) *Signal Detection*

Beberapa krisis memunculkan tanda-tanda bahaya sebelum krisis terjadi. Apabila, bertindak cepat, maka krisis dapat dihindari (Gonzales-Herrero & Pratt, 1995). Organisasi harus mengidentifikasi sumber-sumber bahaya krisis, mengumpulkan informasi terkait tanda bahaya krisis, dan menganalisa informasi tersebut. Organisasi perlu mengembangkan sistem untuk mendeteksi krisis yang berpotensi terjadi dan cara merespon krisis tersebut.

##### b) *Prevention*

Saat krisis yang berpotensi terjadi berhasil terdeteksi, tindakan untuk mencegah krisis tersebut harus diambil. *Prevention* mempunyai 3 kategori yaitu:

(1) *Issue Management*

Organisasi mengambil tindakan untuk mencegah suatu masalah berkembang menjadi suatu krisis.

(2) *Risk Management*

Organisasi mengeleminasi atau mengurangi tingkatan resiko.

(3) *Reputation Management*

Kategori ini bertujuan untuk menyelesaikan masalah pada hubungan antar organisasi dan *stakeholders* sebelum berkembang dan merusak reputasi perusahaan.

c) *Crisis Preparation*

Kategori ini mencakup mengidentifikasi kelemahan krisis, membentuk tim krisis, menentukan juru bicara, menyusun *Crisis Communication Plan*, mengembangkan portofolio krisis, dan menyusun sistem komunikasi krisis.

2) *Crisis*

Pada tahap ini, organisasi harus mengakui bahwa organisasi sedang berada dalam krisis dan segera mengambil tindakan penanganan. Tahapan ini terdiri atas 2 subtahap, yaitu:

a) *Crisis Recognition*

Organisasi harus menyadari bahwa krisis benar terjadi dan perlu segera merespon krisis tersebut.

b) *Crisis Containmentment*

Tahap ini berfokus pada respon krisis suatu organisasi. Tahap ini mencakup kepentingan dan konten respon awal, hubungan komunikasi dengan manajemen reputasi, rencana cadangan, dan keresahan lanjutan.

3) *Post Crisis*

Setelah suatu krisis berhasil ditangani, organisasi harus memutuskan tindakan selanjutnya. Tahap ini membantu suatu organisasi untuk lebih siap dalam menangani krisis-krisis di masa depan, memastikan *stakeholders* mempunyai persepsi yang baik terhadap usaha-usaha manajemen krisis yang dilaksanakan oleh organisasi, dan memastikan krisis benar telah berakhir.

#### **2.2.1.2 Target Audiens dalam Komunikasi Krisis**

Dalam suatu krisis terdapat 2 jenis target audiens yaitu (Coombs, 1995, *as cited in* Coombs, 2019, p.161-162):

##### 1) Korban

Jenis ini dapat didefinisikan sebagai orang-orang yang terlukai oleh karena krisis. Luka dapat berbentuk kerusakan fisik, kerusakan psikologis, kerusakan properti, dan/atau penurunan finansial. Jenis ini mencakup pelanggan, pegawai, anggota komunitas, dan pemegang saham. Biasanya mencakup *stakeholders* yang penting untuk masa depan operasional organisasi.

##### 2) Non-Korban

Jenis ini mempunyai 2 subjenis:

##### a) Potensial korban

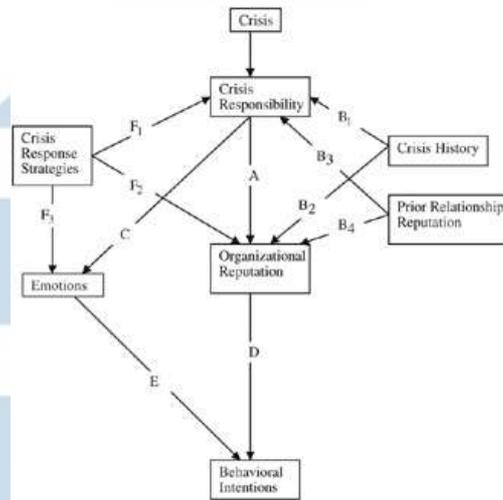
Pihak yang tidak terlukai oleh krisis namun mempunyai potensial untuk terlukai.

##### b) *Voyeur*

Pihak mengamati krisis terjadi dan respon organisasi, namun tidak berada dalam resiko untuk terlukai. Jenis ini mencakup media digital dan tradisional, badan pemerintahan, serta aktivis yang tertarik pada organisasi. Jenis ini menggunakan respon krisis organisasi untuk mengevaluasi organisasi.

### 2.2.2 *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*

*Situational crisis communication theory (SCCT)* melanjutkan dasar-dasar dari *attribution theory*. *Attribution theory* menjelaskan bahwa orang mengatribusikan tanggung jawab atas suatu kejadian dan akan mengalami reaksi emosional terhadap kejadian tersebut, rasa amarah dan simpati merupakan perasaan yang utama pada *attribution theory* (Weiner, 2006). Atribusi tanggung jawab dan emosi menjadi motivasi bagi suatu aksi (Weiner, 2006). Tanggapan perilaku yang negatif saat seseorang dianggap bertanggungjawab dan memicu amarah, sedangkan tanggapan perilaku yang positif saat seseorang dianggap tidak mempunyai tanggung jawab dan memicu simpati (Weiner, 2006). SCCT menggunakan *attribution theory* untuk memprediksi ancaman krisis pada reputasi dan untuk merekomendasikan penggunaan strategi respon krisis untuk melindungi aset reputasi (Coombs, 2019). SCCT adalah sebuah teori yang menyediakan sistem teruji secara teori dan empirik untuk menggunakan strategi manajemen reputasi, teori ini mengatur strategi respon krisis dengan cara menentukan tujuan strategi antara untuk mengubah persepsi atas sebuah krisis atau persepsi atas suatu organisasi yang sedang mengalami krisis (Coombs, 2019, p.176). SCCT menyadari bahwa korban dan non-korban merupakan prioritas utama dalam sebuah krisis, permasalahan reputasi organisasi hanya dapat diperhatikan setelah organisasi memberitahukan dan menyesuaikan informasi mengenai krisis, selain itu SCCT juga menyadari dampak strategi respon krisis terhadap keinginan membeli, kekesalan publik, dan *word of mouth* negatif yang berpotensi muncul (Coombs, 2007, *as cited in* Coombs, 2019, p.184; Coombs, 2019, p.184). SCCT menggunakan pendekatan yang berbasis audiens untuk komunikasi krisis, yang berarti mempertimbangkan reaksi *stakeholders* terhadap situasi krisis dan strategi respon krisis (Coombs, 2019, p.183).



Gambar 2.1 Model SCCT  
Sumber: Coombs, 2019

### 2.2.2.1 Contextual Modifiers

*Contextual modifiers* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi manajemen reputasi suatu organisasi atau mempengaruhi *stakeholders* pada strategi manajemen reputasi organisasi, hal ini digunakan untuk menentukan ancaman reputasi dengan cara memodifikasi penilaian awal suatu krisis berdasarkan *contextual modifiers* (Coombs, 2007, 2019). *Contextual modifiers* mencakup beberapa jenis (Coombs, 2007), penelitian ini hanya akan menggunakan 3 jenis *contextual modifiers* sebab jenis-jenis *contextual modifiers* tidak dapat dianalisa saat masih dalam tahap *crisis*. 3 *contextual modifiers* yang digunakan dalam penelitian, yaitu:

#### 1) Tipe Krisis Berdasarkan Tingkat Tanggung Jawab Krisis

Terdapat beberapa tipe krisis berdasarkan tingkat tanggung jawab krisis yang dibagi menjadi 3 *cluster* (Coombs, 2019, p.186) yaitu:

##### a) *Victim Cluster*

Tipe-tipe krisis pada *cluster* ini mempunyai atribusi tanggung jawab krisis yang sangat rendah (Coombs, 2019, p.186). Tipe-tipe krisis

pada *cluster* ini (Coombs, 2019, p.60-61), sebagai berikut:

(1) *Natural Disaster*

Rutinitas organisasi terganggu oleh karena suatu bencana alam, hal ini mencakup organisasi harus tutup atau beroperasi dalam kapasitas yang minimal oleh karena kerusakan yang disebabkan oleh bencana alam (Coombs, 2019, p.60-61).

(2) *Workplace Violence*

Seorang anggota atau mantan anggota melakukan kekerasan terhadap anggota yang lainnya (Coombs, 2019, p.61).

(3) *Malevolence*

Individu dari luar organisasi atau dari organisasi lawan melakukan taktik yang ekstrim untuk menyerang organisasi (Coombs, 2019, p.61).

b) *Accidental Cluster*

Tipe-tipe krisis pada *cluster* ini mempunyai atribusi tanggung jawab krisis yang rendah (Coombs, 2019, p.186). Tipe-tipe krisis pada *cluster* ini (Coombs, 2019, p.61), sebagai berikut:

(1) *Technical-Error Accidents*

Teknologi yang digunakan atau didistribusikan oleh organisasi menjadi gagal dan menciptakan kecelakaan industri (Coombs, 2019, p.61)

(2) *Technical-Error Product Harm*

Teknologi yang digunakan atau didistribusikan oleh organisasi menjadi gagal, atau organisasi menciptakan produk yang dapat atau memang membahayakan (Coombs, 2019, p.61).

c) *Preventable Cluster*

Tipe-tipe krisis pada *cluster* ini mempunyai atribusi tanggung jawab krisis yang tinggi (Coombs, 2019, p.186). Tipe-tipe krisis pada *cluster* ini (Coombs, 2019, p.61), sebagai berikut:

(1) *Human-Error Accidents*

Kesalahan manusia menyebabkan kecelakaan (Coombs, 2019, p.61).

(2) *Human-Error Product Harm*

Kesalahan manusia menciptakan produk yang dapat atau memang membahayakan (Coombs, 2019, p. 61)

(3) *Organizational Misdeeds*

Organisasi mengambil tindakan yang dapat menempatkan *stakeholders* dalam resiko atau secara sadar melanggar hukum (Coombs, 2019, p.61)

(4) *Scansis*

Tipe ini terjadi saat suatu krisis berubah menjadi skandal (Coombs, Holladay, & Tachkova, 2018, *as cited in* Coombs, 2019, p. 61). *Scansis* menciptakan suatu kemarahan moral yang kekurangan dalam krisis operasional, kemarahan moral didorong oleh persepsi mengenai ketidakadilan dan keserakahan (Coombs & Tachkova, 2018, *as cited in* Coombs, 2019, p.61).

2) Sejarah Krisis

Sejarah krisis mengacu pada apakah organisasi pernah mengalami krisis yang serupa pada masa lalu (Coombs, 2007, p.167). Sejarah krisis meningkatkan atribusi tanggung jawab krisis, sehingga mempengaruhi tingkat ancaman reputasi (Coombs, 2007, p.168). Organisasi yang mempunyai sejarah krisis menandakan bahwa organisasi tersebut masih mempunyai masalah yang masih berlangsung yang perlu diselesaikan terlebih dahulu, selain itu dapat juga memperburuk ancaman pada reputasi atau menarik kerusakan reputasi tambahan. (Kelley & Michela, 1980, *as cited in* Coombs, 2007, p.167; Martinko et al., 2004, *as cited in* Coombs, 2007, p.167; Coombs, 2004b, *as cited in* Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2002, *as cited in*

Coombs, 2007; Eaddy & Jin, 2018, *as cited in* Coombs, 2007; Coombs & Holladay, 2002; Klein & Dawar, 2004).

### 3) Reputasi Organisasi Sebelum Krisis

Hal ini mengacu pada seberapa baik atau buruk suatu organisasi memperlakukan *stakeholders* sebelum terjadinya krisis (Porritt, 2005, *as cited in* Coombs, 2007, p.167). Reputasi organisasi sebelum krisis yang buruk meningkatkan atribusi tanggung jawab krisis, sehingga meningkatkan ancaman pada reputasi (Coombs, 2007, p.168). Organisasi yang mempunyai reputasi sebelum krisis yang buruk menandakan bahwa organisasi tersebut tidak terlalu memperhatikan *stakeholders*-nya (Coombs, 2007, p.167).

#### 2.2.2.2 Strategi Respon Krisis

Strategi respon krisis dalam SCCT dikelompokkan ke dalam 4 kelompok (Coombs, 2006, *as cited in* Coombs, 2019, p.177-179), yaitu:

##### 1) *Denial Posture*

Strategi-strategi dalam kelompok ini bertujuan untuk menghilangkan hubungan antara krisis dengan organisasi, suatu organisasi tidak akan terpengaruhi oleh suatu krisis apabila organisasi tidak terlibat maupun bertanggungjawab atas terjadinya suatu krisis, namun strategi-strategi dalam kelompok ini termasuk strategi respon krisis yang berbahaya untuk digunakan (Coombs, 2019, p.176-177, p.179-180). Strategi-strategi respon krisis dalam kelompok ini, sebagai berikut:

##### a) *Attacking the Accuser*

Organisasi mengkonfrontasi individu atau kelompok yang menyatakan bahwa organisasi mengalami krisis, respon ini mencakup mengancam untuk menggunakan kekerasan pada pihak yang

menyatakan bahwa organisasi mengalami krisis (Coombs, 2019, p.177-178).

b) *Denial*

Organisasi menyatakan bahwa organisasi sedang tidak mengalami krisis, respon ini mencakup menjelaskan alasan organisasi sedang tidak mengalami krisis (Coombs, 2019, p.178). Strategi ini bekerja dengan cara menghancurkan hubungan antara organisasi dengan cara menyatakan bahwa organisasi tidak bertanggungjawab atas krisis (Coombs, 2019, p.180). Strategi ini hanya akan berhasil apabila organisasi memang tidak bertanggungjawab atas terjadinya krisis, apabila terdapat bukti bahwa organisasi bersalah atas krisis, maka strategi ini akan meningkatkan kerusakan pada reputasi organisasi (Coombs, Holladay, & Claeys, 2016, *as cited in* Coombs, 2019, p.180; Coombs, 2019, p.180).

c) *Scapegoating*

Organisasi mengkambinghitamkan penyebab krisis pada individu atau kelompok yang berada di luar organisasi (Coombs, 2019, p.178).

2) *Diminishment Posture*

Strategi-strategi dalam kelompok ini bertujuan untuk mengurangi atribusi kendali organisasi atas suatu krisis atau dampak dari suatu krisis, sebab apabila atribusi kendali atas suatu krisis dipandang lebih tidak negatif, maka ancaman pada reputasi organisasi akan berkurang (Coombs, 2019, p.177). Strategi-strategi respon krisis dalam kelompok ini, sebagai berikut:

a) *Excusing*

Organisasi berusaha untuk meminimalisir tanggung jawab organisasi atas krisis, respon ini mencakup menyangkal niatan organisasi untuk merusak serta menyangkal pernyataan bahwa organisasi tidak mempunyai tanggung jawab atas suatu kejadian yang menjadi penyebab krisis terjadi (Coombs, 2019, p.178).

### b) *Justification*

Organisasi berusaha untuk meminimalisir persepsi publik terkait kerusakan yang dihubungkan dengan krisis, respon ini mencakup menyatakan bahwa krisis tidak menyebabkan kerusakan maupun luka yang serius, atau menyatakan bahwa korban dari krisis layak mendapatkan dampak krisis yang mereka dapatkan (Coombs, 2019, p.178).

### 3) *Rebuilding Posture*

Strategi-strategi pada kelompok ini bertujuan untuk meningkatkan reputasi organisasi, hal ini dilakukan dengan cara menyusun tindakan dan perkataan organisasi sehingga menguntungkan *stakeholders* dan menyeimbangkan dampak negatif suatu krisis (Coombs, 2019, p.177). Strategi-strategi respon krisis dalam kelompok ini, sebagai berikut:

#### a) *Compensation*

Organisasi memberikan uang atau hadiah pada korban (Coombs, 2019, p.178).

#### b) *Apology*

Organisasi secara publik menyatakan bahwa organisasi mengambil tanggung jawab secara penuh atas krisis dan meminta maaf, respon ini merupakan salah satu strategi yang paling kompleks dan kontroversial (Coombs, 2019, p.178, p.184). Strategi ini mempunyai 2 jenis yaitu *full apology* (mengakui krisis terjadi dan menerima tanggung jawab, mencakup memberi janji bahwa krisis tidak akan terjadi kembali, serta menyampaikan keprihatinan dan penyesalan) dan *partial apology* (hanya mencakup menyampaikan keprihatinan dan penyesalan) (Kellerman, 2006, *as cited in* Coombs, 2019, p.184; Coombs, 2019, p.184). Strategi ini membuktikan bahwa organisasi kurang integritas, hal ini dapat meningkatkan persepsi negatif mengenai organisasi, serta apabila strategi ini tidak dianggap tulus oleh

publik, maka akan meningkatkan ketidakpercayaan dan kekesalan *stakeholders*, selain itu apabila terdapat bukti bahwa organisasi sebenarnya tidak bertanggungjawab atas krisis, strategi ini dapat melukai organisasi (Kampf, 2009, *as cited in* Coombs, 2019, p.184; Kim et al., 2004, *as cited in* Coombs, 2019, p.184; De Cremer et al., 2011, *as cited in* Coombs, 2019, p.184). Organisasi juga dapat menggunakan strategi yang mirip dengan *apology* yaitu *non-apology* yang dapat dilakukan dengan cara hanya menyampaikan penyesalan untuk krisis atau menyampaikan simpati untuk korban krisis, misalnya menyatakan bahwa tidak ada pihak yang perlu tersinggung atas situasi yang terjadi, memohon maaf atas kerusakan emosi dan kekesalan namun tidak meminta maaf atas tindakan organisasi, memohon maaf atas penyusunan pesan yang buruk namun tidak atas konten atau tujuan pesan tersebut, dan meminta maaf pada seluruh pihak yang merasa tersinggung atas situasi yang terjadi (Kampf, 2009, *as cited in*, Coombs, 2019, p.185). Terkadang *stakeholders* menerima strategi *non-apology* sebagai strategi *apology*, namun apabila *stakeholders* menemukan ketidaktulusan maka *stakeholders* akan memberi reaksi yang negatif pada strategi *non-apology* (Kampf, 2009, *as cited in* Coombs, 2019, p.185). Strategi *non-apology* cocok digunakan untuk krisis yang mempunyai ancaman yang kecil terhadap reputasi dan tidak mengancam keamanan publik (Coombs, 2019, p.185).

#### 4) *Bolstering Posture*

Strategi-strategi pada kelompok ini bertujuan untuk membangun hubungan yang baik antar organisasi dengan *stakeholders* (Coombs, 2019, p.177).

##### a) *Reminding*

Organisasi mengingatkan *stakeholders* atas kinerja organisasi yang bagus di masa lalu (Coombs, 2019, p.179).

##### b) *Ingratiation*

Organisasi memuji *stakeholders* (Coombs, 2019, p.179).

c) *Victimhood*

Organisasi menjelaskan bahwa organisasi juga merupakan korban dari krisis yang terjadi (Coombs, 2019, p.179).

### 2.2.2.3 Guideline Strategi Respon Krisis Berdasarkan SCCT

SCCT menyediakan beberapa rekomendasi untuk menggunakan strategi respon krisis, yaitu (Coombs, 2019, p.181-182, p.187-188):

1) Petunjuk Umum Penggunaan Strategi Respon Krisis

a) *Attacking the Accuser*

(1) Kelebihan: menyangkal pernyataan bahwa organisasi mengalami krisis

(2) Kekurangan: menyinggung perasaan korban

(3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: *rumor crisis*

b) *Denial*

(1) Kelebihan: menyangkal pernyataan bahwa organisasi mengalami krisis

(2) Kekurangan: menyinggung perasaan korban

(3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: *rumor crisis*

c) *Scapegoating*

(1) Kelebihan: mengeliminasi tanggung jawab atas krisis

(2) Kekurangan: memicu amarah korban dan non-korban

(3) Strategi ini harus dihindari penggunaannya

d) *Excusing*

(1) Kelebihan: meminimalisir tanggung jawab atas sebuah krisis

(2) Kekurangan: memicu amarah korban dan non-korban

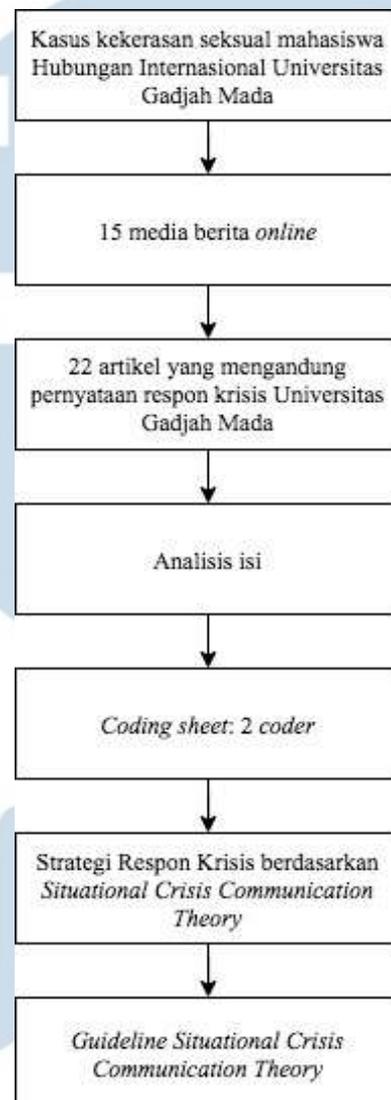
(3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: krisis dengan tingkat tanggung jawab yang rendah

e) *Justification*

- (1) Kelebihan: meminimalisir kerusakan dari krisis
  - (2) Kekurangan: memicu amarah korban dan non-korban
  - (3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: krisis dengan tingkat tanggung jawab yang rendah
- f) *Compensation*
- (1) Kelebihan: menyatakan bahwa organisasi mengambil tanggung jawab atas krisis
  - (2) Kekurangan: meningkatkan pengeluaran dana organisasi
  - (3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: segala krisis dengan korban yang jelas terlihat
- g) *Apology*
- (1) Kelebihan: menyatakan bahwa organisasi mengambil tanggung jawab atas krisis
  - (2) Kekurangan: meningkatkan pengeluaran dana organisasi
  - (3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: segala krisis dimana terdapat bukti bahwa organisasi merupakan pihak utama penyebab krisis
- h) *Reminding*
- (1) Kelebihan: menambahkan informasi positif mengenai organisasi
  - (2) Kekurangan: korban dan non-korban dapat memandang strategi ini sebagai pengalihan isu dari krisis
  - (3) Strategi ini hanya dapat digunakan apabila organisasi mempunyai reputasi yang baik sebelum krisis
- i) *Ingratiation*
- (1) Kelebihan: menambahkan informasi positif terkait organisasi
  - (2) Kekurangan: korban dan non-korban dapat memandang strategi ini sebagai pengalihan isu dari krisis
  - (3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: segala krisis yang penyebab krisis berasal dari pihak luar organisasi

- j) *Victimage*
- (1) Kelebihan: membangun simpati dari publik untuk organisasi
  - (2) Kekurangan: korban dan non-korban dapat memandang strategi ini sebagai pengalihan isu dari krisis
  - (3) Krisis yang tepat untuk menggunakan strategi ini: *product tampering, hacking, workplace violence, natural disaster crises*
- 2) Rekomendasi SCCT
- a) Menyediakan respon yang etis saat terdapat korban atau potensi korban. Respon yang etis mencakup menyampaikan informasi dalam bentuk peringatan dan arahan agar orang-orang melindungi diri dari kerusakan, serta menyesuaikan informasi dalam bentuk keprihatinan dan tindakan untuk memperbaiki.
  - b) Menggunakan strategi *diminish* untuk *accident crises*, saat tidak terdapat sejarah krisis atau reputasi yang buruk sebelum krisis.
  - c) Menggunakan strategi *diminish* untuk *victim crises*, saat tidak terdapat sejarah krisis atau reputasi yang buruk sebelum krisis.
  - d) Menggunakan strategi *rebuilding* untuk *accident crises*, saat terdapat sejarah krisis atau reputasi yang buruk sebelum krisis.
  - e) Menggunakan strategi *rebuilding* untuk krisis yang dapat dicegah.
  - f) Menggunakan strategi *reinforcing* sebagai pendukung strategi respon krisis lainnya.
  - g) Strategi *victimage* hanya boleh digunakan untuk *victim cluster*.
  - h) Bertindak konsisten, yang berarti tidak menggabungkan strategi *denial* dengan strategi *diminishment* atau strategi *rebuilding*.
  - i) Strategi *diminishment* dan strategi *rebuilding* bisa digabung dalam penggunaannya.
  - j) Strategi *denial* hanya bisa digunakan saat terjadi miskomunikasi dimana organisasi tidak mempunyai hubungan maupun tanggung jawab atas krisis yang terjadi.

### 2.3 Alur Penelitian



Gambar 2.2 Alur penelitian  
Sumber: Data olahan peneliti, 2023