

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dipelajari oleh peneliti diantaranya adalah mengenai penggunaan *Image Repair Theory* dalam menganalisa komunikasi krisis, Peneliti juga mempelajari penelitian terdahulu mengenai penggunaan strategi-strategi dalam komunikasi krisis di baik di lembaga negara, maupun perusahaan swasta. Peneliti juga mendalami penelitian terdahulu mengenai krisis krisis yang dipengaruhi oleh media sosial.

Dalam beberapa penelitian terdahulu terkait komunikasi krisis yang dilakukan dengan menggunakan *Image Repair Theory*, peneliti menemukan pentingnya penerapan strategi *mortification* dan *corrective action* untuk dapat mengatasi krisis secara efektif. Sebagai contoh, William L. Benoit, yang mengembangkan *Image Repair Theory*, menggunakan teori ini untuk melakukan penelitian komunikasi krisis yang menerpa *United Airlines* pada kasus pemindahan paksa Dao, salah seorang penumpang *United Airlines* pada April 2017 yang kemudian videonya viral di media sosial. Dalam penelitian ini Benoit menemukan ada dua fase dalam krisis berdasarkan strategi respon yang diambil. Fase pertama adalah tanggapan CEO *United Airlines* yang menyalahkan perilaku Dao yang temperamental kemudian menurunkan reputasi perusahaan di kalangan konsumen dan nilai saham *United Airlines* turun signifikan (W. Benoit, 2018), meskipun dalam kesempatan yang sama meminta maaf kepada penumpang lain. Respon ini kemudian menjadi viral dan berdampak buruk bagi *United Airlines*. Reputasi dan nilai sahamnya anjlok dan dicap sebagai maskapai terburuk (W. Benoit, 2018). Fase kedua adalah ketika *United Airlines* akhirnya menggunakan strategi

mortification dan *corrective action*. CEO United Airlines Oscar Munoz meminta maaf karena telah memindahkan penumpang dan meminta maaf karena telah terjadi kesalahan pada sistem *booking* mereka (W. Benoit, 2018). Respon dengan strategi ini dipandang bagus oleh Benoit meskipun seharusnya *mortification* dan *corrective action* dilakukan segera setelah terjadi krisis sehingga United Airlines dipandang lamban dalam melakukan komunikasi krisis di media sosial.

Penanganan krisis juga disebut tidak efektif ketika tidak menjalankan strategi mortifikasi (Lauzen, 2016). Festival film bergengsi di dunia yaitu *Festival de Cannes* sempat dilanda krisis ketika kelompok feminis mengecam festival tersebut dan Direktur Artistik Thierry Fremaux dianggap tidak mengakomodir sutradara perempuan dalam kompetisi dan menghadapi tuduhan seksisme. Fremaux menggunakan beberapa strategi yaitu *Denial* dengan taktik *shifting the blame*) dengan menyalahkan film yang disutradarai oleh wanita yang sedikit jumlahnya. Fremaux juga menggunakan strategi *reducing offensiveness* dengan taktik *bolstering* pendapat Andrea Arnold yang merasa tidak akan bangga jika filmnya menang hanya karena sutradaranya seorang wanita. Fremaux juga melakukan taktik *differentiation* dengan menyatakan seharusnya para pengkritik juga memprotes festival lainnya seperti Oscar, Festival Berlin dan Festival Venice. Padahal Oscar sendiri sudah mendapat kritikan keras. Sehingga permintaan perlakuan lebih adil ini pun menjadi terkesan dibuat-buat (Lauzen, 2016). Taktik *Transcendence* juga dilakukan oleh Fremaux dengan menekankan ketidakpedulian industri perfilman secara luas yang menjadi penyebab rendahnya jumlah sutradara wanita. Namun Fremaux dipandang tidak tulus dan mengena terhadap isu feminis yang muncul. Strategi respon yang digunakan oleh Fremaux dipandang tidak efektif untuk meredakan perspektif negatif yang muncul. Hal ini ditengarai karena Fremaux tidak menggunakan strategi *mortification* dengan meminta maaf atas kurangnya sutradara wanita dalam kompetisi serta tidak

menjadikan adanya perbaikan (strategi *corrective action*). Padahal kedua strategi ini dipandang efektif dalam pemulihan citra.

Di Indonesia, penanganan krisis yang diteliti dengan *Image Repair Theory*, dilakukan dengan beberapa strategi lainnya seperti *reducing offensiveness*. Penggunaan strategi *reducing offensiveness* oleh PT HM Sampoerna dipandang tepat untuk krisis yang disebabkan oleh krisis kerusakan produk dan *reducing Offensiveness* lebih efektif jika dilakukan oleh pihak ketiga yang netral (Ramzy Hasibuan & Irwansyah, 2020).

Selain *Image Repair Theory*, penelitian terdahulu tentang komunikasi krisis juga dilakukan dengan menggunakan *Situational Communication Crisis Theory* (selanjutnya disebut “SCCT”). Contohnya, Kementerian Pertanian menggunakan strategi *reinforcing* dan *diminish* pada studi kasus penggerebekan gudang beras PT.IBU. Penelitian ini menemukan adanya strategi *reinforcing* digunakan oleh Kementerian Pertanian dengan mengingat hal positif yang pernah dilakukan, memposisikan diri sebagai korban dan memuji stakeholder. Sedangkan strategi *diminish* dijalankan untuk mengurangi tanggung jawab organisasi. Implementasi strategi ini adalah penggunaan pembenaran dengan sering mengingatkan bahwa negara melalui Kementerian Pertanian selalu hadir dalam setiap proses produksi dan distribusi (A. W. Putri dkk., 2019). Penelitian terdahulu lainnya menemukan penggunaan strategi *mortification* dan *corrective action* pada kampanye iklan “*Reimagining Blue Bird*”. Iklan tersebut sebagai upaya respon PT Blue Bird Group atas kejadian unjuk rasa yang terjadi pada tanggal 16 Maret 2020. Pada iklan tersebut Dirut berjanji akan memberikan pelayanan dengan lebih baik

Beragam informasi yang beredar di media sosial belum tentu merupakan hal yang positif bagi perusahaan bahkan dapat menjadi sumber ancaman krisis karena menjadi perbincangan khalayak. Sehingga seiring perkembangan dunia digital, krisis terjadi karena adanya pengaruh dari media sosial. Pemberitaan di

media sosial, karena sifatnya yang cepat, terbuka, orisinil dan interaktif, dapat menjadi media untuk krisis serta pemicu krisis (Salma, 2018). Contohnya pada perusahaan penerbangan *United Airlines* yang dua kali didera krisis karena permasalahan kualitas layanan yang kemudian viral di media sosial. Video berjudul *United Breaks Guitar* yang viral ketika gitar salah seorang penumpang yang rusak saat melakukan perjalanan menggunakan *United Airlines* tidak segera mendapatkan ganti rugi. *United Airlines* pun seakan mengulangi kesalahan yang sama ketika melakukan pemindahan paksa penumpangnya di tahun 2017. CEO Oscar Munoz yang tidak segera meminta maaf kepada penumpang yang dipindahkan akhirnya menyebabkan penurunan reputasi perusahaan dan anjloknya nilai saham *United Airlines* (W. Benoit, 2018).

Peristiwa krisis yang melibatkan media sosial juga terjadi pada perusahaan otomotif asal Jerman Volkswagen (selanjutnya disebut “VW”) yang dikenal dengan *Dieselgate*. VW terbilang pasif dalam komunikasi krisis dan tidak merespon pengguna penting seperti *influencer/opinion leader*. 4 *tweet* VW dikategorikan sebagai strategi *bolstering*. Penelitian ini juga menggolongkan VW menggunakan strategi diam yang tidak terdapat dalam strategi yang ada dalam *Image Repair Theory* maupun SCCT (Stieglitz dkk., 2018).

Dalam sebuah penelitian jejaring media sosial Weibo di China, Bowen Zheng Hefu Liu, dan Robert M. Davison menemukan bahwa keberadaan media sosial dapat memperburuk komunikasi krisis publik di media sosial ketika krisis terjadi (Zheng dkk., 2018). Penelitian lainnya juga menyebutkan bahwa komunikasi krisis di media sosial memerlukan komunikasi yang transparan yang disampaikan secara personal bukan melalui pesan bernada korporat yang berorientasi pada reputasi dan operasionalisasi komunikasi yang dilakukan secara ekstensif menggunakan media baru (Olsson, 2014). Di Indonesia, penelitian respon krisis di Twitter menemukan bahwa *crisis responsibility* melalui Twitter berpengaruh terhadap reputasi PLN (Yulianti dkk., 2022).

Penelitian mengenai strategi komunikasi lembaga penyiaran publik di Indonesia belumlah banyak. Salah satu diantaranya adalah penelitian di LPPTVRI ketika menghadapi krisis pengelolaan keuangan, sumber daya manusia dan citra program yang ketinggalan jaman (Hasballah dkk., 2018). Penelitian ini dilakukan melalui sudut pandang manajemen krisis dan menemukan LPP TVRI tidak dapat bergerak cepat merespon krisis karena memerlukan persetujuan lembaga lain yang terkait. Penelitian lain terkait krisis di lembaga penyiaran publik adalah krisis yang terjadi di LPP RRI yang disebabkan oleh penurunan reputasi LPP RRI karena ketidaksempurnaan program acara yang dianggap ketinggalan jaman.(Rochmah, 2012). Penelitian juga dilakukan melalui sudut pandang manajemen, dimana strategi komunikasi eksternal yang dilakukan LPP RRI pada saat itu dianggap belum tepat karena tujuan dan target market yang belum jelas. Secara teknis, desain materi juga dipandang belum kreatif karena terkesan kaku dan tidak menarik. Sehingga komunikasi yang dilakukan masih menjadi aktivitas biasa.



Tabel 2.1. Daftar Penelitian Terdahulu

No	Judul Artikel dan Nama Peneliti	Masalah Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras PT IBU - Andre Noevi Rahmanto, Astri Wibawanti Putri, Sutopo	Bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan oleh Kementerian Pertanian saat publik menanggapi negatif statement yang diberikan oleh pejabat Kementerian ketika terjadi penggerebekan Gudang beras PT IBU	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Kualitatif deskriptif dengan metode analisis isi	Penggunaan Strategi <i>Reinforcing</i> dengan mengingatkan hal positif yang dilakukan oleh Kementerian Pertanian, memuji stakeholder dan memposisikan diri sebagai korban. Strategi <i>diminish</i> dengan meyakinkan bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negatif.
2	Respon Krisis Twitter PLN saat Listrik Mati Massal Tahun 2019 untuk Mempertahankan Reputasi Perusahaan – Wulan Yulianti, Mursal Boer, Anita Yunia dan Janette Maria Pinariya	Listrik yang mati massal pada tahun 2019 menuntut PLN untuk melakukan respon krisis untuk mempertahankan reputasi perusahaan	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Kuantitatif-Post Positivism dengan melakukan survei kepada follower twitter @pln_123	Demi mempertahankan reputasi perusahaan, tanggung jawab dan respon melalui sosial media merupakan aspek penting dan perlu dipersiapkan dengan seksama oleh perusahaan saat dihadapkan pada situasi krisis.

No	Judul Artikel dan Nama Peneliti	Masalah Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
3	Strategi Image Repair PT HM Sampoerna Tbk pada Peristiwa ‘Karyawan Pabrik Surabaya Positif Covid-19’ - M. Ramzy Hasibuan, Irwansyah	Beberapa karyawan pabrik PT HM Sampoerna Tbk, diketahui meninggal dunia akibat menderita COVID-19 dan muncul sentimen negatif atas produk rokok yang dihasilkan .	<i>Image Repair Theory</i>	Kualitatif, studi kasus, analisis isi dari <i>press relase</i> yang dibuat oleh perusahaan.	Strategi <i>Reducing Offensiveness</i> sering digunakan dalam jenis krisis kecelakaan atau tantangan, termasuk situasi kerusakan produk. Penggunaan <i>Reducing Offensiveness</i> secara berlebihan harus mewaspadai audience kritis terhadap organisasi.
4	Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT Blue Bird Group –Ita Suryani, Asriyani Sagiyanto	Bagaimana Strategi Manajemen Krisis yang dilakukan oleh <i>Public Relations</i> PT Blue Bird Group paska demonstrasi 22 Maret 2016?	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Kualitatif deskriptif, studi kasus tunggal, analisis isi video	Program kampanye “ <i>reimagining Blue Bird</i> ” yang disuarakan melalui iklan kampanye “Berbenah Untuk Berubah” di <i>YouTube</i> berhasil menarik perhatian dan mendapatkan simpati dari publik, sehingga pada akhirnya dapat membangun opini publik positif dan berdampak terhadap reputasi Blue Bird.
5	Analisis Strategi Komunikasi Eksternal Lembaga Penyiaran Publik untuk Memperkuat Reputasi di Mata Masyarakat : Studi Deskriptif Kualitatif pada Radio Republik Indonesia - Nurul Jannati Rochmah	Strategi komunikasi apa saja yang sudah dijalankan oleh LPP RRI untuk membangun hubungan dengan publik eksternal?	Konsep Reputasi Organisasi	Kualitatif deskriptif, <i>Post Postivis</i> , studi kasus	Strategi komunikasi eksternal yang dianggap belum baik karena perumusan tujuan yang kurang jelas; penentuan khalayak sasaran yang tidak jelas; dan penggunaan bahasa serta desain pada setiap materi masih terkesan formal, kaku dan visualisasi kurang menarik;

No	Judul Artikel dan Nama Peneliti	Masalah Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
					Komunikasi eksternal terkesan hanya dianggap sebagai suatu aktivitas saja tanpa harus ada progress.
6	Manajemen Krisis Tvri Di Era Milenial – Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung Maimun Hasballah, Wakidul Kohar & Maskota Delfi	Penelitian dilakukan untuk mengetahui strategi TVRI dalam mengelola krisis SDM dan keuangan?	teori manajemen krisis.	Kualitatif deskriptif, studi kasus	Krisis yang dihadapi TVRI adalah krisis manajemen terkait pengelolaan keuangan dan SDM. Respon krisis LPP TVRI tidak bisa dilakukan dengan cepat karena untuk kebijakan tertentu memerlukan persetujuan lembaga terkait.
7	Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media- Bowen Zheng, Hefu Liu, Robert M. Davison	Sejauh mana publik terlibat dalam proses pengambilan keputusan terkait <i>Secondary Crisis Communication</i> dari perspektif kontrol sosial dengan mempertimbangkan secara kritis fungsi penyiaran dan jaringan sosial media sosial.yang dilakukan dengan meneliti jaringan di media sosial Weibo.	<i>Secondary Crisis Communication</i>	Kuantitatif, <i>Survei</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reputasi kognitif dengan <i>Secondary Crisis Communication</i> menyebabkan publik merasa dilanggar secara moral, dan individu lebih mungkin untuk terlibat dalam <i>Secondary Crisis Communication</i> karena adanya persepsi dukungan terhadap pendapat mereka di media sosial.

No	Judul Artikel dan Nama Peneliti	Masalah Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
8	<i>Crisis Communication on Twitter during a Global Crisis of Volkswagen – The Case of “Dieselgate”</i> Stefan Stieglitz, Milad Mirbabaie, Tobias Kroll	Bagaimana perilaku komunikasi di Twitter selama munculnya krisis pada perusahaan Volkswagen?	<i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Kuantitatif, <i>Social Network Analysis</i>	Temuan menunjukkan bahwa Volkswagen mengikuti strategi yang tidak tercakup dalam SCCT, yaitu diam. Tweet Volkswagen tidak mampu meredam emosi dan sentimen dari diskusi Twitter yang sedang berlangsung. Sebaliknya, bahkan selama fase tenang, komunikasi tetap agak negatif.
9	<i>Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies - Journal Of International Crisis And Risk Communication Research</i> William L. Benoit	Bagaimana <i>United Airlines</i> mengatasi krisis yang terjadi setelah insiden pemindahan paksa penumpangnya?	<i>Image Repair Theory</i>	Kuantitatif Deskriptif Studi kasus tunggal	Strategi <i>Corrective action</i> penting dilakukan oleh organisasi ketika terjadi krisis
10	<i>Image repair: A case study of Thierry Frémaux and the Cannes Film Festival</i> , Martha M. Lauzen	<i>Festival de Cannes</i> dikecam oleh kelompok feminis karena dianggap tidak mengakomodir sutradara perempuan dalam kompetisi sehingga harus melakukan komunikasi krisis untuk meredamnya.	<i>Image Repair Theory</i>	Kuantitatif deskriptif Studi kasus, multi.	Penanganan krisis tidak efektif karena tidak menggunakan strategi <i>Mortification</i> dan <i>Corrective Action</i> .

No	Judul Artikel dan Nama Peneliti	Masalah Penelitian	Teori dan Konsep	Metodologi	Hasil Penelitian
11	<i>Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication</i> Revisited Eva-Karin Olsson	bagaimana memahami dimensi-dimensi komunikasi krisis dihubungkan dengan prioritas, proses dan praktik organisasi publik.	<i>Image Repair Theory</i>	<i>Mix Methode</i> , Analisis Isi, dan wawancara	Komunikasi krisis di media baru memerlukan komunikasi yang transparan yang disampaikan secara personal bukan melalui pesan bernada korporat yang berorientasi pada reputasi dan operasionalisasi komunikasi yang dilakukan secara ekstensif menggunakan media baru
12	<i>When is silence golden? The use of strategic silence in crisis communication</i> Phuong D. Le, Hui Xun Teo, Augustine Pang, Yuling Li, Cai-Qin Goh	Ada kesenjangan teoritis dalam merespon krisis, dimana banyak perusahaan melakukan strategi diam ketika terjadi krisis	<i>Strategic Silence</i>	Kualitatif, studi kasus multi, analisis isi	Secara teoritis, penelitian ini memunculkan perspektif baru penggunaan strategi diam dalam mengelola krisis dan secara praktis membuat panduan mengenai kapan dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi diam dalam menghadapi krisis.
13	<i>A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice</i>	Ingin mengetahui strategi respon yang efektif dalam mengatasi krisis dengan meneliti penanganan krisis di 110 perusahaan	<i>Image Repair Theory</i> , <i>Situational Crisis Communication Theory</i>	Kualitatif, studi kasus multi, analisis isi	Strategi yang paling sukses dalam mengatasi krisis adalah <i>Corrective action</i> , sementara strategi yang sering dipergunakan pertama-tama adalah <i>denial</i> namun <i>denial</i> juga merupakan strategi yang jarang berhasil menangani krisis.

Beragam penelitian terdahulu ini, akan menjadi masukan bagi peneliti untuk menjalankan dan menyusun penelitian terutama dalam hal konsep penelitian, metode penelitian yang digunakan serta bagaimana penerapan strategi komunikasi di berbagai perusahaan dalam upaya mengatasi krisis yang terjadi

Keterkaitan dari penelitian terdahulu yang disarikan oleh peneliti dengan penelitian yang dilakukan adalah adanya kesamaan tema yaitu permasalahan krisis yang dihadapi oleh organisasi. Tidak semua penelitian terdahulu tersebut menggunakan teori *Image Repair Theory* sebagai alat bedah ada juga yang menggunakan *Situational Crisis Communication Theory*. Meskipun demikian strategi dan taktik respon yang muncul dalam analisa penelitian terdahulu dapat memperkaya wawasan peneliti dalam mengembangkan penelitian yang dilakukan. Peneliti merumuskan *state of the art* atau kebaruan dari penelitian ini adalah penggunaan strategi respon krisis pada LPP RRI dalam mengatasi krisis yang terjadi karena adanya rencana pergantian manajemen.

2.2. Teori atau Konsep yang digunakan

Dalam melakukan penelitian, peneliti bersandar pada beberapa teori dan konsep antara lain konsep Krisis, Manajemen Krisis, *Image Repair Theory*, *Third party Image Respon* dan *Strategic Silent*.

2.2.1. Krisis

Konsep krisis sudah dikenal sejak jaman kuno. Pada masa Yunani kuno, dikenal istilah 'krisis' yang berarti titik balik dalam perkembangan atau momen keputusan (Bloch, 2014). Krisis juga dikenal dalam bahasa latin yang dipergunakan dalam bidang kesehatan yang berarti titik balik dari suatu penyakit. Kata krisis juga ditemukan dalam bahasa Cina "Wei Chi" yang berarti sebuah risiko atau peluang yang berbahaya (Bloch, 2014).

Sementara di jaman modern, krisis telah didefinisikan oleh banyak ahli komunikasi. Hermann pada tahun 1963 mendefinisikan krisis sebagai peristiwa yang ditandai dengan

ancaman, kejutan, dan waktu respons yang singkat (Olsson, 2014). Steven Fink (1987) dalam (Bloch, 2014) mendefinisikan krisis sebagai “situasi yang jika tidak diatasi dapat meningkatkan intensitasnya, berada di bawah pengawasan ketat media atau pemerintah yang ikut mencampuri kegiatan bisnis normal, yang dapat membahayakan perusahaan atau citra pejabat publik atau merusak laba perusahaan.

Barton menjelaskan krisis sebagai kejadian yang tidak diprediksi sebelumnya, dampaknya besar dan berpotensi menimbulkan hasil negatif yang secara signifikan dapat merusak organisasi, karyawan, produk, layanan, kondisi keuangan, dan reputasinya (Barton, 1992). Menurut Barton, krisis dapat menimpa siapa saja, mulai dari organisasi, perusahaan, LSM, lembaga pemerintah, lembaga keagamaan termasuk kehidupan pribadi tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Namun, dampak krisis sering kali dapat dikurangi jika kita dapat mengetahui bagaimana krisis berkorelasi dengan organisasi.

Ahli komunikasi lain yaitu Seeger, Sellnow, dan Ulmer dalam (Olsson, 2014) menjelaskan krisis sebagai suatu yang spesifik, tak terduga, dan tidak rutin yang berbasis ketidakpastian dan atau ancaman yang dirasakan, terhadap tujuan prioritas organisasi. Sementara krisis menurut Coombs adalah peristiwa yang tidak terduga yang mengancam kegiatan organisasi, finansial dan reputasi. Krisis dapat merugikan para pemangku kepentingan secara fisik, emosional dan/atau finansial (Coombs, 2007). Lebih lanjut Coombs mendefinisikan krisis sebagai pelanggaran yang dirasakan terhadap harapan pemangku kepentingan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi pemangku kepentingan organisasi

2.2.2. Manajemen Krisis

Penyebab krisis bisa beragam antara lain kesalahan strategi bisnis, pergantian manajemen, hingga produk yang tidak sempurna. Bahkan krisis dapat terjadi karena adanya boikot, perusakan produk, kegagalan produk, kebakaran serta aksi terorisme (Fearn-Banks, 2011a). Agar perusahaan mampu menghadapi krisis, perlu adanya sebuah manajemen krisis untuk menghadapi mengurangi dampak negatif yang kemungkinan terjadi. Manajemen krisis

adalah proses perencanaan strategis untuk krisis yang menghilangkan beberapa risiko dan ketidakpastian dan memungkinkan organisasi untuk lebih mengontrol nasibnya sendiri (Fearn-Banks, 2011b).

Manajemen krisis mewakili serangkaian faktor yang dirancang untuk untuk mengurangi dan mengatasi efek negatif dari suatu krisis serta untuk melindungi perusahaan, *stakeholder* dan industri dari bahaya (Coombs, 2019c). Coombs kemudian membagi manajemen krisis ke dalam tiga tahapan utama yang terdiri dari:

1. Fase Sebelum Krisis, ditandai dengan kemunculan tanda-tanda krisis dan orang-orang mencoba untuk mengeliminir risiko (*signal detection and crisis prevention*)
2. Fase Krisis, ditandai dengan terjadinya krisis dan semua pihak yang terlibat berupaya membantu untuk mengatasinya (*Crisis recognition & crisis containment*)
3. Fase Paska Krisis, ditandai dengan pemulihan kepercayaan dari pemangku kepentingan terhadap perusahaan.

2.2.3. Strategi Respon menurut *Image Repair Theory*

Strategi *Image Repair* diawali dari sebuah organisasi yang telah mengalami serangan terhadap reputasinya. Situasi dasarnya seseorang atau organisasi menuduh pihak lain melakukan kesalahan, dan tertuduh menyampaikan pesan yang berusaha memperbaiki citra tersebut (W. L. Benoit, 2015). Serangan terhadap organisasi memiliki dua komponen yaitu tindakan ofensif yang mengancam reputasi organisasi dan tuntutan pertanggungjawaban atas perbuatan tersebut. Situasi perbaikan citra dapat menjadi lebih kompleks ketika melibatkan beberapa pelaku. Kadang-kadang, satu orang atau organisasi membela yang lain. Terkadang perbaikan citra didorong oleh kecurigaan daripada tuduhan eksplisit. Mungkin juga wacana perbaikan citra dapat digunakan secara preemptive mencoba untuk mencegah tuduhan. *Image Repair Theory* didasarkan pada dua asumsi yaitu komunikasi paling baik dikonseptualisasikan sebagai aktivitas yang diarahkan pada tujuan dan tujuan utamanya adalah menjaga reputasi organisasi.

Strategi respon menurut *Image Repair Theory* ada lima yaitu :

1. Denial/ Penyangkalan

Dalam membela diri terhadap kecurigaan dari pihak lain, perusahaan berusaha untuk memutuskan kaitan dengan krisis. Organisasi yang dicurigai atau mendapatkan serangan tuduhan dari pihak lain akan mempunyai pilihan yang akan diambil untuk membela diri. Salah satunya adalah dengan menyangkal tuduhan. Penyangkalan ini dapat berupa benar-benar tidak mengakui bahwa tindakan yang ofensif benar-benar terjadi atau menyangkal bahwa organisasi yang melakukan tindakan ofensif tersebut (simple denial) (W. L. Benoit, 2015). Jika penyangkalan ini diterima maka organisasi dapat terbebas dari kesalahan.

Selain penyangkalan, organisasi dapat juga mengalihkan kesalahan kepada pihak lain (shift the blame). Pengalihan kesalahan masih termasuk dalam strategi penyangkalan karena organisasi yang dituduh tentunya tidak akan mungkin melakukan hal yang dipermasalahkan jika ternyata ada pihak lain yang melakukannya. Strategi ini dipandang lebih efektif dibandingkan simple denial karena adanya pihak lain yang akhirnya dituduh sehingga stakeholder akan menghilangkan kecurigaan kepada organisasi yang awalnya dituduh. Dalam menjalankan strategi-strategi ini sebaiknya dilengkapi dengan penjelasan tentang fakta-fakta sebagai bukti pendukung. (W. L. Benoit, 2015).

2. Evading Responsibility/ Pengurangan Tanggung Jawab

Akan tetapi, jika perusahaan tidak dapat menyangkal tindakan yang menyebabkan krisis, perusahaan akan berusaha, mengurangi dampak tanggung jawab dengan menerima fakta bahwa terjadi krisis (W. L. Benoit, 2015) dengan melakukan tindakan :

1) Provokasi (provocation)

Provokasi dilakukan dengan membuat pengalihan kesalahan bahwa tindakan yang dilakukan adalah sebagai bentuk respon dari tindakan salah lainnya yang dilakukan oleh pihak lain. Scott & Lyman dalam (W. L. Benoit, 2015) menyebut strategi ini

sebagai taktik kambing hitam. Jika stakeholder dapat memahami tindakan organisasi dapat dibenarkan karena adanya provokasi dari pihak lain. Maka pihak yang menjadi provokator dapat dimintai pertanggungjawaban.

2) Ketidaklayakan (*Defeasibility*)

Strategi ini dilakukan dengan mengakui bahwa organisasi tidak memiliki informasi dan sumber daya untuk mengendalikan situasi. Dengan kurangnya kemampuan ini, organisasi mengisyaratkan bahwa mereka tidak harus bertanggung jawab atas krisis yang terjadi. Jika efektif dijalankan, maka akan mengurangi tanggung jawab yang dirasakan oleh organisasi.

3) Kecelakaan yang tak disengaja (*Accidental*)

Krisis itu tidak dimaksudkan untuk terjadi, namun hal itu kadang-kadang terjadi. Stakeholder cenderung beranggapan bahwa organisasi bertanggung jawab untuk faktor-faktor yang dapat dikendalikan. Sehingga daripada menyangkal keterlibatan organisasi pada krisis, organisasi akan berusaha memberikan informasi yang dibutuhkan yang dapat mengurangi atau menghindari tanggung jawab.

4) Niat baik (*Good intentions*)

Adanya maksud baik dari organisasi dibalik peristiwa krisis. Orang yang berbuat jahat dengan maksud baik biasanya tidak disalahkan sebanyak mereka yang berniat jahat. Sehingga dengan menunjukkan bahwa tindakan yang dipermasalahkan itu dapat dibenarkan karena niatnya baik, stakeholder tidak akan meminta pertanggungjawaban yang penuh dari organisasi.

3. *Reducing Offensiveness*/ Mengurangi dampak serangan

Perusahaan yang dituduh melakukan perilaku buruk akan berusaha untuk mengurangi dampak negatif yang dialami oleh stakeholdernya (W. L. Benoit, 2015). Mengurangi efek dari serangan, membuat krisis akan terlihat lebih baik bagi organisasi. Organisasi tidak menyangkal telah terjadinya pelanggaran dan berupaya mempertanggungjawabkannya.

Strategi ini terdiri dari :

1) *Bolstering*.

Strategi ini bertujuan untuk mengurangi efek negatif dari tindakan dengan memperkuat pengaruh positif organisasi dengan cara menghubungkan organisasi dengan hal-hal positif yang pernah dilakukan sebelumnya. Strategi ini berupaya untuk menimbulkan kepercayaan baru terhadap organisasi yang dikaitkan dengan nilai-nilai yang positif. Upaya ini dapat mengimbangi penilaian negatif terhadap krisis.

2) *Minimization*

Organisasi dapat mencoba meminimalkan kerusakan yang terjadi dengan meyakinkan publik bahwa tindakan negatif tersebut tidak seburuk yang terlihat pada awalnya sehingga jumlah perasaan tidak enak yang terkait dengan tindakan itu akan berkurang. Sejauh strategi ini berhasil, reputasi orang tersebut akan diperbaiki (W. L. Benoit, 2015).

3) *Differentiation*.

Ware & Linkugel, 1973 dalam (W. L. Benoit, 2015) mengatakan untuk meminimalisir sifat ofensif dari suatu tindakan adalah dengan melakukan diferensiasi . Organisasi akan membandingkan krisis yang terjadi dengan tindakan yang lebih negatif untuk mengurangi dampak krisis.

Jika organisasi dapat meyakinkan stakeholder bahwa krisis yang terjadi tidak separah yang dirasakan, maka prasangka negatif terkait tindakan yang dilakukan organisasi akan berkurang. Meminjam tanpa meminta terdengar lebih baik daripada mencuri dengan asumsi stakeholder percaya dengan pembelaan ini (W. L. Benoit, 2015).

4) *Transcendence.*

Organisasi berusaha untuk menanggapi krisis dalam konteks yang berbeda. Ware dan Linkugel menyarankan agar organisasi menanggapi krisis dalam konteks yang lebih luas. Organisasi yang dituduh melakukan kesalahan dapat mengarahkan perhatian kita pada nilai-nilai lain yang lebih positif, untuk membenarkan perilaku yang dimaksud (Scott & Lyman, 1968) dalam (W. L. Benoit, 2015). Konteks positif ini dapat mengurangi kesan pelanggaran dari tindakan tersebut dan membantu meningkatkan reputasi organisasi.

5) *Attack Accuser.*

Organisasi yang dituduh melakukan kesalahan terkadang menyerang balik penuduhnya seperti yang dikemukakan oleh Rosenfield (1968) dan Scott dan Lyman (1968) dalam (W. L. Benoit, 2015). Hal ini dilakukan untuk mengurangi kredibilitas si penuduh agar reputasi organisasi yang sedang diserang tidak terlalu turun. Dengan menyerang penuduh, stakeholder dapat mengalihkan perhatiannya dari tuduhan asli sehingga dapat mengurangi kerusakan yang terjadi pada citra organisasi (W. L. Benoit, 2015).

6) *Compensation*

Kompensasi adalah tindakan memberikan kompensasi berupa uang atau barang. Schonbach mengatakan kompensasi adalah salah satu strategi untuk mengurangi sifat ofensif dari suatu tuduhan (W. L. Benoit, 2015). Pemberian kompensasi kepada korban dapat mengurangi pandangan negatif yang muncul dari krisis. Jika pemberian ini dapat diterima oleh korban, maka dampak negatif dari krisis sehingga dapat memperbaiki reputasi organisasi.

U
N
I
V
E
R
S
I
T
A
S

M
U
L
T
I
M
E
D
I
A

N
U
S
A
N
T
A
R
A

4. *Corrective Action*/Tindakan Korektif

Pendekatan ini dapat berupa pemulihan situasi ke keadaan sebelum tindakan yang tidak menyenangkan terjadi, janji untuk memperbaiki keadaan, dan membuat perubahan agar tidak terulang kembali (W. L. Benoit, 2015). Jika masalahnya adalah masalah yang bisa terulang, posisi aktor dapat ditingkatkan dengan memberikan jaminan bahwa perubahan akan mencegahnya terjadi lagi. Tindakan korektif memiliki perbedaan penting dengan kompensasi karena tindakan korektif mengatasi sumber cedera yang sebenarnya. Sedangkan kompensasi terdiri dari hadiah yang dirancang untuk mengimbangi, bukan memperbaiki cedera.

5. *Mortification*/Permohonan Maaf

Perusahaan dapat mengakui tindakan yang salah dan meminta pengampunan. Sehingga Permintaan maaf itu dapat disampaikan dengan tulus, agar publik dapat memilih untuk memaafkan tindakan yang salah. Strategi ini dapat digabungkan dengan rencana untuk memperbaiki dan mencegah terulangnya masalah, tetapi strategi ini dapat terjadi secara independent (W. L. Benoit, 2015). Mortifikasi mencakup penerimaan kesalahan secara eksplisit, ekspresi penyesalan atau penyesalan, atau permintaan maaf. Permintaan maaf dapat juga dimaknai sebagai pengakuan bersalah ataupun ekspresi simpati. Disisi lain, organisasi yang mengakui kesalahan akan memiliki risiko kerusakan reputasi yang lebih besar, karena stakeholder belum tentu akan memaafkan tindakan organisasi.

Strategi respon krisis bertujuan untuk mengubah perilaku stakeholder dari perusahaan terhadap tuduhan dan kecurigaan yang dialamatkan ke perusahaan melalui penciptaan nilai-nilai baru tentang perusahaan. Agar respon yang diambil perusahaan dapat menyelesaikan krisis maka perlu sebuah analisa stakeholder agar perusahaan dapat memahami pandangan stakeholder terhadap organisasi (W. L. Benoit, 2015). Tantangannya adalah ketika perusahaan memiliki beberapa *stakeholder* yang harus diperhatikan secara bersamaan seperti karyawan, pejabat pemerintah dan masyarakat.

Setiap perusahaan memiliki *stakeholder* yang berbeda seperti karyawan, pejabat pemerintah, masyarakat. Masing-masing *stakeholder* ini memiliki keyakinan dan nilai yang berbeda-beda. Sehingga pesan yang dirancang untuk satu audiens belum tentu dapat memuaskan audiens yang lain bahkan dapat memperburuk keadaan *stakeholder* yang lain. Bahkan dalam satu golongan *stakeholder* yang sama dapat memiliki nilai yang berbeda sehingga memahami audiens dan sikap mereka akan nilai yang dianut sangat penting bagi perbaikan citra (W. L. Benoit, 2015).



Tabel 2.2. Tipologi Strategi *Image Repair*

No	Strategi	Sub kategori	Definisi	Contoh	
1	<i>Denial</i>	a	<i>Simple Denial</i>	Tidak melakukan hal yang membuat krisis atau tindakan dari perusahaan tidak menyebabkan krisis	Tylenon tidak memproduksi obat yang beracun.
		b	<i>Shift Blame</i>	Pihak lainlah yang bersalah menyebabkan krisis	Orang yang terganggu jiwanya yang memasukkan racun ke dalam obat.
2	<i>Evading Responsibility</i>	a	<i>Provocation</i>	Tindakan yang menyebabkan krisis terjadi sebagai respon terhadap tindakan orang lain	Organisasi pindah ke lokasi baru karena adanya kebijakan pajak yang baru
		b	<i>Defeasibility</i>	Kurangnya informasi atau kemampuan dalam mengatasi krisis	Pihak eksekutif tidak terinformasikan adanya perubahan waktu rapat
		c	<i>Accident</i>	Krisis tidak sengaja terjadi	Pohon tidak sengaja terjatuh di lintasan kereta sehingga jadwal mengalami perubahan
		d	<i>Good Intention</i>	Tindakan yang dilakukan organisasi sebenarnya bermaksud baik	Perusahaan meyakini perubahan yang dilakukan akan bermanfaat bagi konsumen
3	<i>Reduce Offensiveness</i>	a	<i>Bolstering</i>	Mengurangi efek negatif dari tindakan dengan memperkuat pengaruh positif aktor;	Exxon mengklaim telah membersihkan kebocoran minyak di lepas pantai
		b	<i>Minimization</i>	Krisis yang terjadi tidaklah seserius yang terlihat	Hanya sedikit yang terpapar oleh pencemaran air
		c	<i>Differentiation</i>	membandingkan tindakan yang dilakukan organisasi dengan tindakan yang lebih negatif;	Saya meminjam laptop anda tanpa memberitahukan sebelumnya. Saya tidak mencurinya

No	Strategi	Sub kategori		Definisi	Contoh
		<i>d</i>	<i>Transcendence</i>	Menempatkan tindakan dalam konteks yang berbeda;	Peneliti menggunakan hewan untuk mengembangkan obat-obatan bagi manusia
		<i>e</i>	<i>Attack Accuser</i>	menantang balik pihak yang menyebarkan krisis	Pepsi telah membuat rumah makan sendiri dan merebut konsumen kami
		<i>f</i>	<i>Compensation</i>	Memberikan kompensasi kepada korban atas terjadinya krisis	Karena pelayan menumpahkan minuman ke bajumu, maka kami akan memberikan makanan penutup secara gratis.
4	<i>Corrective Action</i>		-	Memperbaiki masalah atau mencegah terulang kembali	Perusahaan akan melakukan investasi baru untuk memperbaiki layanan
5	<i>Mortification</i>		-	Meminta maaf	Perusahaan meminta maaf atas terganggunya layanan

Sumber : *ACCOUNTS, EXCUSES, AND APOLOGIES (W. L. Benoit, 2015)* dan *Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies (W. Benoit, 2018)*

Strategi image repair bekerja dengan cara pertama-tama untuk menyangkal terjadinya tindakan yang tidak diinginkan. Kemungkinan pembelaan lainnya, organisasi akan berusaha untuk menghindar atau mengurangi tanggung jawab atas tindakan yang tidak diinginkan. Sehingga organisasi dapat merespon dengan tidak menyangkal sepenuhnya namun akan berusaha mengurangi persepsi akan tanggung jawab dengan memberikan keyakinan baru kepada *stakeholder*. Dalam upaya mengurangi tanggung jawab, organisasi dapat mengakui bahwa mereka telah mendapat provokasi dari pihak lain sebelumnya. Organisasi dapat juga membuat pembelaan dengan menyatakan ketidakmampuannya atau minimnya informasi yang dimiliki sehingga tindakan tersebut tidak sepenuhnya kesalahan dari organisasi. Kemungkinan ketiga organisasi dapat berusaha mengurangi tanggung jawab dengan menyatakan bahwa tindakan yang terjadi adalah tidak sengaja atau menyatakan bahwa tindakan tersebut dilakukan karena niat baik. Keberhasilan dari strategi ini harus dapat memperbaiki citra organisasi meskipun tidak pulih sepenuhnya.

Tabel 2.3. Hubungan antara Strategi Image Repair dengan elemen serangan reputasi

No	Elemen serangan	Strategi Image Repair yang Diterapkan
1	Blame/menyalahkan	Denial, Evade Responsibility
2	Offensiveness/menyerang	Reduce Offensiveness
3	Keduanya	Corrective Action, Mortification

Sumber : ACCOUNTS, EXCUSES, AND APOLOGIES (W. L. Benoit, 2015)

2.2.4. Perbaikan Citra oleh Pihak Ketiga (*Third Party Image Repair*)

Perbaikan citra umumnya menyelidiki pesan dari mereka yang dituduh atau dicurigai melakukan kesalahan (W. L. Benoit, 2015). Namun, pada beberapa kesempatan, perbaikan citra ditawarkan atas nama orang lain oleh seseorang yang tidak benar-benar melakukan tindakan ofensif. Upaya perbaikan citra seperti itu dari orang lain dapat dianggap sebagai "permintaan maaf pihak ketiga" (korban dan pelaku dapat dianggap sebagai dua pihak pertama

dalam peristiwa ofensif). Perbaikan citra yang dilakukan oleh pihak ketiga bisa terjadi dalam dua keadaan yang sangat berbeda yaitu mencoba untuk memperbaiki citra dari pelanggaran di masa lalu atau secara kontemporer mencoba memperbaiki citra dari pelanggaran yang relatif baru.

2.2.5. *Strategic Silence*

Ketika terjadi krisis, terjadi kekosongan informasi di media karena khalayak ingin mengetahui apa yang akan terjadi ketika hal-hal buruk terjadi (Pang, 2013b). Meskipun sikap diam tidak diakui sebagai salah satu alternatif respon dalam strategi respon *Image Repair*, sikap diam dapat diambil oleh organisasi dengan tidak melakukan komunikasi sama sekali atau dengan tidak memberikan komentar kepada media (Pang, 2013b).

Diam dapat didefinisikan sebagai kurangnya komunikasi dari organisasi atau kegagalan organisasi dalam memberikan respon yang jelas terhadap pertanyaan yang diajukan, baik secara sengaja maupun tidak (Le dkk., 2019a). Woon dan Pang dalam (Le dkk., 2019a) menjelaskan, diam yang tidak disengaja atau yang alami dapat disebabkan karena situasi yang tidak menguntungkan bagi organisasi untuk dengan cepat menyebarkan informasi dengan cepat kepada para *stakeholder*. Sehingga organisasi tidak memiliki pilihan lain selain diam.

Namun diam dapat pula disengaja atau menjadi sebuah strategi. Dalam budaya Cina, diam telah menjadi salah satu ciri khas dari pendekatan manajemen krisis (Pang, 2013b) yang bertujuan untuk menghindari lebih banyak kritik atau investigasi yang dapat menggali lebih banyak masalah bagi organisasi. Oleh karena itu, sikap diam atau *delaying silence* mungkin lebih umum diadopsi dalam konteks perusahaan di Asia (Le dkk., 2019b).

Penerapan strategi diam dalam strategi manajemen krisis dapat dilihat dari faktor situasi krisis, konteks budaya dari organisasi itu beroperasi dan yang terpenting adalah intensi dari organisasi (Le dkk., 2019b). Dari niat organisasi, strategi diam dibagi dalam tiga jenis yaitu *avoiding silence*, *hiding silence* dan *delaying silence*.

1. *Avoiding Silence*

Jenis strategi diam ini berusaha memisahkan organisasi dari para pemangku kepentingan atau isu yang berkaitan dengan mereka. Contohnya adalah organisasi di India yang karena kekurangan anggaran, sengaja berdiam diri menghindari tuntutan petani yang meminta keringanan pinjaman (Le dkk., 2019b)..

2. *Hiding Silence*. Organisasi ini diam untuk menahan informasi yang relevan dari para pemangku kepentingan untuk waktu yang tidak terbatas. Di Vietnam, organisasi di Vietnam yang diam menahan informasi selama tiga bulan, menolak mengungkapkan jumlah korban akibat bahan kimia beracun, dan membatasi peliputan selama proses investigasi (Le dkk., 2019b).

3. *Delaying Silence*.

Dapat digunakan ketika organisasi membutuhkan waktu untuk menyelidiki krisis, terutama ketika penyebabnya tidak jelas atau untuk memperbaiki masalah dengan penyebab yang jelas tanpa menimbulkan kepanikan atau untuk mengumpulkan informasi utama (Le dkk., 2019b). Ketika dalam situasi diam, organisasi dapat mengambil sikap diam ketika menyelidiki dan memperbaiki masalah organisasi perlu terus memantau ancaman dan pemangku kepentingan untuk mendeteksi adanya peningkatan intensitas serangan (Le dkk., 2019b).

Silent strategy, tidak diakomodir oleh Image Repair Theory dan juga *Situasional Crisis Communication Theory*. Strategi diam, sering ditemukan dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Asia, dengan tidak melakukan komunikasi sama sekali atau tidak memberikan komentar kepada media. Adapun tahapannya adalah :

1. *Adopting Silence*

Adopting Silence merupakan keputusan yang diambil ketika perusahaan membutuhkan waktu untuk melakukan investigasi krisis.

2. *Planning Silence*

Planning Silence adalah ketika krisis terjadi, perusahaan memutuskan melakukan keheningan dan dimanfaatkan untuk dengan melakukan penilaian terhadap situasi krisis dan menentukan strategi respon yang akan diambil dan mengeluarkan statement untuk melakukan *delay*.

3. *Sustaining Silence*.

Pada saat ini, organisasi mempersiapkan tanggapan utama sambil memantau potensi ancaman lain dari para pemangku kepentingan. Selain itu organisasi juga harus mempunyai rencana cadangan jika situasi berkembang menjadi semakin buruk.

4. *Breaking Silence*,

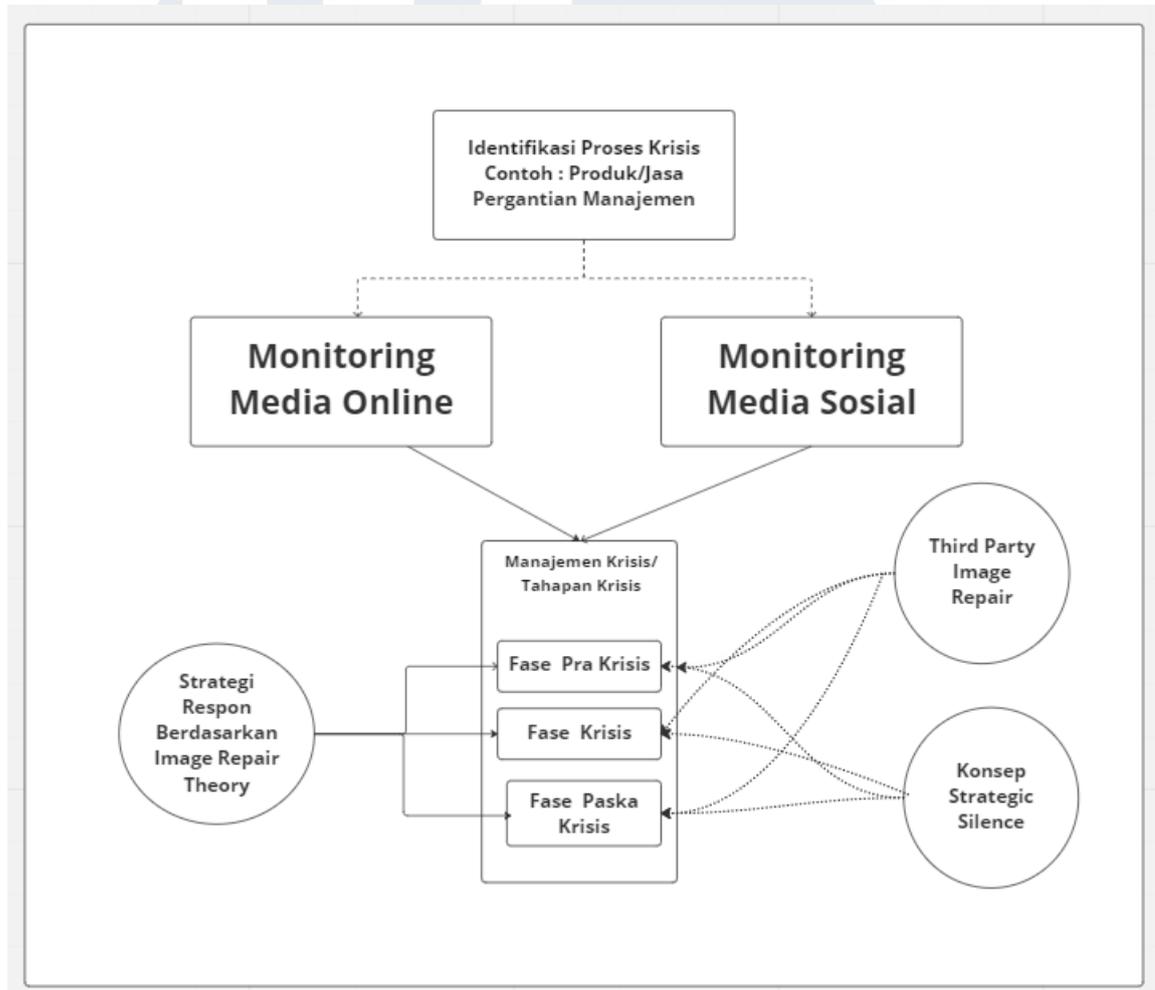
Breaking Silence dapat dilakukan ketika organisasi memandang situasi berjalan sesuai rencana, dan membuat strategi respon ketika informasi yang dimiliki sudah cukup dan persiapannya memadai.

Penerapan strategi diam memiliki kelebihan antara lain, perusahaan lebih siap dalam menangani krisis dengan pilihan-pilihan strategi respon. Namun strategi ini tentunya memiliki kekurangan yaitu ruang komunikasi akan dikuasai oleh pengirim serangan.

2.3. Alur Penelitian

Dari penelitian terdahulu serta teori dan konsep yang peneliti pelajari sebelumnya, maka penelitian ini akan diawali dengan melakukan identifikasi potensi krisis. Proses identifikasi ini dengan melakukan monitoring media online dan media sosial. Proses monitoring media ini juga untuk mengetahui langkah yang dilakukan oleh organisasi dan pihak ketiga dalam mengelola informasi dan makna selama proses krisis. Peneliti kemudian membagi krisis ke dalam tiga tahapan yaitu pra krisis, krisis dan pasca krisis. Peneliti mengidentifikasi fenomena apa yang terjadi pada setiap tahapan dan dengan menggunakan *Image Respon Theory* sebagai teori utama, mendalami strategi respon yang dilakukan oleh organisasi pada setiap tahapan krisis. Peneliti juga mencoba menggali respon krisis yang

dilakukan oleh pihak ketiga pada setiap tahapan krisis dan mengkaji adanya *strategic silence* yang dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi krisis.



Gambar 2.1. *Building blocks* alur penelitian, olahan peneliti dibuat menggunakan aplikasi Miro

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma adalah sistem keyakinan dasar yang memandu tindakan (Egon G Guba, 1990) yang berhubungan dengan hal-hal yang paling utama (Guba & Lincoln, 1994) . Paradigma penelitian akan mendefinisikan cara berpikir peneliti dalam memahami realitas yang dicari oleh peneliti serta batasan-batasan penelitian. Keyakinan dasar peneliti yang mendefinisikan paradigma penelitian merupakan rangkuman dari tanggapan terhadap dimensi ontologis, epistemologis, metodologis (Guba & Lincoln, 1994) dan aksiologis yang saling berhubungan.

Dimensi ontologis, terkait bentuk dan sifat dari realitas serta hal apa saja yang dapat diketahui tentang realitas tersebut (Guba & Lincoln, 1994). Guba mencontohkan realitas tentang dunia yang nyata. Hal yang dapat diketahui tentang dunia adalah bagaimana keadaan dunia yang sebenarnya dan bagaimana cara kerja dunia itu. Sehingga pertanyaan yang berhubungan dengan eksistensi dunia yang nyata itu yang dapat diterima. Sedangkan pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan signifikansi estetika dan moral berada diluar ranah penelitian.

Dimensi epistemologis, yaitu pertanyaan mengenai sifat hubungan antara peneliti dengan apa yang dapat diketahui. Sehingga jawaban yang dapat diberikan dibatasi oleh jawaban dari pertanyaan ontologis, yaitu tidak sembarang hubungan dapat dipostulatkan (Guba & Lincoln, 1994). Jika diasumsikan ada sebuah realitas nyata, maka peneliti memiliki kebebasan nilai untuk dapat menemukan bagaimana sesuatu itu ada. Dimensi metodologis yaitu bagaimana peneliti dapat mengetahui realitas itu? Dalam menjawab pertanyaan ini, tidak sembarang metodologi dapat digunakan. Metode dapat menggunakan kualitatif ataupun kuantitatif, namun pertanyaan metodologis tidak dapat direduksi menjadi pertanyaan tentang metode; melainkan metode harus disesuaikan dengan metodologi yang telah ditentukan (Guba

& Lincoln, 1994). Dimensi lainnya adalah aksiologis yaitu dimensi etika dan pilihan moral yang digunakan terkait dengan bidang penelitian dan berteori (Tracy, 2013).

Paradigma penelitian terdiri dari empat jenis yaitu *positivis/post-positivis*, interpretatif, kritis, dan *postmodern/poststruktural* (Tracy, 2013). Dalam penelitian mengenai strategi respon krisis ini, peneliti menggunakan paradigma *post-positivis*. Paradigma *post-positivis* bertujuan untuk mengetahui realitas dan mencari penjelasan sebab akibat dari fenomena yang berpola. Peneliti *post-positivis* meyakini bahwa bahwa realitas itu nyata dan keingintahuan peneliti dilandasi oleh alasan yang baik. Bias dari latar belakang peneliti pastilah ada, namun hal ini tidak boleh mempengaruhi kebenaran tersebut. Jika ada, pembicaraan tentang peneliti dicadangkan untuk diskusi tentang langkah-langkah yang diambil untuk bersikap objektif dan menjaga pengaruh peneliti.

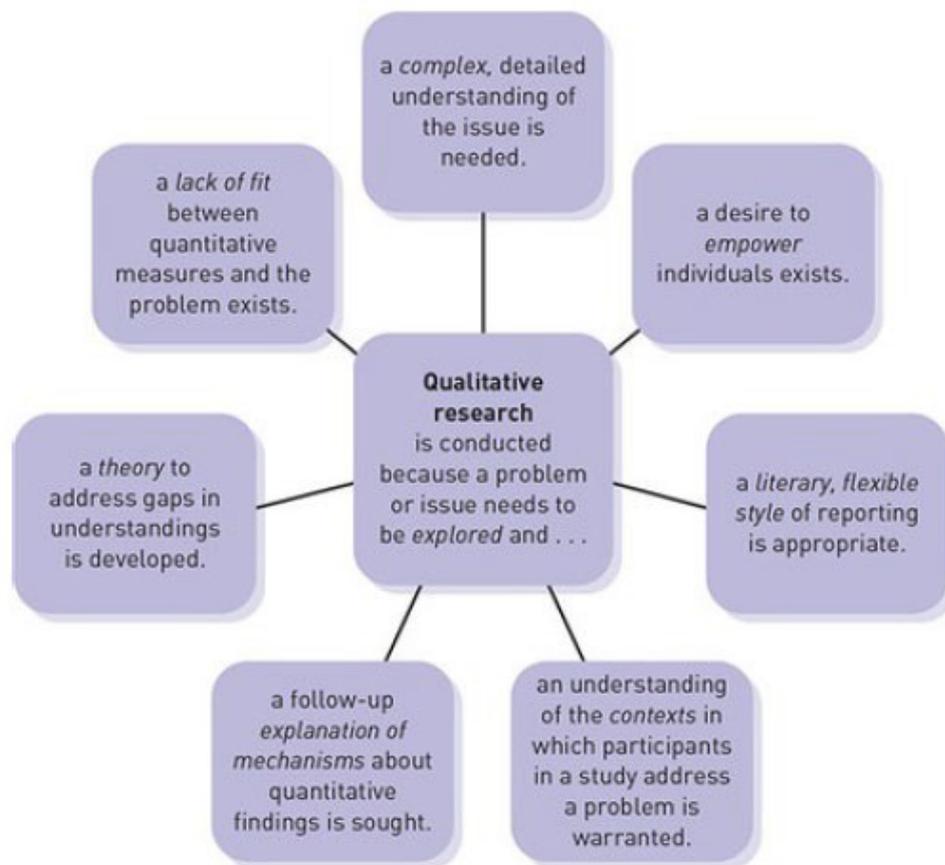
Dari sudut pandang *post-positivis*, metode kualitatif bertujuan untuk mengumpulkan sampel representatif yang memberikan jawaban yang jelas untuk pertanyaan, "Apa yang terjadi di sini?". Untuk menjawabnya, peneliti akan melakukan triangulasi data dari berbagai sumber, kerangka teori dan metode pengumpulan data (Denzin, 1978) dalam (Tracy, 2013).

3.2 Jenis dan Sifat Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti mengawalinya dengan asumsi dan penggunaan kerangka teori untuk memberikan informasi mengenai permasalahan penelitian mengkonstruksi pemaknaan individu atau kelompok terhadap permasalahan sosial yang diteliti (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena adanya isu yang perlu diperdalam dengan mempelajari kelompok populasi dan mengidentifikasi variabel yang tidak mudah diukur.

Dalam mengembangkan penelitian kualitatif, dibutuhkan pemahaman yang kompleks dan terperinci untuk memahami masalah yang diperoleh dengan berbicara dan mendatangi langsung subyek yang diteliti dan membiarkan mereka bercerita tentang kisahnya secara bebas dan tidak terbebani dengan harapan peneliti.

Penelitian kualitatif juga dapat membuat informan penelitian berbagi cerita dengan bebas. Peneliti dapat berkolaborasi dengan informan dengan meninjau pertanyaan penelitian, bahkan terlibat pada fase analisis dan interpretasi data penelitian. Penelitian kualitatif juga dapat ditulis dengan gaya sastra yang tidak kaku. Peneliti melakukan penelitian kualitatif karena bermaksud untuk lebih memahami konteks penelitian. Melalui penelitian kualitatif, peneliti berkesempatan untuk mengembangkan teori ketika teori-teori yang ada hanya sebagian atau tidak memadai



Gambar 3.1. Alasan Penggunaan Penelitian Kualitatif,
Sumber : (Creswell & Poth, 2018)

Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakter umum yaitu (Creswell & Poth, 2018) :

1. Latar yang alami

Penelitian dengan pendekatan kualitatif berusaha untuk mendapatkan data sealami mungkin dengan berkomunikasi langsung dengan individu yang terkait dan melakukan pengamatan perilaku sesuai dengan konteksnya. Sehingga pendekatan kualitatif tidak memerlukan situasi yang direkayasa.

2. Peneliti adalah instrumen kunci.

Peneliti akan mengumpulkan data mandiri melalui pemeriksaan dokumen, pengamatan perilaku, serta melakukan *interview* informan. Jika menggunakan instrumen, maka instrumen tersebut dirancang oleh peneliti dengan menggunakan pertanyaan terbuka.

3. Metode pengumpulan data yang beragam

Peneliti menggunakan beberapa sumber data seperti observasi langsung, wawancara, dan dokumen pendukung. Kemudian data tersebut dipelajari dan dipahami serta membuat kategori data.

4. Analisa dengan logika induktif dan deduktif.

Proses induktif dalam penelitian dengan metode kualitatif berupaya membangun tema, kategori dan pola dengan mengorganisasikan data untuk mendapatkan serangkaian tema yang komprehensif. Sedangkan proses deduktif digunakan untuk membangun tema yang dianalisa dengan data yang dimiliki.

5. Adanya makna yang beragam dari informan

Berbagai makna dari informan akan digunakan dalam penelitian. Makna informan ini menunjukkan berbagai perspektif pada suatu topik dan pandangan yang beragam. Peneliti akan mempelajari dan memasukkan makna yang dimiliki oleh partisipan, bukan makna peneliti.

6. Bergantung pada konteks.

Penelitian ini berada dalam konteks atau latar peserta atau lokasi penelitian. Hal ini penting karena konteks tertentu tertentu memungkinkan peneliti untuk memahami

bagaimana peristiwa, tindakan, dan makna dibentuk oleh keadaan unik di mana hal tersebut terjadi (Maxwell, 2013, h. 30) dalam (Creswell & Poth, 2018).

7. Desain penelitian yang muncul secara dinamis.

Penelitian kualitatif akan berusaha mempelajari masalah dari sudut pandang informan sehingga rencana awal penelitian akan disusun dengan fleksibel dan dapat berubah ketika penelitian dimulai. Pertanyaan penelitian, bentuk pengumpulan data, individu yang diteliti dan lokasi penelitian dapat berubah selama penelitian.

8. Refleksivitas Peneliti

Peneliti akan memposisikan diri sebagai diri sendiri dengan menyampaikan latar belakang peneliti, apa yang mendorong ketertarikan kita pada topik yang kita teliti, dan apa yang peneliti peroleh dari penelitian ini.

9. Laporan yang holistik.

Peneliti akan berupayaa mengembangkan sebuah gambaran permasalahan penelitian dengan menggambarkan interaksi dari faktor-faktor tanpa terikat dengan hubungan sebab akibat di antara faktor.

Meskipun penelitian dapat memiliki beberapa tujuan, tetapi ada satu tujuan yang dominan. Berdasarkan tujuannya, penelitian dibagi menjadi tiga yaitu untuk mengeksplorasi tema penelitian yang baru, mendeskripsikan fenomena sosial atau untuk mencari penjelasan mengapa sebuah realita dapat terjadi.

1. Penelitian eksploratif.

Penelitian eksploratif dapat dilakukan ketika subyek penelitian tergolong baru dimana informasi terkait subyek masih sangat sedikit atau tidak ada sama sekali. Tujuan penelitian eksploratif adalah untuk merumuskan pertanyaan yang lebih tepat sebagai celah penelitian selanjutnya. Penelitian eksploratif cenderung ingin mengetahui banyak informasi yang dapat digunakan untuk merancang penelitian selanjutnya yang lebih sistematis. Sehingga pada penelitian ini, pertanyaan “apa” akan lebih banyak mendominasi. Penelitian eksploratif cenderung memiliki sedikit

panduan, langkahnya tidak terdefinisi dengan baik dan arah penelitian sering berubah. Sehingga dibutuhkan kreatifitas, pikiran yang terbuka, fleksibel dan investigatif dan mengeksplorasi semua sumber informasi (Neuman, 2014).

2. Penelitian deskriptif

Penelitian deskriptif akan memberikan gambaran kompleks mengenai hubungan, latar sosial, atau situasi yang diteliti. Penelitian akan berfokus pada pertanyaan "siapa" dan "bagaimana". Penelitian deskriptif dapat juga dilakukan untuk mengeksplorasi isu-isu baru atau menjelaskan mengapa sesuatu terjadi. Penelitian dimulai dengan mendefinisikan masalah secara tepat agar dapat menyajikan jawaban atas pertanyaan penelitian.

3. Penelitian eksplanatif.

Penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjawab pertanyaan "mengapa" sebuah realitas yang sudah diketahui permasalahannya itu muncul. Penelitian eksplanatif dibangun di atas penelitian eksploratif dan deskriptif dan dilanjutkan dengan mengidentifikasi alasan terjadinya sesuatu. Lebih dari sekadar memberikan gambaran tentang masalah, penelitian eksplanatif mencari penyebab dan alasannya. Dalam penelitian eksplanatif, peneliti mengembangkan penjelasan baru dan kemudian memberikan bukti empiris untuk mendukung atau menyanggahnya.

Pada penelitian mengenai strategi respon krisis LPP RRI ini akan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menyajikan gambaran mengenai situasi, latar belakang terjadinya krisis pada masa seleksi dan pemilihan Dewas LPP RRI periode 2021-2026. Penelitian ini bertujuan untuk memberi gambaran atas pertanyaan penelitian dengan berfokus pada pertanyaan "bagaimana" dan "siapa" sehingga dapat menjelaskan mengapa krisis dapat terjadi pada masa masa seleksi dan pemilihan Dewas LPP RRI periode 2021-2026.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

3.3 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode studi kasus sehingga dapat meneliti banyak hal yang bisa diungkapkan dalam sebuah kasus seperti individu, kelompok, organisasi, peristiwa, gerakan (Neuman, 2014) dengan data yang rinci, variatif dan luas. Studi kasus akan meneliti fenomena kontemporer secara mendalam, terutama ketika batasan antara konteks dan fenomena tidak jelas (Yin, 2018). Studi kasus akan menjawab pertanyaan tentang “mengapa” dan “bagaimana” dan juga pertanyaan “apa” atau “apakah” pada tingkat tertentu. Studi kasus dapat berfokus pada satu rentang waktu tertentu. Sebagian besar penelitian studi kasus bersifat kualitatif. Penelitian studi kasus dapat memperjelas pemikiran peneliti dengan menghubungkan pemikiran yang sifatnya abstrak dengan hal yang nyata dari kasus. Karakter penelitian studi kasus (Neuman, 2014) adalah sebagai berikut :

1. Studi kasus dapat mengidentifikasi konsep yang paling menarik dan bergerak menuju makna inti atau esensial dalam teori abstrak (validitas konsep)
2. Studi kasus membantu peneliti dalam membangun teori baru, mengembangkan konsep, serta mengeksplorasi batas antar konsep (heuristik).
3. Penelitian studi kasus dapat merinci proses dan mekanisme sosial dimana setiap faktor saling mempengaruhi (sebab-akibat)
4. Studi kasus dapat menggambarkan peristiwa yang sangat kompleks serta melacak proses dari waktu ke waktu dan ruang.
5. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan ukuran konsep abstrak berdasarkan pengalaman langsung dan sesuai standar.
6. Studi kasus dapat menguraikan seluruh proses secara keseluruhan dan memungkinkan penggabungan berbagai sudut pandang.

Desain penelitian studi kasus meliputi pertanyaan studi kasus, proposisinya jika ada, kasus-kasus yang akan mengarahkan desain penelitian. Setelah itu ada logika yang menghubungkan

data dengan proposisi dan kriteria untuk menafsirkan temuan yang akan mengarahkan apa yang harus dilakukan setelah pengumpulan data (Yin, 2018).

Penelitian ini akan menggunakan metode studi kasus deskriptif untuk dapat menjelaskan fenomena secara nyata serta menggunakan jenis studi kasus tunggal. Studi kasus tunggal didesain untuk meneliti sebuah kasus untuk menguji teori yang ada, keadaan ekstrim maupun kasus umum atau kasus yang mengejutkan atau memiliki periode tertentu untuk mengetahui karakter tertentu (Yin, 2018). Dalam hal ini peneliti ingin meneliti krisis pada saat pemilihan Dewan Pengawas 2021-2026 yang berlangsung pada tahun 2021 dan dianalisis dengan menggunakan Image Repair Theory serta aspek Third Party Respon dan Silence Strategy dalam setiap tahapan krisis. Keingintahuan ini didorong oleh persoalan krisis ini menjadi perbincangan publik di tingkat nasional.

3.4 Key Informan

Key informan adalah individu yang dapat memberikan informasi karena mengetahui dengan pasti suatu masalah, dan mungkin saja memiliki bukti menguatkan atau justru bertentangan dengan penelitian ini (Yin, 2018). Dari rentang waktu kasus yang diteliti, peneliti memilih dua orang *key Informan* untuk untuk mengumpulkan informasi- informasi melalui wawancara. Peneliti juga melakukan wawancara dengan pertanyaan terbuka agar fakta dan opini *key informan* mengenai peristiwa tersebut dapat terungkap

Pemilihan *key informan* ini dilakukan dengan menggunakan metode *snow ball sampling*, di mana sampel adalah tidak acak. Peneliti memulai dengan satu fenomena dan mengembangkan keterkaitan fenomena tersebut dengan fenomena yang lain yang berhasil diidentifikasi dan mengulangi prosesnya lagi (Neuman, 2014). Pemilihan informan dilakukan berdasarkan teknik *snowball sampling*, yaitu metode pemilihan *key informan* dalam sebuah jaringan. Pengambilan sampel *snow ball* adalah teknik multistage. Teknik ini dimulai dengan satu atau beberapa orang dan menyebar sesuai dengan keterkaitannya.

Aspek penting dalam *snowball sampling* adalah bahwa setiap orang secara langsung ataupun tidak langsung akan saling terhubung. Sehingga dalam pemilihan informan pada penelitian ini, peneliti memilih aktor yang memiliki hubungan kerja dan berperan penting pada pemberitaan media untuk memastikan fenomena krisis yang muncul dalam setiap tahapan krisis.

Key informan yang dipilih dalam penelitian ini :

1. Informan 1 dipilih sebagai *key informan* karena dianggap memahami situasi yang dialami organisasi pada rentang waktu penelitian sehubungan dengan jabatannya sebagai anggota Dewan Pengawas LPP RRI periode 2016-2021.
2. Informan 2 dipilih sebagai *key informan* karena dianggap memahami situasi yang dialami organisasi pada rentang waktu penelitian sehubungan dengan jabatannya sebagai salah seorang Direksi LPP RRI periode 2016-2021.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Semua fakta dan informasi yang didapat dalam penelitian dapat dijadikan instrumen penelitian. Data yang dikumpulkan dapat berupa wawancara, observasi, dokumentasi, rekaman (Yin, 2018).

Peneliti akan mengkaji artikel pemberitaan yang berkaitan dengan kegiatan atau strategi yang dilakukan perusahaan di saat krisis, studi pustaka baik dari buku, jurnal dan artikel media untuk memperkuat hasil penelitian. Peneliti juga melakukan wawancara dengan pertanyaan terbuka untuk memudahkan peneliti menggali fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini *key informan* mengenai peristiwa tersebut.

3.6 Keabsahan Data

Desain penelitian harus dapat mewakili serangkaian pernyataan logis. Karena penelitian studi kasus adalah bagian dari perjalanan organisasi dapat dilakukan pengujian

keabsahan data dengan menggunakan teknik validitas konstruktif, validitas internal, validitas eksternal, dan uji reabilitas (Yin, 2018).

Validitas konstruktif mengidentifikasi ukuran operasional yang sesuai dengan konsep yang dipelajari melalui berbagai sumber bukti dan rantai bukti. Peneliti menggunakan beberapa sumber bukti berupa artikel dari pemberitaan media online, serta penelusuran media sosial YouTube dan Facebook.

Validitas internal dipergunakan terutama untuk studi kasus eksplanatif dengan membangun hubungan sebab akibat hubungan, di mana suatu kondisi akan mengarah pada kondisi yang lain. Peneliti menggunakan metode ini dengan melakukan *explanation building* dan *address rival explanation* yang didapat dari hasil wawancara.

Validitas eksternal ditujukan untuk menunjukkan apakah dan bagaimana temuan studi kasus dapat digeneralisasikan. Dalam penelitian studi kasus dilakukan dengan adanya penggunaan teori-teori yang relevan .

Reabilitas untuk menunjukkan bahwa prosedur pengumpulan data ketika diulang mendapatkan dengan hasil yang sama. Peneliti menggunakan beberapa kata kunci dalam pencarian data digital.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, peneliti mencari pola, temuan atau konsep yang sekiranya penting bagi penelitian yang muncul ketika peneliti sedang mengolah data seperti menyandingkan data dari dua orang yang narasumber yang berbeda. Proses pengolahan data lainnya juga dapat dilakukan seperti menempatkan temuan dalam matriks kategori, membuat tampilan visual seperti diagram alur untuk mempermudah memeriksa data, serta membuat tabulasi frekwensi kejadian serta membuat kronologis kejadian (Yin, 2018).

Setelah berhasil melakukan wawancara, hasil wawancara kemudian ditranskrip ke dalam bentuk teks untuk kemudian dilakukan analisa. Dalam menganalisis data, peneliti

mencari pola, temuan atau konsep yang sekiranya penting bagi penelitian yang muncul ketika peneliti sedang mengolah data dengan menyandingkan data dari dua orang yang narasumber yang berbeda.

Proses pengolahan data lainnya juga dapat dilakukan seperti menempatkan temuan dalam matriks kategori, membuat tampilan visual seperti diagram alur untuk mempermudah memeriksa data, serta membuat tabulasi frekwensi kejadian serta membuat kronologis kejadian (Yin, 2018). Ada lima teknik analisa data yaitu yaitu *pattern matching*, *explanation building*, *time series analysis*, *logic models* dan *cross case synthesis*.

Dalam menganalisa studi kasus ini, peneliti menggunakan metode *pattern matching*, dengan membandingkan sebuah pola yang ditemukan dalam studi kasus ini dengan pola yang telah diprediksi sebelum pengumpulan data. Dalam studi kasus deskriptif, pencocokan pola masih relevan, selama pola fitur deskriptif yang diprediksi telah ditentukan sebelum pengumpulan data (Yin, 2018).

