

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Review Hasil Penelitian Sejenis*

Sebelum melakukan penelitian mengenai strategi manajemen krisis PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis, peneliti terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti adalah melakukan tinjauan dengan penelitian sebelumnya yang sejenis atau terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Berikut adalah beberapa penelitian sejenis dan terkait yang peneliti jadikan acuan untuk melakukan penelitian ini:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Maya Indrayati Pratiwi mahasiswa Universitas Islam Bandung (Unisba) pada tahun 2005. Dengan judul penelitian “Manajemen strategi Public Relations dalam meningkatkan corporate image PT Pos Indonesia”.

Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Latar belakang penelitian ini yaitu masalah *corporate image* dirasakan pula oleh PT Pos Indonesia dalam persaingan dengan perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak di bidang yang sama. Karena citra PT Pos Indonesia yang dirasakan statis, maka dibutuhkan suatu strategi PR melalui kegiatan manajemen dalam upaya meningkatkan citra perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis proses dari manajemen strategis Public Relations PT Pos Indonesia dalam meningkatkan *corporate image* yang terdiri dari perumusan visi, misi, dan objektif perusahaan, analisis/scanning lingkungan, formulasi/perumusan strategis, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol strategi.

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu hasil yang diperoleh dari proses manajemen strategi PR yaitu visi, misi dan objektif PT Pos Indonesia sebagai acuan dasar dalam perumusan strategi. Pada bagian Komrat melakukan analisis lingkungan dengan teknik analisis SWOT, dalam perumusan strategi langkah-langkah yang diambil yaitu menentukan khalayak sasaran utama, menentukan media/alat-alat PR yang akan digunakan, menetapkan kriteria komunikator, penetapan anggaran yang diperlukan, menetapkan jadwal waktu pelaksanaan strategi, menetapkan *action plan* yang dipilih. Proses selanjutnya yaitu implementasi strategi yang telah dipilih yaitu strategi 6R (*Repositioning, Reinventing, Reengineering, Restructuring & Reorganizing, Rightsizing, dan Resource allocation*) yang dijalankan oleh komunikator yang telah ditentukan. Tahap terakhir yaitu melakukan evaluasi dan kontrol. Se jauh strategi yang telah dijalankan, hasil yang diperoleh adalah PT Pos Indonesia berhasil meningkatkan citra perusahaannya di mata khalayak sarannya.

Ada beberapa perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Maya Indrayati Pratiwi dengan penelitian yang akan dilakukan. Pertama, pada fokus penelitian ini mengenai strategi manajemen krisis PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis, sedangkan fokus penelitian sebelumnya mengenai manajemen strategi PR dalam meningkatkan *corporate image* PT Pos Indonesia. Kedua, pada metode penelitian yang digunakan oleh Maya Indrayati Pratiwi yaitu kualitatif deskriptif sedangkan pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ema Fakhriyah mahasiswi Universitas Islam Bandung (Unisba) pada tahun 2007. Dengan judul penelitian “Strategi Komunikasi PT Pos Indonesia dalam Menjaga Eksistensi di Tengah Kemajuan Teknologi Komunikasi”.

Metode yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, dengan teknik wawancara. Yang menjadi latar belakang penelitian ini, ketika kehadiran teknologi komunikasi membawa dampak buruk dalam bidang pelayanan jasa PT Pos Indonesia khususnya dalam bidang surat menyurat tradisional yang drastis menurun yaitu pada tahun 1999 sampai tahun 2003. Dengan melakukan transformasi bisnis di bidang pelayanan jasanya seperti pelayanan jasa Pos Kilat Khusus, layanan ini dapat memberikan peningkatan mutu dan kualitas PT Pos Indonesia di mata masyarakat.

Oleh karena itu PT Pos Indonesia memerlukan strategi komunikasi untuk meningkatkan pelayanan jasa Pos Kilat Khusus.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi PT Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi melalui pelayanan jasa Kilat Khusus melalui strategi penyusunan pesan, pemilihan media dan menentukan teknik komunikasi.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat ditarik kesimpulan bahwa PT Pos Indonesia sudah cukup memahami mengenai strategi-strategi yang harus digunakan dalam rangka mencapai kesuksesan kegiatan tersebut. Pesan yang akan disampaikan mengenai pesan “Kiriman Esok sampai (KES)” telah disusun memenuhi kriteria pesan yang jelas, mengandung kebenaran, menarik, dan diterima khalayak. Begitu pula dengan pemilihan media yang tepat. Strategi yang digunakan PT Pos Indonesia yaitu teknik informatif yang memberikan penerangan serta teknik persuasif yang membujuk khalayak melalui beberapa kegiatan.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Ema Fakhriyah dengan penelitian yang akan dilakukan. Pertama, pada fokus penelitian ini mengenai strategi manajemen krisis PR PT Pos Indonesia (Persero) dalam menghadapi krisis, sedangkan fokus penelitian sebelumnya mengenai strategi komunikasi PT Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi di tengah kemajuan teknologi komunikasi. Kedua, pada metode penelitian yang

digunakan oleh Ema Fakhiah yaitu kualitatif deskriptif sedangkan pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Poppy Puspita Maranti mahasiswa Universitas Islam Bandung (Unisba) pada tahun 2008. Dengan judul penelitian “Tindakan Korektif Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten dalam Manajemen Krisis”.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara. Permasalahan yang diangkat mengenai tindakan korektif yang dilakukan oleh Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten dalam menangani permasalahan yang menyebabkan hal kegawatan (*crucial point*) sehingga berujung pada krisis perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: identifikasi, analisis, penanggulangan, serta evaluasi Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten dalam manajemen krisis. Memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana tindakan korektif Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten dalam manajemen krisis.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini bahwa tim manajemen krisis mengidentifikasi setiap kejadian yang berpotensi krisis dengan mencari tahu factor penyebab terjadinya masalah krisis, yang pada intinya krisis yang terjadi dalam tubuh Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Poppy Puspita Maranti dengan penelitian yang akan dilakukan. Pertama, pada objek penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) bagian Public Relations, sedangkan objek penelitian sebelumnya di Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten. Kedua, pada metode penelitian yang digunakan oleh Poppy Puspita Maranti yaitu kualitatif deskriptif sedangkan pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus.

Tabel 2.1
Perbandingan Skripsi Sejenis

Item	Skripsi			
	Maya Indrayati Pratiwi 2005	Erna Fakhiah 2007	Poppy Puspita Maranti 2008	Merlin Deswita 2014
Judul	Manajemen Strategi Public Relations dalam Meningkatkan <i>Corporate Image</i> PT Pos Indonesia	Strategi Komunikasi PT Pos Indonesia dalam Menjaga Eksistensi di Tengah Kemajuan Teknologi Komunikasi	Tindakan Korektif Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten dalam Manajemen Krisis.	Strategi Manajemen Krisis PR PT Pos Indonesia (Persero)
Tujuan	Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis proses dari manajemen strategi PR PT Pos Indonesia dalam meningkatkan <i>corporate image</i> .	Mengetahui bagaimana strategi PT Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi melalui pelayanan jasa kilat khusus melalui strategi penyusunan pesan, pemilihan	Memberikan gambaran mengenai bagaimana Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten dalam manajemen krisis.	Mengetahui strategi PR PT Pos Indonesia (Persero) saat menghadapi krisis hingga mengalami peningkatan di tahun 2012.

		media dan menentukan teknik komunikasi.		
Metodologi	Kualitatif, Deskriptif, Wawancara	Kualitatif, Deskriptif, Wawancara	Kualitatif, Deskriptif, Wawancara	Kualitatif, Studi Kasus, Wawancara, Observasi
Hasil	Visi, misi dan objekif PR PT Pos Indonesia sebagai acuan dasar dalam perumusan strategi.	PT Pos Indonesia sudah memahami mengenai strategi yang harus digunakan dalam rangka mencapai kesuksesan.	Tim manajemen krisis mengidentifikasi setiap kejadian yang berpotensi krisis dengan mencari tahu faktor penyebab terjadinya krisis.	Hambatan dan dukungan manajemen krisis PR PT Pos Indonesia (Persero) yaitu karyawan, pemegang saham, dan pihak media. Tahapan manajemen krisis dengan <i>fact finding, planning, communication</i> , dan evaluasi.
Perbedaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian diatas mengenai manajemen strategi, sedangkan strategi manajemen krisis yang akan diteliti. 2. Metodologi yang digunakan kualitatif deskriptif, Sedangkan peneliti selanjutnya kualitatif studi kasus. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian mengenai strategi komunikasi, sedangkan strategi manajemen krisis yang akan diteliti. 2. Metodologi yang digunakan kualitatif deskriptif, sedangkan peneliti selanjutnya kualitatif studi kasus. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obyek penelitian yang berbeda yaitu Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten, sedangkan PT Pos Indonesia (Persero) yang akan diteliti. 2. Metodologi yang digunakan kualitatif deskriptif, sedangkan peneliti selanjutnya kualitatif studi kasus. 	

2.2 Tinjauan Teoritis

2.2.1 Decision Theory (Teori Keputusan)

Decision Theory (Teori Keputusan) (Heat, 2005: 240 dan 242) dalam (Ardianto, 2011: 98) bahwa:

Decision Theory adalah analisis formal pengambilan keputusan melalui evaluasi sistematis dari alternatif keputusan. Pemahaman teori ini penting bagi PR karena berfungsi melibatkan pengambilan keputusan tingkat tinggi dan konseling koalisi dominan pada alternatif-alternatif keputusan, terutama yang berada di wilayah isu-isu manajemen.

Serta Francis Heylighen mendefinisikan *Decision theory* merupakan:

Bangunan pengetahuan yang berkaitan dengan teknik-teknik secara analisis dari derajat perbedaan yang secara formal dirancang untuk membantu seseorang pengambil keputusan memilih di antara alternatif yang muncul dan konsekuensinya dari keputusan yang sudah diambil. Kita dapat memahami bagaimana kaitannya teori ini terhadap sejumlah fungsi PR, seperti manajemen isu strategis, etika, krisis, resolusi konflik, dan konseling manajemen senior, yang menjadi fungsi secara teknis dari hari ke hari. *Decision theory* dapat digunakan hampir pada semua kegiatan bisnis.

Decision theory menjadi salah satu teori yang digunakan dalam penelitian ini karena berkaitan dengan tindakan PR PT Pos Indonesia (Persero) ketika menghadapi krisis. Saat krisis melanda PR PT Pos Indonesia (Persero) harus mampu membuat keputusan yang tepat agar dapat mengendalikan situasi menjadi kondusif sehingga dapat melakukan tindakan selanjutnya yaitu menentukan strategi manajemen krisis.

2.2.2 Relationship Management Theory (Teori Manajemen Hubungan)

Terminologi *relationship management* merujuk pada proses hubungan manajemen antara organisasi dengan publik internal dan eksternal. Dalam konteks ini, Jhon Ledingham (2003) (dalam Ardianto, 2011: 119) mendefinikan:

Organisasi dengan hubungan publik sebagai pernyataan keberadaan antara organisasi dan publik-publik kunci, yang mana tindakan salah satunya dapat memengaruhi ekonomi, social, budaya atau politik pada orang lain. Selain itu, pengenalan konsep hubungan sebagai fokus inti PR, ide manajemen hubungan mencerminkan perubahan sangat penting pada sifat dasar dan fungsi PR.

Perubahan itu meliputi pengkajian ulang peranan produksi pesan komunikasi dan penyebarannya dalam PR. Sebagai fondasi bagi praktik PR, manajemen hubungan memiliki empat kunci pengembangan: (a) mencerminkan peranan sentral hubungan dalam PR; (b) mengonsep ulang PR sebagai sebuah manajemen; (c) mengidentifikasi komponen-komponen dan bentuk-bentuk organisasi hubungan publik, mencakup sikap, persepsi, pengetahuan dan perilaku publik, serta strategi pengukuran hubungan; (d) mengontruksi model-model organisasi hubungan publik.

Dalam pengelolaan organisasi hubungan publik (*managing-organization-pubic relationship*), PR memiliki prinsip-prinsip: (a) fokus inti PR adalah *relationship* (hubungan-hubungan); (b) keberhasilan hubungan melibatkan manfaat dari kedua belah pihak, organisasi dan iteraksi publik; (c) organisasi hubungan publik selalu berubah-ubah dari waktu ke waktu,

dinamis; (d) hubungan didorong oleh kebutuhan dan keinginan organisasi serta publik, dan kualitas hubungan bergantung kepada persepsi-persepsi dari tingkat harapan yang ingin dipenuhinya; (e) manajemen organisasi hubungan publik berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan manfaat bagi organisasi dan publiknya; (f) keberhasilan organisasi hubungan publik diukur oleh terminologi kualitas hubungan daripada produksi pesan dan penyebaran pesan; (g) komunikasi adalah alat strategi dalam mengelola hubungan, komunikasi melakukan hubungan untuk waktu lama secara terus menerus, terutama ketidakhadirannya pada perilaku organisasional; (h) organisasi hubungan publik dipengaruhi oleh sejarah relational, sifat dasar interaksi, frekuensi perubahan dan pertukaran informasi; (i) organisasi hubungan publik dapat dikategorikan menjadi tipe persona, profesional, komunitas apakah itu simbolik (dorongan komunikasi) atau behavioral (dorongan program); (j) membangun hubungan dapat digunakan dalam semua aspek penelitian dan praktik PR (Heath, 2005: 740-743) (dalam Ardianto, 2011: 119).

Relationship Management Theory (Teori Manajemen Hubungan) menjadi teori yang mendukung penelitian ini. Teori Relationship Management Theory (Teori Manajemen Hubungan) berkaitan dengan kegiatan PR PT Pos Indonesia (Persero). Mereka harus mampu menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak yang menjadi hambatan ataupun pendukung dalam melaksanakan strategi manajemen krisis.

2.2.3 Definisi Public Relations

Public Relations atau PR yang lebih dikenal dengan istilah hubungan masyarakat atau disingkat “Humas”, merupakan salah satu bidang komunikasi yang akhir-akhir ini berkembang di Indonesia. Public Relations banyak dibutuhkan perusahaan berbagai bidang yang mendukung tujuan-tujuan perusahaan. PR berbeda dengan kegiatan komunikasi lainnya, PR adalah komunikasi yang bersifat timbal balik (*two-way traffic*). Komunikasi yang bersifat timbal-balik ini sangat penting dan mutlak harus ada dalam kegiatan public relations, dan terciptanya *feedback* merupakan prinsip pokok dalam public relations. Rachmadi (1992:7) mendefinikan bahwa :

Public Relations adalah penyelenggara komunikasi timbal-balik antara suatu lembaga dengan publik yang mempengaruhi sukses tidaknya lembaga tersebut. Dari pihak suatu lembaga, komunikasi seperti ini ditujukan untuk menciptakan saling pengertian dan dukungan bagi tercapainya tujuan, kebijakan, dan tindakan lembaga tersebut. Dengan kata lain,

Public relations berfungsi menumbuhkan hubungan baik antara segenap komponen pada suatu lembaga dalam rangka memberikan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi. Semua ini bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan pengertian dan kemauan baik (*good will*) publiknya serta memperoleh opini publik yang menguntungkan (atau untuk menciptakan kerja sama berdasarkan hubungan yang baik dengan publik).

Dari definisi diatas yang menjadi kunci sukses suatu komunikasi, dalam hal ini komunikasi dalam Public Relations, sangat tergantung pada prinsip pelaksanaan komunikasi yang efektif. Dalam kaitan dengan prinsip komunikasi yang efektif, hal-hal yang perlu diperhatikan salah satunya publik

(khalayak). S.M. Cultif dan Allen H. Center, dalam bukunya *Effective Public Relations* (dalam Rachmadi, 1992:8) mengatakan,

“The more carefully one define various publics, the more ways of reaching and influencing them one will discover” (semakin teliti orang menentukan khalayak yang dituju, semakin banyak ditemukan cara-cara untuk mendekati dan mempengaruhinya).

Publik, secara sederhana adalah *a large group*. Dalam publik itu mungkin sekali terdapat segolongan orang dan anggota kelompok yang pendapatnya berpengaruh atau “dominan”. Definisi publik menurut Emery Bogardus (dalam Rachmadi, 1992:8) yaitu:

Publik adalah sejumlah orang yang bersatu melalui suatu ikatan, dan mempunyai pendirian yang sama terhadap satu masalah social (public opinion tidak hanya mengenai masalah sosial saja).

Definisi yang lebih menggambarkan Public Relations diutarakan oleh

Scott M. Cutlip, Aleen H. Center dan Glen M. Broom (2002), dalam bukunya *Effective Public Relations* definisi PR (dalam Yulianita, 2007: 25), yakni:

Public Relations is the management function which evaluate public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest, and palns and executes a program of action to earn public understanding an acceptances.

Public Relations adalah fungsi manajemen yang menilai sikap-sikap publik, mengidentifikasi kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur dari individu atau organisasi atas dasar kepentingan publik dan melaksanakan rencana kerja untuk memperoleh pengertian dan pengakuan publik.

Definisi di atas menjelaskan bahwa pada prinsipnya Public Relations menekankan pada “fungsi manajemen”, yang menunjukkan bahwa PR erat kaitannya dengan kegiatan manajemen. Artinya, jika ada suatu sistem

manajemen sudah pasti didalamnya terkandung kegiatan public relations yang memfungsikan manajemen tersebut. Sebagai fungsi manajemen, PR mempunyai kontribusi yang penting dalam kegiatan manajemen khususnya dalam membantu yang berkaitan dengan upaya untuk menilai sikap publik terhadap organisasinya.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa Public Relations adalah Suatu penyelenggara komunikasi yang juga sebagai fungsi manajemen dalam perusahaan atau organisasi yang sangat membantu dalam kegiatan manajemen. Hal yang dilakukan PR diantaranya menyampaikan pesan atau informasi dari manajemen secara lisan, tulisan, atau visual kepada publiknya, sehingga publik memperoleh pengertian yang benar dan tepat mengenai kondisi perusahaan, tujuan dan kegiatan. Dan juga sebaliknya PR juga menyampaikan pesan dan informasi mengenai publiknya ke manajemen. Pesan atau informasi mengenai kondisi perusahaan salah satunya seperti yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu krisis.

2.2.4 Definisi Manajemen Krisis

Manajemen berasal dari kata *manage* (bahasa latinnya: *manus*) yang berarti: memimpin, menangani, mengatur, atau membimbing. George R. Terry (1972), dalam (Ruslan, 2005: 1) mendefinisikan manajemen sebagai,

Sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian pengaktifan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang

telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Apapun pengertian krisis adalah peristiwa besar yang tak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap perusahaan dan publiknya. Peristiwa ini mungkin cukup merusak organisasi atau perusahaan, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan, kondisis keuangan, dan citra serta reputasi perusahaan (Barton, dalam Putra. 1999: 84) dalam (Ardianto, 2011: 304) Namun, ada juga yang melihat bahwa krisis tidak selalu mengantarkan pada kebangkrutan. Krisis adalah suatu titik balik untuk menuju keadaan lebih baik atau lebih buruk. Jadi dari suatu situasi ini, mungkin perusahaan atau organisasi dapat menjadi lebih baik atau lebih buruk (Fink, dalam Putra. 1999: 84-85). Pada umumnya, krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya. Fearn-Banks, (dalam Ardianto, 2011: 305)

Crisis a major occurrence with potentially negative outcome affecting an organization, company or industry, as well as its publics, products, services or good name.

Krisis adalah situasi atau kejadian besar dengan dampak negatif yang secara potensial memengaruhi sebuah organisasi atau industri, termasuk publiknya, produknya, jasanya atau nama baik.

Lalu Holsti, (dalam Ardianto, 2011: 305) menambahkan bahwa selain berdampak negatif bagi perusahaan, terpaan krisis ternyata tidak dapat diketahui kapan terjadinya sehingga dibutuhkan penanganan yang cepat.

Crisis is situations characterized by surprise, high threat to important values and short decision time.

Krisis adalah situasi-situasi yang ditandai dengan keterkejutan dan mengancam nilai-nilai penting, serta membuat keputusan dalam waktu singkat.

Krisis menurut merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industri beserta khalayaknya, produk yang dihasilkannya. Biasanya suatu krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan suatu organisasi. Oleh sebab itu, sebagai suatu ancaman krisis harus ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali.

Apakah suatu krisis akan menjadikan organisasi menjadi lebih baik atau lebih buruk sangat bergantung pada bagaimana pihak manajemen memersepsi dan merespons situasi tersebut atau sangat bergantung pada pandangan, sikap, dan tindakan yang diambil terhadap krisis tersebut (Hardjana, dalam Ardianto, 2011: 305).

Menurut Merriam-Webster (dalam Nova, 2009: 68)

Crisis is a 'turning-point' for better or worse, as a crucial time, or a situation that has reached a critical phase.

Steven Fink dalam *Crisis Management Planning for the Inevitable*

(dalam Nova, 2009:68) mendefinisikan krisis sebagai berikut:

Crisis is an unstable time or state of affair in which a decisive change is impending-either one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome, or one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome. It is usually a 50-50 proposition, but you can improve the odds.

Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan sebuah proses dimana terjadi tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang dilakukan PR untuk mengatasi krisis yang menimpa organisasi atau perusahaan. Manajemen krisis juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang PR yang memimpin, melakukan peranan komunikasi dan mengatur atau mengelola arus informasi untuk menciptakan pemahaman dari permasalahan, mengatasi krisis, kepentingan dan menciptakan citra positif bagi lembaga atau perusahaan yang diwakilinya. (Putra, 2012) dalam (Ruslan, 2008).

(Ruslan, 2008) mendefinisikan manajemen krisis dalam kehumasan sebagai berikut:

Strategi PR dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu peristiwa krisis. Di samping itu membuka saluran informasi atau timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan mengatur dengan tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian pengaktifan dan pengawasan yang dilakukan untuk mengatasi peristiwa besar yang tidak terduga yang akan berdampak buruk bagi perusahaan ataupun organisasi. Namun, dengan penanganan yang tepat oleh PR dapat mengatasi krisis yang menimpa organisasi atau perusahaan.

2.2.5 Proses Manajemen Krisis

2.2.5.1 Krisis

Setiap organisasi atau perusahaan tidak cukup hanya memiliki pengalaman dalam mengelola krisis, tetapi ketika berhadapan dengan krisis, terhadap tujuh tanda-tanda yang akan tampak (Ardianto, 2011):

- (a) *Surprise*. Sewaktu krisis terjadi, biasanya tidak memiliki harapan, apalagi dengan terjadinya bencana alam, seperti *tornado* (angina topan) atau *hurricane* (angina beliung atau angin ribut). Kadang-kadang bencana juga diakibatkan oleh ulah manusia, seperti perampokan, pencurian atau kehilangan besar-besaran tentang sesuatu peristiwa, ketika itu mengundang media dan meminta untuk mengetahui apa tindakan yang segera harus diambil.
- (b) *Insufficient information*. Banyak penyebab bagaimana suatu peristiwa terjadi. *Rumor fly* (tersebarnya rumor, desas-desus, kabar angin atau selentingan), *chat room* (obrolan di ruangan) dapat menjadi suatu kisah kehidupan. *Wire services* (layanan kantor berita tanpa kabel) untuk mengetahui mengapa saham perusahaan nilainya jatuh. Hal ini sulit untuk mendapat pegangan setiap saat sesuatu bakal terjadi.
- (c) *Escalating event*. Meluasnya krisis. *Stock exchange* (pasar bursa atau bursa efek) adalah tempat untuk mengetahui apa yang terjadi dalam perusahaan. Sementara rumor semakin menjadi-jadi, informasi yang sebenarnya sulit untuk diperoleh. Anda ingin merespons dengan cara rapi atau tertib, tetapi berbagai kejadian berlangsung secara cepat.
- (d) *Loss control*. Meningkatnya pertumbuhan *events* (peristiwa-peristiwa) adalah sesuatu yang terjadi secara simultan. Kisah keliru dari *wires*, kemudian menjadi berita di surat kabar dan majalah, dan kemudian disiarkan pula di radio dan televisi. Sebagaimana kasus adanya tikus dalam *the coors*, menimbulkan rumor yang tidak mudah untuk dikendalikan.
- (e) *Increase outside security*. Media, *stockbrokers* (pialang saham), *talk-show host* menjadi konsumsi publik umum sering dikaitkan dengan rumor. Biasanya para politisi dan para pengamat membantu menetralisasi rumor ini dengan membahasapa yang sebenarnya.
- (f) *Siege mentality*. Organisasi atau perusahaan dikelilingi para pengacara atau konsultan. “Sesuatu kita mengatakan akan

mengatasi masalah ini.” Paling mudah sesuatu itu dikerjakan dengan mengatakan tidak ada, tetapi sesuatu itu masih dirasakan.

- (g) *Panic*. Runtuhnya dinding dan bocornya kayu penyumbat, akan menimbulkan rasa panik. Dalam suatu lingkungan, sulit meyakinkan manajemen untuk mengambil tindakan dengan segera dan mengomunikasikan apa yang sebenarnya (Sietel, 2001: 211-212) (dalam Ardianto, 2011).

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa krisis sebagai peristiwa yang tidak terduga sebelumnya oleh perusahaan atau organisasi, yang dapat disebabkan oleh banyak hal baik berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Ketika terjadi krisis, akan muncul berbagai macam opini yang meluas dan tidak terkendali hingga sulit dalam mendapatkan informasi yang sesuai fakta. Maka, saat tidak adanya informasi yang akurat timbul rumor di masyarakat sehingga diperlukan setidaknya seorang Public Relations ataupun konsultan untuk mengendalikan situasi yang memuat panik.

2.2.5.2 Perencanaan Sebuah Krisis

Kunci utama dalam manajemen krisis adalah telah dipersiapkan cara bagaimana menghadapi krisis. Semua ini adalah bentuk kecelakaan atau gangguan yang akan menjadi berita utama yang spektakuler dan liputan sensasional. Para reporter, menulis gerakan untuk membedakan *drummers* (pengguna drum). Mereka mempertimbangkan sendiri “*guardians of the the public trust*” (kehati-hatian kepercayaan publik) dan sampai saat ini, mungkin menjadi cepat untuk poin jari tangan-jari tangan dan berasal dari kesalahan

sebuah krisis. Dengan demikian, harus dipersiapkan dengan matang sekali dalam menghadapi krisis.

Empat perencanaan paling penting dalam sebuah krisis untuk menghadapi media:

- (a) *For each potentially impacted audience, define the risk.* Racun dalam pil, kapsul atau tablet akan membuat anda sakit. Perusahaan atau pabrik tutup, dan akan membuat anda kehilangan pekerjaan. Para pemegang saham menarik kembali sahamnya sebesar 100 juta dolar Amerika Serikat. Semua itu adalah contoh sebuah resiko yang harus dipahami atau direnungkan sebelum membuat kerangka *crisis communications* (komunikasi krisis).
- (b) *For each risk defined describe the action that mitigate the risk.* Kita menarik kembali produk. Kita sedang mempelajari kemungkinan penutupan perusahaan atau pabrik. Jika anda melakukan pekerjaan yang cukup kredibel dalam melihat sebuah resiko, publik harus lebih yakin terhadap solusi yang anda ambil.
- (c) *Identify the cause of the risk.* Jika publik memercayai anda mengetahui apa penyebab kesalahan, mereka sepertinya akan lebih menerima apa yang akan anda lakukan segera untuk memecahkan masalah. Di situlah mengapa orang-orang menggunakan kembali jasa penerbangan setelah perusahaan penerbangan tersebut mengalami kecelakaan. Selain itu, jika organisasi atau perusahaan mendukung untuk mengidentifikasi penyebab masalah, liputan media tentang krisis akan lebih berimbang (*balance*).
- (d) *Demonstrate responsible management action.* Pada dasarnya, fase perencanaan adalah melakukan pengendalian situasi. Tentu saja sebelum terjadinya krisis, mengendalikan sesuatu yang hilang. Sangat baik bagi perusahaan-perusahaan menggunakan garis komando sebelumnya dan sebagai orang yang ahli jangan bersikap diam. Ajaklah orang-orang untuk memahami organisasi atau perusahaan yang memiliki rencana dan implementasi yang meyakinkan mereka bahwa anda sudah bisa mengendalikan masalah itu. Definisi isu adalah memiliki kejelasan secara internal dari apa yang menjadi fokus komunikasi yang dilakukan secara efektif adanya pergerakan fokus masuk ke *market place* (Seitel, 2001: 212) (dalam Ardianto, 2011).

Semboyan yang tepat untuk perencanaan krisis: *be prepared* (persiapan), *be available* (ketersediaan), *be credible* (dipercaya). Perencanaan yang dapat dilakukan yaitu dengan mengambil resiko yang cukup besar lalu dengan meyakinkan publik dengan keputusan yang diambil, namun dari langkah tersebut hal yang harus dilakukan selanjutnya dengan menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki. Agar dapat mengandalikan situasi yang terjadi, diperlukan adanya proses mengidentifikasi masalah dan menghadapi media dengan memberikan informasi yang objektif.

2.2.5.3 Komunikasi Sebuah Krisis

Prinsip utama komunikasi dalam menghadapi krisis adalah tidak diam saja ketika dilanda bencana. Para pengacara selalu memberi nasihat kepada kliennya untuk: (1) mengatakan tidak; (2) mengatakan sesuatu yang sedikit sebagai suatu kemungkinan dan menyampaikan hal sebenarnya sebagai suatu kemungkinan; (3) mengatakan sedikit sebagai suatu yang kemungkinan. Para pengacara menyebutkan sebagai *privacy* (masalah pribadi), kebijakan perusahaan, masalah yang sensitif; (4) menyangkal kesalahan dan atau perbuatan marah-marah yang akan menjadi beban tersendiri dalam mengatasi krisis, atau (5) perubahan atau, jika suatu kebutuhan, saling menyalahkan dengan orang lain (Sietel, 2001: 213) (dalam Ardianto, 2011).

Pendekatan yang cepat untuk berkomunikasi dalam krisis, meliputi 10 prinsip berikut ini:

1. *Speak first and often* (bicara lebih dulu dan sering).
2. *Don't speculate* (jangan berspekulasi)
3. *Go off record at your peril* (gunakan *off the record*: hanya untuk diketahui pers, tapi tidak untuk dimuat bila beresiko)
4. *Stay with the facts* (siap dengan fakta-fakta)
5. *Be open, concerned, not defensive* (terbuka, fokus dan tidak defensif)
6. *Make you point and repeat* (buat pokok bahasan dan ulangi)
7. *Don't war with media* (jangan berperang dengan media)
8. *Establish yourself as the most authoritative source* (menetapkan diri anda sebagai narasumber yang sangat memiliki otoritas)
9. *Stay calm, be truthful and cooperative* (tetap tenang, jujur, kooperatif)
10. *Never lie* (jangan pernah berbohong) (Sietel, 2001: 214) (dalam Ardianto, 2011)

Dalam analisis terakhir, komunikasi pada saat krisis bergantung kepada ketelitian analisis resiko terhadap manfaat-manfaat bagi publik terkait. Komunikasi secara efektif juga bergantung kepada penilaian dan pengalaman para profesional PR. Setiap dipanggil katakan yang sebenarnya. Dengan mengatakan yang sebenarnya, tidak ada persoalan bagian mana yang dipilih, tidak ada jaminan bahwa organisasi akan memperoleh manfaat. Lebih jelasnya: mendukung jalannya roda organisasi melalui serentetan krisis yang menjadi ujian paling akhir bagi para profesional PR. (Sietel, 2001; 214) (dalam Ardianto, 2011)

PR merupakan fungsi manajemen proaktif yang melakukan upaya memantau kecenderungan, kegiatan, isu yang dapat timbul dan mengganggu hubungan-hubungan penting di perusahaan. Upaya pemantauan secara kontinu yang dilakukan oleh seorang PR melalui hubungan informal, dan lain-lain memberikan manfaat yang besar

dalam merencanakan program persiapan krisis di perusahaan (Amaborseya, 1998: 9-10) (dalam Ardianto, 2011).

Peran PR dalam menanggulangi krisis manajemen sangatlah penting.

PR merupakan jawaban untuk pemecahan masalah yang berhubungan dengan krisis, antara lain: (1) PR menerapkan praktik proaktif dan dapat membantu perencanaan penanggulangan krisis yang dilakukan perusahaan dalam mengantisipasi krisis; (2) PR memainkan peran yang penting dalam sistem penanggulangan krisis secara menyeluruh; (3) PR akan memberikan masukan tentang evaluasi penanggulangan krisis dan setelah krisis berakhir.

(Ardianto, 2011) Pada saat situasi krisis berlangsung, seorang PR perusahaan harus dapat melakukan hal-hal berikut ini:

1. Memperkecil stress yang dialami oleh senior managemet dalam mengambil keputusan cara menanggulangi krisis. PR dapat menyediakan laporan singkat tapi akurat mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan kelompok-kelompok masyarakat yang penting seperti media massa, para buruh dan keluarga mereka.
2. Mengatur didirikannya *emergency center* di mana anggota staf PR yang terlatih dapat memberikan masukan dan tanggapan terhadap permintaan akan informasi faktual dan hubungan dengan media massa.
3. Mulai mengumpulkan latar belakang informasi mengenai perusahaan untuk didistribusikan ke media massa dan kelompok kepentingan masyarakat lainnya. Tindakan ini sangat penting untuk menunjukkan keinginan berkomunikasi secara terbuka dan jujur.
4. Menjamin dan memperlihatkan bahwa perusahaan sangat prihatin terhadap krisis yang terjadi.

Saat perusahaan dihampiri ancaman ataupun mengalami krisis, penangan awal yang biasa dilakukan yaitu peran PR sebagai sisi depan perusahaan yang akan menjelaskan informasi yang sebenarnya kepada pihak

eksternal agar tidak terjadi kesimpangsiuran dan pelebaran masalah. Peran PR dalam menanggulangi krisis manajemen sangatlah penting. PR harus mampu pemecahan masalah yang berhubungan dengan krisis, dengan membantu perencanaan penanggulangan krisis yang dilakukan perusahaan dalam mengantisipasi krisis dan memberikan masukan tentang evaluasi penanggulangan krisis dan setelah krisis berakhir.

