

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Review Hasil Penelitian Sejenis

Sebelum melakukan penelitian mengenai tindakan korektif Bandung Timur Plaza dalam manajemen 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:

**Tabel 1**  
**Perbandingan Skripsi Sejenis**

Perbedaan	<b>Skripsi 1</b> <b>Nur Alinie</b> <b>Wisudani</b> <b>Universitas</b> <b>Airlangga</b> <b>2009</b>	<b>Skripsi 2 Fika</b> <b>Suci Windriati</b> <b>Universitas</b> <b>Pembangunanan</b> <b>Nasional</b> <b>“Veteran”</b> <b>Yogyakarta 2011</b>	<b>Skripsi 3</b> <b>Farhan</b> <b>Handian</b> <b>Yusmara</b> <b>Universitas</b> <b>Islam Bandung</b> <b>2014</b>	<b>Skripsi 4</b> <b>Dona</b> <b>Helisantika</b> <b>Universitas</b> <b>Islam</b> <b>Bandung</b> <b>2015</b>
<b>Judul</b>	Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT.Pertamina (PERSERO) Unit Pengolahan IV Cilacap	Analisa Manajemen Krisis PT.Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Pontianak Dalam Peristiwa Tenggelamnya Kapal di Alur Pelayaran Pelabuhan	Strategi Manajemen Krisis MQTV di tahap krisis resolusi	Manajemen Krisis Bandung Timur Plaza (BTP)
<b>Tujuan</b>	Mendeskripsikan Manajemen Krisis yang dilakukan PR PT.Pertamina (Persero) Unit Pengolahan IV Cilacap Pasca	Mengetahui strategi manajemen krisis serta peran <i>Public Relations</i> oleh PT.Pelindo II Pontianak dalam	Mengetahui strategi manajemen krisis MQTV di tahap krisis resolusi	Mendeskripsikan tindakan korektif Bandung Timur Plaza (BTP) dalam manajemen

Perbedaan	<b>Skripsi 1 Nur Alinie Wisudani Universitas Airlangga 2009</b>	<b>Skripsi 2 Fika Suci Windriati Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta 2011</b>	<b>Skripsi 3 Farhan Handian Yusmara Universitas Islam Bandung 2014</b>	<b>Skripsi 4 Dona Helisantika Universitas Islam Bandung 2015</b>
	peroleh predikat hitam dalam PROPER periode 2002-2003	krisis tenggelamnya kapal di alur pelayaran pelabuhan		krisis
<b>Teori</b>	Manajemen Krisis	<i>Public Relations</i> , krisis, dan manajemen krisis.	Manajemen Krisis di tahap krisis resolusi	Manajemen Krisis, Tindakan korektif, <i>Public Relations</i>
<b>Metodelogi</b>	Kualitatif, Studi Kasus	Kualitatif, Deskriptif	Deskriptif, Wawancara.	Kualitatif, Studi Kasus
<b>Hasil</b>	PR PT.Pertamina Persero) Unit Pengolahan IV Cilacap bertujuan untuk memberhentikan predikat hitam dan telah mencoba mengembalikan citranya kembali	Peran <i>Public Relations</i> pada masa krisis Pelindo lebih banyak dilakukan oleh General Manager karena keberadaan humas pada manajemen Pelindo kurang berperan penting mengingat Pelindo berorientasi pada bisnis	PR MQTV melakukan tindakan pencegahan, tindakan penanggulangan dan evaluasi di tahap krisis resolusi	

## 2.2 Tinjauan *Public Relations*

### 2.2.1 Pengertian *Public Relations*

Istilah *Public Relations*, tidak selalu di definisikan secara tepat, bahkan telah terjadi perdebatan para ahli dan tokoh *public relations*, walaupun dimensi tentang kemantapan konsep tersebut sudah jelas, dalam arti *public relations* sudah punya batasannya tersendiri. *Public relations* mempunyai fungsi yang beraneka

macam dari organisasi ke organisasi, variasi yang bermacam-macam dari sederetan kegiatan, dimana masih pula banyak perbedaan antara fungsi sebagai definisi yang terdapat dalam teori dan fungsi secara praktisnya. Dengan demikian secara umum masih terlihat banyak kekurangan, hal tersebut dikarenakan terlalu luasnya teori, walaupun sebenarnya sudah banyak definisi *public relations* yang seharusnya sudah mencukupi dan pada dasarnya sudah jelas mantap/matang. Oleh karena itu konsep dasarnya sudah dapat diterima. (Yulianita, 2007:24).

Untuk mengkaji definisi *public relations*, dalam hal ini hanya akan diambil beberapa definisi yang sering dikutip para ahli komunikasi dan pada prinsipnya sering digunakan dalam aplikasi *public relations* dalam kehidupan organisasi sehari-hari. (Yulianita,2007:24). Menurut *The British Institute of Public Relations* (IPR) mendefinisikan *Public Relations*:

*“Public relations practice is the deliberate, planned and sustained effort to establish and maintain mutual understanding between an organization.”*

Dengan demikian demikian didefinisikan bahwa praktek *public relations* adalah keseluruhan upaya yang terencana dan berkesinambungan untuk menciptakan dan memelihara saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya.(Yulianita, Neni. 2007:31).

Dari definisi diatas pada prinsipnya *public relations* menekankan pada suatu upaya yang terencana dan berkesinambungan. Ini memberikan pemahaman bahwa kegiatan *public relations* adalah sesuatu yang terorganisasi dalam suatu program yang terpadu, dimana semua itu harus berlangsung dengan cara direncanakan terlebih dahulu. Selain itu juga pelaksanaan program diupayakan untuk dapat berlangsung berkesinambungan di antara satu program dengan

program lainnya secara teratur dalam suatu manajemen tertentu. Jadi, *public relations* benar-benar merupakan kegiatan yang dilakukan dengan memberikan konsekuensi bagi suksesnya organisasi melalui program-program yang direncanakan terlebih dahulu. (Yulianita, 2007:31).

PR adalah sebuah ilmu dalam rumpun ilmu sosial, dan menjadi bagian ilmu dari induknya ilmu komunikasi. Selain ilmu, PR pun menjadi sebuah profesi di bidang komunikasi, yakni profesi sebagai *public relations officer* (PRO/pejabat humas) di lembaga atau perusahaan; sebagai konsultan PR, yakni *event organizer* (penyelenggara berbagai event dari lembaga atau perusahaan yang menjadi kliennya); *researcher for public relations* (konsultan di bidang penelitian PR); *crisis PR, crisis communications, crisis management* (konsultan untuk menangani krisis PR, krisis komunikasi dan krisis manajemen) dan sebagainya. (Ardianto dalam Yusmara, 2014:4).

Melalui pengertian inilah kemudian seorang PR harus dapat memberikan masukan kepada lembaga serta memberikan tindakan lanjutan jika terjadi krisis pada sebuah perusahaan terutama berkaitan kepada citra dan reputasi perusahaan. Hal inipun sesuai dengan tujuan daripada PR yaitu memberikan citra dan reputasi baik perusahaan dan mempertahankannya.

Selain itu hal serupa juga dikemukakan oleh W. Emerson Reck, *Public Relations Director*, Colgate University bahwa *public relations* adalah kelanjutan dari proses penetapan kebijaksanaan, penentuan pelayanan-pelayanan dan sikap yang disesuaikan dengan kepentingan orang-orang atau golongan agar orang atau lembaga itu memperoleh kepercayaan dan goodwill dari mereka. Kedua,

pelaksanaan kebijaksanaan, pelayanan dan sikap adalah untuk menjamin adanya pengertian dan penghargaan yang sebaik-baiknya (Oemi, 2001: 25).

Proses penetapan kebijaksanaan penentuan pelayanan dan sikap ini lah yang merupakan tugas dari seorang praktisi PR dalam menjalankan tugasnya. Di dalam manajemen, praktisi PR harus dapat bisa menselaraskan pemikiran dengan pimpinan agar segala keputusan dan pelaksanaan kebijaksanaan, pelayanan dan sikap sesuai yang diharapkan perusahaan dalam membangun citra dan reputasi perusahaan.

Kegiatan *public relations* merupakan kegiatan yang mempunyai prinsip-prinsip yang berkaitan dengan “etika, kejujuran/kebenaran, dan kepercayaan”. Ketiga hal tersebut harus lah dipegang teguh oleh praktisi *public relations* dalam melakukan segala program kegiatannya. Untuk itu, jika seorang praktisi *public relations* akan melangkah pada tahap pengelolaan program kegiatannya, maka ketiga nilai diatas merupakan hal yang harus diperhatikan guna tercapai penciptaan *goodwill* sesuai dengan harapan yang dikehendaki. (Yulianita, 2007:35).

### **2.2.2 Fungsi Public Relations**

Fungsi *public relations* adalah membantu organisasi dan publiknya saling menyesuaikan diri (Nova, 2011: 42). Melihat dari fungsi ini dapat dijelaskan sebagai salah satu bentuk aktivitas dalam menyesuaikan diri dengan publik agar tidak adanya terjadi miss dalam bentuk apapun yang mengakibatkan organisasi gagal dalam penyesuaiannya.

Fungsi utama PR adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antar lembaga (organisasi) dengan publiknya, internal maupun eksternal dalam rangka menanamkan pengertian menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini publik) yang menguntungkan lembaga organisasi (Nova, 2011:49). Hubungan baik yang dimunculkan oleh praktisi PR tentu tidaklah mudah maka dari itu, praktisi PR juga harus dapat mempertahankan hal tersebut.

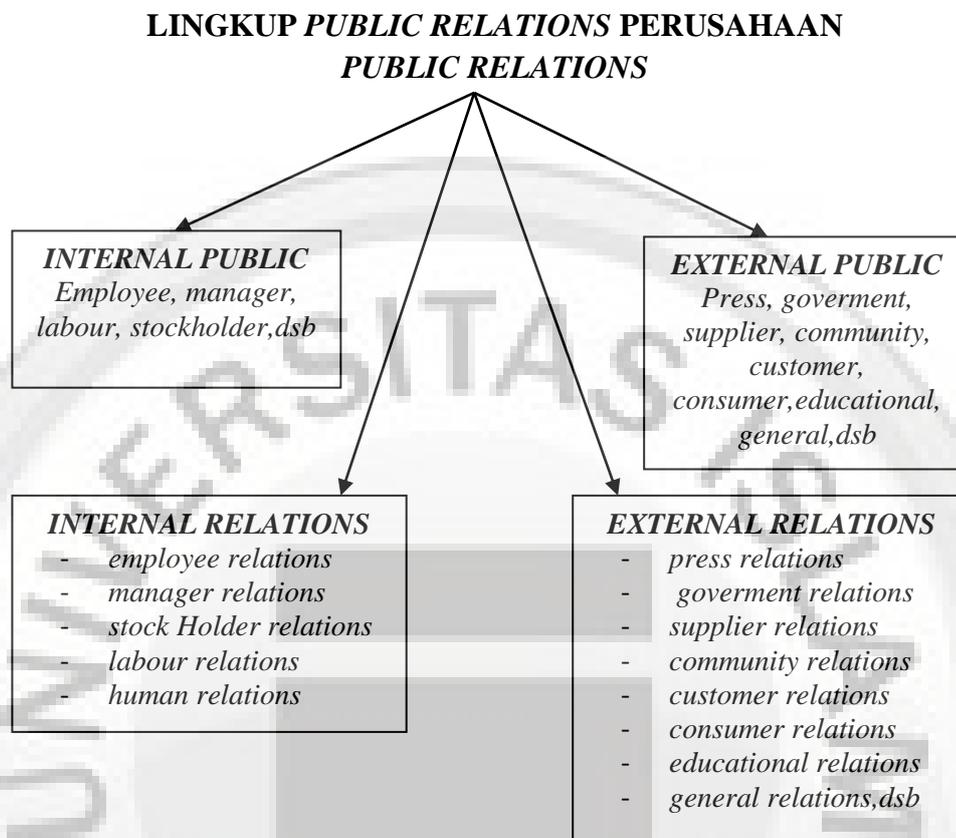
Fungsi *Public Relations Officer* (PRO) secara universal menurut Yulianita, yaitu hanya menyangkut 2 fungsi *public relations* yang prinsipnya adalah :

1. Menyampaikan kebijaksanaan manajemen kepada publik.
2. Menyampaikan opini publik kepada manajemen.

Dalam melaksanakan fungsi universal yang kedua ini seorang *Public Relations Officer* (PRO) harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. *Public Relations Officer* (PRO) harus cepat tanggap terhadap permasalahan-permasalahan yang timbul dalam organisasi.
- b. *Public Relations Officer* (PRO) harus dapat mengevaluasi opini yang diterima dari publiknya.
- c. *Public Relations Officer* (PRO) harus mengetahui opini mana yang didasarkan fakta dan mana yang bukan fakta. (Harus dapat membedakan antara opini dan fakta).
- d. *Public Relations Officer* (PRO) harus mampu menyampaikan opini publik pada manajemen dengan tanpa mengurangi dan menambah hal-hal yang prinsip dari opini. (Yulianita, 2007: 51-56).

### 2.2.3 Lingkup *Public Relations*



**Bagan 2**  
**Lingkup *Public Relations* Perusahaan**  
(Yulianita, 2007: 81)

Pada umumnya kegiatan *Public Relations* ditunjukkan kepada dua jenis sasaran/publik yaitu *Public Internal* dan *Public External*. Kedua macam publik ini dapat pula dikenal dengan istilah *stakeholder*. Atas dasar kedua jenis sasaran/publik tersebut, maka sifat hubungannya pun dapat dibagi ke dalam dua jenis hubungan yaitu yang disebut dengan *Internal Relations* dan *External Relations*. Publik internal adalah publik yang berada di dalam organisasi dan yang dimaksud dengan publik eksternal yaitu publik yang berada diluar organisasi. (Yulianita, 2007:57).

#### 2.2.4 Peran Public Relations

Salah satu peran yang perlu dilakukan seorang PR adalah tidak boleh atau tidak dibenarkan dengan sengaja menutupi masalah atau krisis yang sedang terjadi di lembaga yang bersangkutan dengan cara mengelabui publik. Aktivitas PR adalah menyelenggarakan komunikasi timbal balik antara lembaga dengan publik yang bertujuan untuk menciptakan saling pengertian dan dukungan bagi tercapainya tujuan tertentu, kebijakan, kegiatan produksi, demi kemajuan lembaga atau citra positif lembaga yang bersangkutan (Nova, 2011 : 49).

Ada 4 peranan *public relations* yaitu:

1. Penasihat ahli, yaitu membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.
2. Fasilitator komunikasi, sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya.
3. Fasilitator proses pemecahan masalah, untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat hingga mengambil keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan professional.
4. Teknisi komunikasi, menjadikan praktisi PR sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau dikenal dengan *method of communication* (Nova, 2011: 58-59).

Pada penelitian ini, peneliti mengkaji peranan PR sebagai fasilitator proses pemecahan masalah dimana PR membantu pimpinan organisasi baik sebagai

penasihat (*adviser*) hingga mengambil tindakan eksekusi (keputusan) dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi.

## 2.3 Tinjauan Krisis

### 2.3.1 Pengertian Krisis

Dari beberapa literatur, krisis diartikan dalam beberapa pengertian yaitu : “bencana, kesengasaraan atau marabahaya yang datang mendadak”;; “bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan memadai” dan “ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang terabaikan sehingga akhirnya sistem menjadi tidak berdaya lagi”. (Satlita, Lena, dalam artikel “Strategi Komunikasi dalam Menghadapi Krisis”, Yogyakarta : UGM. (diunggah pada tanggal 24 april 2015). Krisis menurut Barton (Ngurah Putra, 1999:84) adalah peristiwa besar yang tak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap perusahaan maupun publik. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti merusak organisasi, karyawan, produk, jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan.

Caroline Sapriel yang dikutip Machfud (1998) mengatakan pada dasarnya krisis adalah suatu kejadian, dugaan atau keadaan yang mengancam keutuhan, reputasi, atau keberlangsungan individu atau organisasi. Hal tersebut mengancam rasa aman, kelayakan dan nilai-nilai sosial publik, bersifat merusak baik secara aktual maupun potensial pada organisasi, dimana organisasi itu sendiri tidak dapat segera menyelesaikannya (Dindin M. Machfudz, 1998. ”Ketika Perusahaan Menghadapi Krisis”. Artikel pada Jurnal ISKI Manajemen Krisis, No.2/Oktober 1998).

### 2.3.2 Sebab Krisis

Mengenai penyebab timbulnya krisis, Shirivasta dan Mitroff (Ngurah Putra, 1999:90) membagi krisis kedalam empat kategori berdasarkan penyebab krisis yang dikaitkan dengan tempat krisis. Pertama, yang terkategori dalam penyebab teknis dan ekonomis. Kedua, yang terkategori sebagai penyebab manusiawi, organisatoris dan sosial. Mereka juga mengkategorikan penyebab krisis dilihat dari sudut tempat asal atau kejadian di dalam atau di luar organisasi. Berdasarkan kategori ini mereka membuat empat sel untuk melihat tipologi krisis, seperti tergambar pada bagan berikut ini :

<b>Tipologi Krisis</b> <b>Teknis/Ekonomis</b>	
Sel 1	Sel 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecelakaan kerja</li> <li>• Kerusakan produk</li> <li>• Kemacetan komputer</li> <li>• Informasi yang rusak/hilang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusakan lingkungan yang meluas</li> <li>• Bencana alam</li> <li>• <i>Hostile takeover</i></li> <li>• Krisis sosial</li> <li>• Kerusakan sistem berkala luas</li> </ul>
<b>Internal</b>	<b>Eksternal</b>
Sel 3	Sel 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegagalan beradaptasi/melakukan perubahan</li> <li>• Sabotase oleh orang dalam</li> <li>• Kemacetan organisasional</li> <li>• <i>On-site product tampering</i></li> <li>• Aktivitas ilegal</li> <li>• Penyakit karena pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Symbolic projection</i></li> <li>• Sabotase orang luar</li> <li>• Teroris, penculikan eksekutif</li> <li>• <i>Off site product tampering</i></li> <li>• <i>Counterfeiting</i> (pemalsuan)</li> </ul>

**Tabel 2**  
**Manusia/organisasional/Sosial**  
**(Ngurah Putra, 1999:90)**

### 2.3.3 Jenis – Jenis Krisis

Menurut Firsan Nova terdapat 3 jenis krisis dalam bisnis yaitu:

1. Krisis keuangan adalah krisis yang terjadi karena perusahaan mempunyai masalah likuiditas jangka pendek yang kemungkinan pailit di masa datang. Contohnya pada krisis keuangan di Amerika Serikat yang membuat banyak perusahaan bangkrut.
2. Krisis *Public Relations* sering disebut sebagai krisis komunikasi, hal ini terjadi karena pemberitaan negatif yang kemudian berimbas buruk pada bisnis perusahaan. Pemberitaan di media atau isu yang beredar bisa saja benar atau mungkin saja tidak, tetapi berpotensi memengaruhi citra seseorang atau perusahaan
3. Krisis strategi adalah krisis yang terjadi pada perusahaan dalam lingkungan bisnis yang mengakibatkan kelangsungan hidup perusahaan menjadi terganggu. Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis.

Berdasarkan ketiga jenis krisis yang dikemukakan, peneliti mengkaji secara lebih mendalam mengenai krisis strategi. Krisis strategi menjadi titik berat dalam penelitian ini, yaitu kesalahan pengambilan strategi sejak awal didirikannya Bandung Timur Plaza (BTP) sehingga mengakibatkan perusahaan mengalami krisis. Dimana krisis tersebut membuat keadaan perusahaan semakin merugi dan terperosok lebih dalam lagi.

### 2.3.4 Anatomi Krisis

Ada tiga tipe krisis dikemukakan Claudia Reinhardt. (Morissan. 2006:154), berdasarkan kategori waktu, yaitu : (1) krisis bersifat segera (*immediate crises*), (2) krisis baru muncul (*emerging crises*), (3) krisis bertahan (*sustained crises*).

#### 1. Krisis bersifat segera (*immediate crises*)

Tipe krisis yang paling ditakuti karena terjadi begitu tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan. Tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan. Contoh : pesawat jatuh, eksekutif penting meninggal, kebakaran, gempa bumi, serangan bom, produk yang tercemar, penembakan di tempat kerja oleh karyawan yang baru di phk dan sebagainya. Krisis jenis ini membutuhkan consensus terlebih dahulu pada level manajemen puncak untuk mempersiapkan rencana umum (*general plan*) mengenai bagaimana bereaksi jika terjadi krisis yang bersifat segera agar tidak menimbulkan kebingungan, konflik dan penundaan dalam menangani krisis yang muncul.

#### 2. Krisis baru muncul (*emerging crises*)

Tipe krisis ini masih memungkinkan praktisi humas untuk melakukan penelitian dan perencanaan terlebih dahulu, namun krisis dapat meledak jika terlalu lama ditangani. Contoh : munculnya ketidakpuasan di kalangan karyawan, semangat karyawan yang rendah, pelecehan seksual di tempat kerja, penyalahgunaan jabatan dan sebagainya Tantangan bagi praktisi humas jika terjadi krisis jenis ini adalah meyakinkan manajemen puncak untuk mengambil tindakan perbaikan sebelum krisis mencapai tahapan kritis.

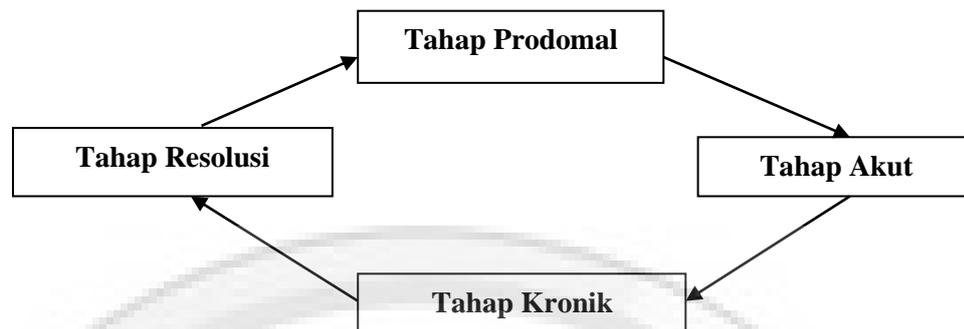
### 3. Krisis bertahan (*sustained crises*)

Krisis bertahan adalah krisis yang tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi untuk mengatasinya. Contoh : rumor atau spekulasi mengenai perusahaan yang menyebar dari mulut ke mulut dan disebarluaskan oleh media massa yang kesemuanya di luar kontrol praktisi humas.

Dari penjelasan tipe krisis diatas, berikut penulis paparkan anatomi krisis berdasarkan tingkat tahapannya. Steven Fink, konsultan krisis terkemuka dari Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mengidentikkan krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Oleh karenanya Fink membagi tahapan yang dilalui suatu krisis dengan menggunakan terminologi kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Tahap-tahap itu menurut Fink adalah sebagai berikut:

- a. Tahap Prodromal
- b. Tahap akut
- c. Tahap Kronik
- d. Tahap Resolusi (penyembuhan)

Masing-masing tahap itu saling berhubungan dan membentuk siklus. Lamanya masing-masing tahap itu sangat tergantung pada sejumlah variable, seperti bahaya, usia perusahaan, kondisi perusahaan, ketrampilan para manajer, dan komunikasi di dalam perusahaan itu sendiri. Siklus krisis berpola dapat dilihat pada bagan berikut ini:



### Bagan 3

(Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: America 1986 dalam (Kasali 2003: 225))

#### a. Tahap Krisis Prodromal

Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Padahal pada tahap ini, bukan pada tahap krisis sudah kronis (meledak), krisis sudah mulai muncul. Tahap prodromal sering disebut pula *warning stage* karena ia memberi sirene tanda bahaya mengenai masalah-masalah yang harus segera di atasi. Suatu krisis besar biasanya bermula dari krisis yang kecil-kecil sebagai pertanda atau gejala awal (*sign of crisis*) yang akan menjadi suatu krisis sebenarnya yang bakal muncul dimasa yang akan datang. Ini disebut prakrisis (*predromal crisis*). Banyak terjadi, suatu malapetaka atau krisis besar dimulai dari hal-hal yang sepele dan sebetulnya sudah diketahui gejala-gejalanya oleh yang berwenang, tetapi tidak ditanggapi dengan serius atau tidak diambil tindakan pengamanan tertentu. (Ruslan,1999:73).

Tahap prodromal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini:

1. Jelas sekali. Gejala-gejala awal kelihatan jelas sekali. Misalnya muncul selebaran gelap di masyarakat, ketika karyawan datang pada manajemen

meminta kenaikan upah, atau ketika pihak manajemen berbeda pendapat secara tegas.

2. Samar-samar. Gejala yang muncul tampak samar-samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian. Misalnya, peraturan pemerintah (deregulasi), munculnya pesaing baru atau tindakan (ucapan) pemimpin opini. Semuanya terjadi secara samar-samar, ini artinya perusahaan atau organisasi memerlukan bantuan para analisis untuk menganalisis hal-hal yang samar-samar itu sebelum tergulung oleh ombak krisis.

3. Sama sekali tidak kelihatan. Gejala-gejala krisis bisa tidak terlihat sama sekali. Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya segalanya tampak baik-baik saja. Untuk itu perusahaan perlu melakukan *general check-up* secara rutin, misalnya 3 atau 6 bulan sekali, dengan memanggil konsultan. Metode yang biasanya dipakai adalah manajemen audit yang menyangkut segala aspek di dalam perusahaan.

Para ahli krisis umumnya sependapat bahwa sekalipun krisis pada tahap ini sangat ringan, pemecahan dini secara tuntas sangat penting. Alasannya adalah karena masih mudah untuk ditangani sebelumnya ia memasuki tahap akut, sebelum meledak, dan sebelum menimbulkan komplikasi.

#### b. Tahap Krisis Akut

Meski bukan di sini awal mulanya krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar atau sama sekali tidak jelas itu

mulai kelihatan jelas. Bila prakrisis (*predromal crisis stage*) tidak terdeteksi dan tidak segera diambil tindakan yang tepat, maka akan timbul masalah yang lebih fatal. (Ruslan,1999:74). Pada masa akut ini, tindakan utama pihak perusahaan adalah menarik segera produk (*product recall*) yang tercemar tersebut dari pasaran agar tidak berjatuh korban baru pada pihak konsumen. Tindakan ini dimaksudkan agar lebih memprioritaskan pencegahan (*preventive*). Pada saat terjadi krisis tersebut, tugas perusahaan bukanlah mencari “penyebab” (*why*), tetapi adalah menghindarkan (*how to avoid*) jatuhnya korban yang baru. (Ruslan,1999:75)

#### c. Tahap Krisis Kronis

Tahap ini disebut sebagai tahap *recovery* atau *self analysis*. Di dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. Berakhirnya tahap akut dinyatakan dengan langkah-langkah pembersihan. Masa krisis ini adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali dari masyarakat, disamping juga merupakan masa untuk mengadakan “intropeksi” ke dalam dan keluar mengapa peristiwa tersebut bisa terjadi. Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis, bisa terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusahaan, atau perusahaan dan manajemen akan pulih kembali seperti sediakala. (Ruslan,1999:75).

#### d. Tahap Krisis Resolusi

Masa ini adalah masa dimana perusahaan yang bersangkutan akan bangkit kembali seperti sediakala, setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan sistem produksi, pelayanan jasa, strukturalisasi manajemen, rekapitalisasi dan

operasinya. Setelah itu baru memikirkan pemulihan citra (*recovery image*) tahap berikutnya untuk mengangkat nama perusahaan dimata khalayaknya dan masyarakat luas lainnya. (Ruslan 1999:75).

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, tetap perlu berhati-hati, karena riset dalam kasus-kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini. Krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali keadaan semula di tahap prodromal.

Pada fase ini secara operasional, personel dan manajemen perusahaan menjadi lebih matang dan mantap karena sudah melalui proses perbaikan, restrukturisasi dan sebagainya. *Public relations* khususnya akan lebih siap dengan “kiat dan strategi manajemen krisis” untuk mengatasi hal yang serupa dikemudian hari. Ia tidak hanya mampu ketika perusahaan dalam keadaan normal, tetapi juga siap berhadapan dengan situasi *crucial point* sekalipun, baik datangnya dapat diduga sebelumnya maupun tidak terduga sama sekali, dengan strategi dan teknik *public relations* melalui tindakan pencegahan (*preventive*), antisipasi, pemulihan keadaan (*situation recovery*) hingga mempertahankan image dan lain-lain. Secara sistematis, antisipatif, efektif, efisien, solutif, dan objektif, serta tidak terbawa emosi maupun kepanikan (Ruslan,1999:76).

## **2.4 Tinjauan Manajemen Krisis**

### **2.4.1 Pengertian Manajemen Krisis**

Manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan

ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya. Manajemen krisis yang efektif tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis tapi juga ada kalanya dapat memberikan organisasi citra yang lebih positif dari sebelum terjadi krisis.

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan disaat krisis (*crisis decision making*) dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*). Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecah masalah dari krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang mungkin dilakukan. Strategi penerapan manajemen krisis dengan menerapkan skala prioritas pada sebuah isu dan sebaiknya penerapan tersebut dilakukan pada saat dimana isu yang ada sudah sangat berpotensi menjadi krisis sehingga pengelolaan strategi tidak memerlukan pengeluaran yang lebih besar jika kasus tersebut berdampak lebih luas lagi. Sebelum terjadiya krisis dan berupaya menangani krisis, maka praktisi *public relations* harus mengetahui terlebih dahulu tipe atau jenis krisis yang mungkin akan muncul. Dengan demikian, sebelum melakukan tindakan atau respons terhadap krisis, praktisi *public relations* harus menentukan tipe krisis yang muncul. Hal ini diperlukan karena respons atau krisis sedikit banyak akan bergantung pada tipe krisis bersangkutan.

#### **2.4.2 Mengelola Krisis**

Mengingat dampak negatif dan kerugian yang sedemikian besar, maka krisis tidak dapat dibiarkan saja tetapi perlu dikelola dengan baik. Langkah-langkah yang perlu dilakukan menurut Kasali (1999:231-232) :

1. Identifikasi Krisis. Langkah ini dilakukan dengan melakukan penelitian secara kilat dan informal. Hari itu tim diterjunkan dan mengumpulkan data, hari itu juga kesimpulan harus ditarik.
2. Analisis Krisis. Semua masukan yang diperoleh, harus dilakukan analisis dengan cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengkait.
3. Isolasi Krisis. Krisis ibarat sebuah penyakit menular. Sebelum menyebar luas, krisis harus dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.
4. Pilihan Strategi. Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, sebuah organisasi perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis yaitu : (1) Strategi defensif, dengan langkah- langkah mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membentengi diri dengan kuat; (2) Strategi Adaptif, dengan langkah-langkah mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra; dan (3) Strategi Dinamis, dengan melakukan langkah-langkah merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.
5. Program Pengendalian. Program ini adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan. Umumnya strategi generik dapat dirumuskan sebelum krisis timbul dan dapat menjadi pedoman untuk mengambil langkah yang pasti, sedangkan program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul.

Rosady Ruslan (1999:83) mengacu apa yang telah dilakukan Ivy Lee, pakar *public relations* dalam menangani berbagai krisis di Amerika, mengatakan bahwa untuk menanggulangi krisis yang tengah berlangsung, perlu membentuk suatu program khusus yakni:

1. Menghadapi krisis dengan sistem *case by case*.
2. Menunjuk salah seorang sebagai juru bicara bagi pihak ketiga.
3. Memberikan pelatihan dan pengarahan bagi karyawan, apa yang dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.
4. Tidak berspekulasi terhadap suatu peristiwa, baik mengenai jumlah kerugian yang diderita akibat krisis itu terjadi maupun nilai uang dan materi lainnya sebelum ada angka yang pasti.
5. Membuka semua saluran informasi, tetapi harus dikoordinasikan lewat juru bicara yang telah ditunjuk, agar tercipta satu sumber informasi yang terkendali mengenai tahapan krisis hingga penyelesaiannya.
6. Tindakan terakhir adalah mengawasi dan mengevaluasi masalah yang telah dicapai atau yang belum diselesaikan dalam upaya mengurangi dampak dan efek krisis. Sejauh mana kerugian yang diderita, baik perusahaan maupun masyarakat lainnya, yang terseret menjadi korban dari krisis secara langsung dan tidak langsung.

#### **2.4.3 Strategi Manajemen Krisis**

Gonzales-Herrero dan Pratt memperkenalkan konsep strategi manajemen yang cukup lengkap dengan tetap mengacu pada tahapan krisis yang sudah ada (dalam Prayudi, 1998: 37) langkah-langkah tersebut meliputi:

## 1. Manajemen Isu

Pada tahapan ini organisasi mengambil langkah-langkah agar bisa mengadakan rencana pencegahan agar isu-isu tidak menjadi krisis yang real.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a. Memonitor lingkungan, mencermati trend/isu baru di masyarakat yang mungkin mempengaruhi organisasi di masa datang.
- b. Mengumpulkan data atas isu-isu yang berpotensi menjadi krisis dan mengevaluasinya.
- c. Mengembangkan strategi komunikasi dan berkonsentrasi pada usaha mencegah terjadinya krisis.

Satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan belajar dari krisis yang dihadapi oleh organisasi lain yang sama dengan aktivitas organisasi kita.

## 2. Perencanaan pencegahan

Perencanaan merupakan landasan dari manajemen krisis. Ketika isu dipandang telah melewati batas-batas manajemen isu, ketika krisis dianggap mengancam atau ketika isu berubah dengan cepat, organisasi harus menggunakan kumpulan informasi dan system peringatannya untuk memonitor krisis dengan hati-hati. Ada beberapa langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam tahap ini antara lain:

- a. Menyusun kebijakan proaktif mengenai isu tersebut.
- b. Menganalisa hubungan organisasi dengan stakeholders.
- c. Mempersiapkan rencana kontingensi.
- d. Merancang anggota tim manajemen krisis yang potensial.

- e. Menunjuk dan melatih wakil organisasi (juru bicara).
- f. Menentukan pesan, sasaran dan media yang akan digunakan dalam menerapkan rencana komunikasi krisis.

### 3. Krisis Terjadi

Bila saja rencana pencegahan yang disusun tidak berhasil sesuai dengan yang diharapkan, sehingga krisis pun terjadi. Langkah-langkah yang diambil adalah:

- a. Memperbaiki atau mengimplementasikan rencana krisis.
- b. Mengkomunikasikan tindakan yang diambil untuk mengatasi krisis pada publik organisasi.
- c. Menangani publik yang kena dampak.
- d. Mencari dukungan pihak ketiga dari para ahli.
- e. Menerapkan program komunikasi internal dan menjalankan program sehari-hari dengan normal.

### 4. Pasca Krisis

Organisasi biasanya mengambil langkah-langkah demi perbaikan dalam menghadapi krisis di masa datang, seperti :

- a. Tetap menjalin hubungan dengan publik organisasi.
- b. Memantau isu atau krisis yang mengancam
- c. Menginformasikan melalui media atau tindakan yang diambil, jika dianggap perlu.
- d. Evaluasi atau rencana krisis yang ada dan kemudian menyertakan
- e. *Feedback* atas rencana krisis yang ada.

- f. Mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang untuk mengurangi
- g. Kerusakan yang diakibatkan oleh krisis.

Berbagai strategi utama yang digunakan untuk mengantisipasi berbagai krisis yang terjadi pada perusahaan pada hakekatnya sama pada setiap perusahaan namun dalam penerapannya dapat menjadi berbeda-beda dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan seperti luas tidaknya dampak sebuah krisis, waktu terjadinya krisis dan orientasi serta karakteristik dari perusahaan dimana strategi tersebut diterapkan.

#### 2.4.4 Langkah –Langkah Upaya Tindakan Korektif

Menurut Cutlip, Center dan Broom (1994:380) yang dikutip I Gusti Ngurah Putra (1999:52), menyatakan bahwa tindakan perbaikan (*corrective action*) perlu ditempuh untuk mengetahui sumber munculnya krisis, serta melakukan tindakan untuk mencapai jalan keluar dari krisis yang membelenggu perusahaan yang ditimpa krisis, serta mengevaluasi hasil kerja manajemen krisis untuk menunjang suatu penyelesaian masalah krisis.

Pada saat krisis melanda perusahaan atau organisasi, sebagai tindakan korektif ada beberapa langkah atau kiat meneliti yang terdiri atas beberapa tahap penanggulangan krisis, yaitu : mengidentifikasi krisis, menganalisis krisis, mengatasi krisis, mengevaluasi krisis. (Ruslan, 1995:103).

##### 1. Mengidentifikasi Krisis

Langkah ini merupakan penetapan untuk mengetahui (identifikasi) suatu masalah krisis, ini hal yang penting, karena untuk melihat kejelasan sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya krisis. Mengidentifikasi suatu faktor

penyebab terjadinya krisis merupakan aspek untuk mengetahui, apakah *public relations* atau perusahaan dapat menentukan krisis yang terjadi itu bisa ditangani segera atau tidak sama sekali. Seperti fungsi seorang dokter untuk menganalisis suatu penyakit pada pasiennya, apakah bisa disembuhkan, hanya dapat mengurangi penyakitnya atau sama sekali tidak bisa disembuhkan.

Pada sebuah krisis yang jelas sulit untuk diatasi dan dalam penanganannya membuang waktu, tenaga dan biaya. Disanalah strategi *public relations* berperan penting dalam melihat pada segi lain dari krisis tersebut, yakni mengurangi dampak atau efeknya. Karena, biasanya perusahaan yang mengalami krisis tersebut akan muncul masalah lain yang menyertainya.

Oleh karena itu, faktor utama penyebab krisis tersebut harus terlebih dahulu diidentifikasi, untuk diambil tindakan (*action plan*) atau langkah-langkah penanggulangan secara tepat, cepat, dan benar untuk mencari jalan keluarnya.

Pengidentifikasian krisis sangat penting sebab tanpa adanya kejelasan faktor yang merupakan penyebab krisis akan sukar untuk mengambil tindakan. Di lain pihak, dengan mengidentifikasi faktor penyebab yang merupakan aspek penting krisis, perusahaan dapat mengetahui apakah krisis itu dapat ditangani atau tidak. Sehingga kemudian dapat diambil langkah-langkah yang pasti, sistematis, efisien, efektif, dan objektif.

Menurut Silih (2005:53) dalam mengidentifikasi krisis perlu untuk membuat perbandingan antara isu yang muncul dan situasi yang sebenarnya

terjadi. Sering kali bobot isu jauh lebih besar ketimbang krisis itu sendiri. Jadikan kesenjangan antara isu yang muncul dalam media dan situasi atau fakta yang sebenarnya ada untuk meyakinkan manajemen bahwa ada yang perlu dijelaskan kepada publik mengenai isu yang terjadi.

Selanjutnya perusahaan mulai dapat menganalisis situasi yang ada dengan mempelajari tentang situasi terbaru organisasi, sejarahnya, kekuatan-kekuatan yang menopangnya, serta semua hal yang termasuk dan dipengaruhi oleh organisasi baik internal maupun eksternal.

## 2. Menganalisis Krisis

Pada saat prakrisis atau masa akut krisis, bisa dianalisis melalui beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan suatu krisis, yakni :

- a. Apa penyebab terjadinya krisis itu – *What* ;
- b. Kenapa krisis itu bisa terjadi – *Why*;
- c. Dimana dan kapan krisis tersebut mulai – *Where and When*;
- d. Sejauh mana krisis tersebut berkembang – *How far*;
- e. Bagaimana krisis itu terjadi – *How*;
- f. Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu di bentuk suatu tim penanggulangan krisis – *Who*. (Ruslan, 1995:104).

Pertanyaan-pertanyaan di atas adalah untuk tujuan menganalisis penyebab, kenapa dan bagaimana, sejauh mana perkembangan krisis itu terjadi, di mana mulai terjadi hingga siapa-siapa personel yang mampu diajak untuk mengantisipasi atau mengatasi krisis tersebut. Langkah-langkah apa yang

dapat diambil untuk mengatasinya melalui analisis lapangan dengan logis, informatif dan deskriptif.

Setelah itu, *public relations* berserta “tim work yang solid” menarik suatu kesimpulan, untuk mengambil rencana tindakan (*action plan*) dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Dalam jangka pendek, misalnya pada kasus biskuit beracun yang terjadi di pasaran dan beberapa anggota keluarga konsumen tercatat sebagai korbannya. Tindakan pertama (*main action*) dari pihak perusahaan adalah dengan segera menarik semua biskuit di pasaran, baik yang tercemar maupun tidak tercemar racun, untuk menghindarkan korban yang baru secara cepat dan tepat. Dalam tindakan disini bukan untuk melihat penyebabnya, tetapi mengantisipasi langsung dengan menarik produknya.

Tahap berikutnya, baru diidentifikasi awal terjadinya mulai dari mana (*where*) dan kapan (*where*) ditemukannya krisis tersebut. Lalu, sejauh mana perkembangan krisis tersebut (*so far*) di mata masyarakat dan pers, sebaiknya pihak perusahaan langsung menyantuni para korban. Cara tersebut merupakan salah satu peredam pendapat yang kontroversional dan mengurangi konflik serta polemik yang berlebihan. (Ruslan, 1995:104- 105).

### 3. Mengatasi Krisis

Menurut Ruslan, dalam mengatasi suatu krisis yang terjadi harus membuat perencanaan yang mantap dan terperinci dengan jelas. Dengan demikian, pada tahap ini, informasi yang terkumpul pada tahap pertama digunakan

untuk membuat keputusan tentang program, tujuan, tindakan, serta strategi, taktik, dan tujuan komunikasi.

Seitel (2004:491) juga mengatakan bahwa setelah langkah analisis dan membatasi isu, perusahaan harus melewati langkah selanjutnya, yakni menunjukkan strategi dan melaksanakan program yang dipilih. Pengertian strategi sendiri dijabarkan Cutlip, Center, dan Broom berikut

ini :

*Strategi can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocaton of resources necessary for carrying out these goals (1999:371).*

Strategi berbeda dengan taktik. Menurut Cutlip et. al. (377-378) strategi menggambarkan perencanaan secara keseluruhan sedangkan taktik adalah segala keputusan dan tindakan yang diambil selama implementasi. Jadi, taktik adalah segala tindakan yang dilakukan untuk membuat strategi sejalan dengan kenyataan. Ada 3 (tiga) strategi generik untuk menangani krisis (Kasali, 1994: 232-233), sebagaimana dipaparkan di bawah ini :

a. Strategi Defensif

Strategi defensif ini dapat diterapkan apabila cakupan isu masih belum spesifik mengenai individu, produk atau perusahaan. Pada pendekatan strategi defensif ini, langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah seperti: mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa (*not in action*), dan membentengi diri dengan kuat (*stone walling*).

#### b. Strategi Adaptif

Strategi adaptif diterapkan apabila isu atau gejala munculnya isu sudah mulai tampak, baik mengarah pada isu bersifat umum maupun spesifik. Dampak isu biasanya makin besar dan jika dibiarkan, isu tersebut akan menjadi tidak terkendali. Pada pendekatan adaptif ini, beberapa langkah yang ditempuh adalah hal-hal yang lebih luas seperti : mengubah kebijakan, modifikasi aspek operasional, kompromi, dan meluruskan citra.

#### c. Strategi Dinamis

Strategi ini diterapkan apabila cakupan isu sudah mengarah ke hal yang lebih spesifik mengenai suatu produk, individu, atau perusahaan. Diperkirakan dampak isu cukup luas dan makin membesar, berkembang ke arah yang sulit diduga. Untuk itu, diperlukan langkah antisipasi yang menetralkan suasana dan mengembalikan isu ke arah yang positif. Pada pendekatan dinamis ini, perubahan yang dilakukan agak bersifat makro dan mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Beberapa pilihan yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan strategi ini adalah : investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian publik.

#### 4. Mengevaluasi Krisis

Selain tiga tahap diatas tahap mengidentifikasi krisis, tahap menganalisis krisis, dan tahap mengatasi krisis, langkah yang harus ditempuh selanjutnya

adalah mengevaluasi semua proses yang telah ditempuh organisasi dalam menangani krisis. Coombs (1999:135) menyebutkan setidaknya ada 2 (dua) jenis evaluasi yang wajib dilakukan organisasi, yakni :

- a. *Crisis management performer evaluation* Tujuan dari jenis evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana cara organisasi dalam menghadapi dan menangani krisis. Ada beberapa segi yang harus dievaluasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi krisis, yaitu:

1. *Data collection*

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses evaluasi data-data untuk evaluasi berasal dari crisis records, stakeholders feedback, dan media coverage. Crisis records adalah semua dokumen berbagai informasi penting seputar krisis, seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan, dan jawaban atas pertanyaan stakeholders, pesan-pesan krisis yang dikeluarkan organisasi, serta keputusan dan langkah signifikan yang diambil oleh CMT. Sedangkan stakeholders feedback adalah berbagai umpan balik yang didapat organisasi dari publiknya yang biasanya diperoleh lewat survey, wawancara, dan focus groups. Sedangkan media coverage biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

2. *Organizing and analyzing the crisis management performance*

Data Menurut Mitroff et. Al. (Coombs,1999:137-139) ada 4 (empat) variabel utama dalam pengelolaan data evaluasi krisis, yakni :

- *Crisis phases*

Pengelompokan data evaluasi krisis berdasarkan *fase a subfase crisis* dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi apakah CMT dan atau CMP lemah pada fase maupun subfase tertentu.

- *Systems*

Sistem yang dimaksud disini adalah teknologi, faktor manusia, infrastruktur, budaya dan keyakinan. Evaluasi terhadap sistem sangat tepat dilakukan terutama pada fase persiapan teknis dimana organisasi dapat mengidentifikasi sistem-sistem mana saja yang rusak sebelum krisis menerpa.

- *Stakeholders*

Dengan mempertimbangkan masing-masing stakeholders secara terpisah, organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan secara lebih khusus lagi. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan dapat menetapkan langkahlangkah apa saja yang efektif dan tidak efektif untuk tiap-tiap kelompok stakeholders.

b. *Impact evaluation*

Reputasi organisasi dibangun berdasarkan pengalaman stakeholders dengan organisasi. Untuk itu, organisasi sebaiknya menggunakan teknik analisis publikasi untuk mengevaluasi teknik pemberitaan dan ulasan mengenai krisis organisasi. Organisasi juga dapat menggunakan teknik

media analysis dan stakeholders feedback untuk mengukur reputasi organisasi meskipun kedua teknik tersebut masih menyediakan petunjuk reputasi yang mentah bagi organisasi.

Sementara itu, untuk mengembalikan kepercayaan dan citra positif bagi perusahaan, Ruslan (1994:107) menjelaskan dapat dilakukan melalui peningkatan hubungan baik dengan berbagai pihak atau kalangan di masyarakat dan pemerintah, termasuk membina hubungan dengan pihak media (media relations), dengan menumbuhkan saling mempercayai (mutual confidence), saling pengertian (mutual interest), saling menghargai (mutual appreciation), membangun kemauan baik (good will), toleransi, dan lain-lain

#### **2.4.5 Peran *Public Relations* di Masa Krisis**

*Public Relations* merupakan fungsi manajemen pro-aktif yang melakukan upaya memantau trends, kejadian, *issue-issue* yang dapat timbul dan mengganggu hubungan-hubungan penting di perusahaan. Upaya pemantauan secara kontinyu yang dilakukan oleh *public relations* melalui hubungan informal, dan lain-lain, akan memberikan manfaat yang besar pada perusahaan ketika krisis terjadi. Krisis tidak bisa menjadi pilihan yang dapat ditolak oleh organisasi. Krisis hidup dan terus berkembang seiring dengan lajunya organisasi dan lajunya komunikasi organisasi tersebut. Ketika krisis muncul maka peluangnya adalah memanager krisis tersebut menjadi lebih terkendali. *Public Relations* hadir sebagai bagian dalam organisasi yang menjembatani antara organisasi dengan publiknya.

Keputusan *public relations* dalam penanganan situasi krisis bukanlah keputusan yang mengandalkan intuisi belaka melainkan berdasar pada riset dan

keputusan top manajemen dengan dasar pertimbangan dari *public relations*, dimana posisi *public relations* seharusnya berdekatan atau memiliki akses langsung dengan top manajemen. Sehingga ketika *public relations* berperan sebagai mata, telinga dan corong dari perusahaan, *public relations* tidak bergerak sendiri melainkan bergerak bersama seluruh komponen organisasi tersebut. Terlebih jika krisis tengah melanda perusahaan. Karena itu peran *public relations* yang dewasa ini lebih ditekankan pada membantu pemecahan masalah di perusahaan menjadi suatu keharusan. Manajemen Krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap *public relations*, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting.

*Public Relations* memiliki peran penting dalam merencanakan program persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis selesai ditanggulangi. Hal itu hanya dimungkinkan bila praktisi *public relations* mengenal gejala-gejala krisis dari awal dan melakukan tindakan yang terintegrasi dengan aktor-aktor penting lainnya dalam perusahaan. Ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan *public relations* dalam krisis antara lain:

1. Pendalaman data dan fakta

Melakukan riset mendalam mengenai isu yang berkembang. Riset yang dikembangkan secara kualitatif.

2. Menyiapkan paket informasi

Menyiapkan *information sheets* standar yang berisi berbagai informasi yang diberikan oleh *Public Relations* kepada semua *stakeholders*.

3. Membuat batasan isu dan dampaknya

Menganalisis dan membuat batasan setiap isu tentang dampak yang mungkin ditimbulkan bagi masyarakat atau konsumen pengguna produk.

4. Posisikan citra perusahaan

Pastikan bagaimana citra perusahaan akan diposisikan dihadapan publik berkaitan dengan isu yang sedang berkembang.

5. Siapkan Tim *Crisis Centre*

Siapkan tim yang siap dipakai ketika krisis benar-benar terjadi, serta buat simulasi untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

6. Menunjuk *Unofficial Spoke Persons*

*Crisis Center* sebaiknya tidak hanya melibatkan internal perusahaan (*official person*) tapi juga pihak lain atau pihak ketiga yang direkrut untuk membantu menyelesaikan krisis (Agung 2005: 38)