



“MPR – Crisis Management”

Mata Kuliah

HMM202 Marketing Public Relations

Euis Nurul Bahriyah, S.E., M.Si

5927 / 0317061701

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019

Definisi Krisis

Krisis Public Relations adalah peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Krisis juga dianggap sebagai "turning point in history life", yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, ke arah negative maupun positif, tergantung reaksi yang diperlihatkan oleh individu, kelompok, masyarakat, atau suatu bangsa. Krisis dilihat sebagai situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negative pada organisasi daripada sebaliknya. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul situasi yang dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi. Krisis juga sebagai suatu peristiwa yang menyebabkan suatu perusahaan atau organisasi menjadi sorotan kelompok (kelompok lain seperti) konsumen, pemegang saham, karyawan, keluarga karyawan atau kelompok (kelompok yang mempunyai interest pada aktivitas perusahaan tersebut).

A. Karakteristik Krisis

Krisis merupakan ujian bagi eksistensi diri kita, baik perusahaan maupun sebagai individu. Kita tidak pernah tahu dengan pasti kapan krisis datang menghampiri. Kita dapat mempersiapkan diri menghadapi krisis dengan memahami prinsip-prinsip yang benar.

Tiga pendekatan yang dapat dilakukan dalam situasi krisis adalah sebagai berikut.

1. Hindari krisis.
2. Tangani krisis dengan segera sebelum krisis semakin buruk.
3. Temukan cara untuk mengubah krisis menjadi sebuah kesempatan.

Krisis sebaiknya tidak hanya dianggap sebagai suatu petaka melainkan juga momentum untuk perbaikan. Walaupun di dalam krisis terdapat ancaman, tetapi kita harus mencari peluang-peluang yang ada di balik sebuah krisis. Kita harus memiliki persepsi mengenai krisis dari sudut pandang positif, yaitu optimis, sehingga krisis dapat direspon secara cepat dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Krisis public relations adalah peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Banyak perusahaan berpikir bahwa krisis PR hanya akan menyerang perusahaan besar, padahal krisis dapat menyerang siapa saja, baik individu, organisasi, maupun perusahaan, kapan dan di mana saja.

Steven Fink dalam Crisis Management Planning for The Inevitable, mendefinisikan krisis sebagai berikut.

"A crisis is an unstable time or state of affairs 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".

B. Sumber dan Jenis Krisis

Krisis tidak bisa diprediksi datangnya. Jalan terbaik untuk menghadapinya adalah membuat perencanaan. Adapun faktor (faktor penyebab krisis itu diantaranya)

- 1) Krisis karena bencana alam.
- 2) Krisis karena kecelakaan industry.
- 3) Krisis karena kegagalan produk.
- 4) Krisis karena persepsi publik

- 5) Krisis karena hubungan kerja yang buruk
- 6) Krisis karena kesalahan strategi bisnis
- 7) Krisis karena terkait masalah kriminal
- 8) Krisis karena mana"emen.
- 9) Krisis karena persaingan bisnis

Menurut G. Harrisan dan White & Mazur, menyimpulkan bahwa krisis secara umum dapat disebabkan oleh dua sumber, yaitu dari dalam dan dari luar organisasi. Sumber krisis dari dalam organisasi antara lain) manusia, manajemen, dan teknologi. Sumber dari luar, yaitu peraturan-peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan oleh orang lain (malevolent).

Krisis dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, yaitu”:

1. Krisis teknologi: Krisis yang disebabkan oleh kesalahan pengguna teknologi tertentu dalam operasional teknologi.
2. Krisis konfrontasi: relasi yang buruk antara organisasi dan publik, yang akhirnya memicu krisis. Ini terjadi bila publik mengekspresikan kemarahannya karena ketidakpuasan terhadap operasi sehari-hari organisasi.
3. Krisis *malevolence*: terjadi bila seseorang atau sekelompok mempunyai keinginan untuk men"atuhkan atau membahayakan organisasi, seperti sabotase atau kegiatan-kegiatan yang dapat mengganggu jalannya aktivitas organisasi.
4. Krisis manajemen: terjadi karena kelompok manajemen gagal dalam melaksanakan tanggung jawabnya.
5. Krisis bencana alam: Krisis yang disebabkan oleh bencana alam yang mempengaruhi aktivitas organisasi.
6. Krisis produk: Krisis yang disebabkan oleh kesalahan produk.

Model Tahapan Krisis

Secara umum krisis berkembang melalui tiga tahap. Tahapan tersebut adalah:

1). Pra krisis(*pre-crisis*). Pra krisis terjadi ketika situasi serius mulai muncul dan organisasi menyadarinya. Pada tahap ini telah diketahui tanda-tanda akan terjadinya krisis. tetapi, jika situasi tersebut dibiarkan tanpa mengambil tindakan pencegahan maka dapat berkembang men"adi krisis yang besar. Pada tahap ini, kesiapan menghadapi krisis adalah faktor terpenting. Kesiapan ini diperoleh dari upaya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan munculnya krisis (melalui manajemen isu).

2) Krisis (*acute crisis*)

Tahap krisis akan terjadi ketika situasi tidak dapat di manajemen dengan baik oleh organisasi sehingga situasi tersebut menyebar luas ke luar organisasi. Pada tahap ini, jalan terbaik yang dilakukan adalah meminimalkan akibat krisis, tidak memunculkan korban baru, termasuk mengisolasi krisis agar tidak meluas. Yang utama adalah menjamin keselamatan publik, bukan berkutat untuk mencari tahu penyebab krisis.

Terjadi ketika krisis sudah teratasi dan organisasi berupaya mempertahankan citranya atau kehilangan citra tersebut. Masa ini organisasi berupaya untuk memperbaiki segala akibat yang ditimbulkan krisis.

Selain itu dikemukakan juga oleh Steven, seorang konsultan krisis dari Amerika, mengembangkan konsep anatomi krisis. Steven mendeskripsikan krisis seperti layaknya penyakit yang menyerang tubuh manusia, dan membagi tahapan krisis sesuai dengan terminology kedokteran yang dipakai untuk melihat stadium penyakit yang menyerang manusia.

MENEJEMEN ISU DAN KOMUNIKASI KRISIS

Pada pembahasan ini, penulis mencoba menjelaskan materi mengenai manajemen isu dan komunikasi krisis. Sebagai seorang individu yang berperan menjadi pimpinan ataupun staff dari sebuah perusahaan (korporat) tentunya perlu memahami bagaimana melaksanakan manajemen isu dan komunikasi pada saat krisis. Sebuah isu yang berkembang disekitar lingkungan kerja dan terjadinya krisis adalah dua hal yang terpisah dan berbeda intepretasi namun saling berkaitan.

O'Brien menjelaskan keterkaitan antara dua hal ini dalam suatu kasus yang dihadapi klien ketika ada suatu isu bagaimana penjualan dapat terpengaruh, bagaimana karyawan pada perusahaan dapat terpengaruh jika penjualan menurun, bagaimana cara berhadapan dengan karyawan yang menyangkut mereka ketika produk yang dibuatnya menyebabkan kerugian untuk orang lain dan seterusnya. O'Brien mendeskripsikan bahwa Management isu ialah sebuah situasi yang lebih spesifik atau pada persepsi isu yang belum terjadi namun berpotensi berdampak negatif pada jangka panjang keberlangsungan organisasi.

Sedangkan komunikasi krisis ialah biasanya dipusatkan pada kondisi yang lebih spesifik atau berkembang pada kondisi yang "mungkin atau tidak mungkin" terjadi, tetapi akan tetap mengancam keberlangsungan bisnis ataupun organisasi. Kedua hal tersebut pada tingkat top managerial perlu dilatih secara sistematis untuk membuat strategic action plan pada perusahaan atau organisasi yang dinaunginya.

Laurent F. Carrel (2004) pada bukunya Leadership in Krisen, menggaris bawahi kemampuan membuat strategic action pada modal utama yaitu : Pendidikan dan Pelatihan adalah kunci utama dalam rangka mempersiapkan untuk menghadapi krisis. Fokusnya adalah pada persiapan secara mental untuk situasi kritis. Secara sistematis menggunakan (diperlukan) tingkat pendidikan yang lebih tinggi, pengetahuan dan pengalaman individu, pengelompokan atau pengumpulan fokus krisis mengenai perilaku di dalam krisis, serta dilakukan perawatan dan pengembangan. Selama menghadapi krisis, ibarat perilaku untuk melunasi hutang dengan banyak cara, terutama ketika pengorganisasian sudah berjalan dengan cara yang benar dari awal, maka efisiensi pengelolaan (management) prosedural dan institusi dapat diperoleh.

1. Esensi yang disampaikan diatas adalah diperlukan suatu guideline atau panduan untuk semua level operational di perusahaan agar dapat mengurangi risk management (resiko perusahaan) yang merugikan lingkungan internal dan eksternal. Sehingga keberlangsungan perusahaan tetap terjaga dan terawat dengan baik. Hal tersebut penting karena perusahaan yang beroperasi dalam dunia modern mempunyai pilihan monumental yang harus diambil.

2. Setiap karyawan pada suatu korporat haruslah menyadari pilihan bahwa sebenarnya bisnis, masyarakat dan lingkungannya tidak dapat dipisahkan; bahwa masing-masing lingkungan pengaruh merupakan bagian dari sistem kehidupan yang sama ; bahwa hasil-hasil dalam lingkungan pengaruh juga menciptakan hasil bagi dua lingkungan lainnya ; bahwa jika masyarakat atau lingkungan hidup gagal, bisnis juga akan gagal?.

Banyak perusahaan berada dalam krisis karena masalah ini. Sebut saja semburan lumpur Lapindo yang mengakibatkan ribuan orang kehilangan tempat tinggal, kebocoran gas di sebuah hypermarket yang mengakibatkan beberapa orang pingsan, dan yang paling mutakhir adalah meledaknya depo Pertamina Plumpang.

1) Krisis karena produk yang kurang sempurna

Dalam bisnis perusahaan menghasilkan produk yang terdiri dari barang (*goods*) dan jasa (*services*). Barang dan jasa juga memiliki potensi krisis. Hal ini mungkin saja terjadi karena produk yang dihasilkan cacat (*defect*) atau kurang sempurna, walaupun perusahaan telah melakukan riset dan teknik pengembangan produk sebelumnya.

Demikian juga halnya yang terjadi dalam bisnis jasa, yang mana pelayanan optimal (*excellent services*) merupakan faktor penting. Ketidakmampuan karyawan memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen akan memberikan efek krisis kepada perusahaan dan produknya.

2) Krisis karena persepsi publik

Saat krisis terjadi, perusahaan yang mengalaminya mungkin saja akan menjumpai krisis lain karena krisis yang terjadi sebelumnya tidak teratasi dengan baik. Inilah yang menyebabkan potensi kerugian menjadi berlipat ganda, baik dari segi keuangan maupun moral karyawan. Selain itu, citra perusahaanpun akan terus memburuk.

Krisis ini merupakan konsekuensi dari sebuah krisis darurat, merefleksikan kualitas organisasi dalam merespon krisis dan memperlihatkan seberapa efisien proses pengambil keputusan dalam organisasi tersebut.

3) Krisis karena hubungan kerja yang buruk

Hubungan kerja yang buruk antara pekerja dan perusahaan dapat menjurus pada krisis besar. Krisis ini dapat mengarah pada kondisi tidak terkendali yang serius dalam operasional perusahaan. Kekuatan buruh terkadang dapat memaksa industri untuk tutup sehingga perusahaan terpaksa bertindak agresif. Hubungan antara buruh dan perusahaan seharusnya dijaga agar tidak sampai pada level saling merusak.

4) Krisis karena kesalahan strategi bisnis

Penyebab utamanya dari krisis ini adalah perencanaan atau implementasi strategi bisnis yang keliru atau tidak tepat, yang dilakukan oleh manajemen. Krisis jenis ini biasanya tidak dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini terjadi karena pergeseran pasar yang mendadak yang tidak diantisipasi oleh manajemen, kegagalan untuk menyesuaikan dengan kebijakan pasar; krisis global yang secara tidak langsung berimbas pada bisnis perusahaan.

Walaupun tidak dapat diprediksi sebelumnya, manajemen harus bertanggung jawab atas krisis tersebut.

5) Krisis karena terkait masalah kriminal

Krisis yang terkait masalah kriminal belakangan sering terjadi. Krisis jenis ini merupakan ancaman besar untuk beberapa industri, seperti pariwisata, perbankan, dan penerbangan. Contoh krisis ini adalah terorisme, pembajakan, kekerasan, perjudian, pemalsuan, dan pencurian. Krisis ini membutuhkan respon yang tepat karena menjadi 'magnet media'.

6) Krisis karena pergantian manajemen

Kadang-kadang perubahan dalam organisasi dianggap sebagai suatu krisis. Beberapa perusahaan menempatkan CEO mereka sebagai figur penting yang tidak tergantikan sehingga kepergiannya betul-betul menimbulkan krisis. Beberapa perusahaan perlu menyiapkan rencana pergantian pimpinan sehingga krisis semacam itu tidak perlu terjadi.

7) Krisis karena persaingan bisnis

Krisis jenis ini menjadi semakin sering terjadi karena ketatnya persaingan bisnis. Beberapa perusahaan yang memonopoli pasar dapat saja mengontrol pasar dan menyerang pesaing secara frontal. Hal ini akan menyebabkan pesaing rugi dan harus mengeluarkan banyak uang untuk bangkit dan membangun kembali nama dan reputasi mereka.

Kesimpulan dari semua penyebab krisis masuk dalam empat kategori, yaitu bencana alam, masalah teknis, kesalahan manusia (human error), dan keputusan manajemen atau manajemen tidak dapat mengambil keputusan yang tepat. Kebanyakan krisis berada pada kategori terakhir.

Contoh mengelola krisis di <https://mix.co.id/corcomm-pr/public-relations/strategi-mengelola-konten-komunikasi-krisis-untuk-media/>

Strategi Mengelola Konten Komunikasi Krisis untuk Media.

Kendati “tabungan” perusahaan lewat perbuatan positif yang dikemas dalam program Corporate Social Responsibility (CSR) sudah terhitung besar, tetap saja ketika krisis menerpa perusahaan tak cukup hanya dengan mengandalkan “tabungan” tersebut.

Setidaknya, ada empat tahapan yang harus dipersiapkan perusahaan untuk mengelola krisis. Diterangkan Troy Pantouw, pengamat dan profesional komunikasi perusahaan yang juga Wakil Ketua Umum BPP Perhumas periode 2011-2014, tahap pertama dalam mengelola krisis adalah Prevention atau memitigasi terjadinya krisis, termasuk mempersiapkan team manajemen krisis.

Tahap kedua adalah Preparation atau perlunya perencanaan manajemen krisis. Tahap ketiga, Response atau aplikasi dari tahap perencanaan. Terakhir, tahap Recovery, termasuk di dalamnya langkah evaluasi atas tindakan dalam menghadapi krisis.

“Mengelola empat tahapan ini penting, karena ujungnya menyangkut persepsi pemangku kepentingan atas reputasi organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, krisis diyakini dapat dipertimbangkan membahayakan reputasi organisasi/instansi/perusahaan,” tegasnya.

Oleh karena itu, dalam konteks penanganan krisis yang saat ini dihadapi AirAsia, menurut Troy, patut diingatkan bahwa kunci pokok dalam proses manajemen krisis adalah mengantisipasi atau meminimalkan "kerusakan" yang timbul akibat suatu peristiwa, menjaga ritme jalannya perusahaan secara normal, dan yang terpenting adalah menjaga jangan sampai reputasi perusahaan menjadi rusak atau malah hancur.

Kalaupun reputasi sudah mulai terkikis akibat krisis, dianjurkan Troy, perusahaan harus memperbaiki dengan cara-cara strategis dan tepat. “Kuncinya adalah dengan

menerapkan teknik komunikasi yang jelas. Jangan sampai, komunikasi krisis yang dirancang justru menimbulkan guncangan persoalan baru bagi pemangku kepentingan atau publik secara luas,” tambah Troy, yang juga penerima beasiswa British Chevening dari pemerintah Inggris dan memetik telah memetik gelar Master di bidang Media & Communications di sana.

Masih dalam konteks kasus AirAsia, pendistribusian informasi dan strategi komunikasi yang dijalankan oleh AirAsia saat ini memang sedang dalam tahap pengelolaan krisis. Oleh karena itu, penting bagi manajemen AirAsia—dalam hal ini Tim Komunikasi maupun Tim Public Relations (PR)--memperhatikan siapa sasaran atau target audiens atau pemangku kepentingan yang dituju.

“Medium atau saluran komunikasi yang disiapkan serta ruang media center saja tidaklah cukup. Meskipun, itu memang dibutuhkan. Oleh karena itu, harus ada konten yang selalu ter-up date disertai pernyataan dari juru bicara resmi perusahaan atas isu-isu kontekstual yang berkembang saat peristiwa krisis itu berlangsung,” tambah Troy.

Hal itulah yang memang dibutuhkan media saat meliput krisis. Seperti yang diungkapkan Wartawan Senior Harian Suara Merdeka Budi Nugaraha, hubungan PR AirAsia dengan media terkait krisis yang tengah dihadapi, tercatat normatif. “Peran PR AirAsia hanya terkonsentrasi untuk membuat rilis perihal pencarian pesawat, perawatan jenazah, identifikasi, dan publikasi,” kata Budi.

Sementara itu, menurut Wartawan Senior Harian Analisa Medan Sutrisno, meski AirAsia rajin mengirim rilis, namun materi rilis yang disampaikan terhitung “basi”. Sebab, materi yang disampaikan seputar bagaimana kegiatan evakuasi jenazah, jumlah jenazah yang ditemukan, dan sebagainya, yang semua informasi itu sudah didapat dari wartawan saat liputan langsung di lapangan.

“Kami berharap AirAsia justru fokus pada penanganan dan tanggung jawabnya kepada pihak keluarga korban. Misalnya soal asuransi, yang sampai saat ini tidak pernah disinggung oleh PR AirAsia. Kecuali ada wartawan yang menanyakan hal itu. Itu pun kami harus menunggu jawaban dari spoke person AirAsia yang berkompeten menjawabnya,” harap Sutrisno.

Disarankan Troy, kemampuan penyediaan konten dalam merespon situasi krisis AirAsia nampaknya harus segera dilakukan langkah pembenahan. Jangan sampai, krisis itu sendiri berkembang menjadi krisis komunikasi, akibat tidak terpaukannya konten informasi yang sangat diharapkan diperoleh dari pihak perusahaan kepada keluarga yang terkena imbas musibah serta awak media yang keduanya “memelototi” situasi terkini selama 24 jam penuh.

Dinilai Troy, response dalam pengelolaan konten dalam situasi krisis, paling tidak diawali dengan informasi yang bersifat normatif dan instruktif terlebih dahulu, seperti halnya krisis AirAsia di awal-awal peristiwa. “Walaupun di sini, peran Basarnas dan pemerintah jauh lebih menonjol daripada operator penerbangan yang pada awalnya terkesan tidak terbuka,” urainya.

Selanjutnya adalah penyesuaian informasi yang sebetulnya berurusan dengan respons organisasi atau perusahaan untuk turut membantu pihak korban atau keluarga korban. Terutama, untuk mampu menghadapi kondisi tekanan psikologis

akibat krisis atau musibah yang sedang terjadi. “Di sinilah peran menonjol secara sentuhan kemanusiaan dan 'personal touch' harus secara baik dijalankan oleh AirAsia. Sebab, bicara soal tekanan psikologis, maka unsur emosi, perasaan, harapan, perilaku spontan yang keluar akan terekspos dengan sendirinya. Oleh karena itu, perlu pengelolaan konten informasi secara baik oleh AirAsia,” anjur Troy.

Pada pengelolaan konten informasi, maka unsur penceritaan konten mengenai kelangsungan bisnis atau business continuity planning harus dimasukkan. Lantaran, menyangkut tingkat kepercayaan atau "trust" publik paska kejadian, yang berpotensi menimbulkan tanda tanya besar bagi publik.

“Mengingat dalam kasus AirAsia mulai dilakukan investigasi dan penindakan tegas atas personal terkait pemberi ijin serta pembekuan jalur penerbangan tertentu, sangatlah wajar bila pertanyaan-pertanyaan yang muncul dari awak media menyangkut tanggung jawab material, psikologi, maupun rencana kerja ke depan. Untuk itu, tim PR AirAsia harus dapat mengelola komunikasi krisis dengan konten yang memadai dan memuaskan, sehingga tidak menimbulkan krisis yang baru,” katanya.

Menurut Troy, pemberian informasi dengan edaran, alias rilis, dalam situasi "super-krisis" akan kurang memadai. Diperlukan keahlian dalam berkomunikasi secara langsung dan intens dengan para pemangku kepentingan utama, termasuk awak media yang akan menjadi garda depan reputasi Air Asia.

“Tentunya, bukan hal yang mudah dalam mengelola krisis AirAsia. Sekali lagi, bagi profesi kehumasan serta manajemen organisasi, diperlukan latihan yang terus-menerus dalam bentuk studi kasus sebenarnya yang didampingi oleh para pembimbing yang sudah berpengalaman. Selain itu, jam terbang dalam mengelola krisis sangat diperlukan. Bahkan, attitude dan behavior yang tepat dari tim humas dan manajemen berperan besar di dalamnya,” ucapnya.

Demi menjaga hal-hal yang tidak diinginkan berkembang secara liar dan tidak terkendali ketika terjadi krisis, diyakini Troy, maka bantuan dari profesional yang kompeten—baik secara tetap maupun ad-hoc—akan sangat dibutuhkan.

8 Strategi Komunikasi dalam Menangani Krisis Organisasi

Melaksanakan strategi komunikasi dalam menangani krisis organisasi adalah hal yang penting dilakukan, terutama ketika organisasi itu ingin segera menyelesaikan permasalahan yang ada. Krisis organisasi bisa disebabkan oleh banyak faktor. Bisa karena faktor internal maupun faktor eksternal yang ada. Faktor internal seperti misalnya kerja sama di antara tim, pola manajemen, sistem birokrasi dan lain sebagainya. Sementara faktor eksternal bisa karena hubungan kerja sama dengan organisasi lain yang kurang baik atau adanya ancaman dari luar organisasi itu sendiri.

Manakala sebuah organisasi mengalami krisis seperti demikian, maka diperlukan langkah-langkah yang tepat dan baik untuk memecahkan permasalahan tersebut. Berikut ini adalah beberapa macam langkah-langkah yang bisa ditempuh oleh organisasi untuk mempercepat penyelesaian krisis tadi dengan menggunakan strategi komunikasi yang tepat. Pendekatan komunikasi diperlukan sebab melalui proses inilah permasalahan lebih efektif dan cepat untuk diselesaikan.

1. Pembentukan Tim Krisis

Manakala terjadi krisis, maka strategi komunikasi paling awal yang perlu disiapkan adalah pembentukan tim krisis. Tim ini nantinya yang akan bahu membahu fokus untuk menangani krisis yang tengah terjadi dalam sebuah organisasi. Tugas utamanya tentu menentukan langkah apa yang harus ditempuh oleh organisasi selanjutnya.

2. Penentuan Jenis Informasi dalam Komunikasi

Sebuah organisasi perlu menelaah jenis informasi apa saja yang bisa mereka kumpulkan, termasuk kajian fakta dan data yang dimiliki sebagai bekal nantinya untuk menyelesaikan krisis. Bentuk informasi dalam komunikasi ada banyak macamnya seperti *instructing information*, *adjusting information* dan *internalizing information*. Organisasi bisa menentukan jenis informasi mana yang akan digunakan untuk disampaikan pada publik nantinya.

3. Pengaktifan Pusat Media

Pusat media kemudian perlu diaktifkan sebagai langkah selanjutnya. Ini artinya, sebuah organisasi tidak menutup dirinya terhadap krisis dan berusaha tetap terbuka dengan memberikan akses bagi siapa saja yang ingin mengetahui duduk permasalahan yang ada. Pengaktifan pusat media ini termasuk penting sebagai bagian dari strategi komunikasi dalam menangani krisis organisasi. (Baca juga: Pola komunikasi organisasi)

4. Konferensi Pers

Setelah langkah-langkah awal dilakukan, maka organisasi bisa mulai merencanakan konferensi pers yang akan dilakukan. Umumnya konferensi pers akan berguna sebagai cara untuk melakukan suatu klarifikasi tertentu. Dengan adanya konferensi pers pula, sebuah organisasi bisa mempercepat penyelesaian krisis.

5. *Distance Strategies*

Secara lebih rinci, sebenarnya ada banyak jenis strategi komunikasi organisasi yang bisa diterapkan dalam menyelesaikan krisis ini. *Distance strategies* adalah salah satu cara yang pertama, yakni organisasi bisa membuat batas tegas dengan sumber krisis yang sedang dihadapi. Harapannya, dengan menjaga jarak ini krisis bisa lama kelamaan hilang dengan sendirinya.

6. *Mortification Strategies*

Mortification strategies merupakan bentuk strategi komunikasi dimana organisasi mengakui kesalahan dan menerima krisis yang sedang terjadi. Organisasi bisa melakukan *remediation*, *repentance* dan *rectification*. Pada dasarnya, organisasi meminta maaf kepada publik akan kesalahan yang telah terjadi. (Baca juga: Proses komunikasi dalam organisasi)

7. *Nonexistence Strategies*

Berbeda dengan *mortification strategies*, *nonexistence strategies* merupakan strategi komunikasi yang dilakukan organisasi manakala ada rumor yang menyebut organisasi tersebut tengah menghadapi krisis namun sebenarnya tidak. Organisasi bisa melakukan *denial*, *clarification*, *attack* atau bahkan *intimidation*.

8. *Suffering Strategies*

Suffering strategies yaitu strategi komunikasi dalam organisasi yang menunjukkan bahwa organisasi juga menderita seperti apa yang dialami oleh korban. Ini tujuannya adalah menarik simpati publik sehingga publik juga bisa memaklumi keadaan atau situasi krisis yang tengah terjadi.

Itulah tadi uraian singkat mengenai beberapa macam strategi komunikasi yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam menghadapi krisis. Pada dasarnya, strategi komunikasi dalam menangani krisis organisasi masih bisa dipelajari lebih lanjut lagi dengan mengetahui secara lebih rinci situasi krisis apa yang sedang dihadapi.

MENEJEMEN ISU MENURUT O'BRIEN

Mengidentifikasi isu dan merespon krisis adalah dua hal yang sangat penting untuk responsibilities

dari "corporate communicators" atau pelaku komunikasi korporat. Bagaimana bentuk pertanggungjawaban tersebut dilandasi pada Guideline sebagai role atau aturan main

para pelaku profesional dalam menghadapi dua kondisi tersebut yang penting untuk dipahami dan diterapkan. Namun dalam manajemen isu yang mungkin terkait dengan lingkungan internal dan eksternal perlu diperjelas satu persatu. Adapun kedua lingkungan ini memiliki ruang lingkup tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda dari setiap departemen di perusahaan. Serta ada tahapan yang mesti dipahami sebagai suatu proses yang terintegrasi dalam mengidentifikasi isu dan merespon krisis. O'Brien menekankan hal pertama yang menjadi perhatian ialah menarik audience pertama perusahaan yaitu karyawan. "If you can't win the support of your own people, how are you going to in the support of those outside the organization?" pada ranah ini merupakan tugas dan tanggung jawab dari HR (human relations) department. Fungsi HR disini ialah mengintegrasikan bermacam management isu yang sifatnya "sangat prinsip" sebagai role untuk audience internal (karyawan).

Berbagai contoh isu misalnya expansions market, new product inovations, shifting consumer demand akan berdampak pada efektifitas kerja karyawan. Oleh karena itu HR dituntut untuk menciptakan kemampuan pengorganisasian isu dari setiap audience internalnya. Ketika merumuskan formulasi target Guideline dari suatu Communication Planning tentang kemampuan memenejemen isu, HR harus lebih fokus pada isu dari manajemen strategis dengan mempertimbangan prosedural dan taktikal. Bagan ini adalah ilustrasi yang dapat dilakukan HR dalam meningkatkan kemampuan pengorganisasian isu (Jurnal of Federal Office of Civil Protection and Disaster Assistance (BBK) (2011), Guideline for Strategic Crisis Management Exercises. Provinzialstraße 93, 53127 Bonn. p.6.p.9). Mary Heimstead mengelompokkan flow diatas pada tiga hal yaitu : Risk assessment of issues; Key messages for each issue; Individual (apakah Communication Planning yang dibuat sudah terintegrasi pada audience kunci seperti, investor, karyawan, komunitas dan news media). Langkah yang dilakukan ini akan "meminimalisir" karyawan yang ketika menghadapi isu dan berkomunikasi langsung dengan public "public face" memiliki mental "no comment" yang akan merusak kredibilitas atau reputasi perusahaan. Sheny Devereaux Ferguson menambahkan bagaimana meningkatkan kemampuan bagi karyawan untuk mengontrol isu dalam sebuah Communication Planning yang didasari oleh berbagai faktor yaitu 3':

1. Lebih memusatkan percaya pada isu yang lebih dapat melawan perubahan
2. Pengaruh terbesar dari lingkungan

3. Dimensi isuterbesar seperti sosial, politik, teknologi, ekonomi, dan hukum.
4. Lebih pada isu yang ditanggung seperti peristiwa terorisme 11 september
5. Kekuasaan dari stakeholders yangmenentang pendirian organisasi
6. Jumlah stakeholders terkait dari isu tersebut
7. Lebih mengelompokkan stakeholders

O'Brien menjelaskan bagaimana proses menejemen isu diperlukan untuk memudahkan kita memahami kompleksitas tersebut diatas dengan :

1. Identifikasikan isu yang dapat mempengaruhi organisasi
2. Lakukan riset atau penelitian dengansurvey, focus groups,turun kelapangan dan bicara langsung dengan masyarakat
3. Analisisan pengaruh dari persepsi dan perilaku
4. Identifikasikan pesan kunci dan pola komunikasi
5. Implementasikan dalam program komunikasi.

MENEJEMEN ISU MENURUT W. HOWARD CHASE

Istilah “manajemen isu” dipopulerkan oleh W. Howard Chase (1976) menjadi kajian public relations. Diawal perkembangannya merupakan upaya untuk mengidentifikasi strategi yangdibutuhkan perusahaan untuk menghadapi upaya yang dilakukan kelompok kepentingan atau aktivis yang berupaya menekan pemerintah atau pejabat berwenang agar lebih mengendalikan aktivitas bisnis perusahaan. Oleh karena itu manajemen isu didefinisikan sebagai cara bagaimana perusahaan menghadapi kritik yang ditujukan publik kepadanya dan lebih diterapkan untukmenghadapi faktor eksternal daripada faktor internal. Memasuki globalisasi dengan perkembangan teknologi dan informasi berdampak pada isu-isu seperti lingkungan bisnis yang lebih dinamis dan berubah drastis serta semakin membuat kritisnya publik perusahaan.

Management perusahaan dituntut lebih menyadari bahwa banyak faktor eksternal maupun internal mempengaruhi organisasi. Lebih jauh pihak manajemen perusahaan juga berusaha agarapa yang menjadi penghargaan publik seiring dengan eksistensi perusahaan ditengah lingkungan.Ketika muncul ketidaksesuaian pengertian antara pihak manajemen dan publiknya, maka inimenjadi awal munculnya isu. Definisi Isu oleh Teresa Yancey Crane ialah dapat dikatakansebagai munculnya kesenjangan antara tindakan perusahaan dan harapan publik (stakeholders).

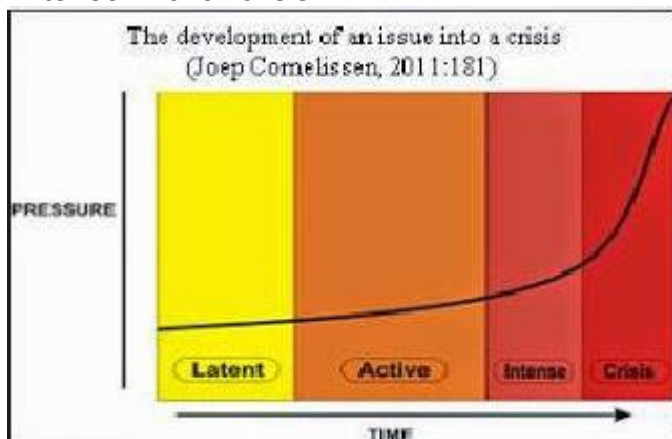
Namun untuk memberikan pemahaman menyeluruh, berikut definisi isu yang dapat didefinisikan

dari berbagai sumber 4’:

1. Sebuah isu adalah masalah yang belum terselesaikan dan siap untuk diambil keputusan (W. Howard Chase dan Bary Jones, dalam chase, 1984:38)
2. Isu terjadiketika sebuah masalah menjadi terfokus pada satu pertanyaan khusus yangbisamengarahpada pertikaian dan beberapa jenis resolusi (Cralle & Vibbert, 1986:62)
3. Isu yang muncul adalahsuatu kondisi atau peristiwa, baik internal atau eksternal organisasi, yang jika berlanjut akanmemiliki dampak signifikan pada fungsi atau aktivitas organisasi atau pada kepentingan masadepan organisasi (Regester dan Larkin, 2002:31)
4. Isu merupakan perbedaan pendapat yangdiperdebatkan, masalah fakta, evaluasi atau kebijakan yang penting bagi pihak-pihak yang berhubungan (Heath dan Coombs, 2006: 262)

IDENTIFIKASI ISU DAN ANALISIS

Sebagai tambahan pemahaman kita, pada chapter 10 tentang issues management and public affairs (Joep Cornelissen, 2011:180-181), Howard Chase juga menekankan bahwa isu dan krisis merupakan hal yang berkaitan, ketika sebuah isu kemungkinan juga dapat mengarahkan kepada krisis. Dimana krisis diartikan pada sebuah isu yang tidak hanya memerlukan tindakan terencana tetapi juga bersifat “kondisional” (ada faktor pemicu). Pada grafik ini akan terlihat suatucara bagaimana menentukan perbedaaan antara isu dan kricis ialah pada baga imana perkembangan isu berdasarkan analisa waktu yang dapat berpotensi mendapat perhatian media dan publik. Dari grafik dapat dimengerti sebuah proses dimana sesungguhnya banyaknya isu di lingkungan bersifat ‘latent’ yang dapat menjadi “active” karena media telah turut campur dan karena adanya mobilisasi berbagai kelompok kepentingan (stakeholders) kepada isu tersebut. Pada tahap ini perusahaan harus memonitor dan memantau perubahan dalam lingkungan padaopini publik yang mengarah pada isu latent dan berhubungan dengan stakeholders dari perusahaan. Ketika sebuah isu sudah menjadi penting di ranah publik (public domain) maka media akan memainkan peran yang sangat krusial bagi perusahaan. Media akan mengembangkan isu tersebut pada tempat teratas dari perhatian publik yang dapat berpotensi pada organisasi atau perusahaan mengalami tekanan (pressure) sehingga perlu dilakukan action terhadap hal tersebut. Kemudian saat pressure media yang menyebabkan isu tersebut semakin “intense” maka “crisis”



Dari grafik dapat dimengerti sebuah proses dimana sesungguhnya banyaknya isu di lingkungan bersifat ‘latent’ yang dapat menjadi “active” karena media telah turut campur dan karena adanya mobilisasi berbagai kelompok kepentingan (stakeholders) kepada isu tersebut. Pada tahap ini perusahaan harus memonitor dan memantau perubahan dalam lingkungan padaopini publik yang mengarah pada isu latent dan berhubungan dengan stakeholders dari perusahaan.

Ketika sebuah isu sudah menjadi penting di ranah publik (public domain) maka media akan memainkan peran yang sangat krusial bagi perusahaan. Media akan mengembangkan isu tersebut pada tempat teratas dari perhatian publik yang dapat berpotensi pada organisasi atau perusahaan mengalami tekanan (pressure) sehingga perlu dilakukan action terhadap hal tersebut. Kemudian saat pressure media yang menyebabkan isu tersebut semakin “intense” maka “crisis akan berdampak penuh terhadap perusahaan sehingga diperlukan tindakan cepat untuk mereduksi resiko yang mungkin muncul lebih parah bagi perusahaan. Secara spesifik model siklus isu versi Joep Cornelissen juga di perjelas oleh Hainsworth dan

Meng, berdasarkan empat tahapan yaitu : origin, mediasi dan ampifikasi, organisasi dan resolusi.

Efektifitas resolusi adalah ketika kelompok kepentingan(stakeholders) yang penting dalam isu ini dan publik kepada organisasi dapat diukur berdasarkan empat kategori, yaitu:

1. Problematic stakeholders/publics : posisi stakeholders/publics dikategorikan pada "kelompok penentang" dengan kekuatan yang tidak begitu kuat untuk menekan organisasi. Misalnya : praktis ataupun aktivis dan media.
2. Antagonistic stakeholders/publics: posisi stakeholders/publics dikategorikan pada "kelompok penentang" dengan memegang kekuasaan yang dapat memberi pengaruh lebih pada organisasi.

LANGKAH - LANGKAH PENGENDALIAN DAN PENGELOLAAN ISU

US Public Affairs Council (Regester & Larkin, 2003:44-46) menyatakan bahwa fungsi-fungsi yang dibutuhkan bagi manajemen isu adalah pengidentifikasian berbagai isu dan tren, mengevaluasi dampak mereka dan menempatkan prioritas, menetapkan posisi suatu perusahaan, merancang tindakan dan respon dari perusahaan untuk membantu mendapatkan posisi tersebut serta mengimplementasikan rencana. Fungsi-fungsi ini harus ada secara konstan dan terintegrasikan serta terfokus pada tugas utama yakni membantu organisasi, melalui manajemennya. Kunci dari tugas-tugas tersebut adalah merencanakan, memonitor, menganalisa dan mengkomunikasikan. Heath & Cousino mengidentifikasikan empat kebutuhan fungsi umum agar sebuah perusahaan dapat memaksimalkan posisinya serta memelihara lingkungan kebijakan publiknya secara positif, dengan sebuah fokus utama yakni memperhatikan hubungan dengan para stakeholder-nya: a. Perencanaan dan operasi yang cerdas. b. Pertahanan yang kuat dan penyerangan yang cerdas. c. Getting the house in order. d. Mengeksplorasi landasan. Model proses manajemen isu pada prinsipnya merupakan alat untuk mengidentifikasi, menganalisis, membuat skala prioritas, menentukan respon dan evaluasi atas konsekuensi-konsekuensi dari perubahan lingkungan eksternal dan internal terhadap aktivitas organisasi.

Namun penggunaan model manajemen isu juga meliputi perencanaan kebijakan publik ke dalam setiap unit operasional organisasi, kewenangan membuat keputusan dan keahlian mereview dan mengevaluasi isu. Oleh karena itu, akan lebih baik jika ada tim manajemen isu selain praktisi PR juga melibatkan senior manager dan mendekatkan proses kerja tim pada shareholders perusahaan. Dalam manajemen isu, terdapat langkah-langkah yang harus dilaksanakan agar pelaksanaan manajemen tertata dan berjalan sesuai tujuan.

Chase & Jones menguraikan langkah-langkah tersebut sebagai berikut (Regester & Larkin, 2003:59-60; Chase, 1984:38-68; Harrison, 2001):

1. Identifikasi Isu Merupakan proses untuk membandingkan tren yang terjadi di dalam organisasi dengan kinerja perusahaan. Setiap gap yang bisa menimbulkan isu, harus didokumentasikan, dikategorisasikan dan dilaporkan.
2. Analisis Isu Analisis isu adalah menentukan isu berdasarkan urgensinya dan dampaknya. Setelah isu yang muncul diidentifikasi dan diprioritaskan, tahap kedua dimulai. Tujuannya adalah menentukan asal isu tersebut yang sering kali sulit karena biasanya isu tidak muncul hanya dari satu sumber saja.

3. Pilihan Strategi Perubahan Isu Merupakan tahap yang melibatkan pembuatan keputusan–keputusan dasar tentang respons organisasi. Terdapat tiga pilihan untuk menghadapi perubahan tersebut, yaitu:

- a. Strategi Perubahan Reaktif ; Dalam strategi perubahan reaktif, perusahaan hanya akan bereaksi jika muncul isu– isu yang memojokkan atau kurang menguntungkan bagi citra perusahaan. Artinya perusahaan tidak memiliki persiapan dan strategi jangka panjang dalam menghadapi isu.
- b. Strategi Perubahan Adaptif ; Strategi ini menyarankan pada keterbukaan perusahaan terhadap isu yang berkembang. Hal ini memerlukan kesadaran perusahaan bahwa isu tidak bisa dihindari. Pendekatan ini berlandaskan pada perencanaan untuk mengantisipasi perubahan serta menawarkan dialog konstruktif untuk menemukan sebuah bentuk kompromi dalam menangani setiap isu yang beredar.
- c. Strategi Respon Dinamis, Respon dinamis bertujuan untuk mengantisipasi dan dapat membantu proses pengambilan keputusan agar sesuai dengan kepentingan publik.

Strategi ini memberikan arahan bagaimana berkampanye melawan isu. Pendekatan ini menjadikan organisasi sebagai polopor pendukung perubahan.

PROSES PENGENDALIAN DAN PENGELOLAAN ISU

Proses tambahan bagi model proses manajemen isu yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dipetakan untuk menggambarkan peran pembuatan keputusan manajemen pada setiap fase (Regester & Larkin, 2003:99-102):

- a. Fase Kesadaran Di sini, penekanan dalam tim manajemen adalah pada mendengarkan dan mempelajari. Mereka yang terlibat harus terjaga, terbuka, rendah hati, penasaran serta tertantang. Latar belakang informasi dan riset harus digunakan selengkapnya serta mengadakan pemantauan infrastruktur.
- b. Fase Eksplorasi Tahap ini mengindikasikan urgensi yang meningkat terhadap pentingnya isu. Tanggung jawab khusus harus dibagikan, kesadaran organisasi ditingkatkan dan proses analisa serta pembentukan opini dimulai. Suatu gugus tugas dapat dibentuk untuk memudahkan alokasi tanggung jawab.

Berikut adalah karakteristik contoh gugus tugas:

1. Senioritas untuk mengambil keputusan, mengalokasikan sumber serta mengarahkan implementasi program.
2. Ukuran disiplin direpresentasikan dan akses yang sesuai atas informasi untuk tujuan pengambilan keputusan.
3. Akses yang mudah untuk mengatur rapat serta ‘jaringan’ informasi; fleksibilitas dan informalitas dalam metode bekerja.
4. Kemampuan untuk mengkombinasikan keahlian analitis dan kreatif dengan tindakan serta pengambilan keputusan yang terfokus dan cepat.
5. Meminimalisir arus kertas untuk menghindari birokrasi, respon yang lambat serta kebocoran informasi yang sensitif. Kesadaran yang lebih luas atas issue tersebut di dalam perusahaan ditingkatkan pada tahap ini dan analisis serta proses pembentukan opini dimulai.

KOMUNIKASI ISU

Seiring dengan terbukanya saluran kebebasan berekspresi masyarakat di era informasi; perkembangan teknologi komunikasi dan informasi yang menjadikan mas

yarakat semakinterdidik dan kritis dalam melihat dan menilai isu atau peristiwa. Oleh karena itu sensitif terhadap isu dan melakukan antisipasi perubahan yang bisa membawa konsekuensi bagi organisasinya perlu dilakukan oleh pihak manajemen yang ingin memenangkan pasar atau menjalankan aktivitas organisasi dengan lingkungan yang dinamis. Pihak manajemen yang menerapkan strategi komunikasi yang baik sebagai bagian dari proses manajemen isu bisa menjadikan isu sebagai titik balik yang justru memperkuat reputasi perusahaan atau organisasi.

David. M. Dozier, dkk (1995) menjelaskan tiga faktor tersebut sebagai faktor pembentuk Communication Excellence, pada bagan sebagai berikut :

Ada beberapa aktivitas manajemen komunikasi yang perlu dikembangkan dalam tim manajemen isu diorganisasi, yakni :

1. Pemantauan lingkungan untuk mengidentifikasi isu
2. Riset untuk mengembangkan analisa dari isu potensial
3. Memberikan advice atas isu kepada koalisidominan
4. Perencanaan stratejik terhadap isu atau perubahan
5. Mengelola komunikasi programaksi sebagai respon atas isu Kelima hal tersebut akan menghasilkan kualitas kebijakan yang tertuang dalam perencanaan stratejik manajemen isu.

Pesan komunikasi dirancang untuk tiap target publik agar dapat dipastikan publik mendukung pencapaian sasaran dan objectives program yang sesuai dengan kepentingan publik. James Gruning (1992) mengidentifikasi teologi objectives pesan komunikasi sebagai berikut :

1. *Message exposure*, menyiapkan materi komunikasi untuk media massa dan menyebarkan pesan lain melalui beragam media yang dikelola seperti press release dan social media.
2. *Accurate dissemination of The Message*, berdasarkan kenyataan publik mengetahui pesan dan menerima sebagian atau seluruh pesan.
3. *Acceptance of The Message*, berdasarkan kenyataan publik tidak hanya menerima tapi mempercayai validitas pesan
4. *Attitude change*, meyakinkan publik hingga mereka juga berkomitmen verbal terhadap pesan
5. *Change in overt behavior*, pesan bukan hanya dapat diterima dan dipahami publik tetapi mereka sudah pada tingkat merubah perilakunya.

KOMUNIKASI KRISIS

Krisis bisa dibilang ibarat sebuah petaka atau bencana yang dapat muncul secara alami ataupun juga dari sebuah hasil kesalahan, intervensi bahkan niat jahat manusia. Krisis juga dapat berupa kehancuran yang “nyata dan tidak nyata”. Bagi organisasi atau perusahaan peristiwa hilangnya kredibilitas dan rusaknya reputasi adalah sebuah krisis. Akibat dari peristiwaini dapat disebabkan mungkin hasil dari respon manajemen atas kehancuran nyata bahkan mungkin dari kesalahan manusia (human error). Ketika krisis itu memiliki dampak keuangan atau financial risk yang cukup besar maka akan mempengaruhi banyak konstituen atau stakeholders didalam lebih satu area bisnis. Pada pembahasan komunikasi krisis, sebelum kita memulai

untuk merencanakan komunikasi dalam suatu krisis, perlu dipahami ada beberapa hal yang harus dilakukan dalam berbagai kondisi krisis., yakni :

1. Identify your crisis.
2. Anticipating and preparation for your crisis.

Tabel berikut adalah ciri-ciri perusahaan yang berada dalam krisis.

Tabel 3.1

Ciri-ciri Perusahaan Krisis

Parameter	Ciri-ciri
Keadaan fisik	Tidak terurus, lampu redup, toilet kotor, seragam petugas lama tak berganti, mobil tua, pabrik bekerja di bawah titik optimal.
SDM	Malas, datang dan pulang seenaknya, pemimpin jarang hadir, banyak terlihat tidak bekerja dan kongko-kongko. Tenaga yang bagus-bagus sudah keluar.
Produk andalan	Hampir tidak ada. Hanya menyelesaikan yang sudah ada saja. Banyak retur dan <i>defect</i> .
Konflik	Hampir setiap hari terdengar, perasaan resah di mana-mana.
Energi	Hampir tidak ada.
Demo karyawan	Tinggi, rasa takut terkena PHK
Proses hukum	Meningkat dan datang dari mana-mana.
Bagian keuangan	Hidup dalam suasana stres. Dikejar tagihan-tagihan yang tak terbayar dan oleh <i>debt collector</i> .