

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Review Penelitian Sejenis

Review penelitian sejenis adalah salah satu acuan dan perbandingan peneliti dalam melaksanakan penelitian sehingga dapat membantu penelitian dalam mengetahui sudut pandang penelitian yang lain dalam mengungkap pembahasan yang serupa dengan penelitiannya.

Peneliti sebelum melakukan penelitian mengenai strategi dalam menangani komunikasi krisis, terlebih dahulu melakukan tinjauan pustaka. Tinjauan pustaka yang dilakukan peneliti adalah melakukan tinjauan dengan penelitian sebelumnya yang sejenis ataupun terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Berikut peneliti uraikan penelitian terdahulu yang memiliki hubungan penelitian yang dilakukan peneliti baik dalam kompleks, metode, maupun prespektif penelitian.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Sejenis

No	Peneliti dan Judul	Metode	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Dwi Endah Lestari. (2013). <i>“Penerapan Strategi Komunikasi Krisis Terhadap Krisis Akibat Pemberitaan media tentang Kasus Korupsi Pengadaan</i>	Kualitatif Deskriptif	Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Endah Lestari memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti	Perbedaan yang terdapat diantara penelitian yang akan dilakukan adalah subjek penelitian. Peneliti akan melakukan penelitian	<ul style="list-style-type: none">• PTPN XII Dalam menangani krisisnya PTPTN menggunakan dua strategi komunikasi krisis, yakni dengan strategi penyediaan

	<p><i>Pupuk</i>” Jurnal Skripsi Universitas Brawijaya</p>		<p>lakukan yaitu memiliki objek penelitian strategi Komunikasi krisis, dan menggunakan metode penelitian yang sama.</p>	<p>dengan subjek penelitian Humas Pemerintah Kota Depok</p>	<p>informasi pada media dengan tujuan untuk mengupayakan pembatasan krisis agar tidak semakin meluas. Strategi yang kedua PTPN XII melakukan kegiatan <i>Media Relations</i> yang bertujuan untuk mengantisipasi krisis yang terjadi kembali terulang.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemberitaan di media massa yang pada awalnya menyudutkan PTPN XII, setelah melakukan kegiatan <i>media relations</i> berubah menjadi pemberitaan yang netral dan positif setelah dilakukan strategi komunikasi krisis • Pemberitaan lebu mengarah pada rekanan perusahaan yang telah dijadikan tersangka dalam proyek pengadaan
--	---	--	---	---	---

					pupuk PTPN XII.
2	Ocha Witnestekka Miela Putra. (2012). <i>“Manajemen krisis PT Lion Mentari Airlines dalam Menangani Berita Negatif di Media Massa”</i> Skripsi Universitas Indonesia	Konstruktivis Kualitatif Deskriptif Wawancara	Persamaan yang penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu melakukan penanganan terhadap krisis yang terjadi yang menyerang suatu organisasi dan menggunakan metode penelitian yang sama.	Perbedaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah objek dari penelitian tersebut, jika dalam penelitian sebelumnya objek penelitian adalah mengetahui bagaimana manajemen krisis yang digunakan, penelitian yang peneliti lakukan objeknya lebih fokus kepada strategi komunikasi krisisnya saja	<ul style="list-style-type: none"> • PR sudah mengambil langkah-langkah penanganan krisis yang dilihat dapat membantu menetralsir pemberitaan negatif di Media Massa
3	Nadia Nur Fadilla. (2014). <i>“Strategi Komunikasi Isu dan Krisis dalam Menyikapi Pemberitaan Negatif di Media Online (Studi kualitatif Media Relations Terkait Kerusakan Taman Bungkul Surabaya pada Kegiatan Csr</i>	Kualitatif Deskriptif Wawancara	Persamaan nya terdapat pada objek penelitiannya, yaitu ingin mengetahui strategi komunikasi isu dan krisis dalam menangani krisis yang menyerang organisasi.per	Perbedaan nya terletak di subjek penelitian dan penyebab krisis. Penelitian Nadia meneliti Humas PT Unilever Indonesia sebagai objek penelitian, peneliti	<ul style="list-style-type: none"> • PT Unilever Indonesia telah menerapkan beberapa Strategi Komunikasi isu dan krisis dalam kasus kerusakan Taman Bungkul Surabaya. Diantaranya adalah mengembalikan citra positif PT Unilever

	<i>Wall's Ice Cream Days</i> Humas PT Unilever Indonesia). Jurnal		usaha, dan menggunakan metode penelitian yang sama.	meneliti Humas Pemerintah Kota Depok sebagai objek penelitian yang menangani krisis yang terjadi akibat pandemi covid 19.	Indonesia dan Wall's dengan cara meredam pemberitaan yang terus menerus bersifat negative terhadap PT Unilever Indonesia, khususnya produk Wall's <ul style="list-style-type: none"> • mengupayakan agar opini masyarakat tidak berlarut-larut dipengaruhi pemberitaan yang negatif dengan cara memberikan kemudahan informasi kepada media dan publik
--	---	--	---	---	--

Sumber: Hasil Modifikasi Peneliti, 2020

Dilihat dari *review* penelitian sejenis tersebut, kesamaan mengenai objek penelitian nya yaitu strategi komunikasi krisis, namun terdapat perbedaan terkait krisis yang terjadi yang menimpa organisasi dan strategi yang digunakan untuk melakukan komunikasi krisis nya berbeda, kemudian media yang digunakan untuk mengimplementasikan komunikasi krisis nya pun berbeda. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian ini, untuk menambah serta melakukan pembaruan literatur terkait strategi komunikasi krisis yang berguna baik bagi akademisi ataupun praktisi.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Humas

A. Definisi Humas

Humas memiliki definisi yang sangat beragam, masing-masing definisi hampir memiliki pengertian yang sama. Namun masing-masing definisi harus kita pahami dengan benar. Dalam bukunya Frank Jefkins (2003:9) mengutarakan definisi *Public Relations* yaitu :

“PR adalah semua bentuk komunikasi yang terencana, baik itu kedalam maupun keluar, antara satu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan saling pengertian”

Kemudian Jhon E. Marston dalam bukunya *Modern Public Relations* mendefinisikan humas adalah komunikasi yang dirancang dengan perencanaan, bersifat persuasif untuk mempengaruhi khalayak tertentu (Ruslan, 2005:5-6)

Berdasarkan definisi tersebut dapat dilihat bahwa unsur tujuan humas yang lebih terperinci yaitu tidak hanya terbatas untuk saling pengertian saja, namun juga berbagai macam tujuan khusus yang saling berkaitan dengan saling pengertian itu, Selain itu juga, humas menggunakan metode manajemen berdasar tujuan (*management by objectives*). Dalam mengejar target atau tujuan tersebut semua hasil kegiatan atau tungkatan kemajuan yang telah diperoleh harus dapat diukur dengan jelas, karena humas merupakan kegiatan yang nyata..

Berdasarkan definisi humas yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa humas merupakan bentuk komunikasi yang dirancang dengan perencanaan yang dibuat untuk keluar maupun kedalam, antara organisasi dengan publiknya yang bersifat persuasif. Sementara sebagai suatu profesi humas merupakan suatu kegiatan manajemen yang berfungsi untuk melakukan komunikasi dengan publik agar terciptanya kredibilitas, citra dan reputasi yang baik dimata publik.

B. Peran Humas

Keberadaan atau kedudukan humas secara lebih operasional menyatu pada fungsi dan perannya dalam suatu perusahaan ataupun organisasi. Peran Humas dalam suatu organisasi dibagi menjadi 4 kategori, yaitu: (Ruslan, 2014:20-21)

a. Penasihat Ahli (*Expert Preciber*)

Seorang praktisi *public relations* yang berpengalaman memiliki kemampuan tinggi dalam membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Dalam hal ini praktisi *public relations* bertindak sebagai subjek dalam memecahkan dan mengatasi persoalan yang terjadi antara perusahaan dengan khalayak luas.

b. Fasilitator Komunikasi (*Communication facilitator*)

Praktisi PR, bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya dari organisasi bersangkutan,

sekaligus harus mampu menjelaskan kembali keinginan, harapan dan kebijakan organisasi kepada publik luas.

c. Fasilitator Pemecahan Masalah (*Problem Solving Process Facilitator*)

Peran praktisi PR untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan professional.

d. Teknisi Komunikasi (*Communication Technician*)

Peranan teknisi komunikasi ini menjadikan praktisi PR sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi layanan teknis komunikasi dan system komunikasi dalam organisasi tergantung dari masing-masing bagian atau tingkatan yaitu media komunikasi yang di pergunakan dari tingkat pimpinan dengan bawahan akan berbeda dari bawahan ke tingkat atasan. Begitu juga arus dan media komunikasi antara satu bagian atau tingkatan.

2.2.2. Humas Pemerintah

A. Definisi Humas Pemerintah

Humas merupakan istilah dalam bahasa Indonesia yang sering digunakan dalam lembaga instansi pemerintahan, dalam bahasa Inggris humas berarti *public Relations*. Humas adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu yang kedalam maupun yang keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang spesifik

yang berlandaskan saling pengertian. Humas dalam bidang pemerintahan sebagai organisasi/lembaga yang bersifat non profit, lebih banyak mengacu pada pembentukan dan pemeliharaan hubungan dengan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan humas pemerintahan.

Humas dalam pemerintahan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah, hubungan masyarakat pemerintah di lingkungan instansi pemerintah untuk selanjutnya disebut dengan humas pemerintah adalah lembaga/organisasi humas dan/ atau praktisi humas pemerintah yang melakukan fungsi manajemen dalam bidang komunikasi dan informasi yang persuasif, efektif, dan efisien untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan publiknya melalui berbagai sarana kehumasan dalam rangka menciptakan citra positif instansi pemerintah.

B. Tugas Humas Pemerintah

Praktisi humas dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki beberapa tugas pokok (F, Rachmadi. 1994:78) antara lain:

1. Memberikan penerangan dan pendidikan kepada masyarakat tentang kebijakan, langkah-langkah dan tindakan-tindakan pemerintah, serta memberikan pelayanan terbuka, jujur dan objektif.

2. Memberikan bantuan kepada media massa berupa bahan-bahan informasi mengenai kebijakan langkah dan tindakan pemerintah, termasuk fasilitas peliputan kepada media berita untuk acara resmi.
3. Mempromosikan kemampuan pembangunan ekonomi dan kebudayaan yang telah dicapai kepada khalayak.
4. Memonitor pendapat umum tentang kebijakan pemerintah, serta menyampaikan tanggapan masyarakat dalam bentuk *feedback* kepada pimpinan instansi pemerintah.

C. Tujuan Humas Pemerintah

Adapun tujuan humas pemerintah yang dikutip dari Effendy (1993), menurut San Black ada empat tujuan humas pemerintah daerah, yaitu:

1. Memelihara penduduk agar tahu jelas mengenai kebijaksanaan lembaga beserta kegiatannya sehari-hari
2. Memberi kesempatan bagi publik untuk menyatakan pandangannya mengenai proyek baru yang penting sebelum mengambil keputusan
3. Memberikan Informasi kepada penduduk mengenai cara pelaksanaan sistem pemerintahan daerah dan mengenai hak-hak serta tanggung jawab mereka.
4. Mengembangkan rasa bangga sebagai warga Negara

2.2.3. Strategi Komunikasi

Strategi dalam komunikasi adalah cara mengatur pelaksanaan operasi komunikasi agar berhasil. Menurut Abidin Yusuf Zainal (2015:155) Strategi

komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan (Planning) dan manajemen (*management*) untuk mencapai satu tujuan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah, tetapi juga harus menunjukkan taktik operasionalnya.

Pakar perencanaan komunikasi Middleton (Cangara, Hafied. 2013:61) membuat definisi dengan menyatakan strategi komunikasi adalah kombinasi terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal.

Oleh karena itu dari paparan secara teori diatas, komunikator pada saat berkomunikasi harus bisa membuat strategi komunikasi terlebih dahulu agar pesan yang kita sampaikan bisa mencapai target komunikasi yang telah ditetapkan sebelumnya, strategi harus dibuat sebaik mungkin untuk menciptakan tujuan yang diinginkan baik oleh individu ataupun organisasi.

2.2.4. Krisis

A. Definisi Krisis

Pengertian Krisis dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), krisis merupakan keadaan yang berbahaya (dalam menderita sakit); parah sekali atau keadaan genting atau kemelut uang memberikan efek yang suram terhadap ekonomi moral dan sebagainya. Menurut Rhenald Kasali (2003:195) Krisis merupakan suatu *turning point for better or worse* yang berarti krisis merupakan suatu titik balik untuk menjadi makin baik atau menjadi semakin buruk. Dapat

dikatakan juga bahwa krisis adalah suatu waktu yang krusial atau momen yang menentukan *decisive moment*. Jadi dapat disimpulkan bahwa krisis merupakan suatu peristiwa/fenomena yang sedang terjadi atau diperkirakan mengarah pada situasi tidak stabil dan berbahaya jika tidak diatasi dengan baik, situasi yang berbahaya tersebut apabila diatasi dengan baik maka akan menjadikan suatu titik balik kearah yang lebih baik, namun apabila tidak ditangani dengan baik maka akan menjadi suatu titik balik yang buruk bagi organisasi ataupun perusahaan.

Terdapat tiga elemen yang paling umum untuk mendefinisikan suatu krisis yaitu ancaman bagi organisasi, unsur kejutan dan keputusan waktu singkat. Pada saat krisis terjadi komunikasi merupakan suatu hal yang fundamental untuk dapat meredam krisis agar tidak meluas. Praktisi humas harus memiliki kompetensi komunikasi dan manajemen yang baik agar krisis dapat diatasi sebaik mungkin.

B. Karakteristik krisis

Krisis merupakan kejadian tiba-tiba yang tidak dapat dihindari yang membahayakan publik dan organisasi. Krisis mempunyai beberapa karakteristik, karakteristik tersebut dapat dijadikan untuk membedakan antara krisis dan isu. Karakteristik krisis antara lain: (Kriyantono, 2015:199)

1. Peristiwa yang spesifik (*Specific Event*)

Penyebab krisis dapat diketahui. Organisasi dapat mengalami berbagai macam krisis, salah satunya seperti demonstrasi yang dilakukan oleh karyawan atau krisis yang menyerang produknya. Tetapi, dimungkinkan pada saat yang sama organisasi tersebut mengalami dua jenis atau lebih

krisis. Lebih dari satu krisis dimungkinkan muncul karena dalam suatu krisis mengandung banyak isu dan isu-isu ini dapat berubah menjadi krisis, atau setidaknya membuat krisis semakin meluas, jika tidak dikelola dengan baik

2. Krisis tidak dapat dihindari (*Inevitable*)

Krisis merupakan kejadian yang tidak diharapkan, dapat terjadi kapan saja, dan tidak dapat dihindari, serta tidak dapat dipastikan kapan terjadi. Krisis cenderung mengancam kehidupan organisasi ataupun publiknya, sehingga tidak seorang pun dalam organisasi mengharapkan krisis terjadi.

3. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi

Pada tahap awal krisis, biasanya muncul rumor. Rumor merupakan informasi yang tidak jelas dari mana asalnya, siapa yang membawa informasi tersebut, dan kebenarannya tidak dapat dibuktikan serta dipertanggungjawabkan. Rumor terjadi karena setiap orang mempunyai kesempatan untuk mengira-ngira atau membuat analisis sendiri tentang apa yang terjadi..

4. Menimbulkan kepanikan dan keterkejutan

Kepanikan ini dapat dirasakan oleh organisasi sendiri maupun publik. Organisasi yang tidak memiliki kesiapan (yaitu, tidak mempunyai strategi krisis atau *crisis plan* atau manajemen isu, belum terlatih untuk mengantisipasi kemungkinan terburuk terkait dengan operasional organisasi. Kepanikan harus cepat diselesaikan dengan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

5. Menimbulkan dampak positif atau negatif bagi operasional organisasi

Krisis menimbulkan dampak bagi operasional organisasi. Dampak ini dapat bersifat merusak atau negatif, seperti penurunan profit, boikot produk, bankrupt, dituntut secara hukum, banyak manajer senior dan karyawan yang keluar, penurunan kepercayaan publik, pemerintah, dan publik tiada henti-hentinya memberikan perhatian besar atau bahkan menginvestigasi organisasi, mengancam reputasi dan nama organisasi, perubahan bersifat tidak produktif (misalnya, kehilangan modal, pengunduran diri karyawan, dan pemutusan hubungan kerja massal, dan hilangnya waktu mengatasi konflik)

6. Berpotensi menimbulkan konflik

Konflik terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik dapat terjadi di internal organisasi atau juga antara organisasi dan publik eksternal (konflik eksternal). Krisis memunculkan pro dan kontra dan debat publik akibat pemberitaan media massa dan perhatian publik yang terus menerus. Konflik bukan hanya terjadi antara organisasi dan publik eksternal, tetapi dimungkinkan juga terjadi antara anggota (internal)

C. Sumber dan Jenis Krisis

Devlin (2007); G. Harisson (2005), dan White & Mazur (1995) dalam Kriyantono (2015:205) dapat di deskripsikan bahwa secara umum krisis dapat disebabkan oleh dua sumber, yaitu dari dalam organisasi dan dari luar organisasi. Sumber krisis yaitu sebagai berikut:

1. Krisis Teknologi

Krisis yang terjadi disebabkan oleh kesalahan penggunaan teknologi tertentu dalam operasional organisasi. Misalnya: kasus ledakan nuklir Chernobyl yang terjadi di Rusia, kesalahan dalam melakukan pengeboran yang diduga menyebabkan lumpur meluap di Sidoarjo krisis lumpur Lapindo, 2006 sampai sekarang menewaskan 14 orang dan membuat 60 ribu orang kehilangan rumah dan desanya

2. Krisis Konfrontasi

Relasi yang buruk antara organisasi dan publik (masalah pada *industrial relations* dan *community relations*) dapat merangsang terjadinya konfrontasi, yang akhirnya memicu terjadinya krisis. Ini terjadi bila publik mengekspresikan kemarahannya (*publik outrage*) karena ketidakpuasannya terhadap operasi sehari-hari di organisasi.

3. Krisis Malevolence

Terjadi apabila seseorang atau kelompok mempunyai keinginan untuk menjatuhkan atau membahayakan organisasi, seperti sabotase atau teroris yang mengebom area bisnis dan mengganggu aktivitas organisasi.

4. Krisis manajemen dan perilaku karyawan

Krisis terjadi karena kelompok manajemen gagal melaksanakan tanggung jawabnya. Sebagai contoh: korupsi yang dilakukan manajemen, seorang manajer bank yang kalah dalam permainan valas, pergantian manajemen baru, *take over* (akuisisi), masalah keuangan, bangkrut, operasiola

organisasi yang salah (salah dalam pengeboran, membuat iklan bohong) , atau manajer/karyawan yang berbuat criminal.

5. Kekerasan di lingkungan kerja (*workplace violence*)

Segala bentuk kekerasan yang terjadi di lingkungan kerja dapat menimbulkan krisis. Kekerasan ini dapat dilakukan oleh manajemen maupun karyawan secara sengaja, seperti penyekapan karyawan ditempat kerja oleh pihak manajemen. Dapat pula dilakukan oleh pihak luar organisasi, seperti manajer yang terbunuh diruang kantornya.

6. Krisis bencana alam

Krisis yang disebabkan oleh bencana alam mempengaruhi aktivitas organisasi, seperti banjir, tanah longsor, dan gempa bumi.

7. Krisis produk

Krisis yang diakibatkan oleh masalah pada produk. Ada beberapa jenis, antara lain: (a) kredibilitas produk, krisis akibat produk dianggap tidak efektif, kredibel, dan tidak memuaskan.

8. Tahapan krisis

Dari beberapa definisi krisis, dapat dideskripsikan bahwa krisis tidak terjadi begitu saja, tetapi merupakan sebuah proses kejadian. Tahapan krisis menurut Steven Finks (1986), Edward Devlin (2007) dan Fearn-Banks (2002) diringkas didalam sebuah table berikut:

Tabel 2.2 Tahapan Krisis

Steven Fink (1986, di Coomvs, 2010)	Edward Devlin(2007)	Kathleen Fearn Banks (2007)
Prodromal	Prakrisis (<i>pre-crisis</i>)	Deteksi pencegahan/persiapan

Acute	Krisis (<i>acute crisis</i>)	Menjaga/membatasi krisis
<i>Chronic Resolution</i>	Pasckrisis (<i>post crisis</i>)	Pemulihan Pembelajaran

Sumber: Kriyantono, Rachmat. (2015:211). *Public Relations Issue and Crisis Management*

9. Prakrisis (*pre-crisis*)

Prakrisis terjadi ketika situasi serius mulai muncul dan organisasi menyadarinya. Pada tahap ini anggota organisasi baik manajemen maupun karyawan dimungkinkan telah mengetahui tanda-tanda akan terjadinya krisis.

10. Krisis (*acute crisis*)

Tahap krisis (krisis akut) terjadi ketika situasi tidak dapat di manajemen dengan baik oleh organisasi sehingga situasi tersebut menyebar luas keluar organisasi.

11. Pascakrisis (*post-crisis*)

Terjadi ketika sudah terakumulasi dan organisasi berupaya mempertahankan citra positif atau kehiilangan cotra tersebut.

2.2.5. Komunikasi Krisis

A. Definisi Komunikasi Krisis

Komunikasi adalah suatu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh praktisi humas, dalam menjalankan kegiatan kehumasan praktisi humas harus berkompeten dalam komunikasi untuk menjaga citra positif lembaga pemerintah di mata

masyarakat. Komunikasi yang tidak dijalankan dengan baik maka akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara humas pemerintah dengan masyarakat/ *public*. Sehingga pada saat terjadinya permasalahan mengenai kebijakan dan informasi yang ditentang oleh masyarakat dan humas tidak bekerja secara efektif dan efisien maka akan berkembang menjadi suatu krisis. Krisis sebagai proses disampaikan oleh G. Harisson (2005) ketika melakukan riset strategi komunikasi sebagai dasar melakukan manajemen krisis, bahwa krisis adalah suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan membawa pengaruh negatif terhadap organisasi. Oleh karena itu, keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak mempengaruhi keseluruhan operasional organisasi.

Krisis merupakan kejadian yang tidak dapat dihindari oleh organisasi, tapi kemungkinan dapat dilakukan pencegahan. Untuk mengantisipasi dan menghindari dari dampak akibat adanya krisis diperlukan manajemen krisis untuk mempersiapkan berbagai strategi komunikasi dan taktik apa yang akan dilakukan untuk menangani krisis tersebut. Prinsip utama dalam manajemen krisis yaitu berorientasi pada keselamatan masyarakat. Humas juga menerapkan strategi komunikasi krisis yang dirancang dengan mengedepankan point sebagai berikut (Kriyantono, 2012:189) :

1. Mengurangi resiko muncul kepanikan *public*
2. Mengurangi kekhawatiran yang dirasakan *public*
3. Mengurangi spekulasi khususnya diawal-awal krisis
4. Melindungi organisasi/perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang baisanya muncul di diskursus *public* di media massa

5. Bersifat dapat dipercaya (*accountability*), Keterbukaan (*disclosure*) dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (*symmetrical communication*)
6. Didesain untuk meminimalisir kerusakan pada citra organisasi

Strategi komunikasi krisis dibutuhkan dalam penanganan krisis. Terdapat beberapa definisi terkait pengertian dari komunikasi krisis. Coombs & Sherry (2010:20) mengatakan “*crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation*” artinya komunikasi krisis dapat didefinisikan secara luas sebagai pengumpulan, pengolahan dan penyebaran informasi yang dibutuhkan untuk mengatasi situasi krisis. Kemudian Fearn-Banks (2002:2) berpendapat bahwa *crisis communication is the dialog between organization and its public prior to, during, and after the negative occurrence*. Artinya, dialog yang terjadi antara perusahaan dan masyarakat dalam waktu sebelum dan sesudah krisis. Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi krisis merupakan bagian penting dalam manajemen krisis untuk melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat dan menyaring informasi-informasi yang dibutuhkan. Informasi yang kadang tidak jelas dari mana sumbernya dan kebenarannya masih dipertanyakan juga memunculkan rumor yang justru akan membingungkan masyarakat , maka dari itu peran humas harus selalu proaktif menanggapi dan dan memberikan informasi secara efektif dan efisien untuk meminimalisir informasi tersebut, karena apabila informasi tidak jelas tersebut menyebar luas maka citra organisasi pun terancam.

B. Strategi Komunikasi Krisis

Dalam menjalankan manajemen krisis atau disebut juga dengan komunikasi krisis, hal tersebut karena dalam menjalankan manajemen krisis komunikasi merupakan suatu hal yang sangat fundamental. Praktisi humas harus mementingkan/memprioritaskan keselamatan masyarakat, oleh karena itu berikut prinsip-prinsip dalam strategi komunikasi krisis. (Kriyantono. 2015:246)

1. Memiliki Tim Komunikasi

Memiliki tim komunikasi merupakan salah satu tindakan awal yang harus dipersiapkan dalam membangun manajemen krisis. Perencanaan dalam komunikasi krisis harus adanya koordinasi yang sejalan dan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing. Tim krisis tidak hanya mengambil didalam organisasi, misal bisa dari pakar terkait, konsultan eksternal yang sudah ahli dibidangnya. Tim krisis juga bisa saja di pimpin oleh kepala, CEO, pimpinan, direktur atau bisa dari manajer humas

2. Kontak Media Massa

Pada saat krisis terjadi segera melakukan kontak dengan media massa untuk memberikan informasi awal. Pemberian informasi awal yang kredibel berujuan untuk mengurangi spekulasi khususnya di fase awal-awal krisis terjadi. Spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih dipercaya oleh publik, mempengaruhi persepsi dan dianggap sebagai suatu kebenaran. Media massa merupakan prioritas dalam komunikasi krisis, karenanya segera membentuk media center dan

secepat mungkin melakukan konferensi pers. Sejak awal terjadinya krisis diusahakan untuk mengkomunikasikan tiga informasi dasar, yaitu:

- Inilah yang terjadi (Penyebab terjadinya krisis termasuk siapa saja yang menjadi korban)
- Inilah yang telah kami lakukan (Untuk mengatasi masalah dan dampaknya)
- Inilah yang kami rasakan tentang peristiwa yang telah terjadi (menyatakan kesedihan, prihatin, bela sungkawa, mohon maaf terlepas itu benar ataupun salah)

3. Fakta-fakta

Melakukan kegiatan pengumpulan fakta-fakta dan mempersiapkan pernyataan kepada masyarakat. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengurangi resiko munculnya *shok*, kepanikan dan kekhawatiran masyarakat, kepanikan dapat terjadi jika organisasi tidak memberikan informasi sejak awal sehingga muncul spekulasi. Fakta-fakta harus dikonfirmasi untuk memastikan tidak ada fakta palsu atau tidak ada *miscommunication*.

4. Konferensi Pers Berkala

Menyelenggarakan kegiatan konferensi pers perlu dilakukan secara berkala. Tujuannya untuk *update* informasi sehingga masyarakat tidak kekurangan informasi serta *mengcounter* berita-berita atau publisitas negatif di media

5. Tidak menutup informasi

Terkait dengan memberikan informasi secara regular kepada publik, organisasi jangan memilih-milih informasi, informasi positif disampaikan dan yang negatif disembunyikan. Meskipun negatif sekalipun harus disampaikan jangan ditutup-tutupi. Kuncinya adalah cara menyampaikan informasi negatif ini jangan sampai membuat reputasi organisasi menurun.

6. Hati-hati Menyampaikan Informasi

Penyampaian informasi harus berhati-hati pada saat krisis terjadi dan jangan sampai justru dapat menimbulkan permasalahan baru yang membuat situasi menjadi semakin keruh, Jangan terburu-buru dalam menyampaikan informasi. Dalam situasi krisis, desakan media sangat besar, namun demikian jangan memberikan informasi sampai semua fakta atau setidaknya kita benar-benar mempunyai fakta yang valid. Terkait dengan prinsipnya mengutamakan kepentingan masyarakat, maka organisasi meski berpikiran bahwa krisis membawa akibat yang tidak menyenangkan bagi masyarakat. Karena itu ucapkan kata-kata simpati/empati kepada mereka. Hindari menyalahkan pihak yang lain terlebih dahulu karena masyarakat akan memberikan persepsi terhadap organisasi lari dari tanggung jawab, tunggu sampai ada hasil investigasi menyeluruh terkait sumber krisis.

7. Komunikasi Reputasi

Memproteksi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi dimasyarakat, yang biasanya muncul dari diskursus publik media massa. Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan. Dengan secara berkala menyediakan dan menyebarkan informasi tentang apa yang telah dilakukan, sedang dilakukan dan akan dilakukan organisasi dalam mengatasi krisis, dan informasi ini tersedia 24jam. Strategi ini merupakan upaya komunikasi *advocacy* yaitu perusahaan berkewajiban meluruskan informasi yang salah dan menjawab kritikan

8. Satu suara

Memiliki sistem komunikasi “*one gate communication*” melalui sebuah media *center* dengan satu orang juru bicara. Juru bicara tidak harus CEO, biasanya praktisi humas.

9. Komunikasi empati

Wujud dari rasa empati: jangan menyebut nama korban sebelum mengkonfirmasi/ mengkontak anggota keluarganya. Hal ini juga untuk mencegah kesalahan identifikasi korban. Kontak juga keluarga korban untuk menanyakan apakah membolehkan anggota keluarga yang menjadi korban untuk dilakukan pemeriksaan lebih lanjut dan di liput oleh media hingga pemakaman. Meskipun krisis bukan kesalahan organisasi, katakan maaf dan keprihatinan serta kesedihan yang mendalam.

10. Banyak Saluran Komunikasi

Membuka saluran-saluran komunikasi dengan semua pihak yang terdampak oleh krisis. Sering kali terjadi kebersinggungan antara aspek komunikasi dan hukum. Komunikasi krisis mesti menggunakan pendekatan komunikasi bukan pendekatan hukum, meskipun tetap harus berkonsultasi tentang dampak hukum dari suatu peristiwa.

C. Saluran Komunikasi

Semakin banyak saluran komunikasi maka penyediaan informasi juga bisa meluas dan mengontrol lingkungan demi keterbukaan dan terjalannya komunikasi dua arah yang memungkinkan masyarakat memberikan umpan balik. Saluran komunikasi tersebut diantaranya: (Kriyantono, 2015:257)

- a. Saluran tatap muka langsung, seperti membuka pusat informasi dalam sebuah *crisis center*, yaitu siap 24 jam untuk menyediakan dan memberikan *follow up* informasi dari masyarakat. Tempat ini juga dapat dijadikan tempat konferensi pers untuk menyediakan informasi bagi media.
- b. Saluran media massa, yaitu menyediakan informasi kepada wartawan media massa (misalnya, *press release*, *factsheets*, *backgrounders* atau *presstour*)
- c. Media nirmasa mencakup surat menyurat, internet, selebaran-selebaran, majalah internal atau majalah dinding
- d. Media *online*. Untuk media *online* ini terdapat beberapa istilah lain, seperti media alternatif atau *Computer-Mediated communication* (CMC). Saat ini pun dikenal istilah baru seperti *microblogging mediated communications*, yaitu bentuk baru dari kegiatan komunikasi dimana

pengguna dapat mendeskripsikan opininya secara singkat dan didistribusikan dengan menggunakan pesan-pesan *instan* seperti *mobile phone*, email, website, facebook atau twitter. Media sosial ini memiliki dua fungsi bagi aktivitas kehumasan: (1) sumber informasi atau isu-isu dan opini publik; (2) Sebagai alat untuk mengontrol informasi melalui penyediaan informasi yang *factual, up to date*, terbuka dan resiprokal.

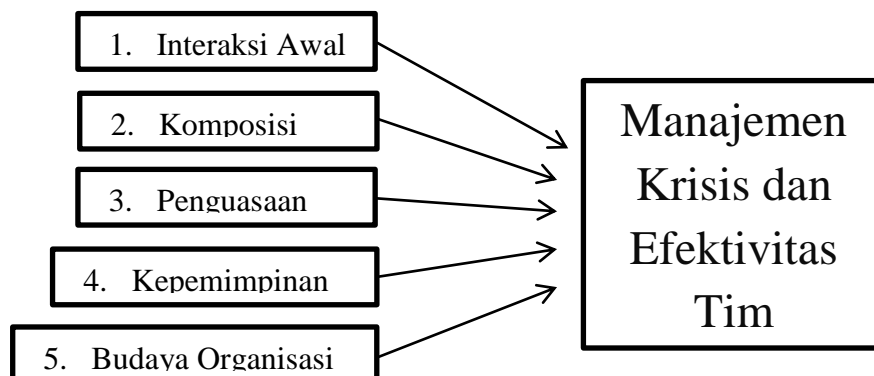
Strategi komunikasi krisis dalam menyampaikan pesannya menggunakan berbagai macam saluran komunikasi yang sudah dilakukan dirasa cukup membantu dalam menangani suatu krisis, tetapi itu semua belum cukup disitu karena krisis merupakan persoalan yang menjadi baik atau buruknya suatu organisasi/instansi pemerintah.

D. Pengelolaan Komunikasi Krisis

Pemerintah sebagai fasilitator dan juga regulator dalam rangka kesiapan aparatur pemerintah terhadap keadaan krisis yang sewaktu-waktu dapat terjadi, telah dituangkan dalam sebuah peraturan resmi/ legal yaitu: Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dengan adanya pedoman tersebut setidaknya bisa membuat instansi pemerintah bisa mengidentifikasi dan menganalisis potensi krisis, menangani, serta mengendalikan krisis guna meminimalisir resiko yang disebabkan oleh krisis. Ada beberapa faktor kunci keberhasilan dalam pengelolaan komunikasi krisis yang sudah digambarkan

didalam pedoman umum pengelolaan komunikasi krisis di lingkungan instansi pemerintah, yaitu:

Gambar 2.2 : Pengelolaan Krisis



Sumber: Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah

Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen komunikasi krisis dan efektivitas tim komunikasi krisis:

1. Interaksi awal

Pengalaman dalam penanganan krisis yang pernah terjadi sebelumnya menjadi nilai tambah dalam manajemen krisis. Praktisi humas yang menjadi anggota tim komunikasi krisis harus memiliki *sense of crisis* yang peka sehingga mampu mendeteksi sejak dini timbulnya krisis. Semakin cepat dideteksi, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan baik dalam mencegah maupun mengatasi krisis yang timbul.

2. Komposisi Tim Komunikasi Kisis

Kinerja tim komunikasi krisis sangat mempengaruhi pengelolaan krisis. Dengan komposisi personil yang kapabel dengan tugasnya, vkerja sama tim akan berjalan efektif dan tujuan hendak dicapai dapat terwujud.

3. Pengetahuan dan Penguasaan dalam Krisis

Krisis menimbulkan kondisi yang tidak stabil. Dibutuhkan pengetahuan dan penguasaan krisis yang memadai. Praktisi humas wajib mempelajari seluruh aspek krisis yang terkait dengan instansi pemerintahnya sehingga dapat diambil putusan-putusan yang tepat.

4. Kemampuan Kepemimpinan

Situasi krisis membutuhkan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan membantu proses pengelolaan krisis berjalan sesuai dengan koridor dan ketentuan yang telah ditetapkan.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang positif mendorong percepatan penyelesaian krisis. Segala aktifitas pengelolaan krisis oleh tim komunikasi krisis berjalan efektif dan hasilnya dapat terukur.

2.2.6. Pandemi Covid 19

Covid 19 atau Corona Virus Disease 19 atau virus corona merupakan salah satu jenis virus yang muncul pada akhir tahun 2019. Virus berasal dari bahasa latin yang berarti racun, virus memiliki ciri khusus yang membedakan dengan kelompok makhluk hidup yang lain. Dalam kasifikasi makhluk hidup virus dipisahkan menjadi kelompoknya tersendiri. Cabang biologi yang mempelajari tentang virus adalah *virology* (Campbell,dkk 2010:412) virus adalah kata lain dari

	<i>error produk harm)</i>	
	<i>Intenational cluster (preventable cluster:</i>	Strategi membangun kembali (<i>rebuild strategy</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human errors</i> yang menyebabkan kecelakaan kerja • <i>Human errors</i> yang menyebabkan kerusakan produk • Pelanggaran hukum atau aturan yang dilakukan organisasi (<i>organization misdeed</i>): <ul style="list-style-type: none"> a. <i>With No Injuries, Stakeholder</i> dibohongi tetapi tidak menyebabkan luka b. <i>Management misconduct</i>. Pelanggaran gujum yang dilakukan manajemen <p><i>With Injuries. Stakeholder</i> berada dalam situasi berbahaya akibat tindakan manajemen dan mengakibatkan korban</p>	Menawarkan/membayar ganti rugi (<i>compensation Strategy</i>) ini merupakan strategi yang paling akomodatif dan memerlukan biaya yang besar
	Seluruh tipe krisis	Strategi <i>framing</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan informasi secara terbuka dan membuka saluran komunikasi dua arah untuk memengaruhi <i>frame</i> media dan <i>frame</i> publik.
Strategi Respons Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap situasi krisis • Untuk melengkapi strategi respons primer • Sebagai Strategi memberi informasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya dengan menjalin hubungan yang baik dengan publik 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi meneguhkan (<i>bolstering</i>), meneguhkan kerja sama dengan publik untuk menjaga reputasi • Menyampaikan pesan-pesan atas prestasi dan jasa organisasi dimasa-masa sebelumnya krisis (<i>reminder</i>). Sebagai upaya bertahan terhadap isu-isu negatif krisis dengan menampilkan kembali prestasi-prestasi sebelumnya • Memuji publik yang telah menunjukkan kesungguhan dalam mendukung kegiatan organisasi di masa-masa sebelum krisis

		<p>(<i>ingratation</i>). Ini untuk meraih simpati.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengingat publik bahwa organisasi yaitu korban juga dari krisis (<i>vcitimage</i>). Untuk meneguhkan dan memengaruhi persepsi publik bahwa organisasi berhak memperoleh simpati
--	--	--

Sumber: Coombs (2007b); Coombs & Holladay (2002); Claeys, dkk (2010) dalam Kriyantono (2017: 198-199)

Dalam menjalankan komunikasi krisis diperlukan keputusan yang tepat untuk berkomunikasi, maka harus bisa memahami tahapan krisis. Agar dapat memahami tahapan krisis, praktisi humas dapat menerapkan model manajemen krisis dan komunikasi krisis (Tabel 1.4(4))

Tabel 2.3 (2) Tahap dan Model Komunikasi Krisis

Tahap Krisis	Model Manajemen Krisis	Model Komunikasi Krisis
Pra Krisis	<i>Signal detection, prevention and preperation</i>	Membentuk pengetahuan tentang krisis (lebih bersifat internal), menyamakan persepsi diantara anggota organisasi
Krisis	Mengetahui peristiwa pemicu dan respon, <i>damage containment</i>	Mempengaruhi persepsi masyarakat tentang krisis, persepsi tentang organisasi dan segala upaya organisasi untuk mengatasi krisis (<i>initial response and corrective & reaction</i>)
Pasca Krisis	<i>Recovery, learning, follow up</i> informasi dengan masyarakat, kerja sama untuk investigasi berupaya kembali normal	Memulihkan citra dan mengembalikan reputasi yang sempat hilang akibat krisis. (<i>evaluation</i>)

Sumber: disarikan dari Coombs (2010) dalam Kriyantono (2015:277)

Berdasarkan model komunikasi yang disarikan dari Coombs tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan komunikasi krisis harus memiliki rencana komunikasi untuk mengantisipasi krisis (*initial response*) yaitu mengumpulkan fakta-fakta, menganalisis fakta-fakta, menyampaikan pesan secara transparan melalui media relations, berkomunikasi dengan *key – person* berkomunikasi dengan para ahli tentang krisis yang terjadi dan berkoordinasi dengan semua pihak pemangku kepentingan (*stakeholder*), *corrective & reaction* melakukan koreksi terhadap setiap fakta dan memberikan reaksi sebaik mungkin. Menerapkan strategi komunikasi krisis disesuaikan dengan situasi krisis yang sedang terjadi, dan melakukan evaluasi terkait semua hal yang telah dilakukan, termasuk strategi untuk memulihkan dampak negatif terhdap reputasi organisasi.

2.4. Kerangka Pemikiran

Krisis merupakan suatu kondisi yang darurat yang disebabkan oleh suatu peristiwa yang tidak dapat dihindari oleh suatu organisasi atau instansi pemerintah. Robert P. Powek (Firsan Nova. 2011:68) mendefinisikan krisis sebagai kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi pada suatu kekacauan dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan yang nyata.

Pandemi covid 19 merupakan peristiwa mewabahnya suatu virus yang menyerang sistem pernafasan akut kepada manusia, virus tersebut menyebar begitu cepat dan tidak dapat dikendalikan hingga mewabah keseluruh Negara. Pandemi covid 19 sebagai suatu peristiwa yang belum pernah terjadi sebelumnya

dan menyebabkan kekacauan di masyarakat merupakan sebuah krisis yang harus dihadapi oleh seluruh organisasi/instansi pemerintah yang terdampak pandemi covid 19 tersebut.

Dalam menangani suatu krisis/ manajemen krisis hal yang paling penting dalam keberhasilan point tersebut adalah komunikasi krisis, karena komunikasi merupakan suatu hal yang fundamental demi terciptanya koordinasi dan suasana yang lebih baik. Oleh karena itu dalam menjalankan manajemen krisis yang baik perlu komunikasi krisis yang baik, dibutuhkan rencana strategi komunikasi krisis yang tepat agar krisis dapat ditangani secara efektif dan efisien. Praktisi humas sebagai fasilitator komunikasi disuatu organisasi/ instansi sebagai garda terdepan dalam hal komunikasi mementingkan/memprioritaskan keselamatan masyarakat, oleh karena itu berikut prinsip-prinsip dalam strategi komunikasi krisis. (Kriyantono. 2015:246) diantaranya: Memiliki tim komunikasi krisis, segera berkoordinasi dengan media massa, mengumpulkan dan menganalisis fakta-fakta, melakukan konferensi pers secara berkala, tidak menutup informasi, berhati-hati dalam menyampaikan setiap informasi, menjalankan komunikasi reputasi, pintu komunikasi satu suara, menjalankan komunikasi empati dan menggunakan banyak saluran komunikasi agar pesan dapat diterima oleh berbagai kalangan.

The situational crisis communication theory (SCCT) (Kriyantono, 2017:189) merupakan teori humas yang digagas oleh Timothy W. Coombs dan Holiaday S. J. (Coombs, 2007a,2007b; Coombs&Holiaday;2002). Teori SCC ini merupakan teori yang dikembangkan dari pendekatan retorika, dan banyak mengadaptasi asumsi teori apologia. Teori SCC ini mengidentifikasi bagaimana aspek dari

situasi krisis memengaruhi atribusi tentang krisis dan reputasi yang dibuat oleh publik. Untuk menentukan strategi komunikasi efektif sebagai bagian dari upaya respon terhadap krisis yang akan dijadikan pegangan organisasi salah satunya pendekatan situasional

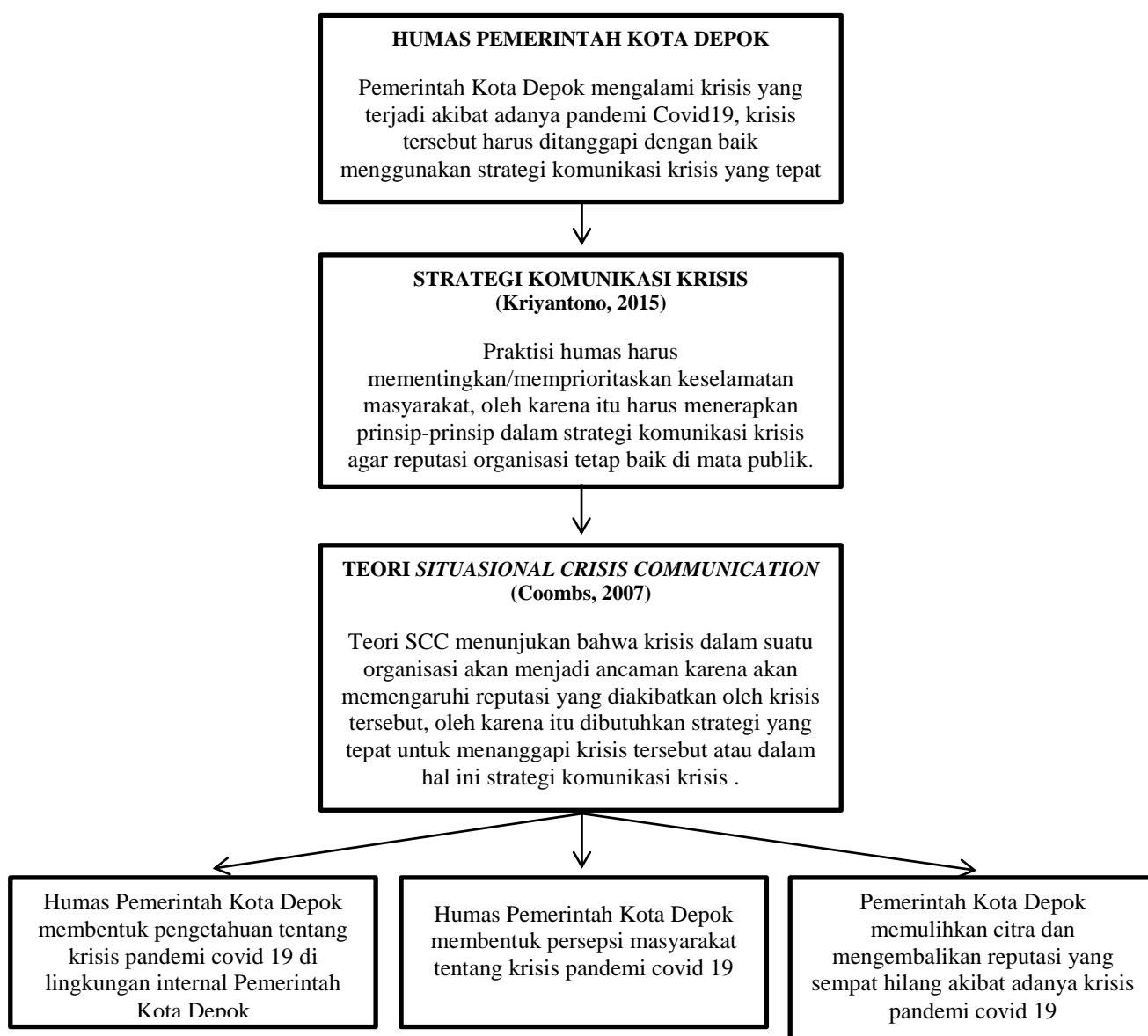
Teori SCCT sudah dikenal luas sebagai kerangka berpikir dan kerangka tindakan bagi manajer krisis untuk menyesuaikan strategi komunikasi krisis dengan tingkat tanggung jawab *stakeholder* dan ancaman reputasi mengarahkan manajemen ke pemilihan strategi komunikasi untuk menanggapi Krisis. Ancaman reputasi didefinisikan sebagai seberapa besar kerusakan yang diakibatkan krisis jika organisasi tidak mengambil tindakan untuk menanggapi krisis, oleh karena itu setiap tindakan yang dilakukan organisasi untuk menyelesaikan krisis harus direncanakan dengan baik atau menggunakan strategi yang tepat.

Teori SCC membantu praktisi humas sebagai manajer krisis mengukur situasi krisis untuk menguji tingkat ancaman terhadap reputasi organisasi. Yang dimaksud ancaman adalah sejumlah kerusakan yang ditimbulkan krisis terhadap reputasi jika organisasi tidak mengambil tindakan menyelesaikan krisis dengan baik (Kriyantono, 2017:190), untuk mengambil tindakan yang tepat serta menyelesaikan komunikasi krisis dengan baik, praktisi humas dapat menggunakan tahapan dan model komunikasi krisis, maka harus bisa memahami tahapan krisis. Agar dapat memahami tahapan krisis, praktisi humas dapat menerapkan model manajemen krisis dan komunikasi krisis

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti membuat bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran Penelitian berjudul Strategi Komunikasi Humas Pemerintah Kota Depok dalam Menangani Krisis Pandemi Covid 19.



Sumber: Modifikasi Penulis 2020