

KOMUNIKASI KRISIS

**STRATEGI MENJAGA REPUTASI BAGI ORGANISASI
PEMERINTAH**

EDITOR

Marwan Nusuf, B.Hsc, MA

Safrizal AR, S.Sos, MM

PENULIS

Dr. Hamdani M. Syam, MA

Azman, S.Sos.I., M.I.Kom

Deni Yanuar, M.Ikom

DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA DAN PERSANDIAN ACEH

KATA PENGANTAR

Kepala Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Aceh

Marwan Nusuf, B.HSc, MA

Alhamdulillah, puji dan syukur kepada Allah SWT, karena atas kehendak dan kekuasaanNya buku ini selesai ditulis dan bisa diterbitkan. Saya menyambut dan mengapresiasi atas terbitnya buku yang sangat penting ini, yang diberikan judul *“Komunikasi Krisis: Strategi Menjaga Reputasi Bagi Organisasi Pemerintah”*. Dengan buku ini, terutama bagi organisasi pemerintah dapat mengetahui tentang bagaimana membangun dan menjaga reputasi akibat krisis yang menyimpannya, dan bagaimana mengelola krisis tersebut agar tidak memberikan dampak buruk terhadap organisasi. Situasi krisis adalah sesuatu yang adakalanya sering terjadi dan merupakan sesuatu tidak bisa dihindari baik dalam skala kecil maupun besar. Dalam konteks inilah, maka perlu strategi pengelolaan komunikasi krisis agar reputasi organisasi pemerintah tetap terjaga di mata publik.

Saya sangat berterima kasih kepada para penulis atas sumbang ide dan gagasannya sehingga bisa melahirkan buku yang bisa menjadi panduan dan konsep mengenai pengelolaan komunikasi krisis dalam menjaga reputasi bagi organisasi pemerintah. Buku ini merupakan bacaan penting dan sangat bermanfaat bagi pembaca terutama bagi pegawai yang mengabdikan pada organisasi pemerintah, yang terus memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Buku ini pada prinsipnya merupakan suatu bentuk literasi komunikasi publik yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Aceh yang bersifat informatif dan mencerdaskan.

Banda Aceh, 24 Oktober 2022

Marwan Nusuf, BHSc, MA

Kepala Dinas Komunikasi, Informatika
dan Persandian Aceh

PENGANTAR

EDITOR

Buku ini secara spesifik membahas salah satu subjek penting dalam perspektif komunikasi yaitu strategi menjaga reputasi organisasi pemerintah. Reputasi menjadi persoalan dan topik penting bagi organisasi pemerintah karena posisi dan kedudukannya sebagai organisasi publik. Organisasi pemerintah jelas unik dan berbeda dengan organisasi lain pada umumnya karena memiliki hal-hal yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, seperti kekuasaan, wewenang yang luas dan pengelolaan anggaran publik.

Sejalan dengan kedudukan organisasi pemerintah sebagai organisasi publik, persoalan reputasi bukan sekedar masalah citra dan reputasi itu sendiri. Lebih dari itu, dibalik persoalan reputasi dan citra organisasi pemerintah adalah adanya persoalan kepercayaan publik (*public trust*). Citra hanya langkah pertama dalam membangun reputasi, sementara *trust* tumbuh dari reputasi dan citra. Karenanya ditinjau dari perspektif komunikasi, *public trust* merupakan kebutuhan primer organisasi pemerintah. Regulasi bagaimanapun menjadi kurang efektif bila tidak didukung oleh *public trust*. Dengan kata lain, kepercayaan publik merupakan perkara dibalik topik reputasi dan citra. Dengan demikian, kepercayaan publik (*public trust*) adalah ontologi dan konsep metafisika dari bahasan buku ini, yakni tentang bagaimana organisasi pemerintah baik secara teoritis maupun praktis dalam menjaga reputasinya, melalui tema besar buku ini yaitu Komunikasi Krisis.

Komunikasi krisis seperti dibahas dalam buku ini merupakan suatu bentuk komunikasi spesifik dan menjadi strategi khusus yang mesti ditempuh oleh organisasi pemerintah dalam upaya menjaga reputasinya dan kepercayaan publik terhadapnya. Hal ini disebabkan oleh faktor krisis di satu sisi dan soal tanggung jawab serta wewenang organisasi pemerintah di sisi lainnya. Dalam konteks

inilah organisasi pemerintah perlu mempersiapkan resiko yang akan dihadapi, termasuk resiko reputasi.

Organisasi pemerintah, dalam kondisi krisis, perlu dan sangat penting menjaga reputasi agar citranya di mata publik dipandang baik, sehingga kepercayaan publik terhadapnya bisa pulih dan stabil. Dalam kerangka pemikiran atau paradigma inilah buku ini secara sistematis disusun menjadi Empat Bab. *Bab Pertama* yang ditulis oleh Dr. Hamdani M. Syam, MA membahas tentang organisasi pemerintah itu sendiri. Pembahasan dalam bab ini menekankan unsur humas pemerintah dan fungsinya terutama dalam kondisi krisis. Unsur yang tidak kalah penting dalam bab ini adalah terkait regulasi komunikasi krisis dalam pemerintahan yang tentu saja berfungsi sebagai landasan normatif bagi humas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Pembahasan *Bab Dua* yang ditulis oleh Azman, M.I.Kom mengungkap konsep dan teori komunikasi krisis. Selain menekankan topik krisis, bahasan bab kedua ini juga menjabarkan tentang tujuan komunikasi dalam situasi krisis dan beberapa teori dalam konteks komunikasi krisis yang berfungsi sebagai kerangka teoritis dalam rangka menjaga reputasi organisasi pemerintah.

Berikutnya *Bab Tiga* buku ini membahas persoalan manajemen krisis yang dituliskan oleh Dr. Hamdani M. Syam, MA. Krisis dalam konteks logos komunikasi krisis tentu tidak bisa lepas dari persoalan manajemen. Karena itu, bahasan bab ini mencakup langkah identifikasi, penanganan, menyusun *inventory list*, *crisis management plan*, *crisis management team*, dan strategi manajemen komunikasi krisis.

Akhir bahasan buku ini ditutup dengan *Bab Empat* sebagai inti topik yang dituliskan oleh Deni Yanuar, M. Ikom tentang strategi menjaga reputasi. Pembahasan bab ini mencakup persoalan citra, jenis-jenis citra, proses pembentukan citra, membangun opini publik, media relations seperti *accepting and answering media calls*, *the press release*, *press conferences*, *preparing for an interview*, dan sosial media dalam komunikasi krisis.

Kami mengucapkan terima kasih kepada para penulis yang telah berkontribusi sangat luar biasa menyiapkan naskah buku ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Kepala Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Aceh atas kerjasama dan kepercayaan yang diberikan sehingga buku ini bisa diselesaikan dengan baik. Tanpa kerjasama yang baik, tentu buku ini sulit dikatakan bisa hadir. Akhirnya, kami berharap kehadiran buku ini bermanfaat dan dapat memberi pengetahuan serta menjadi solusi baik pada tataran konseptual, teoritis maupun praktis baik bagi pemerintah, mahasiswa maupun masyarakat umum.

Banda Aceh, 24 Oktober 2022

Editor

DAFTAR ISI

Kata Pengantar (Kepala Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Aceh)	i
Kata Pengantar (Editor)	ii
Daftar Isi	v
BAB I ORGANISASI PEMERINTAH	1
1.1 Apa itu Organisasi Pemerintah	1
1.2 Humas Organisasi Pemerintah	3
- Tujuan	5
- Fungsi	8
1.3 Regulasi Mengenai Pengelolaan Komunikasi Krisis Bagi Organisasi Pemerintah	12
BAB II KOMUNIKASI KRISIS	14
2.1 Definisi Komunikasi Krisis	14
2.2 Jenis Krisis	16
2.3 Tahapan Krisis	22
2.4 Sebab Krisis	27
2.5 Tujuan Komunikasi Krisis	31
2.6 Teori Komunikasi Krisis	32
- Teori SCCT (<i>Situational Communication Crisis Theory</i>)	33
- <i>Image Restoration Theory</i>	34
- <i>Decision Theory</i>	37
BAB III MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS	41
3.1 Mengidentifikasi Krisis	41
3.2 Langkah-Langkah Penanganan Krisis	45
3.3 Manajemen Krisis	49
- Menyusun <i>Inventory List</i>	53
- <i>Crisis Management Plan</i>	57
- <i>Crisis Management Team</i>	61
- Pelatihan Krisis (<i>Key Person</i>)	63
3.4 Strategi Manajemen Komunikasi Krisis	64

BAB IV STRATEGI MENJAGA REPUTASI	69
4.1 Citra dan Reputasi Organisasi	69
4.2 Definisi Citra dan Reputasi	70
4.3 Jenis – Jenis Citra	75
4.4 Proses Pembentukan Citra	77
4.5 Pendekatan Melalui Komunikasi	78
4.6 Membangun Opini Publik	79
4.7 Stakeholder Relations	81
- <i>Media Relations</i>	82
- Hubungan Lintas Organisasi Pemerintah	90
- <i>Employee Relations</i>	90
- <i>Community Relations</i>	91
4.8 Media Relations Dalam Menjaga Reputasi Organisasi	91
- <i>Accepting and Answering Media Calls</i>	92
- <i>The Press Release</i>	93
- <i>Press Conferences</i>	93
- <i>Preparing for an Interview</i>	94
4.9 Sosial Media dalam Komunikasi Krisis	96
 DAFTAR PUSTAKA	 98
 BIODATA EDITOR	 103
 BIODATA PENULIS	 105

BAB 1

ORGANISASI PEMERINTAH

1.1 Apa itu Organisasi Pemerintah

Organisasi pemerintah sering disebut juga sebagai instansi pemerintah. Organisasi pemerintah adalah organisasi yang di dalamnya merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih melalui seleksi yang ketat untuk melaksanakan tugas negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Instansi pemerintah secara umum meliputi kementerian negara, lembaga pemerintah non kementerian, lembaga non struktural, sekretariat lembaga tinggi negara dan pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintah kota.

Tujuan organisasi pemerintah dapat tercapai apabila mampu mengelola, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Peran orang yang ada dalam organisasi pemerintah adalah pegawai yang memegang peranan yang menentukan, karena operasional organisasi pemerintah sangat bergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi setiap organisasi pemerintah, karena merupakan faktor yang sangat menentukan untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah secara efektif dan efisien. Pegawai merupakan sebagai penggerak untuk berjalannya organisasi.

Organisasi pemerintah (*government organization*) merupakan organisasi nirlaba. Organisasi pemerintah dibentuk untuk menjalankan aktivitas pelayanan bagi masyarakat. Tujuan yang ingin didapatkan agar tercapai peningkatan keamanan dan kenyamanan bagi masyarakat. Segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi pemerintah semata-mata untuk menyediakan layanan kepada masyarakat. Pada bagian lain, organisasi pemerintah dalam operasional organisasinya menggunakan anggaran pemerintah baik organisasi pemerintah di

tingkat pusat maupun daerah. Anggaran itu sebagai anggaran masyarakat, sehingga banyak kritikan yang muncul apabila secara operasional dan penggelolaannya tidak berjalan dengan baik. Berbagai peraturan dan produk hukum telah diberlakukan dalam upaya menciptakan sistem pengelolaan anggaran yang mampu memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

Organisasi pemerintah adalah lembaga negara yang diberi wewenang berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk menjalankan pemerintahan sesuai dengan bidang tugas yang diberikan. Dalam sistem pemerintahan Indonesia, organisasi pemerintahan dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu organisasi vertikal dan organisasi horizontal. Organisasi pemerintahan vertikal adalah lembaga negara yang menyelenggarakan pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan memiliki garis tanggung jawab dari unit kerja di daerah sampai pusat. Contohnya adalah Kementerian dan Lembaga Negara Non Kementerian. Sedangkan organisasi pemerintahan horizontal adalah lembaga negara yang menyelenggarakan pemerintahan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan memiliki garis tanggung jawab hanya dalam lingkup daerah. Contohnya adalah Pemerintah Daerah. Semua organisasi pemerintah non-militer itu digerakkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa ASN adalah profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS tersebut adalah warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan tertentu, diangkat sebagai ASN secara tetap oleh pejabat kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sementara pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja adalah warga negara Indonesia yang memenuhi persyaratan tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

1.2 Humas Organisasi Pemerintah

Humas dalam terminologi bahasa asing lebih populer disebutkan dengan *Government Public Relations*. Profesi humas pemerintah identik sama dengan profesi humas lainnya yaitu bertugas menjalankan kegiatan kebijakan dan pelayanan publik dengan memberikan berbagai informasi tentang kebijakan pemerintahan kepada masyarakat. Ilmu pengetahuan yang berkembang telah menempatkan profesi humas sebagai bagian dari ilmu pengetahuan yang harus dipelajari secara multidisplin.

Humas merupakan satu bagian dari fungsi manajemen dalam sebuah organisasi yang berperan untuk membangun kesepemahaman antara organisasi dengan publiknya (Berg & Gibson, 2011). Berdasarkan peran yang dimilikinya, tugas humas merupakan aktifitas mengelola arus pesan/ komunikasi yang terjadi di organisasinya, manakala pesan itu dapat menjadi sesuatu yang sangat penting dalam menjalankan organisasinya. Tugas humas dengan komunikasi organisasi sesuatu yang tidak bisa dipisahkan. Sebab komunikasi itu sebagai upaya untuk membangun saling mengerti antara sesama pengawai, atasan dengan pegawai, dan dengan stakeholder lainnya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Banyak definisi humas yang dikemukakan menurut para ahli. Syarifuddin S Gassing dan Suryanto (2016: 7) telah mendefinisikan humas sebagai fungsi manajemen yang melakukan penilaian terhadap sikap *public*, memberikan masukan kepada pimpinan mengenai tata kerja organisasi dengan kepentingan publik dan melakukan program aksi untuk kemaslahatan publik. Humas juga sering didefinisikan sebagai kegiatan yang sengaja dilakukan, direncanakan dan berkesinambungan untuk menciptakan saling pengertian antara organisasi dengan masyarakat. Humas merupakan fungsi manajemen untuk mencapai target tertentu, mempunyai program kerja yang jelas dan rinci, mencari fakta, merencanakan, mengkomunikasikan hingga mengevaluasi hasil yang telah dicapainya.

Humas juga berarti serangkaian seni dan ilmu pengetahuan untuk menganalisis tren, untuk memprediksi suatu urutan kejadian, memberi nasihat bagi pimpinan organisasi dan pelaksanaan program yang telah direncanakan untuk melayani lingkungan organisasi maupun khalayaknya. Fairus Hayatus Syafari (2014) memberikan definisi humas adalah sebuah fungsi dari kegiatan manajemen, kegiatan tersebut tentu tidak lepas dari aktivitas dengan mempunyai ragam tujuannya.

Secara umum, humas dapat diartikan sebagai sebuah profesi yang melakukan tugas pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan informasi dan data. Memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mendorong penyebarluasan informasi organisasi kepada masyarakat merupakan bagian dari tugas yang dilakukan oleh humas. Maka itu, humas dituntut untuk terus meningkatkan kualitas kinerjanya melalui pendidikan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjadikan dirinya sebagai humas yang profesional. Dengan demikian, masyarakat luas akan lebih mengenal humas sebagai profesi yang dapat menjembatani dan menyangga kepentingan organisasi dengan masyarakat.

Secara khusus, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mendefinisikan humas sebagai usaha yang terencana dan dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menciptakan dan memelihara itikad baik dan saling pengertian antara lembaga/ institusi dan publik. Humas pemerintah yang bertugas di lingkungan organisasi pemerintah disebut sebagai humas pemerintah adalah lembaga 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 organisasi pemerintah (Peraturan MENPANRB Nomor 29 Tahun 2011). Pada saat ini humas telah berkembang pesat bahkan menjadi *agency* di mana aktivitasnya lebih mengarah pada upaya membangun *image* organisasi.

Dengan demikian sebagai sebuah profesi, humas dapat bertanggung jawab untuk memberikan informasi, mendidik, meyakinkan, meraih simpati, dan membangkitkan ketertarikan masyarakat akan sesuatu atau membuat masyarakat mengerti dan menerima sebuah situasi yang sedang atau telah terjadi. Sasaran humas adalah publik internal dan eksternal, di mana secara operasional humas bertugas membina hubungan harmonis antara organisasi dengan publiknya dan berupaya agar tidak timbul konflik di antara keduanya.

- Tujuan Humas

Peran humas dalam sebuah organisasi amatlah penting. Dalam sebuah riset (Evawani Elysa Lubis, 2012) disebutkan bahwa ada dua peran besar yang secara konsisten muncul dalam kegiatan humas yaitu peran sebagai teknisi dan manajemen (manajer). Peran sebagai teknisi, dimana seorang humas harus memiliki ketrampilan dan seni seperti menulis, mengedit, mengambil foto, menangani produksi komunikasi, membuat *event*, dan melakukan kontak telepon dengan media. Adapun peran sebagai manajer adalah melakukan kegiatan yang dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah organisasi. Bagi seorang manajer humas dapat melaksanakan tiga peran. *Pertama* sebagai pemberi penjelasan atau keterangan, yaitu bekerja sebagai konsultan untuk mendefinisikan masalah, menyarankan, dan memantau implementasi kegiatan dan kebijakan organisasi. *Kedua*, sebagai fasilitator komunikasi, yaitu orang yang berada pada batas antara organisasi dengan lingkungannya. Dimana seorang humas dapat menjaga agar komunikasi dua arah tetap berlangsung dengan baik antara organisasi dengan masyarakat. *Ketiga*, sebagai fasilitator pemecahan masalah, yaitu orang yang bermitra dengan manajer senior untuk mengidentifikasikan dan memecahkan masalah (Lattimore, et al., 2010). Adapun tujuan humas pemerintah dibagikan pada 8 macam, yaitu:

1. Media relations

Tujuan sebagai media relations, karena tugas humas lebih banyak berhubungan dengan jurnalis baik cetak, online dan elektronik. Biasanya pihak media atau jurnalis kurang tertarik dengan informasi yang datang dari pemerintah. Sebagian besar media atau jurnalis lebih senang dengan informasi tentang kegagalan pemerintah daripada informasi keberhasilan pemerintah. Oleh karena itu, humas pemerintah harus memastikan bahwa keberhasilan juga tetap menjadi informasi yang menarik bagi media atau jurnalis. Maka itu, hubungan organisasi dengan media harus terus terbangun dengan baik melalui perantara humas pada waktu kapanpun.

2. Public reporting

Bagian penting dari tujuan humas pemerintah adalah untuk melaporkan kepada publik setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah melalui berbagai media, baik tatap muka, cetak, elektronik, media sosial atau website. Oleh karena itu, semua media harus dikelola dengan baik sebagai media informasi dan komunikasi organisasi pemerintah kepada publik. Maka itu, humas pemerintah harus memastikan ini berjalan dengan baik.

3. Responsiveness to the public

Humas pemerintah sebaiknya menggunakan pola komunikasi timbal balik. Humas pemerintah tidak selalunya menjadi penyampai informasi organisasi kepada masyarakat, namun pada waktu tertentu humas pemerintah ketika berinteraksi bisa menjadi pendengar yang baik untuk semua pesan dari masyarakat, baik hal-hal yang baik maupun sebaliknya. Merespon aspirasi masyarakat amatlah diperlukan untuk memastikan bahwa pemerintah memiliki kepedulian untuk mengatasi permasalahan masyarakat.

4. Increasing the utilization of service and product

Organisasi pemerintah harus terus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Perbaikan layanan harus terus dilakukan. Humas pemerintah harus menjadi saluran yang baik untuk perbaikan sesuatu yang buruk kepada yang baik, agar citra pemerintah dihadapan masyarakat akan terus terbina dengan baik.

5. Public education and public service campaigns.

Humas pemerintah juga harus melakukan sosialisasi dan edukasi bagi masyarakat. Misalnya, ketika pada musim kemarau seperti di pinggir hutan, diedukasikan atau dikampanyekan kepada masyarakat itu agar jangan sembarangan membuang sampah atau sesuatu yang bisa memudahkan terjadinya kebakaran.

6. Seeking voluntary public compliance with law and regulations.

Bagi seluruh lapisan masyarakat, semua kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah harus diketahuinya dan perlu untuk dipatuhinya. Maka tugas humas perlu mensosialisasikan itu. Supaya kerja humas dalam mensosialisasikan itu bisa berjalan secara efektif dan efisien, maka amat diperlukan pelibatan seluruh komponen dan pemangku kepentingan, termasuk penglibatan tokoh agama.

7. Using the public as the eyes and ears of an agency

Humas dapat menggunakan masyarakat sebagai mata dan telinga atau perpanjangan tangannya. Memberikan *reward* atau imbalan tertentu bagi orang yang melaporkan sesuatu hal negatif yang terjadi di masyarakat. Misalnya, memberikan *reward* tertentu kepada orang yang mau melaporkan tindakan kejahatan yang dilakukan oleh sekelompok orang terhadap organisasinya.

Sinergisitas seperti ini sangat diperlukan karena tidak semua mata dan tangan humas bisa menjangkau tanpa peran serta masyarakat.

8. Increasing public support

Humas butuh dukungan masyarakat terhadap setiap program dan kebijakan pemerintah yang sedang atau akan dilakukan. Oleh karena itu, humas pemerintah harus terus bekerja keras untuk terus membina hubungan baik agar publik dapat memberikan dukungan terhadap sesuatu yang dikerjakan pemerintah.

Humas dibentuk pada organisasi pemerintah termasuk sebagai juru bicara pemerintah, supaya dapat melakukan hubungan timbal balik antara pemerintah dengan masyarakat, humas juga dapat menciptakan hubungan baik antara internal dengan unit kerja di lingkungan organisasinya dan dengan organisasi pemerintah lainnya, serta dapat melaksanakan upaya peningkatan peliputan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dan melakukan koordinasi/kerjasama dengan organisasi wartawan (Moore, 2004). Dengan dilaksanakannya peran humas pemerintah tersebut, tujuan akhirnya adalah membentuk citra positif pemerintah di mata publik.

- Fungsi Humas

Fungsi humas pemerintah menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Tata Kelola Kehumasan, meliputi unsur-unsur berikut:

1. **Komunikator.** Humas pemerintah berperan dalam membuka akses dan saluran komunikasi dua arah, antara instansi pemerintah dengan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui berbagai sarana kehumasan, sehingga humas harus dapat berkomunikasi dengan baik.

2. **Fasilitator.** Humas pemerintah berperan dalam menyerap perkembangan situasi dan aspirasi masyarakat untuk dijadikan bahan masukan bagi pimpinan instansi pemerintah dalam mengambil keputusan. Humas harus mampu menjalankan perannya sebagai mata dan telinga organisasi pemerintahan. Oleh karena itu, seorang petugas humas diibaratkan setiap riak yang menyebabkan daun jatuh harus lebih dahulu tahu dibandingkan dengan unit lain.
3. **Diseminator.** Humas pemerintah berperan dalam memberikan informasi kepada internal organisasi dan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai kebijakan dan kegiatan masing-masing instansi. Sehingga setiap kebijakan yang dibuat oleh pemerintah, humas harus mampu menjelaskan, dan unit lain dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa terganggu oleh kebijakan yang dibuat.
4. **Katalisator.** Humas pemerintah berperan dalam melakukan berbagai pendekatan dan strategi untuk mempengaruhi sikap dan opini publik untuk menyelaraskan kepentingan pemerintah dengan publik. Setiap organisasi pemerintah ketika membuat kebijakan, humas harus dilibatkan. Oleh karena itu, ketika kebijakan dibuat humas sangat bisa memahaminya. Untuk itu, humas harus mampu melakukan pendekatan dan mampu mempengaruhi.
5. **Konselor, advisor, dan interpretator.** Humas adalah konsultan, penasihat, dan penerjemah kebijakan pemerintah. Seringkali informasi yang sampai ke publik terjadi bias. Humas harus mampu meyakinkan publik yang awalnya menolak atau ragu-ragu dapat menerimanya, karena kebijakan yang dibuatkan benar-benar sesuai dengan kepentingan masyarakat.
6. **Prescriber.** Humas berperan sebagai salah satu instrumen strategis bagi para pemimpin puncak dan penentu kebijakan. Humas harus mampu menjadi penasihat pimpinan puncak dalam setiap pengambilan kebijakan.

Oleh karena itu, humas harus memiliki kemampuan dan wawasan mengenai institusinya secara detail agar setiap permasalahan dapat dikuasainya.

Peran humas dalam sebuah organisasi sangatlah penting. Ada dua fungsi yang perlu selalu dijaga oleh seluruh profesi humas, yaitu fungsi manajemen yang bertanggung jawab menjaga reputasi organisasi dan fungsi komunikasi yang bertanggungjawab membangun saling pengertian dengan masyarakat atas kebijakan dan program yang dilakukan organisasi (Firsan Nova, 2011; Suwatno, 2018). Tugas Humas juga dalam mengatasi krisis yang tengah dihadapi organisasi pemerintah dengan semakin berkembangnya kompleksitas persoalan pemerintah yang dihadapi saat ini. Secara umum, humas Pemerintah dapat diartikan sebagai profesi humas yang memiliki fungsi sebagai komunikator untuk membangun hubungan antara masyarakat dengan pemerintah. Menurut Avidar (2017), humas tidak lagi menjadi sebuah profesi yang hanya diasosiasikan sebagai seseorang yang ditugaskan berkomunikasi dengan masyarakat saja, tetapi juga humas sudah menjadi sebuah profesi yang dapat mengkomunikasikan pelayanannya untuk masyarakat. Pemahaman ini mengindikasikan bahwa pelayanan humas dilakukan secara insentif agar informasi yang dibutuhkan masyarakat dapat tersampaikan secara efektif.

Fungsi humas yang paling mendasar dalam pemerintahan adalah membantu mendefinisikan dan mencapai tujuan program pemerintah, meningkatkan daya tanggap pemerintah, dan memberikan informasi yang memadai kepada masyarakat (Lattimore et al., 2010). Artinya, humas pemerintah bertugas melaksanakan kebijakan dan pelayanan publik dengan memberikan berbagai informasi mengenai kebijakan pemerintah kepada publik. Selanjutnya memberikan pelayanan yang terbaik, dengan birokrasi yang tidak berbelit-belit untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sehingga organisasi pemerintah memperoleh citra positif dari masyarakat.

Menurut Lattimore et al. (2010) membagikan pada empat model yang selalu diterapkan oleh humas. *Pertama*, model agen pemberitaan (*press agency*) yaitu sebagai agen yang memberikan pemberitaan kepada publik melalui media massa baik media cetak, elektronik maupun online. Informasi yang diberikan itu berjalan satu arah dari organisasi kepada publik. *Kedua*, model informasi publik adalah bagaimana humas bertugas menginformasikan kepada publik. Model ini biasanya selalu dilakukan oleh humas pemerintah. *Ketiga*, model asimetris dua arah yaitu humas sesuai dengan hasil riset untuk mengukur penilaian publik. Melalui model ini bertujuan untuk membujuk publik agar mau bekerjasama, bersikap dan berpikir sesuai dengan harapan organisasi. *Keempat*, model simetris dua arah adalah model ini dapat memecahkan atau menghindari terjadinya suatu konflik dengan cara memperbaiki pemahaman masyarakat. Model ini berfokus untuk mendapatkan saling pengertian dan komunikasi dua arah antara publik dan organisasi. Informasi atau komunikasi yang dijalankan humas dapat membujuk untuk membangun saling pengertian, pemahaman dan mempercayai antara kedua belah pihak.

Dalam sebuah organisasi, khususnya di lingkup pemerintahan, humas memegang peranan yang sangat penting dan strategis. Selain sebagai sebuah kegiatan komunikasi, humas juga berfungsi sebagai jembatan untuk membangun suasana yang kondusif dalam kerangka '*win-win solutions*', antar berbagai *stakeholders*, baik internal maupun eksternal dalam rangka membangun citra positif dari institusi pemerintah itu sendiri. Oleh karena itu, praktik humas yang paling ideal di dunia pemerintahan adalah berdasarkan model simetris dua arah.

Dalam sebuah organisasi pemerintahan, humas memegang peranan yang sangat penting dan strategis. Humas berfungsi sebagai jembatan untuk membangun suasana kondusif dalam kerangka '*win-win solution*', antara berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), baik internal maupun eksternal dalam rangka membangun citra positif organisasi pemerintah. Oleh karena itu, praktik humas yang paling ideal dalam organisasi pemerintah adalah didasarkan

pada model simetris dua arah. Peran humas pemerintah adalah dapat memberikan sanggahan terhadap berita salah yang tersebar di masyarakat dan merugikan pemerintah, serta menginformasikan berbagai kebijakan pemerintah kepada publik.

1.3 Regulasi Mengenai Pengelolaan Komunikasi Krisis Bagi Organisasi Pemerintah

Tidak ada satu pun organisasi yang kebal dari krisis, dimana pun organisasi tersebut berada, potensi krisis pasti membayangi. Krisis datang, bahaya mencekam. Citra atau bahkan reputasi organisasi dapat tercoreng atau menjadi negatif dan buruk. Ulmer et al., (2007: 3) menegaskan bahwa krisis tidak hanya dipahami sebagai suatu peristiwa yang mengerikan, tetapi dapat juga dibaca sebagai peluang atau kesempatan untuk mengenali organisasi lebih baik sekaligus memperbaiki kualitas organisasi, baik dalam kinerja internal maupun dalam pelayanan bagi publik.

Krisis merupakan suatu peristiwa yang tidak terelakkan hadir dalam kehidupan organisasi. Krisis tidak hanya disebabkan oleh faktor-faktor internal dan yang dapat diprediksi sebelumnya, namun faktor-faktor eksternal di luar organisasi juga sering terjadi dan kadang tidak dapat diprediksi, seperti adanya perubahan akibat globalisasi sehingga mengakibatkan munculnya kondisi krisis. Termasuk di antaranya adalah kondisi perekonomian global yang dapat memengaruhi PHK massal seperti yang terjadi di beberapa tempat di Indonesia sepanjang tahun 2015.

Krisis didefinisikan sebagai ancaman bagi organisasi dan datang secara mengejutkan. Krisis harus dilakukan beberapa memerlukan upaya agar dapat disembuhkan. Dengan menggunakan analogi bahwa krisis merupakan sebuah penyakit bagi organisasi. Ketika penyakit bernama krisis menyerang organisasi sebagai tubuh, diperlukan upaya untuk menyembuhkan penyakit tersebut agar

tubuh dapat kembali pulih seperti sedia kala, atau bahkan lebih sehat daripada sebelum menderita penyakit.

Dalam menyikapi hal tersebut maka dibutuhkan kerangka baru dalam pelaksanaan manajemen organisasi agar dapat mengantisipasi datangnya krisis dan mengatasi krisis saat peristiwa tersebut terjadi. Menurut Sandra Oliver (2010: 2), dewasa ini organisasi bergeser dari penggunaan istilah *public relations* menjadi manajemen komunikasi (*communication management*). Perubahan istilah ini menunjukkan bahwa peran humas menjadi lebih strategis karena berperan untuk mengubah keadaan yang keliru atau bermasalah menjadi lebih baik.

Di Indonesia, regulasi mengenai pengelolaan komunikasi krisis bagi organisasi pemerintah diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2011 yang berisi tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam MENPANRB tersebut menyebutkan bahwa setiap instansi pemerintah perlu memiliki kemampuan mengelola komunikasi krisis, baik yang bersifat pencegahan (*preventif*) maupun yang sudah terjadi (*represif*), karena berkaitan langsung dengan citra dan reputasi organisasi pemerintah. Kesalahan dalam pengelolaan komunikasi krisis dapat menimbulkan risiko yang berdampak negatif, antara lain meningkatnya intensitas masalah, sorotan publik, dan liputan media massa yang tidak proporsional; penurunan reputasi dan kredibilitas; dan terjadinya gangguan dalam pelaksanaan kegiatan.

Kondisi obyektif di lingkungan organisasi pemerintah menunjukkan bahwa sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap krisis belum optimal. Situasi ini membuat organisasi pemerintah tidak dapat sepenuhnya mengidentifikasi dan menganalisis potensi krisis, menangani, dan mengendalikan krisis. Untuk itu, diperlukan penanganan yang efektif dan profesional untuk meminimalkan risiko krisis.

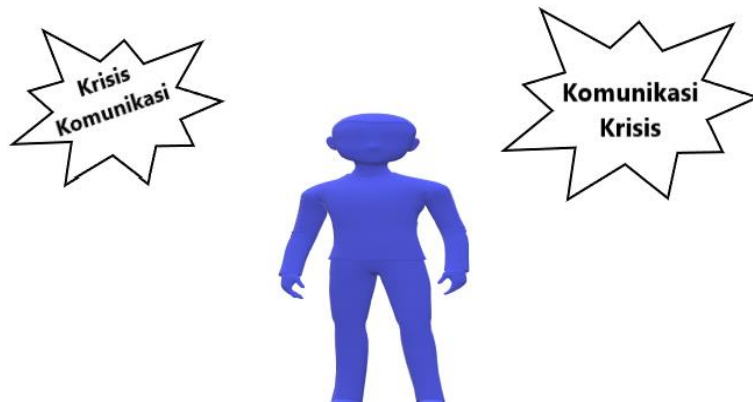
BAB 2

KOMUNIKASI KRISIS

2.1 Definisi Komunikasi Krisis

Komunikasi menjadi salah satu aspek utama dan memiliki kedudukan sangat penting dalam manajemen krisis, merespon dan menanggulangi suatu krisis atau dalam kondisi krisis. Karena itu, komunikasi pada masa krisis paling banyak menyita perhatian praktisi dan diteliti oleh para akademisi untuk melihat bagaimana dan apa yang dikomunikasikan oleh pemerintah selama krisis terjadi. Tentu saja, tujuannya adalah untuk melihat tindakan pemerintah dalam mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan dari krisis dalam menjaga reputasi pemerintah itu sendiri.

Batasan komunikasi secara umum adalah upaya dan proses menyampaikan pesan dari komunikator. Namun, dalam konteks krisis membutuhkan suatu bentuk komunikasi yang oleh para ahli disebut sebagai komunikasi krisis. Istilah yang disebut ini berbeda jauh dan harus dibedakan dengan istilah krisis komunikasi. Krisis komunikasi adalah suatu krisis dan masalah yang terjadi dalam suatu pemerintah atau organisasi yang disebabkan oleh unsur-unsur komunikasi itu sendiri (Zainal Abidin Partao, 2005). Jadi, krisis dalam konteks ini bisa muncul dan disebabkan oleh pemerintah sendiri sebagai komunikator atau bisa juga disebabkan oleh faktor lain seperti media dan pesan itu sendiri yang merupakan bagian dari unsur-unsur komunikasi. Misalnya, krisis atau masalah terjadi karena pemberitaan negatif yang kemudian berimbas pada citra atau reputasi pemerintah.



Gambar 2.1 Ilustrasi perbedaan konsep antara komunikasi krisis dengan krisis komunikasi

Berbeda dengan krisis komunikasi, komunikasi krisis merupakan proses kegiatan penyampaian informasi yang bertujuan untuk menjelaskan tentang suatu krisis, baik yang disebabkan oleh bencana alam, gangguan teknis, kesalahan manusia, maupun karena krisis komunikasi. Merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah, disebutkan bahwa komunikasi krisis adalah penyampaian pesan antara pemerintah dan publik untuk menyamakan persepsi dalam penanganan krisis baik sebelum, selama, dan sesudah krisis terjadi.

Kalangan ahli baik akademisi maupun praktisi cenderung tidak seragam dalam mendefinisikan komunikasi krisis. Misalnya, terdapat penjelasan yang menyatakan komunikasi krisis sebagai persoalan bagaimana informasi dikumpulkan, diproses, dan diseminasi agar masyarakat memahami mitigasi dan dampak krisis. Senada dengan batasan ini, Coombs dan Holladay (2010) menegaskan komunikasi krisis sebagai pengumpulan informasi, pemrosesan informasi, dan penyebaran informasi untuk mengatasi krisis. Muhammad

Saiful Aziz & Moddie Alvianto Wicaksono (2020) menegaskan komunikasi krisis merupakan dialog antara pemerintah dengan publik baik sebelum krisis, saat krisis, dan setelah krisis. Dalam penjelasan Fearn-Banks (2016), dialog mencakup strategi dan upaya untuk mereduksi kerusakan reputasi suatu pemerintah atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa komunikasi krisis adalah aktifitas dan proses komunikatif yang dilakukan oleh pemerintah terutama bidang humas dalam merespon dan menangani krisis sehingga publik dapat tercerahkan dan memahami krisis serta mengetahui tindakan penanganan yang dilakukan oleh pemerintah. Komunikasi krisis yang dilakukan oleh pemerintah secara efektif dan efisien pada dasarnya akan menghilangkan dan atau setidaknya meminimalisir terjadinya krisis komunikasi dari pihak internal pemerintah. Dengan demikian, tindakan komunikasi krisis sebagai bagian dari manajemen krisis akan berimplikasi pula pada kondisi sosial atau publik yang relatif stabil sehingga menyebabkan pula reputasi dan citra pemerintah dalam pandangan publik semakin positif dan baik.

2.2 Jenis Krisis

Krisis merupakan suatu kondisi atau keadaan yang ditandai dengan bahaya, genting, kemelut, dan suram. Karenanya, krisis sering digambarkan dalam istilah keadaan berbahaya, keadaan suram, dan sebagainya yang merefleksikan kondisi tidak normal. Krisis yang menunjukkan kondisi tidak normal ini pada dasarnya juga merupakan suatu proses, yaitu proses keadaan berbahaya atau proses kondisi genting yang berlangsung. Dengan demikian, suatu krisis niscaya berproses yaitu terjadi dalam waktu dan lokasi tertentu dan oleh sebab tertentu baik sebelum, sedang, maupun pasca berlangsungnya krisis.

Kendati makna krisis secara etimologi di atas cukup jelas, namun terminologi krisis di kalangan ahli tampak beragam. Ulmer et al., (2017),

misalnya menyatakan krisis sebagai momen unik dalam suatu institusi atau organisasi seperti pemerintah. Sementara Coombs (2014), justru memandang krisis sebagai suatu persepsi tentang peristiwa tidak terduga yang mengancam berbagai aspek kehidupan manusia seperti kesehatan, ekonomi, dan lingkungan serta berdampak negative. Bagi Fearn-Banks (2016), krisis merupakan peristiwa besar yang berdampak negatif dan memengaruhi industri, korporasi dan publik, dan negara secara umum. Makna krisis ini dalam bahasa Heath & O'Hair (2009) merupakan resiko yang nyata, dimana menurut Devlin (2007), krisis cenderung menunjukkan keadaan tidak stabil bagi suatu organisasi atau institusi.



Gambar 2.2 Ilustrasi krisis politik 1998 di Indonesia.
Sumber: ugm.ac.id, 2022

Krisis sebagai kondisi tidak normal seperti telah disebutkan di atas dapat digambarkan seperti krisis Covid 19, krisis moral, krisis ekonomi, dan atau krisis politik. Contoh krisis ekonomi misalnya krisis moneter di Indonesia. Krisis moneter melanda Indonesia terjadi sejak Juli 1997. Krisis ini ditandai dengan lumpuhnya kegiatan ekonomi karena semakin banyak lapangan pekerjaan yang tutup dan meningkatnya jumlah pekerja yang menganggur (Lepi T. Tarmidi, 1999). Krisis moneter juga disebabkan utang swasta luar negeri yang mencapai jumlah yang besar, nilai tukar dolar AS yang mengalami *overshooting* yang sangat jauh dari nilai nyatanya. Krisis yang berkepanjangan ini adalah krisis merosotnya nilai tukar rupiah yang sangat tajam, akibat dari serbuan mendadak dan secara bertubi-tubi dolar AS dan jatuh temponya utang swasta luar negeri dalam jumlah besar.



Gambar 2.3 Ilustrasi krisis ekonomi 1997
Sumber: portonews.com, 2022

Contoh kasus krisis moneter di atas cukup memperjelas gambaran maksud istilah krisis yang dimaksud dalam buku ini. Jadi, seperti telah disinggung di awal, krisis adalah kondisi tidak normal dalam berbagai bidang kehidupan individu dan publik seperti krisis akibat bencana alam, krisis politik, krisis ekonomi, krisis moral, krisis akidah, krisis budaya, krisis sosial dan lain sebagainya. Krisis dapat terjadi dan dialami oleh suatu organisasi, suatu perusahaan, suatu daerah dan suatu negara. Krisis-krisis tersebut ditandai dengan kondisi bersifat darurat atau genting, suram, atau bahaya.

Lebih dari itu, situasi krisis seperti yang disebutkan membutuhkan penanganan dari pemerintah sebagai pihak yang memiliki otoritas yang sekaligus menunjukkan tanggung jawabnya. Dalam konteks menjalankan tugas penanganan dan tanggung jawab publik inilah muncul persoalan komunikasi yang disebut komunikasi krisis. Artinya, bagaimana pemerintah yang memiliki otoritas dan tanggung jawab membangun komunikasi publik dalam kondisi krisis sehingga memunculkan kepercayaan publik yang berdampak pada citra positif.



Gambar 2.4 Ilustrasi Tsunami di Aceh 2004 berdampak multi krisis
Sumber: bbc.com, 2022

Sebagaimana telah disinggung, krisis dapat terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan dapat pula terdiri dari berbagai jenis. Bila ditinjau perspektif pemerintah seperti yang terdapat dalam Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011, disebutkan bahwa krisis dapat dikelompokkan dalam dua kategori. *Pertama*, krisis tanpa dapat diantisipasi. *Kedua*, krisis yang dapat diantisipasi. Krisis yang tidak dapat diantisipasi antara lain adalah krisis dalam bentuk bencana alam, teror, perubahan iklim global, dan kecelakaan. Adapun krisis yang dapat diantisipasi mencakup seperti demonstrasi, boikot, *class action*, pengaruh ekonomi, politik, sosial, budaya, dan pertahanan keamanan. Selain model yang dikemukakan dalam Peraturan MENPANRB tersebut, ada pula yang mengklasifikasi jenis dan tipe krisis dalam bentuk *victim crises*, *accident crises*, dan *preventable crises*. *Victim crises* adalah bentuk krisis dimana *stakeholder* tidak meminta pertanggungjawaban pemerintah, sementara *accident crises* adalah jenis krisis dimana *stakeholder* meminta pertanggungjawaban pemerintah tetapi memahami dan mengetahui kejadiannya tidak disengaja dan sulit untuk dicegah. Terakhir *preventable crises* yaitu krisis dimana *stakeholder* percaya bahwa pemerintah bersalah dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap kerusakan dan dampak yang dihasilkan. Berdasarkan makna dari masing-masing

jenis krisis ini dapat diketahui bahwa penekanan klasifikasi jenis krisis ini adalah pada perspektif korban atau respon korban yang terkena dampak krisis.

Berbeda dengan metode klasifikasi jenis krisis di atas, Morissan (2008) membagi krisis berdasarkan kriteria waktu. Berdasarkan metode klasifikasi ini, krisis terdiri dari tiga tipe yaitu krisis bersifat segera, krisis baru muncul, dan krisis bertahan, yaitu:

1. Krisis yang bersifat segera paling ditakuti karena terjadi tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan. Tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan. Krisis jenis ini membutuhkan konsensus terlebih dahulu pada level manajemen puncak untuk mempersiapkan rencana umum mengenai bagaimana bereaksi jika krisis yang bersifat segera agar tidak menimbulkan kebingungan, konflik, dan penundaan dalam menangani krisis yang muncul.
2. Krisis baru muncul adalah tipe krisis yang memungkinkan pemerintah melakukan penelitian dan perencanaan terlebih dahulu, namun krisis dapat meledak jika terlalu lama tidak ditangani. Tantangan bagi humas pemerintah jika terjadi krisis jenis ini adalah meyakinkan pimpinan agar mengambil tindakan perbaikan sebelum krisis mencapai tahapan krisis akut.
3. Krisis bertahan merupakan tipe krisis yang tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pemerintah untuk mengatasinya.

Secara luas krisis menurut Ulmer seperti yang dikutip oleh Puspitasari (2016) dapat dikategori dalam dua jenis yaitu *intentional crises* dan *unintentional crises*, yaitu:

1. *Intentional crises* merupakan krisis yang disebabkan oleh faktor kesengajaan. Artinya, krisis terjadi karena didesain atau sengaja dilakukan untuk mengganggu kondisi publik dan kelangsungan roda pemerintah. Krisis jenis ini dapat berupa tindakan terorisme, sabotase,

dan sebagainya yang dilakukan untuk mengacaukan situasi dan mengganggu pemerintah atau negara.

2. *Unintentional crises* merupakan tipe krisis yang muncul karena tidak dapat dihindarkan atau tidak terelakkan seperti bencana alam, wabah penyakit, kegagalan produk dan lain sebagainya.

Mazur dan White (1998) membedakan krisis berdasarkan sebab yaitu krisis teknologis, konfrontasi, tindak kejahatan, kegagalan manajemen, dan ancaman-ancaman lain, yaitu:

1. Krisis teknologi jelas bisa dialami oleh suatu negara atau pemerintah karena bagaimanapun dunia modern dan kontemporer saat ini sangat bergantung pada teknologi. Misalnya, teknologi yang digunakan gagal atau mengalami gangguan baik disengaja maupun tak disengaja, hal tersebut akan menjadi krisis.
2. Krisis konfrontasi yakni krisis yang terjadi akibat adanya gerakan masa yang melakukan perlawanan atau penolakan terhadap suatu kebijakan pemerintah. Contoh paling aktual krisis model ini adalah gerakan masa dari buruh dan mahasiswa yang melakukan demonstrasi menolak kebijakan pemerintah tentang kenaikan bahan bakar minyak.
3. Krisis tindak kejahatan atau yang disebut *crisis of malevolence* adalah krisis yang ditimbulkan oleh akibat tindakan beberapa individu dan atau kelompok yang terorganisir. Model krisis ini dapat dilihat sebagai contoh adalah kasus kematian Brigadir Novriansyah Josua Hutabarat yang dilakukan dan didalangi oleh komandannya sendiri.
4. Selain itu, krisis juga dapat muncul sebagai akibat dari penyalahgunaan kekuasaan atau wewenang yang dikenal dengan istilah *crisis of management failures*.

Sejalan dengan kategorisasi jenis krisis seperti dijelaskan di atas, patut diketahui pula adalah dampak krisis itu sendiri. Dalam hal disebut terakhir ini,

dampak krisis dapat diklasifikasi menjadi tiga model yang disebut dengan istilah *bad reputation*, *abnormality* dan *loss*, yaitu:

1. *Bad reputation* yakni menjadi objek kritik dan cemoohan masyarakat serta mengalami kerugian besar.
2. *Abnormality*, mengganggu kondisi normal dan mengancam eksistensi dan wibawa pemerintah.
3. Sementara *loss* adalah hasil negatif meliputi kematian, luka, kerusakan property, publisitas negatif, kerugian finansial, dan dampak berupa kerusakan lingkungan.

2.3 Tahapan Krisis

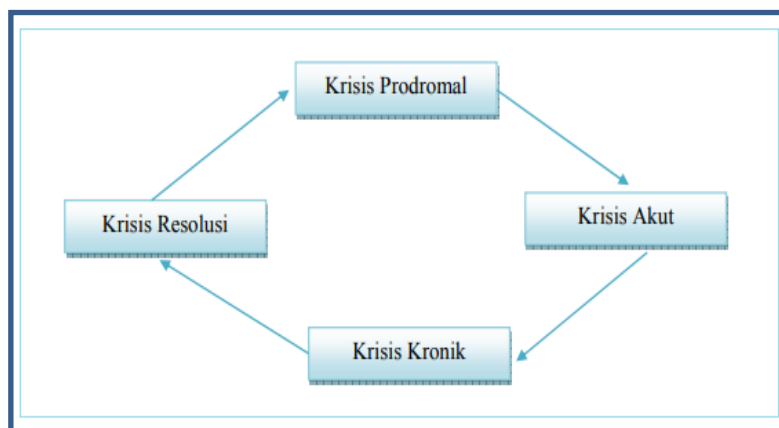
Krisis benar-benar menyita perhatian para akademisi dan praktisi bidang komunikasi sehingga mereka memiliki perspektif masing-masing terkait manajemen krisis. Dalam pandangan Banks (2009) terdapat 5 tahap krisis yaitu tahap deteksi, tahap pencegahan, tahap penahanan, tahap pemulihan, dan tahap belajar, yaitu:

1. Tahap deteksi merupakan fase pendeteksian krisis yang dimulai dengan mencatat tanda peringatan.
2. Tahap pencegahan yakni program humas yang sedang berjalan dan komunikasi dua arah yang teratur membangun hubungan dengan public dan dengan demikian dapat mencegah krisis, mengurangi pukulan krisis, atau membatasi durasi krisis.
3. Tahap penahanan merupakan tahap pengendalian yang mengacu pada usaha untuk membatasi durasi krisis dan mencegah penyebarannya ke bagian lain yang memengaruhi pemerintah.
4. Tahap pemulihan adalah upaya pemulihan dengan cara mengembalikan kondisi dan citra pemerintah kepada kondisi normal. Pemerintah harus

dengan segera meninggalkan krisis dan mengembalikan keadaan normal segera mungkin sehingga mengembalikan kepercayaan publik.

5. Tahap belajar adalah proses pembelajaran untuk memeriksa krisis dan menentukan apa yang hilang, apa yang didapat, dan bagaimana kinerja pemerintahan dalam kondisi krisis. Tahap ini merupakan prosedur evaluatif yang dirancang untuk membuat krisis menjadi *prodrome* (prodromal). Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa walaupun pemerintah sedang mengalami krisis tidak ada jaminan krisis tersebut tidak akan terjadi kembali.

Selain bentuk tahapan krisis tersebut, tahapan krisis juga dapat diklasifikasi mulai dari prodromal, akut, kronik, dan resolutif seperti ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.5 Tahapan krisis.
Sumber: kajianpustaka.com, 2022

1. Tahap Prodromal

Prodromal merupakan tahap atau fase sebelum krisis muncul atau terjadi. Fase ini masih berupa gejala-gejala yang disebut masa pra-krisis atau masa peringatan dini. Menurut Ayub Ilfandi Imran (2017), masa ini adalah saat dimana potensi krisis yang akan terjadi telah diketahuinya. Menurutnya, masa ini

sangat penting dalam proses pengelolaan krisis karena sifatnya belum terjadi sehingga krisis akan lebih dikontrol dan diminimalisir.

Kendati begitu, tahap pra-krisis sering kali tidak begitu terbaca dan bahkan sering dilupakan. Hal ini disebabkan karena krisis belum terjadi sehingga belum menimbulkan kepanikan. Dalam istilah yang lain, fase prodromal disebut pula *warning stage*, sebabnya adalah terdapat kode tanda bahaya yang dapat dilihat dan disadari. Krisis apapun yang berskala besar tidak mungkin muncul secara tiba-tiba, tapi pasti akan melalui proses prodromal. Dalam penjelasan lain dikatakan krisis besar bermula atau bertolak dari pra-krisis atau krisis yang kecil-kecil sebagai pertanda awal. Pertanda ini akan menjadi krisis besar yang muncul di masa yang akan datang.

Bila pertanda atau gejala-gejala pada masa pra-krisis disepelekan atau tidak ditanggapi secara serius oleh pihak berwenang seperti pemerintah, maka akan ada kemungkinan besar malapetaka akan menjadi krisis besar. Sikap dan tindakan pemerintah yang terlalu bersantai dan bahkan abai terhadap gejala di masa pra-krisis akan berimplikasi besar dikemudian hari. Karena itu, sangat penting pihak pemerintah dan humas memahami kondisi prodromal agar dapat mengambil kebijakan cepat dan melakukan pencegahan krisis.

Menurut pandangan ahli setidaknya fase prodromal ditandai dengan tiga pola gejala yaitu tidak terlihat, samar-samar, dan kelihatan jelas.

- a) **Pola tidak kelihatan.** Gejala pada tahap prodromal yang tidak terlihat menunjukkan kondisi masih terasa normal dan berjalan sebagaimana biasanya. Dengan kata lain, situasi dan kondisi tampak baik-baik saja. Gejala ini seringkali mengakibatkan pemerintah kurang waspada. Meski begitu, mesti disadari bahwa dalam kondisi kelihatan baik-baik saja sangat mungkin proses menuju krisis terus berlangsung. Oleh sebab itu, pada fase prodromal dimana kondisi baik-baik saja diperlukan tindakan dan kesigapan pemerintah dalam bentuk evaluasi berkala baik secara internal maupun dengan para ahli atau konsultan.

- b) **Pola samar-samar.** Berbeda dengan pola gejala yang memang tidak terlihat sama sekali. Pada fase prodromal juga terdapat gejala krisis namun masih samar-samar. Artinya, gejala itu sudah ada namun masih samar-samar karena sulit diklaim secara tegas. Kesulitan klaim secara tegas berdasarkan gejala yang masih samar-samar bisa jadi disebabkan karena minimnya data sehingga sulit diinterpretasikan dan dikenali lebih jauh secara tegas.
- c) **Pola jelas kelihatan.** Pola gejala berikutnya pada fase prodromal adalah krisis mulai terlihat jelas seperti kelangkaan BBM, kelangkaan bahan pangan, dan sebagainya yang dapat dikenali berdasarkan gejala awal dan analisis secara benar.

2. Tahap Akut

Akut atau disebutkan dalam bahasa lain *the acute crisis stage* adalah tahap krisis akut dimana pada tahap ini bentuk krisis mulai muncul dan mencuat ke publik. Tahap akut ini biasanya terjadi karena pihak manajemen lalai dan lengah dalam membaca dan merespon gejala pada masa pra-krisis. Menurut Ayub Ilfandi Imran (2017), bahwa pada fase ini krisis semakin menuju arah negatif. Sebagai akibat dari krisis baru dimulai, maka siapapun bisa mengetahui dan menyadari bahwa krisis sedang terjadi. Kesulitan yang dihadapi pada tahap krisis ini biasanya terkait dengan persoalan intensitas.

Kesulitan terkait intensitas biasanya ditentukan oleh permasalahan yang kompleks. Selain kesulitan tersebut, tahap akut juga mengalami kesulitan terkait dengan kecepatan serangan. Dalam hal ini, kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak berjalan seiring dengan fase akut. Kecepatan serangan ditentukan oleh jenis krisis yang terjadi atau dialami dalam masyarakat atau publik.

Penting dicatat bahwa biasanya kesadaran dan pengakuan terhadap krisis baru muncul pada tahap akut ini. Hal ini disebabkan karena krisis sudah terlihat dan muncul, dimana pada fase sebelumnya tidak begitu terlihat atau samar-

samar. Kaedah yang sering disebut dalam konteks tahap krisis akut adalah *the point of no return*, yakni sinyal pada tahap pra-krisis yang tidak dipedulikan akan masuk ke fase akut sehingga tidak bisa dikembalikan pada fase sebelumnya. Dengan kata lain, reaksi mulai tiba, kerusakan mulai muncul, dan isu menyebar semakin luas. Jika hal ini sudah terjadi, maka besarnya kerugian yang dialaminya.

3. Tahap Kronis

Fase atau tahap krisis kronis, sering pula disebut dalam istilah *post mortem* atau *the cronic stage*. Tahap ini merupakan tahap dimana krisis akut telah terjadi atau telah melewati fase krisis akut. Karena itu, seperti yang dijelaskan oleh Ayub Ilfandi Imran (2017), tahap ini kerusakan telah reda dan proses pembersihan mulai dilakukan serta penyelidikan pun mulai ditempuh untuk melihat apa yang terjadi. Fase ini merupakan periode analisis, pertolongan, pemulihan, dan pelajaran.

Penjelasan lain menyebutkan bahwa tahap krisis kronis merupakan fase *recovery* dan *self analysis*. Biasanya tahap ini ditandai dengan adanya perubahan struktural dan dilakukannya upaya pembersihan. Dengan kata lain, fokus tahap krisis ini adalah membersihkan kerusakan yang diakibatkan oleh krisis pada masa fase akut. Seringkali upaya ini terlihat dari perubahan struktur, pergantian pejabat atau mutasi jabatan. Hal-hal tersebut merupakan salah satu strategi dan langkah yang ditempuh dalam upaya menangani krisis dan mengembalikan reputasi.

Fase krisis kronis seperti telah disebutkan menjadi fase dimana memperbaiki citra dan upaya mengembalikan kepercayaan publik dan masyarakat. Selain itu, fase krisis kronis juga merupakan masa untuk mengadakan intropeksi internal dan eksternal mengapa krisis tersebut terjadi. Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis,

menjadi tantangan bagi pihak manajemen atau humas untuk memulih kembali dampak krisis seperti sedia kala.

4. Tahap Resolusi (Penyembuhan)

Tahap resolusi disebutkan juga sebagai tahap penyembuhan. Pasca fase kronis, krisis akan memasuki tahap resolusi atau masa penyembuhan, dimana kondisi kembali menjadi normal. Tahap ini merupakan fase terakhir dari krisis yang disebut pula dengan istilah *the clean up phase*. Kendati begitu, dalam fase ini tetap diperlukan sikap waspada dan perlu berhati-hati. Sebab, sejumlah penelitian kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak berhenti begitu saja pada tahap ini. Bagaimanapun, terdapat siklus krisis yang sudah menjadi rahasia umum, dimana meski sudah sampai pada fase resolusi, krisis bisa saja kembali pada fase prodromal. Dalam konteks inilah pihak manajemen atau humas pemerintah perlu mengembalikan kekuatan agar bisa melanjutkan kegiatan dan aktifitas terutama mempersiapkan tantangan krisis yang mungkin saja akan muncul di masa yang akan datang.

2.4 Sebab Krisis

Dalam Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011 dijelaskan bahwa krisis dimulai dari isu atau desas-desus yang dapat menimbulkan dampak negatif. Isu adalah informasi yang tidak jelas sumbernya, tersebar dari mulut ke mulut tanpa verifikasi fakta dan data. Penanganan masalah yang lambat dan berkepanjangan serta komunikasi yang tidak berjalan dengan baik dapat berkembang menjadi krisis. Begitu pula, penanganan konflik yang tidak diatasi dengan baik akan menimbulkan kesenjangan antara tujuan program pemerintah dan harapan publik. Guna menghindari hal tersebut, pihak humas pemerintah harus sensitif dan proaktif mengelola perencanaan komunikasi krisis.

Krisis bisa juga dapat berlaku disebabkan oleh bencana alam, regulasi yang diskriminatif, begitu pula penurunan pendapatan negara baik pada level nasional maupun daerah (APBN dan APBD). Krisis juga dapat berlaku disebabkan oleh penyelewengan anggaran, kebijakan, dan wewenang yang dilakukan oleh oknum dari unsur pemerintahan.

Selain sebab seperti yang dijelaskan di atas. Krisis dalam konteks pemerintah dan organisasi lainnya juga dapat terjadi karena berbagai sebab:

- a) Krisis yang disebabkan oleh gangguan dan kegagalan teknologi. Dalam hal ini contoh teraktual misalnya adalah aktifitas hacker Bjorka yang meresahkan publik Indonesia terutama pemerintah. Aktifitas hacker seperti tindakan Bjorka jelas merupakan suatu krisis dalam bidang teknologi komunikasi dan informasi.
- b) Krisis yang disebabkan oleh ketidakpuasan publik sehingga menyebabkan relasi yang buruk. Contoh sebab krisis ini misalnya adalah kebijakan pemerintah yang menaikkan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) yang bukan hanya memunculkan respon ketidakpuasan masyarakat dalam bentuk perilaku demonstrasi, tetapi kebijakan itu sendiri sempat membuat krisis BBM itu sendiri yang terlihat dari antrian yang panjang di berbagai SPBU dan keluhan masyarakat tentang kelangkaan BBM. Jadi, jelas ketidakpuasan publik merupakan salah satu sebab krisis terutama dalam konteks relasi Negara dengan warga Negara atau relasi pemerintah dengan masyarakat.
- c) Krisis yang disebabkan oleh mentalitas anarkis dan ekstrimis, dimana terdapat individu dan kelompok yang cenderung anarkis dalam persaingan kepentingan sehingga melakukan cara-cara seperti sabotase dan teror. Hal ini sangat mudah dipahami sebab tindakan nyata seperti teror jelas menimbulkan keresahan domestik dan global sehingga pemerintah Indonesia telah menyikapinya dengan mengeluarkan berbagai kebijakan

seperti regulasi terorisme, anggaran, dan bahkan pembentukan lembaga khusus seperti Densus 88 dan BNPT.

- d) Krisis yang disebabkan oleh bencana alam. Bencana alam seperti gempa, tsunami, banjir bandang, longsor, asap dan kebakaran hutan jelas adalah suatu krisis, dimana pemerintah memiliki wewenang dan tanggung jawab menangani dan menyelesaikan krisis serta dampak-dampaknya.
- e) Krisis yang disebabkan oleh kegagalan manajemen. Kegagalan managerial pada organisasi pemerintah pada dasarnya juga merupakan suatu krisis seperti halnya krisis komunikasi dari pihak pemerintah. Dalam konteks ini, pihak humas pemerintah misalnya tidak melaksanakan secara efektif dan optimal atau bahkan tidak mampu menjalankan tugas pokok dan tanggungjawabnya bidang komunikasi dalam menanggulangi krisis juga merupakan suatu krisis itu sendiri.
- f) Krisis yang disebabkan oleh krisis komunikasi, yakni terdapat krisis dari unsur-unsur komunikasi yang seperti humas yang tidak memiliki kompetensi, opini negatif di media, dan pelanggaran kode etik oleh media sehingga menimbulkan krisis.

Dengan demikian, suatu krisis dalam konteks organisasi pemerintah dapat disebabkan oleh berbagai faktor baik dari internal pemerintah sendiri maupun dari eksternal pemerintah. Hanya saja, dari perspektif komunikasi yang terpenting dipahami oleh individu-individu dalam pemerintahan adalah sekecil apapun potensi sebab krisis mesti direspon dengan serius dan cepat yang didasarkan pada kompetensi dan moralitas yang tinggi demi menjaga martabat reputasi pemerintah.

Berdasarkan penyebab, krisis bisa dibagikan menjadi 4 bagian (Ayub Ilfandy Imran, 2017), yaitu:

Bagian 1 Krisis yang disebabkan adanya kegagalan teknis ekonomis di dalam organisasi (internal), yaitu: 1. Kecelakaan kerja. 2. Tiada perangkat kerja. 3. Informasi yang rusak. 4. Lain-lain	Bagian 2 Krisis yang disebabkan faktor teknis ekonomis yang terjadi di luar organisasi (eksternal), yaitu: 1. Bencana alam. 2. Krisis sosial. 3. Pengrusakan lingkungan yang meluas. 4. Lain-lain.
Bagian 3 Krisis yang disebabkan oleh faktor-faktor sosial/ manusia dan manajemen yang bersumber dalam organisasi, yaitu: 1. Kegagalan beradaptasi atau melakukan perubahan. 2. Sabotase oleh orang dalam (pegawai). 3. Kemacetan komunikasi. 4. Aktivitas ilegal. 5. Lain-lain.	Bagian 4 Krisis yang terjadi karena faktor-faktor sosial di luar lingkungan organisasi, yakni adanya orang/ kelompok yang bereaksi secara negatif terhadap organisasi, yaitu: 1. Sabotase orang luar. 2. Teroris/ penculikan. 3. Pemalsuan atau peniruan. 4. Lain-lain.

Hal seperti yang telah dijelaskan di atas merupakan sebab-sebab terjadinya krisis baik yang bersifat sederhana maupun yang kompleks dalam konteks organisasi pemerintah. Dengan demikian, suatu krisis dalam konteks suatu organisasi pemerintah dapat disebabkan oleh perbagai faktor baik dari internal pemerintah sendiri maupun eksternal pemerintah. Hanya saja, dari perspektif komunikasi yang terpenting dipahami dalam organisasi pemerintah adalah sekecil apapun potensi sebab krisis mesti direspon dengan serius dan

cepat agar bisa diantisipasi untuk menjaga martabat dan reputasi suatu organisasi pemerintah.

2.5 Tujuan Komunikasi Krisis

Komunikasi memiliki tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kepentingan komunikator. Tujuan komunikasi dapat berupa mengubah opini, mengubah sikap, mengubah perilaku, dan dapat pula bertujuan mengubah masyarakat. Komunikasi krisis juga memiliki tujuan yang spesifik yang tentu tidak lepas dari persoalan krisis. Menurut Leila Mona Ganiem dan Eddy Kurnia (2019), komunikasi saat krisis memegang peran penting, sebab bagaimanapun kesalahan dalam merespon krisis berdampak besar pada reputasi dan keberlangsungan pemerintahan.

Bila merujuk pada tujuan dasar komunikasi, maka tujuan komunikasi disaat krisis adalah tentunya adalah tersampainya pesan sehingga membangun interaksi komunikatif dalam menanggulangi krisis. Begitu pula tujuan komunikasi dalam kondisi krisis yakni melindungi dan membela pemerintah yang menghadapi persoalan reputasi dari pandangan publik yang kritis. Melindungi dan membela kepentingan pemerintah dan publik jelas merupakan tujuan utama yang sangat mendasar dan kuat dalam komunikasi krisis.

Lebih jauh, tujuan komunikasi krisis juga dapat dilihat dari sisi manfaatnya terutama dari aspek pengelolaan komunikasi krisis. Seperti yang ditegaskan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia bahwa komunikasi krisis yang dikelola dengan baik dan efisien akan bermanfaat bagi peningkatan kualifikasi, kualitas, dan kompetensi sumber daya manusia bidang kehumasan, terutama dalam pengelolaan komunikasi krisis.

Selain itu, pengelolaan komunikasi krisis juga membangun sistem peringatan diri yang mampu meningkatkan sikap proaktif terhadap isu serta krisis dan mengembangkan perencanaan komunikasi krisis. Mewujudkan kelembagaan humas yang efektif dan memiliki kompetensi dalam mengidentifikasi, menganalisis, menangani dan mengendalikan krisis. Terbangunnya hubungan individu, antar instansi pemerintah, dan antara pemerintah dan publik.

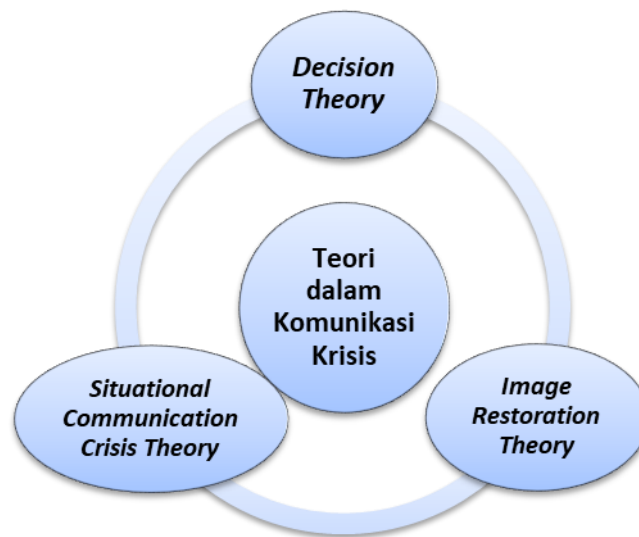
Fink (1993) menyebutkan bahwa tujuan komunikasi krisis adalah untuk meredam krisis yang menimpa suatu pemerintahan. Jika krisis dikelola dengan baik, maka efektivitas komunikasi krisis untuk membentuk persepsi masyarakat akan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Komunikasi krisis berperan untuk melakukan kontrol saat krisis terjadi dengan menjelaskan kepada publik apa yang sedang terjadi. Komunikasi tersebut merupakan langkah krusial karena akan berdampak pada hasil komunikasi krisis baik positif maupun negatif.

Dalam situasi dan kondisi krisis, keberadaan informasi yang benar, valid, dan presisi jelas merupakan sesuatu sangat mendasar dan penting, karena komunikasi yang dilakukan ketika situasi krisis perlu analisa dan pertimbangan yang mendalam dan tidak bisa diabaikan begitu saja. Sejalan dengan hal ini, keberadaan humas pemerintah perlu dan penting mempersiapkan serta dilatih secara berkelanjutan bagaimana membangun komunikasi publik dalam situasi krisis. Tujuan utamanya adalah terkait dengan kebenaran informasi situasi krisis yang ingin diketahui oleh publik dan pada saat yang sama menimalisir terjadinya krisis komunikasi pemerintah yang bisa berdampak buruk kepada reputasi dan citra pemerintah.

2.6 Teori Komunikasi Krisis

Dalam kontesk penjelasan tentang jenis krisis dan tahapannya seperti yang telah diurai di atas, terdapat tiga teori yang terkait dan relevan dengan

komunikasi krisis. Ketiga teori tersebut seperti yang terlihat dalam skema di bawah adalah *Situational Crisis Communication Theory*, *Image Restoration Theory*, dan *Decision Theory*. Bagi pemerintah terutama tenaga Sumber Daya Manusia (SDM) yang ditugaskan di bidang humas sangat penting memahami ketiga teori tersebut. Sebab, posisi pemerintah dalam suatu krisis bukan hanya persoalan bagaimana krisis di atasi, namun adalah bagaimana unsur manajemen krisis bekerja dalam upaya mengembalikan reputasi dan citra pemerintah. Untuk itu, berikut adalah penjelasan tentang ketiga teori komunikasi yang telah disebutkan di atas.



Gambar 2.6 Skema tiga teori dalam komunikasi krisis

- **Teori SCCT (*Situational Communication Crisis Theory*)**

Teori *Situational Crisis Communication Theory* (selanjutnya disingkat SCCT) digagas oleh Timothy W. Coombs dan Sherry J. Holladay pada tahun 1995. Teori SCCT menjelaskan reaksi publik terhadap krisis dan strateginya (*crisis response*) yang dilakukan oleh *public relations*. Karenanya SCCT mengantisipasi reaksi publik terhadap krisis yang mengancam reputasi

pemerintahan (Coombs & Schmidt, 2000). Teori ini menegaskan publik memiliki persepsi terhadap krisis karena persepsi tersebut akan menentukan reputasi pemerintah.

Selain itu, teori SCCT menegaskan pula bahwa legitimasi berkorelasi dengan reputasi atau sebaliknya reputasi berkaitan dengan legitimasi. Hal ini bermakna pemerintah akan memiliki legitimasi atau memiliki hak eksis jika reputasi dan citranya positif. Sebagaimana ditegaskan oleh Coombs & Schmidt (2000), informasi yang dikeluarkan atau berasal dari humas akan memengaruhi persepsi publik terhadap krisis dan pemerintah. Dengan kata lain, persoalan reputasi dalam teori SCCT menjadi dasar dalam bahasa komunikasi krisis. Meski begitu, menurut Rachmad Kriyantono (2014), teori SCCT lebih menekankan perlindungan publik dan *stakeholder* termasuk pemerintah itu sendiri dari kerugian dan kerusakan. Sebab, bagaimanapun dalam konteks kepentingan pemerintah suatu krisis memiliki potensi mengancam reputasi pemerintah. Karenanya, semakin besar tanggung jawab pemerintah terhadap krisis, maka semakin besar pula

Sebagaimana telah menjadi pengetahuan umum, krisis memiliki potensi mengancam reputasi organisasi pemerintah, karenanya, semakin besar tanggung jawab pemerintah terhadap krisis, maka semakin besar pula ancaman reputasi terhadapnya. Krisis yang terjadi di masa lampau ada kemungkinan beratribusi negatif dan reputasi yang belum positif akan membuat pemerintah memiliki kemungkinan ancaman reputasi yang lebih besar.

- ***Image Restoration Theory***

Image Restoration Theory merupakan teori pemulihan citra yang dapat digunakan dalam analisis ilmiah dalam konteks krisis. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh William L. Benoit. Teori ini dipergunakan untuk melindungi individu, perusahaan, dan organisasi yang mengalami ancaman reputasi. Fokus

teori ini adalah pada strategi, yakni strategi pemulihan citra yang mengalami penurunan atau sentimen negatif akibat krisis atau karena perilaku buruk (Benoit, 2014). Asumsi dasar teori ini adalah komunikasi merupakan aktifitas yang diarahkan pada tujuan, dan reputasi positif adalah salah satu tujuan komunikasi.

Teori pemulihan citra mengandung tiga tipologi strategi komunikasi yang dapat ditempuh oleh pemerintah dalam membangun citra positifnya (Sellnow & Seeger, 2013). Menurut Benoit (2014), strategi pemulihan citra terdiri lima jenis yaitu: strategi menyangkal, strategi menghindari tanggung jawab (*evasion of responsibility*), strategi mengurangi serangan (*reducing the offensiveness*), tindakan korektif (*corrective action*), dan menanggung akibat krisis (*mortification*).

1. Strategi Menyangkal

Strategi menyangkal terdiri dari *simple Denial* dan *Shifting Blame*. *Simple Denial* merupakan penyangkalan sederhana yang dilakukan ketika mendapat tuduhan dan serangan. Cara yang dilakukan adalah dengan menolak dan menyangkal tuduhan yang diikuti dengan penjelasan dan bukti-bukti yang tidak cukup dalam tuduhan. *Shifting Blame* adalah strategi penyangkalan dengan cara menyalahkan pihak lain. Dikatakan bahwa strategi ini terkadang menjadi lebih efektif karena memberikan target lain untuk diserang dan juga karena menjawab pertanyaan mengenai pihak yang bertanggungjawab atas apa yang telah terjadi.

2. Strategi Menghindari Tanggung jawab (*evasion of responsibility*)

Strategi menghindar tanggungjawab, dapat mencakup empat langkah yaitu provokasi, mengubah tuduhan, kecelakaan, dan proses niat baik. Menghindari tanggung jawab dengan cara provokasi merupakan tindakan tuduhan balik yang disebabkan karena kesalahan sebelumnya. Contoh strategi ini adalah bersikap

dan bertindak reaktif terhadap serangan pihak lain. Strategi mengubah tuduhan atau disebut *defeasibility* merupakan tindakan yang mencoba mengubah tuduhan karena bukan merupakan tanggung jawab pihak tertuduh. Langkah ini efektif mengurangi keyakinan pihak yang menuduh. Strategi berikutnya dalam menghindari tanggung jawab adalah *accident* yakni pandangan kecelakaan sebagai peristiwa yang tidak direncanakan serta merugikan organisasi. Dengan asumsi ini diharapkan akan mengurangi tingkat tanggung jawab suatu organisasi. Terakhir guna menghindar dari tanggung jawab adalah dengan langkah *good intentions*, yaitu tidak menyangkal telah melakukan kelalain, tetapi menegaskan bahwa adanya niat baik dalam prosesnya sehingga akan mengurangi penyerangan dari pihak yang dirugikan.

3. Strategi Mengurangi Serangan (*reducing the offensiveness*)

Menghindari tanggung jawab dapat dilakukan dengan mengurangi serangan. Strategi ini pada dasarnya mengakui secara terus terang melakukan kesalahan yang menyebabkan krisis. Namun, fokus strategi ini adalah mengurangi dampak negatif yang timbul dari suatu krisis serta berusaha menumbuhkan citra positif. Hal yang sering dilakukan dalam strategi ini adalah menjelaskan kepada publik bahwa krisis bukan ancaman serius. Untuk itu, ada lima cara yang dilakukan dalam konteks ini yaitu: *Bolstering*, *Minimization*, *Differentiation*, *Transendence* dan *Compensation*.

Bolstering merupakan upaya dalam bentuk mengingatkan publik bahwa organisasi pemerintah diisi dengan individu yang berkualitas dalam bekerja sehingga kemungkinan munculnya krisis sangat kecil. Pada saat yang sama, upaya ini meyakinkan profesional mengatasi krisis dengan cara terbaik. Selain itu, strategi ini juga mengingatkan publik tentang hal positif yang sudah dilakukan sebelum terjadinya krisis, dan secara otomatis berupaya mengangkat reputasi atau citra.

Minimization berupaya memperbaiki reputasi dan mengangkat citra dengan memberi kesadaran kepada pihak yang dirugikan bahwa krisis tidak terlalu parah sehingga tidak perlu merasa terlalu resah dan rugi. *Differentiation* strategi yang mencoba memberi pemahaman bahwa krisis yang terjadi tidak separah yang dibayangkan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi dampak negatif citra pihak yang dituduh. *Transcendence* merupakan upaya menjelaskan tujuan krisis karena adanya tujuan yang baik dibalik krisis. Hal ini dilakukan untuk mengurangi tuduhan atas kelalaian yang menyebabkan krisis dan sekaligus memperbaiki citranya. *Compensation* merupakan strategi memberi kompensasi untuk mengurangi penyerangan yang ditujukan pada pihak tertuduh.

4. Tindakan Korektif (*corrective action*)

Pemerintah berupaya memperbaiki kerusakan dan berjanji untuk mencegah pengulangan krisis. Pemerintah dapat melakukan tindakan tertentu tanpa mengakui kesalahan. Jadi berbeda dengan strategi kompensasi, strategi ini pemerintah memperbaiki secara langsung kesalahan yang mengakibatkan krisis terjadi.

5. Menanggung Akibat Krisis (*mortification*)

Pemerintah dalam konteks ini menyatakan kesediaan bertanggungjawab terhadap akibat krisis dan menyampaikan permohonan maaf. Organisasi melakukan tindakan tertentu disertai permohonan maaf sebagai bentuk tanggung jawab atas tindakan atau penyebab terjadinya krisis baik secara sadar maupun tidak. Hal ini dilakukan sebagai salah satu cara untuk memperbaiki citra organisasi.

- ***Decision Theory***

Decision Theory adalah teori keputusan yang menjelaskan bagaimana agen atau elit rasional memilih untuk bertindak berdasarkan tujuan, pilihan, dan

keyakinan tentang efek pilihan. Teori keputusan ini dalam bentuk klasiknya dikembangkan sebagai teori aksiomatik yang menetapkan prinsip pilihan rasional. Hal ini seperti dinyatakan oleh Harold dan Donnell (1997) bahwa pengambilan keputusan merupakan pemilihan alternatif mengenai suatu cara bertindak.

Teori pengambilan keputusan (*decision theory*) memilih alternatif dengan cara yang tepat tentang suatu keputusan dan berkaitan dengan perilaku individu ketika keputusan diambil. Teori ini menegaskan bahwa pengetahuan individu terbatas dan tindakannya didasarkan pada persepsi terhadap situasi yang sedang dialami. Struktur pengetahuan setiap individu pasti berbeda-beda dan hal ini akan memengaruhi bagaimana suatu keputusan dibuat dan diambil. Pada saat yang sama ketika keputusan dibuat pasti akan terkait dengan dan tidak terlepas dari berbagai konteks sosial seperti tekanan dan pengaruh sosial, politik, dan ekonomi.

Ahmad Syaekhu dan Suprianto (2021) menjelaskan bahwa teori pengambilan keputusan adalah teknik pendekatan yang digunakan dalam suatu proses pengambilan keputusan. Sebagaimana yang diketahui, keputusan merupakan pemilihan di antara alternatif-alternatif yang meliputi tiga hal yang sangat mendasar yaitu logika atau dasar pertimbangan pilihan, ada alternatif pilihan yang mesti dipilih, dan ada tujuan yang hendak dicapai.

Pengambilan keputusan dapat didasarkan pada intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada intuisi pada dasarnya bersifat subjektif, karena itu sangat mudah terpengaruh oleh faktor lain. Pengalaman juga menjadi salah satu dasar pengambilan keputusan, sebab pengalaman memberikan pengetahuan praktis yang dapat digunakan sebagai alat analisis dasar pertimbangan pengambilan keputusan.

Fakta tentu saja mesti menjadi dasar pengambilan keputusan, sebab hal itu berimplikasi putusan yang diambil lebih solid, sehat, dan baik. Dengan kata lain, keputusan yang diambil berdasarkan fakta akan lebih akurat dan lebih

terpercaya. Selain fakta dan beberapa dasar lain yang telah disebutkan, pengambilan keputusan juga dapat didasarkan pada wewenang. Hal ini biasanya terjadi dalam konteks hubungan hirarkis dalam organisasi atau pemerintahan, dimana pimpinan atas dasar wewenang memiliki legitimasi untuk mengambil suatu keputusan.

Dasar pengambilan terakhir adalah rasional. Keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan rasional akan lebih logis, objektif, dan transparan serta konsisten. Hal ini akan membuat keputusan yang diambil lebih mendekati kebenaran dan berkelanjutan karena pertimbangan rasional menuntut adanya kejelasan masalah, kejelasan orientasi dan tujuan, referensi yang jelas, pengetahuan alternatif, dan hasil yang maksimal.

Selain dasar dalam pengambilan keputusan, teori pengambilan keputusan juga menerangkan sejumlah faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan. Faktor-faktor yang dimaksud seperti posisi atau kedudukan, substansi masalah, situasi dan kondisi, serta tujuan pengambilan keputusan. Selain itu, faktor pengambilan keputusan juga mencakup faktor internal dan eksternal, ketersediaan informasi, dan profesionalitas pengambil keputusan. Bila suatu keputusan yang diambil terkait erat dengan kepentingan pribadi atau kelompok pembuat keputusan, maka tindakan ini dikatakan tidak menggunakan pikiran rasional.

Pengetahuan konseptual teori keputusan ini sangat penting bagi para pengambil kebijakan di organisasi pemerintah. Sebab, teori dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam teori keputusan ini berfungsi sebagai kerangka pemikiran dan konseptual serta pra-konsepsi bagi pengambil kebijakan di organisasi pemerintah, sehingga keputusan yang diambil benar-benar telah didasarkan pengetahuan teoritis dan kondisi nyata krisis yang sedang dihadapi. Implikasi dari elaborasi pengetahuan empirik tentang krisis dan pengetahuan teoritis tentang pengambilan keputusan idealnya menghasilkan *output* keputusan yang benar-benar cermat, efektif, dan efisien. Karena itu, penting bagi para pejabat

atau pengambil keputusan untuk memahami prinsip-prinsip dalam teori keputusan sebagaimana diurai di atas seperti rasionalitas dan faktual serta informasi fakta yang valid dan komprehensif.

BAB 3

MANAJEMEN KOMUNIKASI KRISIS

3.1 Mengidentifikasi Krisis

Dalam pengertian sederhana, krisis merupakan hal yang dibayangkan sebagai peristiwa negatif yang cenderung dihindari oleh semua orang dan organisasi, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pemerintah. Krisis juga dipahami sebagai suatu peristiwa yang merupakan kejutan di mana tidak ada satu pun organisasi pemerintah berharap hal tersebut terjadi atasnya. Sekalipun krisis bukan hanya berarti sebagai petaka melainkan juga sekaligus peluang bagi organisasi pemerintah untuk menjadi lebih kuat dan semakin meningkatkan reputasi baiknya.

Sifat krisis adalah tidak terduga dan mengejutkan. Krisis bisa diperkirakan tetapi tidak bisa dipastikan kapan terjadi. Karena itu, krisis bisa terjadi minggu depan, besok atau dalam beberapa detik mendatang tanpa bisa dipastikan. Krisis bisa terbangun dari eskalasi beberapa peristiwa-peristiwa kecil yang tidak mendapatkan perhatian. Peristiwa-peristiwa kecil ini kemudian berakumulasi dan meledak secara terbuka menjadi krisis. Pada saat yang sama karena kebiasaan mengabaikan peristiwa-peristiwa kecil, maka tingkat kewaspadaan organisasi menurun dan kualitas kontrol seringkali kendur kemudian kesiapan menghadapi situasi darurat melemah. Di saat inilah suatu organisasi menjadi mudah terkejut, tidak siap dan tingkat kepanikan meningkat jika situasi darurat terjadi.

Di luar organisasi, perhatian media terhadap peristiwa yang sedang terjadi akan kian terbangun seiring dengan rasa ingin tahu yang meningkat. Ketika krisis sedang berlangsung, desas-desus dan spekulasi bermunculan, berkembang dan menyebar di masyarakat luas dan lebih cepat dari dugaan. Desas desus dan

spekulasi ini berkembang lebih menghebohkan, kebanyakan berisi informasi yang tidak tepat dari kejadian yang sebenarnya berlangsung. Di saat seperti inilah kemampuan organisasi pemerintah menerima arus informasi, mengelola dan menentukan isu utama yang harus dipilih dan ditata, lalu mengemasnya untuk kepentingan organisasi menjadi prioritas yang tidak bisa diabaikan.

Krisis memaksa organisasi pemerintah mengerahkan sumber daya, sumber dana, dan harus mengalokasikan waktu untuk mengatasi krisis di luar operasional rutin. Dalam menghadapi krisis, banyak orang menghabiskan waktu untuk membuat keputusan, menjadi bingung dan panik akibat meningkatnya sorotan media yang luar biasa serta tekanan dari publik maupun dari pihak otoritas yang lebih tinggi. Ada beberapa kata kunci yang selalu muncul dalam berbagai kejadian krisis antara lain: “tidak menduga”, “kehabisan waktu”, “akibat yang tidak bisa diramalkan”, “berpotensi menghancurkan”, “bahaya dan peluang” dan “saat penting untuk mengambil keputusan”. Kata “Saat penting untuk mengambil keputusan” merupakan kata kunci yang harus dipegang para pembuat keputusan untuk mengambil momentum. Dalam situasi krisis, ada momentum untuk membuat keputusan yang bisa mengarah kepada suatu hal yang positif dari krisis tersebut.

Kata kunci “Saat penting untuk mengambil keputusan” ini harus menjadi patokan bagi para pembuat keputusan di organisasi pemerintah. Para pembuat keputusan tidak memiliki waktu banyak untuk mempertimbangkan berbagai pilihan keputusan. Dengan demikian, meski dilanda krisis, sebuah organisasi pemerintah mungkin saja keluar dari lingkaran krisis dengan kepala tegak dan bendera tetap berkibar. Tetapi tidak sedikit para pembuat keputusan yang tidak menemukan atau kehilangan momentum dengan memanfaatkan peluang baik untuk mengarahkan sesuatu dari krisis menjadi peluang positif bagi organisasi pemerintah itu sendiri.

Indonesia pernah mengalami beberapa krisis luar biasa yang sangat mempengaruhi situasi perekonomian dan bahkan mengubah kontestasi politik

pada masa itu. Sebagai contoh, krisis ekonomi yang terjadi sejak awal Juli 1997 hingga 1998 pada awalnya ditandai dengan melemahnya nilai rupiah terhadap dolar Amerika Serikat. Krisis tersebut sempat menghantam investasi bisnis di Indonesia, baik dalam skala lokal, nasional maupun internasional. Secara berkelanjutan, krisis tidak hanya menghantam investasi dan dunia usaha di Indonesia, tetapi bahkan menyentuh seluruh lapisan masyarakat, yaitu dengan terjadinya kenaikan harga-harga bahan pokok secara drastis dan diperparah dengan meningkatnya angka pengangguran akibat PHK massal, yang semakin menjerumuskan masyarakat Indonesia ke dalam kesulitan hidup yang berkepanjangan. Krisis dalam bidang finansial tersebut kemudian mengakibatkan terjadinya krisis dalam bidang politik, yang kemudian memunculkan era baru dalam sistem politik Indonesia melalui ide reformasi pasca Soeharto.

Dalam perjalanan waktu, terbukti bahwa Indonesia dapat melewati krisis moneter 1997-1998 tersebut dan kemudian mulai mencapai peningkatan angka pertumbuhan ekonomi yang saat itu tidak terbayangkan. Pengalaman berhadapan dengan krisis yang dihadapi secara riil dan konkret oleh Indonesia sebagai sebuah negara dan bangsa menunjukkan kebenaran, sebagaimana dikatakan oleh Prasetyantoko (*Kompas*, 25 Juni 2015), bahwa krisis sesungguhnya mendorong negara dan sistem yang ada di dalamnya, termasuk sistem keuangan, untuk belajar dan mengambil manfaat dari krisis. Pernyataan Prasetyantoko sendiri memberikan gambaran bahwa sekalipun datang secara mengejutkan, selalu ada cara untuk mengatasi krisis, dan proses mengenali serta mengatasi krisis merupakan bagian dari proses pembelajaran bagi setiap organisasi yang mengalaminya.

Pada saat organisasi mengalami krisis, hal tersebut harus segera dikomunikasikan pada seluruh pemangku kepentingan. Proses ini menurut Ulmer, et al. (2007) secara inheren memuat kemungkinan adanya ketidakpastian dalam organisasi karena umumnya ketika krisis terjadi, organisasi sulit untuk

memperoleh informasi yang memadai mengenai krisis itu sendiri dan poin apa yang perlu disajikan kepada pemangku kepentingan. Ketidakpastian yang dialami organisasi memengaruhi komunikasi krisis yang dilakukan. Karena itu, maka penting bagi organisasi pemerintah untuk menyiapkan skema perencanaan guna mengantisipasi beberapa kemungkinan terjadinya krisis, baik yang disebabkan oleh pemangku kepentingan dan masalah internal terkait dengan peralatan serta masalah-masalah yang ditimbulkan oleh faktor eksternal.

Salah satu hal utama yang disarankan dalam komunikasi krisis adalah segera setelah krisis terjadi, organisasi tersebut sebaiknya memberi pernyataan untuk mengurangi ketidakpastian di kalangan pemangku kepentingan. Upayakan agar organisasi untuk segera hadir mengomunikasikan krisis adalah untuk menghindari terjadinya berbagai spekulasi yang dapat meningkatkan ketidakpastian bagi seluruh pemangku kepentingan (Ulmer, et al., 2007).

Situasi ancaman bagi reputasi organisasi, gangguan bagi operasional organisasi, meningkatnya ketidakpastian yang diikuti dengan stres, meningkatnya eskalasi krisis, sehingga membutuhkan respons atau ketanggapan yang bersifat segera. Menurut Millar dan Heath (2004: 19), bahwa krisis merupakan suatu peristiwa yang datang tiba-tiba dan tanpa didahului oleh adanya peringatan atau deteksi dini. Terkadang juga krisis acap kali merupakan peristiwa yang sebelumnya sudah muncul dalam bentuk gejala-gejala yang sayangnya tidak dilihat sebagai peringatan dini, sehingga tidak segera ditangani dan kemudian secara akumulatif memperbesar potensi terjadinya krisis.

Menurut Ulmer et al. (2007: 21), dalam menghadapi situasi ketidakpastian, penting bagi organisasi untuk menjawab serangkaian pertanyaan berikut:

1. Apa yang sesungguhnya sedang terjadi?
2. Siapa yang bertanggung jawab?
3. Mengapa peristiwa tersebut terjadi?
4. Siapa saja yang terdampak atau menjadi korban dari peristiwa itu?

5. Apa yang sebaiknya kita lakukan?
6. Siapa yang dapat kita percayai?
7. Apa yang sebaiknya kita katakan?
8. Bagaimana sebaiknya kita mengatakan hal tersebut?

Tentu saja tidak semua pertanyaan di atas dapat segera dijawab dan dijelaskan kepada publik, tetapi seluruh pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan panduan yang dapat menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencari jawabannya sebagai upaya untuk mengurangi ketidakpastian di benak pemangku kepentingan. Menurut Newsome (2000: 480), krisis adalah sesuatu yang bisa dideskripsikan, dikategorikan, bahkan biasanya dapat diprediksi terlebih dahulu. Akan tetapi, dalam praktiknya, pihak manajemen tidak atau kurang tanggap dalam mempersepsikan dan merespons tanda-tanda krisis yang menimpa organisasinya. Hal ini dapat terjadi karena organisasi tersebut kadangkala lupa atau tidak menyadari bahwa krisis berpotensi mengancam siapa saja.

Menurut Millar dan Heath (2004: 19), pentingnya memahami bahwa krisis bukan merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat diprediksi, karena kadangkala hal ini merupakan peristiwa yang sudah muncul gejala-gejalanya sejak dini. Minimnya kesadaran itu mengakibatkan organisasi mengabaikan pentingnya melakukan perencanaan untuk menghadapi dan menangani krisis yang kemungkinan akan muncul. Menurut Regester dan Larkin (2008: 162), bahwa semua organisasi, baik berskala besar maupun kecil dapat mengalami krisis. Krisis lebih lanjut dipahami sebagai suatu realitas yang tidak terhindarkan bagi organisasi.

3.2 Langkah-langkah Penanganan Krisis

Langkah-langkah penanganan krisis menurut Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Pemerintah menurut Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011 adalah mempunyai lima tahapan berikut ini:

1. Deteksi dan Identifikasi

Organisasi pemerintah diharapkan memiliki sistem peringatan dini untuk mendeteksi dan mengidentifikasi situasi yang berpotensi menjadi krisis. Apabila hal ini dapat diantisipasi dengan komunikasi krisis yang tepat dan relevan, potensi krisis dapat diatasi sehingga dapat menjaga citra dan reputasi organisasi pemerintah.

2. Pencegahan Krisis

Humas harus mampu mengantisipasi dan menangani krisis melalui program-program kehumasan dan komunikasi organisasi yang tepat dan intensif. Dalam mencegah krisis, organisasi pemerintah tidak sekadar melakukan hal yang benar, tetapi juga harus mengkomunikasikan secara proaktif dan tidak defensif kepada publik tentang apa yang sedang terjadi.

3. Perencanaan Penanganan Krisis

Perencanaan penanganan krisis diperlukan untuk menghadapi krisis. Untuk itu, disusun Prosedur Operasional Standar (POS) sebagai acuan untuk penanganan krisis. POS ini antara lain berisi ketentuan tentang langkah-langkah yang harus diambil, penanggung jawab, dan pejabat yang ditugasi menjadi juru bicara utama mewakili pimpinan dalam mengkomunikasikan hal-hal yang harus dilaksanakan dan/ atau dicegah. Ketika krisis terjadi, perencanaan komunikasi krisis harus segera dijalankan. Krisis dapat menimbulkan opini publik baik yang positif maupun negatif. Untuk itu, perlu dilakukan komunikasi intensif kepada publik agar publik tidak mendapat informasi yang keliru sehingga mereka tidak mencari dari sumber-sumber informasi yang tidak tepat.

Untuk mendorong partisipasi dan membangun opini publik yang positif, perlu disusun perencanaan komunikasi krisis, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. menyiapkan pesan-pesan kunci dan antisipasi pertanyaan publik tentang hal-hal yang terkait dengan krisis;
- b. bersikap profesional, transparan, jujur, dan tidak spekulatif, apalagi berbohong atau sekedar menduga-duga;
- c. memperhatikan isu-isu dan kerisauan publik tentang informasi yang tidak jelas sumbernya dan kontroversi:
- d. memberikan informasi terkini secara cepat, akurat, dan berkesinambungan:
- e. mengklarifikasikan informasi yang salah sesegera mungkin dan terus menerus mengikuti perkembangan situasi dan memberikan respons secara baik.

4. Pembatasan Lingkup Krisis

Untuk mengoptimalkan upaya mengatasi krisis, perlu pemahaman dan pembatasan lingkup krisis. Agar krisis tidak meluas dan agar tidak memberikan dampak negatif serta fokus kepada fakta atau pembuktian terhadap isu yang tidak benar, perlu diupayakan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait, media massa, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga kemasyarakatan, serta tokoh masyarakat dalam penanganan krisis yang komprehensif.

5. Pemulihan Krisis

Penanganan krisis dilanjutkan dengan pemulihan krisis untuk mengembalikan kepada kondisi semula. Pemulihan krisis tersebut harus diiringi dengan upaya komunikasi untuk pengembalian citra dan reputasi. Pemulihan krisis dilanjutkan dengan evaluasi yang meliputi apa yang sudah dilakukan dan bagaimana hasilnya, termasuk pengumpulan dokumentasi yang dapat digunakan untuk proses pembelajaran.

Dalam krisis apapun, kesiapan menghadapi menjadi bagian utama. Segala keputusan, pernyataan dan tindakan komunikasi apapun harus berbasis pada satu tujuan terakhir yaitu pencapaian penyelamatan atau *surviving the crisis*.

- a. Kumpulkan semua fakta dan data, *back-grounder*, informasi yang relevan hingga detail.
- b. Membentuk tim komunikasi krisis atau tim ini terlibat orang-orang yang biasa bekerja di belakang komputer/ internet, *telecom* dan di *front office*. Tim ini harus siap selama 24 jam.
- c. Website, e-mail messages, twitter, dan media lainnya yang dimilikinya sebagai media komunikasi dapat diperbarui setiap saat dengan informasi penanganan krisis yang terbaru.
- d. Tentukan dan berilah *briefing*/ latihan pada juru bicara/ *spokesperson*.
- e. Semua komunikasi (melalui telepon, faksimili, sms, internet, dan media lainnya) sedapatnya segera ditanggapi, bila tidak dapat dijawab maka harus dicatat, dan sebaiknya mempunyai *logging* atau *memory server* untuk menyimpan semua pertanyaan dan informasi/ jawaban yang telah diberikan, perlu disiapkan *log-book* untuk mencatatnya.
- f. Aktifkan *media relations* dan beritahu media secepatnya, tim krisis yang memerlukan penyebaran informasi yang tepat dan akurat kepada publik dan *stakeholder*-nya melalui media, jangan tunggu hingga media yang mencari tahu. Aktifkan hubungan baik dengan *journalist online*, cetak dan media elektronik. Mereka inilah yang paling cepat bisa menyampaikan informasi yang benar (yang berasal dari tim krisis, bukan cerita karangan dari pihak ketiga) ke seluruh penjuru tanah air hingga secara global.
- g. Segera hubungi pihak terkait (polisi, departemen terkait, *opinion leaders*, rumah sakit/ ambulans, keluarga korban dan lain-lain), apabila ada pihak-pihak yang terimbas dari krisis tersebut sebagai upaya memberikan pertolongan.

- h. Siapkan dan antisipasi segala macam pertanyaan serta siapkan jawaban yang relevan. Tim krisis yang profesional selayaknya sudah memiliki manual dasar (Q & A) baik berupa file cetak maupun dalam *template computer*.
- i. Bentuk *Crisis Center*, siapkan segala peralatan, segera adakan konferensi pers.
- j. Hadapi rumor/ gosip/ isu pernyataan tidak benar dengan menunjukan data dan fakta (*control rumors with facts*).
- k. Bila perlu, untuk kejadian di tempat terpencil mungkin dibutuhkan ahli alih bahasa yang paham akan budaya setempat hindari *cultural gap*.
- l. Kontrol dan perhatikan agar alur tindakan penyelesaian krisis mengikuti strategi yang disepakati.
- m. Siapkan *press release* yang *up-to-date* dan langsung disebarluaskan.
- n. Lebih dulu memberikan informasi, jangan menunggu hingga wartawan penulis berita, hingga media mengutip berita kurang benar dari pihak ketiga.

3.3 Manajemen Krisis

Manajemen krisis adalah proses penanganan bagaimana agar krisis tidak semakin menjadi dan bisa segera dipulihkan. Yosai Iriantara (2004) menyebutkan bahwa manajemen krisis ialah salah satu bentuk respon pihak manajemen terhadap perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Manajemen krisis adalah respon yang terencana dari suatu organisasi untuk menghadapi situasi krisis yang harus dilaksanakan secara efektif. Manajemen krisis melibatkan perencanaan dan tindakan yang terkoordinasikan dengan baik untuk mencegah terjadinya eskalasi krisis. Selain itu, para pengambil keputusan dalam tim krisis juga dilengkapi dengan informasi yang diperlukan dan rencana-rencana yang dapat digunakan dalam menghadapi dan menangani situasi krisis.

Dalam manajemen krisis, komunikasi krisis sesuatu yang sangat penting dalam penanganan krisis. Komunikasi krisis merupakan bagian dari tindakan yang secara terukur dalam menanggapi sebuah situasi krisis yang berpotensi mengancam atau bahkan menghancurkan reputasi sebuah organisasi. Dalam komunikasi krisis, humas sangat penting untuk berperan bagaimana informasi dikumpulkan, diproses, dan didiseminasi agar stakeholder memahami mitigasi dan dampak krisisnya. Banyak organisasi pemerintah terkadang gaduh pada saat krisis terjadi sehingga membuat situasi menjadi tidak menentu bahkan semakin parah. Manajemen krisis bisa dibagikan kepada tiga aspek berikut, yaitu:

1. Melalui perencanaan, penyelidikan (*fact finding*), dan pengidentifikasian atau pengenalan terhadap gejala-gejala timbulnya suatu krisis. Kemudian diikuti dengan persiapan matang dan penyusunan cara penanganan krisis bagi organisasi yaitu melalui posko yang dibentuk untuk mengambil tindakan tertentu, baik program jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Koordinasi dalam pengendalian atau mencegah agar dampak negatif dari peristiwa krisis tersebut tidak meluas. Di samping itu manajemen melakukan komunikasi efektif, serta membuka atau mengendalikan saluran informasi dengan bekerjasama dengan pihak pers dan berupaya memperbaiki kerusakan atau kerugian yang ditimbulkan oleh krisis tersebut.
3. Menjaga hubungan (*relationship*) yang baik dengan berbagai kalangan atau *public internal* dan *public eksternal* yaitu tetap memantau atau memperhatikan berita-berita yang muncul di berbagai media massa, opini atau pendapat masyarakat, menjaga keharmonisan, suasana, kondisi, situasi yang selalu tetap tenang dan positif. Berupaya tetap mempertahankan citra dan kepercayaan publik terhadap organisasi. Selalu menyampaikan laporan (*progress report*) terbaru atau perkembangan informasi mengenai krisis tersebut, memberikan sumbang saran, ide dan gagasan dalam mengatasi atau pengendalian suatu krisis yang sedang

terjadi kepada pimpinan organisasi atau ketua tim krisis. Mengevaluasi aktifitas atau program kerja pengendalian krisis sedang atau sudah dilakukan, apabila didapatkan tidak memberikan jalan penyelesaian, maka harus memusyawarahkan dengan tim krisis yang telah dibentuk mencari cara penyelesaian yang baru.

Demi mencegah atau mengurangi efek yang ditimbulkan oleh krisis, maka manajemen krisis pada organisasi sangat krusial untuk dilakukan. Sebab, ancaman yang didapatkan dari krisis dapat mengakibatkan kerugian potensial yang berdampak pada organisasi itu sendiri. Pihak manajemen krisis dalam organisasi pemerintah membagikan penanganan krisis menjadi tiga fase, yaitu:

1. Pra-Krisis

Fase ini menitikberatkan pada pencegahan dan persiapan. Pencegahan termasuk mencari cara untuk mengurangi risiko yang dapat berujung pada krisis. Sedangkan persiapan di antaranya ialah membuat rencana manajemen krisis, memilih anggota tim krisis, serta melatih anggota tim krisis agar dapat beradaptasi dengan krisis nantinya.

Pada fase pra-krisis menjadi sangat penting di mana dalam situasi yang selalu siap dengan situasi krisis. Proses pra-krisis itu idealnya adalah bagaimana bisa memanajemen isu setiap hari dengan melakukan *issue monitoring*, media monitoring, dan *social listening*. Itu sebenarnya navigasi organisasi harus selalu siap untuk bisa mengidentifikasi kapan kira-kira akan terjadi krisis.

2. Krisis

Di fase ini, para manajemen krisis harus bertindak langsung untuk merespon krisis terkait. Respon krisis merupakan apa yang dilakukan dan dikatakan oleh manajemen saat krisis terjadi. Tim krisis atau humas memegang peranan penting dalam merespon krisis tersebut. Salah satunya dengan

membantu dan mendampingi proses pengembangan pesan yang dikirim atau disampaikan ke pihak eksternal seperti media massa.

3. Pasca Krisis

Setelah krisis, organisasi pemerintah dapat kembali menjalankan aktivitas pelayanan terhadap masyarakat. Meski krisis bukan lagi menjadi poin utama dalam perhatian manajemen, tapi perhatian lebih lanjut tetap dibutuhkan. Organisasi pemerintah diharapkan dapat memenuhi komitmen yang dibuat ketika krisis terjadi. Saat ini dilakukan, pemberitahuan informasi lebih lanjut dibutuhkan untuk disebarkan ke masyarakat atau pihak terkait. Selain itu, sebuah organisasi pemerintah diharapkan dapat mencari cara untuk persiapan yang lebih baik pada krisis di masa depan.

Tabel 3.1 berikut ini merupakan model manajemen krisis dan komunikasi krisis yang dibagikan dalam 3 fase krisis, yaitu:

Tabel 3.1 Krisis dan Manajemen Krisis

Fase Krisis	Model Manajemen Krisis	Model Komunikasi Krisis
Pra-krisis	<i>Signal detection, prevention, preparation.</i>	Membentuk pengetahuan tentang krisis (lebih bersifat internal), menyamakan persepsi di antara anggota organisasi.
Krisis	Mengetahui peristiwa-peristiwa pemicu dan respons, <i>damage containment</i> .	Memengaruhi persepsi publik tentang krisis, persepsi tentang organisasi dan segala upaya organisasi mengatasi krisis (<i>initial response dan corrective & reaction</i>)

Pasca-krisis	<i>recovery, learning, follow up</i> informasi dengan publik, kerja sama untuk investigasi, berupaya kembali normal.	Memulihkan reputasi dan mengembalikan reputasi yang sempat hilang akibat krisis (<i>evaluation</i>).
--------------	--	--

Sumber: Disarikan dari Coombs (2010) dalam Rachmat Kriyantono (2008)

Dalam model komunikasi krisis tersebut, maka perlu dilakukan berbagai tindakan untuk penyelesaian krisis yang dialami oleh organisasi yakni: *crisis preparedness* yaitu memiliki rencana komunikasi untuk antisipasi krisis; *initial respons* yaitu mengumpulkan fakta-fakta, menganalisis fakta-fakta, menyampaikan *press release*, berkomunikasi dengan *key-persons*; *corrective & reaction* yakni menyesuaikan strategi komunikasi dengan situasi krisis yang sedang terjadi; *evaluation* yakni mengevaluasi semua yang telah dilakukan, termasuk strategi untuk memulihkan dampak negatif terhadap reputasi.

Dalam melakukan manajemen krisis atau pengelolaan krisis, maka perlu diperhatikan hal berikut ini agar krisis tersebut dapat diselesaikan dengan baik, yaitu:

- ***Menyusun Inventory List***

Cara awal yang paling efektif bagi organisasi pemerintah dalam mengidentifikasi potensi terjadinya krisis adalah dengan menyusun *inventory list*, yaitu sebuah daftar yang dikembangkan oleh organisasi untuk mencatat dan mengidentifikasi probabilitas (kemungkinan) ancaman dan terjadinya situasi darurat. Probabilitas ini diperhitungkan dari berbagai aspek, seperti penanganan sumber daya manusia, hubungan dengan pihak luar, dan lain-lain.

Daftar ini bersifat *live document* yang perlu di-*update* secara teratur. *Inventory list* bisa diawali dengan probabilitas sederhana untuk memantau prosedur atau proses. Daftar ini bisa berisi data-data terkait dengan hal-hal yang

mudah menjadi ancaman situasi darurat. Sebuah organisasi pemerintah bisa menyusun *inventory list* berdasarkan tingkat probabilitas terjadinya krisis paling tinggi buat organisasi.

Menurut Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011, krisis dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu krisis yang terjadi tidak dapat diantisipasi dan yang terjadinya dapat diantisipasi. Pada krisis yang tidak dapat diantisipasi, eskalasi permasalahan timbul secara mendadak sehingga inventarisasi potensi krisis dan penanganannya harus dilakukan dengan sangat segera. Sebaliknya, pada jenis krisis yang dapat diantisipasi, eskalasi permasalahan muncul secara bertahap sehingga inventarisasi potensi krisis dan penanganannya dapat dilakukan secara lebih mendalam dan sistematis.

Tabel 3.2 berikut ini, merupakan beberapa tipe krisis yang pada umumnya terjadi dan dibedakan atas dua jenis tersebut yaitu krisis yang tidak dapat diantisipasi dan krisis yang dapat diantisipasi, yaitu:

Tabel 3.2 Tipe Krisis

No.	Krisis yang Tidak Dapat Diantisipasi	Krisis yang Dapat Diantisipasi
1.	Konflik elit politik	Demonstrasi/ protes
2.	Penyelewengan seksual	Boikot kerja
3.	Terorisme & ledakan bom	Tuntutan hukum dari masyarakat/ publik
4.	Pembunuhan & penculikan	Aksi Sosial (<i>Class Action</i>)
5.	Kebakaran	Perubahan kebijakan pemerintah
6.	Banjir	Praktik suap dan penyelewengan
7.	Badai	Merger dan akuisisi tempat kerja
8.	Longsor	Pembubaran institusi
9.	Gempa bumi & tsunami	Kecelakaan kerja

Sumber: Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011

Besaran krisis diperhitungkan berdasarkan bobot peluang terjadinya dan risiko dampaknya. Semakin tinggi peluang terjadinya, atau risiko dampaknya semakin besar bobotnya. Dari sisi peluang terjadinya, krisis diperingkat dalam skala 1- 4 yaitu: Bobot 1 = kecil; Bobot 2 = sedang; Bobot 3 = besar; dan Bobot 4 = sangat besar.

Dari sisi dampak krisis yang diakibatkannya, peringkatnya berskala 1 - 4 juga, yaitu: Bobot 1 = tidak mempengaruhi operasional; Bobot 2 = tidak terlalu mengganggu operasional; Bobot 3 = menimbulkan krisis yang mengganggu operasional; dan Bobot 4 = menimbulkan krisis yang sangat mengganggu operasional.

Potensi peluang kejadian dan dampak krisis pada setiap organisasi pemerintah berbeda-beda, antara lain berdasarkan letak geografis, infrastruktur, budaya dan kepedulian masyarakat setempat, serta homogenitas/ heterogenitas masyarakat. Ada tiga kemungkinan dampak krisis:

1. Reputasi organisasi pemerintah menurun (adanya kemungkinan tuntutan publik dan kemungkinan pimpinan tersangkut tindakan melanggar hukum).
2. Organisasi pemerintah dapat bertahan (kehilangan citra dan rasa hormat dari publik).
3. Organisasi pemerintah bangkit dari krisis (mampu mengatasi krisis dan membentuk opini publik).

Berdasarkan Tabel 3.3 tersebut, dihasilkan skor masing-masing kejadian yang merupakan perkalian antara bobot kemungkinan dan bobot dampak. Skor tersebut diurutkan dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah untuk penyusunan rencana komunikasi krisis.

Tabel 3.3 Contoh Kemungkinan Krisis dan Dampaknya

No.	Kejadian Krisis	Kemungkinan	Dampak
1.	Demonstrasi/ protes	4	4
2.	Aksi Sosial (<i>Class Action</i>)	2	4
3.	Praktik suap dan penyelewengan	4	4
4.	Terorisme	2	4
5.	Ledakan Bom	2	4
6.	Pembunuhan	2	4
7.	Penculikan	2	2
8.	Kebakaran	3	3
9.	Banjir	3	3
10.	Angin puting beliung	2	2
11.	Gempa bumi	3	4
12.	Tsunami	2	4
13.	Letusan gunung berapi	3	3

Sumber: Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011

Inventory list yang telah disusun oleh organisasi pemerintah, secara teratur harus ditinjau ulang untuk penyegaran, kelengkapan, perbaikan dan *update*. Dengan *inventory list*, maka organisasi pemerintah dengan mudah memantau probabilitas terjadinya situasi darurat secara teratur. Untuk menyusun *inventory list*, berbagai forum pertemuan internal organisasi pemerintah bisa dimanfaatkan untuk berbagi informasi probabilitas yang dianggap paling rawan dan berpotensi berubah menjadi krisis. Daftar ini kemudian dianalisis hingga didapatkan daftar probabilitas yang bisa menjadi isu dan bahkan berkembang menjadi krisis.

- Crisis Management Plan

Secara ideal, perencanaan komunikasi krisis disusun tidak hanya pada saat organisasi pemerintah sudah menghadapi krisis, namun, pada saat krisis belum terjadi. Setelah tipe krisis berhasil diidentifikasi, sudah perlu dilakukan perencanaan komunikasi krisis. Perencanaan ini bermanfaat bagi praktisi humas dalam menangani krisis lebih optimal, efektif, dan efisien.

Di dalam dokumen ini terdapat informasi mengenai kebijakan, prosedur, instruksi dan evakuasi jika terjadi bencana, kontak dalam keadaan darurat, tempat yang dapat dihubungi jika dibutuhkan peralatan darurat, dan sebagainya yang dibutuhkan organisasi pemerintah tatkala menghadapi krisis.

Dokumen perencanaan komunikasi krisis yang efektif memuat hal-hal sebagai berikut:

1. **Perencanaan.** Perencanaan komunikasi krisis yang termuat dalam dokumen ini termasuk tanggal perencanaan pertama kali dibuat dan revisinya.
2. **Pendahuluan.** Pendahuluan memuat gambaran umum yang menitikberatkan mengapa dokumen ini dibutuhkan dan penting, serta dampak yang diakibatkan jika perencanaan tidak diikuti/ dipatuhi, dengan tujuan membujuk, mengajak, dan meyakinkan seluruh anggota organisasi pemerintah untuk memenuhi perencanaan komunikasi krisis secara sungguh-sungguh.
3. **Sambutan.** Sambutan merupakan pernyataan tertulis yang disahkan oleh pimpinan organisasi pemerintah, yang mengindikasikan bahwa mereka telah membaca dan menyetujui perencanaan komunikasi krisis yang disusun.
4. **Jadwal Pelatihan.** Jadwal pelatihan adalah seluruh jadwal latihan penanganan krisis yang harus dicatat tipe krisis yang paling berdampak dan sering dihadapi oleh organisasi pemerintah minimal dilakukan latihan

- setiap 6 bulan sekali. Latihan ini sangat membantu jika sewaktu-waktu mendadak terjadi krisis yang tidak sempat teridentifikasi terlebih dahulu.
5. **Maksud dan Tujuan.** Maksud dan tujuan harus menunjukkan bahwa organisasi pemerintah peduli kepada publiknya dan meyakinkan bahwa semua komunikasi akurat.
 6. **Daftar Publik Kunci.** Publik adalah pihak yang harus dikomunikasikan ketika krisis. Karena perlu diidentifikasi, diklasifikasikan, dan didaftarkan, publik organisasi pemerintah meliputi publik internal primer, publik internal sekunder, publik eksternal primer, publik eksternal sekunder, publik pendukung (*proponent*), publik penentang (*opponent*), publik mengambang (*uncommitted*), publik minoritas vokal (*vocal minority*), serta publik mayoritas pasif (*silent majority*). Meskipun tidak semua publik terkait langsung dengan krisis yang organisasi pemerintah hadapi, pemilihan daftar publik yang lengkap sangat membantu dalam pengelolaan krisis.
 7. **Sistem dalam Berkomunikasi dengan Publik.** Dalam rangka pemberitahuan informasi kepada publik, perlu dimiliki sistem komunikasi dengan masing-masing publik tersebut. Misalnya, untuk internal dapat digunakan telepon, faksimile, surat elektronik/ email, dan sebagainya. Untuk media dapat digunakan konferensi pers, rilis berita, dan sebagainya. Metode lain yang dapat digunakan seperti telegram, kunjungan, surat, iklan, rapat/ pertemuan/ forum diskusi, buletin, dan sebagainya sesuai dengan keperluan.
 8. **Mengidentifikasi Tim Komunikasi Krisis.** Tim komunikasi krisis harus terseleksi sesuai dengan kemampuan dan harus diumumkan. Biasanya, ketua timnya adalah praktisi humas/ kepala humas. Tim komunikasi krisis adalah pihak yang bertanggung jawab dalam penanganan krisis. Tim ini bertanggung jawab melakukan komunikasi dengan pimpinan organisasi pemerintah, pengambil putusan, menyusun draf dan menyetujui

pernyataan resmi, serta melakukan koordinasi dengan seluruh anggota tim komunikasi krisis.

9. **Direktori Krisis.** Organisasi pemerintah harus memiliki daftar kontak telepon rumah, telepon kantor, faksimile, alamat rumah, telepon seluler, dan alamat rumah bagi semua anggota tim komunikasi krisis; pimpinan dalam organisasi pemerintah; dan publik kepentingan. Selain itu, perlu juga dimiliki daftar alamat situs/ web yang terkait dengan krisis. Misalnya, dengan situs BMKG untuk informasi terkini cuaca, dan dengan BPOM untuk informasi produk halal. Keseluruhan direktori krisis tersebut di atas, perlu diperbaharui dalam kurun waktu tertentu.
10. **Juru Bicara.** Juru bicara yang berhadapan dengan media harus benar-benar orang yang terseleksi, karena merupakan merepresentasikan instansi pemerintah. Biasanya, juru bicara adalah pimpinan instansi pemerintah atau kepala humas. Namun, dalam kondisi krisis yang bersifat teknis, mereka dapat didampingi oleh ahli-ahli yang kompeten di bidangnya serta mempunyai kredibilitas. Bahkan, dalam beberapa kondisi tertentu, juru bicara dapat diwakilkan kepada orang di luar instansi pemerintah yang dapat membantu berkomunikasi dengan publik lebih efektif.
11. **Daftar Kontak Darurat dengan Instansi atau Pihak Lainnya.** Organisasi pemerintah perlu memiliki daftar kontak darurat, seperti polisi, pemadam kebakaran, satgas banjir, rumah sakit, dan paramedis/ dokter. Demikian juga, perlu dimiliki daftar kontak pemerintah daerah beserta dinas-dinas terkait sehingga jika terjadi krisis yang terkait dapat dilakukan langkah-langkah koordinasi yang lebih tanggap dan tepat sasaran.
12. **Pusat Kontrol Komunikasi Krisis.** Lokasi pusat kontrol komunikasi krisis harus disebutkan dengan jelas, perlu disebutkan pula siapa yang memberikan izin pemakaian lokasi, peralatan, dan listrik yang dapat digunakan, sampai dengan ruang yang memadai untuk media.

13. Peralatan dan Perlengkapan. Daftarkan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan oleh tim komunikasi krisis, media, dan publik lainnya, minimal sebagai berikut:

- meja dan kursi
- papan pengumuman dan papan tulis (*white board*)
- komputer, mesin ketik (jika tidak ada listrik), printer, dan jaringan internet
- telepon dan faksimile
- mesin fotokopi
- televisi dan radio
- *walkie talkie*
- alat-alat tulis (kertas, pensil, pulpen, dan sebagainya)
- buku daftar telepon
- buku perencanaan komunikasi krisis
- peta
- makanan dan minuman
- kotak pertolongan pertama pada kecelakaan,
- kamera dan *handycam*
- dan lainnya sesuai dengan kebutuhan.

14. Informasi Pendukung. Sampaikan dokumen pendukung yang kemungkinan besar dibutuhkan selama krisis, seperti prosedur dan catatan keselamatan, laporan keuangan instansi pemerintah, foto-foto, profil instansi pemerintah, biografi pimpinan, struktur instansi pemerintah, lokasi, serta prosedur-prosedur dan pengendalian lainnya.

15. Pesan Kunci. Pada saat tekanan krisis, terkadang juru bicara menjadi lupa terhadap pesan kunci yang hendak disampaikan. Mempersiapkan pesan kunci sedini mungkin akan membantu dalam pengelolaan pemikiran dan mampu menyajikan informasi yang konsisten kepada

publik. Pesan kunci tersebut harus akurat, singkat, mudah dicerna, dan mengesankan. Pesan kunci yang efektif menghindarkan salah kutip, sekaligus menjaga kredibilitas organisasi dalam krisis.

16. **Situs/ Website.** Menyajikan informasi terkini dalam situs/ web instansi pemerintah dapat mengurangi jumlah telepon yang masuk dan waktu yang dibutuhkan untuk keluar dari krisis. Perlu diinformasikan prosedur pengisian situs/ web, siapa penanggung jawab materi informasi terkini, penanggung jawab pengisi situs/ web, waktu penyajian, dan sebagainya.
17. **Pertanyaan Simulasi.** Ketika krisis tiba, kegagalan memprediksi pertanyaan yang akan timbul dari publik akan membuat instansi pemerintah terlihat buruk. Oleh karena itu, tim komunikasi krisis harus mampu memberikan bahan/ data yang akurat terhadap permasalahan dan krisis yang terjadi sehingga juru bicara dapat mengolahnya dan mempersiapkan diri dengan minimal 10 pertanyaan yang akan disampaikan oleh publik.
18. **Evaluasi.** Evaluasi adalah tahapan yang penting dalam perencanaan komunikasi krisis. Evaluasi membantu untuk mengetahui penanganan krisis apa yang berjalan dan apa yang tidak berjalan sehingga dapat membantu untuk pencegahan dan pengelolaan krisis di masa datang. Evaluasi ini digunakan sebagai bahan revisi terhadap perencanaan komunikasi krisis yang baru.

- Crisis Management Team

Tim komunikasi krisis sangat berperan dalam upaya mengembalikan citra, reputasi, dan kredibilitas organisasi pemerintah sebagai akibat krisis. Secara ideal, tim ini setidaknya beranggotakan minimal 4 (empat) orang, yang terdiri dari seorang komunikator, seorang penghubung dengan media, seorang yang mengatur logistik, dan seorang yang mengurus administrasi. Tim ini bekerja

sama dengan pimpinan organisasi pemerintah, penanggung jawab tempat krisis terjadi, dan bagian hukum. Tugas tim ini adalah sebagai berikut:

- a. **Komunikator**, bertugas memantau berita baik media offline (media tradisional yang meliputi surat kabar umum, majalah umum, radio siaran, televisi siaran) maupun online (media kontemporer yang meliputi media massa online: *newspaper* online, *magazine* online, radio digital, televisi digital nonmedia massa online: *chating*, *teleconference*, *video conference*, email dan media sosial: facebook, twitter, blog, web). Selanjutnya, tempelkan atau letakkan kliping semua media yang berkaitan dengan krisis pada papan pengumuman sehingga mempermudah penyampaian informasi dan pemantauan berita.
- b. **Penghubung dengan media**, bertugas mencari fakta yang sebenarnya, menyusun pesan kunci (*key messages*) yang dibutuhkan, dan menyebarkannya kepada media.
- c. **Pengatur logistik**, mempersiapkan keperluan konferensi media dan memberikan informasi dalam organisasi pemerintah mengenai situasi yang terjadi dan mengingatkan agar seluruh anggota organisasi pemerintah untuk tidak memberikan informasi kepada siapa pun tanpa seizin dari tim komunikasi krisis.
- d. **Pengurus administrasi**, bertugas menerima telepon yang berkaitan dengan krisis. Pada saat krisis, arus informasi dua arah berlangsung sangat cepat. Apabila belum menemukan informasi yang lengkap guna menjawab pertanyaan mengenai krisis, jangan memberikan komentar *no comment*. Berikan data dan informasi selengkap-lengkapnyanya yang memudahkan komunikasi antara instansi pemerintah dan media massa.

Crisis Management Team adalah tim yang dibentuk untuk menangani situasi krisis, melindungi organisasi pemerintah termasuk aset-aset organisasi yang mengancam organisasi, merancang strategi penanganan krisis dan mengarahkan para pelaksana penanggulangan krisis. Tim krisis ini pada

umumnya mereka memiliki ketangkasan bertindak, sikap kerjasama dan siap bekerja di bawah tekanan dalam menangani krisis. Anggota tim krisis harus mengetahui prosedur penanganan keadaan darurat dan paham persis apa tugas dan wewenangnya. Karena itu, untuk menjadi tim krisis harus melalui pelatihan untuk mengakrabkan mereka dengan prosedur, sistem operasi, perlengkapan dan jalur komunikasi serta mengenal kelompok sasaran yang harus dibantu.

Hal-hal penting yang harus mendapatkan perhatian tim krisis adalah prosedur pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan haruslah mudah dan cepat tanpa kehilangan kecermatan. Krisis menuntut kecepatan bertindak. Dalam tim krisis harus melibatkan orang-orang dengan kompetensi tinggi dalam organisasi.

- Pelatihan Krisis pada *Key Person*

Informasi yang dikeluarkan harus diupayakan agar tidak membingungkan publik. Pengendalian informasi dalam menghadapi krisis komunikasi harus dikerjakan oleh tokoh kunci. Biasanya tokoh kunci itu terdiri dari 2 (dua) orang, yaitu pimpinan organisasi pemerintah dan penanggung jawab informasi krisis, pernyataan, atau jawaban pada saat konferensi pers. Sebaiknya, kepada 2 tokoh kunci tersebut dibuatkan simulasi untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi dalam penanganan krisis dan penguasaan media. Latihan dengan daftar pertanyaan dan jawaban yang kira-kira muncul dengan skenario terburuk (*worst scenario*).

Bagi 2 tokoh kunci tersebut diberikan pelatihan, misalnya cara membuat pesan yang baik, dan bagaimanaantisipasi pertanyaan yang akan muncul. Pekerjaan menyiapkan pesan kunci (*key messages*) atau penentuan pesan yang akan dikomunikasikan ibarat menyiapkan senjata apa yang akan digunakan pada saat berperang. Setiap senjata memiliki karakteristik, kekuatan, dan kelemahan masing-masing. Pesan kunci harus singkat, dan tidak bersifat defensif atau pembenaran.

Perkembangan informasi terkini harus diberikan secara reguler, antara lain melalui konferensi pers yang diselenggarakan. Pelaksanaan konferensi pers harus disesuaikan dengan kebutuhan. Konferensi pers sangat penting dalam menyampaikan informasi kepada media massa dan masyarakat sehingga terjawab rasa penasaran dan ingin tahu masyarakat pada organisasi pemerintah tersebut. Dalam menangani krisis, diperlukan pengelolaan krisis yang optimal, efektif, dan efisien agar organisasi pemerintah dapat mengatasi krisis sekaligus meningkatkan reputasi menjadi lebih baik. Ketika organisasi pemerintah gagal mengelola krisis, organisasi pemerintah akan dihadapkan pada kenyataan harus membangun kembali kepercayaan publik, citra dan reputasi serta kredibilitas organisasi pemerintah yang sempat menurun.

3.4 Strategi Manajemen Komunikasi Krisis

Strategi manajemen dalam komunikasi krisis tersebut adalah dimana humas organisasi pemerintah harus mementingkan/ memprioritaskan keselamatan organisasinya dan masyarakat (*publik*). Menurut Rachmat Kriyantono (2015: 246) dalam Irene Silviani (2020: 144), prinsip-prinsip dalam strategi manajemen komunikasi krisis, yaitu:

1. Membentuk Tim Komunikasi Krisis

Adanya tim komunikasi krisis 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 komunikasi krisis tidak hanya diambil dari dalam organisasi, misalnya bisa dari pakar, konsultan eksternal yang sudah ahli di bidangnya. Tim komunikasi krisis bisa saja di pimpin oleh kepala, ataupun bagian humas atau pihak lain yang ditugaskan.

2. Kontak Media Massa

Segera kontak dengan media massa untuk memberikan informasi awal. Tujuannya mengurangi spekulasi khususnya di awal-awal krisis. Spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih dipercaya, mempengaruhi persepsi, dan dianggap sebagai kebenaran. Media massa adalah prioritas dalam komunikasi krisis, karenanya segera membentuk media center dan secepat mungkin melakukan konferensi pers. Sejak awal diusahakan komunikasi krisis dapat memberikan tiga informasi dasar, yaitu:

- a. Inilah yang telah terjadi (termasuk si pelaku, atau korban dan apa penyebabnya).
- b. Inilah yang telah dilakukan (untuk mengatasi masalah).
- c. Inilah yang dirasakan tentang peristiwa yang telah terjadi (menyatakan kesedihan, prihatin, belasungkawa, mohon maaf terlepas salah atau benar).

3. Fakta-fakta

Mengumpulkan fakta-fakta dan mempersiapkan pernyataan kepada publik. Tujuannya untuk mengurangi resiko, kepanikan dan kekhawatiran publik. Kepanikan dapat terjadi jika organisasi tidak memberikan informasi sejak awal sehingga memunculkan spekulasi-spekulasi. Fakta-fakta harus dikonfirmasi untuk memastikan tidak ada fakta palsu atau tidak ada *miscommunications*.

4. Konferensi Pers Berkala

Konferensi pers perlu dilakukan secara berkala. Tujuannya untuk *update* informasi sehingga tidak muncul kekurangan informasi serta mengkonter berita-berita atau publisitas negatif di media massa.

5. Tidak Menutup Informasi

Terkait dengan meng-*update* informasi secara regular, organisasi pemerintah jangan memilih-milih informasi, informasi positif sampaikan dan yang negatif disembunyikan. Meskipun negatif, perlu disampaikan dan jangan ditutup-tutupi. Kuncinya adalah cara menyampaikan informasi negatif ini jangan sampai membuat reputasi organisasi menurun.

6. Hati-hati Menyampaikan Informasi

Dalam menyampaikan informasi harus benar-benar hati-hati dan jangan sampai menimbulkan masalah-masalah baru dengan membuat situasi makin keruh. Jangan terburu-buru dalam memberikan 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 prinsip mengutamakan kepentingan publik, maka organisasi pemerintah meski berpikiran bahwa krisis membawa akibat yang tidak menyenangkan bagi publik. Karena itu ucapkan kata-kata simpati/ empati kepada mereka. Hindari menyalahkan pihak yang lain terlebih dahulu karena publik akan mempersepsi organisasi lari dari tanggung jawab, tunggu sampai ada hasil investigasi menyeluruh terkait sumber krisis.

7. Komunikasi Reputasi

Melindungi organisasi pemerintah dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus publik media massa. Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (Grunig, 2006 dikutip di Pang & Cameron, 2010:2). Dengan secara berkala menyediakan dan menyebarkan informasi tentang apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan organisasi dalam mengatasi krisis, dan informasi ini tersedia 24 jam. Strategi ini merupakan upaya komunikasi *advocacy* yaitu organisasi pemerintah

berkewajiban meluruskan informasi yang salah dan menjawab kritikan. Tentu, upaya *advocacy* ini mesti didukung fakta.

8. Satu Suara

Memiliki sistem “*one gate communication*” melalui sebuah media center dengan satu atau dua orang juru bicara. Juru bicara biasanya pihak humas atau pihak lain yang ditugaskan. Selain humas atau juru bicara adalah komunikator yang dianggap memiliki kredibilitas dalam menyampaikan informasi krisis.

9. Komunikasi Empati

Apabila krisis berupa peristiwa meninggalnya seseorang, maka untuk rasa empati, jangan menyebut nama korban sebelum mengkonfirmasi/ mengontak anggota keluarganya. Hal ini juga untuk mencegah kesalahan identifikasi korban. Kontak juga keluarga untuk menanyakan apakah membolehkan anggota keluarga yang menjadi korban untuk diotopsi atau boleh jenazah diliput media hingga pemakaman. Meskipun krisis bukan kesalahan organisasi, maka ucapan maaf dan keprihatinan serta kesedihan yang mendalam sesuatu yang penting untuk diucapkan oleh organisasi tersebut.

10. Banyak Saluran Komunikasi

Membuka saluran-saluran komunikasi dengan semua pihak yang terdampak oleh krisis. Komunikasi krisis mesti menggunakan pendekatan komunikasi bukan pendekatan hukum, meskipun tetap harus berkonsultasi tentang dampak hukum dari suatu peristiwa. Artinya, jangan sampai prinsip hukum mengebiri prinsip komunikasi untuk memberikan informasi kepada publik. Beberapa studi juga membuktikan gagalnya menyediakan informasi, khususnya di saat awal terjadinya krisis, membuat krisis semakin memburuk.

Menurut Peraturan MENPANRB No. 29 Tahun 2011, faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen komunikasi krisis dan efektivitas tim komunikasi krisis dalam penanganan krisis yang terjadi, yaitu:

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 *sence 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 Krisis.** Kinerja tim komunikasi krisis sangat mempengaruhi pengelolaan krisis. Dengan komposisi personil yang kapabel dengan tugasnya, kerjasama tim akan berjalan efektif dan tujuan yang 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 aktivitas pengelolaan krisis oleh tim komunikasi berjalan efektif dan hasilnya dapat terukur.

BAB 4

STRATEGI MENJAGA REPUTASI

4.1 Citra dan Reputasi Organisasi

Dalam menghadapi era keterbukaan informasi dan masyarakat yang cerdas, suatu organisasi pemerintah dituntut untuk dapat menjaga dan mempertahankan citra dan reputasi dalam menunjang kepercayaan publik. Jika sebuah organisasi pemerintah memiliki citra positif, maka dukungan publik (*stakeholder*) akan mengalir dengan sendirinya. Dukungan publik tersebut sangat diperlukan bagi keberlangsungan sebuah organisasi. Menurut Wiji Kasmirus (2013), sebuah organisasi tidak akan pernah hidup dan berkembang jika tidak pernah mendapatkan dukungan dari publik (*stakeholder*). Maka itu, organisasi pemerintah dapat memposisikan citra dan reputasi sebagai garda terdepan dalam meningkatkan kepercayaan publik.

Citra mencerminkan apa yang dipikirkan, emosi dan persepsi pada masing-masing individu. Walaupun orang melihat hal yang sama, namun pandangan atau persepsi mereka itu bisa berbeda. Persepsi inilah yang membentuk citra dari sebuah organisasi (Hifni Alifahmi, 2005). Esensi tujuan humas di organisasi pemerintah adalah membuat berbagai program pemerintah yang dapat membentuk, meningkatkan dan memelihara citra positif dan reputasi baik agar dapat memperoleh opini publik yang menguntungkan, serta dukungan dan simpati publik (Yuliandre Darwis & Yeni Rizal, 2015). Citra sengaja diciptakan humas dalam organisasi pemerintah baik dalam bentuk *events* (kegiatan), kampanye dan maupun program-program lainnya (Elvinaro Ardianto, 2016).

Citra akan mempengaruhi penilaian publik terhadap organisasi. Citra muncul berdasarkan pengalaman publik ketika berhubungan dengan organisasi.

Pengalaman tersebut akan menimbulkan kesan di mata publik yang nantinya akan mempengaruhi sikap publik terhadap organisasi tersebut. Citra dapat dibentuk melalui strategi-strategi tertentu. Salah satu strategi pembentukan citra adalah dengan menggunakan media online, media sosial ataupun media massa lainnya (Yuliandre Darwis & Yeni Rizal, 2015).

4.2 Definisi Citra dan Reputasi

Citra adalah persepsi publik tentang sesuatu baik itu kepada individu maupun lembaga atau organisasi. Reputasi adalah nama baik atau sebuah kepercayaan oleh seseorang atau siapapun yang memiliki kewenangan untuk memberikannya kepada siapapun yang pantas untuk menerima penghargaan atas upaya yang telah dilakukannya (Wiji Kasmirus, 2013).

Citra merupakan sesuatu yang pasti serta melibatkan perasaan dan hasil penilaian masyarakat. Ini bermaksud bahwa, citra memiliki unsur emosi dan rasional, bersifat subjektif dan objektif. Dikarenakan citra berkaitan dengan persepsi (pemikiran) seseorang terhadap pesan atau informasi yang mereka terima, maka hasil atau efek dari pesan tersebut akan berbeda-beda antara satu individu dengan individu lainnya.

Seseorang bisa saja memiliki persepsi bahwa suatu organisasi memiliki citra yang baik, tapi belum tentu dengan individu lain dan bisa saja beranggapan bahwa citra suatu organisasi tertentu itu adalah buruk (Anang Anas Azhar, 2017). Citra yang melekat pada benak seseorang itu dapat berbeda dengan realitas objektif, atau tidak selamanya merefleksikan kenyataan yang sesungguhnya (Anwar Arifin, 2011).

Pendapat Tria Patrianti (2020), menyebutkan reputasi merupakan sebuah kesesuaian penerapan visi dan misi yang tertuang dalam identitas organisasi dan diwujudkan dalam kinerja seluruh anggota yang terlibat didalamnya lalu kinerja tersebut dinilai dan mendapatkan tanggapan oleh publik baik publik eksternal ataupun internal.

Reputasi (seseorang atau organisasi) adalah sejumlah rekomendasi yang diterima dari orang lain yang melakukan interaksi dan/ atau interaksi di masa lalu. Reputasi merupakan evaluasi semua stakeholder terhadap organisasi sepanjang waktu yang didasarkan atas pengalaman stakeholder. Dalam membentuk reputasi, organisasi perlu mengetahui beberapa ancaman terhadap reputasi diantaranya adalah:

1. Kritik terhadap organisasi yang disampaikan melalui media massa.

Kritik media masa terhadap organisasi kerap sekali hadir di tengah krisis yang menimpa, maka dari itu organisasi harus lebih bijak menggunakan media sebagai perlawanan dari kritik tersebut, cara yang bisa ditempuh ialah dengan memanfaatkan strategi *media relations* agar media menjadi kawan bukan menjadi lawan, tim komunikasi krisis harus mempersiapkan diri dalam menghadapi kritikan dari media diantaranya:

- a. Memanfaatkan media *mainstream* sebagai upaya untuk mengkonfirmasi kritikan yang muncul dari media online maupun media lainnya yang tujuannya mencari keuntungan pemberitaan negatif yang hadir dari krisis yang menimpa instansi tersebut.
- b. Mempersiapkan juru bicara yang kredibel.
- c. Mengumpulkan bukti dan data yang valid agar dapat memperbaiki citra dari sebuah instansi.

Siko Wiyanto (2020) sebagai pranata Humas Kementerian Keuangan menjelaskan cara mengatasi berita negatif untuk organisasi pemerintah ia menjelaskan bahwa pemberitaan negatif dapat berasal dari beberapa penyebab antara lain:

- a. Adanya ketidakpuasan suatu masyarakat atas kinerja pemerintah.
- b. Adanya sentimen negatif kelompok masyarakat tertentu.
- c. Adanya penjelasan yang kurang lengkap atas peristiwa yang melibatkan suatu organisasi pemerintah/ pejabat publik atau kebijakan

yang diambil oleh pemerintah dan salah kutip awak media yang menulis berita.

Oleh karena itu, sangat penting bagi humas pemerintah dalam menjalin jejaring dengan para pemangku kepentingan terlebih terhadap mereka yang memiliki pengaruh bagi masyarakat, seperti tokoh masyarakat, tokoh agama dan lainnya. Menjalinkan jejaring ini bukan hanya menyimpan nomor kontak, melainkan juga sering memberikan data dan/atau informasi yang memang selayaknya dipublikasikan terutama yang terkait dengan pemangku kepentingan tersebut. Jadi untuk memadamkan api berita negatif, humas membutuhkan alat dan perencanaan strategis dalam membentuk berita yang mengancam reputasi dalam sebuah organisasi (Siko Wiyanto, 2020).

2. Perilaku tidak etis organisasi

Dalam praktiknya perilaku tidak etis memiliki pola yang rumit. Sebagai gejala kompleks perilaku tidak etis sangat bergantung pada interaksi antara karakteristik personal dengan fenomena asosial yang muncul, di lingkungan dan faktor psikologi yang kompleks. Selain faktor tersebut perilaku tidak etis juga dipicu oleh sistem gaji, keamanan atas risiko pekerjaan, perlindungan atas kerahasiaan laporan keuangan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah ketaatan pada perundang-undangan merupakan salah satu kewajiban dari pemerintah dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Perilaku tidak etis adalah perilaku yang menyimpang dari tugas pokok atau tujuan utama yang telah disepakati. Perilaku tidak etis seharusnya tidak bisa diterima secara moral karena mengakibatkan bahaya bagi orang lain dan lingkungan (Thoyibatun, 2012).

Lazim perilaku tidak etis yang terkadang sering dilakukan oleh pimpinan bahkan pegawai yang bekerja pada instansi tersebut dapat ditandai dengan indikator sebagai berikut:

- a. Perilaku yang menyalahgunakan kedudukan atau posisi (*abuse position*), misalnya memanfaatkan jabatan dalam mendapatkan keuntungan dari lobi-lobi yang dilakukan oleh kontraktor.
- b. Perilaku yang menyalahgunakan kekuasaan (*abuse power*). Misalnya, memerintahkan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan di luar dari tupoksi untuk kepentingan pribadi.
- c. Perilaku yang menyalahgunakan sumber daya organisasi (*abuse resource*). Misalnya, menggunakan fasilitas dinas untuk keperluan pribadi
- d. Perilaku yang tidak berbuat apa-apa (*no action*). Misalnya, mengabaikan perintah kerja ataupun bungkam terhadap tindakan negatif atasan.

3. Tuduhan dari kelompok-kelompok kepentingan.

Meskipun kelompok kepentingan bertujuan mewakili kepentingan-kepentingan anggotanya, tetapi tidak jarang anggota kelompok kepentingan juga memiliki ambisi yang bersifat pribadi. Kelompok kepentingan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk. Salah satunya adalah bentuk Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Kelompok kepentingan satu dengan yang lainnya berbeda-beda dalam struktur, sumber pembiayaan, dan basis dukungannya (Isabela, Caesar, Ayu, 2022).

Ciri-ciri kelompok kepentingan:

1. Kepentingan yang sama menyatukan individu untuk membuat sebuah kelompok atau organisasi dengan nama tertentu.
2. Himpunan orang-orang yang berkelompok secara sistematis atas dasar kepentingan tertentu yang ingin diperjuangkan.
3. Setiap kegiatan yang diselenggarakan mengatasnamakan kelompok atau berfungsi sebagai artikulasi kepentingan dalam masyarakat.

4. Kegiatan kelompok kepentingan tidak dimaksudkan demi memperoleh jabatan publik, tetapi lebih kepada usaha partisipasi politik.
5. Setiap kegiatan kelompok kepentingan selalu berhubungan dengan isu publik yang bertujuan untuk memengaruhi kebijaksanaan pemerintah.
6. Memiliki bermacam-macam golongan kepentingan yang bergantung pada karakteristik organisasi atau kepentingan kelompok tersebut.

Organisasi dalam membentuk reputasi hendaklah mengerti arah dan tujuan dari reputasi, berikut tujuan dari terbentuknya manajemen reputasi yang perlu diketahui oleh manajemen:

1. Membantu mengembangkan harmonisasi antara identitas dan citra.
2. Menjaga reputasi yang baik dalam ruang kerja.
3. Meningkatkan dan membangun nama baik organisasi dan reputasi.
4. Menetapkan praktek kebijakan, prosedur, sistem dan standar yang akan menghindari kerusakan reputasi organisasi.
5. Menetapkan panduan terkait dengan situasi reputasi organisasi yang ternoda.
6. Mempersiapkan dan melengkapi tim manajemen untuk bertanggungjawab penuh untuk menangani reputasi organisasi.

Selain mengetahui tujuan manajemen reputasi organisasi perlu mengetahui kriteria yang perlu diperhatikan dalam reputasi sehingga organisasi dapat menentukan langkah apa yang ditempuh dalam membentuk reputasi. Adapun kriteria yang perlu diperhatikan ialah:

1. Inovasi

Dalam meningkatkan reputasi organisasi pemerintah perlu melakukan inovasi perubahan sesuai dengan perkembangan zaman, organisasi harus terbuka terhadap pandangan masyarakat yang semakin maju, atas dasar tersebut organisasi harus mengenal khalayak sasaran agar setiap inovasi sesuai masyarakat sasarnya.

2. Kualitas Manajemen

Kualitas manajemen harus ditingkatkan oleh organisasi searah dengan tujuan visi dan misi sehingga kepuasan pengguna layanan dapat terpenuhi dan mendapatkan penilaian baik dengan stakeholder.

3. Talenta Pegawai

Pegawai yang berkerja di dalam sebuah organisasi harus diperhatikan bila perlu diberikan pelatihan terhadap bidang kerja sehingga talenta pegawai dapat menunjang kinerja organisasi.

4. Kualitas Pelayanan

Pelayanan merupakan hal terpenting diperhatikan oleh organisasi dikarenakan pelayanan merupakan poin penting terhadap terbentuknya reputasi baik organisasi.

5. Komunikatif dan Transparan

Untuk mendapatkan kepercayaan publik maka organisasi harus mengutamakan transparansi dalam komunikasi, tersedianya keterbukaan informasi menjadikan organisasi semakin dekat dengan masyarakat.

4.3 Jenis – Jenis Citra

Dalam membangun citra di dalam organisasi, Jefkins (2003) menyebutkan ada beberapa jenis citra yang harus dipahami oleh organisasi yaitu:

a. *Mirror Image* (Citra Bayangan)

Sebuah penggambaran citra yang diyakini dan dianggap benar oleh organisasi atau pimpinan dalam suatu organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa sebenarnya apa yang dipahami oleh organisasi belum tentu sama dengan apa yang dipahami oleh masyarakat luas.

b. *Current Image* (Citra Kini)

Citra yang erat kaitannya dengan *word of mouth* atau informasi yang diperoleh dari orang lain. Tidak menjadi sebuah permasalahan ketika yang diceritakan adalah hal positif, tapi akan menjadi suatu permasalahan yang

serius ketika pengalaman yang diceritakan adalah sesuatu yang negatif mengenai organisasi, seperti menanamkan permusuhan antar pegawai, kecurigaan, prasangka buruk sehingga mengakibatkan munculnya kesalahpahaman yang mengakibatkan ketidakpercayaan terhadap suatu organisasi.

c. *Wish Image* (Citra Keinginan)

Citra yang diharapkan dari organisasi dapat diterima dan dimaknai dengan baik oleh publik. Citra keinginan merupakan citra yang berbanding lurus antara harapan dan hasil. Organisasi memiliki harapan positif dan publiknya menerima kesan tersebut secara positif. Contohnya, strategi pembentukan pesan melalui media seperti iklan layanan masyarakat, kampanye dan event, dapat mengubah persepsi negatif masyarakat terhadap organisasi dan setidaknya melupakan krisis yang pernah dialami oleh organisasi.

d. *Corporate Image* (Citra Organisasi)

Sebuah upaya dari organisasi mengenai tujuan tentang bagaimana agar citra organisasi mendapatkan citra positif, lebih dikenal dan diterima dengan baik oleh publik. Cara yang dapat ditempuh ialah dengan selalu mengoptimalkan fungsi humas dengan baik, humas bukan sekedar publikasi, namun humas merupakan wajah dari organisasi. Jadi dalam mendapatkan citra positif dari organisasi, wajah organisasi harus bersih dan menarik, strategi yang dijalankan haruslah sesuai dengan khalayak yang dituju yakni masyarakat. Maka humas perlu mengenal khalayak sasaran, pelajarilah mereka sehingga pesan yang dalam mengubah pola pikir masyarakat sesuai dengan target yang diharapkan.

e. *Multiple Image* (Citra Serbaneka)

Merupakan citra pelengkap dari citra organisasi. Hal ini bisa meliputi logo, atribut identitas, *brand name*, *uniform*, para pekerja profesional yang

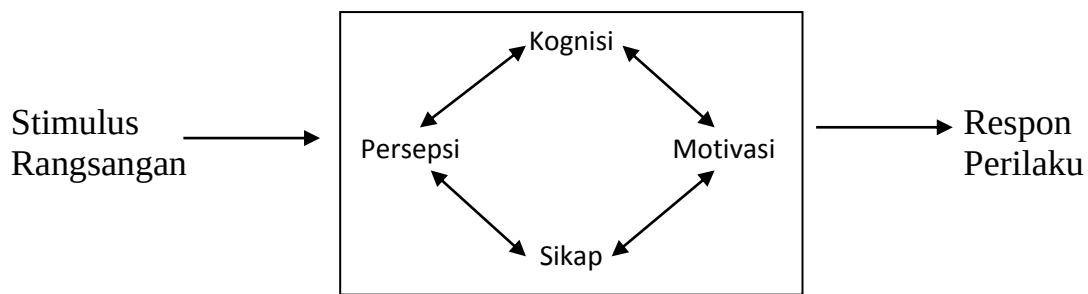
diidentikkan ke dalam citra serbaneka yang diintegrasikan dengan citra organisasi.

f. *Performance Image* (Citra Penampilan)

Citra ini lebih ditujukan kepada subjek dari organisasi yang berkaitan dengan kinerja atau penampilan diri dari setiap anggota organisasi sehingga dapat membawa citra organisasi. Hal ini juga bisa dirtikan dengan etika organisasi mulai dari menyapa, bersikap, serta berinteraksi dengan stakeholder. Contohnya, humas haruslah mendapatkan pelatihan bagaimana memanfaatkan *interpersonal skill* agar mampu berhubungan baik dengan khalayak, karena humas harus bisa bersikap baik, ramah serta mampu berkomunikasi dengan baik, karena kesan pertama yang diterima oleh masyarakat menentukan bagaimana pandangan masyarakat terhadap organisasi tersebut.

4.4 Proses Pembentukan Citra

Proses pembentukan citra bertujuan dapat menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan, atau perilaku tertentu. Pendapat dan keinginan dari organisasi jika ditujukan pada suatu isu tertentu maka akan menimbulkan suatu sikap (*attitude*) tertentu yang dapat timbul sebagai publik opini. Publik opini harus dibentuk melalui komunikasi yang efektif dan persuasif sehingga menjadi *favourable public opinion*. Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki citra dan reputasi yang bagus, pada umumnya dapat merasakan enam hal yaitu: (1) hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat; (2) hubungan positif dengan pemerintah setempat; (3) rasa kebanggaan dalam organisasi dan di antara khalayak sasaran; (4) saling pengertian antara khalayak sasaran, baik internal maupun eksternal dan (6) meningkatkan kesetiaan para staf organisasi. Elvinaro Ardianto (2016) menjelaskan bagaimana efek kognitif dari komunikasi sangat mempengaruhi proses pembentukan citra organisasi.



Empat komponen, yakni persepsi, kognisi, motivasi, dan sikap diartikan sebagai citra individu terhadap stimulus. Jika stimulus mendapat perhatian, maka individu akan berusaha untuk mengerti stimulus yang diberikan. Pada dasarnya proses pembentukan citra adalah respon dari stimulus yang diberikan. Akan tetapi proses tersebut akan berbeda hasilnya karena dipengaruhi oleh persepsi, kognisi, motivasi, dan sikap yang berbeda pula.

4.5 Pendekatan Melalui Komunikasi

Ani Yuningsih (2003) berpendapat reputasi dan citra dapat dibentuk melalui berbagai kegiatan komunikasi yang terencana dan berkesinambungan, dengan kata lain reputasi dan citra adalah efek dari kegiatan komunikasi tersebut. Selain menentukan reputasi seperti apa yang ingin dibentuk, maka organisasi juga perlu merancang khalayak mana yang akan dijadikan sasaran strategis dari pesan-pesan komunikasi yang telah organisasi susun.

Menurut Fombrun dalam Deni Yanuar (2017) ada empat sisi reputasi yang perlu ditangani yaitu:

- 1) Kredibilitas yang ditunjukkan oleh organisasi sehingga masyarakat dapat menaruh kepercayaan yang tinggi kepada organisasi dalam menjalankan roda pemerintahan.
- 2) Terpercaya terhadap segala kebijakan yang dikeluarkan dapat mampu memberikan manfaat kepada masyarakat.
- 3) keterhandalan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi maupun masyarakat.

- 4) Dapat memberikan tanggung jawab sebagai instansi yang selalu memberikan manfaat kepada masyarakat yang dikelolanya. Seperti yang sudah dijelaskan, bahwa reputasi terbentuk secara perlahan dan lebih lama dari citra. Konsisten menjaga perkataan dan tindakan, akan membuat reputasi sebuah organisasi menjadi lebih stabil dan terlihat terpercaya di mata publik (khalayak). Artinya, sebuah organisasi harus tahu bagaimana berkomunikasi dengan baik kepada khalayak (publik) dan tahu bagaimana memanfaatkan media komunikasi (media massa) baik cetak, elektronik, online ataupun media sosial untuk lebih meningkatkan atau menjaga reputasi organisasi.

Semua orang yang ada di dalam organisasi, baik anggota (pegawai) atau pemimpin memiliki tanggung jawab yang sama dalam menjaga komunikasi. Pimpinan organisasi harus memberi contoh yang baik kepada pegawainya (Prietsaweny Riris T Simamora, 2021). Komunikasi dari atasan ke pegawai juga harus diperhatikan. Nilai-nilai dan sikap positif yang dimiliki atau ditunjukkan oleh seorang pemimpin, akan membuat pegawai lebih merasa percaya terhadap organisasi (Maulida, 2018). Bisa juga dari sisi pegawai, misalkan menerapkan sikap jujur dalam berkomunikasi, hal tersebut tentu saja akan mendapat respon baik dari pimpinan, dan menjadi contoh bagi pegawai organisasi lainnya. Dari komunikasi yang baik itulah sebuah citra positif terciptakan baik dari lingkungan dalam organisasi maupun persepsi dari publik.

4.6 Membangun Opini Publik

Dalam menjaga citra dan reputasi, membangun opini publik sangat penting dilakukan oleh organisasi pemerintah, opini publik merupakan sebuah alat bagi pemerintah untuk menjalankan dan mengarahkan posisi citra dari negatif menjadi positif, krisis yang sering dialami berasal dari opini publik yang keliru dan gagal dipahami oleh masyarakat, ketika masyarakat gagal memahami krisis yang dialami organisasi maka dapat berujung kepada pemahaman citra

yang buruk yang dilakukan masyarakat. Maka dari itu, organisasi pemerintah harus menjadikan opini publik sebagai bahan evaluasi dalam mempertahankan citra dan reputasi. Sebuah opini yang mengalir di tengah masyarakat haruslah dipahami sebagai suatu yang serius walaupun hanya sekedar hoaks ataupun rumor, pengabaian opini publik dapat memperparah krisis. Jadi opini publik haruslah diluruskan atau diperjelas kembali agar tidak menjadi pemahaman yang salah dan dapat memperburuk citra negatif sebuah organisasi.

Menurut Anwar Arifin (2011), opini publik sebagai salah satu masukan bagi organisasi. Opini publik juga sekaligus merupakan pesan dari proses komunikasi massa yang demokratis dalam paradigma mekanistik. Dalam artian lain, opini publik merupakan umpan balik, dimana posisi khalayak bertukar dari komunikan menjadi komunikator.

Opini dapat dipahami sebagai jawaban atas pertanyaan atau permasalahan yang dihadapi dalam suatu situasi tertentu. Pendapat harus dinyatakan, sehingga dapat dinilai atau ditanggapi oleh publik sehingga mengalami proses komunikasi (Aftania Herlina, 2017). Seperti yang dijelaskan Anwar Arifin (2011), opini publik adalah pendapat yang diperoleh melalui diskusi yang intensif sebagai jawaban atas pertanyaan dan permasalahan yang menyangkut kepentingan umum. Permasalahan itu tersebar luas melalui media massa. Pengaruh itu bisa bersifat positif, netral atau bahkan negatif. Jadi, jika menarik kesimpulan dari penjelasan Anwar Arifin (2011) tentang opini publik, maka ada empat poin di bawah ini:

1. Opini publik adalah pendapat, sikap, perasaan, ramalan, pendirian dan harapan rata-rata individu atau kelompok dalam masyarakat tentang sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum atau persoalan-persoalan sosial.
2. Opini publik adalah hasil interaksi, diskusi atau penilaian sosial antar individu, berdasarkan pertukaran pikiran yang sadar dan rasional yang dinyatakan baik lisan maupun tulisan.

3. Isu atau masalah yang didiskusikan itu adalah hasil dari apa yang disediakan oleh media massa (baik cetak, elektronik atau online).
4. Opini publik biasa berkembang pada negara-negara menganut paham demokrasi.

Dalam membangun citra dan reputasi, organisasi harus memahami paling kurang beberapa unsur yang mencirikan sebagai opini publik diantaranya adalah:

1. Harus memiliki isu yang aktual dan nyata baik itu peristiwa atau kata-kata. Isu penting dan menyangkut kepentingan pribadi kebanyakan orang dalam masyarakat, ataupun kepentingan umum yang disiarkan melalui media massa atau media sosial.
2. Harus memiliki sejumlah orang yang mendiskusikan isu tersebut, yang kemudian menghasilkan kata sepakat mengenai sikap, pendapat dan pandangan mereka.
3. Selanjutnya pendapat dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan dan gerak-gerik (aksi).

4.7 Stakeholder Relations

Dalam membentuk citra dan reputasi, organisasi pemerintah harus menjalin sebuah ikatan yang terintegrasi dari tiap-tiap stakeholder yang dianggap penting dalam ruang lingkup organisasi. Hal tersebut diperlukan untuk mendapatkan dukungan stakeholder pada masa krisis, kesulitan organisasi dalam menyelesaikan permasalahan krisis dikarenakan kurangnya dukungan stakeholder yang berada di ruang lingkup organisasi pemerintah itu sendiri. Biasanya stakeholder akan mengabaikan bahkan memperburuk keadaan pada saat krisis menimpa organisasi. Maka untuk menghindari hal tersebut organisasi pemerintah harus memetakan stakeholder dan mulai menciptakan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Berikut ini beberapa stakeholder yang harus diperhatikan dan perlu dilakukan hubungan baik untuk menjaga reputasi itu, apalagi pada saat organisasi ditimpakan krisis:

- *Media Relations*

Puspitasari (2016) dalam Deni Yanuar (2017), *Media Relations* atau *Press Relations* (hubungan pers) adalah suatu usaha untuk mencapai publikasi atau penyiaran yang maksimum atas suatu pesan dalam rangka menciptakan pengetahuan dan pemahaman bagi khalayak dari organisasi yang bersangkutan (Zainal Abidin Partao. (2005). Tujuan pokok diadakannya hubungan pers adalah untuk menciptakan pengetahuan dan pemahaman, bukan semata-mata untuk menyebarkan suatu pesan sesuai keinginan organisasi demi mendapatkan suatu citra yang lebih indah daripada aslinya di mata masyarakat umum.

Seluruh materi pers harus bebas nilai dari kepentingan sepihak. Semua pesan atau berita yang disampaikan kepada khalayak harus sebagaimana adanya. Kepentingan masyarakat harus didahulukan atau diutamakan, sehingga sambutan masyarakat dengan sendirinya akan positif. Humas memperoleh sambutan positif karena mengetengahkan kejujuran. Selain sambutan yang positif, publisitas yang baik seperti yang diinginkan akan mampu diraih dan pada saat yang sama seluruh kepentingan organisasi pun terpenuhi (Zainal Abidin Partao. (2005).

Menyadari kekuatan peranan media massa dalam mempengaruhi pandangan masyarakat, humas pemerintah senantiasa pentingnya menjalin hubungan baik dengan media massa. Organisasi pemerintah yang tidak menyadari pentingnya menjalin hubungan baik dengan media massa dapat dikejutkan oleh pemberitaan media yang bernada memojokkan. Dengan kehadiran teknologi informasi, membuat krisis organisasi akan cepat membesar, dikarenakan kemudahan akses informasi dari masyarakat. Menyikapi hal yang sudah dijelaskan di atas maka organisasi pemerintah harus mampu berhubungan dengan media, maka itu media merupakan sebagai salah satu bagian dari

pekerjaan humas. Jika organisasi pemerintah berhubungan baik dengan media, maka ia akan mendapatkan keuntungan (Astari Clara Sari et al., 2018).

Krisis dan media massa tidak bisa dipisahkan, kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan yang khusus. Penyebab terbesar dari krisis di antaranya bersumber dari media massa karena buruknya organisasi dalam mengelola media massa. Menurut Castells (2013), peran media massa dalam mengartikulasikan sekaligus memperparah krisis. Melalui liputan investigasi dan mendalam, media massa mengambil posisi untuk membedah skandal yang terjadi dan membentangkannya ke hadapan publik sehingga publik dapat mengetahui secara terperinci mengenai skandal tersebut. Apabila kondisi krisis yang dialami organisasi dibetangkan sedemikian rupa ke hadapan publik secara mendalam maka hal itu pada akhirnya akan memperparah krisis yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Ada sebuah pepatah yang diyakini oleh para humas yaitu *“bad news is a good news”*. Pandangan ini mengakibatkan media kerap kali diposisikan sebagai lawan oleh organisasi. Dalam banyak kasus, terlihat banyak organisasi menghindar, sebagaimana kemudian terlihat dari pemberitaan yang menyebutkan bahwa manajemen organisasi tidak dapat dihubungi atau menolak memberikan pernyataannya.

Fink (1993) menjelaskan bahwa banyak organisasi yang terkadang keliru dalam memahami media. Seharusnya organisasi menjadikan media massa itu sebagai kawan, bukan menjadi lawan, dengan demikian organisasi dapat membangun reputasi. Namun akan memperparah krisis jika organisasi mengabaikan kehadiran media dan hubungan yang buruk dengan media.

Dalam komunikasi krisis, salah satu hal yang penting yang perlu diperhatikan bagi organisasi kepada pihak media massa adalah apa yang dikatakan dan bagaimana cara mengatakannya. Perlu ketrampilan pihak humas organisasi pemerintah terkait hal itu. Beberapa pertanyaan mendasar yang ingin diketahui masyarakat (Ulmer, et al., 2017) yaitu hal yang paling utama yang harus dijelaskan melalui media massa adalah mengarah pada bagaimana

organisasi mengidentifikasi krisis. Organisasi perlu mengidentifikasi dan kemudian menjelaskan kepada masyarakat mengenai faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya krisis. Setelah itu masyarakat ingin mengetahui siapa yang bertanggung jawab, apakah organisasi yang bersangkutan atau organisasi tersebut bersama dengan mitra organisasi. Contohnya, dalam kasus kebakaran yang kerap kali menimpa Bus Transjakarta, pihak Pemda DKI Jakarta perlu menjelaskan siapa saja yang bertanggung jawab, apakah sepenuhnya ada pada pemda DKI Jakarta atau merupakan tanggung jawab dari pengelola Transjakarta, atau bertanggung jawab bersama-sama, selain itu masyarakat ingin mengetahui apa dampak krisisnya bagi masyarakat. Hal ini penting dikomunikasikan oleh organisasi sebagai bagian dari memberi kesempatan kepada masyarakat untuk melakukan langkah antisipasi.

Dalam merespon krisis, pada era digital saat ini media massa terutama media sosial dan media baru lainnya paling berperan dalam membangun dan memperburuk reputasi. Sebagaimana dituliskan oleh Fearn-Banks (2016), media baru telah menunjukkan bahwa kehadirannya harus diantisipasi dalam merespon krisis. Situs web, surel dan SMS, menjadi signifikan dalam memberikan dan mempertahankan persepsi akurat dari organisasi. Media baru memiliki fungsi bukan hanya dapat merespon krisis melainkan justru dapat menciptakan krisis bagi organisasi. Krisis dalam dunia maya (*cybercrisis*) dapat mengakibatkan beberapa hal seperti meningkatkan ketidakpastian, mengganggu operasional organisasi dan mungkin bahkan merusak hubungan organisasi serta mengganggu reputasi organisasi.

Krisis yang disebarkan dari dunia digital sekurang-kurangnya dapat dibagikan ke dalam 4 bidang diantaranya, yaitu: *pertama*, gangguan dalam pelayanan dan gangguan yang tidak terencana. Sebagai contoh kasus terjadi pada tahun 2022 pemerintah dihebohkan dengan munculnya gangguan dari Heaker yang mengatasnamakan dirinya Bjorka, kasus ini juga mendapatkan perhatian penuh dari pemerintah khususnya pada Kementerian Hukum dan HAM Republik

Indonesia. *Kedua*, komentar berbahaya, kebohongan dalam menjalankan kinerja lembaga, instansi kerap mendapatkan komentar berbahaya, kebohongan atau rumor, hal tersebut dikemas dengan fenomena *cyberbullying*. Willard (2007), menciptakan taksonomi jenis *cyberbullying* yang mencakup, antara lain:

- a. *Flaming*, yaitu mengirim pesan yang kasar, vulgar tentang seseorang ke grup online atau ke *cybervictim* melalui email atau pesan teks lainnya;
- b. *Online harassment*, yaitu berulang kali mengirim pesan offensif melalui email atau teks lainnya kepada seseorang;
- c. *Cyberstalking*, yaitu pelecehan online yang mencakup ancaman bahaya atau membullying dengan memberikan komentar menyakitkan;
- d. *Denigration (put-downs)*, yaitu mengirim pernyataan berbahaya, tidak benar, atau pernyataan yang kejam tentang seseorang atau memposting materi online semacam itu;
- e. *Masquerade*, yaitu berpura-pura menjadi orang lain dan mengirim atau memposting materi yang membuatnya *cybervictim* terlihat buruk;
- f. *Outing*, yaitu mengirim atau memposting materi tentang seseorang yang berisi informasi sensitif, atau informasi yang memalukan.

Sebelum isu ini berubah menjadi krisis, ada baiknya setiap organisasi menemukan adanya komentar membahayakan seperti ini untuk segera melakukan perencanaan komunikasi krisis. *Ketiga*, hoax atau rumor. Hoax bermakna sebuah kebohongan atau informasi sesat yang sengaja disamarkan agar terlihat benar, sedangkan berita hoax adalah sebuah publikasi yang terlihat seperti berita faktual tetapi ternyata berisi kebohongan, fitnah, dan tidak memiliki pola yang dapat diidentifikasi (Errissya Rasywir & Ayu Purwarianti, 2015).

Fakta dalam kehidupan sehari-hari, hoax sebagai berita membuat tidak seorang pun mampu menghindar terhadap *exposure* berita hoax. Siapa pun dapat menjadi korban dari informasi berita hoax. Presiden Joko Widodo pun

memberikan perhatian khusus terhadap fenomena hoax tersebut dengan imbauan agar media mainstream dan seluruh komponen masyarakat melakukan perlawanan dan pembasmian derasnya berita hoax. Riset Masyarakat Telematika (Mastel) menyebutkan pada tahun 2016 sebaran berita hoax lebih banyak didominasi oleh berita hoax politik. Dalam riset Mastel tersebut ditemukan fakta bahwa 91,8 persen responden mengaku paling sering menerima konten hoax tentang sosial politik, seperti pemilihan kepala daerah dan pemerintahan.

Menurut Harley (2008) ada beberapa aturan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi informasi hoax secara umum yaitu:

- a. Informasi hoax biasanya memiliki karakteristik surat berantai dengan menyertakan kalimat seperti “Sebarkan ini ke semua orang yang Anda tahu, jika tidak, sesuatu yang tidak menyenangkan akan terjadi”.
- b. Informasi hoax biasanya tidak menyertakan tanggal kejadian atau tidak memiliki tanggal yang realistis atau bisa diverifikasi, misalnya “kemarin” atau “dikeluarkan oleh...”.
- c. Informasi hoax biasanya tidak memiliki tanggal kadaluwarsa pada peringatan informasi. Meskipun, sebenarnya kehadiran tanggal tersebut juga tidak akan membuktikan apa-apa tetapi dapat menimbulkan efek keresahan yang berkepanjangan.
- d. Tidak ada organisasi yang dapat diidentifikasi yang dikutip sebagai sumber informasi atau menyertakan organisasi tetapi biasanya tidak terkait dengan informasi.

Keempat, serangan langsung dari pengkritiknya, dewasa ini semakin banyak organisasi memiliki akun media sosial untuk mendekatkan organisasi dengan beragam pemangku kepentingan yang ada, maka dari itu organisasi juga harus memiliki situs web yang dikelola oleh admin untuk menampung keluhan dari pemangku kepentingan dan menjawab semua kritikan yang dilakukan oleh pengkritiknya (Hallahan et al., 2007).

Menyikapi keseluruhan dari penjelasan di atas, maka langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi pemerintah adalah menentukan pihak pemangku kepentingan mana yang akan diajak dalam menyelesaikan krisis. Stakeholder dipilih sangat besar pengaruhnya dalam menangani krisis. Jika mitra yang dipilih memiliki kredibilitas dan dikenal memiliki reputasi baik, hal ini akan berimplikasi pada peningkatan kepercayaan dan kredibilitas organisasi dibenak masyarakat.

Berhubungan baik dengan media akan mendapatkan keuntungan bagi organisasi, diantaranya adalah untuk menyiapkan tantangan krisis bagi organisasi dalam menjalankan manajemen krisis. Krisis bisa kapan saja terjadi, maka pihak organisasi pemerintah untuk bisa menjadikan media massa sebagai bahan masukan atau alat yang bisa digunakan untuk menjawab yang berhubungan dengan krisis. Seringkali para stakeholder melihat reputasi organisasi dari seberapa banyak pemberitaan positif yang hadir di media massa dan seberapa baiknya organisasi itu dalam merespon krisis. Maka dari itu kebijakan yang diambil dalam berhubungan dengan media massa yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Tentukan siapa yang menerima panggilan untuk media, organisasi harus memilih dan melatih siapa yang layak untuk menerima panggilan media, diakarenakan agar pesan dapat diterima dan dipercaya oleh komunikan maka sipembawa pesan haruslah kredibel dan dapat dipercaya.
2. Tentukan siapa juru bicara. Juru bicara yang baik haruslah paham retorika. Dori Wuwur Hendrikus (2017) mengemukakan ada asumsi-asumsi dalam retorika sebagaimana berikut:
 - a. Juru Bicara diharuskan melakukan komunikasi efektif kepada khalayak. Maksudnya adalah antara pembicara dan khalayak harus ada komunikasi yang baik. Dikarenakan khalayak ingin mendapatkan informasi yang baik, benar dan efektif.

- b. Dalam presentasi juru bicara memakai bukti efektif. Ini untuk membuat kesan baik, karena telah mempersiapkannya dengan matang. Juru Bicara adalah seseorang yang mendapat tugas untuk menjalin serta menjaga hubungan baik kepada khalayak media. Lanjut dari definisi sebagai contoh penerapan dari penggunaan juru bicara dalam “analisis dampak gaya komunikasi juru bicara KPK terhadap persepsi publik, didapatkan hasil penelitian bahwa Juru bicara KPK memiliki peranan penting dalam penyampaian informasi kepada khalayak, serta khalayak memandang peranan juru bicara KPK efektif sehingga berdampak positif dan berpengaruh terhadap citra KPK itu sendiri (Sigit Pramono Hadi, 2020).
3. Menentukan Media yang kita inginkan Tradisi studi khalayak dalam komunikasi massa mempunyai dua pandangan arus besar (mainstream), pertama khalayak sebagai *audience* yang pasif. Khalayak merupakan sasaran media massa. Sementara pandangan kedua khalayak merupakan partisipan aktif dalam publik. Publik merupakan kelompok orang yang terbentuk atas isu tertentu dan aktif mengambil bagian dalam diskusi atas isu-isu yang mengemuka (Ido Prijana Hadi. (2009).

Organisasi dalam memilih khalayak sasaran dan dalam menentukan media haruslah menimbang *Local Angles* (orang yang hidup dalam tempat tertentu dapat berhubungan dengan konten, misalnya dalam iklan kampanye di Aceh orang lebih tertarik berisi referensi hal-hal yang bersifat Aceh daripada bersifat Jawa).

Dalam menjalin hubungan dengan media terdapat dua tahapan yang dapat dilakukan organisasi pemerintah dalam menghadapi dan memperbaiki krisis:

1. Sesegera mungkin dalam 1 x 24 jam organisasi dapat menghubungi media untuk menblockup terhadap isu yang berkembang sebelum pihak organisasi melakukan konferensi pers terkait masalah yang dihadapi. Tentunya organisasi berusaha sedini mungkin untuk mencari akar

permasalahan yang terjadi untuk diinformasikan kepada publik melalui media massa. Yang menjadi pertanyaan bagaimana pemberitaan yang tersebar muncul dari media sosial? Memang salah satu permasalahan terbesar ialah menghadapi pemberitaan yang muncul dari media sosial dikarenakan pemberitaan dari media sosial sangat sulit dibendung dikarenakan pengguna media sosial adalah masyarakat yang siapa saja dapat memberitakan krisis tersebut tanpa melihat fakta yang terjadi sebenarnya.

2. Langkah yang dihadapi adalah menyaring semua informasi miring yang didapatkan dari media sosial dan cari jawaban isu dari masalah yang terjadi sesuai fakta dari organisasi. Libatkan peran serta pegawai untuk saling menginformasikan pemberitaan yang benar melalui media sosial yang mereka hadapi untuk melawan pemberitaan miring yang bersumber dari oknum-oknum yang ada di masyarakat.
3. Berikan *statement* positif terhadap pertanggung jawaban organisasi terhadap masalah yang terjadi, wajib *statement* ini berasal dari pimpinan puncak tertinggi untuk mengkomunikasikan kepada *public* melalui media massa. Dengan langkah tersebut dapat mengurangi opini negatif bagi masyarakat terhadap pemberitaan yang terjadi dan kembali berbalik kepada opini yang sudah dibentuk organisasi terhadap masyarakat.

Setelah tahapan menghadapi krisis, maka langkah selanjutnya adalah memulihkan dan mengembalikan reputasi organisasi di mata publik. Langkah yang dapat dibentuk antara lain:

1. Kumpulkan sejumlah prestasi yang telah diraih selama organisasi terbentuk dan berikan informasi tersebut kepada masyarakat melalui media massa (media cetak, televisi, radio) maupun media online.
2. Mengubah opini masyarakat terhadap citra negatif menjadi opini yang positif terhadap organisasi melalui informasi yang memuat sejumlah

prestasi dan pelayanan organisasi, sehingga dapat meningkatkan reputasi organisasi kembali.

3. Melakukan liputan media terhadap perbaikan yang telah dilakukan pasca terjadi krisis sebagai bentuk tanggung jawab organisasi terhadap krisis yang dihadapi.

- **Hubungan Lintas Organisasi Pemerintah**

Organisasi pemerintah yang satu dengan organisasi pemerintah yang lain harus terjalin hubungan kinerja yang baik. Salah satu kegiatan penting yang harus dilakukan dalam aktifitas humas adalah menjalin hubungan lintas organisasi pemerintah. Peran humas di era kemajuan teknologi dan informasi sekarang bukan hanya sebagai penyampai informasi, namun juga menjadi salah satu unsur strategis dalam mendukung kesuksesan pelaksanaan program pemerintah. Terutama menciptakan reputasi kinerja pemerintahan yang baik (*good governance*) di mata masyarakat. Hubungan baik lintas organisasi merupakan sesuatu yang sangat penting terutama untuk kepentingan bersama dalam pemerintahan.

- ***Employee Relations***

Krisis skala luas kerap kali terjadi akibat minim atau buruknya hubungan kerja antara manajemen dengan pegawai (Puspitasari, 2016). Masalah dapat timbul jika organisasi tidak dapat mengembangkan hubungan yang positif antara manajemen dan pegawainya (West & Turner, 2008). Potensi munculnya frustrasi di kalangan pegawai juga sebagai dampak negatif yang diakibatkan oleh buruknya hubungan kerja antara manajemen dengan pegawai, dimana frustrasi yang dialami para pegawai menjadi alasan untuk menyerang organisasi baik dalam bentuk aksi atau penurunan kinerja (Venette, 2009).

Pegawai adalah salah satu faktor penting dari kesuksesan sebuah organisasi. Semakin bagus dan maksimal kinerja dari pegawai, akan memberikan

dampak yang sangat positif bagi sebuah organisasi. Pegawai sebagai salah satu aset organisasi dan dapat membantu organisasi untuk bisa mencapai visi, misi, dan tujuan dari organisasi (Antonius Aji Tri Budianto & Amelia Katini, 2015). Beberapa organisasi telah menjadikan *employee relations* sebagai salah satu nilai organisasi. Pegawai tidak dapat lagi hanya dipandang sebagai seseorang yang datang untuk mencari pekerjaan di organisasi dan bekerja untuk kemudian menunggu gaji setiap bulannya. Pegawai harus dipandang sebagai bagian penting dari organisasi, sebagai *partner* untuk meraih kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan (Deni Yanuar, 2017).

- ***Community Relations***

Pembangunan strategis dari hubungan timbal balik dengan masyarakat (*Community Relations*) bertarget bermanfaat terhadap tujuan jangka panjang dalam membangun reputasi dan kepercayaan (Doorley & Garcia, 2015). Organisasi melakukan hubungan dengan masyarakat tidak sebagai sesuatu yang tren, tetapi sebagai sesuatu yang penting untuk menciptakan kedekatan di antara organisasi dengan masyarakat dalam menghadapi krisis dan meningkatkan reputasi organisasi. Dalam konteks humas, tanggung jawab sosial organisasi diimplementasikan dalam program dan kegiatan *community relations*.

4.8 Media Relations Dalam Menjaga Reputasi Organisasi

Media Relations berfungsi sebagai sebuah sarana penyebaran suatu informasi yang dimiliki organisasi kepada publik mengenai suatu peristiwa, misalnya kegiatan sebuah organisasi yang harus disebarkan melalui publikasi, yang diharapkan pesan yang dimuat oleh media merupakan pesan yang baik dan pesan itu sampai kepada publik.

Media Relations juga berkaitan dengan kegiatan organisasi dalam menanggapi suatu isu atau peristiwa yang sedang dialaminya. Salah satu contoh kegiatannya yaitu konferensi pers, media *briefing* dan kegiatan yang biasanya

dilakukan dengan rutin atau disebutkan ini merupakan *Media Gathering*. Hal ini berarti bahwa media relations tidak hanya terkait dengan kepentingan sepihak, organisasi atau media massa saja, melainkan kedua pihak memiliki kepentingan yang sama.

Pada umumnya organisasi sangat membutuhkan media massa dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara rinci Fullchist (2018) menjelaskan tujuan media relations bagi organisasi adalah:

1. Untuk memperoleh publisitas seluas mungkin mengenai kinerja organisasi.
2. Untuk memperoleh tempat dalam pemberitaan media (liputan, laporan, ulasan, berita yang wajar, obyektif dan seimbang).
3. Untuk memperoleh umpan balik dari masyarakat mengenai upaya dan kegiatan organisasi.
4. Untuk melengkapi data (informasi) bagi pimpinan organisasi dalam keperluan pembuatan penilaian secara tepat mengenai sebuah situasi atau permasalahan yang mempengaruhi keberhasilan kegiatan organisasi.
5. Mewujudkan hubungan yang stabil dan berkelanjutan yang dilandasi oleh rasa saling percaya dan menghormati.

Ada beberapa pendekatan yang bisa dilakukan oleh pihak organisasi pemerintah dalam melakukan hubungan dengan pihak media, yaitu:

- ***Accepting and Answering Media Calls***

Cara menerima dan menjawab panggilan media untuk menjaga reputasi sebuah organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Meneliti terlebih dahulu media atau jurnalis yang membuat permintaan wawancara agar terhindar dari hoax atau penyimpangan dalam membuat berita.
2. Respon wartawan dengan cepat untuk menentukan jadwal wawancara atau siaran pers.

3. Berikan informasi spesifik seputar yang ditanyakan oleh wartawan atau jurnalis.
4. Bersikap ramah dan tanyakan identitasnya.

- ***The Press Release***

Menurut Kriyantono (2017), *press release* adalah sebuah berita atau informasi yang disusun oleh sebuah organisasi yang menggambarkan kegiatannya. *Press release* sendiri banyak jenisnya. Beberapa di antaranya adalah:

1. Siaran Berita, merupakan bentuk paling umum dari *press release*, yang berisikan berita tentang sebuah peristiwa. Jenis ini lazim digunakan dan umumnya dipakai oleh beberapa pihak dalam menyampaikan berita.
2. *Event Press Release*/ Siaran Pers Acara, digunakan untuk mempromosikan acara yang diselenggarakan. *Press release* jenis ini menjelaskan detail-detail tentang *event* yang sedang terlaksanakan.
3. *Launch Release*/ Format siaran pers ini mirip dengan rilis berita umum, tetapi lebih menekankan pada ketepatan waktu.
4. *Executive, Staff, dan Employee Press Release*. Contoh dari jenis ini dalam lingkup pemerintahan adalah rilis tentang adanya pejabat-pejabat penting yang baru dilantik, misalnya pelantikan Menteri. Umumnya berisikan biografi pejabat tersebut.

- ***Press Conferences***

Menurut Jefkins (2003) konferensi pers (*press conference*) adalah sebuah pertemuan para jurnalis yang sengaja berkumpul untuk mendapatkan informasi perihal topik yang tengah hangat dibicarakan. Manfaat dalam kegiatan konferensi pers menyebarkan informasi positif kepada publik tentang kegiatan lembaga seperti pergantian pimpinan atau penandatanganan kerjasama, menetralsir atau membantah berita yang tidak benar atau negatif tentang

lembaga atau manajemen atau karyawan, dan juga meningkatkan citra yang dapat menunjang kegiatan organisasi.

Kegiatan Konferensi Pers terdiri dari 2 jenis yakni :

1. Kegiatan konferensi pers yang direncanakan : Kegiatan pertemuan dengan media massa yang direncanakan oleh organisasi atau perusahaan untuk menyampaikan kebijakan baru, peluncuran Produk atau jasa baru, pengembangan usaha atau organisasi atau pemberitahuan mengenai akan diselenggarakan acara tertentu (pameran, seminar nasional atau internasional dan lainnya) untuk di publikasikan.
2. Kegiatan konferensi pers yang tidak direncanakan : pertemuan dengan media massa yang tidak direncanakan terlebih dahulu untuk tujuan mengklarifikasi suatu masalah atau menyampaikan kebijakan tertentu yang secara tiba-tiba untuk menanggulangi suatu keadaan tertentu dengan maksud agar dipublikasikan. Konferensi pers yang tidak direncanakan sering dikarenakan adanya permintaan dari pihak media massa itu sendiri.

- ***Preparing for an Interview***

Tim komunikasi krisis dalam sebuah organisasi pemerintah haruslah mempersiapkan diri pada pertanyaan wawancara pihak media. Doddy Saputra (2013), menjelaskan ada 7 cara agar humas dapat dengan siap menghadapi wawancara media:

1. **Menyusun rencana.** Sebelum bertemu dengan media, organisasi perlu mengetahui apa yang ingin disampaikan pada khalayak. Sangat penting untuk mengarahkan pertanyaan media. Bila organisasi tidak tahu kemana arah pertanyaannya, maka sesi tanya jawab itu sepenuhnya dikendalikan oleh media. Isi berita pun sesuai dengan apa yang wartawan inginkan.
2. **Usulkan pertanyaan.** Jangan selalu menunggu wartawan untuk bertanya. Sebaliknya, pihak organisasi pemerintah juga bisa membuat pertanyaan

sendiri mengenai topik atau isu yang ingin didiskusikan. Misalnya: “isu yang paling penting dan “pertanyaan yang terbaik”. Ini akan membuat organisasi terlihat lebih cerdas dan menguasai proses wawancara. Dengan pertanyaan ini akan bisa membuat fokus pertanyaan reporter akan teralihkan.

3. **Hindari jawaban teknis.** Jawablah berbagai pertanyaan yang dilontarkan dengan singkat dan jelas. Pihak organisasi tidak diwajibkan untuk memberitahunya secara teknis.
4. **Jawab seperlunya.** Organisasi tidak perlu memberikan informasi tambahan dengan menjelaskan secara detail apa yang tidak ditanyakan. Cukup jawab seperlunya dengan tetap berpegang pada pertanyaan wartawan. Bila organisasi menjelaskan dan berbicara membabi buta, bisa jadi ungkapan yang organisasi inginkan untuk ditulis malah tidak diberitakan.
5. **Jangan pernah katakan “No Comment”.** Mungkin organisasi tidak mau dibuat repot oleh pertanyaan para wartawan yang bertubi-tubi, dan entah disengaja atau tidak, organisasi mengucapkan, “No comment.” Kalimat ini justru membuat organisasi seperti menyembunyikan sesuatu. Jadi sangat baik untuk menyiapkan jawaban dari beberapa pertanyaan yang tidak terduga. Tentunya ini merupakan tugas tim daripada tim humas yang ada setiap organisasi pemerintah.
6. **Memahami Pertanyaan wartawan.** Terkadang para wartawan memberikan sebuah pertanyaan yang memancing atau mungkin langsung ke bagian negatif. Organisasi perlu bersikap cerdas dalam menjawab semua itu. Tidak perlu menyangkal hal yang benar terjadi. Organisasi pemerintah cukup menjawabnya dengan jawaban diplomatis.
7. **Berikan fakta pendukung.** Memberikan fakta tentang apa yang akan dijelaskan sangat diperlukan untuk membuat jawaban lebih kredibel dengan mengumpulkan fakta dan bukti pendukung yang dapat

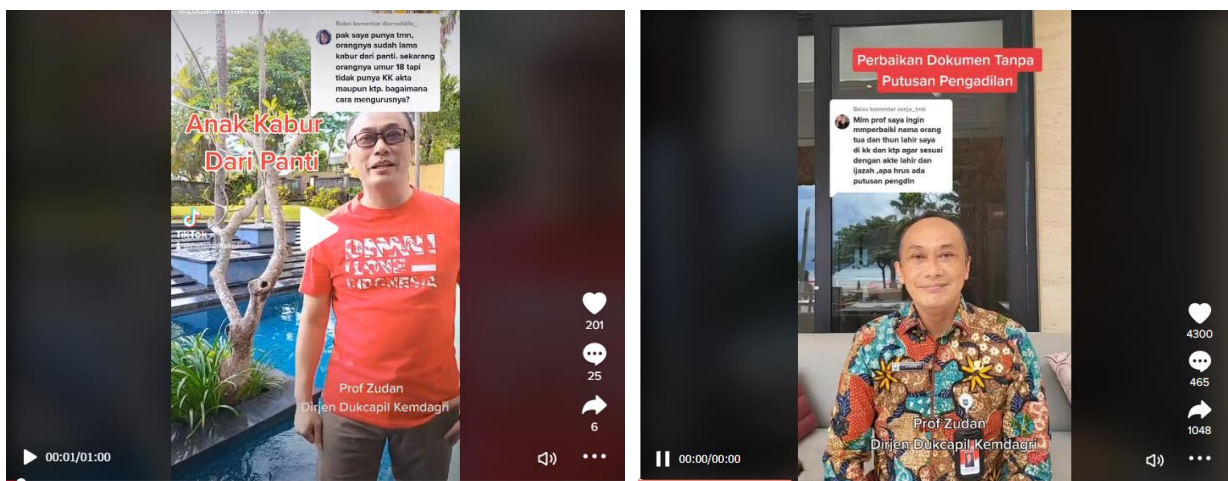
meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap krisis yang sedang dialaminya. Data tersebut bisa berasal dari hasil penelusuran, penelitian dan hasil Audit yang dilakukan sehingga fakta-fakta tersebut dapat membantah dugaan yang dialami oleh masyarakat.

4.9 Media Sosial Dalam Komunikasi Krisis

Dewasa ini semua orang, termasuk organisasi pemerintah dituntut agar cakap bermedia sosial. Dengan hadirnya platform media sosial sehingga agak sulit membendung krisis. Maka dari itu salah satu upaya yang dilakukan dalam melawan krisis ialah dengan menggunakan media sosial, dan berkolaborasi dengan media mainstream, karena ini masih memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada masyarakat. Organisasi pemerintah harus peka terhadap perubahan yang terjadi di era digital. Dengan media sosial organisasi pemerintah dapat merespon krisis dengan cepat. Organisasi pemerintah bisa menggunakan berbagai macam media sosial untuk menyampaikan pesan atau kebijakan yang dibuat kepada publik agar komunikasi tetap berjalan dan dapat meredam krisis.

Pentingnya organisasi menggunakan sosial media dalam komunikasi krisis merupakan langkah yang tepat dilakukan di era sekarang ini dimana hampir semua lapisan masyarakat menggunakan media sosial untuk pencarian informasi. Maka dari itu organisasi pemerintah harus menghadirkan informasi yang dibutuhkan masyarakat bersumber dari organisasi itu sendiri, bukan dari pihak lain yang tentunya bisa menjadi bola liar jika kondisi organisasi sedang menghadapi terpaan krisis. Ketika krisis organisasi harus memberikan informasi yang tepat terhadap isu yang sedang beredar di kalangan masyarakat melalui media sosial, dan organisasi pemerintah harus hadir di setiap platform media sosial yang digunakan masyarakat, seperti tiktok, facebook, youtube, instagram, twitter dan whatsapp, dan untuk selalu melakukan pemantauan dari pemberitaan yang hadir dari media sosial tersebut. Salah satu langkah tepat yang bisa dijadikan rujukan adalah seperti yang dilakukan Direktorat Jenderal

Kependudukan dan Catatan Sipil Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. Dimana mereka memberikan informasi yang valid di tengah kegelisahan masyarakat terkait perihal administrasi kependudukan yang ditunggangi oleh para calo dan pihak-pihak berkepentingan. Maka untuk menjawab kegelisahan masyarakat tersebut Dirjen Dukcapil Prof. Dr. Zudan Arif menggunakan tiktok dan instagram pribadinya untuk menjawab semua pertanyaan masyarakat terkait administrasi pada catatan sipil.



Gambar 3.1 Pemanfaatan Tiktok oleh Dirjen Dukcapil
Sumber: Tiktok Prof. Dr. Zudan

Dengan menggunakan media sosial, maka organisasi menjadi dekat dengan masyarakat, dan mampu menjawab segala pertanyaan yang ditanyakan oleh masyarakat. Masyarakat butuh informasi yang valid dari organisasi, jika organisasi tidak hadir di media sosial maka masyarakat akan mencari informasi dari pihak lain yang belum tentu kredibel dan transparan yang malah akan memperburuk krisis, citra dan reputasi organisasi pemerintah itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftania Herlina. (2017). Opini Mahasiswa Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau Terhadap Citra Diri Presiden Jokowi Dalam Video Blog Kaesang. *Jom Fisip*, 4(2), 1-14.
- Ahmad Syaekhu & Suprianto. (2021). *Teori Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Anang Anas Azhar. (2017). *Pencitraan Politik Elektoral: Kajian Politik Segitiga PAN Dalam Merebut Simpati Masyarakat*. Medan: Atap Buku.
- Ani Yuningsih. (2003). Membangun Reputasi Islam Melalui Keterampilan “Interpersonal”. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 19(4), 374-398.
- Antonius Aji Tri Budianto & Amelia Katini. (2015). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi wilayah I Jakarta. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 3(1), 100-124
- Anwar Arifin. (2011). *Komunikasi Politik: Filsafat, Paradigma, Teori, Tujuan, Strategi dan Komunikasi Politik Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Astari Clara Sari, Rini Hartina, Reski Awalia, Hana Irianti & Nurul Ainun. (2018). Komunikasi dan media sosial. *Jurnal The Messenger*, 3(2), 69.
- Ayub Ilfandi Imran. (2017). *Komunikasi Krisis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Avidar, R. (2017). Public relations and social businesses: The importance of enhancing engagement. *Public Relations Review*, 43(5), 955-962.
- Benoit, W. L. (2014). *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*. New York: SUNY Press.
- Berg, K. T., & Gibson, K. (2011). Hired guns and moral torpedoes: Balancing the competing moral duties of the public relations professional. *PRism Online PR Journal*, 8 (1), 1 -12.
- Banks, G. (2009). *Evidence-Based Policy Making: What is It? How Do We Get It?*. ANU Public Lecture Series, Productivity Commission, Canberra. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1616460. Diakses: 24 Oktober 2022.
- Castells, M. (2013). *Communication Power*. New York: Oxford University Press.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Hand Book of Crisis Communication*. Blackwell Publishing.
- Coombs, W.T., & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12, 163-178.
- Deni Yanuar. (2017). Kekuatan Integrated Communication Untuk Membangun Reputasi Dalam Menghadapi Krisis. *Jurnal Komunikasi Global*, 6(1), 1–14.
- Devlin, E.S. (2007). *The Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publication.
- Dimas Ilham Nur Wicaksana. (2022). *Optimalisasi Kinerja Organisasi Pemerintah Melalui Mekanisme Rekrutmen Pegawai Berbasis Kompetensi Fungsional*. <https://jogja.kemenkumham.go.id/pusat-informasi/artikel/optimalisasi-kinerja-organisasi-pemerintah-melalui-mekanisme-rekrutmen-pegawai-berbasis-kompetensi-fungsional>. Diakses: 23 Oktober 2022.
- Doddy Saputra. (2013). *7 Tips Menghadapi Wawancara Media*. <https://www.marketing.co.id/7-tips-menghadapi-wawancara-media/>. Diakses: 15 Oktober 2022.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Dori Wuwur Hendrikus. (2017). *Retorika: Terampil berpidato, berdiskusi, berargumentasi, bernegosiasi*. Yogyakarta. Kinisius.
- Elvinaro Ardianto. (2016). *HandBook of Public Relations: Pengantar Komprrehensif*. Bandung: Simbiosis Rekatma Media.
- Errissya Rasywir & Ayu Purwarianti. (2015). Eksperimen pada sistem klasifikasi berita hoax berbahasa Indonesia berbasis pembelajaran mesin. *Jurnal Cybermatika*, 3(2), 1–8.
- Evawani Elysa Lubis. (2012). Peran humas dalam membentuk citra pemerintah. *Jiana (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 12(1).
- Fairus Hayatus Syafari (2014). Manajemen Humas Pemerintah dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat. *AL MUNIR: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 28-57.
- Faustyna, Rudianto, & Rahmanita Ginting. (2022). *Strategi Komunikasi Krisis*. Medan: UMSU Press.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications; A Casebook Approach*. New York: Routledge.
- Fink, S. (1993). *Crisis Management, Planning for The Inevitable*. Universe Inc.

- Firsan Nova. (2011). *Crisis Public Relations*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Flew, T. (2008). *New Media: An Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
- Harley, D. (2008). Common Hoaxes and Chain Letters. *San Diego: ESET, LLC*.
- Heath, R. L., & O'Hair, D. (2009). *Handbook of risk and crisis communication* (p. 22). New York: Routledge.
- Hifni Alifahmi. (2005). *Sinergi Integrasi Iklan, Komunikasi, Public Relations, Pemasaran dan Promosi*. Bandung: Mizan Media Utama.
- Ido Prijana Hadi. (2009). Penelitian khalayak dalam perspektif reception analysis. *Scriptura*, 3(1), 1-7.
- Irene Silviani. (2020). *Public Relations Sebagai Solusi Komunikasi Krisis*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Jefkins, F. (2003). *Public Relations*. disempurnakan oleh Daniel Yadin. edisi ke-5. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2010). *Public Relations profesi dan praktik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Lepi T. Tarmidi. (2003). Tarmidi, L. T. (2003). Krisis moneter Indonesia: Sebab, dampak, peran IMF dan saran. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 1(4), 1-25.
- Ludwig Suparmo (2018). *Majemen Krisis, Isu dan Risiko dalam Komunikasi*. Jakarta: Campustaka.
- Millar, D. P., & Heath, R. L. (Eds.). (2004). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. London: Routledge.
- Mona Ganiem & Eddy Kurnia. (2019). *Komunikasi Korporat: Konteks Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Kencana.
- Monica Ayu Caesar Isabela. (2022). *Kelompok Kepentingan: Definisi, Ciri-ciri, dan Jenis*. <https://nasional.kompas.com/read/2022/03/08/02000071/kelompok-kepentingan--definisi-ciri-ciri-dan-jenis>. Diakses: 2 November 2022.
- Moore, A. J. (2014). Policy in practice: Enabling and inhibiting factors for the success of suspension centres. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 39(11), 107-132.

- Morissan. (2008). *Manajemen Public Relations, Strategi Menjadi Humas Profesional*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Muhammad Saiful Aziz & Moddie Alvianto Wicaksono. (2020). Komunikasi Krisis Pemerintah Indonesia dalam Penanganan Covid-19. *Masyarakat Indonesia*, 46(2), 194-207.
- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. (2010). *Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery and dialogue*. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/6047/. Diakses: 29 Oktober 2022.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Krisis di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Tata Kelola Kehumasan Di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Prietsaweny Riris T Simamora. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Prasetyantoko, A. (2015). *Krisis yang Menjadi Keseharian*. <https://rumahpengetahuan.web.id/a-prasetyantoko-krisis-yang-menjadi-keseharian/>. Diakses: 29 Oktober 2022.
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi Krisis, Strategi Mengelola dan Memenangkan Citra di Mata Publik*. Jakarta: Libri.
- Rachmat Kriyantoro. (2017). *Teori-Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rachmat Kriyantono. (2014). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relation, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Rachmat Kriyantono. (2008). *Public relations writing : teknik produksi media public relations dan publisitas korporat*. Jakarta: Kencana
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Sigit Pramono Hadi. (2020). Analisis Dampak Gaya Komunikasi Juru Bicara KPK Terhadap Persepsi Publik. *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*, 5(1), 1-13.

- Siko Wiyanto. (2020). *Cara Mengatasi Berita Negatif untuk Instansi Pemerintah*. <https://kumparan.com/siko-wiyanto/cara-mengatasi-berita-negatif-untuk-instansi-pemerintah-1uUFieF7kVV/1>. Diakses: 12 Oktober 2022
- Suprawoto. (2018). *Government Public Relations Perkembangan & Praktik di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Sutopo Purwo Nugroho & Dyah Sulistyorini. *Komunikasi Bencana: Membedah Relasi BNPB Dengan Media*. Jakarta: Pusat Data, Informasi dan Hubungan Masyarakat BNPB.
- Suwatno. (2018). *Pengantar Public Relations Kontemporer*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syarifuddin S Gassing & Suryanto. (2016). *Public Relations*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. London: Sage Publications.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public relations review*, 33(2), 130-134.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Venette, S. (2009). Crisis Communication and the Public Health-by Matthew W. Seeger, Timothy Sellnow & Robert L. Ulmer. *Journal of Communication*, 59(2), E22-E24.
- West, R., & Turner, L. H. (2008). *Pengantar teori komunikasi: analisis dan aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wiji Kasmirus. (2013). Peran Kehumasan dalam Membangun Citra Pemerintah di Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Administrative Reform*, 1(1), 190-208.
- Yosal Iriantara. (2004). *Community Relations: Konsep dan Aplikasinya*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Yuliandre Darwis & Yeni Rizal. (2015). Pengaruh Kualitas Informasi Facebook Terhadap Pembentukan Citra Positif Pemerintah Kota Padang (Studi Pada Media Sosial Facebook Humas dan Protokol Kota Padang, September 2014 - Maret 2015). *Journal Communication*, 6(2), 146-163.
- Zainal Abidin Partao. (2005). Optimalisasi fungsi media relations untuk keberhasilan komunikasi krisis. *KOMUNIKOLOGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 2(1).

BIODATA EDITOR

Marwan Nusuf, B.Hsc, MA

Belum Ada Data

Safrizal AR, S.Sos, MM

Belum Ada Data

BIODATA PENULIS



Dr. Hamdani M. Syam, MA., lahir di Meunasah Awe Simpang Mulieng Kecamatan Syamtalira Aron Kabupaten Aceh Utara. Anak keenam dari delapan bersaudara dari pasangan Muhammmad Syam dan Ummi Salamah. Pendidikan Sarjana (S1) didapatkan pada Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI) Fakultas Dakwah IAIN Ar-Raniry Darussalam, Banda Aceh. Pendidikan Magister (S2) dan Doktor Falsafah (S3) didapatkan pada Universiti Kebangsaan Malaysia dalam bidang kajian Media dan Komunikasi. Berprofesi sebagai dosen tetap pada Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Syiah Kuala sejak tahun 2008. Pernah aktif di beberapa organisasi seperti Badan Kebajikan Pendidikan Mahasiswa Aceh (BAKADMA) Universiti Kebangsaan Malaysia, Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia (ISKI) Aceh, Perhimpunan Hubungan Masyarakat (PERHUMAS) Cabang Aceh, Asosiasi Pendidikan Tinggi Ilmu Komunikasi (ASPIKOM) Wilayah Aceh, Himpunan Indonesia untuk Perkembangan Ilmu-ilmu Sosial (HIPIIS) Cabang Aceh dan Ikatan Alumni (IKA) Universiti Kebangsaan Malaysia Chapter Aceh. Selain itu, ia mengajar pada pascasarjana UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh pada program studi Komunikasi dan Penyiaran Islam dengan mengampu mata kuliah Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis dan Pariwisata. Selain ia bisa dijumpai ditempat kerjanya, informasi dan komunikasi bisa dilakukan melalui email: hamdanim.syam@unsyiah.ac.id dan bisa juga mengikuti pertemanan di Facebook, Instagram atau melalui WhatsApp, SMS/ telepon dengan nomornya adalah 081973961159.



Azman, S.Sos.I., M.I.Kom lahir di Desa Sumbok Rayek Kec. Nibong Kabupaten Aceh Utara. Azman adalah anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan T. Sulaiman Amiruddin dan Kasmiti Kasim. Pendidikan Sarjana (S1) didapatkan pada Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI) Fakultas Dakwah IAIN Ar-Raniry Darussalam, Banda Aceh Tahun 2007 dan Pendidikan Magister (S2) diperoleh pada Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung dalam bidang kajian Ilmu Komunikasi. Berprofesi sebagai dosen Ilmu Komunikasi pada Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sejak Tahun 2015. Sejak mahasiswa sudah aktif sebagai pengurus Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Dawah tahun 2003-2004. Setelah terjadi gempa dan tsunami di Aceh penulis bergabung sebagai Tenaga Sukarelawan (TSR) Palang Merah Indonesia (PMI) Aceh dalam masa tangga darurat. Setelah kembali ke kampus pasca tanggap darurat penulis menjadi Ketua Sanggar Seni Seulaweuet IAIN Ar-Ranir Banda Aceh tahun 2007 – 2008 selain itu penulis juga aktif menjadi pengurus organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Kota Banda Aceh tahun 2006 – 2009. Setelah memperoleh gelar Magister tahun 2011 penulis aktif pada LSM Pusat Telaah Informasi Regional (Pattiro) juga aktif pada Lembaga Studi Agama dan Masyarakat Aceh (LSAMA) sampai saat sekarang. Penulis adalah sosok yang ramah dan suka berdiskusi. Selain ia bisa dijumpai ditempat kerjanya, informasi dan komunikasi bisa dilakukan melalui email: azman@ar-raniry.ac.id dan bisa juga mengikuti pertemanan di Facebook, Instagram atau melalui WhatsApp, SMS/ telepon dengan nomornya adalah 085261631481.



Deni Yanuar, M.Ikom, lahir di Banda Aceh pada tahun 1988, merupakan anak pertama dari dua bersaudara yang lahir dari pasangan Dedi Masdianto dan Adil Umammi, menyelesaikan studi (S1) pada Program Studi Ilmu Politik Universitas Malikussaleh dan menempuh jenjang pendidikan (S2) pada program Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana Jakarta, dengan konsentrasi pada bidang *Corporate and Marketing Communication*, pernah bekerja sebagai Manager Quality Assurance dan Auditor Internal ISO 9001:2008 pada perusahaan yang bergerak di bidang ALSINTANI sejak tahun (2009 – 2014), saat ini berprofesi sebagai Dosen tetap pada program studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Syiah Kuala sejak tahun 2015 dan berperan sebagai editor pada jurnal komunikasi global dan buletin pengabdian USK. Aktif dalam organisasi Ikatan Sarjana Ilmu Komunikasi Indonesia (ISKI), Perhimpunan Hubungan Masyarakat (Perhumas). Penulis berkonsentrasi pada kajian keilmuan yang mencakup dunia *Publik relations, crisis management, dan Integrated marketing communications (IMC)*, sehingga penulis mengampu mata kuliah Komunikasi Risiko, Krisis dan Reputasi, Teknik Lobby dan Negosiasi, Periklanan, Komunikasi Pemasaran Terpadu dan mata kuliah Videografi, selain itu peneliti aktif dalam melakukan publikasi pada jurnal Nasional dan Internasional diantaranya berjudul: *Pertama*, Kekuatan *Integrated Communication* untuk Membangun Reputasi dalam Menghadapi Krisis; *Kedua*, Manajemen Krisis Hotel Kyriad Muraya Banda Aceh Saat Pandemi COVID-19; dan *Ketiga*, Reputasi korporat: upaya PT Ima Montaz Sejahtera (IMS) Dalam Memelihara Stabilitas Perusahaan. Selain ia bisa dijumpai ditempat kerjanya, informasi dan komunikasi bisa dilakukan melalui Email: deniyanuar@unsyiah.ac.id.