



**Direktorat Jenderal
Pendidikan Vokasi**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI

KOMUNIKASI KRISIS

SEBUAH KAJIAN TEORITIS



KOMUNIKASI KRISIS SEBUAH KAJIAN TEORITIS



**Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi**

2023

**KOMUNIKASI KRISIS
SEBUAH KAJIAN TEORITIS
@2023**

- Pengarah : Dr. Ir. Kiki Yuliati, M.Sc.
Saryadi, S.T., M.B.A.
- Penanggung Jawab : Eva Komalasari, S.T.
Cecep Somantri, Ph.D.
- Penyusun : Nur Arifin, S.Si.
Kristiani, M.Pd.
Moelat Dwi Rahayu, S.E.
Nur Laely Wijayanti
Anggun Gunawan, S.Fil., M.A.
Nanik Ismawati
- Tata Letak : Hendi Setio Nugroho
Ahmad Syaiful Anwar, S.Ds.
- Sekretariat : Febriani Dyas Utami, M.E.
Muhammad Wildan Pratama, S.I.Kom.
Teguh Susanto, S.E, M.M.
Gandhi Bhima Parmukti, S.H.
Rosmini, S.E.
- Ukuran Buku : 148 mm x 210 mm
- Jumlah Halaman : 198 halaman
- ISBN :



Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
2 0 2 3



KATA SAMBUTAN

Segala puji dan syukur kita panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan segala nikmat dan keberkahan-Nya kepada kita semua sehingga kita bisa mengerjakan suatu hal yang harapannya dapat bermanfaat untuk kita semua.

Kemajuan teknologi informasi nyatanya memberikan dampak yang dirasakan oleh masyarakat. Kemajuan teknologi yang sangat cepat mendorong Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi untuk melaksanakan kebijakan secara efektif, efisien, dan transparan sehingga masyarakat dapat mengetahui informasi kebijakan dan program yang disampaikan.

Di era yang serba canggih seperti sekarang ini, komunikasi memiliki peran yang sangat penting, karena berbagai informasi dapat dengan mudah tersebar ke siapapun.

“Buku Komunikasi Krisis: Sebuah Kajian Teoritis” yang dibuat oleh

Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi ini diharapkan mampu menjawab tantangan terkait komunikasi di zaman teknologi. Rasa syukur kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kesempatan-Nya sehingga penyusunan buku dapat terselesaikan.

Rujukan akademik dalam bentuk buku referensi sangat penting untuk dipublikasikan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi sehingga perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan krisis komunikasi bisa berbasiskan pertimbangan ilmiah yang kuat. Kami berharap buku ini dapat digunakan sebagai acuan dalam perencanaan komunikasi di saat-saat krisis terjadi terutama sekali di lingkungan kerja Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek).

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dari awal hingga akhir dalam penyusunan pedoman ini. Semoga pedoman ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Direktur Jenderal,



Kiki Yulianti



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas seizin-Nya penyusunan Buku “Komunikasi Krisis: Sebuah Kajian Teoritis” ini dapat terselesaikan. Penulisan referensi ini merupakan jawaban untuk menghadapi percepatan teknologi dalam bidang komunikasi yang menimbulkan berbagai dampak negatif yang berpotensi menggerus reputasi dan citra institusi. Proses komunikasi berkaitan erat dengan unsur-unsurnya, yaitu para pihak yang terlibat dalam komunikasi, isi atau substansi yang ingin disampaikan, dan media yang digunakan untuk komunikasi. Ketika pihak-pihak tersebut tidak bisa mengelola diri dengan baik, maka akan terjadi krisis komunikasi.

“Buku Komunikasi Krisis: Sebuah Kajian Teoritis” ini berupaya untuk memberikan basis ilmiah/akademi terhadap produk-

produk komunikasi yang akan diterapkan oleh seluruh pihak di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau sumbangsih yang luas dalam komunikasi bagi pembaca di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi agar tidak gagap ketika krisis melanda.

Dengan segala kerendahan hati, kami mempersembahkan secercah tulisan sederhana ini untuk seluruh pihak di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi. Terima kasih kami ucapkan kepada seluruh pihak yang terlibat dan telah sudi menyumbangkan pikirannya dalam penyusunan buku ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan semua pihak yang telah terlibat.

Sekretaris,



Saryadi



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB 1. SEKILAS TENTANG DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN VOKASI	
A. Situasi Pendidikan Vokasi	1
B. Sejarah Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi	4
C. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi	5
D. Tugas dan Fungsi Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi	8
BAB 2: FENOMENA KRISIS KOMUNIKASI DI ERA MILENIAL	
A. Krisis dan Komunikasi Krisis?	11
B. Tahapan-Tahapan Krisis	19
C. Opini Publik	25

BAB 3: TEORI-TEORI KRISIS KOMUNIKASI	29
A. Teori Apologi (<i>Apologia Theory</i>)	31
B. Teori Restorasi Citra Diri (<i>Image Restoration Theory</i>)	32
C. Teori Keputusan (<i>Decision Theory</i>)	39
D. Teori Difusi (<i>Diffusion Theory</i>)	40
E. Teori Keunggulan (<i>Excellence Theory</i>)	42
BAB 4. MAZHAB KOMUNIKASI KRISIS	63
A. Perspektif Berbasis Hasil	63
B. Perspektif Berbasis Proses	66
BAB 5. KOMUNIKASI PENCEGAHAN KRISIS	73
A. Media Berita (<i>The News Media</i>)	73
B. Publik Internal (<i>Internal Publics</i>)	75
C. Konsumen (<i>Customers/Consumers</i>)	79
BAB 6. KOMUNIKASI KETIKA KRISIS MELANDA	83
A. Komunikasi dengan Media Berita	85
B. Komunikasi dengan Penasehat Hukum	104
C. Komunikasi dengan Publik Internal	110
D. Komunikasi dengan Publik Eksternal	113
E. Komunikasi dengan Masyarakat	115
BAB 7. BEKERJA DENGAN MEDIA	125
A. Respon terhadap Panggilan Media	126
B. Jumpa Pers (<i>The Press Release</i>)	129



C.	Konferensi Pers (<i>Press Conferences</i>)	129
D.	Persiapan Wawancara	133
E.	Ketika Lampu Merah Menyala di Situasi Wawancara	136
F.	Produk Lain untuk Komunikasi Krisis	138
BAB 8. PERAN KEPEMIMPINAN SAAT KRISIS		
TERJADI		141
A.	Mengendalikan Respons terhadap Krisis	142
B.	Kualitas Kepemimpinan ketika Menghadapi Krisis	144
C.	Citra Diri yang Benar	155
D.	Pelatihan Pemimpin dalam Komunikasi	157
E.	Pemilihan Juru Bicara	160
F.	Pendukung Juru Bicara	163
G.	Pemastian Ketenangan Staf	166
H.	Daftar Cek Pemimpin (<i>Leader's checklists</i>)	168
BAB 9. STRATEGI MANAJEMEN KRISIS		173
A.	Pra-Krisis (<i>Pre-Crisis</i>)	173
B.	Saat Krisis Terjadi (<i>Crisis Response</i>)	177
C.	Pasca-Krisis (<i>Post-Crisis</i>)	181
DAFTAR PUSTAKA		183



SOLUTION

PROBLEM



BAB 1

SEKILAS TENTANG DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN VOKASI

A. Situasi Pendidikan Vokasi

Situasi saat ini memperlihatkan kebutuhan yang tinggi dalam pengembangan kebijakan pendidikan vokasi yang mendorong lahirnya sumber daya manusia, pemassifan kewirausahaan demi pembangunan yang berkelanjutan dan tumbuhnya kesadaran pembelajaran sepanjang hayat di berbagai negara. Penempatan prioritas tinggi dalam pengembangan pendidikan vokasi di tingkat global berfokus kepada terciptanya keadilan sosial dan keberlanjutan ekonomi serta

penjagaan lingkungan. Oleh karena itu, kebijakan dan program vokasional harus dibuat dan dilaksanakan secara responsif terhadap kebutuhan yang beragam dari para anak muda terutama mereka yang rentan dengan status pengangguran, kelompok-kelompok masyarakat yang terpinggirkan. Pendidikan vokasional merupakan salah satu solusi efektif dan inovatif untuk mengatasi tingkat pengangguran yang tinggi di kalangan pemuda. Untuk memaksimalkan itu semua, pendekatan lintas sektor yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti pembuat kebijakan, sektor industri dan masyarakat menjadi keniscayaan (Pilz, 2017).

Akan tetapi pendidikan vokasi menemui tantangan yang luar biasa terutama sekali dari segi bagaimana masyarakat memandang dan menempatkan (persepsi publik) jenis edukasi yang unik ini. Survei terbaru yang diadakan di negara-negara Uni Eropa (Cedefop, 2017; 2020) memperlihatkan bahwa sebagian besar masyarakat di kawasan tersebut mengetahui tentang keberadaan pendidikan vokasi atau VET (*Vocational Education and Training*). Para responden juga melihat bahwa VET merupakan entitas yang diperlukan untuk menemukan pekerjaan, memperkuat ekonomi, membantu mengurangi pengangguran, dan mendorong inklusi sosial. Tapi di sisi lain, pendidikan vokasi masih ditempatkan sebagai pilihan pembelajaran yang kurang



begitu menari terutama sekali apabila disandingkan dengan pendidikan akademik dan seringkali dijadikan sebagai pilihan kedua dan ditekuni oleh remaja dan pemuda level intelektualitas kelas dua. Meskipun kemampuan yang ditawarkan oleh pendidikan vokasi membantu untuk mendapatkan pekerjaan dengan cepat, namun gaji yang didapatkan dan penghargaan yang diberikan dianggap kurang bergengsi dari pekerjaan yang didapatkan oleh lulusan pendidikan akademik/umum (Harris & Clayton, 2020).

Australia sebagai negara yang begitu *concern* terhadap pengembangan dan perkembangan pendidikan vokasi terus berbenah dalam peningkatan kualitas VET di negara mereka. Sebuah laporan (Joyce, 2019) yang menganalisis situasi VET di Australia merekomendasi 6 hal untuk kemajuan VET menghadapi tantangan masa depan antara lain: memperkuat jaminan kualitas, mempercepat pengembangan kualifikasi, pembiayaan dan pepadanan keterampilan yang lebih sederhana, informasi karier yang lebih baik, jalur sekolah menengah yang lebih jelas, dan akses yang lebih besar untuk warga Australia yang kurang beruntung.

Pandemi coronavirus telah mempercepat tren dalam dinamika tempat kerja yang sudah berlangsung melalui otomatisasi dan AI, pergeseran pasar, dan perubahan peran tempat kerja. Untuk meresponsnya, pemimpin

harus mengejar agenda pelatihan ulang yang luas yang mengembangkan keahlian digital karyawan dan keterampilan kognitif, emosional, dan adaptabilitas mereka (Agrawal et al., 2020).

B. Sejarah Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi

Selama ini pendidikan vokasi kurang mendapat perhatian dan menjadi pilihan kedua saat melanjutkan pendidikan. Namun, perlahan sejak periode pertama pemerintahan Presiden Joko Widodo, pandangan tersebut mulai berubah. Pendidikan vokasi mulai mendapatkan tempat di hati masyarakat dan tidak lagi menjadi pilihan kedua. Hal itu dikarenakan mulai dilakukannya revitalisasi pendidikan vokasi. Apalagi, Presiden Joko Widodo pada periode kedua pemerintahannya bersama dengan Wakil Presiden, K.H. Ma'ruf Amin, memberi perhatian penuh pada pendidikan vokasi. Presiden Joko Widodo mengatakan bahwa pendidikan vokasi memiliki peran penting dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di tanah air.

Bentuk nyata dukungan dan perhatian pemerintah terhadap pendidikan vokasi dituangkan melalui Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Perubahan yang paling mendasar dalam Perpres tersebut adalah adanya Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi sebagai salah satu unit utama (unit



eselon I) di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sebelumnya, unit-unit kerja pendidikan vokasi di bawah Direktorat Jenderal lainnya, seperti Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di bawah naungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Kursus dan Pelatihan di bawah naungan Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat, serta Direktorat yang membawahi politeknik masih bergabung dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Keberadaan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi sendiri bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang siap menghadapi era revolusi industri 4.0, yang membutuhkan tenaga-tenaga terampil yang ahli di bidangnya.

C. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, disebutkan bahwa Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi terdiri atas 5 unit eselon 2, yakni Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan, Direktorat Pendidikan Tinggi Vokasi dan Profesi, Direktorat Kursus dan Pelatihan, Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan

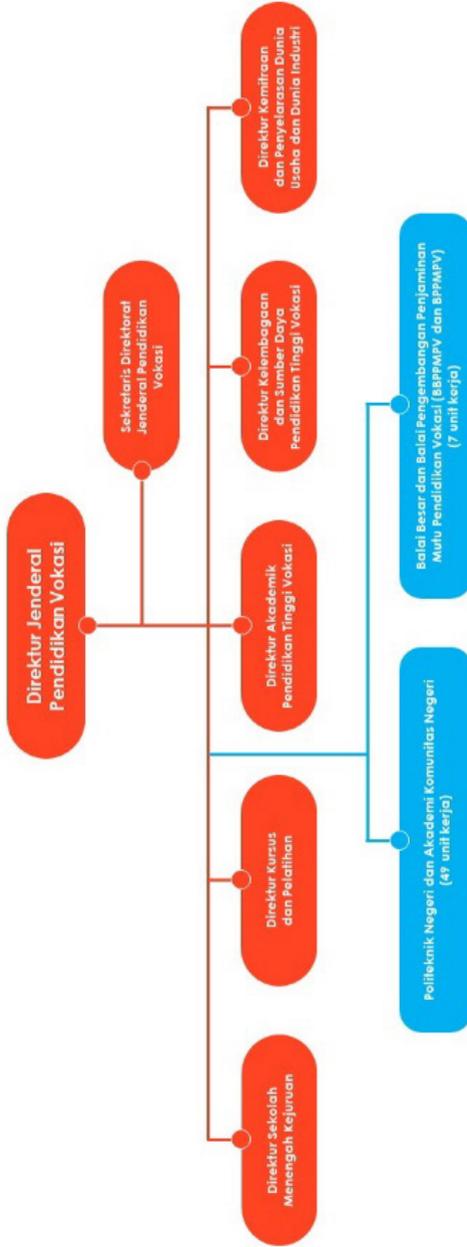
Dunia Usaha dan Dunia Industri.

Pada tahun 2021, Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi ditingkatkan berdasarkan kebutuhan di lapangan melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, di mana disebutkan bahwa Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi terdiri atas 6 unit, yakni Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan, Direktorat Kursus dan Pelatihan, Direktorat Akademik Pendidikan Tinggi Vokasi, Direktorat Kelembagaan dan Sumber Daya Pendidikan Tinggi Vokasi, dan Direktorat Kemitraan dan Penyelarasan Dunia Usaha dan Dunia Industri. Selain itu, Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi juga menaungi 7 unit pelaksana teknis (UPT), 44 politeknik negeri, dan 5 akademi komunitas negeri. (Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, 2023).



Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi

(Permendikbudristek Nomor 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi)



D. Tugas dan Fungsi Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi

Tugas

Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan vokasi serta pelaksanaan kebijakan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka melaksanakan tridharma perguruan tinggi.

Fungsi

- Perumusan kebijakan di bidang pendidikan vokasi, pendidikan kejuruan, dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;
- Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi di perguruan tinggi vokasi dalam rangka melaksanakan tridharma perguruan tinggi;
- Penyusunan norma, prosedur, dan kriteria di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada pendidikan kejuruan dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;
- Penyusunan norma, prosedur, dan kriteria di bidang pembinaan kompetensi vokasional guru vokasi, pendidik vokasi lainnya, dan tenaga kependidikan vokasi pada pendidikan kejuruan dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;



- Pelaksanaan kebijakan di bidang standar dan penjaminan mutu peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pada pendidikan kejuruan dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;
- Pelaksanaan kebijakan di bidang pembelajaran, kemahasiswaan, kelembagaan, dan sumber daya pada pendidikan tinggi vokasi;
- Pelaksanaan kebijakan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi di perguruan tinggi vokasi dalam rangka melaksanakan tridharma perguruan tinggi;
- Pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan kompetensi vokasional dosen vokasi, pendidik vokasi lainnya, dan tenaga kependidikan vokasi pada pendidikan tinggi vokasi;
- Pelaksanaan fasilitasi di bidang pembinaan kompetensi vokasional guru dan dosen vokasi, pendidik vokasi lainnya, dan tenaga kependidikan vokasi;
- Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang peserta didik, pembelajaran, sarana prasarana, tata kelola, dan penilaian pendidikan kejuruan dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;
- Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pembinaan kompetensi vokasional guru vokasi, pendidik vokasi lainnya, dan tenaga kependidikan vokasi pada pendidikan kejuruan

- dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;
- Pelaksanaan kemitraan dan penyelarasan pendidikan vokasi dengan dunia usaha dan dunia industri;
 - Perumusan pemberian izin penyelenggaraan satuan pendidikan kejuruan dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja yang diselenggarakan perwakilan negara asing atau lembaga asing serta perguruan tinggi vokasi yang diselenggarakan oleh masyarakat dan perwakilan negara asing atau lembaga asing;
 - Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pendidikan vokasi, pendidikan kejuruan, dan pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja;
 - Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal; dan
 - Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri (Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, 2022).



BAB 2

FENOMENA KRISIS KOMUNIKASI DI ERA MILENIAL

A. Krisis dan Komunikasi Krisis?

Krisis dengan berbagai bentuk dan variannya menjadi tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan di seluruh dunia. Bersinggungan dengan anak-anak, remaja dan pemuda yang sangat rentan dipengaruhi oleh berbagai platform terutama media sosial, dunia pendidikan, termasuk di dalamnya pendidikan vokasi, meninggalkan

berbagai potensi persoalan seperti kekerasan verbal, fisik dan seksualitas, penyebaran ujaran kebencian, perseteruan mahasiswa dengan dosen, persoalan magang di industri, keluhan atas pelaksanaan program yang diselenggarakan oleh pemerintah, berbagai praktek kejahatan dan berbagai situasi krisis lainnya (Motwani, 2020). Oleh karena itu, pihak-pihak yang bertanggung jawab atas keberlangsungan pendidikan vokasi di Indonesia harus menyadari, mengetahui dan mampu merespon secara efektif dan bijaksana terkait berbagai peristiwa yang menimpa semua stakeholders yang ada di lingkungan Pendidikan Vokasi yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Sifat dari krisis yang rentan terjadi kapan saja, membuat banyak pihak terkaget-kaget ketika situasi tersebut menimpa mereka. Padahal sebenarnya, ada langkah-langkah antisipatif dan preventif yang bisa dilakukan dan dibudayakan pada sebuah organisasi sehingga sebuah krisis bisa dihindari atau paling tidak ketika hal tersebut benar-benar terjadi, para pemangku kebijakan tidak gagap mengambil tindakan. Komunikasi selama situasi “abnormal” berlangsung baik yang sifatnya “natural disaster” atau “human problem” merupakan kunci utama dalam menghadapi krisis. Sehingga, mengenalkan dan menjalankan manajemen komunikasi krisis yang tepat pada sebuah lembaga/organisasi akan



membantu mereka untuk tetap siap, mawas diri, pro aktif dan bisa mengambil tindakan yang tepat ketika krisis datang melanda (Motwani, 2020).

Istilah isu, krisis, insiden, bencana dan [situasi] darurat adalah sebutan yang sering digunakan secara bergantian di tengah-tengah masyarakat kita. Sebenarnya istilah-istilah tersebut memiliki makna intrinsik dalam penggambaran tingkat keparahan pada sebuah situasi abnormal. Para ahli telah mencoba mengategorikan krisis dan tingkat krisis. Ketika sebuah krisis masih dalam lingkup manajemen kampus atau lembaga pendidikan atau bisa ditangani secara internal, hanya memengaruhi segelintir orang dari keseluruhan komunitas kampus dan tidak memengaruhi jalannya operasional pada sebuah lembaga pendidikan, maka masalah tersebut masih dikategorikan berada pada level “**kritis rendah**”. Level kekritisannya akan berubah ke tingkat yang lebih tinggi, terkadang disematkan kata “darurat”, ketika peristiwa yang terjadi berdampak pada seluruh pihak atau sangat mengganggu ritme kerja institusi secara signifikan. Ketika sebuah kejadian/peristiwa, imbas dan pemberitaannya melampaui batas institusi, tidak saja memengaruhi lembaga tetapi juga masyarakat, maka situasi ini sudah bisa disebut sebagai “bencana”. Contoh dari situasi krisis level rendah-sedang adalah banjir kecil di gedung atau kebakaran di gedung. Protes atau demonstrasi dan kerusuhan yang dapat berdampak buruk pada roda aktivitas

kampus atau bahkan menyebabkan penutupan maka kekritisannya sudah memasuki level tingkat tinggi (Motwani, 2020).

Krisis adalah kejadian besar dengan potensi hasil negatif yang memengaruhi lembaga, organisasi, perusahaan atau industri, serta publik, produk, layanan, atau nama baiknya. Krisis mengganggu kegiatan kelembagaan atau transaksi bisnis normal dan terkadang dapat mengancam eksistensi organisasi/lembaga. Semua organisasi ataupun lembaga baik yang bertaraf lokal, regional, nasional dan internasional maupun individu, semuanya bisa mengalami situasi yang tidak diharapkan ini (Fearn-Banks, 2011; 2).

Krisis adalah peristiwa yang tak terduga, kompleks, dan mengganggu yang berefek pada timbulnya ketidakpastian di sebuah organisasi dan pemangku kepentingan (Bundy dkk. 2017, Coombs 2007, Fediuk dkk. 2012, Pearson dan Clair 1998).

Profesional yang memiliki expertise di bidang hubungan masyarakat (Pranata Humas) sering kali berujar, “Saya menghadapi krisis setiap hari.” Tentu saja ungkapan tersebut harus ditelisik lagi lebih dalam. Hal ini dikarenakan istilah krisis lebih diarahkan kepada sesuatu yang lebih serius daripada “masalah.” Orang-orang humas berurusan dengan



masalah, memecahkan atau menghindarinya. Namun, suatu peristiwa baru bisa dikatakan sebuah “krisis” ketika persoalan itu sudah mengganggu kenormalan ritme dan kegiatan kelembagaan, atau bisa dipahami sebagai situasi abnormal pada sebuah institusi (Fearn-Banks, 2011; 2).

Situasi krisis ditandai dengan prosesnya yang begitu cepat sehingga orang-orang yang terlibat di dalamnya mengalami malfungsi pikiran, berada dalam ketegangan dan emosi yang tak teratur. Seringkali berbagai respon yang diambil terhadap krisis rentan terjebak pada lingkaran dilema dan berbagai ketika para pengambil kebijakan tidak terbiasa untuk menghadapi kejadian-kejadin tersebut.

Manajemen krisis adalah proses perencanaan strategis untuk krisis atau peristiwa “negatif” dalam upaya mengurangi sebagian risiko dan ketidakpastian dari kejadian tersebut sehingga memungkinkan organisasi/ lembaga memiliki kendali lebih besar terhadap nasibnya sendiri (Fearn-Banks, 2011; 2).

Komunikasi krisis bisa diartikan sebagai dialog antara organisasi/ lembaga dengan publik sebelum selama, dan setelah kejadian negatif terjadi. Dalam proses “dialog” itu, pihak terkait mesti menjalankan strategi dan taktik yang sudah dirancang atau disiapkan

untuk meminimalisir dampak atau ketergeruskan citra organisasi/lembaga (Fearn-Banks, 2011; 2).

Di sinilah akan terlihat kelihaihan seorang leader beserta tim komunikasinya dalam mengelola sebuah krisis. Titik krusial dari manajemen krisis yang efektif adalah tidak hanya mampu mengurangi atau menghilangkan krisis, tetapi terkadang berhasil membawa reputasi organisasi menjadi lebih positif dibandingkan keadaan sebelum krisis terjadi (Fearn-Banks, 2011; 2).

Program hubungan masyarakat yang proaktif dapat digunakan untuk membangun hubungan baik dengan publik sehingga dengan relasi yang konstruktif itu krisis dapat diredam dampaknya dan publik akan menunjukkan sikap pendukung ketika krisis terjadi. Itu semuanya dilandasi dengan adanya rasa “percaya” (trust) yang merupakan hakikat atau inti dari setiap jenis hubungan masyarakat (Fearn-Banks, 2011; 3).

Adapun program-program yang bisa dikreasikan jauh-jauh hari dan secara reguler dilakukan dalam rangka menyikapi krisis adalah sebagai berikut:

- Hubungan media: Membangun hubungan positif dengan media/kanal berita menjadi sangat penting sehingga timbul kepercayaan dari media bahwa lembaga/organisasi yang kita pimpin atau kita berada di dalamnya memiliki keandalan dalam menghadapi



krisis secara profesional, akurat dan etis.

- Hubungan masyarakat/komunitas: Membangun hubungan positif dengan kantong-kantong komunitas, organisasi sosial keagamaan, kelompok-kelompok keluarga binaan dan individu-individu secara intens akan bisa menumbuhkan citra positif yang langgeng bagi sebuah institusi.
- Hubungan karyawan/internal: Membangun ikatan dengan karyawan dan unit-unit kerja yang berada di bawah Ditjen Vokasi akan menumbuhkan perasaan yang kuat bahwa mereka merupakan bagian tak terpisahkan dari lembaga.
- Hubungan Siswa dan Mahasiswa: Membangun ikatan timbal balik antara lembaga dengan pihak-pihak yang menggunakan layanan pendidikan dan pelatihan di lingkungan vokasi merupakan kunci penting untuk menjaga reputasi Ditjen Vokasi (Fearn-Banks, 2011; 3).

Selain itu, tidak bisa diabaikan juga penjalinan hubungan vertikal dan diagonal dengan lembaga-lembaga terkait dengan Ditjen Vokasi baik itu Kemendikbudristek, Kemenaker, DPR-RI, BNSP dan lainnya. Ditjen Vokasi bergantung kepada berbagai kebijakan dan program yang dikeluarkan oleh lembaga tersebut dalam proses jalannya organisasi (Fearn-Banks, 2011; 3).

Hubungan masyarakat berkaitan erat dengan reputasi. Ketika Ditjen Vokasi bisa menghadapi berbagai krisis

secara baik maka citra negatif lembaga tidak akan tersebar massif dan ketika krisis bisa ditangani dengan professional dan menjunjung etika serta keberpihakan kepada nurani publik maka krisis akan bertransformasi pada peningkatan reputasi positif lembaga. Untuk menjalankan fungsi penjagaan citra dan reputasi ini maka mengembangkan departemen hubungan masyarakat, mempekerjakan pegawai hubungan masyarakat yang kompeten menjadi sebuah keniscayaan (Fearn-Banks, 2011; 3).

Berbagai penelitian yang dilakukan para *scholars* di bidang komunikasi menunjukkan bahwa lembaga/institusi/organisasi/perusahaan yang memiliki komunikasi dua arah yang berkelanjutan (dimaintained terus-menerus) terlihat lebih berhasil mengelola masalah sehingga tidak jatuh pada krisis atau kalaupun mengalami krisis mereka dapat melewatinya dalam durasi yang lebih singkat. Selain itu, juga ditemukan bahwa lembaga/institusi/organisasi/perusahaan yang memiliki rencana manajemen krisis dan/atau rencana komunikasi krisis yang baik dapat keluar dari krisis dengan citra yang lebih positif daripada lembaga/institusi/organisasi/perusahaan yang tidak memiliki rencana mitigasi krisis (Fearn-Banks, 2011; 4).

Mau sebesar apapun sebuah organisasi/lembaga, kehadiran rencana komunikasi krisis sangatlah



diperlukan. Rencana komunikasi krisis sebaiknya ditempatkan sebagai bagian utama dari rencana manajemen krisis di seluruh lembaga/institusi. Jika sebuah lembaga belum memiliki rencana “manajemen krisis”, maka kehadiran rencana “komunikasi krisis” tetap disarankan untuk dimiliki seiring konsep atau panduan manajemen krisis yang lebih komprehensif disiapkan (Fearn-Banks, 2011; 4).

B. Tahapan Krisis

Ketika krisis terjadi, maka paling tidak ia akan melewati 6 fase, yaitu: deteksi, pencegahan krisis, persiapan krisis, pengendalian, pemulihan dan pembelajaran. Di bawah ini, penulis akan mengulas secara lebih terinci terkait fase-fase tersebut.

1. Deteksi (*Detection*)

Fase deteksi dapat dimulai dengan mengamati tanda-tanda peringatan (dikenal juga dengan istilah prodrom atau prodromal. Pengamatan ini memang membutuhkan kejelian dari pihak-pihak yang bekerja di divisi pengendalian krisis di unit-unit yang ada di sebuah lembaga. Hal ini dikarenakan beberapa krisis tidak menampilkan tanda-tanda yang jelas. Meskipun kebanyakan krisis sudah diawali dengan signal kentara yang sudah bisa dirasakan oleh pihak-pihak terkait (Fearn-Banks, 2011; 5).

Sebuah organisasi/lembaga harus memperhatikan gejala-gejala krisis tersebut dan berusaha untuk segera mengambil tindakan cepat di fase ini sehingga bisa sesegera mungkin menghentikan krisis pada tahap ini. Jika tidak cukup cakap pada tahapan ini, maka masalah yang sudah mulai muncul akan berkembang menuju taraf krisis yang lebih pelik. Untuk mendeteksi tanda-tanda awal ini, sebuah organisasi/lembaga bisa membentuk divisi khusus yang diisi oleh karyawan-karyawan dengan kompetensi *risk management* yang mumpuni dan punya sensitivitas yang kuat terhadap potensi masalah, dimana divisi ini akan berfungsi seperti penjaga mercusuar yang mengawasi kapal di laut, penjaga, atau pengungkap penyimpangan (whistle-blower). Para pengungkap penyimpangan melaporkan tanda-tanda peringatan kepada pejabat organisasi yang dapat melaksanakan rencana untuk menghindari krisis yang akan datang atau setidaknya memiliki waktu untuk mempersiapkan untuk menghadapi media atau publik lainnya (Fearn-Banks, 2011; 5).

Deteksi krisis juga merujuk pada sistem di dalam organisasi di mana personel kunci segera diinformasikan tentang krisis. Sebuah organisasi memiliki keuntungan besar jika mengetahui tentang krisis sebelum publiknya mengetahuinya, terutama



sebelum media berita mendapatkan informasi tersebut. Ini memberi organisasi waktu untuk menyusun pernyataan, membuat persiapan untuk konferensi pers, memberitahukan tim krisis, dan memanggil juru bicara (Fearn-Banks, 2011; 5-6).

2. Pencegahan Krisis (*Crisis Prevention*)

Program hubungan masyarakat yang berkelanjutan dan komunikasi dua arah yang teratur membangun hubungan dengan publik kunci dan dengan demikian mencegah krisis, mengurangi dampak krisis, atau membatasi durasi krisis (Fearn-Banks, 2011; 6).

Pendirian budaya perusahaan yang mendukung interaksi positif dan terbuka antar anggota juga meminimalkan krisis, begitu juga dengan menyertakan manajemen krisis dalam proses perencanaan strategis (Fearn-Banks, 2011; 6).

Terdapat taktik dan langkah-langkah khusus lainnya yang dapat diadopsi oleh sebuah organisasi untuk mencegah krisis. Taktik-taktik ini harus disampaikan kepada publik yang tepat. Sebuah lembaga/perusahaan tidak hanya harus melakukan yang benar, tetapi juga harus memberitahukan kepada publiknya bahwa tindakan yang sesuai telah diambil. Ini mungkin terlihat seperti bermegah-megahan, tetapi jika

perusahaan tidak mengungkapkan praktik bisnis yang etis dan profesional, publik tidak akan pernah tahu. Taktik-taktik pencegahan krisis meliputi hal berikut (Fearn-Banks, 2011; 6):

- Mendorong pengembangan kebijakan organisasi yang terus berlanjut yang memungkinkan pembaruan dan perubahan berdasarkan variasi dari publik dan misi.
- Mengurangi penggunaan material dan proses berbahaya.
- Memulai pelatihan keselamatan dan memberikan penghargaan bagi karyawan dengan catatan keselamatan yang luar biasa.
- Memungkinkan aliran informasi bebas dari karyawan ke manajemen tanpa hukuman bagi karyawan yang memberikan berita buruk.
- Menindaklanjuti krisis atau masalah masa lalu.
- Menghadiri pertemuan-pertemuan masyarakat.
- Mengembangkan dewan masyarakat dengan anggota luar kunci yang merupakan pemimpin opini publik.
- Menyebarkan *newsletter* kepada konsumen secara berkala.
- Menawarkan beasiswa kepada karyawan dan anak-anak mereka serta kepada anak-anak lain di masyarakat.
- Mengadakan piknik masyarakat atau karyawan.



- Mensponsori kegiatan-kegiatan masyarakat. Jika seluruh anggota staf manajemen dilatih untuk berhubungan dengan media dengan baik, banyak krisis dapat dihindari. Eksekutif hubungan masyarakat (Humas) bisa berkonsultasi dengan pakar terkemuka mengenai masalah yang timbul untuk membantah sebuah tuduhan/isu dan memadamkannya sejak awal. Personel hubungan masyarakat dan para pemimpin organisasi kunci harus selalu tahu siapa para pakar ini dan cara menghubungi mereka dalam situasi darurat. Respons cepat terhadap pertanyaan media juga menjadi nilai tambah (Fearn-Banks, 2011; 7).

3. Persiapan Krisis

Persiapan krisis diperlukan untuk menghadapi krisis-krisis yang tidak dapat dihindari. Rencana komunikasi krisis merupakan alat utama dari persiapan. Rencana ini memberitahu setiap orang kunci di tim krisis tentang peran mereka, siapa yang harus dihubungi, cara menghubungi orang-orang, apa yang harus dikatakan, dan sebagainya. Rencana komunikasi krisis menyediakan otak kolektif yang berfungsi untuk semua orang yang terlibat dalam krisis, orang-orang yang mungkin tidak beroperasi dengan kapasitas normal karena terkejut atau emosi dari peristiwa krisis (Fearn-Banks, 2011; 7).

4. **Pengendalian (*Containment*)**

Containment mengacu pada upaya untuk membatasi durasi krisis atau mencegahnya menyebar ke area lain yang mempengaruhi organisasi. (Fearn-Banks, 2011; 7).

5. **Pemulihan (*Recovery*)**

Pemulihan melibatkan upaya untuk mengembalikan perusahaan ke keadaan normal seperti biasanya. Organisasi ingin meninggalkan krisis di belakang dan mengembalikan normalitas secepat mungkin. Pemulihan juga dapat berarti mengembalikan kepercayaan dari masyarakat kunci, yang berarti melakukan komunikasi tentang kembalinya bisnis seperti biasa (Fearn-Banks, 2011; 8).

6. **Pembelajaran (*Learning*)**

Tahap pembelajaran adalah proses pemeriksaan krisis dan penentuan apa yang hilang, apa yang didapat, dan bagaimana performa organisasi selama krisis. Ini merupakan prosedur evaluasi yang dirancang untuk membuat krisis sebagai pelajaran untuk masa depan (Fearn-Banks, 2011; 8).

Mungkin ada yang berpikir bahwa ini seperti menutup pintu kandang setelah sapi-sapi kabur. Setiap peternak akan memberitahu Anda bahwa sekali sapi kembali ke dalam kandang, mereka



akan kabur lagi kecuali Anda menutup pintu kali ini. Fakta bahwa sebuah lembaga/perusahaan mengalami satu krisis tidak menjamin bahwa hal tersebut tidak akan terjadi lagi. Tahap pembelajaran membawa perubahan yang membantu mencegah krisis di masa depan (Fearn-Banks, 2011; 8).

C. Opini Publik (*Public Opinion*)

Dalam situasi krisis, publik mempersepsikan kebenaran sebagai apa pun yang diungkapkan oleh opini publik. Sebuah organisasi dalam krisis harus membuktikan kepada publiknya, dan seringkali kepada publik umum, bahwa opini negatif yang berlaku tidak berdasar fakta. Berbeda dengan pengadilan di Amerika Serikat di mana seseorang dianggap tidak bersalah sampai terbukti bersalah, dalam pengadilan opini publik, seseorang atau organisasi dianggap bersalah sampai terbukti tidak bersalah.

Opini publik sulit didefinisikan, tetapi didasarkan pada sikap individu terhadap masalah-masalah tertentu. Sikap ini dipengaruhi oleh usia, tingkat pendidikan, agama, negara, wilayah, kota, lingkungan, latar belakang keluarga dan tradisi, kelas sosial, dan latar belakang rasial. Semua faktor ini membantu membentuk sikap individu, dan dominasi sikap yang serupa membentuk opini publik.

Dalam setiap masalah tertentu, orang bisa mendukung, menentang, netral, atau begitu tidak tertarik sehingga mereka tidak peduli. Sayangnya, sebagian besar orang termasuk dalam kategori terakhir. Hubungan masyarakat bertujuan untuk memperkuat sikap positif, mengubah sikap negatif, dan menyediakan informasi dengan cara yang menyebabkan orang yang netral atau tidak berpendapat membentuk opini yang paling mendukung fungsi organisasi.

Sebuah organisasi tidak punya pilihan selain menerima krisis. Krisis dipaksakan pada organisasi, dan organisasi harus menghadapinya. Organisasi bisa mengabaikan krisis dan berharap masalahnya akan hilang dengan sendirinya. Terkadang memang begitu, tetapi lebih sering tidak. Mengabaikan krisis adalah kegagalan organisasi.

Peran utama dari komunikasi krisis adalah mempengaruhi proses opini publik dan berperan dalam membentuk dan menyampaikan bukti bahwa “kebenaran” yang berlaku tidak berdasar pada fakta atau tidak sepenuhnya berdasar fakta. Kemudian penjelasan tentang seberapa banyak yang benar harus menyusul. Jika organisasi memang bersalah, mengakui kesalahan biasanya merupakan kebijakan terbaik. Publik akan memaafkan jika langkah-langkah diambil untuk mencegah kejadian serupa di masa depan.



Media berita merupakan alat utama untuk mengubah opini publik. Media dapat mencapai massa dalam waktu singkat karena sebagian besar orang menggunakan berbagai bentuk media berita. Para ahli hubungan masyarakat terlatih dalam cara mencapai media, kapan dan bagaimana mengadakan konferensi pers, kapan dan bagaimana melakukan wawancara satu lawan satu, dan kapan serta bagaimana menyebarkan materi tertulis.

Komunikasi krisis, seperti hubungan masyarakat, bukan hanya tentang mendistribusikan siaran pers. Ini juga bukan hanya hubungan dengan media. Seringkali, melibatkan hubungan dengan masyarakat, konsumen, karyawan, investor, pemerintah, dan berbagai jenis hubungan publik lainnya (Fearn-Banks, 2011; 9).



SOLUTION

PROBLEM



BAB 3

TEORI KOMUNIKASI KRISIS

Para peneliti akademis mempelajari metode dan prosedur dari para praktisi komunikasi profesional dan mengembangkan teori tentang apa yang efektif dan apa yang tidak. Para profesional jarang mempelajari teori, tetapi banyak dari mereka memiliki metode praktik yang telah teruji dan terbukti, yang pada dasarnya adalah teori. Seringkali, praktik para profesional ini merupakan teori yang sama yang telah dipelajari dan diberi nama oleh akademisi.

Teori digunakan untuk menjelaskan apa yang akan berhasil, keputusan apa yang harus diambil dan bagaimana, tindakan apa yang mungkin terjadi dan bagaimana, serta bagaimana hal-hal saling berhubungan. Ini adalah prediksi berdasarkan apa yang telah terjadi sebelumnya. Praktik berbasis teori lebih disukai karena dalam sebagian besar aspek kehidupan, kita belajar dari pengalaman sebelumnya dan pengalaman orang lain. Para teoritis telah memeriksa tindakan dari banyak praktisi dan mengumpulkan temuan-temuan mereka menjadi teori-teori ringkas.

Teori-teori ada dalam berbagai bidang. Para komunikator krisis dapat mengambil manfaat dari banyak teori dalam ilmu sosial. Bidang-bidang yang relatif baru seperti komunikasi krisis dan hubungan masyarakat sedang mengembangkan teori-teori mereka sendiri, tetapi teori-teori yang diterapkan pada komunikasi krisis seringkali merupakan teori-teori dalam komunikasi (termasuk persuasi dan retorika), sosiologi, dan psikologi.

Teori-teori juga cenderung berubah, sehingga perlu secara teratur mengujinya kembali. Khususnya pada konteks variabel, hubungan, dan kondisi berubah, dan hasilnya kadang-kadang sangat berbeda dalam pengujian berikutnya. Selain itu, teori-teori membangun atas teori-teori sebelumnya. Seringkali, ketika menggunakan sebuah teori, peneliti menyadari adanya elemen yang hilang yang tidak selalu menemukan kesalahan pada teori asli, tetapi



dianggap layak untuk menjadi dasar teori baru atau yang lebih kompleks.

Beberapa teori dijelaskan dalam bab ini yang diikuti oleh teori hubungan masyarakat/komunikasi krisis yang dominan yang disebut teori keunggulan (*excellence theory*), yang diusulkan oleh James E. Grunig dan Todd Hunt pada tahun 1984 (Fearn-Banks, 2011; 16).

A. Teori Apologi (*Apologia Theory*)

Ketika suatu organisasi dituduh melakukan tindakan salah, reaksi organisasi terhadap publiknya sering disebut *apologia*. Seperti yang dapat diantisipasi, ini adalah upaya untuk mempertahankan reputasi dan melindungi citra. Namun, tidak selalu berarti permintaan maaf. Upaya organisasi dapat berupa penyangkalan, penjelasan, atau permintaan maaf atas tindakan yang diterima melalui komunikasi.

Apologi dapat bertentangan dengan tuduhan/isu yang muncul ke tengah-tengah publik. Tujuannya adalah untuk menghadapi tuduhan yang negatif atau merugikan. Publik termasuk media berita, konsumen, karyawan, dan pemimpin opini kunci-mungkin menyatakan kekecewaan terhadap lembaga/perusahaan dan mengharapkan penjelasan, jika tidak permintaan maaf yang lengkap.

Organisasi mungkin bersikeras bahwa tuduhan tersebut adalah palsu dan menolaknya sepenuhnya. Atau organisasi tersebut mungkin berkomunikasi kepada publiknya bahwa mereka tidak “bertujuan” untuk melakukan tindakan yang salah tersebut. Ini disebut sebagai redefinisi. Publik cenderung memaafkan jika kebijakan organisasi tersebut tidak tercela dan dalam suatu cara, ada sesuatu yang tak terduga terjadi. Seseorang, yang kemungkinan ke depannya akan dipecat, mungkin menjadi sasaran tuduhan. Namun, keampunan dari publik tidak dijamin. Jika organisasi dapat menunjukkan langkah-langkah yang diambil untuk mencegah terjadinya atau terulangnya tindakan yang salah, maka semuanya dapat diampuni.

Strategi apologia juga dapat mencakup memberitahu publik bahwa organisasi tersebut mungkin tampak melakukan tindakan yang salah, tetapi sebenarnya tidak demikian. Ini disebut *dissociation*. Fakta-fakta yang menjelaskan harus menyusul. Strategi ketiga bisa berupa permintaan maaf yang sebenarnya: “Kami bersalah. Kami minta maaf. Tolong maafkan kami.” Ini disebut sebagai *conciliation* (Fearn-Banks, 2011; 17).

B. Teori Restorasi Citra (*Image Restoration Theory*)

Jelas bahwa serangan, keluhan, atau kritik adalah kejadian umum dalam interaksi manusia. Karena wajah seseorang (cit, reputasi) penting, orang, kelompok, dan



organisasi diprovokasi oleh serangan-serangan ini untuk terlibat dalam pembelaan persuasif. Disiplin ini tidak memiliki teori komprehensif tentang cara menghadapi ancaman terhadap citra. Ware dan Linkugel (1973), sebuah karya kunci dalam bidang ini, adalah satu-satunya tipologi strategi pertahanan yang tersedia dalam retorika pada saat itu dan memiliki keterbatasan. Teori perbaikan citra dirancang untuk mencakup tipologi dari retorika (apologia) dan sosiologi (alasan, maaf) ke dalam pendekatan yang terpadu (Benoit, 2020: 105).

Frandsen dan Johansen (2017) memberikan konteks untuk memahami teori perbaikan citra, dengan baik menggambarkannya sebagai pendekatan retorika dan teks. Latar belakang saya pada dasarnya adalah dalam teori dan kritik retorika, yang mengarahkan saya untuk fokus pada pembicara, teks, dan audiens. Teori perbaikan citra dimulai dengan sebuah makalah konvensi yang kemudian menjadi artikel tentang pembelaan Presiden Richard M. Nixon terhadap Watergate (Benoit 1982). Kemudian, dengan Paul Gullifor dan Dan Panici (Benoit, Gullifor, dan Panici 1991), teori perbaikan citra dikembangkan dengan merujuk pada literatur dalam retorika dan sosiologi (termasuk Burke 1970, 1973; Scott dan Lyman 1968; dan Ware dan Linkugel 1973). Mereka menerapkan teori ini pada pidato Presiden Ronald Reagan mengenai

Kasus Iran-Contra. Pendekatan ini awalnya disebut sebagai restorasi citra, tetapi saya mengganti namanya menjadi perbaikan citra untuk menghindari implikasi bahwa wacana persuasif seharusnya diharapkan dapat mengembalikan citra ke keadaan semula. Beberapa upaya perbaikan citra akan gagal, tentu saja, pesan-pesan pertahanan lainnya dapat sebagian memulihkan citra tanpa mengembalikannya sepenuhnya, dan beberapa pertahanan berhasil membersihkan citra (Benoit, 2020: 105-106).

Teori ini dibangun berdasarkan teori apologia. Dalam teori ini, organisasi menentukan apa yang mengancam reputasi atau citra mereka dan juga menentukan publik mana yang harus dihadapi dan dipengaruhi untuk mempertahankan dan mengembalikan citra positif.

Kadang-kadang organisasi mengambil sikap “Jangan beri saya berita buruk!” Mereka mungkin menolak untuk membaca atau menonton liputan berita negatif dalam publikasi tertentu atau mereka mungkin menutup mata terhadap pandangan konsumen atau publik lainnya. Dengan menolak untuk mengetahui apa yang dipikirkan orang lain tentang mereka, mereka tidak mungkin tahu bagaimana meresponnya. Organisasi seharusnya berusaha untuk membaca berita buruk sama banyaknya dengan mereka menyimpan laporan berita positif dan membacanya dengan cermat. Ketika menyangkut



publik, organisasi harus tahu publik mana yang memiliki kesan negatif dan sejauh mana pengetahuan mereka. Apakah publik mengetahui semua fakta, beberapa fakta, setengah kebenaran, atau kebohongan? Seseorang harus tahu di mana posisi publik ini berdiri sebelum mereka dapat menjadi sasaran komunikasi. Dalam sebagian besar kampanye hubungan masyarakat, langkah pertama adalah penelitian. Hal yang sama berlaku untuk komunikasi krisis.

Di sisi lain, seseorang harus menentukan apakah publik tahu tentang sesuatu yang mungkin merusak reputasi. Terkadang lebih baik untuk tetap diam tentang masalah tersebut. Kadang-kadang lebih baik untuk memberitahu berita buruk sendiri. Ini adalah keputusan yang penting namun harus ditentukan dengan cermat melalui penelitian publik secara berkelanjutan (Fearn-Banks, 2011; 18).

Perbaikan citra muncul ketika individu atau organisasi merasa bahwa citra mereka telah diserang (atau ketika mereka merasa citra mereka mungkin akan dikritik). Ancaman terhadap wajah tidak dapat dihindari dan sering terjadi karena empat alasan: persaingan sengit untuk sumber daya yang terbatas, keadaan di luar kendali kita menghasilkan tindakan yang salah, orang adalah makhluk yang tidak sempurna dan mengucapkan atau melakukan hal-hal

yang menyinggung, dan manusia memiliki prioritas atau nilai yang berbeda yang memprovokasi kritik terhadap orang lain.

Teori perbaikan citra mengadopsi asumsi-asumsi kunci tentang citra dan komunikasi. Komunikasi bersifat berorientasi pada tujuan. Tentu saja, kadang-kadang tujuan kita bisa kabur, tidak jelas, tersembunyi, atau bahkan bertentangan. Namun, sejauh kita memikirkan tujuan kita, retorika adalah cara untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan ini. Individu, kelompok, dan organisasi memiliki berbagai tujuan; salah satu tujuan penting adalah menjaga reputasi yang baik. Perilaku yang sebenarnya atau yang dipercayai bisa memalukan, bisa mengurangi kredibilitas kita (ketika mencoba memperbaiki citra atau ketika mencari tujuan lain), dan bisa mendorong orang lain untuk bersikap tidak menguntungkan terhadap kita (Benoit, 2020: 106).

Pendekatan ini dikembangkan menggunakan pendekatan teoritis atau konseptual (daripada hanya menambahkan berbagai daftar strategi perbaikan citra; lihat, misalnya, Benoit 1982 dengan Benoit, Gullifor, dan Panici 1991). Ancaman terhadap citra memiliki dua komponen: tuduhan dan ketidaknyamanan (lihat, misalnya, Pomerantz 1978). Penolakan dapat merespons tuduhan dengan mengklaim bahwa tindakan yang dituduhkan tidak terjadi atau dengan



mengatakan bahwa yang dituduhkan tidak melakukan tindakan tersebut (seseorang dapat memperkuat pilihan kedua dengan memberikan kambing hitam, mengalihkan tuduhan kepada orang lain, kelompok, atau organisasi lain). Kedua opsi ini menyangkal bahwa yang dituduhkan melakukan tindakan yang menyinggung, yang mengatasi tuduhan. Juga mungkin untuk mengakui bahwa tindakan tersebut terjadi tetapi menyangkal bahwa itu berbahaya, yang mengatasi komponen ketidaknyamanan dari ancaman citra. Strategi untuk menghindari tanggung jawab mengatasi tuduhan yang dituduhkan. Strategi untuk mengurangi ketidaknyamanan ditujukan pada tingkat kerugian yang dipercayai dari tindakan tersebut. Terakhir, seseorang yang membela bisa mengakui keduanya tuduhan dan ketidaknyamanan tetapi kemudian meminta maaf (mortifikasi) atau berjanji untuk memperbaiki masalah tersebut (tindakan perbaikan). Pada dasarnya, strategi-strategi ini seharusnya mencakup pendekatan perbaikan citra yang potensial. Seorang retor dapat menantang tuduhan, menentang ketidaknyamanan, atau mengakui kesalahan (Benoit, 2020: 106-107).

Tab. 1: Tipologi Strategi Perbaikan Citra (Benoit (1995, 1997, 2015a).

No.	Strategi	Definisi	Contoh
1. Denial			
a.	Simple Denial	“Tidak melakukan tindakan”	“Orang lain yang melakukan tindakan tersebut”
b.	Shift Blame	“Orang lain yang melakukan tindakan tersebut”	Seorang “orang gila” meracuni kapsul”
2. Evade Responsibility			
a.	Provocation	“Merupakan respons terhadap tindakan orang lain”	“Perusahaan meninggalkan negara karena pajak meningkat.”
b.	Defeasibility	“Ketidakmampuan atau kurangnya informasi”	“Tidak hadir dalam pertemuan karena tidak diinformasikan mengenai perubahan waktu.”
c.	Accident	“kecelakaan kecil” atau “kejadian yang tidak diinginkan.”	“Pohon tumbang setelah badai, merusak mobil.”
d.	Good Intentions	“Dimaksudkan dengan baik”	“Sears ingin memberikan layanan otomotif yang baik.”
3. Reduce Offensiveness			
a.	Bolstering	“Mementingkan kualitas baik yang dimiliki oleh yang dituduh.”	“Exxon mengklaim pembersihan tumpahan minyak yang cepat dan kompeten.”

No.	Strategi	Definisi	Contoh
b.	Minimization	“Tindakan yang tidak serius”	“Exxon: sedikit hewan mati akibat tumpahan minyak.”
c..	Differentiation	“Tindakan kurang menyinggung dibandingkan dengan tindakan serupa.”	“Saya tidak mencuri laptop Anda; saya meminjamnya tanpa izin.”
d.	Transcendence	“Nilai-nilai yang lebih penting”	“Mencuri makanan untuk anak yang lapar”
e.	Attack Accuser	“Sumber tuduhan tidak kredibel atau pantas dengan yang terjadi.”	“Tuduhan-tuduhan ini hanya berita palsu.”
f.	Compensation	“Mengganti rugi korban.”	“Dessert gratis jika makanan tidak disiapkan dengan baik.”
g.	Corrective Action	“Rencana untuk menyelesaikan masalah atau mencegah terulangnya.”	“T&T akan mengeluarkan miliaran untuk meningkatkan layanan.”
h.	Mortification	“Minta maaf”	“AT&T meminta maaf atas gangguan layanan.”

C. Teori Keputusan (*Decision Theory*)

Teori keputusan berkaitan dengan memberikan nasihat kepada manajemen dan para pemimpin lainnya untuk membuat keputusan yang paling efektif. Teori keputusan dapat diterapkan dalam semua bidang manajemen, tetapi sangat berguna dalam manajemen hubungan masyarakat dan komunikasi krisis. Teori ini terutama berlaku untuk manajemen isu dan upaya mencegah krisis.

Keputusan diambil dalam berbagai kondisi. Hasilnya mungkin pasti, samar-samar, ambigu, atau berisiko. Teori ini menyarankan bahwa pembuat keputusan harus mempertimbangkan manfaat yang mungkin dari setiap alternatif; ini disebut sebagai maksimisasi. Seberapa bermanfaatkah satu alternatif dibandingkan dengan yang lain? Keputusan terbaik akan menghasilkan manfaat terbesar, utilitas terbesar bagi organisasi. Seringkali, teori keputusan mencatat bahwa para pembuat keputusan tidak memilih manfaat terbesar, tetapi puas dengan keputusan yang memenuhi persyaratan minimum, biasanya karena mereka tidak memiliki data yang memadai untuk merumuskan keputusan. Praktik ini disebut sebagai “*satisficing*”.

Jelas, ketika mencoba membangun hubungan jangka panjang, lebih baik untuk melakukan maksimisasi daripada *satisficing*. Ketika *satisficing*, publik atau publik mungkin tidak puas dengan keputusan tersebut, atau keputusan tersebut mungkin bersifat sementara, merupakan solusi sejenis jangka pendek untuk masalah yang lebih serius di organisasi (Fearn-Banks, 2011; 19).

4. Teori Difusi (*Diffusion Theory*)

Teori ini juga dikenal sebagai teori difusi inovasi, teori ini mempelajari bagaimana prosedur, praktik, dan objek baru diadopsi dan diterima oleh perusahaan dan individu.



Teori difusi memiliki proses lima langkah: kesadaran (tubuh terpapar pada ide), minat (tubuh mengembangkan minat pada ide tersebut), evaluasi (pros dan kontra ditentukan dan dipertimbangkan), percobaan (ide tersebut diimplementasikan, mungkin sementara untuk menentukan efektifitasnya), dan adopsi atau kegagalan untuk mengadopsi (penerimaan atau penolakan terhadap ide, perubahan, atau inovasi).

Apakah sesuatu diadopsi atau tidak tergantung pada tiga variabel:

- a. Masa Lalu. Apa yang telah terjadi sebelumnya? Apa masalah dan kebutuhan di masa lalu? Pada dasarnya, Anda harus tahu di mana Anda berada sebelum membuat keputusan untuk melakukan perubahan, untuk maju.
- b. Para Pengambil Keputusan. Apa karakteristik badan pengambil keputusan yang membuatnya terbuka atau tertutup terhadap perubahan? Apakah ada orang yang berpikiran sempit yang berpengaruh besar terhadap orang lain? Bagaimana pengalaman, usia, pendidikan, dan variabel sosio ekonomi lainnya mempengaruhi proses pengambilan keputusan? Apakah tubuh tersebut terdiri dari semua pemimpin dan tidak ada pengikut?
- c. Inovasi/Perubahan. Apakah inovasi menunjukkan keuntungan yang lebih jelas dan sedikit kerugian

dibandingkan dengan praktik atau prosedur saat ini? Apakah inovasi menuntut perubahan drastis atau dapat dengan mudah diserap ke dalam praktik saat ini?

Para agen perubahan, seringkali komunikator atau profesional hubungan masyarakat, mencoba untuk mendorong tubuh menuju adopsi. Mereka sering menggunakan media massa selama tahap kesadaran dan minat. Selama tahap evaluasi dan percobaan, kontak personal sangat berharga (Fearn-Banks, 2011; 19-20).

E. Teori Keunggulan (*Excellence Theory*)

Penelitian hubungan masyarakat yang paling baru didasarkan pada teori keunggulan yang dikembangkan oleh J. Grunig dan Hunt (1984) dan kemudian diperluas oleh J. Grunig dan L. Grunig (1992). Teori keunggulan didasarkan pada jenis praktik hubungan masyarakat yang disebut “model.” Empat model yang didefinisikan oleh J. Grunig dan Hunt memberikan cara untuk mengklasifikasikan jenis hubungan masyarakat yang dapat dipraktikkan oleh individu dan organisasi.

Dalam spektrum keunggulan dari program hubungan masyarakat, Model 1 akan menjadi yang paling tidak diinginkan. Model 4 akan menjadi yang paling diinginkan, atau bisa dikatakan sebagai “paling unggul.” Model 2 dan 3 berada di antara dua ekstrem ini.



a. Model 1 - Model Pers Atase/Promosi

Dalam model ini, praktisi hubungan masyarakat tertarik untuk membuat organisasi atau produk mereka dikenal. Mereka mungkin atau mungkin tidak menggunakan pernyataan yang benar. Kesalahan, setengah kebenaran, dan fakta yang tidak lengkap semuanya diperbolehkan. Semboyan abadi para praktisi, “Semua publisitas adalah publisitas yang baik,” menunjukkan transfer informasi satu arah dari organisasi ke publik. Tidak banyak penelitian yang diperlukan. Tidak ada umpan balik.

J. Grunig dan Hunt (1984) mengungkapkan bahwa model ini digunakan oleh 15% praktisi hubungan masyarakat. Kemudian, J. Grunig dan L. Grunig (1992) menemukan data sebelumnya tidak akurat dan melaporkan bahwa sebagian besar praktisi hubungan masyarakat, sayangnya, masih masuk ke dalam kategori ini. Seiring praktisi menjadi lebih berpengetahuan dan dengan berkembangnya profesi hubungan masyarakat, diharapkan jumlah praktisi yang menggunakan model ini akan berkurang.

b. Model 2 - Model Informasi Publik

Model ini ditandai oleh keinginan untuk melaporkan informasi secara jurnalistik. Berbeda dengan Model 1, kebenaran adalah hal yang penting. Sebagian besar praktik hubungan masyarakat di lembaga

pemerintah saat ini termasuk dalam kategori ini. Perusahaan yang hanya mendistribusikan rilis berita adalah contoh dari model ini. Praktisi sering disebut sebagai “*flack*.”

Model ini juga melibatkan transfer informasi satu arah dari organisasi ke publik. Tidak banyak penelitian yang diperlukan. Mungkin ada beberapa jenis evaluasi, seperti survei pembacaan atau penghitungan kliping berita. Model 2 paling umum di perusahaan.

c. Model 3 - Model Asimetris Dua Arah

Dalam model ini, yang juga disebut sebagai model persuasi ilmiah, praktisi hubungan masyarakat menggunakan teori ilmu sosial dan penelitian, seperti survei dan jajak pendapat, untuk membantu meyakinkan publik untuk menerima pandangan organisasi. Ada beberapa umpan balik, tetapi organisasi tidak berubah sebagai hasil dari manajemen komunikasi. Dalam program hubungan publik asimetris tipe ini, organisasi berkuasa. Organisasi selalu tahu yang terbaik. Sikapnya adalah bahwa publik harus mematuhi pandangan organisasi. Contoh dari tindakan asimetris adalah surat yang memberitahukan publik tentang kebijakan baru atau pesan suara yang direkam tanpa teknologi yang tersedia untuk membalas pesan.



d. Model 4 - Model Simetris Dua Arah

Praktisi hubungan masyarakat dalam model ini, juga disebut model pemahaman saling, adalah perantara antara organisasi dan publiknya. Praktisi berusaha mencapai dialog, bukan monolog seperti pada model-model lainnya. Baik manajemen atau publik dapat melakukan perubahan perilaku sebagai hasil dari program komunikasi. Penelitian dan teori ilmu sosial digunakan bukan untuk meyakinkan tetapi untuk berkomunikasi. Program hubungan masyarakat yang efektif berdasarkan model ini dikatakan sebagai program-program “unggul.”

Program hubungan masyarakat simetris bernegosiasi, kompromi, tawar-menawar, mendengarkan, dan berdialog. Organisasi tahu apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh publik; sebaliknya, publik memahami kebutuhan dan keinginan organisasi. Contohnya adalah berbicara dengan konsumen melalui telepon atau dalam pertemuan publik di mana konsumen dapat memberikan tanggapan dan perubahan hasil.

Dalam situasi krisis, organisasi seringkali terpaksa berkomunikasi secara simetris dengan publik yang bersikap bermusuhan. Meskipun sebagian besar organisasi menerapkan Model 1

dan 2, penelitian oleh J. Grunig dan L. Grunig (1992) mengungkapkan bahwa praktisi PR akan lebih suka menerapkan Model 4 jika mereka memiliki keahlian untuk melakukannya dan jika organisasi mereka terbuka terhadap praktik tersebut.

Klasifikasi di atas tidak tepat. Sebagai contoh, sebuah organisasi dapat menerapkan Model 2 dan Model 4. Jika organisasi menerapkan Model 2 lebih dari Model 4, maka dianggap sebagai operasi hubungan masyarakat Model 2.

Jejaring media sosial baru merupakan berkah bagi kemungkinan praktik simetris dua arah. Sebuah organisasi dapat, jika diinginkan, mendengarkan publiknya dan melakukan perubahan dalam programnya berdasarkan komunikasi tersebut. Media sosial juga dapat digunakan untuk menjelaskan kebijakan organisasi kepada publiknya. Jika sebuah perusahaan menggunakan media sosial untuk menghitung pujian dari publiknya dan tidak secara cermat mempertimbangkan perubahan demi keuntungan bersama, interaksi media sosial tersebut adalah Model 3 (Fearn-Banks, 2011; -20-22).

6. Teori Situasional (*Situational Crisis Communication Theory*)



Jenis krisis kritis dalam mendefinisikan situasi dengan menunjukkan apakah organisasi atau faktor eksternal akan diberi tanggung jawab atas krisis tersebut. Jenis krisis yang berbeda seharusnya menghasilkan atribusi tanggung jawab krisis yang berbeda. Selain itu, strategi respons krisis bervariasi dalam penerimaan tanggung jawab atas krisis tersebut. Titik awal saya untuk SCCT adalah bahwa tingkat tanggung jawab krisis yang dihasilkan oleh jenis krisis harus sesuai dengan penerimaan tanggung jawab yang dirasakan oleh strategi respons krisis. Dengan kata lain, komunikasi krisis lebih efektif ketika sesuai dengan fitur-fitur situasional kunci dari tanggung jawab krisis. Awalnya, efektivitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk membatasi kerusakan reputasi yang dapat diakibatkan oleh krisis pada organisasi. Ide dasarnya adalah semakin banyak orang yang berpikir bahwa organisasi bertanggung jawab atas krisis, semakin banyak tanggung jawab yang harus diterima oleh para manajer krisis dengan respons krisis untuk membatasi kerusakan reputasi yang dapat diakibatkan oleh krisis pada organisasi.

Fokus terapan SCCT ini menghasilkan pengaruh ketiga, yakni pendekatan berbasis bukti. Manajemen berbasis bukti mulai muncul pada tahun 2000-an. Pendekatan berbasis bukti berpusat

pada intervensi yang dirancang untuk memiliki efek. Mereka yang menggunakan intervensi harus berkonsultasi dengan bukti terbaik yang ada dan menggabungkannya dengan pengalaman mereka sendiri untuk memilih intervensi terbaik yang mungkin dalam situasi tertentu (Latham, 2011). Di antara pilihan bukti, penelitian yang dapat menunjukkan hubungan sebab-akibat antara intervensi dan hasil adalah yang paling berharga (Best, 2015). Komunikasi krisis adalah sebuah intervensi. Dengan menggunakan metode eksperimental, SCCT berusaha untuk menciptakan bukti sebab dan akibat yang dapat digunakan untuk mengembangkan komunikasi krisis berbasis bukti. SCCT menyediakan salah satu sumber bagi bukti berbasis teori dan diuji secara eksperimental yang dapat diintegrasikan oleh para profesional dengan pengalaman mereka sendiri saat membuat keputusan tentang pemilihan strategi respons krisis. Seperti yang disebutkan sebelumnya, SCCT dimulai sebagai model pohon keputusan yang membawa dengan dua asumsi kritis dan kebutuhan untuk mengelompokkan baik jenis krisis maupun strategi respons krisis. Asumsi kritis pertama adalah bahwa hubungan negatif antara reputasi pasca-krisis dan tanggung jawab krisis akan berlaku di seluruh spektrum jenis krisis dan tidak terbatas pada hubungan dokumentasi



yang ditemukan pada krisis kerusakan produk. Eksperimen yang menggunakan berbagai jenis krisis memang menunjukkan bahwa hubungan tanggung jawab krisis-reputasi pasca-krisis berlaku di seluruh jenis krisis (Coombs dan Holladay, 2002). Asumsi kritis kedua adalah bahwa respons optimal dalam sebuah krisis adalah yang sesuai dengan penerimaan tanggung jawab yang dirasakan dengan tanggung jawab krisis yang dirasakan. (Kami telah menggunakan istilah strategi yang sesuai tetapi optimal adalah istilah yang lebih akurat untuk menangkap dinamika yang dimaksud). Sejumlah eksperimen telah menguji hubungan ini dan sebagian besar telah mendukung eksistensi hubungan ini (Ma dan Zhan, 2016). Dua studi terpisah dilakukan untuk menemukan kelompok jenis krisis dan strategi respons krisis. Dalam setiap studi, tanggung jawab adalah dimensi yang digunakan untuk menemukan kelompok berdasarkan analisis kelompok. Penting untuk dicatat bahwa pengelompokan didasarkan pada bagaimana orang mempersepsikan jenis krisis dan strategi respons krisis tertentu daripada bergantung pada tingkat tanggung jawab yang diduga dalam setiap jenis krisis dan strategi respons krisis - ini mengambil fokus yang berorientasi pada penerima. Jenis krisis membentuk tiga kelompok yang berbeda: (1) krisis korban, (2)

krisis kecelakaan, dan (3) krisis dapat dicegah/intensional (Coombs dan Holladay, 2002).

Fokus terapan SCCT ini menghasilkan pengaruh ketiga, yakni pendekatan berbasis bukti. Manajemen berbasis bukti mulai muncul pada tahun 2000-an. Pendekatan berbasis bukti berpusat pada intervensi yang dirancang untuk memiliki efek. Mereka yang menggunakan intervensi harus berkonsultasi dengan bukti terbaik yang ada dan menggabungkannya dengan pengalaman mereka sendiri untuk memilih intervensi terbaik yang mungkin dalam situasi tertentu (Latham, 2011). Di antara pilihan bukti, penelitian yang dapat menunjukkan hubungan sebab-akibat antara intervensi dan hasil adalah yang paling berharga (Best, 2015). Komunikasi krisis adalah sebuah intervensi. Dengan menggunakan metode eksperimental, SCCT berusaha untuk menciptakan bukti sebab dan akibat yang dapat digunakan untuk mengembangkan komunikasi krisis berbasis bukti. SCCT menyediakan salah satu sumber bagi bukti berbasis teori dan diuji secara eksperimental yang dapat diintegrasikan oleh para profesional dengan pengalaman mereka sendiri saat membuat keputusan tentang pemilihan strategi respons krisis. Seperti yang disebutkan sebelumnya, SCCT dimulai sebagai model pohon keputusan



yang membawa dengan dua asumsi kritis dan kebutuhan untuk mengelompokkan baik jenis krisis maupun strategi respons krisis. Asumsi kritis pertama adalah bahwa hubungan negatif antara reputasi pasca-krisis dan tanggung jawab krisis akan berlaku di seluruh spektrum jenis krisis dan tidak terbatas pada hubungan dokumentasi yang ditemukan pada krisis kerusakan produk. Eksperimen yang menggunakan berbagai jenis krisis memang menunjukkan bahwa hubungan tanggung jawab krisis-reputasi pasca-krisis berlaku di seluruh jenis krisis (Coombs dan Holladay 2002). Asumsi kritis kedua adalah bahwa respons optimal dalam sebuah krisis adalah yang sesuai dengan penerimaan tanggung jawab yang dirasakan dengan tanggung jawab krisis yang dirasakan. (Kami telah menggunakan istilah strategi yang sesuai tetapi optimal adalah istilah yang lebih akurat untuk menangkap dinamika yang dimaksud). Sejumlah eksperimen telah menguji hubungan ini dan sebagian besar telah mendukung eksistensi hubungan ini (Ma dan Zhan 2016). Dua studi terpisah dilakukan untuk menemukan kelompok jenis krisis dan strategi respons krisis. Dalam setiap studi, tanggung jawab adalah dimensi yang digunakan untuk menemukan kelompok berdasarkan analisis kelompok. Penting untuk dicatat bahwa pengelompokan didasarkan

pada bagaimana orang mempersepsikan jenis krisis dan strategi respons krisis tertentu daripada bergantung pada tingkat tanggung jawab yang diduga dalam setiap jenis krisis dan strategi respons krisis - ini mengambil fokus yang berorientasi pada penerima. Jenis krisis membentuk tiga kelompok yang berbeda: (1) krisis korban, (2) krisis kecelakaan, dan (3) krisis dapat dicegah/intensional (Coombs dan Holladay, 2002).

Tabel. 1: Kelompok krisis SCCT asli untuk jenis krisis

Kelompok Korban: atribusi tanggung jawab krisis yang sangat rendah
<ul style="list-style-type: none"> ● Bencana alam ● Kekerasan di tempat kerja ● Pencemaran produk ● Gosip
Kelompok Kecelakaan: atribusi tanggung jawab krisis minimal
<ul style="list-style-type: none"> ● Kecelakaan akibat gangguan teknis ● Pengembalian produk karena gangguan teknis (kerusakan produk) ● Mega kerusakan (kecelakaan dengan kerusakan lingkungan) ● Tantangan
Kluster Dapat Dicegah/Disengaja: atribusi tanggung jawab krisis yang tinggi
<ul style="list-style-type: none"> ● Kesalahan Manusia Kecelakaan ● Kesalahan Manusia Recall (Kerusakan Produk) ● Pelanggaran Organisasi Tanpa Cedera (Manajemen Dengan Sengaja Menipu Pihak-pihak Terkait) ● Pelanggaran Organisasi Dengan Cedera (Manajemen Dengan Sengaja Mempertaruhkan Pihak-pihak Terkait) ● Pelanggaran Organisasi Melalui Tindakan Pelanggaran Manajemen (Manajemen Dengan Sengaja Melanggar Hukum)

Ketika membicarakan strategi tanggapan krisis, penting untuk membedakan antara informasi



instruksional, informasi penyesuaian, dan strategi perbaikan reputasi, sebuah gagasan yang pertama kali diartikulasikan oleh Sturges (1994). Informasi instruksional memberi tahu orang-orang apa yang perlu mereka lakukan untuk melindungi diri fisik dari krisis, sementara informasi penyesuaian membantu orang untuk mengatasi psikologis dengan krisis dan mencakup ungkapan simpati dan tindakan korektif. Seringkali ada tumpang tindih antara informasi instruksional dan penyesuaian (Holladay, 2009). Sturges (1994) berpendapat bahwa informasi instruksional dan penyesuaian adalah prioritas komunikasi pertama dalam krisis. Manajemen reputasi mewakili upaya untuk mengembalikan sebagian aset reputasi yang hilang selama krisis. SCCT, mengikuti Sturges (1994), berpendapat bahwa tanggapan pertama setiap kali ada korban atau calon korban dalam krisis harus menjadi tanggapan dasar etika. Tanggapan dasar etika adalah kombinasi informasi instruksional dan penyesuaian yang dirancang untuk membantu mereka yang terdampak negatif oleh krisis. Ini adalah tanggapan etis karena berasal dari etika perawatan di mana organisasi yang lebih kuat berusaha membantu pemangku kepentingan yang kurang kuat yang mungkin akan dirugikan oleh krisis (Coombs 2017; Yehya dan Coombs 2017). Hanya setelah menerapkan tanggapan dasar

etika, manajer krisis harus mempertimbangkan penerapan strategi tanggapan krisis yang berorientasi pada reputasi.

Strategi tanggapan krisis yang berorientasi pada reputasi dikelompokkan menjadi tiga postur utama dan satu postur sekunder (Coombs, 2006). Tiga postur utama adalah penolakan, pengurangan, dan pemulihan, sementara penguatan adalah postur sekunder. Tabel 2 mendefinisikan berbagai strategi tanggapan krisis dan postur. Penguatan dianggap sekunder karena pemangku kepentingan akan melihat tanggapan krisis sebagai aneh jika yang dilakukan organisasi hanyalah terlibat dalam penguatan. Strategi penguatan tampaknya hanya berfungsi sebagai dukungan terhadap strategi tanggapan krisis lainnya. Penelitian oleh Park (2016) mendukung keyakinan bahwa penguatan, ketika digunakan sebagai satu-satunya tanggapan dalam krisis, sebagian besar tidak efektif.

Tab. 2: Klaster strategi tanggapan krisis asli dari SCCT

Klaster Penolakan
<ul style="list-style-type: none"> ● Menyangkal klaim bahwa ada krisis. ● Menyerang pelapor atau penuduh yang menyatakan bahwa ada krisis. ● Menyalahkan pihak lain sebagai kambing hitam untuk krisis tersebut.
Klaster Pengurangan
<ul style="list-style-type: none"> ● Justifikasi untuk mengurangi kerusakan yang dirasakan akibat krisis ● Maafkan untuk mengurangi tanggung jawab krisis organisasi



Klaster Kesepakatan
<ul style="list-style-type: none">● Kasih Sayang/Kompensasi menawarkan uang atau hadiah kepada korban● Perhatian menyatakan keprihatinan terhadap korban● Permintaan Maaf menerima tanggung jawab dan meminta maaf● Penyesalan merasa menyesal atas krisis tersebut
Klaster Penguatan
<ul style="list-style-type: none">● Mengingatkan orang tentang karya baik yang pernah dilakukan oleh organisasi● Memuji orang lain yang membantu selama krisis

Penting untuk dicatat bahwa berbagai strategi tanggapan terhadap krisis memiliki efek yang berbeda dalam proses manajemen krisis. Perbedaan ini sering kali salah dipahami, yang menghasilkan temuan penelitian yang menyesatkan. Strategi Penyangkalan (Denial) menguntungkan organisasi dengan “menghilangkan” atribusi tanggung jawab atas krisis. Logikanya adalah jika organisasi tidak bertanggung jawab atas krisis, krisis tersebut seharusnya memiliki sedikit dampak pada organisasi. Masih ada beberapa efek yang berlanjut dari asumsi awal yang salah tentang tanggung jawab, oleh karena itu, penyangkalan tidak sepenuhnya menghilangkan kerusakan dari krisis. Strategi Penurunan (Diminish) berfungsi dengan mengurangi atribusi tanggung jawab atas krisis. Rebuilding (pemulihan), respons etis dasar, dan penguatan (bolstering) menguntungkan sebuah organisasi dengan menciptakan stimulus positif untuk mengimbangi stimulus negatif yang

dihasilkan oleh krisis. Strategi respons terhadap krisis berfungsi berdasarkan dinamika yang berbeda, dan para peneliti harus memahami faktor tersebut ketika membandingkan strategi respons terhadap krisis dan menginterpretasikan hasil penelitian semacam itu. Saya akan kembali ke titik ini nanti dalam bab ini dalam diskusi tentang arah penelitian masa depan. Penelitian umumnya telah mendukung hubungan antara atribusi tanggung jawab atas krisis dan hasil organisasi (Ma dan Zhan 2016).

Penilaian terhadap tingkat tanggung jawab krisis yang stakeholder mungkin berikan pada sebuah krisis adalah faktor kunci dalam SCCT dan merupakan proses dua langkah. Penilaian awal tanggung jawab krisis didasarkan pada jenis krisis. Jenis krisis adalah kerangka yang digunakan orang untuk menginterpretasi krisis. Aspek-aspek tertentu dari krisis membantu menentukan jenis krisis tersebut, seperti produk yang menyebabkan kerusakan atau pelepasan bahan kimia berbahaya. Selain itu, liputan media (media tradisional dan sosial) juga membantu menentukan kerangka krisis tersebut (Clemente dan Gabbioneta 2017; Coombs 2015).

Langkah kedua dalam penilaian adalah mempertimbangkan faktor-faktor lain, selain jenis



krisis, yang dapat memengaruhi atribusi tanggung jawab atas krisis. Awalnya, kami menyebut faktor-faktor tambahan ini sebagai penguat (intensifiers) karena yang pertama kali kami chartkan semuanya berfungsi untuk meningkatkan atribusi tanggung jawab atas krisis. Namun, istilah yang lebih baik adalah pengubah kontekstual (*contextual modifiers*), yaitu faktor-faktor yang dapat memengaruhi seberapa besar tanggung jawab krisis yang stakeholder berikan pada sebuah organisasi. Saya akan menguraikan pengubah kontekstual dalam sebentar, tetapi untuk saat ini saya akan fokus pada dua “penguat” asli, sejarah krisis dan reputasi sebelumnya.

Sejarah krisis adalah apakah organisasi pernah mengalami krisis serupa di masa lalu. Sejarah krisis harus memengaruhi atribusi melalui stabilitas. Jika organisasi pernah mengalami krisis serupa, maka ada pola yang berarti krisis adalah hal yang umum daripada pengecualian. Eksperimen menemukan bahwa ketika organisasi berada dalam krisis yang identik, orang memberikan lebih banyak atribusi tanggung jawab atas krisis ketika organisasi telah mengalami krisis serupa di masa lalu. Sejarah krisis memperkuat atribusi tanggung jawab atas krisis, sedangkan informasi tentang ketiadaan krisis di masa lalu tidak memiliki efek pada atribusi

tanggung jawab atas krisis (Coombs 2004; Elliot 2010).

Reputasi sebelumnya adalah bagaimana orang merasa tentang organisasi sebelum krisis terjadi. Ada keyakinan yang tidak berdasar dalam komunikasi krisis tentang efek halo, bahwa reputasi organisasi melindunginya dari kerusakan potensial akibat krisis. Lebih akurat untuk memperlakukan reputasi sebagai rekening bank, dan krisis menyebabkan organisasi mengeluarkan sebagian dari aset-aset tersebut. Komunikasi krisis dapat membantu menentukan seberapa besar krisis akan merugikan organisasi. Ada kondisi terbatas di mana efek halo terjadi dalam krisis dan biasanya melibatkan reputasi sebelumnya yang sangat positif. Efek reputasi yang lebih umum daripada efek halo adalah efek Velcro, yaitu reputasi sebelumnya yang negatif meningkatkan kerusakan reputasi akibat krisis. Eksperimen telah menemukan bahwa orang menganggap kondisi reputasi sebelumnya yang netral sama dengan kondisi reputasi sebelumnya yang positif dalam atribusi tanggung jawab atas krisis. Namun, reputasi sebelumnya yang negatif akan meningkatkan atribusi tanggung jawab atas krisis (Coombs dan Holladay, 2006). Perhatikan bahwa dengan baik sejarah krisis maupun reputasi



sebelumnya, kondisi negatif menyebabkan efek dengan meningkatnya atribusi tanggung jawab atas krisis. Itulah mengapa awalnya kami menyebut faktor-faktor ini sebagai penguat. Jenis krisis yang dikombinasikan dengan penguat memberikan dua elemen dalam penilaian tanggung jawab atas krisis.

SCCT adalah teori yang bersifat preskriptif, artinya teori ini mengindikasikan strategi mana yang optimal dan sub-optimal dalam situasi krisis tertentu. Krisis dapat menciptakan korban atau calon korban yang menuntut penggunaan respons etis dasar. Oleh karena itu, respons etis dasar menjadi titik awal komunikasi krisis dalam SCCT. Jika krisis kemungkinan hanya akan menghasilkan atribusi tanggung jawab atas krisis yang minimal (krisis korban dan kecelakaan), respons etis dasar berfungsi sebagai strategi yang optimal. Untuk krisis kecelakaan, manajer krisis dapat menambahkan strategi respons krisis minimisasi, tetapi biasanya memiliki sedikit efek pada reputasi pasca-krisis. Untuk krisis yang disengaja atau krisis kecelakaan yang dikombinasikan dengan penguat, manajer krisis dapat menambahkan kompensasi dan/atau permintaan maaf (strategi yang sangat akomodatif). Strategi penguatan dapat digunakan dalam kombinasi dengan strategi respons krisis

apa pun, tetapi data tentang efektivitasnya terbatas (Coombs, 2015). Data mendukung keyakinan bahwa strategi respons krisis yang sangat akomodatif adalah yang optimal, sementara strategi respons krisis penyangkalan tidak bijaksana ketika atribusi tanggung jawab atas krisis tinggi dan bahwa respons etis dasar adalah strategi respons krisis yang optimal ketika atribusi tanggung jawab atas krisis rendah (Ma dan Zhan, 2016).

Penelitian tentang strategi respons krisis bervariasi tetapi umumnya mendukung efek yang diinginkan dari strategi yang sangat akomodatif (Ma dan Zhan, 2016). Setiap teori memiliki batasan, yaitu titik di mana teori tersebut tidak lagi layak. Bagian dari melakukan penelitian adalah menemukan batasan-batasan ini dan menambahkan pada teori ketika diperlukan. Beberapa penelitian yang gagal menemukan efek untuk strategi respons krisis membantu memetakan batasan-batasan tersebut daripada menjadi bukti bahwa SCCT secara keseluruhan tidak berfungsi. Salah satu uji bagian dari suatu teori tidak membatalkan seluruh teori. Misalnya, penerimaan akun (*account acceptance*) adalah batasan yang harus dipertimbangkan dalam studi SCCT. Penerimaan akun adalah sejauh mana orang menerima respons krisis sebagai



sah—apakah orang percaya pada pesan tersebut. Jika orang menolak suatu strategi respons krisis, maka tidak sesuai untuk mengharapkan strategi respons krisis tersebut akan memiliki efek yang diinginkan pada orang. Misalnya, jika orang menolak permintaan maaf, permintaan maaf tidak akan memiliki efek positif pada reputasi. Para peneliti harus mengukur penerimaan akun, atau konsep serupa, untuk menentukan apakah strategi respons krisis seharusnya diharapkan memiliki efek pada variabel dependen dalam penelitian. Saya akan kembali pada gagasan tentang batasan sebentar lagi (Coombs, 2020).



SOLUTION

PROBLEM





BAB 4

MAZHAB KOMUNIKASI KRISIS

A. Perspektif Berbasis Hasil (The outcome-based perspective)

Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1, penelitian sebelumnya telah berfokus pada kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai kedua hasil krisis yang diinginkan - meminimalkan kerugian organisasi dan memobilisasi dukungan pemangku kepentingan (lihat Bundy dan Pfarrer 2017). Dengan cara ini, penelitian sebelumnya telah berargumen bahwa respons sebuah organisasi yang cepat dan kredibel - yaitu, yang memberikan pemangku kepentingan “fakta, argumen,

atribut, dan manfaat” (Woltman dkk. 2003: 438) - akan efektif dalam membatasi kerugian organisasi sekaligus mengumpulkan dukungan pemangku kepentingan untuk mengatasi krisis (Pearson dan Clair 1998, Heil dan Robertson 1991, Reeves dan Bednar 1994). Namun, sebuah krisis adalah peristiwa kompleks yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, dan mungkin tidak memiliki hasil tunggal yang disepakati oleh sebuah organisasi dan pemangku kepentingannya (Hahn dkk. 2014, Stoppelenburg dan Vermaak 2009, Scherer dkk. 2013). Kompleksitas dan multivokalitas ini sering membuat sulit bagi sebuah organisasi untuk menyampaikan informasi yang kredibel dengan cepat. Memang, tuntutan untuk bertindak “cepat, akurat, langsung, dan jujur” (Pearson dan Clair 1998: 73) yang dianjurkan oleh perspektif berbasis hasil telah dikritik sebagai menciptakan “kondisi yang tidak mungkin” bagi sebuah organisasi dalam krisis (Boin dkk. 2005: 130).

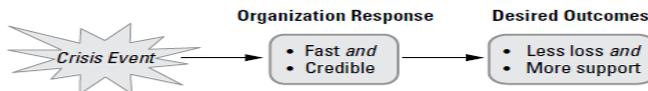


Fig. 1: Outcome-based perspective.



Sebagai contoh, ketika produk es krim Blue Bell dikaitkan dengan wabah listeria pada tahun 2015, perusahaan awalnya menghadapi “kondisi yang tidak mungkin” mengenai hasil yang terkait dengan penarikan produknya - reaksi yang berbeda oleh pelanggan, distributor, dan regulator - sementara penyebab wabah masih belum diketahui. Selama waktu ini, beberapa pemangku kepentingan memuji keputusan komunikasi krisis Blue Bell sebagai “jujur, transparan, dan bertanggung jawab” (Hemeyer 2015: 1), sementara yang lain mengkritik Blue Bell karena tidak menunjukkan “kehati-hatian yang cukup” dalam menarik produknya (Dipietro 2015: 1). Akibatnya, beberapa pemangku kepentingan memberikan dukungan yang dibutuhkan sementara yang lain tetap bermusuhan, dan tidak ada kesepakatan di antara pengamat apakah organisasi bisa melakukan lebih banyak untuk meminimalkan kerugian dan mengumpulkan sumber daya yang diperlukan (Dipietro 2015, Hemeyer 2015).

Perbedaan hasil yang diinginkan yang terkait dengan komunikasi krisis Blue Bell menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih baik tentang proses terjadinya krisis dan pertukaran yang terkait dengan upaya mencapai setiap hasil (Coombs 2007, Hahn dkk. 2014). Di bawah ini, kami memperluas fokus penelitian sebelumnya yang berorientasi pada hasil dengan menjelaskan perspektif berbasis proses di mana sebuah

organisasi dan pemangku kepentingannya memberikan narasi yang mencerminkan akun mereka tentang krisis. Dengan demikian, kami menjelaskan bagaimana proses ini dapat menyebabkan adanya pertukaran dalam kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai kedua hasil krisis yang diinginkan secara bersamaan.

B. Perspektif Berbasis Proses (A Process-Based Perspective)

Dalam konteks krisis yang penuh ketidakpastian dan kompleksitasnya, sebuah organisasi dan pemangku kepentingannya terdorong untuk mempertimbangkan detail-detail krisis melalui pertukaran narasi (Koschmann dkk. 2012, Kuhn 2008, Pfarrer dkk. 2008a). Narasi-narasi ini mencakup percakapan di antara pemangku kepentingan, pengungkapan perusahaan, wawancara, pidato, laporan media, dan pos blog, protes publik, serta gambar-gambar (Phillips dan Oswick, 2012) – yang mencerminkan akun masing-masing pihak tentang krisis dan mengambil bentuk-bentuk yang dapat diidentifikasi secara khusus, yang kami rangkum dalam Tabel 1 dan akan kami bahas lebih detail di bawah ini. Kami berpendapat bahwa perspektif krisis pemangku kepentingan tercermin dalam dua narasi utama - kolaboratif dan kontroversial. Narasi kolaboratif lebih mendamaikan dan positif, dan berfokus pada penyelesaian krisis dan pembaruan organisasi (Ulmer dan Sellnow 2002). Sebagai contoh, narasi kolaboratif



pemangku kepentingan tentang kebakaran di produsen tekstil Malden Mills mencakup pernyataan dukungan dari masyarakat, karyawan, dan media (Seeger dan Ulmer, 2002). Bahkan, CEO Malden Mills merasa bahwa ia tidak menerima “media yang bersikap advertorial” (Ulmer, 2001: 607). Sebaliknya, narasi krisis pemangku kepentingan fokus pada “kebaikan” organisasi (Seeger dan Ulmer, 2002: 136). Karena fokusnya pada penyelesaian krisis dan pembaruan, narasi pemangku kepentingan yang kolaboratif dapat membantu sebuah organisasi mengumpulkan dukungan pemangku kepentingan - termasuk modal manusia, keahlian, dan bantuan keuangan yang diperlukan.

Sebaliknya, narasi pemangku kepentingan yang kontroversial lebih antagonis dan negatif, dan berfokus pada kritik dan menentukan siapa yang bertanggung jawab atas krisis. Sebagai contoh, setelah pengumuman awal BP setelah tumpahan minyak Deepwater Horizon yang menyatakan, “Ini bukan kecelakaan kami” (Bergin 2010: 1), Presiden Obama mencerminkan pandangan yang semakin kritis dari banyak pemangku kepentingan ketika ia menyatakan, “BP bertanggung jawab atas kebocoran ini” (Champion dkk. 2010: 1, NPR 2010). Berbeda dengan pengalaman Malden Mills, BP merasa memiliki hubungan yang “*adversarial*” dengan masyarakat, pemerintah, dan media (Goodman 2010: BU1). Karena fokus pada kritik dan tanggung jawab,

narasi pemangku kepentingan yang kontroversial dapat memperburuk kerugian sebuah organisasi dengan meningkatkan tanggung jawab dan liabilitas yang dirasakan oleh organisasi tersebut. Mengingat narasi krisis pemangku kepentingan dapat bersifat kolaboratif atau kontroversial, bagaimana sebuah organisasi mengelola narasi ini dapat memengaruhi kemampuannya untuk mencapai hasil krisis yang diinginkan. Sedangkan penelitian sebelumnya telah menekankan pada hasil manajemen krisis (Gambar 1), perspektif berbasis proses kami mengakui bahwa sebuah organisasi memiliki pilihan tentang bagaimana “berpartisipasi dengan tegas dalam dialog-dialog tersebut” dengan pemangku kepentingan (Suchman 1995: 585). Kami berpendapat bahwa bagaimana sebuah organisasi berpartisipasi akan mengarahkannya pada jalur untuk meminimalkan kerugian atau mengumpulkan dukungan pemangku kepentingan, tetapi mencapai keduanya akan sulit. *Trade-off* ini mencerminkan dilema yang dapat timbul dari proses komunikasi krisis, yang kami visualisasikan dalam Gambar 2. Perspektif berbasis proses kami tentang komunikasi krisis menggambarkan karakteristik dari masing-masing narasi organisasi, dampaknya pada narasi pemangku kepentingan, dan manfaat dan tantangan dari pilihan organisasi tersebut. Kami berpendapat bahwa ada tiga karakteristik kritis dari narasi organisasi yang memengaruhi narasi pemangku



kepentingan secara berbeda dan oleh karena itu mengarah pada kemungkinan hasil krisis yang berbeda.

Karakteristik pertama adalah kecepatan dengan mana sebuah organisasi mengeluarkan narasinya. Karena tingkat ketidakpastian, kompleksitas, dan multivokalitas yang tinggi, krisis dapat menciptakan kekosongan informasi yang “akan diisi dengan cara apa pun dan oleh siapa pun” (Coombs 2015: 131). Bagaimana sebuah organisasi mengisi kekosongan ini, dengan narasi yang lebih cepat atau lebih deliberatif (yaitu, lebih lambat), akan memengaruhi narasi pemangku kepentingan dan hasil krisis secara berbeda.

Karakteristik kedua adalah sifat narasi organisasi. Sebuah organisasi yang menyajikan narasi yang pemangku kepentingan anggap lebih realistis dan meyakinkan akan memengaruhi narasi pemangku kepentingan dan hasil krisis secara berbeda daripada satu yang pemangku kepentingan anggap lebih optimis, tetapi mungkin “tidak kredibel.”

Akhirnya, karakteristik ketiga adalah keterbukaan narasi organisasi. Narasi yang lebih terbuka mendorong pemangku kepentingan untuk menyuarakan pandangan mereka tentang krisis, sementara narasi yang kurang terbuka menghalangi akun pemangku kepentingan. Di bawah ini, kami mempertimbangkan bagaimana

pilihan narasi sebuah organisasi mencerminkan tingkat karakteristik ini, dan bagaimana pilihan ini menghasilkan *trade-off*: Ini mengarahkan sebuah organisasi pada jalur untuk mencapai satu hasil yang diinginkan sambil membatasi kemampuannya untuk mencapai yang lain.

Tabel 1: Proses komunikasi krisis: narasi pemangku kepentingan dan organisasi

<p>Proses komunikasi krisis: Sebuah proses sosial evaluatif di mana sebuah organisasi dan pemangku keuntungannya bertukar narasi tertulis, lisan, dan visual untuk mempertimbangkan detail-detail krisis.</p>			
<p>Narasi krisis terdiri dari:</p>			
<p>Narasi pemangku kepentingan: Mencerminkan akun pemangku kepentingan tentang krisis, termasuk persepsi tentang sejauh mana kerusakan, atribusi tanggung jawab, dan berbagai pilihan penyelesaian.</p>		<p>Narasi organisasi: Mencerminkan akun sebuah organisasi tentang krisis, termasuk persepsi tentang sejauh mana kerusakan, atribusi tanggung jawab, dan berbagai pilihan penyelesaian.</p>	
<p>Narasi pemangku kepentingan mencakup:</p>		<p>Narasi organisasi mencakup:</p>	
<p>Kolaboratif: Lebih bersifat mendamaikan secara alamiah, mencakup pernyataan dukungan, dan dapat menggerakkan sumber daya pemangku kepentingan.</p>	<p>Kontroversial: Lebih bersifat antagonis secara alamiah, mencakup pernyataan tuduhan, dan dapat meningkatkan kerugian organisasi.</p>	<p>Meminimalkan: Disampaikan dengan lebih cepat, lebih optimis, dan kurang responsif terhadap narasi pemangku kepentingan.</p>	<p>Mobilisasi: Disampaikan lebih lambat, lebih realistis, dan lebih responsif terhadap narasi pemangku kepentingan.</p>

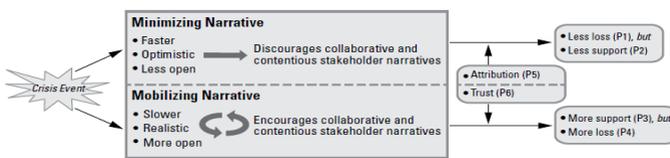


Fig. 2: Process-based perspective.

Tanda-tanda peringatan, yang disebut *prodrome*, sangat penting karena pencegahan adalah obat terbaik untuk krisis. Program hubungan masyarakat komunitas yang kuat yang mendapatkan liputan positif di media dan mengakrabkan perusahaan dengan publiknya akan membantu upaya ini. Sebenarnya, program hubungan masyarakat proaktif yang berlangsung terus-menerus dari jenis apapun adalah kebijakan asuransi terhadap krisis.

Budaya lembaga/perusahaan yang berfokus pada orang, bukan hanya pada keuntungan, juga merupakan alat yang efektif untuk mencegah krisis. Budaya lembaga/perusahaan adalah cara sebuah organisasi menjalankan pola kerja/bisnis, nilai-nilai yang tidak tertulis tetapi telah mapan. Budaya perusahaan harus dibangun sedemikian rupa sehingga komunikasi yang jujur dan terbuka menjadi nilai dasar. Masalah seperti Kepala Lembaga/CEO tidak berbicara dengan kepala

hubungan masyarakat dan mengabaikan keluhan dari konsumen adalah tanda-tanda krisis yang akan datang yang dapat menghancurkan. Karyawan yang stres karena beban kerja yang berat juga dapat menyulut krisis.

Saat melakukan misi pencarian fakta di antara publik internal untuk menentukan *prodrome* yang mungkin, dengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain. Anda perlu mendengarkan apa yang dikatakan dan mencatat bagaimana dikatakan, di bawah keadaan apa, dan siapa yang mengatakannya. Perhatikan ekspresi wajah; mereka mungkin menjadi petunjuk dari cerita di balik informasi yang Anda kumpulkan. Karyawan mungkin takut mendapat balasan dari atasannya atau ingin menghindari “pengaduan” atau whistleblowing. Ada banyak alasan untuk kelalaian, separuh kebenaran, dan kebohongan. Seorang peneliti yang tekun akan melihat petunjuk dan petunjuk tentang kebutuhan untuk penyelidikan lebih lanjut (Fearn-Banks, 2011; -27).



BAB 5

KOMUNIKASI UNTUK MENCEGAH KRISIS

A. Media Berita (*The News Media*)

Sebelum krisis terjadi, atau pada awal mula krisis, Anda harus memperkirakan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh media berita. Secara garis besar, media berita ingin menjual koran dan memenangkan persaingan rating. Media memberikan kepada publik apa yang diinginkan untuk diketahui, bukan apa yang dibutuhkan untuk diketahui. Ada garis tipis antara berita dan hiburan, dan krisis menjadi berita yang menarik. Publik dianggap menikmati menonton, membaca tentang, mengungkap, dan mengancam

organisasi, perusahaan, dan individu yang mungkin telah menyebabkan kerugian bagi orang-orang atau, bahkan lebih buruk, bagi hewan.

Jangan pernah mengatakan, “Tidak ada komentar!” kepada publik; menolak untuk berkomentar tampaknya merupakan pengakuan menyembunyikan informasi atau bahkan bersalah. Jika Anda tidak memberikan tanggapan, publik tidak akan mendengar sisi cerita Anda dan akan menyimpulkan, “Perusahaan X menolak untuk berkomentar, dan karena itu, pasti telah melakukan sesuatu yang mengerikan.” Jika ada alasan hukum untuk tidak mengungkapkan informasi tertentu, jelaskan sebanyak mungkin dan berjanji untuk mengungkapkan informasi tersebut pada waktu tertentu. Lakukan segala yang Anda bisa untuk membuat informasi tersebut tersedia pada waktu yang Anda tentukan.

Jangan menganggap bahwa cerita krisis akan hilang begitu saja. Media dapat melaporkan cerita mereka tanpa Anda. Mereka dapat membangun kasus terhadap organisasi Anda, menggambarkannya sebagai “penjahat,” dengan berbicara dengan karyawan yang tidak puas, sukarelawan, dan pelanggan, dan lebih sering lagi, dengan mencari mantan karyawan yang tidak puas, mantan sukarelawan, dan mantan pelanggan. Media juga dapat menggunakan file komputer dan



mengungkap masalah dan kesalahan yang telah terlupakan dan, dalam beberapa detik, mengulanginya dan menampilkannya di hadapan publik. Orang-orang pun mendengar cerita negatif tersebut (Fearn-Banks, 2011; -27-28).

B. Publik Internal (*Internal Publics*)

Perusahaan dan organisasi yang bijaksana akan mengembangkan program yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan berikut dengan publik internal, terutama dengan karyawan:

1. Karyawan harus memahami apa yang dimaksud dengan kinerja positif dan bagaimana hal itu akan bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Karyawan membutuhkan deskripsi pekerjaan dan mungkin instruksi tentang bagaimana pekerjaan mereka seharusnya dilakukan. Di beberapa departemen humas, karyawan mengakui bahwa mereka menulis rilis berita dengan sistem “ikut-ikut saja” - mereka menggunakan rilis berita sebelumnya dan membuat rilis baru sesuai format yang sama, semacam penulisan berdasarkan rumus. Ini mungkin berhasil kadang-kadang, tetapi setiap rilis berita seharusnya memiliki elemen dan gaya yang unik. Jika seorang karyawan memerlukan rumus untuk menulis rilis berita, mungkin saatnya untuk mengikuti kelas menulis. Demonstrasi, praktek,

dan pelatihan khusus atau manual referensi juga dapat membantu.

2. Karyawan juga perlu mengetahui konsekuensi dari pekerjaan yang baik dan dari pekerjaan yang buruk, termasuk konsekuensi untuk perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri. Penting bagi semua karyawan untuk merasa sebagai bagian dari perusahaan. Ini adalah perasaan “kita”, bukan “mereka”.
3. Karyawan harus memahami apa yang menjadi prioritas dalam pekerjaan. Karyawan dan manajemen mungkin memiliki berbagai pendapat tentang pekerjaan atau tugas mana yang menjadi prioritas. Penting bagi kedua belah pihak untuk memiliki pemahaman yang sama. Ini, sekali lagi, memerlukan komunikasi yang efektif.
4. Kinerja positif harus dihargai. Karyawan bekerja dengan baik ketika pekerjaan mereka diakui dan dihargai. Sebaliknya, mereka akan bekerja dengan buruk jika pekerjaan mereka tidak dihargai. Meskipun manajer mengatakan bahwa gaji sudah cukup, mereka adalah manajer yang sangat mungkin mengalami krisis akibat konflik internal. Penelitian menunjukkan bahwa penguatan positif menghasilkan kinerja yang efektif dan berkelanjutan. Penghargaan dapat berupa uang, trofi, sertifikat, waktu libur, makan siang gratis, pujian, pengumuman di papan pengumuman,

- tempat parkir kehormatan sementara, dan bentuk pengakuan karyawan lainnya. Bahkan pengakuan kecil dalam bentuk surat, memo, atau pesan email dapat efektif dan memberi semangat jika diberikan secara teratur, mungkin harian. Pesan seperti, misalnya, “Anda bekerja sangat keras untuk menyelesaikan laporan itu tepat waktu dan saya menghargai usaha keras Anda.”
5. Sebaliknya, kinerja karyawan yang buruk harus dihukum. Jika karyawan yang tidak bekerja dengan baik tidak pernah mendapat teguran, pekerja yang baik menjadi putus asa. Komunikasi yang tepat dengan para pekerja yang buruk melibatkan dokumen formal atau informal dan percakapan tatap muka, tetapi tidak boleh mencakup penghinaan publik.
 6. Perlakuan buruk terhadap kinerja baik harus dihindari. Banyak kali di perusahaan, karyawan yang bekerja dengan baik diberi lebih banyak pekerjaan. Seorang karyawan yang memberikan saran bermanfaat malah harus menerapkan saran tersebut. Seorang karyawan yang datang lebih awal atau pulang lebih larut dijauhi oleh pekerja lainnya. Ini adalah contoh perlakuan buruk terhadap karyawan karena kinerja luar biasa. Pertama, komunikasi diperlukan untuk memberikan penghargaan atas kinerja baik; kedua, upaya harus dilakukan untuk memberikan

pelatihan, mentoring, dan saran yang diperlukan untuk membawa karyawan lain ke tingkat standar yang ditetapkan oleh pekerja yang luar biasa.

7. Bantu karyawan mengatasi masalah pribadi. Baik suka maupun tidak, karyawan akan memiliki masalah pribadi yang mungkin mengganggu pekerjaan mereka. Manajemen harus belajar mengenali gejala krisis pribadi. Krisis pribadi mungkin terjadi ketika seorang karyawan melakukan hal-hal berikut: menghabiskan waktu yang tidak biasa lama berbicara di telepon, membuat banyak kesalahan, tidak produktif, menyalahgunakan peralatan, datang terlambat atau pulang lebih awal, menatap hampa, berteriak dan menjadi mudah tersinggung, atau menghabiskan waktu yang berlebihan di kamar mandi.

Karena krisis pribadi dapat berubah menjadi krisis perusahaan, sangat penting untuk membantu karyawan mengatasi masalah yang mempengaruhi kinerja mereka. Memberi karyawan waktu cuti untuk urusan pribadi (dengan atau tanpa pembayaran pengganti) adalah salah satu cara untuk mengatasi situasi ini; menyediakan psikolog dan penasehat di tempat adalah cara lain. Beberapa perusahaan bahkan memiliki dokter dan dokter gigi di tempat yang tersedia untuk karyawan agar tidak perlu cuti dari pekerjaan (Fearn-Banks, 2011; -28-30).



C. Pelanggan/Konsumen (*Customers/Consumers*)

Secara umum, sebuah bisnis memiliki lima tujuan utama yang dirancang untuk meningkatkan penjualan dan mendapatkan pelanggan setia. Tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan pelanggan lama. Pelanggan setia yang telah lama puas akan membawa pelanggan lain. Program-program seperti program frequent-flyer dan diskon eksklusif adalah contoh program yang dirancang untuk memberi penghargaan kepada konsumen yang setia kepada perusahaan, merek, atau produk. Komunikasi lain seperti buletin dan surat perorangan juga sering digunakan. Menjamin pelanggan setia bahwa perusahaan berupaya secara konsisten untuk memiliki produk dan layanan berkualitas serta harga yang kompetitif adalah penting.
2. Menarik pelanggan baru. Harga yang baik, kualitas yang sangat baik, dan referensi dari mulut ke mulut dari konsumen setia membantu menarik pelanggan baru. Kontak interpersonal dengan staf penjualan dan karyawan lainnya juga efektif dalam hal ini. Acara terbuka dan acara khusus lainnya menarik perhatian calon pelanggan terhadap perusahaan. Publisitas tentang program-program pengabdian perusahaan juga menarik pelanggan baru.
3. Memasarkan layanan dan produk baru. Pelanggan dan konsumen ingin melihat bahwa perusahaan

atau organisasi secara terus-menerus berupaya untuk menjadi lebih baik di setiap bidang. Mereka ingin tahu produk dan layanan baru apa yang ada, mengapa produk dan layanan baru itu lebih baik dari yang lama, dan bahwa harga yang ditawarkan wajar.

4. Menangani keluhan dengan cepat. Pelanggan yang mengeluh dan kemudian merasa puas dengan penanganan keluhan akan kembali dan membawa pelanggan lain. Pelanggan yang tidak mengeluh atau tidak puas setelah mengeluh akan beralih ke pesaing. Jika empat orang mengeluh, biasanya diasumsikan bahwa ada 24 orang lain yang tidak puas dan tidak mengungkapkan keluhannya. Keluhan di beberapa organisasi ditangani oleh seorang perantara yang berfungsi sebagai mediator antara pengeluh dan perusahaan. Dia atau dia mungkin hanya mengatakan, “Kami minta maaf dan akan memberikan ganti rugi.” Atau mungkin surat yang ditulis untuk menjelaskan tindakan perusahaan. Pesan keseluruhan kepada pelanggan adalah: “Kami ingin Anda bahagia. Kami ingin bisnis Anda.”
5. Mendidik pelanggan. Perusahaan mengembangkan program-program untuk mendidik pelanggan tentang produk dan layanan. Toko dengan lini pakaian katun baru mungkin memberi tahu pelanggan melalui iklan, publisitas, buletin,



dan halaman web - tentang keunggulan katun, cara mengenali pakaian yang berkualitas, dan sebagainya.

6. Menyelenggarakan program-program pengabdian. Di bidang hubungan dengan masyarakat, perusahaan dan organisasi mengadopsi program-program pengabdian dalam upaya membangun kesetiaan di antara orang-orang di masyarakat sekitar tempat usahanya. Ini bisa berarti memberikan sumbangan untuk lembaga nirlaba, sekolah, dan sejenisnya. Atau mungkin berarti terlibat langsung: Dalam program-program pengabdian, penting untuk mempublikasikan usaha Anda jika tujuan Anda adalah membangun hubungan positif dengan masyarakat. Beberapa organisasi merasa bahwa mempublikasikan perbuatan baik mereka adalah sombong. Jika Anda tidak mempublikasikan, hanya orang-orang yang telah mendapat manfaat yang akan mengetahui tentang tindakan Anda (Fearn-Banks, 2011; 30-31).



SOLUTION

PROBLEM





BAB 6 KOMUNIKASI SAAT KRISIS TERJADI

Ketika terjadi krisis, harus ada komunikasi dengan media berita, masyarakat media sosial, masyarakat internal, masyarakat eksternal, dan pengacara. Semua komunikasi ini harus dimulai secepat mungkin dalam “*golden hour*”, yaitu satu jam pertama setelah pemberitahuan bahwa krisis telah terjadi.

Berdasarkan hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), pengguna internet di Indonesia mencapai 215,63 juta orang pada periode 2022-2023. Jumlah tersebut meningkat 2,67% dibandingkan pada periode sebelumnya yang sebanyak 210,03 juta pengguna. Jumlah

pengguna internet tersebut setara dengan 78,19% dari total populasi Indonesia yang sebanyak 275,77 juta jiwa.¹

Namun, itu tidak berarti media sosial dan situs web lebih penting sebagai alat komunikasi daripada media berita tradisional. Meskipun penggunaan internet telah meningkat, kita tidak bisa mengabaikan keberadaan televisi.

Berita kadang-kadang dapat beredar lebih cepat melalui media sosial daripada melalui media berita tradisional. Reporter harus menghabiskan waktu untuk mencapai lokasi krisis dan kemudian mengirimkan cerita, sedangkan blogger yang sudah berada di lokasi, dengan sedikit atau tanpa keahlian dalam meliput berita, dapat segera mengirimkan informasi. Itu mungkin akurat; itu mungkin informasi yang salah. Reporter terlatih, mudah-mudahan, akan menemukan informasi yang lebih lengkap daripada blogger atau teman Facebook. Dia atau dia akan tahu pertanyaan apa yang harus diajukan dan jawaban apa yang harus dicari.

Namun, tanpa ragu, baik media sosial maupun media tradisional harus menjadi target komunikasi secepat mungkin. Idealnya, keduanya harus dihubungi secara bersamaan dan segera karena jika data yang akurat tidak disebarluaskan, data yang tidak akurat akan beredar. Jika krisis ada di *online*, maka komunikasi *online* mungkin

1 <https://indonesiabaik.id/infografis/pengguna-internet-di-indonesia-makin-tinggi#:~:text=Berdasarkan%20hasil%20survei%20Asosiasi%20Penyelenggara,sebanyak%20210%2C03%20juta%20pengguna.>



lebih baik. Jika staf komunikasi Anda terlalu kecil untuk memungkinkan komunikasi bersamaan, maka harus dibuat keputusan mengenai mana yang lebih mendesak untuk bisnis Anda (Fearn-Banks, 2011; 33-34).

A. Berkomunikasi dengan Media Berita

Terdapat tiga kemungkinan hasil dari sebuah krisis: (a) Organisasi tersebut diberhentikan usahanya, hancur, mungkin diadili, dan eksekutif kunci mungkin dihadapkan pada tuduhan kejahatan; (b) organisasi tersebut tetap beroperasi, tetapi citra dan penghargaan di mata publiknya tergerus, dan mungkin juga mengalami kerugian finansial yang signifikan; (c) organisasi tersebut, setelah pertempuran berat, berhasil memenangkan pertarungan opini publik dan dilihat dengan penuh dukungan seperti sebelumnya atau bahkan lebih baik.

Beberapa jenis organisasi mengalami krisis, kehilangan reputasi, dan kerugian finansial besar tetapi tampaknya tidak pernah bangkrut apa pun yang mereka lakukan. Pemerintah biasanya masuk dalam kategori tersebut, dan mereka sering kali kehilangan pejabat utama setelah krisis kapten mungkin harus pergi tetapi bukan kapalnya. Rumah sakit juga termasuk dalam kategori ini tidak peduli kesalahan apa yang mereka lakukan, mereka biasanya tetap beroperasi.

Informasi tentang krisis mencapai publik melalui

media lebih banyak daripada melalui cara lain. Sebuah organisasi mungkin harus bekerja keras untuk mendapatkan perhatian media selama masa-masa normal; personel hubungan masyarakatnya mungkin bahkan kesulitan untuk menggunakan siaran berita. Namun, selama masa-masa krisis, itulah saat media akan mencari personel hubungan masyarakat atau perwakilan perusahaan lainnya.

Sayangnya, benar bahwa berita buruk laku di pasaran. Ini selalu benar. Bahkan Shakespeare menulis tentang hal ini dalam Julius Caesar: “Keburukan yang dilakukan oleh manusia akan hidup setelah mereka. Keberhasilan mereka sering kali dikubur bersama tulang mereka.” Sebuah cerita negatif dianggap lebih layak menjadi berita daripada cerita positif; media menganggap berita positif Anda sebagai “omong kosong”.

Impian seorang praktisi hubungan masyarakat adalah setiap publikasi berita dan setiap media berita elektronik akan menampilkan berita menonjol yang mengatakan, “Perusahaan A adalah yang terbaik. Produk dan layanannya yang terbaik, dan mereka memiliki praktisi hubungan masyarakat terbaik yang bisa dibayangkan.”

Rencanakan sistem sebelumnya di mana Anda akan diberitahu tentang krisis yang muncul. Anda ingin menjadi salah satu yang pertama, jika bukan yang



pertama, yang mengetahuinya. Ini bisa dilakukan dengan menginstruksikan operator telepon perusahaan untuk menghubungi Anda 24 jam sehari, meninggalkan sambutan *voicemail* di garis pribadi Anda selama jam kerja non-bisnis, dan menjalin hubungan yang ramah dengan personel kunci di media, departemen pemadam kebakaran, dan departemen kepolisian dan orang-orang yang dapat memberitahu Anda dalam acara krisis yang mempengaruhi organisasi Anda (Fearn-Banks, 2011; 34).

Tahapan Krisis dalam Media Berita

Cakupan media berita tentang sebuah krisis biasanya terbagi menjadi empat tahap. Para komunikator krisis sebaiknya menyadari tahapan-tahapan ini dan siap memberikan informasi yang benar serta memberikan penjelasan pada setiap tahap.

- a. Tahap 1 adalah berita peristiwa. Ini adalah dampak langsung yang mengguncangkan atau dramatis. Informasi terperinci biasanya belum tersedia; sering kali disiarkan dan dicetak informasi yang salah.
- b. Tahap 2 dimulai ketika rincian konkrit mulai tersedia.
- c. Tahap 3 sering melibatkan analisis krisis dan akibatnya. Bagaimana para korban mengatasi? Apa yang sedang dilakukan untuk mengatasi situasi ini? Lebih banyak dijelaskan tentang bagaimana dan mengapa.
- d. Tahap 4 adalah evaluasi dan kritik terhadap krisis. Tanda peringatan sudah diindahkan? Tahap ini

juga menandakan kembali ke normalitas dan pertimbangan tentang pelajaran yang telah dipelajari. Tahap 4 biasanya mencakup berita peringatan awalnya setiap tahun, dan kemudian mungkin setiap 10 tahun, 20, 30, dll.

Apa yang Dicari oleh Media Berita

Ada beberapa hal yang ingin menjadi elemen dalam sebuah pemberitaan:

- Apa yang terjadi?
- Apakah ada kematian atau luka?
- Sejauh mana kerusakannya?
- Apakah ada bahaya cedera atau kerusakan di masa depan?
- Mengapa hal itu terjadi?
- Siapa atau apa yang bertanggung jawab?
- Apa yang sedang dilakukan untuk mengatasi masalah ini?
- Kapan ini akan berakhir?
- Apakah ini pernah terjadi sebelumnya?
- Apakah ada tanda peringatan tentang masalah ini?

Jika organisasi Anda berbuat salah, biasanya lebih baik untuk mengungkapkan kesalahan tersebut segera, meminta maaf, dan melakukan perbaikan. Cerita mungkin akan berakhir segera selama krisis itu sendiri tidak terus berlanjut. Upaya penutupan membuat krisis berlanjut. Baik perusahaan Anda melakukan kesalahan



atau tidak, lakukan yang terbaik untuk mengendalikan situasi sebanyak mungkin dan secepat mungkin. Ketika Anda mengumumkan berita buruk Anda sendiri, Anda mengurangi kemungkinan rumor, dugaan, setengah kebenaran, dan informasi yang salah.

Jika bencana atau krisis sudah mengakibatkan cedera atau kematian, atau jika itu membahayakan keselamatan atau kesejahteraan kelompok atau individu, hubungi media segera dan tunjukkan bahwa Anda sedang menyelidiki situasi tersebut, bahwa Anda “baru mengetahuinya 5 menit yang lalu.” Dengan cara ini, perwakilan media akan menyadari aspek penting dari masalah ini dan bahwa perusahaan Anda peduli terhadap orang dan memahami kebutuhan media. Tindakan ini juga mungkin mendapatkan sekutu bagi Anda.

Jika situasinya tidak mendesak (pastikan dulu), disarankan untuk menyelidiki situasi tersebut, berusaha untuk sepenuhnya memahami apa yang terjadi, dan memiliki jawaban yang siap untuk pertanyaan media.

Jika wartawan menghubungi Anda terlebih dahulu dan Anda tidak mengetahui tentang krisis, jangan terlalu panik tanpa mengetahui detailnya. Minta izin untuk memanggil kembali dalam beberapa menit, dengan jujur mengatakan, “Saya perlu mencari tahu apa yang sedang terjadi.” Dapatkan fakta-fakta dan kemudian

hubungi wartawan tersebut kembali pada waktu yang sudah ditentukan untuk menyampaikannya. Ingatlah bahwa media dan masyarakat berhak memiliki fakta tentang suatu krisis. Ide dari ini adalah membantu media meliput cerita dengan akurat dan dengan kritik minimum terhadap organisasi atau perusahaan. Tujuan keseluruhan adalah untuk mempertahankan atau mendapatkan kepercayaan publik melalui media. Media membutuhkan Anda untuk informasi dalam cerita menarik. Organisasi Anda membutuhkan media untuk berkomunikasi dengan publik secara massal. Dengan tetap mengingat hubungan simbiotik ini, profesional hubungan masyarakat akan berada dalam posisi yang lebih proaktif selama krisis dan merasa lebih memiliki kendali atas berita buruk organisasi.

Semangat kerjasama harus dibangun. Dalam krisis, ada tiga jenis respons terhadap permintaan media:

- a. Kami tahu dan inilah semua informasinya.
- b. Kami belum tahu semua pada saat ini. Ini yang kami tahu. Kami akan mencari tahu lebih banyak dan memberi tahu Anda.
- c. Kami tidak tahu sama sekali, tapi kami akan mencari tahu dan memberi tahu Anda.

Beri media akses kepada materi yang mereka butuhkan: informasi latar belakang, statistik, foto, dan juru bicara.



Permintaan Maaf

Ketahui perbedaan antara permintaan maaf dan alasan. Alasan menyalahkan orang lain; permintaan maaf tidak. Jangan mengatakan, “Kami tidak menyadari ...” ketika seharusnya Anda menyadari. Permintaan maaf adalah pengakuan tulus bahwa Anda menyesal atas apa pun yang terjadi.

Juru Bicara

Tentukan satu juru bicara utama untuk lembaga/perusahaan Anda. Menunjuk satu juru bicara utama mengurangi kemungkinan pernyataan yang bertentangan, nilai-nilai organisasi, atau penjelasan yang dirilis ke media. Berbicara dengan satu suara lebih penting dalam krisis daripada selama operasi normal.

Pimpinan/CEO dianggap oleh sebagian besar profesional hubungan masyarakat sebagai juru bicara pilihan selama krisis, terutama jika ada orang yang terluka, jika ada bahaya cedera fisik, atau jika kerusakan mencapai jutaan dolar. CEO biasanya memiliki kredibilitas yang paling tinggi di mata publik dan media. Dia atau dia dilihat sebagai perwakilan nyata perusahaan, sebagai orang yang dapat membuat keputusan, dan berbicara atas nama perusahaan.

Jika perusahaan memiliki hati, itu adalah milik CEO; paling tidak, itulah persepsi publik. Juru bicara alternatif

harus dipilih jika juru bicara utama tidak tersedia selama krisis. Juru bicara pendukung, orang yang dapat berbicara dengan berwibawa tentang subjek teknis, juga seringkali berharga.

Ahli Eksternal sebagai Juru Bicara

Ketika ada kesempatan untuk membiarkan para ahli netral berbicara tentang ketekunan perusahaan Anda, rasa tanggung jawab, atau ketidakbersalahan dalam sebuah krisis, izinkan mereka menjadi juru bicara (Fearn-Banks, 2011; 35-38).

Konferensi Pers

Jika konferensi pers diperlukan dan dapat diatur dengan cepat, aturlah. Pastikan untuk memiliki pernyataan tertulis yang dibacakan dan didistribusikan kepada media. Ini membantu Anda dalam menentukan nada untuk sisa sesi. Juru bicara, apakah itu CEO, eksekutif tingkat atas lainnya, ahli, atau profesional hubungan masyarakat, harus memiliki poin-poin pembicaraan utama. Juga disebut pesan kunci dan poin bicara, poin-poin pembicaraan ini adalah ringkasan satu atau dua kalimat yang digunakan untuk mengingatkan Anda akan pesan-pesan yang ingin Anda sampaikan kepada publik. Mereka mungkin memberikan rincian tentang krisis atau informasi positif tentang perusahaan, seperti catatan keselamatan perusahaan, prosedur keselamatan, prosedur evakuasi, dan informasi lain



yang mengatakan, “Kami sangat peduli; kami peduli.”

Namun, selama krisis, perlu diingat bahwa ini bukan waktu yang tepat untuk membicarakan proyek layanan masyarakat yang tidak terkait, tidak peduli berapa banyak yang Anda miliki. Ketika nyawa berada dalam bahaya, tidak ada yang ingin mendengar berapa banyak uang yang Anda sumbangkan setiap tahun untuk beasiswa.

Juru bicara harus melatih pernyataan dan poin-poin pembicaraan mereka cukup sehingga nyaman dengan informasi tersebut, nyaman di depan kamera TV, dan siap sehingga dia hanya perlu sesekali melirik catatan. Idealnya, sebelum krisis, sesi latihan sebaiknya diadakan di mana karyawan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sulit, kasar, dan tajam kepada juru bicara untuk mensimulasikan konferensi pers berita krisis yang sebenarnya.

Jangan memperpanjang krisis dengan mengadakan konferensi pers yang tidak perlu atau dengan terlibat dalam aktivitas lain yang dapat menjaga krisis tetap berada di berita. Selama krisis, Anda ingin keluar dari halaman berita dan siaran.

Saat berurusan dengan media atau saat diwawancara oleh media, baik dalam situasi satu lawan satu atau dalam konferensi pers, perhatikan 10 hal berikut ini:

a. Dengarkan seluruh pertanyaan sebelum menjawab.

- b. Gunakan bahasa sehari-hari, bukan jargon bisnis atau profesi Anda. Bahkan jika wartawan menggunakan jargon tersebut, gunakan bahasa umum kecuali wawancara dilakukan dengan publikasi profesional.
- c. Tunjukkan sikap yang menunjukkan Anda tenang, sopan, responsif, langsung, positif, jujur, peduli, dan jika perlu, menyesal dan meminta maaf.
- d. Pahami pekerjaan wartawan. Hormati batas waktu dan segera balas telepon.
- e. Bersikaplah mudah dihubungi dan ramah.
- f. Coba perlakukan wartawan sebagai mitra, sekutu dalam mempertahankan atau mengembalikan citra baik perusahaan.
- g. Berbicaralah yang sebenarnya, seluruh kebenarannya. Fakta yang menyesatkan atau dihilangkan juga merupakan bentuk berbohong. (Beberapa praktisi hubungan masyarakat berpengalaman tidak setuju dengan posisi ini dan bahkan bersikeras bahwa tidak ada organisasi dalam krisis yang pernah sepenuhnya terbuka dan jujur dengan media atau siapa pun dari luar. Ini adalah titik yang dapat diperdebatkan dalam perdebatan yang mendalam. Bahkan para skeptis ini akan setuju bahwa penting untuk tampil terbuka dan jujur.)
- h. Tatap mata wartawan. Dalam tanggapan Anda, sebutlah nama masing-masing wartawan jika memungkinkan.



- i. Gunakan rencana komunikasi krisis Anda.
- j. Tetap informasikan karyawan tentang krisis. Mereka mungkin menjadi juru bicara sukarela.

10 Hal yang Tidak Boleh Dilakukan dalam Wawancara Media

Pada saat yang sama, ada hal-hal yang tidak boleh dilakukan saat berurusan dengan media:

- a. Jangan menjadi pengecut! Menunjukkan kepedulian dan empati tidak berarti Anda harus gemetar.
- b. Jangan menebak atau berspekulasi. Entah Anda tahu atau tidak.
- c. Jangan terlalu terganggu karena dikutip di luar konteks. Kecuali transkrip lengkap dari wawancara Anda dicetak, Anda hampir selalu dikutip di luar konteks hingga suatu tingkat. Jika kutipan tersebut benar-benar salah atau memfitnah, itu adalah masalah lain. Meminta redaktur untuk mencabut atau memperbaiki adalah hal yang diperbolehkan jika seorang wartawan secara jelas memiliki prasangka. Sebuah surat ramah yang dikirim segera dan diikuti dengan panggilan telepon umumnya paling efektif. “Menuntut” suatu pernyataan biasanya harus menjadi tugas seorang pengacara, seperti halnya tuduhan pencemaran nama baik. Membuktikan pencemaran nama baik sulit dan mahal.

- d. Jangan berpihak pada media tertentu. Selalu memihak satu surat kabar atau satu stasiun televisi adalah bisnis yang buruk. Ini dapat menghantui Anda nanti.
- e. Jangan menarik iklan dari surat kabar karena wartawan tidak kooperatif. Tujuan iklan bukanlah untuk membantu surat kabar.
- f. Jangan anggap rilis berita Anda “emas.” Itu akan diubah kecuali dalam surat kabar dengan staf kecil. Jika ditulis dengan baik dengan berita nyata, Anda sudah melakukan yang terbaik yang Anda bisa.
- g. Jangan tetap pada suatu cerita jika itu telah berubah, hanya untuk konsisten. Media menyadari bahwa hal-hal berubah.
- h. Jangan terjebak dalam meramalkan masa depan.
- i. Jangan memakai kacamata hitam atau mengunyah permen karet.
- j. Jangan merokok, kecuali Anda berada di tempat di mana ekonominya didasarkan pada penjualan rokok dan merokok adalah gaya hidup.

Kebenaran adalah Hal Penting:

Penyebaran Kesalahan

Ketika tidak ada waktu untuk penelitian, ketika media memberitahu Anda berita, atau ketika juru bicara harus berbicara kepada media sebelum ada jawaban yang nyata, apa yang harus Anda lakukan? Dalam kasus ini, buatlah jelas bahwa Anda tidak memiliki



informasi yang pasti. Jangan mengungkapkan asumsi. Katakanlah kebenaran yang pasti, dan ulangi berkali-kali, “Saya baru tahu tentang ini, jadi saya tidak memiliki semua jawabannya.” Jika Anda tahu, misalnya, bahwa perusahaan Anda menerapkan langkah-langkah keamanan, katakanlah: “Perusahaan ini sangat peduli tentang keselamatan karyawan. Ada aturan yang pasti. Ada penghargaan atas catatan keselamatan. Jika terjadi sesuatu, itu bukan karena kurangnya perhatian terhadap keselamatan. Tetapi kami sangat menyesal bahwa itu terjadi.” Tanggapan awal dan tulus kadang-kadang dapat menentukan nada bagaimana publik akan melihat perusahaan dalam krisis. Di era saat berita disebarkan dengan cepat, lebih penting dari sebelumnya untuk memastikan informasi tersebut akurat. Ini adalah keprihatinan para komunikator dan media berita.

Media tahu dengan siapa mereka harus memeriksa berita resmi, sehingga partisipasi mereka dalam memberi tahu dunia menjadi lebih tidak termaafkan. Kemungkinan besar setiap media berita takut operasinya akan menjadi satu-satunya yang tidak mengangkat cerita besar tentang penyelamatan. Kepala akan digulingkan! Tanpa ragu, beberapa wartawan khawatir tentang apakah itu fakta, tetapi cerita tersebut sudah memiliki sayap dan sedang berkeliling dunia.

Mudah-mudahan, media berita melihat kesalahan mereka dan akan mengatur sistem agar hal ini tidak terjadi lagi. Mengingat media sosial, ponsel dan berbagai teknologi lainnya, penyebaran kesalahan dapat dengan cepat dan membinasakan (Fearn-Banks, 2011; 38-41).

Pertanyaan Licik

Meskipun wartawan berita harus memastikan informasi mereka akurat, para profesional komunikasi yang mewakili perusahaan dalam krisis harus berhati-hati dalam merespons wartawan. Seorang kritikus media pernah berkata, “Diwawancarai seperti bermain rolet Rusia. Anda tidak pernah tahu pertanyaan mana yang akan membunuh Anda.” Terkadang wartawan menyimpang dari pertanyaan “siapa, apa, di mana, kapan, dan mengapa” yang biasa. Metzler (1994) mengidentifikasi beberapa jenis pertanyaan yang diketahui wartawan ajukan. Pertanyaan Metzler serta beberapa yang lainnya mengikuti.

Pertanyaan spekulatif dimulai dengan “jika.” Pertanyaan seperti ini bisa memalukan dan berbahaya. Misalnya, seorang wartawan dapat bertanya, “Jika gempa bumi terjadi selama jam kerja, berapa banyak orang yang akan tewas atau terluka?”

Pertanyaan pengarah mengimplikasikan bahwa wartawan sudah memiliki jawabannya; Anda hanya harus mengkonfirmasi. Misalnya, “Anda setuju bahwa



perusahaan bisa menghindari tragedi ini, bukan?”

Pertanyaan bermuatan dirancang untuk memancing respons emosional. Beberapa wartawan televisi gemar menggunakan pertanyaan-pertanyaan ini karena respons terhadapnya menciptakan video yang lebih menarik. Contoh mungkin, “Benarkah Anda tahu bahwa ada asbestos di langit-langit dan gagal melakukan sesuatu tentang itu?” Dalam kasus pertanyaan yang bermuatan, ulangilah pertanyaan tersebut dan jawab sendiri pertanyaan Anda. Anda bisa berkata, “Maksud Anda, ‘Apakah kami menyadari adanya asbestos?’ Tidak, kami tidak.”

Pertanyaan naif menunjukkan bahwa wartawan belum melakukan pekerjaan rumah dan tidak tahu apa yang harus ditanyakan. “Ceritakan, apa yang dilakukan perusahaan Anda?” adalah contohnya. Wartawan yang mengajukan pertanyaan seperti ini berbahaya karena mereka sangat membutuhkan sebuah cerita. Pastikan mereka mendapatkan cerita yang Anda inginkan. Berikan mereka materi media seperti kit pers, “latar belakang,” biografi, dan rilis berita.

Pertanyaan palsu sengaja mengandung rincian yang tidak akurat. Jika pertanyaannya adalah “Anda memecat setengah dari staf yang berusia di atas 50 tahun, kan?” seorang profesional hubungan masyarakat, mengetahui statistik tersebut salah,

bisa menanggapi dengan, “Tidak, hanya 40%,” tanpa menyadari bahwa wartawan itu mengincar informasi tersebut sepanjang waktu.

Pertanyaan tahu semuanya dimulai dengan “Kami punya ceritanya. Saya hanya butuh beberapa fakta penutup.” Wartawan mungkin hanya ingin Anda mengkonfirmasi sudut pandang yang sudah terbentuk. Dia mungkin sama sekali tidak memiliki cerita tetapi ingin Anda hanya melepas “hal buruk.”

Keheningan, atau ketiadaan pertanyaan, digunakan oleh wartawan yang ingin Anda menceritakan semuanya, berbicara terus-menerus. Banyak orang cenderung berbicara tanpa henti karena ada keheningan. Ingatlah, keheningan adalah masalah wartawan, bukan Anda. Gunakan kesempatan ini untuk memperkuat pernyataan positif atau tetap diam.

Pertanyaan tuduhan dirancang untuk memaksa Anda menyalahkan orang lain. Jangan pernah jatuh pada ini. Pertahankan ketidakbersalahan Anda jika itu benar, tetapi jangan menyalahkan orang lain. Pengadilan opini publik tidak bereaksi dengan baik terhadap hal ini.

Pertanyaan dengan beberapa bagian dapat membingungkan Anda serta publik. Tanyakan bagian mana yang harus Anda jawab terlebih dahulu.



Kemudian jawab setiap bagian sebagai pertanyaan terpisah. Juga, Anda bisa berkata, “Saya akan menjawab bagian pertama terlebih dahulu.” Kemudian reformulasi pertanyaan sendiri sesuai cara Anda ingin menjawabnya. Lakukan hal yang sama untuk setiap bagian berikutnya.

Pertanyaan berjargon adalah pertanyaan yang menggunakan kata-kata teknis atau jargon profesional. Sebagai respons, gunakan bahasa sehari-hari. Jargon membangun batasan antara Anda dan publik Anda dan mengikis kepercayaan mereka.

Pertanyaan akrab adalah pertanyaan di mana wartawan, berpura-pura menjadi teman Anda, mungkin bertanya, “Katakan, kawan, di luar catatan, apa pendapat Anda tentang...?” Praktisi PR harus ingat bahwa tidak ada yang diluar catatan dan harus berhati-hati tentang persahabatan yang dianggap ada.

Pertanyaan berlabel bertujuan untuk menjadikan masalah negatif atau sederhana dengan tampaknya meminta klarifikasi, seperti “Anda akan menyebut jadwal kerja perusahaan ‘mengkhawatirkan’?”

Anda tidak harus menerima label wartawan kecuali label tersebut adil dan akurat.

Pertanyaan perpisahan diajukan pada akhir wawancara dan bahkan bisa datang setelah kamera atau perekam sudah dimatikan. Wartawan berjabat tangan dan berkata, “Ngomong-ngomong...” Hati-hati dengan apa yang mengikuti. Wawancaranya belum tentu berakhir. Ingatlah dalam semua wawancara media untuk bersikap positif, peduli, empatik, dan apologetik, jika perlu.

Wartawan

Diskusi sebelumnya mengenai pertanyaan licik mungkin terkesan seperti peringatan bahwa wartawan adalah makhluk jahat yang tujuan hidupnya adalah untuk mengganggu praktisi hubungan masyarakat. Ini biasanya bukanlah kasusnya.

Ada orang yang tidak menyenangkan dalam setiap profesi, termasuk media berita. Jika Anda bertahan dalam bidang hubungan masyarakat cukup lama, Anda akan berhubungan dengan mereka. Kenali siapa orang yang tidak menyenangkan dan musuh-musuh Anda. Kadang-kadang Anda dapat menghindari mereka dengan berurusan dengan wartawan lain. Kadang-kadang, Anda dapat mengikuti nasihat mantan Presiden John F. Kennedy: “Maafkan musuh Anda, tetapi jangan pernah lupakan nama mereka.”

Juga ada jurnalis yang tampaknya merasa lebih baik dengan memberi label kepada praktisi hubungan



masyarakat sebagai “flack.” Tidak ada alasan untuk terlalu memperhatikannya. Wartawan tidak membenci Anda atau profesi Anda. Sebenarnya, banyak dari mereka akan mencari pekerjaan di bidang hubungan masyarakat.

Jumlah jurnalis surat kabar dan siaran, dalam angka yang tinggi, menjadi praktisi hubungan masyarakat. Surat kabar gagal. Kebanyakan karyawan di televisi tidak dapat berharap memiliki pekerjaan di usia tengah mereka. Semua orang sedang memangkas. Hubungan masyarakat adalah profesi komunikasi yang paling cepat berkembang, sebagian besar karena krisis dan perkiraan krisis yang akan datang.

Wartawan sering kali tidak memiliki pengetahuan tentang, atau minat dalam, isu-isu yang mereka liput. Sebuah cerita mungkin telah ditugaskan kepada mereka. Tugas mereka adalah membawa kembali cerita yang menarik, cerita yang akan membawa mereka promosi, kenaikan gaji, kontrak yang diperpanjang, penghargaan Emmy, atau Peabody. Mereka ingin cerita mereka ditampilkan dengan jelas di surat kabar atau di bagian atas siaran. Mereka ingin mendapatkan cerita yang memenangkan penghargaan ini sebelum batas waktu. Semua lebih suka jika Anda membantu mereka daripada menjadi hambatan bagi mereka. Hambatan membuat penghargaan dan kenaikan gaji sulit diperoleh.

Setelah wartawan mengirimkan cerita, mereka seringkali selesai dengannya. Mereka tidak menulis judul surat kabar yang Anda benci—itu tugas editor yang jarang, jika pernah, Anda temui. Terkadang, jika ceritanya berlanjut, wartawan lain akan ditugaskan.

Jika Anda mengumumkan berita tentang krisis atau perkembangan dalam krisis dan Anda tahu wartawan yang dikenal adil dan akurat, Anda kadang-kadang dapat memberikan cerita Anda kepada mereka. Ini tidak berarti bahwa jika Anda tidak menyukai wartawan yang ditugaskan, Anda dapat menelepon yang lain. Ini hanya berfungsi ketika tidak ada wartawan lain yang terlibat, dan Anda tidak dapat dituduh memihak.

Memilih media berita untuk berita buruk bukan taktik yang tidak pernah terdengar atau baru. Dalam berurusan dengan wartawan, seseorang harus mempertimbangkan tekanan yang mereka alami, terutama ketika meliput cerita yang emosional (Fearn-Banks, 2011; 41-44).

B. Berkomunikasi dengan Pengacara

Pengacara seringkali memberi nasihat kepada klien dalam krisis untuk: (a) diam, tidak mengatakan apa-apa, melindungi diri; (b) katakan sesedikit mungkin tetapi ungkapkan informasi yang Anda miliki secepat mungkin; (c) menyangkal tuduhan dan rasa bersalah;



(d) memindahkan tuduhan kepada orang lain atau berbagi tanggung jawab dengan orang lain; dan
(e) ingatlah bahwa apa pun yang Anda katakan bisa digunakan melawan Anda di pengadilan.

Seorang konselor hubungan masyarakat menyarankan agar klien bersikap terbuka dan jujur. Ungkapan “tidak ada komentar” dianggap oleh publik sebagai pengakuan bersalah. Apa pun yang tidak Anda katakan bisa digunakan melawan Anda di pengadilan opini publik.

Kedua profesi ini harus didengarkan dan dipertimbangkan. Ada saat-saat ketika pengacara benar; juru bicara bisa terlalu banyak berbicara. Ada saat-saat di mana berbicara dengan jelas memberikan keuntungan di kedua pengadilan, baik pengadilan hukum maupun pengadilan opini publik.

Pengadilan hukum menyatakan bahwa seseorang tidak bersalah sampai terbukti bersalah, sementara pengadilan opini publik seringkali menyatakan seseorang bersalah sampai terbukti tidak bersalah. Ketika lembaga/perusahaan Anda kalah di pengadilan opini publik, ia juga kehilangan reputasi, nama baik, dan citra positifnya—kualitas yang sangat penting bagi kesuksesannya. Publik percaya bahwa seseorang yang tidak bersalah dapat menjawab pertanyaan petugas polisi tanpa adanya pengacara. Bagaimanapun, apa

yang harus disembunyikan oleh orang tersebut? Publik juga percaya bahwa orang yang tidak bersalah ini dapat bersaksi di pengadilan dan berteriak tentang ketidakbersalahannya, dengan menunjukkan emosi dalam prosesnya. Namun, pengacara seringkali menyarankan klien untuk menahan diri dari semua tindakan dan reaksi tersebut. Beberapa pengacara berpikir bahwa hubungan masyarakat adalah publisitas, cara mendapatkan nama seseorang di surat kabar. Yang lain tahu apa sebenarnya hubungan masyarakat, tetapi mereka memilih untuk mengabaikannya.

Kadang-kadang pengacara mungkin berhati-hati pada saat praktisi hubungan masyarakat merasa bahwa komunikasi terbuka dengan publik sangat penting bagi penyelesaian positif dari krisis. Pekerjaan pengacara, pada akhirnya, adalah melindungi perusahaan, organisasi, atau individu. Kadang-kadang konselor hubungan masyarakat mungkin tidak mengantisipasi ancaman terhadap klien mereka sendiri.

Pengacara tahu bahwa siapa pun yang memiliki pengetahuan tentang organisasi yang sedang dalam masalah bisa dipanggil ke pengadilan untuk deposisi terhadap klien. Kadang-kadang komunikasi dengan publik dapat menempatkan organisasi dalam situasi yang berbahaya.



Profesi hukum jauh lebih tua daripada bidang hubungan masyarakat yang diakui (meskipun, pada kenyataannya, hubungan masyarakat telah dipraktikkan selama berabad-abad). Sebagai profesi, hubungan masyarakat bergerak menuju hari di mana para profesional harus lulus semacam “ujian lisensi.”

Pengacara semakin terampil dalam hubungan masyarakat. Asosiasi Pengacara Amerika menyediakan pelatihan media untuk para pejabat utamanya. Mereka menyadari bahwa seorang terdakwa dapat memenangkan pertempuran di pengadilan hukum dan kalah di pengadilan opini publik. Dalam krisis terbaru, pengacara tampaknya telah belajar akan nilai komunikasi. Jarang sekali juru bicara perusahaan dalam krisis menolak untuk berbicara dengan media berita. Biasanya, perusahaan dalam krisis bahkan lebih jauh dengan menempatkan informasi tentang krisis di situs webnya dan dalam blog dan media sosial lainnya.

Semakin banyak, para pengacara mempengaruhi opini publik di luar ruang sidang. Kita telah melihat hasilnya ketika seorang pengacara yang mewakili seorang narapidana yang terbukti melakukan kejahatan serius berhasil meyakinkan 60 menit atau 20/20 untuk menceritakan kisah tentang ketidakbersalahan klien. Pengacara tersebut mungkin sudah menggunakan semua saluran hukum atau klien mungkin tidak mampu membiayai pertempuran

hukum. Sebuah surat efektif kepada majalah berita televisi mungkin dapat mengubah segalanya.

Publik sering kali tidak menyadari bagaimana seri majalah berita mendapatkan cerita tersebut; profesional hubungan masyarakat yang sejati (atau pengacara yang melakukan tindakan hubungan masyarakat) lebih peduli dengan kebutuhan klien mereka daripada mempromosikan keterlihatan mereka sendiri. Dengan demikian, laporan televisi tentang seorang pria “miskin, tidak bersalah” yang dipenjara selama bertahun-tahun atas kejahatan yang tidak dilakukannya adalah alat hubungan masyarakat yang menarik bagi pengadilan opini publik. Dalam banyak kasus, berdasarkan profil televisi yang meyakinkan, penonton meminta pengadilan untuk persidangan baru, atau hakim memberikan persidangan baru dalamantisipasi reaksi publik. Kadang-kadang narapidana kemudian dibebaskan.

Kebutuhan akan penggabungan hukum dan hubungan masyarakat mengarah pada kebutuhan yang lebih besar untuk perencanaan sebelum krisis oleh perwakilan dalam kedua bidang. Perencanaan sebelum krisis yang efektif menyiapkan skenario untuk setiap jenis krisis yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Strategi dan taktik yang berbeda diuraikan untuk setiap jenis krisis. Contoh-contoh tercermin dalam pernyataan



seperti ini: “Jika ada korban jiwa, kami akan...”; “Jika tidak ada korban jiwa, kami akan...”; “Jika media tidak mengetahui cerita ini, kami akan...”; “Jika media menekan, kami akan...”

Seimbang antara hubungan masyarakat dan hukum seharusnya, sebisa mungkin, ditentukan sebelum krisis. Seimbang seringkali tidak dapat dicapai dengan efektif setelah pabrik manufaktur meledak. Profesional hubungan masyarakat seharusnya berkomunikasi dengan pengacara organisasi sebelum berkomunikasi dengan publik eksternal, bahkan jika ini bukan masalah izin.

Pengacara yang belum beradaptasi dengan prosedur hubungan masyarakat seharusnya diingatkan bahwa beberapa pemangku kepentingan kunci dapat ditangani secara pribadi, sedangkan beberapa pemangku kepentingan kunci akan mendapatkan kesan negatif dari media berita dan media sosial.

Menolak berbicara dengan wartawan tidak akan membuat cerita hilang. Wartawan akan mendapatkan cerita—dan mungkin bukan cerita yang ingin lembaga/perusahaan ceritakan.

Media berita adalah saluran menuju publik. Publik jarang memiliki bukti nyata, setidaknya tidak sebanyak juri di ruang sidang pengadilan. Meskipun publik sangat

menyadari bahwa wartawan sering kali salah, orang masih cenderung percaya pada apa yang mereka lihat dan baca di media. Mereka membuat keputusan berdasarkan cuplikan suara dan artikel yang dipilih dan ditulis oleh wartawan.

Pengadilan hukum dan pengadilan opini publik tetap menjadi hal yang krusial dalam menentukan nasib individu, kelompok, organisasi, dan perusahaan. Baik profesional hubungan masyarakat maupun pengacara harus belajar untuk menempatkan klien dalam cahaya terbaik di kedua pengadilan untuk mendapatkan hasil yang terbaik mungkin dalam krisis (Fearn-Banks, 2011; 44-47).

C. Berkomunikasi dengan Publik Internal

Publik internal mencakup semua klasifikasi karyawan—pekerja, manajemen, pekerja berjam-jam, magang—serta pensiunan dan pemegang saham. Dalam organisasi nirlaba, para relawan juga merupakan publik internal. Publik internal sangat penting dalam situasi krisis karena mereka adalah juru bicara yang paling dapat dipercaya. Karena publik internal mungkin tidak dipekerjakan atau dibayar untuk berbicara atas nama perusahaan, media berita mencari mereka untuk memberikan komentar. Di banyak bisnis, seperti toko ritel, karyawan adalah penghubung antara perusahaan dan publik konsumen. Mereka adalah perwakilan utama perusahaan dan memiliki kekuatan untuk menjadikan calon pelanggan



sebagai pelanggan setia atau menjadikan pelanggan setia sebagai mantan pelanggan.

Komunikasi dengan publik internal sebelum, selama, dan setelah krisis sangat penting. Untuk setiap publik internal, Anda harus memilih pesan yang tepat dan media yang tepat.

Setelah krisis terjadi, para karyawan dan publik internal lainnya harus diberi tahu tentang apa yang terjadi pada awal proses pemberitahuan. Bila memungkinkan, publik internal sebaiknya tidak mengetahui tentang krisis dari media berita dan mereka seharusnya mengetahuinya sebelum publik eksternal mengetahuinya. Jika krisis terjadi setelah jam kerja, semua manajer yang diberitahu harus menyadari orang lain yang harus mereka informasikan. Mereka yang diberitahu oleh para manajer itu memiliki orang lain untuk dihubungi, dan seterusnya. Rantai telepon harus ada sebelum krisis terjadi. Saat krisis berkembang, publik karyawan, disebut publik fungsional, harus tetap diinformasikan tentang apa yang terjadi pada setiap langkah.

Metode umum untuk menjaga karyawan tetap terinformasi termasuk pertemuan, program televisi berjaringan tertutup, surel, sistem pengeras suara publik, dan papan pengumuman.

Banyak lembaga/perusahaan dapat menggunakan intranet mereka, jaringan internal yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan sirkulasi informasi properti. Intranet lebih baik daripada internet dalam kasus krisis karena memungkinkan perusahaan atau organisasi berkomunikasi hanya dengan orang-orangnya sendiri, sedangkan siapa pun dapat mengakses internet.

Tim krisis dapat mengakses informasi langsung dengan mengetik pada komputer daripada melalui panggilan telepon atau melalui cara lain. Informasi dapat disimpan di intranet, diperbarui secara teratur, dan setiap karyawan dapat mengaksesnya. Coombs juga memperingatkan bahwa tidak semua informasi dapat dikumpulkan dengan menggunakan intranet. Beberapa komunikasi antarpribadi mungkin perlu, tetapi data relevan dapat disimpan di sana setelah dikumpulkan.

Selama krisis, publik internal umumnya ingin tahu apa yang bisa atau seharusnya mereka lakukan. Jika penting bagi karyawan untuk melakukan upaya tertentu untuk melanjutkan bisnis, sampaikan hal itu kepada karyawan dan beri tahu alasan mengapa. Jika ada tugas krisis yang perlu diemban oleh karyawan, mereka seharusnya diberitahu sebelumnya dan dilatih sebelumnya. Jika sifat krisis menghilangkan pekerjaan—baik sementara maupun permanen—karyawan perlu diberi tahu dengan



hati-hati tentang opsi yang tersedia dan apa yang mungkin akan terjadi di masa depan. Seperti dalam mode operasi normal, sangat penting bagi karyawan merasa adanya rasa “kita” selama krisis, bahwa mereka adalah bagian dari pertempuran.

Banyak perusahaan memerintahkan karyawan untuk tetap diam tentang masalah perusahaan yang berkaitan dengan krisis; terutama mereka diberitahu untuk tidak berbicara dengan media berita. Mereka diberitahu untuk membiarkan juru bicara yang ditunjuk melakukan semua pembicaraan. Seringkali ini adalah langkah yang bijaksana; terlalu banyak orang dapat menyebabkan cerita yang membingungkan. Namun, beberapa perusahaan dan organisasi tidak takut situasinya akan menjadi tidak terkendali dan mendorong karyawan mereka untuk berbicara kepada media, yakin bahwa karyawan menyukai pekerjaan mereka dan lembaga/perusahaannya (Fearn-Banks, 2011; 47-49).

D. Berkomunikasi dengan Publik Eksternal

Publik eksternal meliputi konsumen/pelanggan, anggota masyarakat, pejabat pemerintah, serikat pekerja, dealer, pemasok, asosiasi perdagangan, pesaing, dan individu luar lainnya yang terkait dengan suatu organisasi secara beberapa cara. Seperti dalam semua jenis komunikasi, penting untuk merencanakan secara strategis pesan yang tepat dan media yang

sesuai untuk berkomunikasi dengan setiap publik eksternal, baik sebelum maupun selama krisis.

Organisasi cenderung membentuk aliansi dengan kelompok eksternal kunci yang akan membuat anggota kelompok ini merasa seolah-olah mereka adalah bagian dari perusahaan. Dewan direktur dan dewan penasihat komunitas juga merupakan upaya populer dalam menjembatani kesenjangan antara perusahaan dan organisasi dengan dunia bisnis dan masyarakat, masing-masing.

Organisasi seharusnya berkomunikasi secara lebih langsung dengan konsumen setia daripada melalui media berita untuk memberi tahu mereka tentang krisis dan kemajuan menuju normalitas. Berbagai metode harus dievaluasi—jaringan media sosial adalah metode populer, begitu juga surat, buletin, pemberitahuan di situs web, panggilan telepon, dan sebagainya. Anda ingin pelanggan tetap setia sepanjang krisis dan terus mendukung organisasi. Jadi beritahu mereka semua lima W krisis—siapa, apa, kapan, di mana, dan mengapa.

Seperti konsumen, anggota masyarakat akan ingin tahu apa yang terjadi, apa penyebabnya, apa yang sedang dilakukan, kapan krisis akan berakhir, dan sebagainya. Anggota masyarakat dapat dihubungi melalui para pemimpin masyarakat kunci di dewan penasihat.



Selebaran dapat disebarluaskan di masyarakat dan poster dapat dipajang di tempat-tempat umum dan papan pengumuman.

Perwakilan pekerja dan pejabat pemerintah sebaiknya menjadi yang pertama diberitahu. Pesan-pesan kunci harus disampaikan kepada mereka karena orang-orang ini, tergantung pada sifat krisis, mungkin akan dihubungi oleh media berita untuk memberikan komentar (Fearn-Banks, 2011; 49).

E. Berkomunikasi Langsung dengan Masyarakat Umum

Dengan teknologi komunikasi baru, memungkinkan untuk menyampaikan informasi kepada massa. Internet membuatnya mungkin untuk berkomunikasi dengan jumlah orang yang besar melalui Twitter, Facebook, surel, blog, situs web, dan metode baru lainnya yang telah dikembangkan sejak edisi ini ditulis. Ini sungguh mengejutkan ketika orang-orang yang hidup saat ini mengingat ketika mesin tik manual adalah alat tulis paling modern. Ada gelar pekerjaan yang disebut pengetik. Cetak surat kabar berarti mengatur setiap huruf dalam bentuk cetakan pada mesin *Linotype* secara individu. Anak-anak surat kabar mengantarkan dan membujuk orang untuk membeli surat kabar. Radio adalah alat penyiaran terbaik, bukan televisi, bukan satelit. Ketika komputer lahir, mereka adalah mesin raksasa yang menempati ruang besar. Sekarang, dalam

sekejap, satu orang bisa mengirim pesan yang dibaca oleh ribuan, bahkan jutaan orang.

Ini adalah kemajuan, tetapi sedikit orang yang telah mempertimbangkan bagaimana penyebaran informasi yang cepat ini seharusnya berarti kebijakan baru mengenai akurasi. Secara historis, penelitian mengatakan kepada kita bahwa orang cenderung lebih percaya pada kata-kata tertulis daripada kata-kata yang diucapkan. Ini karena artikel-artikel di surat kabar melewati lapisan-lapisan editor sebelum mereka diterbitkan. Sebagian besar buku (kecuali buku yang diterbitkan sendiri) melewati pengecekan fakta sebelum mereka diterbitkan. Jadi orang cenderung memandang data di Internet sebagai fakta ketika sebenarnya tidak selalu demikian. Beberapa informasi telah melalui editor tetapi informasi lain berasal langsung dari penulis, yang mungkin memihak atau salah. Pembaca dan peneliti harus membedakan apa yang benar dan kredibel.

Karena informasi di Internet tetap secara utama berbentuk teks, beberapa orang mungkin cenderung memandangnya sebagai fakta. Namun, temuan penelitian dari Pusat untuk Masa Depan Digital Sekolah Annenberg di Universitas Southern California menunjukkan bahwa pencari informasi berpengalaman menilai situs media dan pemerintah lebih dapat diandalkan daripada yang diterbitkan oleh individu-individu.



Permintaan yang semakin meningkat akan berita telah membuat Internet menjadi sumber informasi pelengkap yang berharga. Media berita tradisional masih merupakan sumber utama berita bagi orang Amerika yang tidak terhubung dengan internet, tetapi hingga dua pertiga pengguna internet telah mengakses beberapa berita mereka secara *online* dan sekitar sepertiga melakukannya tiga kali atau lebih dalam seminggu.

Namun, menurut para peneliti Paul N. Rappoport dan James Alleman (2003), permintaan akan liputan lebih banyak dan pembaruan instan membawa banyak orang ke Internet. Mereka mengatakan ada bukti anekdot bahwa Internet, hari itu, menjadi terlalu banyak digunakan dan membuat pengguna tidak dapat mengakses atau terhubung dengan wajar, tetapi ketika hal itu berhasil mengejar, itu menjadi sarana berita pelengkap yang efektif.

Namun demikian, para peneliti menyimpulkan bahwa masyarakat telah menerima situs berita *online* sebagai sumber berita yang kredibel, meskipun sebagian besar orang mendapatkan berita mereka dari televisi—lokal, jaringan, dan kabel.

Di antara nilai-nilai sumber berita internet, menurut Rappoport dan Alleman, adalah sebagai berikut: (a) sumber informasi dapat disesuaikan untuk memenuhi

tujuan khusus pengguna; (b) pengguna dapat mendapatkan berita kapan saja, tidak ada lagi “Berita pukul 11”; (c) berita dapat dikaitkan dengan sumber lain; (d) analisis mendalam mungkin tersedia, bahkan lebih mendalam daripada surat kabar karena medium ini tidak dibatasi oleh kolom atau menit waktu siaran.

Situs web organisasi dan perusahaan memberikan informasi latar belakang dan, dalam krisis, apa yang organisasi yakini sebagai kebenaran. Ini memberi pencari informasi versi organisasi dari cerita. Biasanya, situs web adalah sarana komunikasi satu arah, tetapi Internet dengan mudah dapat menghubungkan seseorang dengan sudut pandang lain.

Blog

Blog, atau web log, adalah jenis situs web yang terdiri dari komentar dari penulis (atau penulis) dengan komentar dari berbagai pembaca. Gaya penulisan biasanya lebih santai dan sering lebih pribadi daripada komunikasi organisasi atau perusahaan tradisional. Blog adalah bentuk dari penerbitan pribadi dan memiliki beberapa karakteristik khas:

- Penulisan jurnal kronologis terbalik (format).
- Entri teratur dengan tanggal (keteraturan).
- Tautan ke artikel berita terkait, dokumen, entri blog dengan setiap entri (atribusi).
- Entri yang diarsipkan (konten lama tetap dapat diakses).



- Tautan ke blog terkait (blogrolling).
- Umpan RSS atau XML (kemudahan penyidikan).
- Gairah (suara).

Situs web cenderung standar sebagai alat komunikasi organisasi, dan blog semakin berguna dan penting. Karena blog dengan mudah dapat memfasilitasi dialog antara pemberi informasi dan pencari informasi, mereka mungkin lebih dapat dipercaya daripada situs web tradisional. Blog baik untuk tujuan hubungan masyarakat, untuk memberikan informasi akurat bagi orang yang mencari informasi tentang organisasi Anda.

Blog mirip dengan desas-desus. Apa pun subjek atau isu yang mengisi pikiran publik dapat dibawa ke perhatian banyak orang melalui blog. Blog politik populer, tetapi semua jenis blog sedang berkembang dari bisnis komersial hingga pendidikan hingga gosip dasar. Selain itu, orang yang ingin memposting pendapatnya tentang suatu masalah akan menemukan blog lebih mudah diakses daripada bentuk ekspresi elektronik lainnya.

Perusahaan dan organisasi didorong untuk mengembangkan blog untuk mengumpulkan komentar berbasis web tentang produk atau layanan mereka dari konsumen. Jumlah blog terus berkembang dan mereka dapat diakses melalui mesin pencari seperti Google, Yahoo!, Technorati.com, atau GlobeofBlogs.

com. Technorati adalah salah satu mesin pencari blog tertua sementara GlobeofBlogs mengklasifikasikan blog berdasarkan subjek. Informasi yang diterbitkan dalam ruang blog menyebar lebih cepat daripada bentuk komunikasi tradisional melalui teknologi yang disebut RSS (*Real Simple Syndication*). Blog teks telah melahirkan blog video dan blog audio, yang sering dikenal sebagai *podcast*.

Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin perlu memiliki format blog untuk menunjukkan kepada publik bahwa mereka paham tentang teknologi saat ini. Perusahaan dan organisasi juga mungkin menemukan blog menjadi media publikasi yang diutamakan ketika suatu isu terus berubah dan penting untuk segera menyampaikan informasi terbaru.

Pakar blog Kathy Gill bertanya, “Apa yang diharapkan audiens ketika mereka mengunjungi situs web?” Jika publik memiliki pemahaman teknis, maka mereka akan mengharapkan informasi dalam format blog. Gill juga mencatat bahwa suara blog adalah “pribadi” dan memperingatkan bahwa “pribadi” sulit bagi beberapa organisasi yang memerlukan berbagai tingkat persetujuan dan tanda tangan. Mereka cenderung tidak percaya memiliki suara tanpa moderasi yang berbicara untuk mereka. Di ruang blog dan dalam krisis, seringkali tidak ada waktu untuk keputusan berlapis.



Perangkat lunak blogging membuat proses membuat dan memperbarui halaman web yang terlihat profesional relatif mudah dan lebih murah dibandingkan dengan webmaster yang menyiapkan situs. Beberapa perusahaan menawarkan *hosting* gratis untuk layanan *blogging*. Blog ini dapat dihubungkan dengan data lain di Internet, blog lain, situs web perusahaan, artikel berita, gambar foto, dan file audio. Blogosphere adalah istilah untuk jaringan blog dengan blog yang saling terhubung satu sama lain di Internet. Ada lima jenis dasar dari blog:

1. Blog perusahaan/organisasi menyediakan komentar tentang perusahaan atau organisasi tertentu. Eksekutif kunci biasanya adalah *blogger*, dan tujuan mereka adalah untuk menceritakan cerita mereka sendiri, untuk memperbaiki informasi yang salah dari orang lain. Dianggap tidak etis bagi eksekutif perusahaan atau karyawan untuk merespons blog tanpa mengungkapkan siapa dirinya dan hubungannya dengan organisasi. Apakah profesional PR akan menulis blog tanpa nama? Mungkin. Namun, jika informasinya tampak seperti omong kosong, para pembaca akan segera tidak percaya.
2. Blog subjek adalah komentar yang berkaitan dengan berbagai subjek atau masalah yang ditulis oleh para ahli dalam bidang ini. Smudde (2005) mengatakan blog ini seperti makalah putih atau

pidato utama “seolah-olah untuk memberikan kebijaksanaan bijak.”

3. Blog industri berpusat pada status quo dari industri atau bidang tertentu dan sebaliknya mirip dengan blog subjek.
4. Blog publikasi berasal dari sumber media seperti surat kabar, majalah, dan publikasi lainnya. Editor dan reporter adalah blogger dan terkadang pembaca. Mereka biasanya adalah cara untuk tetap terkini tentang cerita berita yang berkelanjutan.
5. Blog pribadi mengungkapkan pendapat individu tentang apa pun yang mereka pilih untuk dibahas, sering kali politik, isu-isu dalam berita, atau produk, terutama yang berkaitan dengan teknologi tinggi. Smudde mengatakan blog pribadi adalah jenis paling kuat karena subjek yang dicakup dapat bermanfaat dan membantu atau merugikan reputasi organisasi.

Harvard Business School “Working Knowledge” menyarankan alasan-alasan berikut bagi sebuah lembaga/perusahaan memiliki blognya sendiri:

1. Anda dapat mempengaruhi percakapan publik tentang perusahaan Anda. Jurnalis dapat menemukan informasi yang akurat, informasi yang ingin Anda berikan kepada mereka. Anda dapat memperbaiki informasi yang salah dan memberikan informasi baru.



2. Anda dapat meningkatkan visibilitas dan kredibilitas merek. Ini dapat memberikan suara manusia kepada perusahaan. Debbie Weil dari BlogWrite for CEOs menyarankan agar perusahaan tidak membiarkan departemen PR mereka menulis blog. Ini benar jika blog tersebut adalah omong kosong, tetapi tidak benar jika penulis PR dapat menyajikan fakta. Beberapa perusahaan PR sudah menawarkan keahlian dalam “hubungan blog.”
3. Anda dapat mencapai kedekatan pelanggan karena pelanggan dapat berbicara langsung kepada Anda, baik komentar positif maupun negatif. Ini adalah jenis kotak saran elektronik yang segera. Surat kabar mulai memiliki blog untuk melengkapi publikasi mereka.

Berbeda dari edisi online koran, blog adalah pembaruan tentang masalah-masalah tertentu, cerita berkelanjutan yang dapat berubah beberapa kali sebelum edisi berikutnya dari surat kabar. Bertahun-tahun yang lalu, surat kabar harian metropolitan biasa melakukan banyak edisi sepanjang hari untuk selalu memiliki berita terbaru; namun, anggaran yang semakin berkurang dan pembaca yang semakin berkurang telah mengakhiri tingkat produksi tersebut.



SOLUTION

PROBLEM



BAB 7

BEKERJA DENGAN MEDIA

Meskipun sebagian besar dunia menggunakan media sosial setiap hari, media tradisional tidak boleh dilupakan saat merencanakan atau menangani krisis. Orang masih berpaling kepada berita lokal atau CNN ketika sesuatu terjadi, dan rilis pers dan wawancara satu lawan satu terus menjadi cara yang efektif untuk menyampaikan pesan.

Namun, yang baru adalah bahwa semakin banyak orang mengonsumsi sumber berita tradisional dan media sosial secara bersamaan. Terutama setelah sebuah tragedi, orang-orang yang mencari informasi akan menonton berita di TV sambil mengikuti aliran Twitter dan memeriksa Facebook pada saat

yang bersamaan. Sumber laporan berita juga telah berubah drastis, karena semakin banyak gambar dan video dari tempat kejadian berasal dari penonton yang memiliki *smartphone*.

Selain menjadi sumber berita, media tradisional memiliki keuntungan dalam menyediakan analisis mendalam, pandangan kritis, studi netral, dan komentar. Meskipun tidak selalu positif, penting untuk memiliki hal-hal ini dalam pikiran saat merencanakan dan berurusan dengan media, serta memiliki sistem yang siap dalam pemantauan media.

Bahkan dalam situasi krisis yang penuh tekanan, dan dengan jurnalis yang mengungkap berita yang kurang menguntungkan atau mengajukan pertanyaan yang sulit dijawab, kita harus mengingat bahwa memiliki pers yang bebas adalah bagian dari demokrasi. Para korban, warga negara, dan masyarakat umum pada umumnya berhak mengetahui kebenaran, meskipun terkadang tidak menguntungkan dari sudut pandang kita. Mendapatkan fakta-fakta dengan tepat dan mengakui kesalahan dapat berkontribusi untuk memastikan bahwa tragedi yang sama tidak terulang (Brataas, 2018: 81).

A. Menerima dan Menjawab Panggilan Media

Kantor pers dari perusahaan swasta, kementerian pemerintah, atau rumah sakit mungkin akan menerima ratusan panggilan telepon dari jurnalis dalam beberapa jam setelah peristiwa tragis terjadi. Panggilan-panggilan



seperti ini menciptakan setidaknya dua pertanyaan mendesak yang perlu dipersiapkan secara internal:

1. Bagaimana kita menangani dan memproses panggilan-panggilan tersebut?
2. Apa yang harus kita jawab?

Pertanyaan pertama berkaitan dengan persiapan, karena rencana untuk menerima panggilan dari jurnalis harus sudah ada sebelum sesuatu terjadi. Setidaknya, harus ada nomor telepon khusus dan sistem teknis yang memungkinkan beberapa orang untuk menjawab. Juga harus ada rencana untuk bagaimana memproses panggilan telepon masuk dan tindak lanjutnya, yang sering kali dilakukan dengan menggunakan sistem pencatatan elektronik. *Spreadsheet* seperti Excel bisa digunakan, tetapi seringkali lebih baik untuk mengatur sistem sederhana berbasis web yang beberapa orang dapat akses pada saat yang bersamaan (Google Sheet adalah solusi gratis dan sederhana yang bisa dipertimbangkan).

Tidak lama setelah peristiwa terjadi, biasanya tidak ada banyak informasi konkret yang bisa diberikan. Panggilan masuk dari jurnalis oleh karena itu dapat dijawab dengan fakta-fakta dasar tentang apa yang terjadi dan beberapa kata tentang tindakan yang dilakukan terkait situasi tersebut. Fokus seharusnya pada korban dan dukungan serta respons segera, dan pertanyaan tentang penyebab atau kesalahan tidak harus dijawab pada

saat ini. Jika konferensi pers dijadwalkan di kemudian hari, adalah ide yang baik untuk mengarahkan jurnalis ke acara tersebut dan mempublikasikan undangan kepada media di situs web dan dalam pesan-pesan Twitter. Mengetahui bahwa akan ada konferensi pers kemudian dapat mengurangi beban staf kantor pers, yang sebaliknya dapat fokus pada mempersiapkan dan memeriksa fakta serta mengembangkan pesan-pesan yang tepat untuk penyebaran lebih lanjut.

Jika krisis yang sedang ditangani memiliki aspek internasional, misalnya melibatkan warga negara asing atau terjadi di negara lain, staf komunikasi harus siap untuk menangani panggilan telepon dari jurnalis yang berbicara dalam beberapa bahasa. Jika kita membicarakan tentang kecelakaan pesawat terbang, maskapai harus mengharapkan panggilan telepon dari semua negara yang memiliki penumpang di penerbangan tersebut.

Jurnalis yang menelepon kantor pers sering memiliki batas waktu. Meskipun tidak selalu mungkin untuk memenuhi, tim komunikasi harus berusaha memberikan jawaban atau setidaknya memanggil kembali dalam batas waktu yang ditentukan. Jika seorang jurnalis meminta wawancara langsung dengan CEO, hal ini harus dianggap sebagai kesempatan untuk menghadirkan sudut pandang Anda kepada audiens yang luas (Brataas, 2018: 82-83).



B. SIARAN PERS

Siaran pers harus singkat dan langsung pada intinya. Biasanya mengikuti gaya piramida terbalik, dengan pesan paling penting di bagian atas diikuti oleh pernyataan singkat dan fakta serta informasi tambahan. Siaran pers harus menyampaikan ketulusan dan empati serta berfokus terutama pada korban dan tindakan yang diambil untuk mengurangi beban.

Sebuah siaran pers memerlukan seseorang yang menerimanya, lebih baik lagi organisasi berita, jurnalis, dan editor. Bagaimana cara distribusinya harus direncanakan sebelum krisis; ini bisa dalam bentuk daftar distribusi email atau layanan berbayar melalui penyedia pihak ketiga.

Ingatlah bahwa siaran pers tidak hanya ditujukan untuk media saja. Oleh karena itu, siaran pers sebaiknya dipublikasikan di halaman web organisasi sendiri, dihubungkan dari pesan di Twitter, dan memiliki beberapa isi yang digunakan dalam kiriman di Facebook (Brataas, 2018: 83-84).

C. KONFERENSI PERS

Ketika sebuah lembaga/perusahaan mengatur konferensi pers, maka mereka akan memiliki beberapa keuntungan:

1. Ini memberikan waktu untuk mempersiapkan dan mendapatkan informasi serta fakta yang tepat.

2. Ini memungkinkan untuk membahas pesan dan poin kunci dengan pihak lain yang terlibat.
3. Ini memberikan istirahat bagi staf komunikasi dari serangan permintaan wawancara.
4. Ini adalah contoh konkret dari sesuatu yang sedang dilakukan dan bahwa Anda sedang ‘mengatasi’ kasus tersebut.
5. Ini adalah kesempatan untuk menunjukkan kepemimpinan dan komitmen untuk menyelesaikan masalah.

Sebuah konferensi pers tradisional sebaiknya digabungkan dengan media sosial, misalnya dengan memiliki siaran video langsung di Facebook atau dengan live-tweeting poin-poin kunci. Anda juga bisa merekam seluruh konferensi pers dan memposting rekaman tersebut di akun YouTube Anda.

Biasanya, sebuah konferensi pers mengikuti struktur sebagai berikut:

1. Pengantar.
2. Kepala perusahaan/ CEO/ walikota dll. berbicara tentang apa yang telah terjadi dan apa yang sedang dilakukan.
3. Seseorang lain, seperti seorang ahli atau polisi, mengatakan sesuatu dan memberikan lebih banyak detail.
4. Jurnalis dapat mengajukan pertanyaan.



5. Bagian formal konferensi pers berakhir, dan jurnalis dapat melakukan wawancara satu lawan satu.

Penting untuk menyediakan waktu yang cukup untuk wawancara satu lawan satu, karena ini cenderung populer dan memakan waktu. Orang yang diwawancarai sebaiknya diberi tahu untuk tetap berpegang pada poin-poin yang diuraikan untuk konferensi pers, dan tidak pernah mengumumkan berita dalam pengaturan satu lawan satu. Untuk efektivitas bersama, konferensi pers memerlukan kepemimpinan yang kuat. Biasanya, seorang anggota staf komunikasi senior berfungsi sebagai moderator dan memulai dengan memberikan ringkasan singkat tentang urutan acara sebelum memperkenalkan panel. Jurnalis yang ingin bertanya harus diberitahu bahwa mereka harus mengacungkan tangan, dan ketika mereka dipanggil, menyebutkan namanya dan media yang mereka wakili. Jika konferensi pers direkam atau disiarkan secara langsung, semua orang harus menggunakan mikrofon. Moderator juga memainkan peran penting dalam menjaga keteraturan dan memastikan konferensi tidak berlangsung terlalu lama. Jika seseorang mengulangi pertanyaan, moderator sebaiknya segera masuk dan mengatakan: 'Itu sudah dijawab, mari kita lanjutkan ke NBC.

Jika konferensi pers melibatkan peristiwa tragis seperti kecelakaan pesawat, awal yang sesuai mungkin adalah

meminta semua peserta untuk berdiri sambil satu orang membacakan pernyataan bersama tentang betapa tragisnya hari itu, bahwa mereka semua menyesal dan bahwa mereka melakukan segalanya yang mereka bisa untuk membantu.

Seperti halnya semua jenis komunikasi krisis, persiapan sangat penting. Sebelum konferensi pers, Pimpinan/CEO atau juru bicara lainnya harus diberi informasi tentang jenis pertanyaan yang mungkin muncul dan tanggapan yang tepat. Pertanyaan mungkin cukup pribadi, dan orang yang berada di depan mikrofon perlu dipersiapkan saat jurnalis mulai mengajukan pertanyaan ‘tidak sopan’ seperti ‘Apakah Anda akan mengundurkan diri?’ Beri tahu juru bicara bahwa jenis pertanyaan ini adalah bagian dari bisnis dan apa yang pemirsa ingin dijawab - dan bahwa kehilangan kendali emosi di kamera bisa memberikan tampilan yang menarik di televisi.

Dalam beberapa kasus, keluarga dekat mungkin muncul dalam konferensi pers dan mulai mengajukan pertanyaan. Ini sebaiknya dihindari jika memungkinkan, karena penampilan seperti itu kemungkinan akan merugikan anggota keluarga dalam jangka panjang dan sepenuhnya mengalihkan perhatian dari pesan yang disampaikan dari podium. Ini adalah alasan lain untuk memiliki pengaturan yang memastikan bahwa hanya jurnalis yang hadir



dalam konferensi pers, dan bahwa keamanan tersedia jika seseorang lain mencoba ‘masuk’. Jika anggota keluarga yang ditinggal atau hilang masih masuk ke arena dan menjadi sorotan, Pimpinan/CEO atau moderator sebaiknya menghentikan konferensi pers dan mendekati anggota keluarga tersebut. Pendekatan yang mungkin adalah dengan lembut berkata: ‘Bolehkah kita berbicara secara pribadi dalam beberapa menit, hanya Anda dan saya?’ dan kemudian menyarankan bahwa dia mungkin tidak ingin tampil di berita malam (Brataas, 2018: 84-85).

D. Persiapan untuk Wawancara

Berikut adalah tujuh pertanyaan yang layak dipertimbangkan sebelum memberikan wawancara:

1. Bagaimana pengaturannya?
Tahu di mana wawancara akan dilakukan, siapa jurnalisnya, dan siapa lagi yang sudah diwawancarai tentang cerita yang sama.
2. Bagaimana cara mempersiapkannya?
Lakukan pekerjaan rumah Anda. Ketahui sebanyak mungkin tentang apa yang terjadi, urutan peristiwa, dan siapa yang mengatasi situasi tersebut. Melihat wawancara lain yang dilakukan oleh jurnalis yang sama mungkin memberikan beberapa ide tentang jenis pertanyaan yang akan diajukan dan ‘tone of voice’ yang dapat diharapkan. Ini juga dapat dilakukan dengan memeriksa profil Twitter jurnalis

tersebut. (Idealnya, semua CEO dan calon juru bicara harus menjalani pelatihan media sebelum krisis.)

3. Bagaimana jika Anda tidak tahu jawabannya?
Tidak ada yang diharapkan tahu semua jawaban atas pertanyaan yang bisa muncul setelah peristiwa tragis, terutama tidak pada tahap awal. Jika Anda tidak memiliki jawaban yang pasti, tidak masalah untuk mengatakan itu dalam wawancara - idealnya dikombinasikan dengan 'teknik bridging' (dijelaskan di bawah): 'Maaf, saya tidak tahu. Namun, yang bisa saya katakan adalah ...' Ini terutama penting jika jurnalis ingin mendapatkan rincian angka. Tawarkan untuk memeriksa fakta, lalu minta tim komunikasi Anda untuk menemukan jawaban - dan kembali kepada jurnalis segera setelah Anda memiliki jawabannya.

4. Bagaimana cara 'mengarahkan' wawancara?
Meskipun Anda selalu harus menjawab pertanyaan yang diajukan oleh jurnalis, jangan takut untuk mengambil inisiatif dan berbicara tentang apa yang ingin Anda sampaikan. Salah satu teknik yang bisa digunakan disebut 'bridging,' yang berarti Anda - sebaik mungkin - beralih dari satu kalimat ke jawaban yang lebih sesuai dengan pesan utama Anda. Agar ini berfungsi, Anda perlu terus berbicara dan mengatakan sesuatu seperti '... tetapi yang penting



bagi kami sekarang adalah ...’ atau ‘... pada saat yang sama, saya ingin menunjukkan bahwa kami ...’ Opsi lainnya adalah menyebutkan sesuatu dalam jawaban Anda yang akan membuat jurnalis meminta lebih banyak informasi, misalnya: ‘... itu bukan yang paling penting bagi saya saat ini.’

5. Bagaimana jika saya atau kami melakukan kesalahan?

Jika Anda pribadi, staf Anda, perusahaan, atau organisasi telah melakukan kesalahan, hal yang tepat untuk dilakukan adalah meminta maaf. Gunakan kata-kata sederhana dan kalimat yang singkat, serta sampaikan ketulusan saat mengakui melakukan kesalahan. Mungkin sulit dilakukan, tetapi masa depan akan terlihat jauh lebih cerah jika Anda langsung mengakui, daripada mencoba menutupi, menyalahkan orang lain, atau menghindari pertanyaan.

6. Bagaimana cara menghadapi ‘percakapan kecil’ sebelum dan setelah wawancara?

Anda harus mempertimbangkan semua percakapan dengan jurnalis sebagai bagian dari wawancara. Jangan tergoda untuk ‘mengakui’ saat di luar kamera atau mengatakan sesuatu yang bertentangan dengan poin utama Anda.

7. Bagaimana cara menjawab pertanyaan tentang pesaing, lembaga lain, dan sebagainya?

Meskipun mungkin terlihat menggoda, hindari mengatakan hal negatif dan katakan sesedikit mungkin tentang pesaing Anda. Wawancara yang Anda berikan kemungkinan hanya akan mendapatkan beberapa detik waktu siaran; gunakan dengan bijaksana untuk berbicara tentang organisasi Anda dan pesan Anda (Brataas, 2018: 86-87).

E. Ketika Lampu Merah Berkedip – Situasi Wawancara (When the Red Light Flashes – the Interview Situation)

Memberikan wawancara dalam fase awal krisis bisa menjadi ujian, tetapi selama beberapa jam pertama, sebagian besar pertanyaan akan berkaitan dengan apa yang terjadi dan apa yang dilakukan terkait situasi tersebut. Namun demikian, persiapan adalah kunci, dan pendekatan yang berguna adalah merumuskan dua hingga tiga kalimat yang mengungkapkan hal terpenting tentang situasi tersebut - dari sudut pandang Anda. Ini tidak berarti Anda harus berpegang pada skrip, dan saat wawancara dimulai, tidak apa-apa untuk bersikap pribadi. Jika Anda mengatakan sesuatu seperti 'Ini adalah hari terburuk dalam hidup saya,' atau 'Sebagai seorang ayah, saya hanya bisa membayangkan ...,' Anda akan terlihat sebagai seseorang yang merasakan tragedi tersebut secara pribadi dan memiliki rasa empati serta sisi manusiawi dalam perusahaan atau organisasi.



Meskipun orang yang diwawancarai seharusnya berusaha menyampaikan pesan yang telah ditentukan sebelumnya, penting untuk tidak sepenuhnya mengabaikan pertanyaan jurnalis. Jika Anda tidak pernah menjawab pertanyaan dan berbicara tentang hal lain, Anda justru terlihat seperti seseorang yang memiliki sesuatu untuk disembunyikan, dan Anda akan membuat jurnalis serta penonton menjadi marah.

Selain metode-metode di atas, juga ada beberapa tips lain untuk situasi wawancara:

- Jangan berspekulasi.
- Jangan mengulang frase tepat dari siaran pers.
- Jangan mengulang frasa negatif yang digunakan oleh jurnalis.
- Jangan meramalkan masa depan atau menjawab pertanyaan hipotetis.
- Jangan memberikan jaminan.
- Jangan memberikan jawaban berbeda untuk pertanyaan yang sama (yang diulang).
- Jangan mengisi 'ruang hampa' selama wawancara dengan informasi tambahan.
- Jangan takut untuk mengulang poin pembicaraan Anda (Brataas, 2018: 87-88).

F. Produk Komunikasi Krisis Lainnya

1. Laporan Pemantauan Media

Dalam fase awal krisis, orang yang melaporkan di

media sosial dan saluran berita tradisional sering kali mengetahui lebih banyak tentang apa yang sedang terjadi daripada organisasi yang mengatasi krisis tersebut. Membawa berita dan rumor kepada perhatian manajemen senior, laporan pemantauan media dapat menjadi alat berharga untuk menilai apa yang terjadi dan apa yang perlu dilakukan. Menghasilkan laporan seperti ini memerlukan pengetahuan dan pengalaman dan sebaiknya diatasi oleh ahli komunikasi senior. Laporan tersebut seharusnya mencakup poin-poin singkat tentang apa yang dilaporkan oleh organisasi berita dan di media sosial (dengan tautan dan tangkapan layar) serta evaluasi sentimen dan beberapa kata tentang bagaimana gambaran media secara keseluruhan mungkin berkembang.

2. Bank Foto

Ketika krisis terjadi, staf komunikasi tidak ingin terjebak dalam tugas-tugas sepele seperti menyediakan media dengan gambar CEO atau gedung kantor mereka. Untuk menghindari hal ini, setiap perusahaan atau organisasi sebaiknya memiliki halaman web yang didedikasikan untuk media, di mana gambar-gambar manajemen dan gambar-gambar generik lainnya dapat diunduh dalam resolusi tinggi. Layanan web khusus juga tersedia, seperti Flickr atau Google Photos.



3. Pernyataan Video

Selain tampil di berita TV, kepala lembaga/ perusahaan yang menangani krisis dapat memberikan pernyataan di saluran media sosial. Banyak organisasi memiliki kehadiran yang mapan di YouTube, dan pesan singkat dari manajer puncak dapat berhasil dalam menyampaikan ketulusan dan keterlibatan manajemen. Video tersebut bisa direkam dan diedit di ponsel pintar, tetapi penting untuk menggunakan tripod dan mikrofon, yang memberikan hasil yang berkualitas baik. Video yang sudah jadi juga sebaiknya dipublikasikan di situs web perusahaan dan media sosial (Brataas, 2018: 89).





BAB 8

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM KRISIS

Salah satu elemen penting dalam manajemen krisis yang berhasil adalah adanya kepemimpinan yang kuat dan efektif. Ini bukan hanya tugas orang paling atas dalam bisnis yang perlu menunjukkan keterampilan kepemimpinan; hal tersebut harus ditunjukkan pada setiap tingkat struktur dalam menanggapi krisis. Setiap orang yang memiliki tanggung jawab terhadap elemen respons harus menganut kualitas yang diperlukan untuk membantu organisasi melewati krisis, memulihkan diri, dan melanjutkan menuju masa depan yang aman.

Kepercayaan dari para karyawan terhadap manajemen merupakan faktor penting dalam respons komunikasi krisis. Kepercayaan ini harus dibangun dengan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan sepanjang masalah atau insiden. Jika karyawan memiliki kepercayaan terhadap orang-orang yang mengelolanya dan merasa bahwa mereka diberikan informasi yang tepat, maka kepercayaan itu bisa mulai terbentuk. Informasi yang diberikan haruslah bermanfaat dan relevan bagi mereka. Kepemimpinan bukan hanya tentang memiliki sistem yang efektif di tempat di mana rencana-rencana dikembangkan dan disebar. Ini lebih dari sekadar mengelola situasi. Ada kualitas-kualitas yang diperlukan dalam setiap pemimpin untuk membantu mengarahkan organisasi melalui situasi yang penuh tantangan (Coleman, 2020: 100).

A. Mengarahkan Respons Krisis

Menanggapi krisis harus dilakukan dengan cepat, dan rencana yang telah dikembangkan untuk membantu organisasi berada dalam kondisi siap harus diimplementasikan. Pimpinan tertinggi/CEO organisasi, atau peran setara seperti direktur utama, harus segera diberitahu tentang situasi tersebut. Mereka harus menjadi yang pertama kali mendapat peringatan untuk memastikan mereka dapat menggerakkan orang-orang yang tepat dan memastikan proses yang diperlukan untuk mengembangkan respons operasional dijalankan. Inilah sebabnya mengapa pimpinan tertinggi/CEO



harus terlibat dalam perencanaan krisis dan pekerjaan manajemen risiko yang dilakukan. Ini merupakan praktik manajemen bisnis yang baik.

Orang paling senior dalam lembaga harus mendorong organisasi/perusahaan untuk memiliki kesiapan operasional dalam menghadapi segala situasi yang mungkin timbul. Juga benar bahwa apa pun yang menarik minat atau menjadi perhatian CEO akan menjadi fokus bagi karyawan lainnya. Ini berarti bahwa jika mereka menunjukkan minat dalam pekerjaan untuk mengembangkan manajemen risiko dan perencanaan krisis, seluruh bisnis akan memberikannya prioritas.

Mengingat peran penting CEO dalam bekerja bersama tim komunikasi selama krisis, juga penting bahwa mereka telah melalui latihan dan pengujian dari rencana yang telah dikembangkan. Mereka memiliki aktivitas yang sangat spesifik yang akan dibutuhkan dari mereka, serta berada di pusat perhatian publik, karyawan, media, media sosial, dan pihak lainnya, yang semuanya akan mengamati dengan detail apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya saat krisis terjadi.

Jika mereka tidak memahami persyaratan peran CEO dalam krisis, jika mereka kekurangan keterampilan dan kualitas yang diperlukan, atau mereka kurang

bertanggung jawab untuk tampil di depan umum, maka ini akan berdampak signifikan dan merugikan terhadap respons. Bagi juru bicara yang berusaha bekerja dengan CEO yang tidak terlibat dengan area kerja ini, akan menjadi perjuangan yang sangat menantang. Komunikasi akan terpengaruh jika tidak ada kepemimpinan krisis yang kuat. Namun, juru bicara dan tim komunikasi dapat membantu mengangkat isu ini ke permukaan saat mengembangkan strategi komunikasi krisis dan menggunakannya untuk meninjau kemampuan kepemimpinan. Tetap jelas tentang persyaratan komunikasi dari CEO dan para pemimpin senior lainnya saat mengembangkan rencana komunikasi krisis. Mungkin diperlukan pelatihan tambahan atau observasi untuk membangun keterampilan dan ketahanan dalam para manajer di seluruh bisnis. Semua pekerjaan ini dapat dilakukan sebagai bagian dari perencanaan, peninjauan, dan pengujian rencana krisis (Coleman, 2020: 100-101).

B. Kualitas Kepemimpinan Krisis

Ada 10 kualitas kepemimpinan kunci yang perlu ditunjukkan untuk mendukung komunikasi krisis yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat menunjukkan semuanya akan menempatkan organisasi dalam posisi yang lebih menguntungkan, dan ini seharusnya menjadi sesuatu yang dicari oleh semua orang yang memimpin organisasi. Sepuluh kualitas tersebut adalah:



1. Memotivasi.
2. Konsisten.
3. Tegas.
4. Penuh kasih.
5. Terlihat.
6. Etis.
7. Tangguh.
8. Bertanggung jawab.
9. Efektif dalam berkomunikasi.
10. Terampil dalam mengelola harapan.

1. Memotivasi

Seluruh dunia akan memperhatikan pemimpin bisnis/lembaga saat terkena dampak krisis, dan semua yang mereka lakukan dan katakan akan dianalisis. Orang yang terkena dampak, pelanggan, dan mereka yang terlibat ingin memiliki keyakinan bahwa segala sesuatunya dikelola dengan efektif. Karyawan bisnis ingin merasa mereka mendapatkan dukungan untuk melakukan apa yang diperlukan untuk mengatasi situasi. Semua ini memerlukan pemimpin untuk bersikap positif dan membawa orang bersama, menciptakan suasana di mana staf merasa mereka akan melewati masa-masa sulit. Ini dapat dicapai dengan pemimpin menunjukkan bahwa mereka memimpin dari garis depan, dan mereka memahami dampak dari apa yang dihadapi staf. Pendekatan positif, di mana pemimpin juga

terus muncul tanpa terkejut oleh perubahan dan belokan krisis, akan menguntungkan semua orang. Ini membangun kepercayaan dan dengan itu, karyawan akan terus melakukan apa yang diperlukan, dengan keyakinan bahwa hal itu akan mendorong organisasi dan situasinya maju.

2. **Konsisten**

Pentingnya memiliki narasi yang jelas dan konsisten tentang krisis yang dipahami di seluruh stakeholders dalam sebuah organisasi. Konsistensi adalah cara penting untuk membangun kepercayaan dalam respons. Pemimpin dapat mencapai ini dengan menjunjung nilai-nilai merek bisnis. Organisasi dapat menjauh dari prinsip-prinsip yang dijalankan bisnis saat masalah atau situasi berkembang. Ini adalah pilihan yang mudah dan akan memerlukan lebih sedikit keputusan sulit yang harus diambil. Namun, saat organisasi berada di bawah tekanan, inilah saatnya untuk tetap berpegang teguh pada visi dan etos yang dipegangnya. Ini akan dipahami oleh karyawan dan pelanggan serta memberi mereka kepastian selama saat-saat sulit. Jika pemimpin di puncak bisnis terlihat mewakili nilai-nilai merek, maka yang lain akan mengikuti, yang akan membangun konsistensi di seluruh organisasi dan yang paling penting dalam komunikasi sebagai bagian dari respons.



3. Tegas

Menanggapi krisis membutuhkan tindakan cepat, yang berarti keputusan cepat harus diambil. Pemimpin harus menunjukkan bahwa mereka berada dalam kendali dan nyaman mengambil keputusan yang akan menghasilkan tindakan. Ini bukan waktu untuk ragu dan terlihat gugup tentang tugas yang ada di depan. Itulah sebabnya pemimpin perlu terlibat dalam perencanaan krisis sehingga mereka dapat dengan cepat mengambil peran yang tegas mengarahkan respons karena mereka mengetahui rencana tersebut dengan detail. Respons harus cepat tetapi tidak boleh terlihat terburu-buru karena kecepatan akan mengakibatkan penampilan tergesa-gesa dan kehilangan kendali, yang pada gilirannya berdampak pada kepercayaan. Seorang pemimpin sejati akan dapat mendengarkan saran dan panduan yang mungkin diberikan oleh para ahli di dalam bidang atau bisnis tertentu dan akan menunjukkan bagaimana mereka menggunakan panduan tersebut untuk menginformasikan tindakan yang diambil. Ada keseimbangan hati-hati yang harus dijaga antara bersifat direktif tetapi juga menemukan cara untuk melibatkan staf dalam pengembangan rencana. Ini sangat penting bagi pemimpin untuk menunjukkan bahwa mereka telah mendengarkan dan mendengar pandangan

orang yang terkena dampak, karyawan, dan anggota masyarakat. Kegagalan mendengarkan dan memastikan langkah tindakan ditempatkan akan memperpanjang masa krisis.

4. Penuh Kasih

Secara historis, harapan publik terhadap pemimpin tertinggi/CEO selama krisis adalah bahwa mereka akan menunjukkan ketahanan, ketenangan, dan bahwa mereka mengambil tindakan. Semua elemen ini masih penting tetapi di samping itu ada harapan bahwa keberanian dan keprihatinan akan tampak melalui komunikasi dan aktivitas. Orang ingin melihat bahwa emosi dari masalah atau insiden telah dipahami hingga ke puncak organisasi. Ketika pernyataan publik dibuat, penting bahwa mereka mencerminkan pemahaman tentang biaya manusia dari masalah atau insiden tersebut. Ini juga berarti bahwa pemimpin harus dapat menunjukkan ini dengan jelas dalam wawancara media atau video apa pun yang dilakukan. Tanpa adanya emosi yang jelas, respons akan terlihat dingin dan tidak bersahabat. Namun, mereka tidak boleh dilihat sebagai histeris dalam pendekatannya, yang berarti ada keseimbangan hati-hati lain yang harus ditempatkan. CEO harus membiarkan respons manusiawi terhadap masalah atau insiden membantu membentuk respons, dan



jika mereka melakukannya dengan autentisitas, itu akan muncul sebagai bentuk emosi yang dapat diterima. CEO harus mudah didekati, mengakui pentingnya tanggapan publik, dan menangani hal-hal sebagai manusia dan bukan hanya orang yang bertanggung jawab atas bisnis.

5. Terlihat

Pimpinan tertinggi/CEO yang tidak terlihat sejak tahap awal krisis akan dianggap menyembunyikan masalah, yang akan tercermin dalam respons organisasi. Seperti yang telah kita lihat, pengakuan cepat bahwa ada krisis yang muncul atau sedang berlangsung sangat penting untuk menunjukkan kesadaran situasional dan meningkatkan kepercayaan bahwa tindakan sedang diambil. Keterlihatan ini perlu ada sepanjang durasi krisis dengan kelompok kunci yang telah diuraikan dalam rencana, baik publik maupun staf. Ini menciptakan tekanan tambahan pada CEO yang sudah menghadapi beban tanggung jawab besar, tetapi ada aspek lain dari respons yang dapat didelegasikan untuk memprioritaskan komunikasi dan keterlihatan. CEO harus menggunakan metode komunikasi untuk menunjukkan bahwa mereka terlibat dalam respons, mengarahkan peristiwa, tetapi juga mendengarkan pandangan dan bertemu dengan mereka yang terkena

dampak. Jika manajer senior lain digunakan untuk komunikasi itu baik-baik saja, tetapi pada suatu titik CEO harus terlihat berbicara. Komunikasi tatap muka dengan staf kunci yang terkena dampak atau terlibat secara intensif dalam respons adalah bagian penting dari pekerjaan keterlibatan karyawan. Hal yang sama berlaku untuk kelompok dan individu eksternal kunci, termasuk korban, keluarga korban, orang yang terkena dampak, pemangku kepentingan, dan pemegang saham. Ini adalah tugas yang berat tetapi merupakan langkah kunci menuju manajemen krisis yang efektif dan bergerak menuju pemulihan. Di tengah-tengah rencana komunikasi adalah bahwa CEO memiliki peran penting sebagai wajah organisasi dan harus berdiri untuk melakukannya pada beberapa tahap awal krisis.

6. Etis

Pemimpin harus berfokus pada melakukan hal yang benar dalam mengembangkan respons terhadap krisis dan bukan pada upaya melindungi reputasi perusahaan. Menunjukkan pendekatan etis sangat erat hubungannya dengan kemanusiaan yang merupakan bagian penting dari bagaimana pemimpin beroperasi. Bisnis harus beroperasi dalam kerangka etika atau hukum apa pun dan memastikan pengambilan keputusan



dilakukan sesuai dengan hal tersebut. Akan tetapi, lebih dari itu ada pengadilan opini publik yang harus dipertimbangkan. Organisasi dan pemimpin yang menempatkan perlindungan reputasi bisnis sebagai prioritas utama akan membuat keputusan buruk berdasarkan logika yang keliru. Mereka akan bertindak berdasarkan fakta dan angka, tetapi dengan mengorbankan emosi dari situasi tersebut. Pendekatan harus didasarkan pada melakukan apa yang diperlukan untuk efektif melewati krisis sambil memastikan bahwa orang-orang yang terlibat mendapatkan dukungan. Lagi pula, dalam mengembangkan tindakan yang diperlukan, pertimbangkan bagaimana hal itu akan dilihat oleh orang di luar. Inilah tempat pemantauan media, media sosial, dan pandangan karyawan sangat penting dalam membantu perencanaan. Ini adalah layanan penting yang dapat diberikan oleh tim komunikasi kepada CEO dan tim kepemimpinan.

7. Tahan Banting

Menghadapi krisis sangat melelahkan dan akan menjadi saat paling tertekan dalam kehidupan kerja setiap pemimpin. Pemimpin memiliki kesempatan untuk mengatasi situasi dengan efektif dan membangun kredibilitas dalam peran mereka. Hal yang sama berlaku untuk tim komunikasi yang dapat membangun reputasi positif melalui

penanganan krisis. Namun, ini juga dapat membuat mereka dan pemimpin patah semangat, merusak reputasi mereka, dan pada akhirnya membuat mereka kehilangan pekerjaan. Para pemimpin perlu bekerja pada pengembangan diri mereka sendiri untuk memastikan bahwa mereka memiliki kekuatan internal untuk menghadapi tantangan dan mengatasi mereka. Mereka perlu muncul sebagai wajah organisasi serta mengarahkan aktivitas dan merumuskan rencana jangka panjang untuk pemulihan. Ini adalah saat tekanan yang luar biasa yang tidak dapat mereka tunjukkan karena mereka harus mempertahankan tingkat ketenangan sepanjang waktu. Ini tidak berarti bahwa mereka harus mengabaikan kesejahteraan psikologis mereka sendiri karena mereka, seperti semua yang terpengaruh oleh keadaan yang berpotensi traumatis, harus memastikan mereka mencari bantuan yang sesuai.

8. Bertanggung Jawab

Krisis, seperti yang telah kita lihat, akan menempatkan tekanan besar pada pemimpin organisasi. Mereka menghadapi tuntutan operasional, permintaan komunikasi, dan pemangku kepentingan yang memerlukan pengelolaan. Semua orang akan ingin mendapatkan sebagian dari mereka selama respons krisis. Akan



ada tuntutan kepada CEO untuk melakukan wawancara media, para pemimpin serikat pekerja akan menginginkan jaminan bagi karyawan bisnis, dan politisi, pemimpin bisnis, dan bank-bank semua perlu terlibat. Ini tidak akan dapat dicapai sendirian. Manajemen krisis yang efektif dibangun di atas kerja tim yang efektif, tetapi pemimpin harus memastikan mereka mengambil tanggung jawab. Jika ada keputusan sulit yang harus diambil, maka mereka harus menjadi orang yang bertanggung jawab atas pengambilannya. Jika ada permintaan maaf yang perlu diberikan kepada orang yang terkena dampak, maka mereka perlu melakukannya. Mereka adalah orang yang bertanggung jawab atas masalah atau insiden tetapi yang lebih penting untuk respons organisasi terhadapnya. Ini berarti mereka memerlukan penasihat taktis untuk bagian pekerjaan, dengan komunikasi sebagai salah satu area, dan mereka perlu memprioritaskan aktivitas mereka untuk memastikan mereka fokus pada tugas-tugas yang paling penting yang perlu dilakukan. Mereka juga harus mengelola waktu mereka dengan efektif, yang membuat peran asisten pribadi mereka dalam mengelola jadwal mereka menjadi bagian kunci dari kerangka respons.

9. Efektif dalam berkomunikasi

Semua CEO dan pemimpin senior di organisasi harus memahami pentingnya komunikasi yang efektif untuk mendukung organisasi. Ini berarti tim komunikasi harus menunjukkan bagaimana mereka secara efektif berkontribusi pada prioritas bisnis setiap hari. Kerja ini akan membantu ketika krisis terjadi, dan CEO atau manajer senior harus menjadi juru bicara kunci untuk organisasi. Seorang pemimpin perlu tidak hanya memahami peran komunikasi tetapi juga perlu menjadi seorang komunikator yang efektif. Mereka perlu dapat berbicara dengan orang di semua tingkatan dan lintas semua sektor masyarakat. Mereka perlu mampu melakukan wawancara media yang paling menantang, dan mereka perlu tahu bagaimana cara berperilaku di media sosial. Elemen terakhir ini penting, karena banyak CEO dan pemimpin senior secara teratur menggunakan media sosial untuk berinteraksi dengan pelanggan, pengguna layanan, dan karyawan. Bagaimana mereka berperilaku di media sosial selama krisis, termasuk apakah mereka terus melakukan posting atau tidak, akan menjadi subjek pengawasan intens.

10. Terampil dalam mengelola harapan

Jika pimpinan tertinggi/CEO telah mampu membagikan narasi dan terlibat dengan orang-



orang sepanjang tahap awal krisis, maka mereka akan membangun kepercayaan dan keyakinan bukan hanya pada bisnis tetapi juga pada mereka sebagai pemimpin bisnis. Ini dibangun melalui gaya yang jujur dan terbuka yang memberikan informasi berdasarkan bukti. Mereka harus mengelola harapan bukan hanya dari publik tetapi juga dari karyawan. Jika situasinya akan memerlukan waktu untuk mengendalikannya, maka mereka harus mengatakannya dengan penjelasan mengapa demikian. Jika mereka memerlukan keterampilan khusus tambahan untuk membantu mengatasi masalah, maka lagi-lagi jelaskan ini dengan rincian mengapa. Jika orang yang berada di puncak organisasi memberikan tingkat informasi ini dengan pendekatan yang jujur, hal ini akan mengarah pada kepercayaan dan keyakinan dalam respons (Coleman, 2020: 102-109).

C. Gambar yang Tepat

Sepuluh kualitas yang telah disebutkan di atas menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin beroperasi, keputusan yang diambil, dan kata-kata yang digunakan sangat penting bagi kesuksesan respons komunikasi. Namun, penting untuk diingat bahwa kita berada dalam dunia visual di mana cara seseorang menyajikan diri masih merupakan faktor kunci dalam bagaimana mereka dipandang oleh publik dan media. Mengelola citra orang

yang bertanggung jawab bukan hanya penting selama respons terhadap krisis, tetapi juga merupakan bagian dari pekerjaan harian tim komunikasi. Mungkin terlihat bahwa ini seharusnya tidak penting untuk respons krisis, tetapi bagaimana CEO muncul dianggap sebagai refleksi dari kesehatan dan kesejahteraan organisasi. Mereka dipandang sebagai pemimpin atau wakil dari para karyawan. Citra tidak selalu harus 100 persen kuat dan terkendali seperti yang disebutkan saat membahas kualitas; ada beberapa keberanian dan kerentanan yang dapat ditampilkan oleh pemimpin. Dalam mempertimbangkan ini, diskusi harus mempertimbangkan keadaan krisis, peran bisnis dalam menciptakan dan mengelola krisis, serta nada dan suasana luar terhadap krisis. Gunakan semua informasi ini untuk mempertimbangkan pendekatan terbaik terkait kekuatan dan kerentanannya. Misalnya, jika organisasi sebagian bertanggung jawab atas masalah dan akan memberikan permohonan maaf, maka memastikan pemahaman tentang dampak kemanusiaan menjadi kritis. Namun, jika organisasi tidak akan menerima tanggung jawab maka tampaknya emosional akan kehilangan autentisitas dan menjadi upaya sinis untuk mendapatkan dukungan. Oleh karena itu, aspek etika dari kualitas kepemimpinan dan komunikasi harus selalu ditempatkan.

Gambar juga penting, seperti halnya kata-kata yang digunakan dan penyampaian personal dalam komunikasi. Di atas segalanya, autentisitas harus



ada dengan sentuhan pribadi. Komunikator dapat merancang pernyataan, jawaban, dan narasi, tetapi jika sesuatu akan diatributkan kepada pemimpin maka orang tersebut harus merasa nyaman bahwa itu mencerminkan cara mereka berbicara. Mereka perlu mengembangkan hubungan personal dengan pemilihan kata dan presentasi sehingga dialog konstruktif tentang hal itu bisa ada. Komunikator dan pemimpin bisnis seharusnya telah mengembangkan hubungan kerja yang akan memungkinkan diskusi ini terjadi dengan cara yang terbuka dan jujur. Komunikator harus memiliki kebebasan dan dukungan untuk memberikan nasihat dan panduan, dan pemimpin perlu merasa nyaman dengan sifat percakapan tersebut. Pada akhirnya, seorang pemimpin yang telah mempertimbangkan pakaian yang akan dikenakan dan cara tampil, bersama dengan mengembangkan hubungan pribadi dengan apa yang akan mereka katakan, kemungkinan besar akan menunjukkan autentisitas dan meningkatkan kepercayaan dalam respons (Coleman, 2020: 109-110).

D. Pelatihan Pemimpin dalam Komunikasi

Tampilan juru bicara lembaga/perusahaan penting, tetapi juga penting bagi mereka untuk telah terlatih dengan efektif dalam menghadapi wawancara media, pertemuan dengan masyarakat, pertemuan dengan pemangku kepentingan dan pemegang saham, serta keterlibatan karyawan. Pelatihan ini sangat penting

untuk mengembangkan bisnis karena kepala atau tim eksekutif yang menjalankan organisasi. Seringkali, ini merupakan area pekerjaan yang diabaikan karena banyak alasan, termasuk tekanan anggaran atau waktu, atau ketidaksetujuan dari mereka di puncak untuk melakukan pelatihan media dan komunikasi. Kemampuan untuk dengan sensitif memasarkan proposisi pelatihan kepada manajer senior adalah sesuatu yang akan diperlukan oleh komunikator utama di organisasi. Itulah mengapa keterampilan seperti pengaruh dan negosiasi harus menjadi bagian kunci dari kemampuan komunikator modern. Pertimbangkan keterampilan tersebut dalam rencana pelatihan atau pengembangan profesional. Ketika krisis datang, tekanan segera meningkat pada orang yang memimpin bisnis dan mereka harus dapat merespons dengan cepat, yang berarti memiliki semua keterampilan dan kemampuan yang diperlukan. Luangkan waktu sekarang untuk siap merespons di masa depan. Tim pimpinan harus terlibat dalam pengembangan rencana komunikasi krisis dan pengujian rencana tersebut. Ini akan membantu meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi krisis. Tetapi pelatihan harus lebih dari sekadar pengetahuan tentang rencana komunikasi krisis.

Pemimpin organisasi harus memahami bagaimana merangkai kata-kata mereka dan memberikan



penyampaian personal. Ini bukan tentang menjadi manipulator licik, melainkan tentang memberikan respons yang autentik. Memasukkan kata-kata ke dalam mulut juru bicara hanya akan melemahkan respons karena terlihat oleh mereka yang menonton sebagai pengiriman skrip. Bekerja dengan mereka untuk membahas pernyataan rinci yang akan diberikan pada tahap awal krisis. Pastikan mereka merasa nyaman dengan pilihan kata atau frasa, sesuaikan dan kembangkan sesuai kebutuhan, dan bantu mereka untuk memiliki kata-kata yang akan mereka ucapkan. Ada elemen pertunjukan yang diperlukan untuk mengelola komunikasi seputar krisis, tetapi ini seharusnya bukan hal negatif. Dalam setiap pertunjukan, ada latihan, orang belajar baris-baris mereka, mereka tampil sesuai peran, dan kemudian mereka percaya diri menghadapi audiens. Dengan cara yang sama, juru bicara krisis harus telah melatih dan meninjau rencana komunikasi krisis dan strategi manajemen krisis organisasi, mereka harus tahu pendekatan komunikasi dan kata-kata yang mungkin digunakan, mereka harus tahu bagaimana mereka ingin tampil dalam wawancara pada saat krisis, dan harus dilatih sehingga mereka merasa mampu menghadapi tantangan komunikasi. Waktu yang dihabiskan untuk persiapan, pengembangan, dan pelatihan adalah waktu yang berharga. Ini akan berarti CEO, manajer senior, dan juru bicara siap dan siap menghadapi krisis apa pun.

Di tengah-tengah citra yang disajikan adalah kebutuhan untuk menjadi nyata, autentik, dan peduli, meskipun itu memberikan pandangan kerentanan (Coleman, 2020: 110-111).

E. Siapa Juru Bicara?

Dalam mengembangkan juru bicara, kami telah fokus terutama pada peran yang dilakukan oleh kepala organisasi, tetapi meskipun ini adalah yang biasa, itu tidak selalu mungkin atau tepat. Dalam beberapa kasus, orang yang berada di puncak organisasi sangat terlibat dalam krisis sehingga mereka mungkin tidak dapat bertindak secara netral, atau mereka mungkin tidak dianggap dapat bertindak jujur. Dalam situasi ini, Anda harus memastikan Anda memiliki orang yang tepat dengan kualitas yang tepat, seperti yang dijelaskan sebelumnya dalam bab ini. Melatih seluruh tim eksekutif untuk dapat menjalankan peran juru bicara dalam krisis merupakan saran yang baik. Ketika mempertimbangkan pelatihan media dan komunikasi krisis, kembangkan sesuatu yang dapat diterapkan kepada seluruh tim puncak. Mengundang penasihat komunikasi krisis khusus dan pelatih akan memungkinkan hal ini dilakukan dengan rahasia dan independen. Banyak pemimpin senior akan kesulitan belajar dari anggota staf yang lebih junior. Komunikator dapat bertindak sebagai perantara khusus yang bekerja dengan tim komunikasi dan kepemimpinan.



Juru bicara harus dapat menghabiskan waktu yang signifikan untuk melakukan kegiatan media dan komunikasi yang diperlukan terkait krisis. Ini termasuk melakukan wawancara media, mengembangkan paket digital, berbicara dengan karyawan kunci, dan berbicara dengan para pemangku kepentingan. Tanggung jawab ini dapat dibagi jika struktur untuk mendukung hal ini ditempatkan, dengan fokus pada konsistensi pesan dan narasi yang dipahami dengan jelas oleh semua yang terlibat dalam komunikasi.

Jika Anda adalah pimpinan atau CEO atau direktur utama sebuah lembaga perusahaan kecil, Anda perlu dapat meminta dukungan untuk mengelola respons dan tanggung jawab komunikasi. Pertimbangkan ini dalam perencanaan.

Semua yang terlibat sebagai juru bicara juga harus siap untuk tersedia bagi tim komunikasi. Mereka harus dapat dihubungi sewaktu-waktu ketika krisis berkembang atau meletus. Setiap organisasi perlu memiliki jadwal tugas untuk insiden yang terjadi di luar jam kerja. Ini termasuk menangani masalah media yang muncul sehingga tim komunikasi dapat menghubungi orang senior sewaktu-waktu, baik siang maupun malam. Proses ini dapat dijelaskan dalam rencana komunikasi krisis sebagai bagian dari struktur untuk mengatasi saat krisis terjadi dan diketahui. Tetapi tingkat ketersediaan

kepada para pemimpin senior sangat penting selama krisis agar masalah dapat ditantang, respons dapat diberikan, dan juru bicara dapat mempertahankan visibilitas yang diperlukan di semua tingkatan.

Dapat dimengerti bahwa jika krisis berlangsung dalam jangka waktu yang lama, juru bicara kemungkinan tidak akan sama orangnya karena mereka akan mengalami kelelahan. Bahkan jika krisis berlangsung hanya selama 48 jam, karena akan ada kebutuhan komunikasi yang berkelanjutan, diperlukan juru bicara dan wakil juru bicara. Prioritasnya adalah menjaga wajah yang sama dan menggunakan juru bicara yang sama sebanyak mungkin, tetapi jika diperlukan wakil juru bicara dapat digunakan. Keduanya harus memiliki pelatihan media dan komunikasi yang diperlukan untuk menghadapi krisis dan harus memahami detail rencana komunikasi krisis. Kunci dari kerja efektif hubungan ini adalah agar mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang rencana dan pendekatan, memiliki keyakinan dalam kemampuan mereka untuk berkomunikasi, dan menjaga konsistensi dan kontinuitas dengan narasi organisasi sehubungan dengan krisis.

Juru bicara adalah peran kunci dan harus didukung dengan nasihat dan panduan sepanjang durasi krisis. Ini termasuk memberikan kesempatan untuk melakukan komunikasi proaktif melalui saluran yang tersedia,



termasuk wawancara media dan siaran langsung, mengenali desas-desus atau ketidakakuratan yang perlu ditantang, dan membimbing pengembangan narasi ketika krisis berlangsung dan berubah. Tim komunikasi harus dapat memberikan dukungan ini kepada juru bicara dengan cepat dan terus-menerus (Coleman, 2020: 112-113).

F. Mendukung Juru Bicara

Pengembangan strategi krisis untuk setiap organisasi seharusnya memiliki fokus besar pada struktur yang ada untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif selama respons. Peran komando dan kendali serta pendekatan dapat diambil untuk mengelola respons operasional. Struktur adalah satu bagian dari teka-teki komunikasi krisis yang efektif. Bagian kunci lain dalam teka-teki ini adalah memiliki juru bicara yang terlatih dan tersedia dengan cepat. Ada banyak tanggung jawab pribadi yang terlibat dalam orang-orang bersedia untuk merespons dengan cepat dan mengambil peran yang menantang selama krisis. Tetapi mereka tidak akan sendirian, karena manajemen krisis adalah upaya tim.

Memiliki orang yang tepat untuk memberikan nasihat taktis sangat penting bagi para pemimpin yang berurusan dengan semua elemen krisis. Strategi, seperti yang telah dikatakan, seharusnya sudah diuraikan dan

siap diimplementasikan untuk setiap krisis tidak peduli apa keadaannya. Oleh karena itu, para penasihat taktis ini akan menjadi jembatan antara strategi dan aktivitas taktis yang diperlukan yang spesifik untuk insiden atau masalah yang dihadapi. Salah satu dari penasihat ini akan menjadi pimpinan komunikasi dan PR untuk bisnis. Lainnya akan mewakili bagian-bagian khusus dari bisnis dan aktivitas operasionalnya, dan mungkin ada seseorang yang memimpin masalah pemegang saham. Rencana dan prosedur harus mengakui peran penasihat taktis dan menempatkannya pada awal krisis untuk membantu mereka yang membuat keputusan. Salah satu masalah yang paling menantang adalah menyeimbangkan saran dari penasihat hukum dengan penasihat komunikasi dan PR. Yang pertama berfokus pada hasil hukum terbaik untuk bisnis, yang akan didasarkan pada tidak menerima tanggung jawab secara tidak perlu dan melindungi operasi. Namun, pimpinan PR akan melihat pendekatan moral dan memastikan reputasi bisnis di masa depan tetap positif. Pertempuran potensial antara dua posisi yang sering bertentangan ini membuat penting bagi komunikator untuk memiliki hubungan kerja yang baik dengan tim hukum dan keterampilan pengaruh untuk dapat secara efektif memperdebatkan posisi untuk melakukan permintaan maaf atau menerima bentuk tanggung jawab. Pada akhirnya, pemimpin di puncak organisasi yang akan dihadapkan dengan mendengarkan saran



dan memutuskan.

Menjadi pemimpin yang berurusan dengan krisis bisa menjadi tempat yang sangat sepi saat Anda mengambil kendali dan berusaha memastikan Anda membuat keputusan yang tepat. Anda melakukannya sambil berada di bawah sorotan media dan media sosial. Orang yang berada di puncak bisnis harus memiliki cukup ketahanan untuk dapat menyerap tekanan, menjaga pikiran yang jernih untuk pengambilan keputusan, dan dapat menunjukkan pemahaman pribadi tentang masalah dan dampaknya. Ini adalah ujian tersulit bagi kepala organisasi mana pun dan masa depan mereka akan tergantung pada pengelolaan kejadian yang berhasil. Mereka perlu tetap positif untuk membawa tim dan organisasi bersama-sama dalam mengatasi krisis dan membangun pemulihan yang berhasil. Itulah sebabnya mereka perlu mengelilingi diri mereka dengan penasihat taktis yang dapat memberikan informasi untuk memastikan mereka sepenuhnya diberi informasi untuk membuat keputusan yang diperlukan. Individu-individu ini, seperti yang telah kita katakan, akan memiliki pengetahuan ahli, dan dapat memberikan saran tentang opsi dan hasil yang mungkin dalam bidang keahlian mereka. Komunikasi negatif dan penggunaan terminologi yang akan merusak bisnis harus dilarang dari diskusi dan dari setiap komunikasi yang dibagikan baik secara internal maupun eksternal.

Ada kepastian bahwa jika pemimpin berbicara tentang kegagalan mengelola krisis, itu akan terbawa dalam respons operasional dan organisasi secara keseluruhan, yang kemudian akan menuju kegagalan. Sepanjang krisis, hanya terminologi positif yang harus digunakan dan diterima (Coleman, 2020: 113-115).

G. Menjamin Kesejahteraan Karyawan

Ketika krisis terjadi, tekanan besar akan diberikan kepada mereka yang terlibat dalam respons awal yang akan merasakan beban untuk bertindak dengan cepat dan tegas. Akan ada juga orang-orang yang ditugaskan untuk mendukung korban dan keluarga korban atau yang mungkin terlibat dalam area kerja lain yang sensitif. Akan ada orang-orang yang menjaga bisnis tetap berjalan meskipun dalam krisis dan akan ada karyawan yang mungkin sedang mengalami masa-masa sulit. Semua ini akan memerlukan dukungan dan perhatian ekstra untuk memastikan mereka dilindungi sepanjang krisis. Kesejahteraan adalah bagian penting dari respons komunikasi internal ketika krisis terjadi. Ini berarti memiliki layanan yang tepat tersedia untuk memberikan dukungan kepada karyawan yang mungkin merasakan tekanan. Ada banyak layanan yang bisa diakses, jadi memahami apa yang tersedia adalah bagian penting dari persiapan. Dukungan bisa berarti perlunya seorang karyawan untuk melihat seorang psikolog, melakukan terapi bicara, atau hanya memiliki



kesempatan untuk berbagi pandangan sebagai bagian dari debriefing.

Peran pemimpin harus memastikan dukungan ini tersedia tetapi yang terpenting adalah menunjukkan empati dengan karyawan yang merasa perlu mengakses dukungan ini baik selama krisis, pada saat krisis berakhir, atau bahkan dalam beberapa bulan dan tahun mendatang. Ini tidak boleh dilihat sebagai tanda kelemahan bagi seorang karyawan untuk meminta bantuan atau dukungan dalam mengatasi dampak psikologis menangani krisis. Orang yang berada di puncak bisnis memiliki tanggung jawab untuk menciptakan budaya di mana hal ini diterima untuk meminta bantuan dan mengakses layanan dukungan. Pemimpin yang bijak akan memberitahukan bahwa mereka telah menerima dukungan atau akan mengakses layanan, sehingga hal ini dianggap sebagai hal yang normal dan tidak biasa.

Pemimpin harus memutuskan apakah akan tetap bertahan dan menyelesaikan situasi atau meninggalkan bisnis. Ini mungkin terdengar tegas, tetapi ini adalah realitas dari setiap situasi krisis yang signifikan. Ada banyak faktor yang perlu dipertimbangkan sebelum membuat keputusan. Terkadang situasinya begitu menghancurkan, dan bisnis dianggap bertanggung jawab, hanya masalah waktu sebelum ada panggilan

bagi orang yang berada di puncak untuk pergi. Seorang pemimpin yang efektif akan mengenali kapan ini akan terjadi dan di mana hal itu mungkin mengakibatkan kerusakan jangka panjang pada reputasi bisnis dan akan membuat keputusan untuk pergi. Namun, dalam kebanyakan kasus, yang penting adalah orang yang berada di puncak mengambil tanggung jawab dan menunjukkan bahwa mereka akan bertanggung jawab untuk menyelesaikan hingga akhir. Ini akan menginspirasi kepercayaan dari tenaga kerja serta pelanggan, pemegang saham, pemangku kepentingan, atau masyarakat luas. Kuncinya adalah menunjukkan kepemimpinan yang terlihat yang akan bertanggung jawab untuk memastikan krisis dikelola dan kembali ke normalitas dijamin. Kepemimpinan adalah ketika Anda terus menjalankan bisnis melalui krisis dan pemulihan bahkan jika Anda membuat keputusan pribadi untuk pergi setelah melewati fase pemulihan (Coleman, 2020: 115-117).

H. Daftar Periksa Pemimpin (*Leader's checklists*)

Ada dua daftar periksa yang harus dipegang oleh seorang pimpinan. Yang pertama adalah untuk membantu pemimpin menghadapi tahap awal krisis, memberikan daftar poin yang perlu dipertimbangkan dan elemen yang harus disiapkan. Daftar periksa kedua adalah untuk aspek-esensial jangka panjang dari respons yang seharusnya sudah siap. Elemen-elemen



ini memengaruhi kemampuan dalam menyampaikan komunikasi krisis yang efektif.

1. Daftar Periksa Pribadi Jam-Jam Pertama

- Pastikan Anda telah diberikan informasi lengkap dan memahami isu serta perkembangan masa depan yang mungkin terjadi.
- Menuju ‘ruang perang’ atau pusat operasional tempat insiden sedang dikelola.
- Hubungi langsung para pemangku kepentingan atau pemegang saham kunci untuk memberikan peringatan awal bahwa krisis telah terjadi.
- Pastikan Anda memiliki pakaian yang tepat untuk melakukan wawancara media atau menghadiri pertemuan penting.
- Kumpulkan bersama penasihat taktis kunci.
- Tunjuk seorang anggota staf untuk memberikan dukungan dengan memantau tindakan yang diperlukan dan memastikan informasi dikomunikasikan kepada orang yang tepat.
- Identifikasi kelompok dan individu yang terkena dampak sehingga mereka dapat diacu dalam komunikasi dan menjadi bagian dari kegiatan komunikasi masa depan yang dilakukan.
- Bertemu dengan kepala komunikasi untuk

menyetujui narasi awal dan pesan kunci.

- Jelajahi area-area operasional bisnis jika memungkinkan, untuk terlihat dan menawarkan dukungan kepada mereka yang berhadapan langsung dengan isu atau insiden. Area-area ini akan ditentukan oleh sifat krisis. Jika ini adalah masalah reputasi, maka akan disambut dengan baik jika Anda terlihat dalam kantor komunikasi dan PR.
- Tetapkan struktur pertemuan dan jadwal untuk pembaruan berkala yang akan diberikan kepada pemimpin.

2. Daftar Periksa Aktivitas Masa Depan

- Tetapkan program kunjungan untuk berbicara langsung dengan karyawan yang paling terkena dampak dan pastikan semua departemen kunci dikunjungi. Meskipun kunjungan belum dilakukan, mengetahui bahwa hal ini akan terjadi akan bermanfaat bagi staf.
- Layanan kesejahteraan harus sudah tersedia dan rincian tentang cara mengaksesnya harus dikomunikasikan, serta para manajer diberi dorongan untuk merujuk orang-orang yang memerlukan bantuan jika mereka memiliki kekhawatiran.
- Pastikan unit manajemen konsekuensi



sudah siap dan pembriefing pemangku kepentingan dan pemegang saham telah direncanakan.

- Mulai program untuk melakukan debriefing terhadap respons dan meninjau aktivitas yang telah dilakukan.
- Terima tinjauan mengenai dampak krisis terhadap reputasi bisnis.
- Evaluasi rencana komunikasi dan pastikan ada proaktifitas yang terus dimasukkan ke dalam pendekatan komunikasi berkelanjutan
- Tetapkan sekelompok staf untuk mengimplementasikan rekomendasi dari tinjauan dan debriefing yang akan memasukkan perubahan yang diperlukan dan melacak perkembangan.
- Tinjau struktur respons dan identifikasi area-area untuk pengembangan termasuk rekomendasi pelatihan dan latihan rencana yang diperlukan di masa depan.
- Pastikan pendekatan komunikasi tetap terbuka, transparan, dan positif (Coleman, 2020: 117-118).





BAB 9

TIPE DAN STRATEGI MANAJEMEN KRISIS

A. Pra Krisis

Pendengaran adalah tentang pemindaian tanda peringatan krisis. Media sosial menyediakan peluang untuk menemukan tanda peringatan yang dihasilkan oleh para pemangku kepentingan. Blog, microblog, komunitas konten, jaringan sosial, forum, agregator, dan penandaan sosial semuanya adalah alat pemindaian yang sangat baik bagi pengelola krisis. Tantangannya adalah menelusuri sejumlah besar informasi untuk menemukan tren-tren yang muncul yang tampaknya siap berkembang menjadi krisis, suatu hal yang akan

kita bahas lebih lanjut di Bab 4. Tidak setiap pernyataan atau video *online* benar-benar merupakan potensi krisis. Namun, sifat Internet adalah bahwa gagasan dari sumber yang tampaknya tidak penting dapat menyebar dengan cepat, sehingga menciptakan potensi krisis. Keprihatinan ini berakar pada pendekatan benih-besar untuk pesan viral.

Pendekatan benih-besar digunakan sebagai lawan dari gagasan benih-kecil tentang bagaimana gagasan menyebar di Internet - bagaimana suatu pesan menjadi viral. Konsep benih-kecil berpendapat bahwa hanya beberapa orang berpengaruh yang perlu menyebarkan pesan agar gagasan tersebut muncul secara *online* (Thompson, 2008). Duncan Watts, seorang peneliti jaringan di Yahoo, telah menggunakan pemodelan komputer untuk menunjukkan bahwa orang biasa adalah sumber paling mungkin untuk pesan viral yang sukses. Dalam pendekatan benih-besar, sejumlah besar orang (benih) ditargetkan dengan pesan awal. Ada upaya massal untuk mencapai spektrum luas audiens target daripada mengidentifikasi beberapa orang yang berpengaruh. Watts dan Peretti (2007) berpendapat bahwa setiap individu dari audiens massal dapat menciptakan penyebaran pesan yang viral. Oleh karena itu, pengelola krisis tidak hanya dapat memantau apa yang dikatakan oleh para pemangku kepentingan yang berpengaruh, tetapi juga harus peka terhadap beragam



pemangku kepentingan. Ini berguna pada saat ini untuk memperkenalkan ide parakrisis.

Kata 'para' berarti menyerupai atau perlindungan dari sesuatu. Parakrisis menyerupai krisis karena mengancam reputasi organisasi dan aset terkait. Namun, parakrisis tidak memerlukan aktivasi tim krisis dan tidak mengganggu organisasi. Meskipun demikian, parakrisis perlu mendapatkan perhatian karena kelalaian atau kelalaian dalam pengelolaannya bisa menciptakan krisis yang sesungguhnya. Parakrisis adalah jenis tanda peringatan krisis tertentu. Ini meniru krisis itu sendiri. Iklan yang menyinggung ibu-ibu oleh Motrin adalah contoh parakrisis. Pada tahun 2008, Motrin membuat iklan yang kontroversial yang mencatat bahwa ibu-ibu mengalami nyeri punggung akibat penggunaan pembawa bayi tipe *sling*. Iklan tersebut muncul dalam bentuk cetak dan video *online*. Banyak ibu yang tersinggung olehnya dan mengungkapkan kemarahannya di media sosial. Twitter adalah lokasi populer bagi ibu-ibu untuk menyerang Motrin. Bahkan ada video YouTube selama 9 menit yang menampilkan keluhan di Twitter. Iklan tersebut muncul *online* pada hari Sabtu pagi. Kritik media sosial menyerbu Twitter pada Sabtu malam. Pada hari Senin berikutnya, McNeil Consumer Healthcare, pembuat Motrin, menghapus iklan tersebut dari internet dan menggantinya dengan permintaan maaf (Tsouderos, 2008). McNeil Consumer

Healthcare tidak melihat gangguan dalam produksi atau penjualan Motrin. Kerusakan pada reputasi perusahaan dan produk hanya sedikit, tetapi memiliki potensi untuk meningkat jika parakrisis tidak ditangani dengan cepat dan efektif. Dengan menghapus iklan dan meminta maaf, McNeil Consumer Healthcare mengelola parakrisis, dengan demikian meredakan potensi krisis.

Parakrisis yang muncul di media sosial adalah tanda peringatan krisis unik karena muncul di depan pemangku kepentingan. Biasanya, upaya pencegahan krisis tidak terlihat oleh pemangku kepentingan. Misalnya, organisasi merevisi prosedur keamanan atau mengganti bahan kimia berbahaya untuk mengurangi ancaman pelepasan bahan kimia berbahaya. Visibilitas adalah apa yang memberikan dampak pada parakrisis. Kemunculan publik parakrisis mengharuskan manajemen publik. Para manajer harus menjelaskan kepada semua pemangku kepentingan apa yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut atau mengapa mereka memilih untuk mengabaikannya. Parakrisis mengaburkan garis antara respons prekrisis dan krisis karena mengatasi parakrisis dapat terlihat sebagai respons krisis daripada tindakan pencegahan. Poin kunci di sini adalah bahwa media sosial meningkatkan visibilitas dan jumlah parakrisis karena internet dapat menyorot perhatian pemangku kepentingan yang mendorong munculnya parakrisis. Seperti yang direkomendasikan dalam



sebuah *white paper* tentang media sosial dan krisis, “Jangan pernah mengabaikan konflik/krisis di media sosial” (“Manajemen Krisis untuk Media Sosial,” t.t., hlm. 4; IR Insight, 2012). (Coombs, 2014)

B. SAAT KRISIS TERJADI

Sangat mudah untuk menemukan webinar *online* atau seminar fisik di mana “para ahli” akan memberi tahu Anda cara menggunakan lingkungan *online* untuk mengelola krisis. “Penjualan” komunikasi krisis *online* menciptakan ilusi bahwa media tradisional sudah tidak penting lagi. Faktanya, penggunaan berlebihan komunikasi krisis *online* adalah suatu ilusi berbahaya. Pemilihan media harus didasarkan pada audiens target Anda. Manajer krisis memilih saluran komunikasi yang efektif dan efisien untuk mencapai audiens target yang diinginkan. Jika saluran *online* relevan bagi para pemangku kepentingan Anda selama krisis, maka tambahkan saluran *online* ke dalam campuran tersebut. Namun, manajer krisis harus mengintegrasikan saluran komunikasi *online* dan tradisional menjadi respons krisis yang mulus dan konsisten (Wehr, 2007). Di atas semua itu, manajer krisis harus menggunakan saluran *online* secara strategis daripada hanya karena seseorang mengatakan begitu (Oneupweb, 2007).

Saya berpendapat bahwa ada empat aturan dasar ketika menggunakan saluran komunikasi krisis *online*:

(1) hadir, (2) berada di tempat yang berlangsungnya aksi, (3) berada di sana sebelum krisis, dan (4) bersikap sopan. Hadir berarti bahwa manajer krisis seharusnya tidak menyembunyikan diri dari dunia *online*. Para pemangku kepentingan, termasuk media berita, akan mencari informasi di situs web perusahaan dan aktivitas media sosial yang ada dari sebuah organisasi. Jika krisis tidak pernah disebutkan dalam komunikasi *online* organisasi, ketidakhadiran tersebut akan terasa. Organisasi akan dikritik karena berdiam diri dan melewatkan kesempatan untuk menyampaikan interpretasi mereka tentang krisis. Bab 8 akan kembali ke pentingnya menyajikan sisi organisasi dalam krisis.

Berada di tempat yang berlangsungnya aksi merujuk pada menggunakan sumber *online* dari krisis sebagai salah satu lokasi pesan respons krisis. Jika krisis dimulai sebagai video YouTube, maka YouTube harus menjadi salah satu tempat di mana respons krisis muncul. Domino's Pizza mengikuti saran itu ketika CEO-nya memposting permintaan maaf di YouTube setelah video menjijikkan yang menunjukkan karyawan Domino's yang diduga merusak makanan diunggah di YouTube. Jika krisis bermula di Facebook, maka halaman Facebook organisasi tersebut harus mengatasi krisis tersebut. Apakah pesan CEO tentang krisis akan populer atau dilihat sebanyak video yang memicu krisis? Akankah organisasi memiliki komentar yang sebanyak



pendukung seperti yang dimiliki oleh kritikusnya? Jawabannya jelas “tidak,” tetapi menempatkan pesan dalam saluran sumber meningkatkan kemungkinan orang melihat pesan Anda bersama pesan yang memicu krisis.

Berada di sana sebelum krisis berarti bahwa menerapkan dorongan media sosial setelah krisis kurang efektif daripada jika organisasi sudah menggunakan media sosial sebelumnya. Situs jaringan sosial, blog, dan microblog paling efektif ketika ada pengikut orang yang secara teratur melihat kontennya. Memiliki kehadiran yang sudah ada membangun kredibilitas dan keaslian untuk pesan krisis Anda. Ketika American Airlines dan Southwest Airlines harus menahan pesawat untuk inspeksi keselamatan, keduanya menggunakan blog untuk membahas masalah tersebut. Sebelum krisis, Southwest memiliki blog populer yang disebut Nuts About Southwest. American tidak memiliki blog. Southwest menggunakan blognya untuk membantu memberi informasi kepada penumpang dan menjawab pertanyaan mereka. Setelah posting pertama krisis oleh Southwest, ada lebih dari 140 tanggapan dengan cepat. Ketika American memulai blog setelah krisis, para pemangku kepentingan tidak mengetahuinya dan hampir tidak ada yang mengaksesnya. American tidak melakukan apa-apa untuk mempromosikan blog tersebut, termasuk tidak ada tautan dari situs

web perusahaan. Akhirnya, American menghentikan blog tersebut. Pengalaman American menunjukkan bahwa bergabung terlambat dalam permainan media sosial adalah masalah (Holtz, 2007). Namun, masih ada nilai dalam mulai menggunakan media sosial setelah krisis karena kebutuhan untuk berada di tempat yang berlangsungnya aksi. Manajer krisis tidak boleh melupakan aspek strategis dalam respons krisis (Martine, 2007). Sifat krisis memainkan peran kritis dalam pilihan strategis tentang seleksi opsi media sosial untuk memberikan respons krisis, suatu poin yang dikembangkan di Bab 8.

Bersikap sopan adalah poin terakhir tetapi merupakan yang paling penting saat berkomunikasi melalui media sosial. Organisasi seharusnya tidak pernah kasar, bahkan jika pemangku kepentingan mencoba untuk memprovokasi mereka di media sosial. “Troll” dengan sengaja mencoba untuk memancing emosi organisasi, sementara pemangku kepentingan yang marah mungkin mengunggah komentar “jahat” tentang organisasi. Menjadi subjek kritik yang keras adalah bagian dari harga yang harus dibayar untuk berada di media sosial. Respons kasar akan memperburuk situasi. Bagian lain dari bersikap sopan adalah mengikuti aturan media sosial, suatu poin yang diperkuat oleh diskusi sebelumnya tentang penyalahgunaan organisasi dalam krisis media sosial. Agar efektif, komunikasi krisis harus



sesuai dengan aturan dari saluran media sosial apa pun yang digunakan (Agnes, 2012). (Coombs, 2014)

C. Pasca Krisis

Para pemangku kepentingan mungkin masih memerlukan informasi dan pembaruan setelah krisis resmi berakhir. Media sosial menyediakan saluran lain untuk memberikan pembaruan dan menjawab pertanyaan khusus yang mungkin dimiliki pemangku kepentingan. Manajer krisis perlu menentukan berapa lama halaman web khusus krisis atau blog harus tetap beroperasi. Salah satu kriteria dapat menjadi menghentikan situs-situs tersebut ketika minat mereda. Manajer mungkin ingin melanjutkan dari halaman-halaman khusus krisis dan blog sebagai tanda lain bahwa krisis telah berakhir. Itulah saat media sosial bisa berharga. Microblog, seperti Twitter, memberikan saluran yang sangat baik untuk pembaruan dan menjawab pertanyaan yang masih menggantung. Jika orang mulai mengikuti organisasi selama krisis, microblog dapat mengirimkan pembaruan yang akan mencapai pemangku kepentingan yang tertarik. Selain itu, microblog memiliki kapasitas untuk menjawab pertanyaan jika jawabannya, dalam hal Twitter, hanya sekitar 140 karakter atau kurang. Blog korporat reguler dan halaman jaringan sosial juga memberikan peluang untuk memposting pembaruan dan menjawab pertanyaan. Media sosial memberikan saluran untuk

mencapai pemangku kepentingan yang masih ingin berinteraksi dengan organisasi tentang masalah krisis dalam fase pascakrisis, suatu poin yang dibahas di Bab 9. (Coombs, 2014)



DAFTAR PUSTAKA

- Benoit, W. L. (2020). Image repair theory. In Finn Frandsen and Winni Johansen (Eds.) *Crisis Communication*. Walter de Gruyter Inc., Boston/Berlin.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 191-209.

- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach* (5th ed.). Routledge.
- Fink, S. (2013). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Routledge.
- Heath, R. L., & O’Hair, D. (2010). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge.
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage Publications.
- Liu, B. F., & Austin, L. L. (2019). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Motwani, B. (2020). *Crisis Communication Management at Higher Education in Social Media Era*. *Journal of Xi’an University of Architecture & Technology*, Volume XII, Issue II, 2020. ISSN No: 1006-7930.
- Pilz, M. (Ed.). (2017). *Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis: Lessons from Around the World*. Springer: Cham.
- Seeger, M. W. (2006). *Best practices in crisis communication: An expert panel process*. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.
- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2001). *Virtuous responses to*

- organizational crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 369-376.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2015). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage Publications.
- Roger Harris & Berwyn Clayton (2020) The value of vocational education and training, *International Journal of Training Research*, 18:3, 185-190, DOI: 10.1080/14480220.2020.1860309
- Cedefop [European Centre for the Development of Vocational Training]. (2017). *Cedefop European public opinion survey on vocational education and training*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper, No. 62. www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5562 [Google Scholar]
- Cedefop [European Centre for the Development of Vocational Training]. (2020). *Perceptions on adult learning and continuing vocational education and training in Europe. Second opinion survey - Volume 1. Member States*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series, No. 117. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/717676> [Google Scholar]
- Joyce, S. (2019). *Strengthening skills: Expert review of Australia's vocational education and training system*. Department of Prime Minister and Cabinet. <https://www.pmc.gov.au/sites/>

default/files/publications/strengthening-skills-independent-review-australia-vets_1.pdf [Google Scholar]

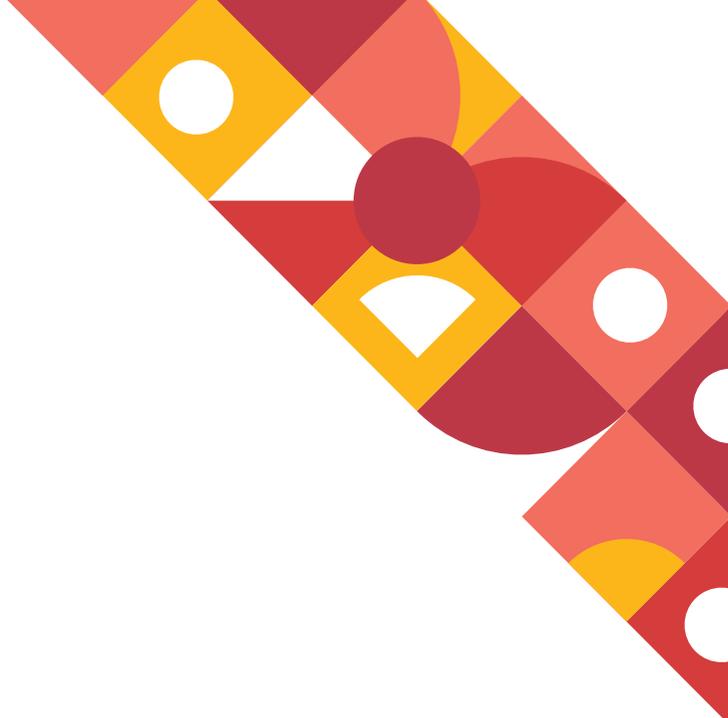
Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). Adapting employees' skills and roles to the post-pandemic ways of working will be crucial to building operating-model resilience. *Our insights*. McKinsey & Company, 7 May, unpaginated. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now#> [Google Scholar]

Ditjen Vokasi. (2022). Struktur Organisasi. Retrived from <https://www.vokasi.kemdikbud.go.id/Profil/Struktur-Organisasi>, at 15 September 2023.



**Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi**

2023



**Direktorat Jenderal
Pendidikan Vokasi**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI