

# Krisis, Ancaman atau Peluang ?!

Oleh

Liza Diniarizky Putri

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Serang Raya

Jl. Raya Cilegon, Drangong. Serang – Banten

*i\_jupri@rocketmail.com*

## Abstrak

*Keberadaan organisasi atau perusahaan sangat melekat di kehidupan sehari-hari. Berdirinya perusahaan-perusahaan besar maupun kecil dimana tempat kita berdomisili sangat memberi pengaruh yang tidak kecil bagi kemajuan daerah tempat perusahaan itu berdiri. Kemajuan yang dimaksud salah satunya seperti menambah pemasukan daerah, atau jika dalam level nasional dapat menyumbangkan pendapatan nasional yang lebih besar. Maka dari itu, peran perusahaan dalam lingkungan berdirinya sangatlah besar, tak hanya pada keuntungan internal perusahaan, tapi juga bagi masyarakat di luar perusahaan tersebut, sehingga perusahaan senantiasa melakukan apapun demi tumbuh kembang perusahaannya sendiri. Tapi bagaimana jika perusahaan dihadapkan pada situasi yang tidak memungkinkan berjalan sesuai keinginan perusahaan, dan terbawa dalam arus yang akan merugikan keberadaan perusahaan itu sendiri? Hal inilah yang disebut dengan krisis. Tulisan ini adalah sebuah tinjauan teoritis mengenai krisis sebagai ancaman dan sebagai peluang, kemudian dipaparkan menggunakan deskriptif kualitatif.*

*Keywords: krisis, manajemen krisis*

Krisis! Istilah ini masih menjadi momok yang mengerikan bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Pasalnya, krisis mempunyai lingkup yang sangat luas hingga ke masyarakat, sehingga dampaknya akan dapat mengancam dan merugikan masa depan perusahaan, terutama reputasi yang telah sekian lama dibangun dapat hancur seketika saat krisis datang. Krisis yang dialami perusahaan dapat berupa krisis produk atau krisis organisasional. Namun demikian, sejatinya sebuah krisis adalah hal yang wajar apabila menerpa kekokohan perusahaan. Jelas dikatakan wajar karena berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan secara kontinyu selalu melibatkan banyak orang, dan tidak mungkin dipungkiri, bahwa perusahaan tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat yang memiliki segala macam aturan. Dari kewajaran diatas, maka amatlah perlu seorang pemimpin perusahaan menyadari kerumitan dan kompleksitas dunia dari perusahaan yang diselaminya.

Krisis merupakan isu yang dihadapi perusahaan dimana isu itu telah mencapai tahap kritisi (Broom, 2009: 372). Menurut Renaldi Khasali (1994: 222) krisis adalah suatu *turning*

*point* yang dapat membawa permasalahan kearah yang lebih baik (*for better*) atau lebih buruk (*for worse*). Krisis dalam perusahaan senantiasa datangnya tak terduga, penyebabnya pun tak melulu dari *human error*, tapi seringkali di luar kendali manusia dalam perusahaan itu. Maka dari itu, karena dalam keadaan seperti ini, atmosfir internal perusahaan, serta eksternal perusahaan berupa kredibilitas, keberadaan, dan citra yang dibangun perusahaan sangat dipertaruhkan. Dengan demikian menuntut perusahaan untuk mampu mengolah solusi yang terbaik dalam menghadapi krisis, dari mulai strategi persiapan menghadapi krisis hingga penanganan untuk menghindari krisis selanjutnya. Perusahaan juga dituntut untuk mampu menangani segala bentuk krisis yang terjadi dalam perusahaannya dengan cepat agar krisis perusahaan tak meningkat menjadi keadaan kritis.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sebenarnya krisis adalah suatu waktu yang krusial, atau momen yang menentukan (1994: 222), yang mana krisis adalah sebuah sarana atau jembatan yang dapat membuat perusahaan itu hancur atau terus berkibar kejayaannya, tergantung bagaimana perusahaan itu menangani krisisnya. Krisis sangat penting

dikelola karena krisis sangatlah bervariasi bentuknya, diantaranya seperti dilihat dari

penyebabnya, misalnya kesalahan operator atau *managerial errors* dalam pembuatan keputusan sehingga di dapat *human error*, atau faktor teknologi dalam kegagalan operasi, desain alat, dan keselamatan. Bisa juga dari faktor organisasi seperti kesalahan menyusun *strategic plan* dll.

Mengingat dampak dan tuntutan perusahaan dalam menghadapi krisis, maka penanganan dan strategi krisis harus dipersiapkan dengan matang dan baik. Apabila perusahaan dapat menangani krisis dengan baik, maka hasil akhir dari krisis yang menerpa akan memuaskan pihak perusahaan dan semua *stakeholders* (pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan). Masyarakat dan semua elemen pendamping perusahaan akan berasumsi, bahwa perusahaan tersebut memang sungguh-sungguh mampu mengelola krisis dan mampu bertahan disaat keadaan krisis. Kepercayaan *stakeholders* akan muncul kembali seperti semula. Namun sebaliknya, jika krisis ditangani dengan tidak maksimal, maka secara otomatis adalah keruntuhan perusahaan itu sendiri di masa depan, citra perusahaan akan seketika ambruk di mata masyarakat. *Stakeholders* dan para konsumen mulai mengalami ketidakpercayaan, serta bank yang menjadi *partner* perusahaan tersebut bukan tidak mungkin untuk menarik komitmennya. Jika kita sudah berbicara pada tahap penanganan krisis yang baik, artinya kita juga siap untuk melakukan perencanaan penanganan yang tepat. Ya! Perencanaan penanganan krisis adalah sebuah hal yang krusial. Mengapa? Karena tanpa adanya perencanaan tidak akan mungkin krisis dapat diselesaikan dengan matang, baik, dan tidak meninggalkan bekas luka yang dalam bagi pihak perusahaan, warga perusahaan, serta *stakeholders* yang terkait lainnya.

Bentuk penanganan, penanggulangan, dan pengelolaan krisis perusahaan, menjadi bagian penting dari fungsi PR (*Public Relations*) atau yang biasa kita kenal dengan Humas. PR perusahaan harus mampu menganalisa kecenderungan khalayak dari isu-isu yang

sedang berkembang di lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang mana sangat potensial memiliki konsekuensi kelangsungan hidup perusahaan ke depan. Dengan kata lain, pihak *public relations* merupakan pihak yang paling berkompeten dalam mengelola krisis, agar krisis tidak meluas dan bertambah parah, sehingga tidak mengganggu operasional perusahaan itu sendiri.

Meski demikian, *public relations* harus senantiasa mengatasi krisis dengan seimbang, dalam arti tanpa mengesampingkan pemeliharaan hubungan internal maupun eksternal perusahaan, pada saat penanganan krisis maupun pasca krisis berlangsung. *Public relations* dituntut untuk tetap melakukan tugasnya yang lain, seperti mengakomodir kepentingan internal dan eksternal perusahaan, ataupun kepentingan perusahaan itu sendiri selain berfokus pada penanggulangan krisis.

Melalui hal-hal di atas, peran *public relation* menjadi sangat penting. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan menghadapi krisis, membuat *public relation* harus secara cermat mengendalikan krisis yang menerpa perusahaan. Pengendalian, pengelolaan, dan penanganan krisis dalam perusahaan yang terkait dengan peran dan fungsi *public relation* ini dikenal sebagai istilah manajemen krisis.

Manajemen krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap Humas, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting<sup>1</sup>. Fungsi dari manajemen krisis sendiri adalah untuk menanggulangi dan mengantisipasi datangnya krisis yang tak terduga dan sangat mendadak. Kemampuan dalam meredam resiko krisis dan mengatasi ketidakpastian yang timbul pada saat krisis inilah menjadikan peran *public relation* sangat dibutuhkan, agar tidak ada kesalahpahaman ataupun kerancuan berita yang ditimbulkan oleh pihak-pihak yang kontra, yang tidak berkepentingan di dalam penanganan krisis perusahaan tersebut, terkait *stakeholders* perusahaan, baik pihak

<sup>1</sup>Ditta Amaborseya, "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal 11

yang berada di dalam maupun yang ada di luar perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan sejatinya wajib memiliki sebuah divisi kehumasan untuk menjalin sebuah hubungan yang baik dengan *stakeholders* maupun untuk menangani krisis yang dialami perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya, public relation kerap memanfaatkan media sebagai alat pembentuk opini publik yang positif untuk mendukung perusahaannya mencapai keadaan krisis yang kondusif. Tapi di samping itu, media juga merupakan

salah satu *stakeholder* yang kompleksitasnya paling tinggi untuk di ajak kerjasama pada saat krisis, sehingga harus hati-hati dalam berhadapan dengan media, karena kita tidak tahu kemana sebenarnya arah ideologi mereka dalam mengkaji krisis yang ada dalam perusahaan. Biasanya media akan datang dan mencerna perusahaan dengan berbagai pertanyaan, dan pastinya ingin segera mungkin mendapat konfirmasi, informasi, dan respons perusahaan. Salah sedikit yang disampaikan, akan menjadi peluang keuntungan media mengeksplorasi masalah yang dihadapi. Maka, penjernihan masalah dan pelurusan informasi terkait masalah yang dialami perusahaan, biasanya menjadi alat yang pertama digunakan pihak *public relation*, agar menghindari kesimpang siuran dan memaksimalkan usaha pembersihan reputasi dan kredibilitas perusahaan, terutama dalam berhadapan dengan media.

Intinya adalah disaat suatu perusahaan mengalami krisis, maka peran *public relations* yang menjadi sorotan. *Public relations* harus melakukan kegiatan pengelolaan krisis dari mulai perencanaan, penanganan, hingga tahap akhir penyelesaian atau sering disebut pasca krisis. Pasca krisis diharapkan, semua masalah dapat menjadi motivasi pihak internal agar senantiasa lebih bertanggung jawab pada perusahaannya. Selain itu, kegoyahan, penurunan citra dan reputasi, hingga ketidakpercayaan *stakeholders* kepada perusahaan dapat tumbuh kembali seperti sedia kala, meski pun tidak 100

persen kembali secara *instant*, paling tidak *public relation* terus berupaya memulihkan keadaan seperti pertama kali perusahaan berdiri.

## Tinjauan Teoritis

### Krisis

Pada dasarnya tak ada sebuah kekhasan yang dapat digunakan dalam menjelaskan dengan tepat apa itu krisis. Menurut Thierry C. Pauchant dan Ian J. Mitroff (2001: 3), krisis diartikan sebagai “*Crisis is a disruption that physically affect a system as a whole and threaten its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core.*”

Sedangkan Shrivastava dan Mitroff mendefinisikan krisis perusahaan sebagai “*event important goals of survival and profitability*”. Krisis menurut mereka diasosiasikan dengan kerusakan yang berskala luas terhadap kehidupan manusia, lingkungan dengan kerusakan yang berskala luas terhadap kehidupan manusia, lingkungan alam dan institusi sosial dan politik.

Bagi Barton sebuah krisis adalah peristiwa besar yang tidak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap perusahaan maupun *stakeholder*-nya. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti dapat merusak organisasi, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan (Putra, 1999: 92).

Lain lagi menurut Caroline Sapriel. Krisis menurut Caroline Sapriel adalah suatu kejadian, dugaan atau keadaan yang mengancam keutuhan, reputasi atau keberlangsungan individu atau organisasi. Hal tersebut mengancam rasa aman, kelayakan, dan nilai-nilai sosial publik bersifat merusak baik secara aktual maupun potensial pada organisasi dimana organisasi itu sendiri tidak dapat menyelesaikannya<sup>2</sup>. Steven fink, seorang tokoh terpandang di bidang manajemen krisis mendefinisikan secara klasik apa itu krisis. Menurutny (1985: 15), krisis adalah suatu saat goncangan atau kondisi dimana suatu perubahan yang sangat menentukan dapat

<sup>2</sup> Seperti dikutip dari Dindin M Mahfudz, “Ketika Perusahaan Menghadapi Krisis” *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal 47

terjadi-yakni suatu kemungkinan tegas yang dapat membawa hasil yang sangat diharapkan dan positif.

Sebagaimana kita ketahui bahwa berbagai tokoh telah mendefinisikan beragam variasi makna dari krisis, dan kesemuanya memiliki ciri masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, krisis adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya perusahaan umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul situasi yang dapat mengancam keberadaannya.

Otto Lerbinger, profesor pada *College of Communication* di Universitas Boston, telah membuat beberapa kategori krisis yang mungkin menimpa sebuah perusahaan<sup>3</sup>

1. Krisis teknologi (*technology crisis*). Kita hidup dalam dunia yang sangat bergantung pada teknologi. Ketika teknologi perusahaan yang digunakan sudah tidak bisa lagi memenuhi kebutuhan, konsekuensi yang mungkin ditimbulkan bisa fatal.
2. Krisis konfrontasi (*confrontation crisis*). Krisis ini terjadi ketika ada golongan yang mengkritik bahkan menolak aksi-aksi perusahaan. Aksi ini bisa berkembang menjadi satu gerakan oposisi.
3. Krisis tindak kejahatan (*crisis of violence*). Krisis ini terjadi ketika segolongan orang atau group yang terorganisir melakukan tindakan yang sengaja ditujukan untuk mengganggu jalannya suatu perusahaan.
4. Krisis kegagalan manajemen (*crisis of management failure*). Krisis seperti ini disebabkan oleh suatu grup dalam satu organisasi yang gagal dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka.
5. Krisis yang berhubungan dengan ancaman lain terhadap organisasi (*crisis involving other threats to the organization*).

Berdasarkan sumbernya, krisis dapat dibagi menjadi 2. Pertama adalah sumber *internal* dan kedua sumber *eksternal*. Krisis

disebabkan oleh beberapa faktor potensial, seperti mogok kerja, cacat produk, unjuk rasa, PHK, kebangkrutan, hutang, kerugian perusahaan, penggantian manajemen, integritas figur, membocorkan dokumen, pengambilalihan saham perusahaan, penyelewengan, skandal, penyimpangan prosedur kerja, disharmoni dengan *stakeholders*, bencana alam, huru-hara, kecelakaan kerja, dll<sup>4</sup>.

Kategori lain tentang krisis dikemukakan oleh Linke (1989) dengan melihat proses atau waktu kejadian sebuah krisis. Menurut Linke, krisis terbagi ke dalam empat jenis, yaitu:

1. *The exploding crisis*, yakni ketika tidak diragukan lagi telah menjadi sesuatu yang diluar kebiasaan. Misalnya, sebuah kebakaran, kecelakaan kerja atau peristiwa yang dengan mudah dapat dikategorikan dan dikenali yang punya dampak langsung.
2. *The immediate crisis*, yakni sebuah kejadian yang mungkin membuat manajemen terkejut, namun masih ada waktu mempersiapkan response terhadap krisis tersebut misalnya, pengumuman pemerintah tentang perusahaan yang melanggar ambang batas pencemaran, laporan media massa tentang sebuah perusahaan.
3. *The a building crisis*, yakni sebuah krisis yang sedang berproses dan dapat diantisipasi. Misalnya, negosiasi dengan buruh.
4. *The continuing crisis*, yakni problem kronis yang memerlukan waktu panjang untuk muncul. Krisis ini biasanya sangat kompleks dan kemunculannya tidak mudah, bahkan mungkin tidak dikenali sama sekali (Putra, 1998: 92).

Krisis dapat disebabkan dari kegagalan dalam organisasi/ perusahaan itu sendiri dalam lingkungannya. Dalam perusahaan, kegagalan dapat terjadi pada kegagalan teknologi (produk dan proses teknologi) termasuk kegagalan dalam desain, operasi, peralatan, *safety and*

<sup>3</sup> Seperti dikutip dari John White & Laura Mazur, "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal. 32 <sup>4</sup> Dindin M Mahfudz, "Ketika Perusahaan Menghadapi Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal.50

*maintenance procedures*. Yang termasuk kegagalan dari faktor organisasi adalah *strategic plan* dan pengurangan struktur yang menyebabkan miskomunikasi. Krisis yang disebabkan oleh faktor manusia misalnya kesalahan operator atau *managerial errors* dalam pembuatan keputusan. Penyebab krisis dari lingkungan dapat terjadi karena adanya kegagalan interaksi dalam organisasi dengan lingkungannya yang dapat mengakibatkan kondisi yang makin buruk yang mengarahkan pada terjadinya sebuah krisis. Yang termasuk dalam kegagalan ini fasilitas infrastruktur yang tidak cukup (listrik, air, pembuangan limbah, transportasi, dan sistem komunikasi)<sup>5</sup>.

Steven Fink, konsultan krisis terkemuka di Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis. Fink mengidentifikasi krisis dengan penyakit yang menyerang manusia. Oleh karenanya Fink membagi tahapan yang dilalui suatu krisis dengan menggunakan terminology kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Tahap-tahap itu menurut Fink adalah sebagai berikut (Kasali, 1994: 227-230):

#### 1. Tahap prodromal

Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bisa bergerak dengan lincah. Sebenarnya pada tahap ini krisis sudah mulai muncul. Tahp prodromal sering disebut *warning stage* karena ia memberi tanda bahaya yang harus segera diatasi. Mengacu pada definisi krisis, tahap ini juga merupakan bagian dari *turning point*. Bila manajer gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini, krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius; tahap akut.

#### 2. Tahap akut

Inilah tahap ketika orang mengatakan : “telah terjadi krisis”. Krisis yang akut sering disebut sebagai *the point of no return*. Artinya, sekali sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan (*prodromal stage*) tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan,

reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain yang akan muncul sangat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis.

Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitas ditentukan oleh kompleksnya permasalahan. Tahap akut adalah tahap antara yang paling pendek waktunya bila dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya. Bila lewat, maka umumnya akan segera memasuki tahap kronis.

#### 3. Tahap kronis

Tahap ini sering disebut sebagai *the clean up phase* atau *post mortem*. Sering pula tahap ini disebut tahap *recovery* atau *self-analysis*. Di dalam perusahaan tahap ini disebut dengan perubahan struktural.

Mungkin penggantian manajemen, mungkin penggantian pemilik, mungkin masuk nama-nama baru sebagai pemilik atau mungkin pula bangkrut dan perusahaan dilikuidasi.

#### 4. Tahap resolusi

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari 4 tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu *crisis manager* tetap perlu berhati-hati, karena riset dalam kasus-kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini. Krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali keadaan semula (*prodromal stage*).

Siapa yang menginginkan terjadinya krisis? Sudah barang tentu krisis menjadi momok yang menyeramkan, maka dari itu tidak ada satu pun pihak yang menginginkan adanya krisis dalam usahanya. Sayangnya, dalam kehidupan sehari-hari, krisis tak dapat dihindarkan dan sudah menjadi bagian yang terintegral dan tak terpisahkan. Umumnya krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak punya implikasi negatif pada organisasi / perusahaan daripada sebaliknya, padahal krisis akan selalu

<sup>5</sup>Shirvastava & Mitroff, “Strategic Management of Corporate Crisis” *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Hal 1

terjadi menyertai tumbuh kembang perusahaan. Sebagai ancaman, krisis harus ditangani secara cepat agar perusahaan dapat berjalan normal kembali. Langkah awal yang harus dilakukan dalam penanganan krisis adalah bagaimana mengidentifikasi penyebab krisis untuk mengetahui tipe, jenis, dan tahapan-tahapan yang sedang terjadi. Identifikasi yang benar akan menghasilkan strategi antisipasi yang tepat pula. Sehingga hal pertama yang harus dilakukan seorang *public relation* adalah segera menentukan tipe dan jenis dari krisis yang dialami, karena respon yang dibutuhkan adalah bergantung pada tipe dan jenis krisisnya.

Sam Black (1993: 139) membagi krisis yang potensial menjadi 2, yaitu *known unknowns* dan *unknown unknowns*. *known unknowns* adalah krisis yang disadari bisa terjadi, tetapi kapan datangnya tidak dapat diketahui. Sedangkan krisis jenis *unknown unknowns* adalah krisis yang tidak dapat diperkirakan sama sekali. Krisis jenis ini adalah meliputi bencana alam dan tindakan criminal berupa peracunan makanan di supermarket. Meskipun krisis jenis ini tak dapat diperkirakan sama sekali, namun pihak manajemen seharusnya memikirkan hal-hal yang tak diperkirakan tersebut, karena sejatinya krisis jenis ini bisa datang kapan saja tanpa ditandai gejala-gejala peringatan dahulu.

Sementara Cutlip, Center, dan Broom (1994: 366) membagi krisis menjadi 3, yaitu *immediate crises*, *emerging crises*, dan *sustained crises*. *Immediate crisis* adalah krisis yang paling menakutkan karena datangnya mendadak, sangat tidak diharapkan, bahkan perusahaan belum sempat mengadakan penelitian atau perencanaan apapun. Contohnya saja seperti kebakaran, atau kematian tokoh kunci. Tindakan yang dapat dilakukan adalah dengan membuat consensus diantara pihak manajemen tentang bagaimana mencari jalan keluar akan krisis tersebut dalam sebuah *general planning* untuk menghindari perpecahan, kebingungan, dan penundaan.

Kemudian, krisis kedua yaitu *emerging crises* memberikan kesempatan kepada organisasi untuk melakukan riset dan perencanaan, tapi krisis bisa meletus sesudah mengendap selama beberapa waktu. Contohnya saja seperti yang berhubungan dengan ketidaknyamanan karyawan di tempat kerja. Salah satu upaya penting menangani krisis semacam ini adalah usaha meyakinkan atasan agar mengadakan koreksi sebelum krisis memasuki tahap yang lebih kritis.

Sedangkan krisis ketiga adalah *sustained crises*, yaitu krisis yang sudah ada pencetusnya, kemudian berlanjut selama beberapa bulan atau tahun. Contohnya adalah peredaran isu terhadap perusahaan atau produk yang dihasilkan. Biasanya krisis ini diluar kontrol *public relation*, artinya disaat organisasi perusahaan tidak mengetahui tentang isu itu sehingga tidak merespon dan menanggapi, akhirnya *public* mengira isu itu benar adanya.

Tidak semua krisis terjadi dalam waktu yang sama. Kemunculannya pun ada yang member tanda-tanda terlebih dahulu, ada juga yang tidak. Meski ada krisis yang memberi tanda-tanda terlebih dahulu, kemudian ada yang masa berlangsungnya krisis hanya sebentar, namun tetap saja diperlukan penanganan dan antisipasi yang serius agar krisis tak menjadi lebih besar lagi. Dalam hal ini, kehancuran dan kejayaan krisis adalah tergantung pada tugas dari manajemen perusahaan, melalui pandangan, sikap, dan tindakan yang diambil terhadap krisis.

Menurut Steven Fink, krisis bagaimanapun mendadaknyapun pasti menunjukkan beberapa gejala sebelum akhirnya menjadi keadaan kritis yang meledak. Menurutnya ada empat tahapan krisis yaitu<sup>6</sup> :

#### 1. Fase Gejala Siptomik (*Prodormal or warning phase*)

Fase ini dapat dikatakan sebagai peringatan awal saat krisis mulai terjadi. Selama tahap ini ciri-ciri potensial krisis dan gejala-gejalanya akan mulai terlihat. Jika perusahaan peka akan gejala-gejala

<sup>6</sup>Seperti dikutip dari John White & Laura Mazur. "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998). Hal. 40-41

tersebut maka akan dapat membantu perusahaan dalam menghindari terjadinya krisis lebih lanjut.

## 2. Fase Krisis Akut (*Acute Crisis Stage*)

Fase ini adalah akibat dari fase pertama yang tidak dapat diatasi perusahaan. Pada tahap ini krisis mulai tampak nyata dan segera memerlukan penanganan yang serius dari manajemen perusahaan.

## 3. Fase Krisis Kronis (*Chronic Crisis Stage*)

Fase ini adalah fase kronik, karena pada tahap ini dapat berlangsung dalam waktu yang lama, bahkan bisa lebih lama daripada tahap-krisis yang sebenarnya. Tuntutan biaya, serangan balasan pihak lawan, peliputan media, penyelidikan dan tindakan hukum akan memperpanjang efek krisis ini.

## 4. Fase resolusi krisis (*Crisis resolution stage*)

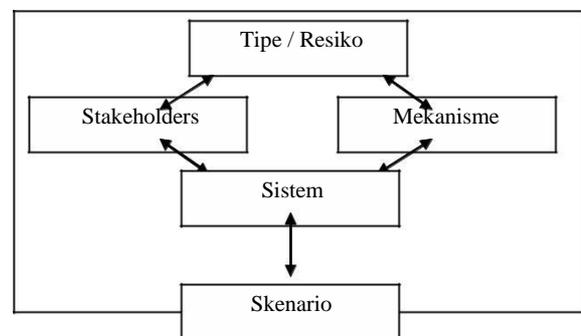
Menurut John White dan Laura Mazur, bagaimana suatu perusahaan melakukan upaya pada masa krisis juga akan berpengaruh setelah krisis itu terlewati. Sikap yang ditunjukkan perusahaan pada publik dimasa krisis akan selalu diingat dan mungkin bisa dijadikan bumerang jika perusahaan itu tidak mempertahankan sikap yang sama setelah krisis. Ketika krisis terlewati, perusahaan dihadapkan pada kenyataan untuk membawa kembali kepercayaan publik maupun reputasinya.

## Manajemen Krisis

Krisis adalah suatu *turning point* yang dapat membawa permasalahan ke arah yang lebih baik (*for better*) atau lebih buruk (*for worse*). Oleh karenanya krisis selalu menyandang dua isu yang bertolak belakang, yakni peluang dan ancaman (Kasali, 1994: 233). Krisis memang tak terduga kedatangannya, kepergiannya pun bisa mengakibatkan reputasi baik, bahkan buruk. Perusahaan pun mulai resah akan istilah “krisis”. Meski demikian perusahaan harus memiliki strategi untuk menghadapi krisis, yaitu dengan tindakan-tindakan yang

dapat memulihkan keterpurukan serta membangun citra yang lebih baik bagi perusahaan, agar krisis tak lagi menjadi momok yang menegangkan bagi lembaga perusahaan. Dalam menghadapi krisis supaya tidak menjadi berkelanjutan, maka pihak perusahaan khususnya bagian kehumasan harus melaksanakan keseluruhan kegiatan mulai dari perencanaan, pelaksanaan perencanaan saat krisis, paska krisis, hingga tahap evaluasi. Keseluruhan kegiatan tersebut disebut dengan manajemen krisis. Manajemen krisis merupakan area keahlian oleh setiap Humas, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba untuk mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan penting<sup>7</sup>. Kata kuncinya adalah manajemen krisis selalu dimulai dari perencanaan penanggulangan krisis. Dampak krisis dapat dikurangi jika pihak manajemen perusahaan memahami dan mengerti esensi dari manajemen krisis. Dalam bagan 1.1 berikut akan digambarkan mengenai komponen krisis yang harus dikelola dalam sebuah manajemen krisis (Mitroff, 2001-34).

## KOMPONEN MODEL MANAJEMEN KRISIS



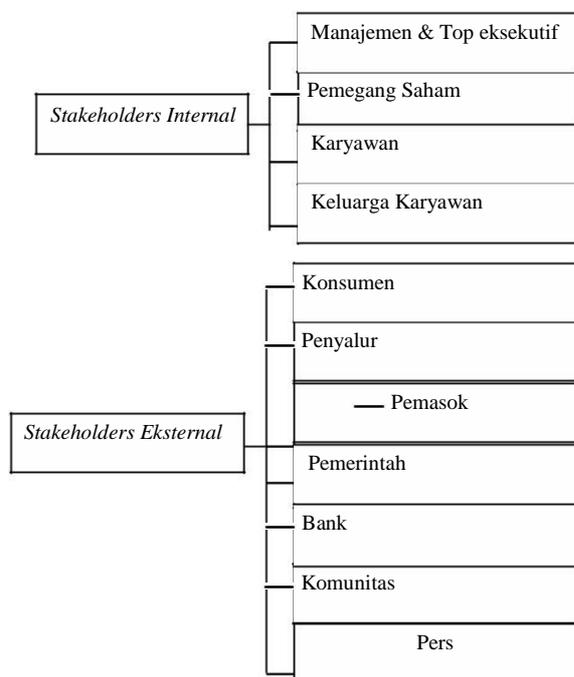
Dari gambar diatas menunjukkan ada 5 faktor yang menjadi inti dari model yang harus dikelola dan mempengaruhi penanganan sebelum, selama, dan setelah krisis.

Faktor pertama adalah jenis resiko. Jenis resiko meliputi 7 kategori krisis utama, yaitu dari kategori ekonomi, informasi, sumber daya manusia, kejadian alam, fisikal, tindakan psikopatis, dan kategori reputasi.

Faktor kedua adalah stakeholders.

<sup>7</sup>Ditta Amaborseya, “Manajemen Krisis” *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998), Hal 11

Seperti kita ketahui stakeholder adalah pihak-pihak atau setiap kelompok yang berada di dalam maupun di luar perusahaan yang mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Stakeholders harus dijaga hubungannya dengan baik oleh perusahaan. Menurut Kasali, stakeholders dibagi menjadi 2 kelompok besar, pertama adalah *stakeholders internal* dan kedua adalah *stakeholders eksternal* (Kasali, 1994: 65). Pembagian 2 kelompok besar ini adalah berdasarkan pada arah dan kepentingan mereka terhadap organisasi.



Selanjutnya, faktor ketiga adalah mekanisme. Mekanisme meliputi bagaimana mekanisme kerja tim manajemen krisis dalam mengantisipasi, merespon, belajar dari krisis, dan mendesain prosedur organisasi yang efektif dalam menangani krisis.

Faktor keempat adalah sistem. Setidaknya ada 5 komponen sistem dalam perusahaan yang akan menentukan sistem perusahaan. Kelima komponen sistem itu adalah teknologi yang digunakan, sumber daya manusia, budaya perusahaan, struktur perusahaan, dan psikologi manajemen puncak.

Faktor kelima adalah skenario. Skenario adalah merupakan panduan dalam

perencanaan manajemen krisis. Dengan mengetahui faktor-faktor sebelumnya, seperti jenis resiko apa yang potensial, kemudian mekanisme dan sistem apa saja yang dijalankan perusahaan, siapa saja *stakeholders* perusahaan, maka perusahaan akan dengan mudah untuk menyusun skenario. Skenario adalah penyatu keempat faktor sebelumnya. Skenario yang baik adalah "*best case, worse case*", jadi skenario yang dibuat harus berdasarkan bagaimana krisis akan mempengaruhi perusahaan.

Setelah faktor kelima selesai disusun, maka segeralah lakukan tindakan. Perencanaan yang disusun dengan baik akan memudahkan perusahaan mengatasi krisisnya dan akan menjadi faktor yang signifikan dalam menentukan pertahanan perusahaan dalam masa krisisnya.

Pengelolaan krisis dalam manajemen krisis dikenal dengan istilah *action plan*, yang di dalamnya juga termasuk dengan strategi penanggulangan krisis.

Menurut Rhenald Kasali (1994: 231-233), ada beberapa langkah yang harus dilaksanakan terkait pengelolaan krisis, yaitu :

#### 1. Identifikasi krisis

Dalam mengidentifikasi krisis yang utama adalah dilaksanakan oleh bagian *Public Relation* perusahaan. Meski demikian, perusahaan juga bisa menghubungi pihak lain diluar perusahaan, seperti ilmuwan, konsultan dan lain-lain. Jika krisis terjadi secara cepat, maka identifikasi harus dilaksanakan secara informal dan kilat.

#### 2. Analisis krisis

Analisis krisis yang dilakukan mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral.

#### 3. Isolasi Krisis

Krisis ibarat penyakit menular, maka dari itu krisis harus diisolasi dan dikarantina sebelum tindakan serius dilakukan.

#### 4. Pilihan Strategi

Sebelum mengambil langkah

komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu menetapkan strategi yang harus diambil dan digunakan sebagai pedoman agar para eksekutif mengambil langkah yang pasti. Ada tiga hal yang menjadi strategi dalam mengambil langkah yang pasti, yaitu:

- a. Strategi defensive yaitu mengulur-ngulur waktu, tidak melakukan apa-apa, namun membentengi diri dengan kuat.
- b. Strategi adaptif, yaitu mengubah kebijakan, memodifikasi operasional, kompromi, dan meluruskan citra.
- c. Strategi dinamis, yaitu strategi yang bersifat makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Misalnya dengan cara melakukan merger dengan perusahaan lain, investasi baru, menjual saham, dll.

#### 5. Program pengendalian

Merupakan langkah untuk menerapkan strategi yang disusun sebelumnya. Program pengendalian biasanya disusun dilapangan ketika krisis muncul. Implementasinya diterapkan pada perusahaan, industri, komunitas, dan divisi perusahaan.

Dalam mengelola krisis ada empat karakteristik yang perlu dipahami yang dapat menyebabkan krisis itu membahayakan organisasi<sup>8</sup> :

1. *Uncertainty* (ketidakpastian kapan krisis berakhir atau terulang kembali krisis tersebut). Lingkungan dunia yang makin bergolak seperti terorisme, permasalahan dalam perdagangan, permasalahan bank dan situasi politik internasional menjadi elemen terbesar yang membuat krisis.
2. *Complexity* (kompleksitas krisis). Manajer menghadapi tugas membina hubungan dengan ribuan perusahaan industry, politik dan fenomena internasional. Kompleksitas

diintensitaskan oleh ketidakstabilan hubungan antar fenomena.

3. *Conflic of interest* (konflik kepentingan). Mengidentifikasi perusahaan dengan konsekuensi eksekutif harus menimbang berbagai kepentingan yang menimpa keadaan dalam perusahaan selama dan setelah krisis.
4. *Emotional involvement* (keterlibatan emosional). Berawal dari sebuah perspektif motivasi, informasi yang mempunyai simbol, laporan-laporan yang menunjukkan pembuat keputusan dengan aktif mengolah prestasinya. Pembuat keputusan terkadang mempromosikan alternative yang membuat mereka terlihat bagus dan dengan mudah dibenarkan oleh orang lain. Selanjutnya pertanggungjawaban dan otonomi dari tugas umum manajemen krisis dijamin oleh pengalaman-pengalaman emosional.

Sejatinya dalam menghadapi krisis yang sifatnya mendadak dan tanpa gejala, terlebih jika perusahaan belum memiliki persiapan dalam menghadapi krisis, sedangkan krisis sudah terjadi, maka perusahaan dapat melakukan hal berikut ini (Amaborseva, 2001: 8-9):

1. Mengumpulkan semua fakta yang ada. Ini harus dilakukan perusahaan secara proaktif, bukan menunggu fakta itu datang sendiri, melainkan harus dicari.
2. Memutuskan fakta mana yang dapat disiarkan dan kapan waktu yang tepat untuk menyiarkannya.
3. Menyiarkan fakta secara proaktif. Seperti mengundang media massa untuk menyampaikan *press release*.
4. Member jawaban atau tanggapan secara jujur dan terbuka. Jangan menutupi kekurangan perusahaan dengan membohongi publik, karena itu lebih beresiko besar jika kebohongan itu diketahui publik.
5. Tunjukkan keprihatinan dan perhatian perusahaan. Hal ini dapat dilakukan oleh pihak top

<sup>8</sup>Stubbart, "Improving The Quality of Crisis Thinking" *Columbia Journal of Word Busines*, Vol 22, 1987, Hal 1

manajemen dengan mengunjungi lokasi terjadinya krisis, member santunana bagi pihak korban yang diakibatkan oleh krisis tersebut, dan dilaksanakan dengan sesegera mungkin.

6. Berkomunikasi secara kontinyu (terus menerus), dengan semua stakeholder internal dan eksternal. Missalnya dengan mengadakan layanan telepon 24 jam, internet online, dan layanan informasi yang selalu *stand by*.

Putra (1998: 96-97) mengemukakan adanya dua tindakan khas yang menjadi tuntutan dalam menangani krisis, yaitu :

1. Tindakan yang bercirikan pada keterlibatan langsung oleh manajemen dalam merespon krisis. Tindakan ini disebut tindakan perilaku, karena lebih kepada *action* yang ditunjukkan oleh apa yang menjadi tugas manajemen dalam mengelola krisis. Jadi perencanaan yang sudah dibuat sedemikian rupa harus diwujudkan dalam hal nyata. Contohnya seperti top manajemen berkunjung ke tempat krisis berlangsung, member kompensasi terhadap korban, mendatangi keluarga korban, dan memperbaiki fasilitas yang rusak dengan sesegera mungkin.
2. Tindakan selanjutnya adalah tindakan komunikasi. Tindakan ini meliputi apa yang harus dikomunikasikan oleh perusahaan ketika krisis sedang berlangsung, baik pada *public internal*, maupun *public eksternal*. Biasanya dan tak dapat dipungkiri saat krisis berlangsung permintaan informasi terhadap permasalahan yang terjadi menjadi meningkat, apalagi untuk media massa. Ini juga yang dialami oleh PT. Krakatau Steel. Dalam menghadapi permintaan informasi oleh berbagai pihak, maka public relation dituntut untuk memberikan informasi dengan segera, jujur, dan tepat disertai dengan penjelasan

untuk mengurangi ketidak pastian, kesimpangsiuran, kepanikan, dan kebingungan publik. Tindakan komunikasi ini harus mendukung tindakan manajemen yang telah dan akan dijalankan oleh perusahaan.

Untuk menangani sebuah krisis yang sedang dihadapi, sebuah organisasi perusahaan sebaiknya memperhatikan faktor komunikasi sebagai bagian penting dari penyelesaian masalah. Pada perusahaan yang tidak siap menghadapi krisis pada umumnya sering melakukan kesalahan dalam berkomunikasi. Bentuk kesalahan dalam berkomunikasi misalnya berbohong, spekulasi dan menolak memberi informasi yang jujur dan komplit. Kekurangakuratan dalam komunikasi justru menyebabkan semakin terpuruknya perusahaan yang sedang menghadapi krisis. Menurut Struges dkk komunikasi selama krisis mempunyai dua fungsi dasar, yakni

1. untuk menetralsir intervensi pihak ketiga yang mungkin dapat memperparah krisis yang sedang dihadapi oleh sebuah organisasi. Intervensi pihak ketiga ini biasanya dilakukan oleh media massa, yang mana fungsinya adalah memberikan informasi realitas sosialkepada audiensnya termasuk krisis yang dialami perusahaan. Tak jarang media massa juga lah yang sering menyulut api dan memperpanas suasana, apalagi saat media tidak mendapatkan informasi yang akurat dari pihak terkait. Dengan begitu media massa akan mencari sumber lain yang belum jelas kebenarannya dan bisa menimbulkan ketidakpastian bahkan merusak citra dan reputasio perusahaan. Oleh karena itu PR dituntut untuk bertindak cekatan dalam melakukan pelurusan berita untuk menghindari kerancuan danm ketidakpastian informasi.
2. untuk menjaga agar karyawan tetap memperoleh informasi yang tepat tentang organisasi tempat mereka bekerja, sehingga mereka menjadi tim yang memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi krisis.

Sebelum organisasi mengembangkan sebuah *crisis management plan* ataupun *crisis communication plan*, organisasi membentuk semacam tim pengendali krisis. Tim ini hendaknya sudah ada sejak organisasi itu berdiri. Tugasnya saat tidak terjadi krisis adalah melakukan pemantauan dan pengkajian terhadap operasional organisasi, yaitu terhadap<sup>9</sup> :

- Peraturan organisasi
- Kinerja
- Kondisi internal
- Opini publik
- Isi pemberitaan media massa
- Kondisi lingkungan baik intern maupun ekstern

Upaya yang perlu dilakukan saat krisis yaitu memastikan penyebab krisis dan melakukan upaya pengendalian. Perencanaan krisis komunikasi bisa menjadi bagian dari perencanaan manajemen krisis, tetapi dapat juga berdiri sendiri sebagai program khusus *public relations*. Yang termasuk dalam komponen perencanaan manajemen krisis yaitu:

- a. Mekanisme untuk menentukan krisis yang berpotensi.
- b. Identifikasi khalayak yang akan berpengaruh.
- c. Prosedur atau tahapan-tahapan selama krisis berlangsung.
- d. Rencana-rencana kemungkinan untuk melanjutkan bisnis selama krisis.
- e. Perjanjian dan pelatihan dari tim manajemen krisis.
- f. Pengembangan dari perencanaan krisis komunikasi.
- g. Evaluasi dan perbaikan.

Manajemen krisis sebaiknya melibatkan seluruh departemen dalam organisasi. Dalam manajemen krisis dapat dilakukan pembagian tugas. Sebuah tim manajemen krisis hendaknya terdiri dari (Barton, 1993: 33-36):

1. *Senior administration*

Orang yang benar-benar menguasai masalah teknis maupun administratif yang nantinya akan mengeluarkan sebuah kebijakan. Dalam hal ini dibutuhkan sosok orang yang mempunyai otoritas, misalnya top

manajer/ manajer, direktur.

2. *Technical operations*

Dalam perusahaan orang-orang teknis sangat membantu alam mengatasi krisis, karena orang-orang teknis dapat membantu untuk menjelaskan dari segi teknis.

3. *Public affairs*

Orang yang mampu menangani masalah komunikasi dan biasanya menjalin hubungan dengan publik eksternal non-media, seperti pemerintah dan komunitas.

4. *Public relations*

Pelayanan manajer *Public Relations* sebagai pusat koordinasi untuk menjalin hubungan secara proaktif dan reaktif dengan media, baik media cetak maupun media elektronik. *Public Relations* yang bertugas untuk bagaimana berita/informasi dari perusahaan untuk dapat disebarluaskan.

5. *Customer affairs*

Banyak perusahaan yang menerima keluhan dari konsumen, termasuk komplain melalui surat dan telepon atau menanyakan informasi dari murid-murid, tetangga atau kelompok konsumen. Untuk itulah perusahaan membutuhkan spesialis *customer affairs* yang dapat dengan cepat dan akurat merespon pertanyaan-pertanyaan dari konsumen. Biasanya perusahaan menyediakan telepon layanan konsumen bebas pulsa.

6. *Investor relations*

Bertugas untuk menghendel para pemegang saham investor, publik swasta guna mengkomunikasikan dan memberi informasi yang benar kepada perusahaan.

7. *Advertising*

Jika perusahaan perlu membangun *image* dan *recovery* setelah krisis maka dibutuhkan *advertising* (iklan / iklan layanan masyarakat).

Dalam manajemen krisis diperlukan suatu manajemen humas yang tepat. Dalam hal ini praktisi humas yang secara proaktif harus mampu mengelola krisis sedemikian

<sup>9</sup>Wisnblit. "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations Empirical Evidence and a Proposed Frame Work" *Sam Advanced Management Journal*, Vol 54, 1989, Hal 2

rupa sehingga krisis dapat ditangani dengan baik tanpa ada yang merasa dirugikan. Soemirat dan Ardianto menawarkan strategi penanggulangan krisis yang merupakan tindakan kuratif<sup>10</sup>. Tindakan ini dilakukan jika krisis benar-benar terjadi dan perusahaan tidak sempat dan tidak bisa mencegahnya. Strategi penanggulangan mencakup dua hal, yaitu :

- a. Kondisi krisis akut Penanggulangan yang dilakukan dalam kondisi ini meliputi :

- Identifikasi krisis

Ini adalah langkah awal dan pertama yang harus dilakukan perusahaan dalam mengetahui jenis, bentuk, dan penyebab krisis. Dengan mengidentifikasi krisis, maka perusahaan akan tahu apa langkah selanjutnya atau skenario yang harus diambil.

- Isolasi krisis

Langkah ini dilakukan agar krisis tidak meluas dan menyebar ke sektor lain perusahaan. Kemudian agar atmosfir dan kegiatan operasional perusahaan tidak terganggu, dengan seperti itu maka penanggulangan krisis akan menjadi lebih fokus dan berjalan efektif.

- Pengendalian Krisis Langkah ini memiliki relasi yang cukup erat dengan langkah awal, yaitu identifikasi krisis. Karena umumnya setelah krisis berhasil diidentifikasi, penanggulangan akan dilaksanakan yang berarti pengendalian terhadap krisis.

- b. Kondisi kesembuhan  
Kondisi kesembuhan adalah saat dimana perusahaan menginstrospeksi dan melakukan evaluasi akan terjadinya krisis. Saat perusahaan dikatakan sembuh dari krisis, maka tugas PR selanjutnya adalah dituntut

untuk membuat atmosfir perusahaan dan citra baik perusahaan seperti sedia kala sebelum krisis. Selain itu, pihak manajemen juga dituntut untuk mengevaluasi setiap langkah yang telah diambil dalam melaksanakan proses manajemen krisis. Ini untuk menandai dimana letak kelemahan dan kelebihan dalam pelaksanaan program manajemen krisis.

Sementara itu, Hardjana mengemukakan tiga macam pendekatan yang digunakan sebagai strategi dalam menghadapi krisis dalam manajemen krisis, yaitu<sup>11</sup> :

- a. Pendekatan pengobatan  
Pendekatan pengobatan adalah strategi yang terfokus pada trauma yang dialami para karyawan dan ketidakmampuannya untuk berbicara tentang kesulitan yang menimpa perusahaan.
- b. Manajemen isu  
Pendekatan ini dilakukan dengan mengutamakan dialog awal antara perusahaan dengan kelompok-kelompok pendukung strateginya, sehingga dua manajemen perlu dipertegas yaitu perencanaan jangka panjang dan urusan krisis. Untuk melaksanakan manajemen isu, perusahaan harus mempunyai komunikasi organisasi yang memuat rencanacomunikasikrisis. Bagaimanapun perencanaan komunikasi krisis sangat penting adanya, setidaknya biaya dan trauma yang dialami akan lebih sedikit dibanding perusahaan yang tidak memiliki perencanaan komunikasi krisis.
- c. Perencanaan jangka panjang  
Pendekatan ini meliputi isu-isu monitoring, penentuan prioritas dan mengkomunikasikan pandangan perusahaan pada kelompok pendukung. Sedangkan urusan krisis meliputi hal-hal yang muncul selama

<sup>10</sup> Soleh Soemirat & Elvinaro Ardianto, *Dasar-Dasar Public Relations*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2002, Hal 184-185

<sup>11</sup> Andre A. Hardjana, "Manajemen Komunikasi dalam Krisis", *Jurnal ISKI*, Vol. II (Oktober 1998), Hal 22-23

krisis sehingga terjadi perubahan orientasi dalam strategi komunikasi.

Manajemen krisis yang efektif mempunyai empat tahap, yaitu :

- *Issues management* (manajemen isu)  
Ini merupakan kegiatan proaktif dalam mengantisipasi, mengidentifikasi, dan merespon masalah atau isu dari public yang dapat mempengaruhi perusahaan dan publik yang dapat mempengaruhi perusahaan dan publik. Dalam manajemen isu, perusahaan harus mengamati lingkungan sekitar, mencari kecenderungan sikap public yang mungkin akan mempengaruhi masa depan perusahaan, mengumpulkan data yang potensial menjadi isu dan mengevaluasinya, kemudian membangun strategi komunikasi untuk mencegah terjadinya krisis.
- *Planning prevention* (Pelaksanaan Pencegahan)  
Dalam situasi krisis yang mendadak dan tak dapat dihindari, tahap ini menjadi awal proses manajemen krisis. Penelitian adalah hal penting yang utama dalam manajemen krisis. Perusahaan harus menyusun kebijakan proaktif, menganalisis hubungan dengan stakeholder dan menyiapkan perencanaan bagi stakeholder. Pada tingkat top manajemen inilah saatnya menyusun tim manajemen krisis dan menentukan siapa yang menjadi juru bicara perusahaan untuk menangani media massa. Perusahaan juga harus memperkirakan dimensi masalah, control, keterbatasan waktu, dan berbagai pilihan untuk mengembangkan rencana krisis. Ingat! Disini, pesan, target, dan media yang akan digunakan harus ditentukan, jangan sampai kesalahan pemilihan menjadi *boomerang* bagi perusahaan.
- *The Crisis* ( Krisis )  
Ini adalah saat yang tepat untuk melaksanakan langkah-langkah yang

yang telah direncanakan sebelumnya dalam *planning prevention*. Pada tahap ini perusahaan harus tetap melakukan kegiatan seperti hari-hari biasa di samping melakukan kontrol terhadap rumor dan isu yang beredar dan bekerja sama dengan publik. Jika dibutuhkan, perusahaan dapat meminta dukungan dari pihak yang dirasa mampu untuk memecahkan masalah ini, tentunya pihak ini adalah pihak ketiga dan bukan pihak sembarangan.

- *The post crisis* (pasca krisis)  
Ini adalah tahap terakhir dari manajemen krisis. Tahap ini memberikan kesempatan untuk membangun kembali citra dan *image* perusahaan dengan strategi komunikasi. Kemudian perusahaan harus member kesan baik kepada publik melalui perhatian dan *monitoring* terhadap isu sampai intensitasnya berkurang, secara teratur memberikan informasi pada media, dan mengevaluasi bagaimana rencana krisis dijalankan dan mengembangkan strategi komunikasi krisis jangka panjang untuk mengurangi kerugian akibat krisis.

Ada 3 prinsip yang bisa ditarik dari langkah efektif Direktur Divisi Komunikasi Perusahaan Akzo, R.A.Q. Van Min untuk menangani krisis<sup>12</sup>.

1. Dibutuhkan adanya konsensus untuk menangani public yang positif pada masa krisis, konsensus itu sendiri ditujukan untuk menangani krisis.
2. Manajemen krisis adalah sebuah seni, dan bukan sains.
3. Ada kehidupan setelah krisis, dan imej perusahaan harus tetap dijaga dan dipertahankan apa pun biayanya. Intinya adalah manajemen krisis merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap humas. Selanjutnya yang tak kalah penting bahwa manajemen krisis bukan saja hanya menjadi buku panduan dalam menjalankan aksi penanggulangan krisis, namun juga berkaitan dengan upaya pemikiran yang

<sup>12</sup>Jhon White & Laura Mazur, "Manajemen Krisis", *Jurnal ISKI*, Vol. II (Oktober 1998), Hal 38

dalam untuk mengantisipasi segala sesuatu dengan cepat dan respons yang efektif<sup>13</sup>.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barton, Laurence. 1993. *Crisis in Organization. Managing and Communication in heat of Chaos*, South Western Publishing Co : Ohio.
- Black, Sam. 1993. *The Essentials of Public Relation*, Kogan Page Limited: London.
- Cutlip, Scott M, Allen H. Center, Glen M. Broom. 2009. *Effective Public Relations*, Edisi Kesembilan, Kencana: Jakarta.
- Cutlip, Scott M. Allen H. Center, Glen M. Bloom. 1994. *Effective Public Relations*, Prentice Hall International : New Jersey.
- Fink, Steven. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom: New York.
- Kasali, Rhenald. 1994. *Manajemen Public Relation, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Pustaka Utama Grafiti: Jakarta.
- Mitroff, Ian I&Gus Anagnos, 2001. *Managing Crises Before They Happen*, Amacom : New York.
- Nova, Firsan. 2009. *Crisis Public Relation*. Kompas Gramedia: Jakarta.
- Putra, IGN. 1998. *Manajemen Hubungan Masyarakat*, Penerbitan Universitas Atma Jaya Yogyakarta: Yogyakarta.
- Heath, Robert L. & Gabriel Vazques. 2001. *The Handbook of Public Relation*, Sage Pub. Inc: Thousand Oaks, California.
- Suryabrata, Sumadi. 1998. *Metodologi Penelitian*, PT Raja Grafindo: Jakarta.
- Soemirat, Soleh & Elvinaro Ardianto. 2002. *Dasar-Dasar Public Relations*, Remaja Rosdakarya: Bandung.

#### Sumber Lain:

- Amaborseya, Ditta. "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998)

- Mahfudz, Dindin M. "Ketika Perusahaan Menghadapi Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998)
- Proposed Frame Work" *Sam Advanced Management Journal*, Vol 54, 1989
- Shirvastava & Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crisis" *Columbia Journal of WorldBusiness*, Vol. 22
- Stubbart, "Improving The Quality of Crisis Thinking" *Columbia Journal of Word Busines*, Vol 22, 1987
- White, John & Laura Mazur. "Manajemen Krisis" *Jurnal ISKI*, Vol II (Oktober 1998)
- Wisnblit. "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations Empirical Evidence and
- Hardjana, Andre A. "Manajemen Komunikasi dalam Krisis", *Jurnal ISKI*, Vol. II (Oktober 1998)

<sup>13</sup>Jhon White & Laura Mazur, "Manajemen Krisis", *Jurnal ISKI*, Vol. II (Oktober 1998) Hal 42





Program Studi Ilmu Komunikasi  
Pusat Studi Sosial dan Pengabdian Masyarakat (PS2PM) FISIP UNSERA  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Serang Raya

ISSN 2302-223X

