

Perencanaan Darurat Menghadapi Krisis pada Kementerian dan Lembaga Nonstruktural Pusat

Rachmat Kriyantono & Arini Ameliyah

Universitas Brawijaya
Jl. Veteran, Malang 65145
Email: rachmat_kr@ub.ac.id

Abstract: *This study describes the public relations crisis plan of government institutions in Indonesia. Previous research shows that crisis plan is to minimize the impact of the crisis. The contingency plan is an effective in the information disclosure era. The researcher conducted an interview with 16 practitioners. This study produced five propositions: the structural position of practitioners influencing the crisis management roles, the construction of practitioners about crises affect crisis plan, practitioners do not have a contingency plan, management crisis team is not a part of public relations strategy, the construction of practitioners affect crisis management strategy and its barriers.*

Keywords: *contingency plan, crisis plan, government public relations*

Abstrak: *Penelitian ini mendeskripsikan perencanaan darurat krisis oleh humas pemerintahan Indonesia. Penelitian terdahulu menunjukkan perencanaan krisis penting untuk meminimalkan dan membatasi dampak krisis. Contingency plan merupakan bentuk perencanaan darurat krisis yang efektif di era keterbukaan informasi. Peneliti melakukan wawancara kualitatif terhadap 16 informan praktisi humas pemerintah yang masuk peringkat keterbukaan informasi publik. Penelitian ini menghasilkan lima proposisi: posisi struktural humas memengaruhi peran manajemen krisis, konstruksi humas tentang krisis memengaruhi strategi perencanaan krisis, humas pemerintah belum memiliki contingency plan, tim manajemen krisis bukan bagian strategi humas lembaga pemerintah dalam manajemen krisis, dan konstruksi humas terkait krisis memengaruhi strategi manajemen krisis dan hambatannya.*

Kata Kunci: *contingency plan, humas pemerintah, perencanaan darurat krisis*

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan perencanaan darurat menghadapi krisis Hubungan Masyarakat/Humas pemerintah dalam konteks tugas pelayanan publik lembaga pemerintah. Cordella dan Tempini (2015, h. 279) menyatakan bahwa negara bertugas memberikan informasi secara jelas dan memberikan pelayanan bagi masyarakat. Tugas tersebut merupakan tanggung jawab humas pemerintah

(Kriyantono, 2020a, h. 121; Kriyantono, 2019a, h. 155; Suprawoto, 2018, h. 72). Menurut Lee (2012, h. 78), humas pemerintah harus bekerja demi kepentingan rakyat dengan melayani informasi kebijakan publik dan pelayanan.

Di era demokrasi ini publik makin kritis. Akses informasi, menurut Kriyantono, Destrity, Amrullah, dan Rakhmawati (2017, h. 295), makin bebas melalui internet dan adanya

Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik Nomor 14 Tahun 2008 (UU KIP) yang menjamin hak publik mengakses informasi. Era demokrasi ini pun memberikan peluang publik menyuarakan pendapat tentang lembaga secara terbuka sehingga berpotensi memengaruhi reputasi lembaga (Einwiller & Steilen, 2014, h. 197). Humas pemerintah harus mengedepankan penyediaan informasi kepada publik secara proaktif dan responsif (Cordella & Tempini, 2015, h. 280; Hong, 2014, h. 501; Lee, 2012).

Pelayanan publik yang baik merupakan salah satu faktor yang memengaruhi reputasi. Menurut Kriyantono (2017, h. 58) tugas humas adalah menjaga reputasi. Caranya, menurut Wijaya, Kriyantono, dan Wisadirana (2015, h. 4186), yakni dengan memberikan informasi tentang kebijakan, program, dan kegiatan lembaga. Reputasi terbangun jika pemerintah mendapat opini publik yang menguntungkan dan dukungan masyarakat (Kriyantono, 2017, h. 256).

Reputasi bersifat evaluatif karena dibangun dari opini dan dukungan masyarakat. Reputasi rentan terhadap krisis yang berpotensi memunculkan persepsi negatif dan menghancurkan reputasi tersebut (Claeys & Cauberghe, 2015, h. 66; Kriyantono & McKenna, 2019, h. 223). Lembaga perlu membuat perencanaan krisis agar krisis tidak menghancurkan reputasi organisasi (Glamuzina & Lovrinevic, 2013, h. 90; Indiraswari, Kriyantono, & Wulandari, 2019). Perencanaan merupakan solusi menghadapi situasi darurat dan sangat penting karena setiap organisasi memiliki kemungkinan mengalami krisis,

tetapi tidak tahu kapan waktu terjadinya krisis (Coombs, 2015, h. 68; Kriyantono & Sa'diyah, 2018, h. 174; Kriyantono, Riani, & Savitri, 2017). Perencanaan darurat menghadapi krisis juga bermanfaat menciptakan kesejahteraan rakyat dan menjaga stabilitas politik di suatu negara (Eriksson & McConnell, 2011, h. 90).

Salah satu bentuk perencanaan krisis adalah dengan membuat *contingency plan* (Kriyantono, 2015b, h. 278; McConnell & Drennan, 2006, h. 91). *Contingency plan* merupakan sebuah rencana darurat untuk pencegahan krisis, sistem kontrol, dan mekanisme operasi (Coombs, 2015, h. 67). *Contingency plan* pada lembaga pemerintah telah dilakukan di lembaga pemerintah negara lain. Bruins dan Bu (2006, h. 115) menemukan bahwa *contingency plan* digunakan pemerintah Cina untuk mengantisipasi terjadinya kelaparan akibat krisis penurunan produksi pangan. Amerika Serikat, sebagai negara demokrasi, melakukannya untuk membangun perekonomian masyarakat lokal (Malizia, 1982, h. 167).

Sejak era reformasi 1998, Indonesia dapat dikategorikan sebagai negara demokrasi. Berbagai aturan yang menjamin hak rakyat untuk bebas berbicara, seperti Undang-Undang Pers Nomor 40 Tahun 1999 (UU Pers) dan UU KIP, telah menjadi instrumen demokratisasi di Indonesia (Kriyantono, 2019a; Kriyantono, 2015a). Hakikat dari demokrasi yaitu pembangunan peran dan partisipasi seluruh elemen bangsa, termasuk melakukan transparansi (Williams, 2014, h. 103), serta keterbukaan informasi

(Rachmawati & Kriyantono, 2019, h. 18; Kalenborn & Lesmann, 2013, h. 858) terhadap masyarakat yang sangat vital bagi demokrasi (Cho & Yeong-Hong, 2016, h. 225). Bagi negara demokrasi, keharusan untuk bersikap terbuka dan melibatkan partisipasi rakyat lebih tinggi dibandingkan sistem pemerintahan lainnya (Lee, 2012, h. 95). Partisipasi rakyat ini dapat muncul karena terpenuhinya hak untuk mendapat informasi (Yannoukakou & Araka, 2014, h. 332; Aslanov, 2016, h. 889).

Berdasarkan *literatur review* di atas, hak warga negara yang harus dipenuhi, yaitu hak partisipatif, hak komunikasi, dan mendapatkan informasi membuat makin tingginya tantangan strategi penanganan krisis oleh humas pemerintah. *Contingency plan* adalah perencanaan krisis yang tepat. Simpulan ini telah terbukti di negara maju dan negara demokrasi (Johnson, 2008, h. 304; Malizia, 1982, h. 168; Bruins & Bu, 2006, h. 116).

Menurut asumsi peneliti, di era demokrasi yang berkembang ini, humas pemerintah di Indonesia telah mempunyai *contingency plan* sebagai strategi perencanaan krisis. Asumsi ini perlu dibuktikan lebih lanjut karena lembaga pemerintah kurang menyadari pentingnya pemahaman mengenai krisis serta persiapan menghadapi krisis (LyLe, 2015, h. 34).

Penelitian ini penting dilakukan karena selama beberapa dekade terakhir ini, relatif sedikit penelitian yang membahas persiapan krisis dalam literatur kehumasan (Avery, Lariscy, Kim, & Hocked, 2010). Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi

mengembangkan kajian akademis dan praktik kehumasan dalam konteks Indonesia yang masih bersifat *lack of research and theories* (Kriyantono dan McKenna, 2017, h. 1).

METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis, yaitu paradigma yang menganggap bahwa realitas dikonstruksi oleh kehidupan sosial dan tidak berusaha memprediksi suatu perilaku, tetapi mengungkap makna tentang seseorang dalam memahami pengalaman, perilaku, dan komunikasi mereka sendiri (Daymon & Holoway, 2009; Kriyantono, 2020b; Kriyantono, 2015b). Melalui paradigma ini, peneliti mengeksplorasi konstruksi humas pemerintah Indonesia tentang krisis dan strategi yang digunakan untuk menghadapinya.

Daymon dan Holloway (2011, h. 73) mengatakan bahwa humas secara relasional aktif menciptakan, mengubah, dan merekonstruksi makna dalam mengubah dunia sosial mereka sehingga humas memahami dunianya berdasarkan pengalaman yang dimiliki. Peneliti menggali data pengalaman informan dalam mengelola krisis melalui aktivitas informan selama menjadi humas pemerintah. Peneliti dapat memahami strategi krisis serta *contingency plan* sebagai perencanaan krisis yang dimiliki oleh humas pemerintah melalui interaksi peneliti dengan informan.

Metode yang digunakan adalah melakukan wawancara secara intensif dengan menggali konstruksi-konstruksi informan. Jenis penelitian adalah deskriptif

kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif dalam penelitian ini mendeskripsikan berbagai fakta yang ditemui di lapangan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai perencanaan krisis lembaga pemerintah.

Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu informan dipilih berdasarkan kesediaan menjadi informan (Kriyantono, 2020b). Teknik pengambilan sampel ini dilakukan karena susahnyanya mendapatkan akses informan, sehingga dipilih berdasarkan ketersediaan informan (Daymon & Holloway, 2011).

Lembaga pemerintahan, termasuk kementerian, berdasarkan UU KIP dituntut untuk terbuka. Lembaga yang dipilih adalah lembaga yang terpilih dalam pemeringkatan informasi publik tahun 2016 kategori kementerian negara. Peneliti berhasil mendapatkan 16 informan dengan 14 informan dari lembaga kementerian negara Republik Indonesia dan dua dari lembaga nonstruktural (peringkat Komisi Informasi Publik/KIP), yakni: (1) Kementerian Keuangan; (2) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; (3) Kementerian Perindustrian; (4) Kementerian Perhubungan; (5) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; (6) Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas; (7) Kementerian Komunikasi dan Informatika; (8) Kementerian Pariwisata; (9) Kementerian Sosial; (10) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;

(11) Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi; (12) Kementerian Desa, Transmigrasi dan Daerah Tertinggal; (13) Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak; (14) Kementerian Agama; (15) Komisi Pemberantasan Korupsi; dan (16) Komisi Pemilihan Umum.

Pada penelitian kualitatif yang terpenting bukanlah jumlah informan tetapi kedalaman data. Kriyantono (2020b, h. 57) menyatakan bahwa jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena, maka tidak perlu mencari sampling lain. Hal ini disebut prinsip saturasi data. Berdasarkan prinsip saturasi tersebut, jumlah informan bisa lebih/kurang dari jumlah yang ditentukan tergantung pada kejenuhan data yang diperoleh di lapangan.

Teknik pengumpulan data adalah wawancara mendalam. Teknik analisis data merupakan hal penting dalam penelitian kualitatif sebagai faktor utama penilaian kualitas penelitian. Analisis data kualitatif dimulai dari berbagai data yang dikumpulkan oleh peneliti di lapangan (Kriyantono, 2020b; Wimmer & Dominick, 2011).

HASIL

Karakteristik *Sosiodemografis* Informan

Seluruh informan bersedia menggunakan nama asli sesuai dengan surat pernyataan kesediaan (*letter of consent*) yang telah ditandatangani sebelum penelitian berlangsung. Data informan akan disajikan oleh peneliti melalui tabel *sosiodemografis*.

Tabel 1 Daftar Informan

| No | Nama | Instansi | Jenis Kelamin | Jabatan | Lama Menjabat |
|----|----------------------------|---|---------------|--|---------------|
| 1 | Nufransa Wira Sakti | Kementerian Keuangan | Laki-Laki | Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Informasi | 3 bulan |
| 2 | R. Endra Saleh Atmawidjaja | Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat | Laki-Laki | Kepala Biro Komunikasi Publik | 8 bulan |
| 3 | Habibi Yusuf Sarjono | Kementerian Perindustrian | Laki-Laki | Kepala Sub Bagian Publikasi – Biro Humas | 3 tahun |
| 4 | Budi Raharjo | Kementerian Perhubungan | Laki-laki | Kepala Bagian Publikasi dan Layanan Informasi | 5 Tahun |
| 5 | Suwardi | Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi | Laki-laki | Kepala Bagian Komunikasi Publik | 4 Tahun |
| 6 | Syarifah Nur Aida | Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional | Perempuan | Tenaga Humas Pemerintah Biro Humas dan Tata Usaha Pimpinan | 3 Tahun |
| 7 | Achmad Nizar | Kementerian Komunikasi dan Informatika | Laki-Laki | Kepala Bagian Publikasi/ Biro Humas | 6 Tahun |
| 8 | Iyung Masruroh | Kementerian Pariwisata | Perempuan | Plt. Kepala Biro Komunikasi Publik | 6 bulan |
| 9 | Adi Wahyono | Kementerian Sosial | Laki-Laki | Kepala Biro Humas | 3 Minggu |
| 10 | Anandes Langguana | Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan | Laki-Laki | Kepala Sub Bagian Layanan Informasi | 7 Tahun |
| 11 | Munawir Razak | Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi | Laki-Laki | Kepala Bagian Komunikasi Publik | 1 tahun |
| 12 | Bambang Widyatmiko | Kementerian Desa, Transmigrasi dan Daerah Tertinggal | Laki-laki | Kepala Bagian Hubungan Antar Lembaga Biro Humas | 2 tahun |
| 13 | Nanang A. Rachman | Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | Laki-Laki | Kepala Bagian Humas dan Protokol | 1 Tahun |
| 14 | Rosidin | Kementerian Agama | Laki-Laki | Kepala Bagian Humas- Biro Hukum dan Humas | 3 Tahun |
| 15 | Zulkarnain Meinardy | Komisi Pemberantasan Korupsi | Laki-Laki | Bagian Pelayanan Informasi dan Komunikasi publik | 3 Tahun |
| 16 | Didi Suhardi | Komisi Pemilihan Umum | Laki-Laki | Biro Teknis dan Hubungan Partisipasi Masyarakat | 1 Tahun |

Sumber: Data Hasil Wawancara Olahan Peneliti (2017)

Konstruksi Humas Pemerintah Terkait Isu dan Manajemen Isu

Hasil temuan penelitian menunjukkan tujuh dari 16 informan mengatakan bahwa isu adalah sesuatu yang terkait dengan pelaksanaan

tugas dan fungsi lembaganya. Dua informan menyebutkan keterkaitan itu ditimbulkan oleh media. Empat dari 16 informan menambahkan bahwa isu bukan hanya terkait dengan organisasi, tetapi memiliki pengaruh

dalam aktivitas yang dijalankan organisasi. Lima dari 16 informan lain mendefinisikan isu di antaranya isu sebagai sebuah layanan publik, topik pembicaraan, informasi yang harus ditangani, hasil dari antisipasi krisis, dan *trigger* dalam memberikan pemahaman.

Sementara itu, sebanyak 11 dari 16 informan menyatakan strategi awal bagi organisasi untuk mengelola isu adalah mengoptimalkan adanya *media monitoring* untuk memantau perkembangan isu yang ada. Meskipun demikian, strategi yang digunakan oleh informan berbeda-beda didasarkan pada kondisi dan situasi lembaga yang menaunginya.

Definisi isu, menurut Nufansa Wira Sakti (Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Kementerian Keuangan, wawancara, 13 Februari 2017), adalah sesuatu yang memiliki pengaruh bagi keberlangsungan organisasi. Menurut Nufansa Wira Sakti, organisasi selalu dikelilingi oleh isu-isu yang dapat berpengaruh pada aktivitas organisasi. Pengaruhnya pun bisa positif atau negatif. Namun, isu bisa juga berarti netral karena perkembangannya berasal dari berbagai hal.

Salah satu strategi Kementerian Keuangan dalam menghadapi dan mengklarifikasi isu adalah memberikan informasi melalui *press release*. Selain menjawab isu, *press release* juga digunakan sebagai alat pendukung kegiatan agar dapat meminimalkan berita negatif. Wartawan pun dapat mengetahui tujuan dari kegiatan yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan.

Isu yang beredar juga dapat menggiring terjadinya perubahan bagi organisasi. Menurut Nanang A. Rachman (Kepala Bagian Humas

dan Protokol Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, wawancara, 27 April 2017) mengatakan bahwa isu dapat menjadi masalah apabila tidak diprogramkan dengan baik. Menurut Nanang, isu dapat berpengaruh pada organisasi. Hal tersebut pun diungkapkan oleh Syarifah Nur Aida (Tenaga Humas Pemerintah Biro Humas dan Tata Usaha Pimpinan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, wawancara, 2 Mei 2017) bahwa isu berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi. Menurut Syarifah Nur Aida, isu membuat kementerian berpikir soal dampak dan perencanaan langkah komunikasi, terlebih lagi langkah komunikasi humas pemerintah dalam menyosialisasikan program maupun kebijakan yang dibuat oleh pemerintah.

Perencanaan Darurat Krisis dalam Manajemen Krisis

Nufansa Wira Sakti Sakti (Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Kementerian Keuangan, wawancara, 13 Februari 2017) mengatakan bahwa perencanaan krisis bergantung pada kebijakan pimpinan. Apabila pimpinan adalah seseorang yang peka terhadap isu-isu krisis, maka kebijakan dalam perencanaan krisis akan dibuat. Secara konseptual, menurut Nufansa Wira Sakti, Kementerian Keuangan telah memiliki perencanaan krisis, tetapi belum terbentuk dalam sebuah dokumen hukum, baik peraturan menteri maupun lainnya. Kementerian Keuangan juga tidak memiliki tim khusus dalam manajemen krisis. Selama ini, penanganan krisis dilakukan oleh tim humas dengan para pimpinan. Kementerian Keuangan juga belum pernah melakukan simulasi penanganan krisis.

R. Endra Saleh Atmawidjaja (Kepala Biro Komunikasi Publik Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, wawancara, 28 April 2017) mengatakan bahwa perencanaan krisis lembaga pemerintah tidak bisa dilakukan sebelum diketahui tanda-tanda munculnya krisis. Kementerian sendiri, katanya, memiliki tim penanganan krisis yang terdiri dari seluruh direktur dan konsultan komunikasi. Namun, menurut R. Endra Saleh Atmawidjaja, kepentingan adanya dokumen hukum mengenai krisis hanya akan dilakukan jika organisasi mengharapkan krisis, tetapi sebaiknya tidak perlu dibuat sebuah perencanaan yang resmi. Simulasi juga tidak perlu dilakukan. Hal yang diperlukan hanya pelatihan untuk meningkatkan kinerja humas kementerian.

Hal yang penting bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dari perencanaan krisis adalah kelengkapan data yang akan disampaikan kepada publik. Humas harus bertindak cepat dan tepat. Dokumentasi data pun perlu sebaik mungkin agar dapat digunakan saat terjadi krisis. Menurut Suwardi (Kepala Bagian Komunikasi Publik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, wawancara, 29 Mei 2017), data merupakan salah satu alat dalam penanganan krisis yang berpengaruh terhadap persepsi. Budi Raharjo (Kepala Bagian Publikasi dan Layanan Informasi Kementerian Perhubungan, wawancara, 27 April 2017) menyatakan lembaga pemerintah tidak perlu membuat produk hukum baik

berupa *Standard Operating Procedure* (SOP) atau Peraturan Menteri karena tidak selamanya digunakan. Menurut Budi Raharjo, dokumen-dokumen perencanaan yang sifatnya dapat menjadi pedoman tidak selamanya bisa digunakan. Budi Raharjo juga menyatakan bahwa dinamika perubahan yang terlalu cepat berubah membuat aturan sekadar aturan semata. Selain itu, ketika aturan diadakan, maka hal tersebut tidak akan berjalan lama karena rumitnya isu yang ada dalam lembaga pemerintah.

Achmad Nizar (Kepala Bagian Publikasi Kementerian Komunikasi dan Informatika, wawancara, 17 Februari 2017) menyampaikan bahwa perencanaan krisis bukan sepenuhnya tanggung jawab humas, melainkan konsentrasi bersama seluruh direktorat. Achmad Nizar menyatakan bahwa sebagai bentuk perencanaan, humas sering mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD) dan menerbitkan advertorial maupun siaran pers untuk membahas isu-isu strategis, sehingga kemungkinan terjadinya krisis menyempit.

Humas Kementerian Sosial selama ini belum menyadari pentingnya manajemen krisis, sehingga belum ada upaya perencanaan krisis. Adi Wahyono (Kepala Biro Humas Kementerian Sosial, wawancara, 10 Februari 2017) berupaya untuk membuat perencanaan krisis dalam waktu dekat. Upaya tersebut sudah mulai diwujudkan dengan dibuatnya *command center* untuk mengantisipasi isu maupun krisis yang dikhawatirkan dapat menimpa Kementerian Sosial. *Command center* berisi peta dan data-data terkait

Kementerian Sosial, sehingga terpusat dan lengkap.

Anandes Langguana (Kepala Sub Bagian Layanan Informasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, wawancara, 30 Mei 2017) menyatakan bahwa perencanaan krisis tidak dapat dibuat karena krisis terjadi tanpa diprediksi. Anandes Langguana menjelaskan bahwa hal yang bisa direncanakan adalah perencanaan isu. Hal senada juga diungkapkan oleh Munawir Razak (Kepala Bagian Komunikasi Publik Kementerian

Riset dan Teknologi, wawancara, 17 Februari 2017) yang menyatakan bahwa perencanaan krisis yang dilakukan oleh kementerian ini dilakukan dengan manajemen isu yang baik. Manajemen isu merupakan langkah awal yang penting dalam proses manajemen krisis.

Berdasarkan data-data di lapangan dapat disimpulkan proposisi bahwa humas pemerintah belum memiliki *contingency plan* dalam perencanaan krisis. Berikut deskripsi hasil konstruksi informan dari hasil wawancara.

Tabel 2 Keterkaitan antara Perencanaan Krisis dan Manajemen Krisis

| Instansi | Strategi Manajemen Krisis | Perencanaan Krisis bagi Lembaga Pemerintah | Dokumen atau Aturan Perencanaan Krisis | Tim Manajemen Krisis | Simulasi Penanganan Krisis |
|---|--|--|---|--|---|
| Kementerian Keuangan | Mengidentifikasi krisis dan memantau sejauh mana dampak dan <i>magnitude</i> yang dihasilkan, menentukan langkah-langkah komunikasi yang tepat. Membentuk tim penyelesaian krisis untuk menanganai agar krisis tidak berkepanjangan. | Tergantung dari menterinya. Jadi kalau mereka <i>aware sih</i> kita akan diajak untuk membuat rencana dalam menanganai hal-hal tidak terduga. <i>Tapi</i> kalau sudah diprediksi <i>ya</i> . | Maksudnya manajemen krisis yang tertulis <i>ya</i> tentang dokumen, Peraturan Menteri Keuangan belum ada. Tapi secara sistem sudah kita laksanakan. Cuma untuk SOP belum ada, secara struktur <i>tuh</i> belum ada. Mudah-mudahan di tahun ini ada. | Belum ada <i>sih</i> tim khusus untuk manajemen krisis. Selama ini <i>ya</i> pimpinan akan mendiskusikan dengan kami apa <i>aja</i> yang perlu dan harus dilakukan. | Kalau sekarang belum, kita cuma memberikan <i>grand</i> strategi komunikasi kita, <i>grand</i> strategi komunikasi Kementerian Keuangan pada semua eselon I. |
| Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat | <i>Ya</i> tadi kita tangani dengan tanggapan darurat dulu. Lalu ada rehabilitasi, baru ini jadi. Di dalamnya ada koordinasi, sinergi, ada langkah-langkah bersama. Jadi pasti bukan hanya kita saja. | Perencanaan hanya bisa kita lakukan apabila kita sudah tahu kalau akan ada krisis. Sehingga untuk perencanaannya <i>ya</i> dibuat tim-tim aja. | Saya harap tidak perlu karena kita <i>kan</i> tidak berharap terjadi krisis. Jadi kita <i>gak</i> perlu menyusun SOP menurut saya. Kita sudah <i>prepare</i> ada tim yang menanganai itu. | Komunikasi publik membentuk tim yang terdiri dari seluruh direktorat. Tim tersebut diperkuat dan diberdayakan. Hanya sifatnya insidental, saat memang dibutuhkan. Ada <i>workshop</i> tentang media sosial, ada pelatihan, ada FGD, ada <i>coffee morning</i> , kita menyamakan frekuensi. | Tidak ada simulasi ataupun pelatihan tentang itu secara khusus <i>sih</i> . Tapi ada <i>workshop</i> tentang media sosial, ada pelatihan, ada FGD, ada <i>coffee morning</i> , kita menyamakan frekuensi. |

| Instansi | Strategi Manajemen Krisis | Perencanaan Krisis bagi Lembaga Pemerintah | Dokumen atau Aturan Perencanaan Krisis | Tim Manajemen Krisis | Simulasi Penanganan Krisis |
|---|--|--|--|---|---|
| Kementerian Perindustrian | Pertama kita akan rapat, dibahas, dirapatkan, pertama internal humas, kedua kita akan melibatkan <i>stakeholder</i> lain. Menyiapkan siaran pers yang banyak dan usahakan setiap hari ada informasi baru. | Belum ada. Kami mungkin istilahnya apa <i>ya knowledge management ya</i> karena kita sudah pernah mengalami itu jadi sudah berpengalaman, jadi ketika terjadi krisis itu lagi, kita jalankan <i>aja</i> seperti yang sudah kita lakukan. | SOP atau perencanaan resmi belum ada. <i>Ya</i> secara formalnya <i>nggak</i> , tapi misalnya secara apa <i>ya hehehe</i> , kita biasanya rapat evaluasi | Ada tim khusus yang dibentuk oleh humas yang diberi nama GPR yang anggotanya terdiri dari perwakilan direktorat-direktorat. Humas berposisi sebagai koordinator dan admin dalam tim tersebut. | Belum. Belum ada yang kayak <i>gitu-gitu</i> . Saya kira pengalaman kita di sini sudah cukup untuk menjadi pembelajaran. |
| Kementerian Perhubungan | Mencari akar masalahnya, kemudian mencari peluang terbaik untuk mengkomunikasikan kepada publik | <i>Ngga perlulah</i> . Jadi saya bilang begitu, kita krisis itu mekanisme ada Rapat Pimpinan/Rapim. Rapim itu membahas krisis. Jadi mencari solusinya secara teknis. Secara teknis <i>nih</i> dari menteri porsinya di mana, diterima Direktorat Jenderal/Dirjen, langsung menerjunkan barisan teknis. Dari <i>situlah</i> kita menyusun strategi komunikasinya. | Dokumen-dokumen perencanaan yang sifatnya harusnya jadi pedoman itu, tidak selamanya kita gunakan. Dinamika terlalu cepat berubah. Makanya mending <i>ngga usah</i> bikin sekalian <i>deh</i> . SOP itu malah membuat kita tidak bisa bergerak. | Sama seperti isu. Tim itu sudah melekat dengan tugas dan fungsi Biro Komunikasi dan Informasi Publik. Tentunya dengan arahan pimpinan. | Ada pelatihan untuk meningkatkan kualitas humas. Tapi kalau untuk krisis yang khusus <i>gitu</i> belum ada <i>ya</i> . |
| Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi | <i>Ya</i> dari setiap hari ada <i>monitoring</i> isu, berita negatifnya ini, kita segera tahu dan tangani. Menyiapkan segala jenis data dengan baik, agar saat ada masalah, datanya lengkap dan siap. Bekerjasama secara proaktif dengan media, komunikasi yang baik dan efektif dengan <i>stakeholder</i> . | Jadi perencanaanannya sebetulnya kita bagaimana menggunakan data yang ada, jadi contoh bagaimana supaya kita tidak terjadi salah persepsi salah <i>nangani</i> itu data sangat penting. Jadi bentuk perencanaanannya <i>ya</i> manajemen data yang bagus. | Tapi kalau dalam bentuk perencanaan masih belum ada <i>ya</i> . Jadi <i>ya</i> ngalir aja <i>ya</i> , artinya gini, manajemen itu <i>kan</i> harus perlu dikelola dan pengelolannya setiap saat, bukan berarti kalau ada sesuatu baru, di sini ini pengelolannya <i>ya</i> dari setiap hari. | Timnya semua yang ada di humas ini. Terutama pimpinan <i>ya</i> , dari kepala biro, kepala bagian dan kepala sub bagian, tapi nanti <i>input</i> tugas tetap diajak bicara, diskusi juga. | Secara khusus kita bukan melakukan pelatihan <i>ya</i> , tapi kita sudah menyusun isu-isu yang bakal terjadi, dan itu biasanya disimulasikan juga bagaimana menanganinya, <i>e</i> itu di, itu bukan pelatihan <i>si</i> namanya, semacam diskusi <i>aja</i> , itu biasanya setahun dua kali <i>lah</i> . |

| Instansi | Strategi Manajemen Krisis | Perencanaan Krisis bagi Lembaga Pemerintah | Dokumen atau Aturan Perencanaan Krisis | Tim Manajemen Krisis | Simulasi Penanganan Krisis |
|---|--|--|---|---|--|
| Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional / Bappenas | Mengklarifikasi kepada publik, proaktif dalam berkomunikasi dengan publik. | Kalau selama ini <i>sih</i> kami merencanakan hanya sebatas isunya <i>ya</i> . Jadi <i>sebenarnya</i> yang mana yang akan bermasalah itu akan terlihat pada implementasinya. | Belum. Kita belum memiliki aturan mengenai penanganan krisis. Dan saya rasa juga belum terlalu butuh <i>sih</i> . | Kalau tim lebih ke humas <i>sih</i> . Maksudnya kami tidak punya tim khusus dalam menangani krisis. Biasanya langsung ke seluruh tim humas. Biasanya Kepala Biro Humas, Sekretaris Kementerian untuk berkoordinasi. Karena biasanya kalau krisis itu yang berbicara <i>kan</i> pimpinan | Pelatihan secara khusus belum ada. Simulasi penanganan krisis juga belum pernah dilakukan <i>sih</i> sejauh ini. |
| Kementerian Komunikasi dan Informatika | Kita lebih mengarah jika terjadi krisis, pamungkasnya kita harus meng- <i>counter</i> . Melalui siaran pers, melalui advertorial, maklumat, dengan mengundang pemateri yang kompeten. | Perencanaannya <i>sih</i> dengan sering-sering melakukan FGD, advertorial, siaran pers untuk menciptakan isu positif terus <i>lah</i> . | Kayaknya pernah dibuat itu di Direktorat Komunikasi Publik. Apakah sudah jadi atau tidak saya belum tahu. | Tim <i>ya</i> . Kalau tim <i>ya</i> humas ini timnya. Atau mungkin Pusat Pendidikan dan Pelatihan/ Pusdiklat sudah membentuk tim sendiri. | Tim secara khusus <i>ngga</i> ada <i>ya</i> . Tapi ada Biro Sumber Daya Manusia/ SDM yang berkiprah melalui pranata komputer, humas, fungsional analisa jabatan, cara menulis siaran pers, advertorial, semua dididik di sana. Kalau simulasinya <i>ya</i> yang pernah simulasi tanggap bencana itu. |
| Kementerian Pariwisata | Manajemen krisis yang dilakukan sesuai dengan panduan manajemen krisis internasional seperti <i>World Trade Organization</i> (WTO), <i>Asia-Pasific Cooperation/ APEC, Association of Southeast Asian Nations/ ASEAN Tourism</i> . Intinya adalah mempersiapkan sebaik mungkin dari perencanaan hingga langkah-langkah strategi komunikasinya. | <i>Udah</i> . Sudah ada. Potensi-potensi krisis tadi itu <i>kan</i> kelihatan dari yang sudah-sudah, biasanya <i>kalo</i> kayak <i>gini</i> , krisis kayak <i>gini</i> , dan setiap hari dipantau <i>Pak</i> menteri <i>sih</i> tim ini. Setiap hari ada grupnya di <i>whatsapp</i> gitu, kita setiap hari harus lapor, <i>mereport</i> pada menteri hari ini itu ada apa. | <i>Nah</i> itu sudah dibuat cuma belum di <i>dok</i> aja. Tinggal diresmikan. Karena kita sudah ada acuan dalam pembuatannya. | Kalau untuk tim krisis kita bikinnya <i>by case ya</i> . Tapi setiap dibutuhkan <i>ya</i> . Isinya itu bukan hanya humas tapi melibatkan seluruh bagian di Kementerian Pariwisata juga dengan lembaga pemerintah yang lain. | Kalau itu kita <i>ngga</i> ada. <i>Eh</i> belum pernah <i>bikin</i> . Tapi di sini kami memiliki orang-orang yang berkompeten dalam setiap krisisnya. |

| Instansi | Strategi Manajemen Krisis | Perencanaan Krisis bagi Lembaga Pemerintah | Dokumen atau Aturan Perencanaan Krisis | Tim Manajemen Krisis | Simulasi Penanganan Krisis |
|--|---|--|---|--|---|
| Kementerian Sosial | Memastikan langkah antisipasi atas berbagai kemungkinan, memastikan seluruh <i>database</i> mengenai Kementerian Sosial aman, proses identifikasi masalah kemudian menentukan titik fokus kejadian krisis, lalu itu harus <i>mapping</i> | Belum memiliki selama ini. Tapi upaya untuk mengarah ke arah situ mulai terlihat. Misalnya Kementerian Sosial membuat <i>command center</i> untuk memantau isu maupun krisis | Kalau dokumen hukum mengenai perencanaan krisis belum ada <i>sih</i> . Saya <i>kan</i> masih baru jadi itu juga masuk dalam <i>list</i> target saya. | Di Kementerian Sosial ini di setiap direktorat maupun biro-biro itu memiliki humas di masing-masing unit tersebut. Humas disini mengumpulkan tim dalam menangani krisis sebagai bagian dari direktoratnya. Sekaligus untuk menghimpun isu. | Ada simulasi tapi tidak untuk semua jenis krisis <i>ya</i> . Jadi di bawah Kementerian Sosial ini ada yang namanya Taruna Siaga Bencana/Tagana yang bertugas saat terjadi bencana alam maupun bencana sosial. Sehingga simulasi yang dilakukan adalah simulasi dalam penyelamatan selama masa pendidikan mereka. |
| Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan | Kalau sudah tercium krisis dari isu <i>ya</i> kita siapkan bahannya. Buat <i>rootmap-rootmapnya</i> . Kita sosialisasikan kepada masyarakat, atau kita alihkan ke isu lain yang positif. | Jadi penanganan krisis ini kadang kadang <i>nggak</i> bisa ditebak <i>ya kan ya</i> , tapi kalo agenda perencanaan isu-isu biasanya ada kalo yang krisis ini kita <i>nggak</i> , <i>nggak</i> bisa kita prediksi <i>ya</i> . | Kalo untuk SOP yang ada hanya untuk agenda kegiatan kita selama satu tahun ke depan. | Adanya masih tim isu, kalau krisis belum ada. Belum terpikir juga kebutuhannya untuk apa. | Belum <i>sih</i> . Belum ada <i>ya</i> selama ini. Tapi kalau pelatihan untuk peningkatan mutu pegawai, setiap tahun kita laksanakan. |
| Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi | Memprediksi adanya krisis melalui manajemen isu, membuat <i>mapping</i> isu, mengidentifikasi akar krisis, membuat klarifikasi terkait krisis, mengatakan hal yang jujur saat terjadi kesalahan, memperbaiki letak kesalahan, melakukan konferensi pers saat dibutuhkan | Kalau perencanaan selama ini kita lakukan dengan manajemen isu yang baik | Aturan mengenai itu sedang kami buat. Tinggal sebentar lagi akan disahkan. | Kalau untuk tim penanganan krisis <i>ya</i> humas yang melaksanakannya. | Belum ada kayaknya <i>ya</i> untuk simulasi tentang krisis. Biasanya kita diskusikan saja. Tapi tim saya itu anak komunikasi semua <i>ya</i> . Rata-rata anak S2 Komunikasi. Mereka ada yang <i>basic</i> jurnalis, jadi saya <i>ngelihat</i> <i>nggak</i> usah di <i>training</i> mereka <i>udah jago</i> , <i>udah</i> berpengalaman. |
| Kementerian Desa, Transmigrasi dan Daerah Tertinggal | Memperbaiki sistem dan menguatkan internal. Publik <i>kan</i> hanya menilai tidak ikut bekerja. | Kita bekerja sudah dengan perencanaan sejak awal. Di awal tahun selalu ada rapat kerja/raker untuk membahas perencanaan itu. | Aturannya sudah ada dalam Undang-Undang Tentang Ketransmigrasian dan Tentang Desa. Saya rasa itu cukup untuk menangani krisis. Karena itu koridor kita. | Tim apa <i>ya</i> . Kalau krisis saja tidak terjadi untuk apa lalu <i>bikin</i> tim gitu. | Kalau yang dimaksud itu simulasi khusus tentang <i>krisis ya</i> <i>ngga</i> ada. Kalau pelatihan ada pelatihan untuk meningkatkan mutu kerja humas. Di situ humas dididik dan dilatih. |

| Instansi | Strategi Manajemen Krisis | Perencanaan Krisis bagi Lembaga Pemerintah | Dokumen atau Aturan Perencanaan Krisis | Tim Manajemen Krisis | Simulasi Penanganan Krisis |
|--|--|--|--|---|---|
| Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak | Krisis bukan bidang kerjanya humas. Yang jelas humas hanya mendampingi menteri termasuk ketika terjadi permasalahan dan menginformasikan kebijakan yang dibuat atau hasil rapat internal untuk meredam permasalahan yang terjadi pada publik. | Perencanaan kalau menghadapi masalah yang sudah kita <i>adakan mbak</i> . Kalau krisis <i>kan</i> saya sudah bilang itu bukan bagian humas | Mungkin ada <i>ya</i> . Saya juga kurang tahu. | Kalau tim itu kayanya bisa dari seluruh kementerian <i>ya</i> . Soalnya kalau ada masalah yang besar <i>gitu</i> biasanya kami kumpulkan pimpinan untuk membahas itu dan menentukan penyelesaiannya bagaimana. | Simulasi maupun pelatihan itu <i>ngga</i> ada kaitannya sama humas <i>mbak</i> . Kita <i>kan ngurusi</i> pimpinan bukan krisis. |
| Kementerian Agama | Mengisolasi isu. Menunjukkan <i>key person</i> , membentuk tim investigasi untuk analisis situasi, mengidentifikasi krisis, memberikan informasi kepada publik dengan cepat dan tepat. | Kalau secara spesifik tidak, tapi kalau secara umum skemanya punya. Skemanya itu kita seperti yang diceritakan di awal. Ketika terjadi krisis yang pertama adalah mengisolasi isu, dan seterusnya. | Aturan secara tertulis belum ada kita. Tapi berdasarkan pengalaman selama ini, terbentuk SOP secara tidak tertulis. Karena sudah biasa melakukannya. | Tim dibentuk saat adanya krisis saja, misalnya tim pencari fakta, tim komunikasi <i>gitu</i> | <i>Ngga</i> ada <i>ya</i> . Bisanya kita rapat dan <i>briefing</i> untuk tim yang bertugas saat itu. |
| Komisi Pemberantasan Korupsi/KPK | Dimulai dengan manajemen isu yang baik <i>ya</i> . Kita sudah berusaha untuk melakukan dengan baik melalui tim <i>champion</i> . Mereka membuat <i>risk register</i> untuk dianalisis bersama, data selama satu tahun dikumpulkan sehingga kita akan tahu perkembangan isunya bagaimana. Kemudian menentukan strategi komunikasi yang tepat misalnya dengan konferensi pers yang dapat meredam isu-isu yang beredar. | Bentuk perencanaan yang kami lakukan itu melalui pembentukan <i>champion</i> yang menghasilkan <i>risk register</i> KPK. Dari <i>situ</i> kami menyiapkan langkah-langkah yang mungkin akan terjadi. | SOP <i>ya</i> berarti? Bicara tentang SOP memang kami masih menyusun SOP krisis manajemen, SOP ini disusun dengan <i>baseline e ya</i> seperti <i>e risk register</i> tim <i>champion</i> dari <i>situ sebenarnya</i> bisa melihat <i>risk register</i> dari tahun ke tahun akan berubah bisa kelihatan prosedur penanganannya secara garis besar seperti apa. | Tim krisis ini diisi oleh orang-orang yang dipilih dari berbagai unit kerja termasuk humas, kemudian pimpinan memetakan isu-isu krusial yang harus ditangani segera kemudian mendel-egasikan yang perlu dilakukan untuk menyelesaikannya secepat mungkin, kurang lebih seperti itu. | Ada, saat awal penunjukkan <i>champion</i> ini orang-orang terpilih kemudian diikutkan dalam pelatihan kemudian di situ juga dilakukan simulasi penanganan krisis atau isu kemudian dinilai apakah <i>champion</i> ini tepat apa belum. |
| Komisi Pemilihan Umum | Bertindak se-transparan mungkin sehingga kemungkinan krisis itu muncul. Menyiapkan data-data secara akurat jika ada yang menggugat. | Kayak-nya <i>ngga</i> ada yang perlu direncanakan. Semuanya <i>kan</i> sudah jelas kalau KPU. Kalau krisis sebelum pemilu <i>ya</i> berarti pemilu ditunda, | <i>Ngga</i> perlu <i>sih</i> kayaknya. UU tentang KPU aja udah cukup <i>sih</i> . | Tim krisis kita <i>ya</i> humas dengan arahan komisioner atau sekretaris jenderal KPU aja. | Ada simulasi kayaknya uji coba Pemilihan Umum/ Pemilu <i>kan</i> ? Kita selalalu lakukan. Itu juga termasuk kalau ada masalah saat Pemilu juga. |

| Instansi | Strategi Manajemen Krisis | Perencanaan Krisis bagi Lembaga Pemerintah | Dokumen atau Aturan Perencanaan Krisis | Tim Manajemen Krisis | Simulasi Penanganan Krisis |
|----------|---|--|--|----------------------|----------------------------|
| | Menyampaikan melalui konferensi pers inti permasalahan dan klarifikasi jika dibutuhkan. | kalo sengketa hasil pemilu <i>ya</i> dijalani saja <i>kan</i> kita sudah ada data lengkap. | | | |

Sumber: Data Hasil Wawancara Olahan Peneliti (2017)

Proposisi

Peneliti merumuskan proposisi berdasarkan temuan data di lapangan sebagai berikut:

1. Posisi struktural humas dalam organisasi memengaruhi peran humas dalam manajemen krisis. Lembaga humas dengan posisi struktural yang lebih tinggi dan berdiri sendiri cenderung lebih banyak dilibatkan dalam manajemen krisis daripada lembaga humas yang digabung dengan bagian lainnya.
2. Konstruksi humas tentang isu memengaruhi strategi manajemen isu yang dilakukan oleh humas pemerintah.
3. Tim manajemen krisis bukanlah salah satu strategi humas pemerintah dalam manajemen krisis.
4. Konstruksi humas terkait krisis memengaruhi strategi manajemen krisis humas pemerintah dan hambatan yang diperoleh dalam pelaksanaannya.
5. Lembaga humas pemerintah di Indonesia belum memiliki *contingency plan* dalam perencanaan krisis dalam manajemen krisis yang dilakukan.

PEMBAHASAN

Data penelitian menunjukkan bahwa posisi struktural humas memengaruhi peran

humas dalam manajemen krisis organisasi. Hal ini memperkuat pandangan teori *excellent* bahwa humas harus menjadi bagian *dominant coalition*, sehingga memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, serta merancang perencanaan darurat menghadapi krisis (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Terlibatnya humas dalam manajemen krisis, mulai perumusan strategi manajemen krisis hingga pengambilan keputusan saat terjadi krisis menunjukkan kualitas humas. Berdasarkan teori *excellent*, humas yang *excellent* tidak hanya melaksanakan fungsi teknis komunikasi, tetapi juga terlibat dalam urusan manajerial (Kriyantono, 2017, h. 57).

Peneliti menemukan kecenderungan bahwa konstruksi humas terkait isu memengaruhi strategi manajemen isu yang dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Coombs (2015, h. 65) bahwa isu adalah sebuah kondisi atau peristiwa internal maupun eksternal yang menghasilkan efek yang signifikan pada berfungsinya performa organisasi di masa datang. Pendapat Coombs ini sesuai dengan pernyataan Budi Raharjo (Kepala Bagian Publikasi dan Layanan Informasi Kementerian Perhubungan, wawancara, 27 April 2017) bahwa isu memberikan pengaruh secara fundamental pada aktivitas organisasi.

Salah satu proposisi menunjukkan bahwa humas pemerintah belum memiliki *contingency plan* sebagai perencanaan krisisnya. Hal tersebut didasarkan pada faktor-faktor yang harus ada dalam *contingency plan*, yakni tim manajemen krisis yang solid, simulasi penanganan krisis, dan dokumen hukum mengenai perencanaan krisis. Data penelitian memperlihatkan bahwa humas pemerintah di Indonesia belum memiliki perencanaan krisis dalam proses manajemennya. Sebagian besar informan dalam penelitian ini melakukan manajemen krisis saat krisis terjadi, bukan sebelum krisis. Meskipun tidak semua lembaga pemerintah bertindak demikian, tetapi terdapat kecenderungan bahwa mereka hanya melakukan pengelolaan krisis hanya saat krisis terjadi. Padahal, beberapa literatur menyatakan bahwa manajemen krisis merupakan proses berkesinambungan (Coombs, 2015; Glamuzina & Lovrincevic, 2013; Kriyantono, 2015b). Selain itu, perencanaan menghadapi kondisi darurat telah dilakukan oleh humas pemerintah di negara lain (Bruins & Bu, 2006, h. 115; Malizia, 1982, h. 167).

Menurut peneliti, belum adanya *contingency plan* disebabkan oleh karakter lembaga pemerintah yang masih tertutup. Budaya tertutup belum sepenuhnya hilang meski para informan telah melakukan praktik kehumasan dengan lebih terbuka di era reformasi ini. Hal ini juga dibuktikan oleh riset Mongabay dan Green Radio bahwa karakter lembaga pemerintah Indonesia secara umum masih tertutup (Ikhsan, 2015). Budaya yang tertutup ini

mengakibatkan komunikasi yang tertutup, sehingga memunculkan kekurangan informasi. Komunikasi yang tertutup menyebabkan kesalahan persepsi serta memunculkan isu-isu yang meluas dan bersifat negatif bagi perusahaan (Coombs, 2015; Kriyantono, 2015b; Jaques, 2010).

Liu dan Levenshus (2012, h. 13) mengatakan bahwa manajemen krisis bukan hanya dilakukan saat krisis telah terjadi, tetapi dari persiapan sebelum krisis itu terjadi. Namun, temuan data menunjukkan bahwa humas pemerintah Indonesia sulit melakukan prediksi terhadap kejadian di masa depan. Hal ini disebabkan oleh dinamika perubahan pada lembaga pemerintah terjadi dengan sangat cepat dan dipengaruhi faktor kepentingan dan politik. Perubahan pimpinan memengaruhi kebijakan yang dibuat, sedangkan dalam pergantian kekuasaan tersebut, faktor politik juga berpengaruh sangat kuat. Hal ini makin memperkuat penelitian-penelitian terdahulu bahwa visi dan persepsi pimpinan organisasi sangat menentukan kualitas peran seorang praktisi humas (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Putra, Kriyantono, & Wulandari, 2019).

Faktor kekuasaan dan jaringan sangat berpengaruh terhadap pembentukan perencanaan krisis maupun aktivitas kehumasan yang lain. Menurut Mosco (dalam Kriyantono, 2015b), kajian *public relations* menganggap bahwa dalam aktivitas pemerintahan terdapat aktor-aktor yang dipengaruhi unsur politis. Hal ini juga diakui oleh Nufansa Wira Sakti (Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Informasi

Kementerian Keuangan, wawancara, 13 Februari 2017) yang menyatakan bahwa pembuatan segala kebijakan bergantung pada menteri sebagai pimpinan tertinggi organisasi. Dia berharap dalam jangka waktu ke depan dapat membuat sebuah perencanaan krisis untuk mengantisipasi berbagai hal yang tidak diinginkan.

Widiyowati, Kriyantono, dan Prasetyo (2018, h. 33-46) menyatakan bahwa perencanaan krisis memerlukan dialog agar dapat mengurangi konflik saat krisis. Hal senada juga dikemukakan oleh Fearn-Banks (2002, h. 7), "*The dialog between the organization and its public prior to, during, and after the negative occurrence. The dialog details strategies and tactics are designed to minimize damage to the image of the organization*". Dialog penting karena karakter krisis yang tidak terduga, tidak diharapkan, dan dapat berkembang secara tidak terduga, sehingga memunculkan perilaku dari publik, seperti menuduh hal negatif, berunjuk rasa, hingga memboikot (Kriyantono, Riani, & Savitri, 2017; McConnell & Drennan, 2006). Jika terjadi krisis dan menghadapi tuduhan, jangan sampai lembaga pemerintah langsung menyalahkan orang lain atau mencari kambing hitam. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kegagalan mengatasi krisis disebabkan karena lembaga lebih fokus pada pembelaan diri dan menyalahkan orang lain (Gibson, 2000, h. 10-14; Kriyantono, 2019b).

Kriyantono (2015b, h. 235) menyatakan perencanaan krisis berguna untuk mengantisipasi terjadinya krisis, sehingga

organisasi telah memiliki pedoman responsnya. Liu dan Levenshus (2012, h. 48) merumuskan tiga tujuan perencanaan krisis. Pertama, menurunkan kemungkinan dan frekuensi krisis. Kedua, membatasi kerugian dari krisis. Ketiga, membantu organisasi belajar dari krisis. Perencanaan krisis sangat penting karena terdapat proses *early-warning* atau *pre-crisis* sebagai antisipasi menghadapi krisis (Jaques, 2010, h. 473).

Perencanaan krisis semestinya menjadi sebuah kewajiban. Menurut Anthonissen (2008, h. 9) tidak ada jaminan bagi organisasi untuk terhindar dari besar kecilnya krisis, apakah krisis dapat dikelola dengan baik, serta apakah akan menghasilkan kerusakan luar biasa ataukah tidak. Organisasi hanya dapat menghindari tidak seringnya mengalami krisis, dampak yang tidak/terlalu besar, dan cakupan krisis yang terbatas/tidak merembet ke mana-mana. Menurut Coombs (2007, h. 136), masih memungkinkan jika organisasi dapat mengerti, mengetahui, serta memprediksi suatu isu. Bila isu tidak diatasi dengan baik akan memicu krisis, tetapi organisasi tidak dapat memastikan kapan krisis terjadi. Hal ini diperkuat pernyataan Mitroff (2001) bahwa krisis terjadi meski sudah diantisipasi, diketahui, dan mempunyai perencanaan. Krisis paling banyak terjadi karena tidak diantisipasi dan tidak diketahui.

Proposisi lain adalah tim manajemen krisis bukanlah salah satu strategi humas pemerintah. Hal ini belum sesuai dengan prinsip teori *situational crisis communication* bahwa humas adalah manajer krisis yang mengukur situasi krisis untuk menguji tingkatan ancaman

terhadap reputasi organisasi hingga melakukan manajemen krisis (Coombs, 2007; Coombs, 2015). Peneliti meyakini bahwa belum tingginya posisi struktural praktisi humas membuat humas belum diposisikan sebagai manajer krisis. Tim manajemen krisis biasanya terdiri atas enam sampai 10 manajer senior, termasuk di dalamnya adalah *Chief Executive Officer* (CEO), manajer keuangan, manajer humas, kepala divisi hukum, penasihat kesehatan dan keselamatan, serta manajer teknik dan pemeliharaan. Tim ini harus mendapatkan sosialisasi dan simulasi dalam mengaplikasikan perencanaan krisis serta prosedur manual menghadapi krisis (Kriyantono, 2015b, h. 157).

SIMPULAN

Penelitian ini mendeskripsikan strategi perencanaan krisis humas pemerintah di Indonesia yang belum memiliki *contingency plan*. Lima proposisi berhasil dibangun melalui penelitian ini yang menunjukkan kondisi aktual praktik humas pemerintah. Pertama, posisi struktural humas dalam organisasi memengaruhi peran humas dalam manajemen krisis. Kedua, konstruksi humas tentang isu memengaruhi strategi manajemen isu yang dilakukan oleh humas pemerintah. Ketiga, tim manajemen krisis bukanlah salah satu strategi humas pemerintah dalam manajemen krisis. Keempat, konstruksi humas terkait krisis memengaruhi strategi manajemen krisis humas pemerintah dan hambatan yang diperoleh dalam pelaksanaannya. Kelima, lembaga humas pemerintah Indonesia belum memiliki

contingency plan dalam perencanaan krisis pada manajemen krisis yang dilakukan.

SARAN

Proposisi tersebut mengafirmasi penelitian-penelitian terdahulu bahwa *contingency plan* merupakan hal yang sangat penting, serta humas sangat menentukan pelaksanaan peran humas pemerintah. Berdasarkan temuan data, peneliti merekomendasikan agar dilakukan penelitian tindak lanjut, yakni studi survei kuantitatif dengan menggunakan kategori dan proposisi dari penelitian ini sebagai instrumen kuesioner. Survei ini bertujuan untuk menggeneralisasi temuan penelitian ini dengan data yang lebih luas. Secara praktis, peneliti merekomendasikan agar penguatan posisi humas pemerintah baik struktural maupun fungsional dilakukan, sehingga peran dalam manajemen krisis, termasuk perencanaan dan perumusan *contingency plan* dapat dioptimalkan.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthonissen, P. F. (2008). *Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management and company survival*. London, UK: Kogan Page.
- Aslanov, R. M. (2016). The right to information in the legislation of the Azerbaijan Republik. *Computer Law & Security Review*, 32(6), 888-897.
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S. & Hocked, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36, 190-192.
- Bruins, H. J. & Bu, F. (2006). Food security in China and contingency planning: The significance of grain reserves. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(3), 114-124.

- Cho, S. & Yeong-Hong, S. (2016). Journalists' evaluation of the South Korea government's crisis management in the Cheonan incident. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(4), 222-229.
- Claeys, A., & Cauberghe, V. (2015). The role a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41, 64-71.
- Coombs, T. (2007). Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2015). Crisis communication and its allied fields. Dalam *The handbook of crisis communication*. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Ed.). Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in publik service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279-286.
- Daymon, C., & Holoway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York, NY: Routledge.
- Einwiller, S. A., & Steilen, S. (2014). Handling complaints on social network sites-an analysis of complaints and complaint responses on facebook and twitterpages of large US companies. *Public Relations Review*, 41(2), 195-204.
- Eriksson, K., & McConnell, A. (2011). Contingency planning for crisis management: Recipe for success or political fantasy? *Policy and Society*, 30(2011), 89-99.
- Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis communication: A casebook approach* (2nd.). New Jersey, US: Prentice-Hall.
- Gibson, D.C. (2000). Firestone's failed recall, 1978 and 2000: A public relations explanation, *Public Relations Quarterly*, 45(4), 10-14.
- Glamuzina, M., & Lovrinevic, M. (2013). Corporate crisis and crisis strategy implementation. *Montenegrin Journal of Economics*, 9(2), 89-100.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excellence in Public relations and communication management: A review of the theory and results. In L. A. Grunig, J. E. Grunig, & D. M. Dozier (Eds.), *Excellent Public relations and effective organization*. New Jersey, US: Lawrence Erlbaum.
- Hong, H. (2014). The internet, transpare.ncy, and government-public relationships in Seoul, South Korea. *Public Relations Review*, 40(3), 500-502.
- Ikhsan, M. (2015, 27 Februari). Pemerintahan di Sumatera Selatan masih tertutup dengan informasi pengelolaan kehutanan: Adakah yang dirahasiakan? *Mongabay.co.id*. <<https://www.mongabay.co.id/2015/02/27/pemerintahan-di-sumatera-selatan-masih-tertutup-dengan-informasi-pengelolaan-kehutanan-adakah-yang-dirahasiakan/>>
- Indiraswari, R., Kriyantono, R., & Wulandari, M. P. (2019). Crisis domination and crisis responses strategies of Indonesia state-owned companies online media during January 2007-July 2018. *RJOAS*, 6(90), 276-281.
- Jaques, T. (2010). Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention, *Disaster Prevention and Management*, 19(4), 469-482.
- Johnson, C.W. (2008). Using evacuations for contingency planning to enhance the security and safety of the 2012 olympic venues. *Safety Science*, 46(2), 302-332.
- Kalenborn, C., & Lesmann, C. (2013). The impact of democracy and press freedom on corruption: Conditionality matters. *Journal of Policy Modeling*, 35(6), 857-886.
- Kriyantono, R. (2015a). Kontruksi humas dalam tata kelola komunikasi lembaga pendidikan tinggi di era keterbukaan informasi publik. *Jurnal Pekommas*, 18(2), 117-126.
- (2015b). *Public relations and crisis management*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- (2017). *Teori public relations perspektif barat and lokal aplikasi penelitian dan praktik*. Jakarta, Indonesia: Kencana.

- (2019a). Public relations activities of state universities based on the excellence theory. *Avant Garde*, 7(2), 154-170.
- (2019b). Apologia strategies and ethical aspects of government public relations in a crisis situation. *Jurnal Representamen*, 5(2), 32-41.
- (2020a). Efektivitas website perguruan tinggi negeri sebagai penyedia informasi bagi mahasiswa. *Jurnal Studi Komunikasi*, 4(1), 117-142.
- (2020b). *Teknik praktis riset komunikasi kuantitatif dan kualitatif*. Jakarta, Indonesia: Prenada.
- Kriyantono, R. & McKenna, B. (2017). Developing a culturally-relevant public relations theory for Indonesia. *Malaysian Journal of Communication*, 33(1), 1-16.
- (2019). *Crisis response vs crisis cluster: A test of situational crisis communication theory on two crisis clusters in Indonesian public relations*. *Malaysian Journal of Communication*, 35 (1), 222-236.
- Kriyantono, R., Destrity, N. A., Amrullah, A. A., & Rakhmawati, F. Y. (2017). Management of public relations for supporting the anti-corruption national program in Indonesia. *International Journal of Applied Business & Economic Research*, 15(20), 293-313.
- Kriyantono, R., Riani, Y. A., & Savitri, R. I. (2017). Public's attribution vs punitive behavior in Indonesian public relations practices. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 14(1), 43-60.
- Kriyantono, R., & Sa'diyah, H. (2018). Kearifan lokal dan strategi komunikasi public relations di BUMN dan perusahaan swasta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(20), 171-188.
- Lee, M. (2012). *Government public relations: What is it good for?* Boca Raton, US: CRC Press.
- Liu, B., & Levenshus, A. 2012. *Crisis public relations for government communicators*. California, US: Sage Publications.
- LyLe, T. (2015). Government crisis assessment and reputation management. A case study of the Vietnam Health Minister's crises in 2013-2014. *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 3(1), 32-46.
- Malizia, E. (1982). Contingency planning for local economic development. *Environment and Planning*, 9, 163-172.
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(2), 222-229.
- Mitroff, I.I. (2001). *Managing crisis before they happen*. New York, NY: Amacom.
- Putra, M. A. T., Kriyantono, R., & Wulandari, M. P. (2019). Konstruksi pimpinan terhadap peran dan fungsi public relations di Indonesia. *JISPO*, 9(2), 424-441.
- Rachmawati, F., & Kriyantono, R. (2019). Evaluasi forum merdeka barat 9 sebagai wujud relasi media dengan pemerintah. *Jurnal Nomosleca*, 5(1), 16-24.
- Suprawoto. (2018). *Government public relations*. Jakarta, Indonesia: Prenada Media.
- Widiyowati, E., Kriyantono, R., & Prasetyo, B. D. (2018). Dialog dan mediasi: Perspektif komunikasi konflik dalam strategi manajemen konflik: Studi fenomenologi terhadap konflik perguruan pencak silat di Madiun-Jawa Timur. *Channel Jurnal Komunikasi*, 6(1), 33-46.
- Wijaya, F., Kriyantono, R., & Wisadirana, D. (2015). Perception of the public relations function of the government institution that implement bureaucratic reforms. *International Journal of Development Research*, 5(4), 4184-4192.
- Williams, A. (2014). The effect of transparency on output volatility. *Economics of Governance*, 15, 101-129.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2011). *Mass media research*. California, US: Wadsworth.
- Yannoukakou, A. & Araka, I. (2014). Access to government information: Right to information and open government data synergy. *Social and Behavioral Sciences*, 147, 330-340.