

PUBLIC RELATIONS DAN MANAJEMEN KRISIS

MELLY MAULIN PURWANINGWULAN, S. Sos., M. Si.
Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Komputer Indonesia

Krisis dapat terjadi dimana saja, kapan saja dan pada siapa saja. Krisis tidak pernah memandang bulu ataupun pilih-pilih kasih. Krisis bisa datang tanpa menunggu kesiapan kita. Ketika krisis yang tidak pernah diperhitungkan terjadi, semua menjadi bingung, tanpa arah, dan kehilangan kendali. Krisis itu bisa datang kapan saja, meskipun ada juga yang bisa diperkirakan sebelumnya, maka yang diperlukan adalah bagaimana mengelola krisis tersebut. Pengelolaan krisis atau manajemen krisis itu seharusnya sudah dipersiapkan sejak awal. Dalam kondisi normal pun tim krisis sudah dibentuk, sehingga begitu krisis terjadi maka tim tersebut dapat langsung bekerja dengan mengikuti prosedur operasional standar yang sudah ditetapkan.

PENDAHULUAN

Manajemen krisis dan komunikasi krisis adalah dua hal yang sangat penting dalam Manajemen Public Relations. Betapa tidak, krisis menempatkan *brand*, baik individu maupun perusahaan di bawah "lampu sorot". Banyak studi kasus yang telah membuktikan bahwa krisis membangun perhatian luar biasa, dan komunikasi krisis yang baik membuka kesempatan yang sangat besar untuk membangun citra dan reputasi.

Seperti diketahui, kemajuan teknologi media, akan dengan mudah dan cepat menyampaikan informasi krisis ke seluruh penjuru dunia. Berita mengenai krisis, isu miring, ataupun berita negatif akan dengan cepat menyebar kemana-mana. Teknologi internet yang kini menjadi bagian dari kehidupan kita menyebabkan mudahnya memperoleh informasi. Penyebab terjadinya krisis adalah karena keterbatasan manusia mengatasi berbagai tuntutan lingkungan atau kegagalan teknologi tinggi. Musibah lainnya yang dapat menyebabkan krisis adalah bencana

alam, pemogokan masal, kebakaran, kecelakaan, ancaman pengambilalihan perusahaan, kebijakan baru yang merugikan, skandal, resesi ekonomi, dan sebagainya.

Hampir semua organisasi pernah mengalami krisis, wajar apabila kemudian sekarang ini timbul kesadaran dari pimpinan perusahaan/organisasi bahwa mereka memerlukan kesiapan tersendiri untuk menghadapi krisis, terutama yang berkaitan dengan *media relations* atau hubungan dengan pers. Kesadaran seperti ini, juga dapat diartikan sebagai peluang yang baik bagi para praktisi Public Relations didalam perusahaan /organisasi. Menurut H.Fanyo, "Salah satu sasaran kegiatan Public Relations adalah menghadapi krisis (*facing of crisis*). Menangani keluhan (*complain*) dan menghadapi krisis dan *Public Relations recovery of image* yang bertugas memperbaiki *lost of image and damage*."

Setiap organisasi perlu membentuk sebuah tim manajemen krisis yang permanen. Struktur tim tersebut bisa saja berlainan dari satu organisasi ke organisasi lainnya, bergantung dari jumlah staf, sebaran lokasi, dan karakteristik sektor usaha

atau bidang yang digeluti oleh organisasi yang bersangkutan. Sebuah tim manajemen krisis biasanya terdiri dari seorang direktur, manajer PR, manajer operasional, petugas keamanan dan pejabat personalia. Tim ini hendaknya dibuat seramping mungkin agar masing-masing anggotanya mudah berkomunikasi satu sama lainnya. Bila salah satu diantara mereka berhalangan anggota-anggota tim yang lainnya bisa menunjuk satu atau beberapa deputi. Mereka ini harus mudah untuk dihubungi oleh siapa saja, kapan saja dan dimana saja, serta senantiasa siap sedia melakukan tindakan-tindakan drastis tertentu guna menanggulangi krisis. Memang, dalam kondisi darurat, kita tidak mengharapkan anggota tim hadir secara lengkap.

Dalam menangani krisis Public Relations mengikuti salah satu prosedur operasional standar berkenaan dengan cara berkomunikasi dengan publik melalui media massa. Begitu krisis terjadi, maka media massa akan cepat berusaha mengali informasi sebanyak-banyaknya. Krisis memang tidak terduga datangnya. Namun pada saat krisis, justru kita kerap menjadi perhatian media massa. Krisis merupakan peristiwa yang bernilai berita. Pada saat krisis, media massa akan menyoroti perusahaan/ organisasi lebih dari pada sebelumnya. Itu sebabnya ada pendekatan dan praktik tersendiri dalam *media relations* untuk menangani krisis.

Sehubungan dengan masalah krisis, orang yang mempunyai peranan penting untuk mengembalikan citra perusahaan yang baik adalah seorang Public Relations (Humas). Seorang PR tidak hanya harus mempunyai *technical skill* dan *managerial skill* dalam keadaan normal, tapi PR juga harus memiliki kemampuan dalam mengantisipasi, menghadapi atau menangani suatu krisis kepercayaan (*crisis of trust*) dan penurunan citra (*lost of image*) yang terjadi. Selanjutnya merupakan tantangan berat adalah pemulihan citra positif (*recovery of image*) masyarakat terhadap kepercayaan perusahaan.

PEMBAHASAN

Definisi Krisis Dan Manajemen Krisis

Kata krisis berasal dari bahasa Yunani krisis (krisis), yang berarti "keputusan". Ketika krisis terjadi, perusahaan harus memutuskan apa yang harus dilakukan bergerak ke kiri, atau bergeser ke kanan, ke bawah atau ke atas, bertarung atau melarikan diri. Dalam bahasa Cina, krisis diucapkan dengan *wei-ji* dan mempunyai dua arti, yaitu "bahaya" dan "peluang". *Two side in the same coin*.

Krisis Public Relations adalah peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Banyak perusahaan berpikiran bahwa krisis Public Relations hanya akan menyerang perusahaan besar, padahal krisis dapat menyerang siapa aja, baik individu, organisasi, maupun perusahaan, kapan dan di mana saja. Steven Fink dalam *Crisis Management Planning for the Inevitable* mendefinisikan krisis sebagai berikut "A crisis is an unstable time or state of affairs in which a decisive change is impending-either one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome, or one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome. It is usually a 50-50 proposition, but you can improve the odds".

Fearn-Banks (1996:1) mendefinisikan krisis sebagai "a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company or industry, as well as its publics, products, services or good name". Biasanya sebuah krisis mengganggu transaksi normal dan kadang mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang dapat mengancam keberadaannya. Sebagai ancaman ia harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali setelah itu. Krisis membawa keterkejutan dan sekaligus mengancam nilai-nilai

penting organisasi serta hanya ada waktu yang singkat untuk mengambil keputusan.

Shrivastava dan Mitroff (1987) mendefinisikan krisis perusahaan sebagai “*Events that threaten their most important goals of survival and profitability*”. Krisis menurut mereka diasosiasikan dengan kerusakan yang berskala luas terhadap kehidupan manusia, lingkungan alam dan institusi social dan politik. Krisis menurut Linke (Linke,1989) juga merupakan suatu ketidaknormalan dari konsekuensi negatif yang mengganggu operasi sehari-hari sebuah organisasi. Bagi Barton, (1993) “Sebuah krisis adalah peristiwa besar yang tidak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap organisasi dan publiknya. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti merusak organisasi, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan.”

Krisis juga dianggap sebagai “*turning point in history life*”, yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, kearah negatif maupun positif, tergantung reaksi yang diperlihatkan oleh individu, kelompok masyarakat, atau suatu bangsa.

Krisis dapat terjadi secara alamiah, tidak terprediksi dan tidak selalu merupakan hal buruk. Hasil riset menunjukkan hasil bahwa ternyata *outcome* dari situasi krisis memberikan skor yang berimbang atau sama antara yang positif (seperti yang diharapkan) dan yang negatif (yang tidak diharapkan). Dalam menghadapi krisis, optimisme untuk menyusun langkah-langkah agar dapat keluar dari krisis merupakan modal utama. Pemberitaan media massa yang menggiring kearah sisi negatif harus diseimbangkan. Hal penting yang dapat dilakukannya adalah mempengaruhi pola pikir masyarakat bahwa krisis tidak selalu memiliki sisi negatif, tetapi juga sisi positif.

Faktor-faktor Penyebab Krisis

Krisis tidak bisa diprediksi datangnya. Jalan terbaik untuk menghadapinya adalah mengetahui dan membuat perencanaan. Menurut Firsan Nova dalam bukunya *Bagaimana Public Relations (Humas) Menangani Krisis Perusahaan*, krisis terjadi karena disebabkan oleh hal-hal di bawah ini :

1) Krisis karena bencana alam

Tipe paling relevan dari krisis adalah disebabkan oleh bencana alam. Bencana alam seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, banjir, dan kebakaran dapat terjadi di lingkungan sekitar kita dan manusia selalu tidak berdaya menghadapinya. Contoh: Tsunami Aceh dan Gempa bumi Yogyakarta.

2) Krisis karena kecelakaan Industri

Krisis karena kecelakaan industri cukup bervariasi, mulai dari mesin yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, kebakaran, hingga kecelakaan kerja. Jika krisis ini terjadi maka perusahaan harus memberikan perhatian secara penuh dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Kecelakaan industri yang dapat menyebabkan kematian biasanya menjadi magnet bagi media. Salah satu contoh kasusnya semburan lumpur Lapindo yang mengakibatkan ribuan orang kehilangan tempat tinggal.

3) Krisis karena produknya yang kurang sempurna

Dalam bisnis perusahaan menghasilkan produk yang terdiri dari barang (*goods*) dan jasa (*service*). Barang dan jasa juga memiliki potensi krisis. Hal ini mungkin saja terjadi karena produk yang dihasilkan cacat (*defect*) atau kurang sempurna, Walaupun sebelumnya perusahaan telah melakukan riset dan teknik pengembangan produk. Salah satu contoh kasus krisis

karena produk yang kurang sempurna adalah konsumen nilai Honda Vario gagal pada tahun 2007.

4) Krisis karena persepsi publik

Saat krisis terjadi, perusahaan yang mengalaminya mungkin akan menjumpai krisis lain karena krisis yang terjadi sebelumnya tidak teratasi dengan baik. Inilah yang menyebabkan potensi kerugian menjadi berlipat ganda, baik dari segi keuangan maupun moral karyawan karena citra perusahaan yang terus memburuk. Krisis karena persepsi publik biasanya disebabkan karena perusahaan melakukan hal-hal yang bertentangan dengan norma yang ada di masyarakat atau yang bertentangan dengan keinginan dan kepentingan publik. Salah satu contoh kasus krisis karena persepsi publik adalah kinerja PLN di mata konsumen.

5) Krisis karena hubungan kerja yang buruk

Hubungan kerja yang buruk antara pekerja dan perusahaan dapat menjurus pada krisis besar. Krisis ini dapat mengarah pada kondisi tidak terkendali yang serius dalam operasional perusahaan. Kekuatan pekerja dapat memaksa industri untuk tutup sehingga perusahaan terpaksa bertindak agresif. Hubungan antara pekerja dan perusahaan seharusnya dijaga agar tidak sampai pada level saling merusak. Salah satu contoh krisis karena hubungan kerja yang buruk adalah pada saat karyawan Sampoerna demo, Raya Rungkut industry lumpuh pada pada tahun 2008.

6) Krisis karena kesalahan strategi bisnis

Penyebab utama dari krisis ini adalah perencanaan atau implementasi strategi bisnis yang keliru atau tidak tepat, yang dilakukan oleh manajemen. Krisis jenis ini biasanya tidak dapat diprediksi sebelumnya. Hal ini terjadi karena pergeseran pasar mendadak yang tidak diantisipasi oleh manajemen, kegagalan untuk menyesuaikan dengan kebijakan pasar; krisis global

yang secara tidak langsung berimbas pada bisnis perusahaan. Walaupun tidak dapat diprediksi sebelumnya, manajemen harus bertanggung jawab atas krisis tersebut. Salah satu contoh kasus krisis karena kesalahan strategi bisnis adalah kasus perusahaan Enron yang arus menanggung kerugian tidak kurang dari \$50 miliar pada tahun 2002.

7) Krisis karena terkait masalah kriminal

Krisis yang terkait masalah kriminal belakangan sering terjadi. Krisis jenis ini merupakan ancaman besar untuk beberapa industry, seperti pariwisata, perbankan dan penerbangan, Contoh krisis ini antara lain terorisme, pembajakan, kekerasan, perjudian, pemalsuan dan pencurian. Krisis ini membutuhkan respon yang tepat karena menjadi magnet media.

8) Krisis karena pergantian manajemen

Kadang-kadang perubahan dalam organisasi dianggap sebagai suatu krisis. Beberapa perusahaan menempatkan CEO mereka sebagai figur penting tidak tergantikan sehingga figur penting yang tidak tergantikan sehingga kepergiannya betul-betul meninggalkan krisis. Beberapa perusahaan perlu menyiapkan rencana pergantian pimpinan sehingga krisis semacam itu tidak perlu terjadi. Berikut contoh krisis karena pergantian manajemen, pada saat Menteri Perhubungan mengusulkan pergantian manajemen PT KAI pada tahun 2005.

9) Krisis karena persaingan bisnis

Ketatnya persaingan bisnis dapat menyebabkan persaingan bisnis ini menjadi semakin sering terjadi. Beberapa perusahaan yang memonopoli pasar dapat mengontrol pasar dan menyerang pesaing. Contoh kasus krisis karena persaingan bisnis adalah salah satunya Microsoft ter-sandung kasus monopoli di tahun 2008.

10) Krisis keuangan

Krisis keuangan adalah krisis yang terjadi karena perusahaan mempunyai masalah *cash flow* atau likuidasi jangka pendek dan kemungkinan pailit di masa yang akan datang. Krisis keuangan yang terjadi di Amerika sepanjang tahun 2008 membuat banyak perusahaan bangkrut. Sebut saja Lehman Brothers, AIG, dan lain-lain.

11) Krisis Public Relations

Krisis Public Relations sering disebut krisis komunikasi, terjadi karena disebabkan pemberitaan negatif yang kemudian berimbas buruk pada bisnis perusahaan. Pemberitaan media atau isu yang beredar bisa jadi benar atau mungkin saja tidak, tetapi berpotensi mempengaruhi citra seseorang atau perusahaan. Salah satu tugas Public Relations adalah mengklarifikasi pemberitaan di media yang tidak seimbang atau yang memojokkan perusahaan. Salah satu contoh kasus krisis public relations adalah ketika Uni Eropa meneruskan larangan terbang maskapai Indonesia pada tahun 2008.

12) Krisis strategi

Krisis strategi adalah perubahan dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan terganggu. Perusahaan sebaiknya memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok jauh dalam krisis. Mereka harus tahu skenario terburuk yang akan terjadi dan mempunyai *contingency plan* dalam menghadapinya. Salah satu contoh kasus krisis strategi adalah perusahaan penerbangan Adam Air.

Kesimpulan dari semua penyebab krisis yang telah dibahas di atas, masuk dalam empat kategori, yaitu bencana alam, masalah teknis, kesalahan manusia (*human error*), dan keputusan manajemen (manajemen tidak dapat mengambil kepu-

tusan yang tepat). Namun, kebanyakan krisis berada pada kategori terakhir.

Tahapan-Tahapan Krisis pada suatu Perusahaan

Seperti aktivitas bisnis lainnya, krisis memiliki siklus kehidupan. Lamanya waktu untuk masing-masing tahapan tergantung dari beberapa efisien manajemen menghadapi krisis tersebut.

Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecahan masalah dari krisis yang timbul dengan menggunakan berbagai cara yang mungkin dilakukan. Diawali dengan rasa percaya diri yang tinggi, menggunakan semua kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan diakhiri dengan kemampuan untuk meminimalkan kemarahan atau ketakutan publik tanpa membahayakan *cash flow* atau reputasi perusahaan. Jika seorang manajer berhasil mengatasi krisis tanpa diketahui oleh publik maka manajer tersebut telah membuktikan kapasitas dan kemampuannya.

Krisis tidak bergerak spontan, ia selalu diawali dengan gejala. Yang kadang tidak terlihat atau terdeteksi oleh perusahaan, sehingga kurang tepat jika ada *statement* dari perusahaan/organisasi yang mengatakan bahwa krisis di perusahaan mereka datangnya tiba-tiba. Mengapa? karena krisis bergerak dari satu tahap ke tahap lainnya. Ketika tidak diantisipasi pada tahap awal, ia akan makin meluas dan merugikan organisasi dan publiknya.

Dalam buku *Crisis Public Relations* (2009), ada lima tahapan dalam siklus hidup krisis yang harus dikenal dan dipahami adalah sebagai berikut :

1. Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis)

Tahap ini adalah kondisi sebelum sebuah krisis muncul. Benih krisis sudah ada sehingga jika muncul suatu kesalahan yang kecil saja, krisis dapat terjadi. Benih yang mulai timbul pada tahap ini biasanya tidak diperhatikan karena beberapa aspek dalam perusahaan memang penuh re-

siko. Selain itu perusahaan tidak mempunyai perencanaan menghadapi krisis.

2. Tahap *warning* (peringatan)

Tahap ini dianggap sebagai salah satu tahap yang paling penting dalam daur hidup krisis. Di dalamnya, suatu masalah untuk pertama kalinya dikenali, dapat dipecahkan, diakhiri selamanya atau dibiarkan berkembang menuju kepada kerusakan yang menyeluruh. Krisis dapat dengan mudah muncul pada tahap ini karena ketakutan menghadapi badai atau masalah dan menganggapnya tidak ada. Reaksi yang umum terjadi pada tahap ini adalah kaget, menyangkal dan pura-pura merasa aman.

3. Tahap *acute* (akut)

Pada tahap ini krisis mulai terbentuk, media dan publik mulai mengetahui adanya masalah. Jika krisis sudah sampai pada tahap ini, perusahaan tidak dapat berdiam diri karena sudah mulai menimbulkan kerugian. Saat inilah berbagai dokumen dan modul untuk menghadapi krisis harus dikeluarkan dan digunakan. Saat-saat seperti ini dapat diketahui, apakah para staf telah dibekali pengetahuan mengenai manajemen krisis atau tidak. Jika tidak maka sudah terlambat bagi manajemen untuk memulai dan menyelesaikan masalahnya.

4. Tahap *clean-up* (pembersihan)

Saat masalah melewati tahap *warning* tanpa diselesaikan maka kerusakan perusahaan mulai timbul. Inilah waktunya untuk memulihkan perusahaan dari kerugian. Setidaknya menyelamatkan apa saja yang tersisa, baik sisa produk (jika dapat diaplikasikan), reputasi, citra perusahaan, kinerja, dan lini produksi. Saat pemulihan, perusahaan harus menghadapi hal-hal yang terkait dengan hukum, media, tekanan publik, dan litigasi. Tetapi hikmah yang dapat diambil yaitu perusahaan dapat melihat bagaimana suatu krisis akan timbul, bagaimana menghadapi krisis, dan memastikan

krisis tidak akan pernah terulang lagi.

5. Tahap *post-crisis* (sesudah krisis)

Inilah tahap yang telah disebutkan sebelumnya, yakni perusahaan seharusnya bereaksi saat suatu krisis muncul ke tahap *warning*. Jika sejak awal tidak dihentikan, krisis akan terjadi. Namun, jika perusahaan dapat memenangkan kembali kepercayaan publik dan dapat beroperasi kembali dengan normal maka secara formal dapat dikatakan krisis telah berakhir.

Jika dipandang dari kaca mata bisnis, suatu krisis akan menimbulkan hal-hal berikut :

1. Intensitas Permasalahan akan bertambah
2. Masalah akan menjadi sorotan publik baik melalui media masa ,atau informasi dari mulut ke mulut
3. Masalah akan mengganggu kelancaran bisnis sehari-hari
4. Masalh mengganggu nama baik suatu perusahaan
5. Masalah dapat merusak sistem kerja dan mengguncang perusahaan secara keseluruhan
6. Masalah yang dihadapi selain dapat membuat perusahaan menjadi panik ,tidak jarang juga membuat masyarakat menjadi panik
7. Masalah akan membuat pemerintah ikut melakukan intervensi

Ciri-ciri Perusahaan yang sedang dilanda Krisis :

1. Keadaan fisik tidak terurus, lampu redup, toilet kotor, mobil tua, seragam petugas lama tidak diganti, pabrik bekerja dibawah titik optimal dan lain-lain.
2. SDM malas, datang dan pulang seenaknya, pemimpin jarang hadir, banyak terlihat tidak bekerja dan kongko-kongko. Dimana tenaga yang berkualitas sudah *resign*.
3. Produk andalan hampir tidak ada, Hanya menyelesaikan yang sudah ada saja banyak *retur* dan *defect*.
4. Konflik hampir setiap hari terdengar,

perasaan resah dimana-mana.

5. Energi (gairah) hampir tidak ada sama sekali.
6. Demo karyawan tinggi, rasa takut akan PHK.
7. Proses hukum meningkat dan datang dari mana-mana.
8. Bagian keuangan hidup dalam suasana stress dikejar-kejar dengan tagihan yang tidak terbayar oleh *debt collector*.

Strategi Public Relations dalam Merespons Krisis

Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Mereka harus tahu skenario terburuk yang akan terjadi dan harus mempunyai *contingency plan* dalam menghadapinya. Apabila pencegahan krisis tidak berhasil maka menurut enam langkah berikut segera harus di ambil :

1. Melakukan Penilaian yang objektif terhadap penyebab Krisis
2. Menentukan apakah penyebab terjadinya krisis memiliki dampak jangka panjang atau hanyalah fenomena sesaat.
3. Perhitungkan setiap kejadian dalam krisis dengan cermat sehingga setiap peristiwa yang terjadi dapat diantisipasi dengan baik.
4. Memusatkan perhatian pada upaya menyelesaikan masalah.
5. Memanfaatkan setiap peluang yang ada untuk memperbaiki keadaan.
6. Segera bertindak untuk melindungi cash flow perusahaan.

Beberapa yang harus diperhatikan oleh Public Relations dalam merespon krisis adalah :

1. Perencanaan pra-krisis

Manajemen krisis membedakan situasi krisis menjadi pra-krisis dan krisis. Situasi pra-krisis adalah situasi yang tenang dan stabil, tanpa tanda-tanda terjadinya krisis. Situasi krisis dirinci dalam tahap-tahap peringatan, akut, kronik, dan pengakhiran. Pada tahap peringatan, hadir tanda-tanda awal mengin-

dikasikan kemungkinan terjadinya krisis, misalnya menurunnya produktifitas kerja karyawan dan penurunan penjualan. Pada tahap akut terjadi kerusakan, pada tahap kronik akan berlanjut lebih parah, dan pada tahap pengakhiran, krisis berakhir atau teratasi. Perencanaan pra-krisis dapat dilakukan dengan membentuk tim yang bertanggung jawab dalam mengelola krisis. Masing-masing orang di dalam tim memiliki tanggung jawab yang spesifik dan tugas yang jelas. Lebih dari itu, kontak akan dibuat agar komunikasi bisa terjadi dengan cara dan waktu yang tepat, tanpa perlu mencari tahu siapa yang harus dihubungi dan bagaimana menghubungi mereka di saat krisis. Perencanaan krisis yang baik akan membantu Public Relations memahami bagaimana cara mengelola krisis berikut langkah-langkahnya.

2. Upaya Penanggulangan krisis

Public relations di dalam manajemen krisis dapat menanggulangi krisis dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Peramalan krisis (*forecasting*)

Manajemen krisis bertujuan untuk menekan faktor-faktor resiko dan faktor ketidakpastian semaksimal mungkin. Setiap perusahaan menghadapi masa depan yang selalu berubah dan arah perubahannya tidak bisa diduga. Untuk itu peramalan terhadap krisis dilakukan pada situasi pra-krisis. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menganalisa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi di dunia bisnis. Untuk memudahkannya manajemen dapat melakukan peramalan dengan memetakan krisis pada peta barometer krisis.

- Pencegahan krisis (*prevention*)

Langkah-langkah pencegahan sebaiknya diterapkan pada situasi pra-krisis. Untuk mencegah kemungkinan terjadinya krisis. Namun, jika krisis tidak dapat dicegah, manajemen harus mengupayakan agar krisis tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar. Untuk itu, begitu terlihat tanda-tanda kritis, segera arahkan ke tahap penyele-

saian.

- Intervensi krisis (*intervention*)

Langkah intervensi dalam situasi krisis bertujuan untuk mengakhiri krisis pengendalian terhadap kerusakan dilakukan pada tahap akut. Langkah-langkah pengendalian terhadap kerusakan diawali dengan identifikasi, isolasi, (pengucilan), membatasi (limitation), menekan (*reduction*) dan diakhiri pemulihan (*recovery*).

3. Penyelesaian krisis

Untuk menyelesaikan krisis, manajemen harus memiliki krisis manajemen plans yang didesain secara teliti untuk menghadapi berbagai level krisis yang mungkin terjadi. Oleh karena itu jika terjadi kondisi kritis, perusahaan dapat mengidentifikasi dan merespon dengan baik. Melalui persiapan yang matang, pemimpin dapat memerintahkan bagaimana dan apa sebaiknya dilakukan saat krisis terjadi, Mengantisipasi krisis dapat dilakukan dengan menggunakan perencanaan strategi dan manajemen resiko. Setiap krisis harus dihadapi secara serius oleh pimpinan dan disampaikan kepada public secara jujur. Pemimpin harus belajar dari setiap krisis yang terjadi.

Ketika terjadi krisis, hal-hal yang harus dilakukan oleh Public Relations antara lain mengemas informasi terhadap publik dapat dilakukan dengan cara :

1. *Instructing Information* Informasi yang pada dasarnya berisi petunjuk atau pedoman apa yang harus dilakukan oleh publik atau bagaimana publik bertindak dalam krisis. Misalnya pada kasus likuidasi bank. Publik yang disasar bukan hanya publik eksternal tetapi jugabinternal, yakni karyawan, keluarga karyawan, direksi, pemegang saham/investor.
2. *Adjusting Information* Informasi yang memungkinkan publik untuk mengatasi masalah-masalah emosional mereka. Misalnya pada kasus jatuhnya pesawat terbang, keluarga penumpang perlu diberi informasi yang jelas dan akurat tentang kondisi terkini atau perkemban-

gan kecelakaan tersebut. Tetapi tentunya isi pesannya berbeda, karena dibutuhkan empati yang luar biasa dalam hal ini.

3. *Internalizing Information* Informasi yang akan diserap khalayak yang pada akhirnya akan membentuk penilaian public terhadap sebuah organisasi dalam jangka panjang. Isi komunikasi biasanya menyangkut inti krisis yang sedang dihadapi organisasi. Langkah-langkah yang sedang ditempuh perusahaan, dan sebagainya. Publik perlu mengetahui hal ini, karena ini menyangkut kepercayaan publik pada perusahaan. Biasanya Public Relations akan menggelar jumpa pers atau *press conference* dan mengundang media untuk menghadiri, kemudian ada tim krisis dari *crisis centre* perusahaan dan kemudian narasumber utama dari pimpinan perusahaan dan keluarga korban (kalau ada) dan tentunya Public Relations tetap ada untuk memantau dan membuat *report* atas krisis tersebut. Dan satu hal yang tidak bisa dihindari dan masih jarang dilakukan Public Relations di Indonesia (kecuali Public Relations dari *corporate* yang besar) adalah HP atau mobile phone harus selalu aktif 24 (dua puluh empat) jam. Hal ini penting karena media percaya pada perusahaan melalui Public Relations dan dari hubungan *mutual understanding* ini akan tercipta *mutual benefit* yang berguna bagi kelangsungan hidup organisasi sebagai suatu organisme sosial yang membutuhkan lingkungan internal dan eksternalnya. Yang diperlukan Public Relations adalah kemampuan untuk melakukan komunikasi yang jujur dan terbuka yang berlangsung *two way symmetrical* (dua arah dan simetris) dengan publiknya, sehingga aktivitas *media relations* termasuk ketrampilan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan pers, harus menjadi bagian yang terintegrasi dalam lingkup pekerjaan Public Relations, bukan hanya ketika krisis terjadi, maka wartawan pun dilirik.

KESIMPULAN

1. Krisis tidak bisa menjadi pilihan yang dapat ditolak oleh organisasi atau perusahaan. Krisis hidup dan terus berkembang seiring dengan lajunya organisasi dan lajunya komunikasi organisasi tersebut. Ketika krisis muncul maka peluangnya adalah memanager krisis tersebut menjadi lebih terkendali. Public relations semestinya hadir sebagai bagian dalam organisasi yang menjembatani antara organisasi dengan publiknya
2. Keputusan Public Relations bukanlah keputusan yang mengandalkan intuisi belaka melainkan berdasar pada keputusan top manajemen dengan dasar pertimbangan dari Public Relations, dimana posisi Public Relations seharusnya berdekatan atau memiliki akses langsung dengan top manajemen. Terlebih jika krisis tengah melanda, karena itu peran dan fungsi Public Relations yang dewasa ini lebih ditekankan pada membantu pemecahan masalah di perusahaan, menjadi suatu keharusan
3. Manajemen Krisis (*Crisis Management*) merupakan area keahlian yang harus dimiliki oleh setiap Public Relations, yang berorientasi kepada masa depan dan mencoba mengantisipasi kejadian yang dapat mengganggu hubungan-hubungan penting. Public relations memiliki peran dan fungsi penting dalam merencanakan program persiapan krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi krisis dan strategi setelah krisis selesai ditanggulangi.
4. Pedoman umum berikut yang dapat membantu Public Relations atau tim manajemen krisis pada saat krisis, yaitu :
 - a. Mempersiapkan *contingency plan* (anggota tim krisis manajemen dapat dibentuk dalam waktu singkat, selalu adakan pelatihan untuk menghadapi berbagai macam krisis).
 - b. Segera umumkan *official spokesperson* (anggota tim krisis) yang berhak

bicara dan memberikan keterangan mengenai krisis ke publik dan media.

- c. Bergerak cepat (jam pertama ketika krisis terjadi sangat krusial karena media sering memberikan informasi berdasarkan kejadian awal).
- d. Gunakan konsultan manajemen krisis (saran dari konsultan Public Relations sangat penting).
- e. Memberikan informasi yang akurat dan benar (mencoba untuk memanipulasi informasi akan berbalik menjadi bahaya jika kebenaran ditemukan). Ketika memutuskan bertindak, jangan hanya mempertimbangkan kerugian jangka pendek, tetapi pikirkan juga efek jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, Elvinaro. 2011. Handbook of Public Relations. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Fearn-Banks, K. 1996. Crisis Communication : A Case book Approach. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum.
- Gonzales-Herrero, A and Pratt, C.B. 1995. How to Manage a Crisis Before or When - Public Relations Quarterly. Spring.
- Nova, Firsan. 2011. Crisis Public Relations. Jakarta : Rajawali Pers.
- Panuju, Redi. 2002. Krisis Public Relations. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wasesa, Silih Agun. 2005. Strategi Public Relations. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jurnal Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra. 2008. Vol.II/Oktober.

