

Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Menghadapi Krisis

Oleh :
Prayudi

Abstrak

Krisis, apapun bentuknya, dapat menimpa organisasi atau perusahaan secara tak terduga, cepat, atau perlahan, terlepas dari besar kecilnya organisasi tersebut. Pada kondisi ini, publik organisasi memerlukan penjelasan atas apa yang sedang terjadi. Meningkatnya kebutuhan akan informasi menjadikan komunikasi aspek yang penting bagi organisasi. Kelambanan organisasi dalam mengkomunikasikan kebijakan yang diambil dapat mengakibatkan menurunnya dukungan publik dan citra organisasi. Tulisan ini membahas bagaimana pihak manajemen organisasi menangani krisis dan strategi komunikasi yang diterapkan.

Pendahuluan

Belakangan ini begitu banyak krisis yang terjadi pada organisasi atau perusahaan. Baik besar maupun kecil, krisis akan sangat berpengaruh pada organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Kasus biskuit cap 'Ayam' beracun yang berakibat penarikan biskuit tersebut dari peredaran, kasus susu bubuk 'Dancow' beracun yang menggancam konsumen yang mengkonsumsinya, kasus *rush* nasabah CIA yang menyebabkan bank tersebut masuk ke dalam perawatan BPPN, dan kasus KKN pada perusahaan Pertamina yang mengganggu kinerja perusahaan merupakan beberapa contoh krisis yang terjadi dalam organisasi. Selanjutnya, apakah yang dimaksud dengan krisis tersebut?

Menurut Laurence Barton, "Krisis merupakan suatu kejadian besar dan tak terduga yang memiliki potensi untuk

berdampak negatif. Kejadian ini bisa saja menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi." (1993:2) Sementara itu, Steven Fink yang mendapat julukan pakar manajemen krisis mendefinisikan krisis sebagai suatu keadaan yang tidak stabil dimana perubahan yang cukup menentukan mengancam, baik perubahan yang tidak diharapkan ataupun perubahan yang diharapkan akan memberikan hasil yang lebih baik (1986:15).

Berdasarkan definisi di atas dapat dipahami bahwa krisis berdampak negatif terhadap organisasi. Organisasi yang memikirkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan dari suatu krisis akan berusaha untuk mempersiapkan diri sebelum krisis tersebut terjadi. Bahkan ada peluang dimana organisasi dapat mengubah krisis menjadi suatu kesempatan untuk memperoleh

dukungan publik. Hal ini dapat dilihat pada kasus obat Tylenol yang diproduksi oleh Johnson and Johnson. Perusahaan yang memiliki citra baik untuk perlengkapan rumah tangga ini terancam menderita kerugian besar dikarenakan obat kuat yang diproduksinya ternyata mengakibatkan kematian beberapa orang pada tahun 1982 di Amerika Serikat. Namun berkat strategi komunikasi krisis yang menggunakan pendekatan komunikasi persuasif terhadap beragam publik, Johnson and Johnson dapat meraih kembali pangsa pasarnya yang sempat menurun dan memperoleh simpati yang besar dari masyarakat. Kesigapan dalam menyikapi krisis yang terjadi terbukti mampu menjadikan krisis sebagai peluang untuk memperoleh dukungan yang lebih luas dari publik.

Sebagai upaya mengatasi krisis dengan cepat dan memuaskan berbagai pihak, maka perlu kiranya pihak manajemen organisasi merencanakan strategi manajemen dan komunikasi krisis. Karena banyak organisasi atau perusahaan yang menghabiskan sejumlah besar uang untuk iklan dan *public relations*, namun cenderung mengabaikan fakta bahwa krisis dapat dengan cepat menghancurkan usaha mereka (Wisnblit, 1989:34). Selain itu kecenderungan kesalahan umum yang dibuat oleh pihak manajemen organisasi yang tidak siap terhadap datangnya krisis adalah pada area komunikasi. Ketika krisis terjadi, informasi yang belum terstruktur dan terganggunya alur komunikasi di dalam organisasi memberikan tekanan yang cukup berat bagi pihak manajemen. Hal ini berakibat

pada ketidakmampuan menyusun program-program komunikasi yang berhubungan dengan penyampaian informasi pada publik organisasi khususnya media massa, karyawan, dan pemegang saham. Kesalahan ini bisa meliputi penyangkalan, berbohong, spekulasi, dan penolakan untuk memberikan informasi yang jujur dan lengkap. Pembentukan opini publik yang keliru atas peristiwa yang menimpa organisasi. Oleh karena itu, kemampuan dalam menduga krisis yang mungkin akan terjadi atau berpikir secara negatif mengenai hal terburuk yang dapat menimpa organisasi merupakan dasar bagi perencanaan manajemen krisis.

Lexicon Communications yang mengadakan penelitian terhadap perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat menemukan kecenderungan organisasi dengan Unit Manajemen Krisis cenderung mengambil tindakan pencegahan dibanding dengan organisasi yang tidak memiliki unit ini. Selain itu ada korelasi positif antara ukuran perusahaan dengan perencanaan manajemen dan komunikasi krisis. Perusahaan yang lebih besar lebih sadar terhadap kemungkinan krisis atau bencana yang dapat menyerang perusahaan mereka (dalam Wisnblit, 1989:34).

Semakin banyaknya organisasi yang menyadari pentingnya memiliki perencanaan manajemen dan komunikasi krisis menjadikan kajian ini sebagai suatu studi keilmuan yang semakin banyak dipelajari baik oleh bidang Ilmu Komunikasi maupun Manajemen. Masuknya manajemen krisis dalam kajian Ilmu Komunikasi berkaitan erat dengan

pemahaman bahwa inti dari strategi manajemen krisis adalah komunikasi krisis suatu organisasi terhadap publiknya baik sebelum, selama, dan setelah suatu krisis terjadi. Pada situasi ini kebutuhan akan informasi cenderung meningkat. Dengan mengkomunikasikan perkembangan terhadap penanganan krisis yang dilakukan organisasi, diharapkan dukungan publik terhadap organisasi tidak berkurang, bahkan semakin meningkat.

II. Anatomi Krisis dan Jenis-Jenis Krisis

Untuk dapat menentukan strategi manajemen dan komunikasi krisis yang tepat dan kapan pelaksanaannya, maka perlu dipahami terlebih dahulu tahap-tahap dari suatu krisis. Menurut Gonzales-Herrero dan Pratt tahapan krisis pada dasarnya memiliki kemiripan dengan model biologis dimana sebuah organisme secara berurutan mengalami tahap-tahap kelahiran, tumbuh, dewasa, dan mati. Siklus krisis dapat digunakan untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan pada tiap tahap (1995:26).

Pada dasarnya sebuah krisis yang menimpa suatu organisasi akan melalui empat tahapan, yaitu tahap prodormal, akut, kronis dan resolusi. Pada tahap prodormal, sebagaimana layaknya penyakit, krisis memiliki gejala-gejala awal sebagai pertanda akan datangnya krisis. Pada kasus *rush* nasabah Bank BCA, gejala awal sudah dapat terlihat jauh sebelum terjadinya huru-hara pada tanggal 13-14 Mei 1998 lalu, yaitu ketika isu Om Liem dinyatakan telah meninggal dunia dan nasabah Bank

BCA mulai menyadari bahwa ternyata Tutut dan Tommy, dua anak mantan Presiden Soeharto yang pada saat itu marak didemo oleh mahasiswa untuk turun, memegang 30 % saham Bank BCA.

Pihak manajemen organisasi harus mampu mendeteksi sinyal-sinyal dini dari suatu krisis yang dapat membesar, sehingga dapat diambil tindakan pencegahan. Organisasi yang sensitif terhadap lingkungannya, publiknya, dan perubahan-perubahan yang sedang berlangsung akan berada pada posisi yang lebih siap ketika krisis datang (Sturges et. al., 1991:23).

Tahap yang kedua adalah tahap krisis akut. Kegagalan dalam mengantisipasi gejala-gejala yang muncul atau sinyal-sinyal awal pada tahap prodormal membawa kerusakan-kerusakan yang cukup fatal bagi organisasi. Lama atau tidaknya krisis akut berlangsung sangat tergantung pada kemampuan pihak manajemen dalam mengatasi krisis yang terjadi. Perlu disadari bahwa krisis yang dibiarkan berlangsung akan berdampak sangat besar pada kinerja organisasi, nama baik, produk dan jasa yang ditawarkan, serta pandangan pemegang saham (investor). Tidak sedikit organisasi yang gagal dalam menangani krisis berdampak pada penutupan organisasi atau perusahaan tersebut (kasus reaktor Chernobyl), hukuman denda yang cukup besar (kasus tumpahan minyak dari kapal Exxon Valdez), menurunnya kepercayaan konsumen (kasus Procter and Gamble), dan sebagainya.

Krisis kronis merupakan tahap yang ketiga. Pada tahap ini organisasi

masih merasakan dampak dari krisis yang terjadi dan terkadang dampak ini bisa lebih lama dari krisis itu sendiri. Seringkali juga disebut sebagai periode penyembuhan, analisa terhadap krisis yang terjadi dan perbaikan. Pada kasus kapal Exxon Valdez (1989), keterlambatan dan ketidaksiapan pihak manajemen perusahaan dalam menangani masalah ini memberikan dampak yang berkepanjangan terhadap perusahaan tersebut. Kasus ini bahkan belum sepenuhnya dianggap selesai walaupun kapten kapal akhirnya dihukum pada tahun 1994 dan perusahaan Exxon didenda \$ 287 juta atas kerusakan laut dan menghabiskan \$ 3,5 milyar untuk biaya pembersihan dan denda pemerintah (Fearn-Banks; 1996:147-148).

Tahap terakhir adalah tahap resolusi krisis. Merupakan tahap final dimana krisis tidak lagi merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup organisasi. Hal ini pula yang seharusnya menjadi tujuan dari manajemen krisis suatu organisasi.

Ketika gejala-gejala awal dari suatu krisis sudah dapat terdeteksi, maka pihak manajemen perlu melakukan pencegahan agar krisis tidak berlanjut ke tahap krisis akut, tapi langsung ke tahap resolusi krisis. Seandainya gejala awal tidak terdeteksi dan krisis sudah masuk ke tahap krisis akut, maka tindakan pihak manajemen adalah bagaimana agar krisis ini dapat dipercepat dan diakhiri sesegera mungkin. Sementara itu kelangsungan aktivitas organisasi dapat tetap terjaga. Kemudian, apa sajakah yang termasuk krisis itu ?

Sebagaimana kita pahami bahwa krisis merupakan peristiwa besar dengan potensi berdampak negatif pada organisasi, perusahaan atau industri, begitu juga terhadap publik, produk, jasa atau nama baik (Fearn-Banks; 1996:1). Sebelum sebuah organisasi mengembangkan perencanaan manajemen krisis, pihak manajemen harus menentukan atau meramalkan krisis yang kemungkinan besar akan dihadapi oleh organisasi. Hal ini berhubungan erat dengan informasi yang harus dipersiapkan dan langkah-langkah yang harus dilakukan pihak manajemen.

Berdasarkan pengelompokan krisis yang dilakukan oleh Shrivastava dan Mitroff (Mitroff; 1988:16), krisis dapat dicermati dari tempat kejadiannya (lingkungan internal dan eksternal) dihubungkan dengan faktor teknis dan ekonomis. Krisis yang terjadi dalam lingkungan internal bisa berupa kecelakaan kerja, kerusakan produk, kemacetan komponen, informasi yang tidak sempurna, dan sebagainya. Sedangkan pada lingkungan eksternal organisasi, krisis bisa berupa kerusakan lingkungan yang meluas, bencana alam, pengambilalihan kuasa atau perusahaan, krisis sosial, kerusakan sistem berskala luas, dan sebagainya.

Selain dihubungkan dengan faktor teknis dan ekonomis, pengelompokan krisis juga dapat dicermati dengan menghubungkan tempat kejadian dengan faktor manusia, organisasi dan sosial. Dalam hal ini krisis dalam lingkungan internal bisa berupa kegagalan beradaptasi atau melakukan perubahan, sabotase oleh orang dalam

kemacetan organisasi, aktivitas ilegal, *on-site product tampering*. Sedangkan krisis yang berhubungan dengan lingkungan eksternal bisa berupa sabotase orang luar, terorisme/penculikan, *off-site product tampering, counterfeiting* (pemaksaan/produk tiruan).

Perlu diperhatikan bahwa satu jenis krisis dapat menjadi penyebab munculnya krisis yang lebih besar. Pada kasus kebocoran pabrik kimia Union Carbide di Bhopal, India, kelambanan dalam mengaktifkan sistem pendingin reaktor nuklir yang bocor menyebabkan gas yang keluar menyebar ke lingkungan sekitar dan mengakibatkan kematian lebih dari dua ribu orang dan menimbulkan gangguan sesak napas bagi sebagian besar rakyat di sekitarnya (Fink; 1986:12).

III. Identifikasi Publik

Pertama kali yang perlu dilakukan dalam menyusun program komunikasi krisis adalah mengidentifikasi publik organisasi. Hal ini penting mengingat publik organisasi yang beragam, sehingga tidak bisa menerapkan satu program komunikasi untuk semua. Klasifikasi publik dari perspektif *public relations* meliputi karyawan, konsumen, pemegang saham, dewan direksi, penyalur, distributor, dan komunitas. Namun ketika krisis terjadi, klasifikasi publik yang dapat dilihat dari perspektif pengaruh krisis, memunculkan kategori publik sebagai berikut (Fearn-Banks, 1996:27):

- *Enabling publics*, yaitu publik yang memiliki kekuasaan dan wewenang dalam mengambil keputusan, meliputi

dewan direksi, pemegang saham, dan investor.

- *Functional publics*, yaitu publik yang menyebabkan organisasi bekerja, meliputi karyawan, penyalur, penjual, konsumen.
- *Normative publics*, yaitu publik yang memiliki kepentingan yang sama dengan organisasi, meliputi asosiasi perdagangan, organisasi profesional, dan pesaing.
- *Diffused publics*, yaitu publik yang secara tidak langsung berhubungan dengan organisasi pada suatu krisis, meliputi media massa dan kelompok komunitas serta masyarakat disekitar lingkungan organisasi.

Dengan adanya klasifikasi ini, memudahkan organisasi dalam menentukan skala prioritas publik yang perlu dengan segera ditangani. Selain itu, penyusunan program komunikasi akan lebih terarah. Pada situasi ini biasanya penekanan komunikasi sering ditujukan pada kelompok-kelompok yang terkena akibat suatu krisis dan memang sudah teridentifikasi sebelumnya. Namun organisasi harus mencermati kelompok yang mungkin tidak teridentifikasi sebagai publik langsung, tapi ketika krisis terjadi, merupakan korban yang dengan segera perlu mendapat perhatian. Hal ini misalnya pada kasus pabrik kimia Union Carbide. Para korban merupakan publik baru bagi organisasi yang seringkali dilupakan.

Komunikasi krisis tidaklah se-mudah komunikasi ketika organisasi dalam kondisi normal. Hal ini berkaitan erat dengan berbagai unsur dalam organisasi seperti sumber daya manusia,

wewenang, fasilitas penunjang, alur komunikasi, lingkungan organisasi, budaya organisasi, dan sebagainya. Tanpa adanya perencanaan komunikasi krisis, akan sulit bagi organisasi untuk segera keluar dari krisis. Hal ini akan berdampak pada kelangsungan organisasi dan pandangan publik. Dalam kondisi tertekan, pihak manajemen biasanya melakukan pilihan yang mereka anggap paling baik. Tetap saja hal ini tidak akan bisa mencapai hasil maksimal yang diharapkan. Sehingga strategi manajemen dan komunikasi krisis yang baik tetap diperlukan.

IV. Strategi Manajemen Krisis

Perlu dipahami bahwa manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya (Fearn-Banks; 1996:2). Manajemen krisis yang efektif harus meliputi kemampuan komunikasi yang tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis, tapi juga ada kalanya dapat memberikan organisasi reputasi yang lebih positif dari sebelum terjadinya krisis.

Dalam perencanaan manajemen krisis, ada tujuh komponen yang harus diperhatikan:

1. Adanya mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Peran manajemen adalah dalam meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis, misalnya produk yang mengandung racun.

Dalam hal ini perlu dirancang suatu sistem peringatan dini berupa sistem pelaporan *top-down* dan *bottom-up*.

2. Pengidentifikasian khalayak yang terpengaruh.

Siapa saja yang terkena dampak langsung maupun tidak langsung oleh krisis:

3. Prosedur yang diikuti selama krisis.

Biasanya berisi daftar yang harus dikerjakan, rangkaian langkah-langkah yang harus diikuti, pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis, dan prosedur komunikasi.

4. Rencana kontingensi untuk melanjutkan aktivitas selama krisis.

Berisi berbagai kemungkinan tentang fasilitas produksi alternatif, pelayanan kepada pasar, kemungkinan menarik produk, dan sebagainya.

5. Pengangkatan dan pelatihan tim manajemen krisis.

Biasanya pembentukan tim manajemen krisis menggunakan perimbangan fungsional perusahaan, misalnya bagian public relations, hu-kum atau produksi. Anggota berkisar antara sepuluh sampai empat belas orang.

6. Rencana komunikasi krisis.

Meliputi siapa yang ditunjuk menjadi juru bicara dan mengontrol informasi yang harus dikeluarkan agar tidak membingungkan khalayak sasaran, pemilihan media, dan penentuan isi pesan yang akan dikomunikasikan.

7. Evaluasi terhadap krisis.

Strategi manajemen krisis yang baik setidaknya harus mempertimbangkan ketujuh komponen di atas. Perlu dipertimbangkan berbagai aspek

yang terlibat sehingga organisasi tidak hanya sibuk menangani krisis tapi juga aktivitas organisasi tetap terjaga.

Konsep strategi manajemen yang cukup lengkap diperkenalkan oleh Gonzales-Herrero dan Pratt (1995:26-29) dengan tetap mengacu pada tahapan krisis yang sudah ada. Adapun langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Manajemen Isu

Pada tahapan ini organisasi mengambil langkah-langkah agar bisa mengadakan rencana pencegahan agar isu-isu tidak menjadi krisis yang real. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- Memonitor lingkungan, mencermati trend/isu baru di masyarakat yang mungkin mempengaruhi organisasi di masa datang.
- Mengumpulkan data atas isu-isu yang berpotensi menjadi krisis dan meng-evaluasinya.
- Mengembangkan strategi komunikasi dan berkonsentrasi pada usaha mencegah terjadinya krisis.

Satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan belajar dari krisis yang dihadapi oleh organisasi lain yang sejenis dengan aktivitas organisasi kita.

2. Perencanaan Pencegahan

Perencanaan merupakan landasan dari manajemen krisis. Ketika isu dipandang telah melewati batas-batas manajemen isu, ketika krisis dianggap mengancam, atau ketika isu berubah dengan cepat, organisasi harus menggunakan kumpulan informasi dan sistem peringatannya untuk memonitor krisis dengan hati-hati. Pada tahap ini langkah-

langkah yang perlu dilakukan sebagai berikut:

- Menyusun kebijakan proaktif mengenai isu tersebut.
- Menganalisa hubungan organisasi dengan stakeholders.
- Mempersiapkan rencana kontingensi.
- Merancang anggota tim manajemen krisis yang potensial.
- Menunjuk dan melatih wakil organisasi (juru bicara).
- Menentukan pesan, sasaran dan media yang akan digunakan dalam menerapkan rencana komunikasi krisis.
- Mendidik khalayak internal.
- Menguji prosedur krisis.

3. Krisis Terjadi

Bisa saja rencana pencegahan yang disusun tidak berhasil sesuai dengan yang diharapkan, sehingga krisis pun terjadi. Pada tahap ini, langkah-langkah yang diambil adalah:

- Memperbaiki/mengimplementasikan rencana krisis.
- Mengembangkan materi komunikasi (pernyataan, posisi, tanya jawab, dan lain-lain).
- Mengkomunikasikan tindakan yang diambil untuk mengatasi krisis pada publik organisasi.
- Menangani publik yang kena dampak.
- Mencari dukungan pihak ketiga dari para ahli.
- Menerapkan program komunikasi internal.
- Menjalankan program sehari-hari dengan normal.

4. Pasca Krisis

Pada tahap ini, organisasi mengambil langkah demi perbaikan dalam menghadapi krisis di masa datang, yaitu :

- Tetap menjalin hubungan dengan publik organisasi.
- Memantau isu/krisis yang mengancam.
- Menginformasikan melalui media atas tindakan yang diambil, jika dianggap perlu.
- Evaluasi atas rencana krisis yang ada.
- Menyertakan feedback atas rencana krisis yang ada.
- Mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang untuk mengurangi kerusakan yang diakibatkan oleh krisis.

Akhir dari satu krisis biasanya merupakan awal dari krisis yang lain. Oleh karena itu, strategi manajemen yang baik senantiasa dievaluasi dan diperbaharui sesuai dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan organisasi.

V. Komunikasi Krisis

Ketika organisasi mengalami krisis, kebutuhan akan informasi seputar krisis akan meningkat. Hal ini berkaitan dengan berbagai kepentingan publik organisasi. Selain disebabkan oleh kenyataan bahwa krisis akan menimbulkan ketidakpastian dan gangguan pada kehidupan normal organisasi. Ketidakpastian akan berakibat pada kebingungan dan bahkan kepanikan. Publik organisasi yang memiliki kepentingan akan merasa khawatir ketika organisasi mengalami krisis. Kekhawatiran ini dapat mengarah pada tindakan-tindakan yang mungkin

merugikan organisasi, seperti penarikan modal, mundurnya investor, dihentikannya distribusi barang, dan sebagainya. Tindakan-tindakan ini diambil disebabkan tidak adanya informasi dan kurang baiknya hubungan komunikasi yang dijalankan organisasi.

Pada dasarnya komunikasi krisis adalah komunikasi antara organisasi dengan publiknya sebelum, selama, dan setelah kejadian krisis. Komunikasi ini dirancang melalui program-program untuk meminimalisir kerusakan terhadap citra organisasi (Fearn-Banks, 1996:2). Program-program komunikasi disusun dengan menerapkan model-model komunikasi *public relations* yang memang ditujukan untuk menjalin dan memelihara hubungan baik dengan publik organisasi. Adapun model-model komunikasi *public relations* sebagai berikut (Grunig dan Hunt, 1984:21-23) :

- Keagenan pers, model ini bertujuan propaganda dengan sifat komunikasi satu arah, namun kebenaran tidak begitu diutamakan.
- Informasi publik, model ini bertujuan menyebarkan informasi dengan sifat komunikasi satu arah, namun memperhatikan aspek kebenaran informasi.
- Asimetris dua arah, model ini dimaksudkan untuk mempersuasi publik dan *feedback* dari publik dijadikan pedoman untuk membuat program dengan tujuan yang sama. Perubahan diharapkan terjadi pada publik organisasi.
- Simetris dua arah, model ini lebih menekankan tercapainya pengertian bersama dengan pendekatan

komunikasi dua arah dan adanya perubahan baik pada organisasi maupun publik.

Dalam komunikasi krisis, organisasi cenderung untuk menggunakan model kedua, ketiga dan keempat sebagai upaya untuk memperoleh dukungan publik. Model-model ini akan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam menentukan pendekatan komunikasi yang akan digunakan.

Model komunikasi ini berhubungan erat dengan strategi pesan organisasi dalam memberikan informasi atau membuat pernyataan kepada publik. Menurut Coombs (1994), organisasi dapat menggunakan lima strategi, yaitu :

- *Non-existence strategies*. Strategi ini diterapkan oleh organisasi yang kenyataannya tidak mengalami krisis, namun ada rumor bahwa organisasi sedang menghadapi krisis. Bentuk pesan bisa berupa penyangkalan (*denial*), penjelasan disertai alasan (*clarification*), menyerang pihak penyebar rumor (*attack*), dan mengancam berdasarkan hukum (*intimidation*).
- *Distance strategies*. Digunakan organisasi yang mengakui adanya krisis dan berusaha untuk memperlemah hubungan antara organisasi dan krisis yang terjadi. Bentuk pesan bisa berupa penolakan bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negatif dan penyangkalan kemauan (*excuse*) dan melakukan klaim bahwa kerusakan yang terjadi tidak serius (*justification*).
- *Ingratiation strategies*. Strategi ini digunakan organisasi dalam upaya

mencari dukungan publik. Bentuk pesan bisa berupa pengingatan kepada publik akan hal-hal positif yang dilakukan organisasi (*bolstering*), menempatkan krisis dalam konteks yang lebih besar (*transedence*), dan mengatakan hal-hal baik yang dilakukan publik (*praising others*)

- *Mortification strategies*. Organisasi berusaha meminta maaf dan menerima kenyataan bahwa memang benar terjadi krisis. Bentuknya bisa berupa kompensasi kepada korban (*remediation*), minta maaf kepada publik (*repentance*), dan mengambil tindakan untuk mengurangi krisis (*rectification*).
- *Suffering strategies*. Organisasi menunjukkan bahwa ia juga menderita sebagaimana korban dan berusaha memperoleh dukungan dan simpati publik.

Sebuah rencana komunikasi krisis yang baik paling tidak mempertimbangkan publik organisasi, model komunikasi yang mencakup tujuan untuk masing-masing publik, pesan yang harus disampaikan, juru bicara, dan upaya mendapatkan dukungan pihak ketiga. Dalam upaya komunikasi krisis, bentuk media yang biasa digunakan oleh *public relations* akan banyak membantu seperti :

- *Press release*, merupakan pernyataan tertulis yang menjelaskan bagaimana organisasi menangani krisis dan pimp[inan yang berwenang. Adakalanya menyebutkan tujuan-tujuan untuk menyelesaikan masalah.
- *Press kits*, merupakan map yang berisi beberapa *press release* yang

memiliki nilai berita bagi media massa. Biasanya perusahaan juga melampirkan foto hitam putih pimpinan organisasi, profil organisasi, dan daftar telepon juru bicara perusahaan.

- Konferensi pers, merupakan upaya agar media massa menerima informasi yang tepat dari juru bicara organisasi dan menghindari misinformasi seandainya wawancara dilakukan secara terpisah.
- *Newsletter*, merupakan publikasi perusahaan yang berisi berita dan perkembangan terbaru perusahaan.

Keempat media ini termasuk sering digunakan, walaupun ada media lain seperti aktivitas sosial yang dijalankan organisasi. Pendekatan dengan komunikasi interpersonal dan dua arah biasanya akan mendapatkan dukungan dari publik.

VI. Studi Kasus

PT Mobil Oil Indonesia merupakan satu contoh perusahaan yang menerapkan strategi manajemen krisis yang baik dengan pendekatan komunikasi interpersonal terhadap publiknya. Pada tahun 1996, perusahaan yang bergerak dalam bidang eksplorasi minyak dengan ladang minyak terbesar berada di Arun Aceh ini, mengalami krisis. Krisis tersebut berupa meldaknya salah satu sumur galian minyak di Arun yang mengakibatkan rusaknya beberapa rumah penduduk dan matinya hewan ternak penduduk. Kejadian ini akan memberikan citra negatif pada perusahaan dan mengganggu kerja perusahaan kalau sampai terscium media massa.

Pihak manajemen operasi di Arun dengan koordinasi dari kantor pusat di Jakarta kemudian membentuk tim manajemen krisis. Satu hal yang mempercepat proses penyelesaian krisis adalah dimilikinya *standard operating procedure (sop)* yang sebelumnya sudah disimulasikan di lingkungan PT Mobil Oil Indonesia. Kemampuan menduga krisis yang mungkin terjadi dan cara penanganannya yang dituangkan dalam buku pedoman krisis memudahkan berbagai pihak untuk mengambil langkah yang diperlukan.

Pada kasus ini, pihak manajemen di Arun segera melakukan komunikasi dengan penduduk yang rumahnya rusak dan menampung keluhan yang masuk. Input ini selanjutnya menjadi dasar pengambilan kebijaksanaan. Upaya persuasif yang dilakukan menyebabkan penduduk tidak bicara terlalu banyak. Pihak manajemen membuat kebijakan bahwa rumah penduduk yang rusak akan dibuatkan yang baru dan ternak yang mati akan diganti.

Sedangkan untuk menghadapi pers, PT Mobil Oil mengeluarkan *press release* yang menerangkan bagaimana perusahaan mengatasi sumur yang meledak dan penduduk yang menjadi korban. Sikap terbuka terhadap berbagai pertanyaan media massa membentuk opini publik bahwa kecelakaan dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Citra PT Mobil Oil tetap terjaga dan hubungan dengan publik perusahaan, khususnya komunitas sekitar dan media massa tetap terjaga. (Wawancara dengan Tedy Kharsadi, 1996).

V. Penutup

Perencanaan strategi manajemen dan komunikasi krisis diperlukan oleh suatu organisasi dalam upaya pencegahan dan meminimalisir dampak dari krisis yang menimpa organisasi. Organisasi yang memiliki perencanaan manajemen krisis akan lebih siap menghadapi berbagai kondisi terburuk yang dapat menimpa organisasi daripada organisasi yang beranggapan bahwa pada saatnya krisis akan berakhir dengan sendirinya.

Pada dasarnya krisis memiliki siklus sebagaimana layaknya sebuah organisme yang meliputi tahap prodormal, krisis akut, krisis kronis, dan resolusi krisis. Karakteristik yang berbeda-beda di tiap tahapan krisis harus mampu dicermati oleh pihak manajemen agar dapat menentukan langkah-langkah yang diambil.

Strategi manajemen krisis yang baik harus mempertimbangkan langkah-langkah mulai dari krisis tersebut masih

berupa isu atau gejala-gejala hingga krisis tersebut berlalu. Untuk memudahkan pihak manajemen, maka perlu kiranya dibentuk tim manajemen krisis yang mewakili semua departemen yang ada dalam organisasi.

Komunikasi krisis perlu disusun dengan mempertimbangkan model komunikasi, strategi pesan, publik organisasi dan tujuan perusahaan secara luas. Upaya membina hubungan dengan publik sejak didni merupakan faktor pendukung krusial ketika perusahaan mengalami krisis.

Organisasi harus menyadari bahwa kerusakan yang mungkin ditimbulkan oleh krisis adakalanya tidak terduga, karena dapat mengakibatkan kebangkrutan, pengambilalihan kendali dan usaha, jatuhnya nama baik, menurunnya permintaan atas produk dan jasa, dan rusaknya kinerja organisasi. Sehingga perencanaan manajemen krisis ibarat "Sedia payung sebelum hujan".

Daftar Pustaka

- Barton, Laurence, *Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1993.
- Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communication : A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1996.
- Fink, Steven, *Crisis Management : Planning for the Inevitable*, AMACOM, New York, 1986.
- Grunig, James dan Todd Hunt, *Managing Public Relations*, Rhine, Holt Inc., Fort Worth, 1984.
- Gonzales-Herrero, Alfonso dan Cornelius B. Pratt, *How to Manage a Crisis Before - or Whenever - It Hits*, Public Relations Quarterly, 1995.

- Mitroff, Ian, *Crisis Management : Cutting through the Confusion*, Sloan Management Review, 1988.
- Sturges, David L. et. al., *Crisis Communication Management : the Public Opinion Node and Its Relationship to Governmental Nimbus*, SAM Advanced Management Journal, Vol. 56 (3), 22-27, 1991.
- Wisnblit, Joseph Z., *Crisis Management Planning Among US Corporations : Empirical Evidence and a Proposed Frame work*, SAM Advanced Management Journal, Vol. 54 (2), 31-41, 1989.
- Wawancara dengan Tedy Kharsadi, 1996.