

MANAJEMEN ISU & KRISIS

PRAYUDI, SIP, MA, PH.D

MANAJEMEN ISU & KRISIS

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan

Manajemen Isu & Krisis

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

Copyright © Prayudi, SIP, MA, Ph.D 2016

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis

Penata Letak : Hanif Zaki Dhiaurrahman

Desain Sampul : Kartika Ayu Ardhanariswari, S.Sn, M.Ds

Foto cover depan : <http://www.hippowallpapers.com/irene-champlin-wallpapers>

Cetakan Pertama, 2016

ISBN: 978-602-71940-6-9

Diterbitkan oleh:

LPPM UPN Veteran Yogyakarta

Jl. Babarsari 2, Tambakbayan, Yogyakarta, 55281

Telp. (0274) 285268, Fax. (0274) 487147

Dicetak Oleh:

CV Mitra Printing

CitraSun Garden CS 10/3

Jl. Solo Km 10 Yogyakarta 55282

Untuk Wulan, Nisa dan Hanif

KATA PENGANTAR

Perusahaan sesungguhnya berada dalam sebuah lingkungan dinamis dimana faktor eksternal berkembang begitu pesat. Praktek keseharian perusahaan disadari atau tidak membawa konsekuensi bagi pemangku kepentingan perusahaan. Pihak manajemen tidak bisa lagi menerapkan kebijakan yang hanya semata mengejar profit tanpa memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan. Kesenjangan yang terjadi antara pengharapan perusahaan dengan apa yang diinginkan oleh pemangku kepentingan seiring dengan keberadaan perusahaan dalam suatu lingkungan bisa memicu munculnya isu yang jika diabaikan dapat mengancam aktivitas dan reputasi perusahaan.

Saat bersamaan, perusahaan juga sesungguhnya rentan terhadap terjadinya krisis. Ketika isu tidak berhasil dikelola dengan baik, isu akan berkembang menjadi krisis. Pada tahapan ini, pihak manajemen perusahaan membutuhkan energi agar krisis tidak berkembang liar dan mengancam reputasi perusahaan. Saat bersamaan potensi krisis tidak terduga pun bisa menghantam perusahaan. Krisis, apapun bentuknya dapat menimpa perusahaan dengan tidak terduga, cepat atau perlahan, terlepas dari besar atau kecilnya perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan, sayangnya, menolak menyatakan bahwa perusahaan mereka berpotensi mengalami krisis dan cenderung mengabaikan potensi krisis yang muncul. Ketika krisis akhirnya

terjadi, perusahaan lamban dalam mengelola krisis dan akhirnya berdampak pada aktivitas keseluruhan dan reputasi perusahaan.

Dalam konteks diatas, pihak manajemen perlu mengimplementasikan kebijakan manajemen isu dan krisis di dalam perusahaan. Manajemen isu merupakan proses proaktif dalam mengelola isu-isu, tren atau peristiwa potensial, eksternal dan internal, yang memiliki dampak baik negatif maupun positif terhadap perusahaan dan menjadikan isu sebagai peluang meningkatkan reputasi perusahaan. Sedangkan manajemen krisis adalah 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.

Dilengkapi dengan kasus-kasus aktual, penelitian dan hasil diskusi dengan praktisi public relations, buku ini akan memperkaya pengetahuan peminat manajemen isu dan krisis. Pembahasan yang komprehensif memudahkan pemahaman dan implementasi menjadi praktisi manajemen isu dan krisis yang memiliki 'nilai tambah' bagi perusahaan.

Semoga apa yang sudah penulis susun dalam buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang tertarik pada dunia manajemen isu dan krisis dan mampu memberikan inspirasi dan motivasi. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan buku ini di masa datang.

Yogyakarta, Januari 2016

Prayudi, SIP, MA, Ph.D
yudhi_ahmad@yahoo.com

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Halaman Persembahan | ii |
| Kata Pengantar | iii |
| Daftar Isi | vi |
| Daftar Tabel | viii |
| Daftar Bagan | ix |
| Daftar Gambar | x |
| BAGIAN 1 MANAJEMEN ISU | 1 |
| BAB 1 Isu dan Perusahaan: Sebuah Pemahaman Awal | 3 |
| Lingkungan Perusahaan Berubah | 4 |
| Isu dan Krisis versus Reputasi | 9 |
| Peran Public Relations dalam Isu dan Krisis | 17 |
| Kesimpulan | 26 |
| BAB 2 Definisi dan Konteks Manajemen Isu | 29 |
| Sejarah Perkembangan Manajemen Isu | 29 |
| Pengertian Isu | 30 |
| Jenis-Jenis Isu | 36 |
| Apakah Manajemen Isu? | 39 |
| Kritik terhadap Manajemen Isu | 46 |
| Kesimpulan | 51 |
| BAB 3 Pendekatan Proaktif Manajemen Isu | 53 |
| <i>Outside-in thinking</i> | 54 |
| Konsep <i>Linkages</i> | 73 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| | Kesimpulan | 85 |
| BAB 4 | Siklus Isu | 87 |
| | Siklus Isu Hainsworth dan Meng | 88 |
| | Model Siklus Isu Femers, Klewes dan Lintemeier | 97 |
| | Kesimpulan | 100 |
| BAB 5 | Proses Manajemen Isu | 103 |
| | Model Proses Manajemen Isu | 104 |
| | Kontribusi Manajemen Isu | 120 |
| | Kesimpulan | 122 |
| BAB 6 | Perencanaan Manajemen Isu | 125 |
| | Perencanaan | 126 |
| | Aktivitas Implementasi Manajemen Isu | 142 |
| | Portofolio Manajemen Isu | 147 |
| | Kesimpulan | 160 |
| | BAGIAN 2 MANAJEMEN KRISIS | 163 |
| BAB 7 | Krisis: Pengertian, Jenis dan Siklus | 165 |
| | Apakah Krisis Itu? | 166 |
| | Jenis Krisis | 170 |
| | Anatomi Krisis | 175 |
| | Kesimpulan | 183 |
| BAB 8 | Model dan Teori Manajemen Krisis | 185 |
| | Model Tipologi Krisis | 186 |
| | Teori Manajemen Krisis | 198 |
| | Kesimpulan | 212 |
| BAB 9 | Perencanaan Manajemen dan Komunikasi Krisis | 215 |
| | Mengapa Perencanaan Manajemen Krisis | 216 |
| | Manajemen dan Komunikasi Krisis | 218 |
| | Kesimpulan | 238 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| BAB 10 | Krisis: belajar dari Yang Terbaik dan Yang Terburuk | 241 |
| | Krisis #1 Johnson & Johnson: Tylenol Sianida | 242 |
| | Krisis #2 Jatuhnya Pesawat AirAsia QZ 8501 | 251 |
| | Krisis #3 Tumpahan Minyak Kapal Exxon Valdez | 258 |
| | Kesimpulan | 263 |
| | Daftar Pustaka | 267 |
| | Indeks | 275 |
| | Tentang Penulis | 279 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabel 3.1 | Keseimbangan antara Profit Perusahaan Dengan Kepentingan Pemangku kepentingan | 64 |
| Tabel 6.1 | Matriks Isu | 130 |
| Tabel.6.2 | Matriks Bentuk Respon Isu | 136 |
| Tabel 6.3 | Perencanaan Manajemen Isu Mc Donalds | 142 |
| Tabel 6.4 | Portofolio Manajemen Isu | 150 |
| Tabel 6.5 | Kontak Detail | 154 |
| Tabel 6.6 | Pengembangan Prosedur Isu | 156 |
| Tabel 7.1 | Jenis-Jenis Krisis | 172 |
| Tabel 8.1 | Model Tipologi Krisis | 189 |
| Tabel 8.2 | Sebab dan Sumber Krisis Perusahaan | 193 |
| Tabel 8.3 | Tindakan Pencegahan Krisis Organisasi | 195 |
| Tabel 8.4 | Ciri Perusahaan dalam Kondisi Krisis | 197 |
| Tabel 8.5 | Jenis Krisis dilihat dari Atribusi Tanggung Jawab Krisis | 205 |
| Tabel 9.1 | Langkah-Langkah Persiapan Krisis | 222 |
| Tabel 9.2 | Langkah-langkah Pelatihan Media | 226 |
| Tabel 9.3 | Langkah-langkah Persiapan Saluran Komunikasi Krisis | 229 |
| Tabel 9.4 | Langkah-langkah Respon Krisis | 232 |
| Tabel 9.5 | Praktek Komunikasi Krisis | 234 |
| Tabel 9.6 | Langkah-Langkah Pasca Krisis | 235 |

DAFTAR BAGAN

| | | |
|-----------|--|-----|
| Bagan 1.1 | Klasifikasi aset | 9 |
| Bagan 1.2 | Hubungan Citra, Identitas, Reputasi | 12 |
| Bagan 1.3 | Model Fungsi PR dalam Perusahaan | 21 |
| Bagan 1.4 | Peran Boundary Spanning Public Relations | 23 |
| Bagan 2.1 | Isu muncul karena adanya kesenjangan | 33 |
| Bagan 2.2 | Manajemen isu adalah upaya mengatasi kesenjangan | 39 |
| Bagan 3.1 | Pendekatan <i>Outside-in thinking</i> | 56 |
| Bagan 3.2 | <i>Linkages</i> Perusahaan | 75 |
| Bagan 3.3 | Pergerakan keterlibatan publik dalam sebuah isu | 80 |
| Bagan 3.4 | Pemetaan stakeholder kasus Nissan March boros | 83 |
| Bagan 4.1 | Siklus Isu | 89 |
| Bagan 4.2 | Siklus Isu Femers, Klewes dan Lintemeier | 97 |
| Bagan 5.1 | Model Proses Manajemen Isu | 107 |
| Bagan 5.2 | Respon terhadap isu | 113 |
| Bagan 6.1 | Tim Manajemen Isu | 127 |
| Bagan 6.2 | Perencanaan Manajemen Isu | 129 |
| Bagan 8.1 | Anatomi Krisis | 176 |
| Bagan 8.2 | Siklus Krisis Ideal | 180 |
| Bagan 9.1 | Tahapan Manajemen Krisis | 221 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gambar 1.1 | Kasus Prita versus RS Omni Internasional mendapatkan perhatian dan dukungan masyarakat luas | 8 |
| Gambar 1.2 | Pemberitaan kecelakaan pesawat AirAsia di Tribun Jogja onlie | 14 |
| Gambar 2.1 | Jenis-Jenis Isu | 38 |
| Gambar 3.1 | Dukungan terhadap kasus Prita Mulyasari versus RS Omni Internasional dengan memanfaatkan jejaring social Facebook | 67 |
| Gambar 3.2 | Situs Greenpeace yang menentang pembuangan sisa minyak Shell dengan kapal tanker Brent Spar | 68 |
| Gambar 7.1 | Lion Air Penerbangan JT 904 yang jatuh di laut dekat bandara Ngurah Rai Bali | 166 |
| Gambar 7.2 | Jenis Krisis yang Muncul dalam Berita | 171 |
| Gambar 9.1 | Konferensi pers hilangnya pesawat Malaysia Airlines MH 370. Saat krisis merupakan bagian krusial dimana beragam pemangku kepentingan membutuhkan beragam informasi. | 225 |
| Gambar 10.1 | Contoh Pemberitaan Krisis Tylenol Johnson & Johnson oleh Surat Kabar The Daily Heral. | 244 |
| Gambar 10.2 | James E. Burke, mantan CEO Johnson & Johnson saat memberikan keterangan pers pada krisis Tylenol bersianida. | 247 |
| Gambar 10.3 | Serpihan ekor pesawat AirAsia QZ8501 yang berhasil diangkat dari dasar laut. | 252 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| Gambar 10.4 | Pimpinan AirAsia Tony Ferandez “hadir” ditengah keluarga korban | 254 |
| Gambar 10.5 | Kapal Exxon Valdez yang karam di Prince William Sound | 258 |
| Gambar 10.6 | Upaya pembersihan dampak tumpahan minyak dari kapal tanker Exxon Valdez | 259 |

DAFTAR STUDI KASUS

| | |
|--|-----|
| Hilangnya Pesawat Adam Air | 49 |
| Gugatan Pencemaran Lingkungan Newmont | 60 |
| Nissan March Boros | 84 |
| Manajemen Segel Kantor Ikagi | 94 |
| Awak Kabin Garuda Batal Mogok | 96 |
| Garuda: Komunikasi Manajemen dengan APG Semakin Baik | 181 |
| Kapolri: Dugaan Korupsi Dana CSR Pertamina Foundation Dilaporkan Internal | 190 |
| Mengandung Pengawet Terlarang, Indomie ditarik di Taiwan | 236 |

Bagian 1

MANAJEMEN ISU

Bab **1** **Isu, Krisis, dan Perusahaan** **Pemahaman Awal**

Pendahuluan

Kehidupan perusahaan sesungguhnya sangat bergantung dengan pihak lainnya dalam sebuah lingkungan yang lebih luas. Pihak manajemen perusahaan dihadapkan pada kenyataan lingkungan yang terus berubah. Pada saat bersamaan, publik atau *stakeholder* perusahaan menuntut kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan peduli terhadap komunitas dan lingkungan. Adanya pengharapan dari publik seiring dengan keberadaan perusahaan di tengah lingkungan kiranya perlu mendapatkan perhatian pihak manajemen. Publik yang merasa apa yang diharapkan dari perusahaan ternyata tidak terpenuhi, akan mengambil tindakan yang bisa mengarah pada munculnya isu yang berpotensi menghambat aktivitas perusahaan. Isu yang diabaikan bisa berkembang menjadi krisis. Dalam konteks ini kiranya pihak manajemen perlu memahami relasi lingkungan dengan perusahaan dan bagaimana ini semua bisa memicu munculnya isu.

Bab I membahas lingkungan perusahaan yang berubah dan pengaruhnya terhadap perusahaan. Juga akan dibahas hubungan antara isu dan krisis dengan reputasi. Lebih jauh, bab ini juga mencermati bagaimana manajemen isu menjadi salah satu keahlian yang perlu dimiliki oleh praktisi public relations.

Lingkungan Perusahaan Berubah

Lingkungan perusahaan berubah dengan sangat cepat dewasa ini. Para pemimpin perusahaan menghadapi sebuah kenyataan dimana mereka tumbuh dalam lingkungan yang berbeda dengan yang mereka hadapi sekarang ini. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik nasional dan global telah menciptakan sebuah lingkungan dimana keterbukaan menjadi hal yang tidak terhindarkan kalau perusahaan ingin bertahan hidup. Dalam konteks Indonesia, pendekatan perusahaan yang lebih mengedepankan kolusi dan nepotisme dengan pihak pemerintah atau pihak tertentu di era Orde Baru tidak bisa dipertahankan. Krisis ekonomi yang melanda beberapa negara Asia dan diawali di Thailand pada tahun 1997 akhirnya berdampak pada kolapsnya beberapa perusahaan yang terlena dengan kedekatan dengan kekuasaan namun tidak memiliki dasar ekonomi yang kuat. Tumbangannya pemerintahan Orde Baru berdampak pada tuntutan keterbukaan di berbagai bidang dalam rangka memunculkan persaingan yang lebih terbuka antar berbagai perusahaan.

Globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membentuk apa yang disebut oleh Marshal McLuhan dengan "desa global" dimana batas-batas negara secara maya menjadi tidak

kelas. Situasi ini berdampak pada perlunya perusahaan untuk bisa bersaing secara global. Ditandatanganinya kesepakatan perdagangan bebas oleh pemerintah Indonesia telah memungkinkan perusahaan asing untuk membuka dan mengembangkan usahanya di Indonesia. Pihak manajemen perusahaan perlu mencermati hal ini dan mengambil manfaat dari situasi yang ada.

Pengharapan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terhadap perusahaan pun mengalami perubahan. Semakin kritisnya pemangku kepentingan terhadap berbagai aktivitas yang dijalankan perusahaan, membuat hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan menjadi lebih setara dibanding dulu. Perusahaan harus menyadari bahwa sesungguhnya mereka bisa menjalankan aktivitas perusahaan karena adanya penerimaan pemangku kepentingan terhadap keberadaan dan aktivitas yang dijalankan perusahaan. Pada saat yang bersamaan, pihak manajemen perusahaan perlu lebih proaktif dalam merangkul pengharapan dan kepentingan pemangku kepentingan ke dalam kebijakan perusahaan. Dengan demikian, berbagai keputusan yang diambil dan diimplementasikan dalam rutinitas keseharian perusahaan merupakan representasi dari kepentingan berbagai pemangku kepentingan perusahaan yang terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan.

Pengamatan kritis publik terhadap bisnis perusahaan cenderung meningkat. Isu-isu seperti kesejahteraan karyawan yang rendah, tanggung jawab sosial terhadap publik perusahaan yang terabaikan, dominannya

intervensi pemilik perusahaan dalam pembuatan kebijakan dan kesenjangan sistem pengajian antara pihak manajemen dengan karyawan atau antara karyawan lokal dengan karyawan asing merupakan contoh beberapa isu krusial yang perlu dicermati. Jika isu ini diabaikan, sangat besar kemungkinannya isu berkembang menjadi krisis yang bisa berdampak pada menurun atau hancurnya reputasi perusahaan. Polling pendapat yang dilakukan di Amerika dan Eropa menunjukkan beberapa perubahan prinsipil yang terjadi dalam masyarakat yang meningkatkan perhatian dalam hal-hal berikut (Regester & Larkin, 2000:21):

- Keamanan dan keselamatan, termasuk keamanan ekonomi
- Lingkungan, termasuk tempat kerja
- Gender/kesetaraan
- Kualitas pelayanan/nilai atas uang
- Tanggung jawab institusi
- Pemberdayaan

Isu pada prinsipnya bisa dan dapat terjadi pada beragam perusahaan apapun bentuknya. Krisis yang terjadi dalam sebuah perusahaan sesungguhnya adalah isu yang tadinya dianggap tidak penting oleh pihak manajemen; meski ada krisis yang terjadi tapi tidak didahului dengan isu, misalnya bencana alam. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan sistem manajemen terbuka dimana informasi mengalir tidak hanya dari pihak manajemen perusahaan kepada beragam publik, tapi juga sebaliknya akan lebih sadar dan cepat mengambil kebijakan ketika isu muncul dan mencegahnya berkembang menjadi krisis yang dapat mengancam perusahaan.

Pihak manajemen perusahaan yang tidak siap akan melihat isu dan krisis sebagai sebuah hambatan. Konsekuensinya, kebijakan yang diambil pun lebih cenderung bersifat reaktif dan sporadis daripada proaktif dan menyeluruh. Hal ini biasanya karena adanya persepsi di kalangan manajemen bahwa isu atau krisis tertentu tidak akan mungkin menimpa perusahaan. Sedangkan pihak manajemen yang siap terhadap berbagai kemungkinan yang terjadi terhadap perusahaan akan melihat isu dan krisis sebagai sebuah tantangan untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan. Itulah sebabnya ada pernyataan yang menyatakan bahwa isu atau krisis merupakan sebuah titik balik (*turning point*) bagi perusahaan untuk bangkit, berkembang, dan keluar dari krisis atau justru menjadi terpuruk dan akhirnya kolaps diterjang isu dan krisis yang tidak siap dihadapi. Janine L. Reid (2000) dalam pengantar bukunya *Crisis Management* menyatakan, "Tidak ada satu pun perusahaan yang kebal terhadap krisis dan bahwa krisis tidak memilih." Sedangkan Kasan Mulyono, Manajer Public Relations PT Newmont Nusa Tenggara, dalam sebuah Talkshow Public Relations di Yogyakarta pada akhir Desember 2005 menyatakan, "Sedia payung sebelum hujan. Bersiaplah menghadapi krisis sebelum krisis menerpa".

Harus dipahami bahwa isu dan krisis dapat terjadi kapan saja, dimana saja dan dalam beragam bentuk yang terkadang tidak diduga-duga. Isu dan krisis dapat terjadi pada perusahaan baik berskala kecil maupun besar dengan sistem manajemen sederhana maupun kompleks. Isu pencemaran Teluk Buyat di Minahasa, Sulawesi Utara yang mencuat pada minggu pertama Juli

Isu, Krisis, dan Perusahaan: Pemahaman Awal

2004 yang diduga dilakukan oleh PT Newmont Minahasa Raya dan akhirnya menjadi krisis; semburan lumpur panas PT Lapindo Brantas pada akhir Mei 2006 yang berdampak pada mengungsinya ribuan penduduk dari beberapa desa; konflik yang muncul antara Rumah Sakit Omni Internasional dan seorang pasien Prita Mulyasari; dan konflik internal antara Asosiasi Pilot Garuda dengan pihak manajemen PT Garuda tentang tuntutan standarisasi gaji dan dihilangkannya penggunaan pilot asing pada bulan Agustus 2010 menunjukkan bagaimana beragamnya krisis yang bisa terjadi pada perusahaan. Dengan demikian, hanya pihak manajemen yang siap dengan kebijakan dan strategi isu dan krisis yang menimpa perusahaan yang bisa dengan cepat mengatasi isu sebelum akhirnya berkembang menjadi krisis yang bisa membahayakan perusahaan.



TRIBUNNEWS/BIAN HARNANSA
Prita Mulyasari (tengah) memberi salam kepada pendukung dan wartawan usai membacakan eksepsi dalam sidang lanjutan di Pengadilan Negeri Tangerang, Banten, Kamis (11/8/2009). Prita didakwa mencemarkan nama baik RS Omni Internasional melalui jaringan Internet. Pengadilan Negeri Tangerang memvonisnya enam bulan penjara.

Gambar 1.1 Kasus Prita versus RS Omni Internasional mendapatkan perhatian dan dukungan masyarakat luas

Sumber: tribunnews.com (dikases tanggal 9 Februari 2013)

Begitu dinamisnya lingkungan bisnis dan kritisnya publik perusahaan menuntut perusahaan untuk lebih cepat dan mampu beradaptasi

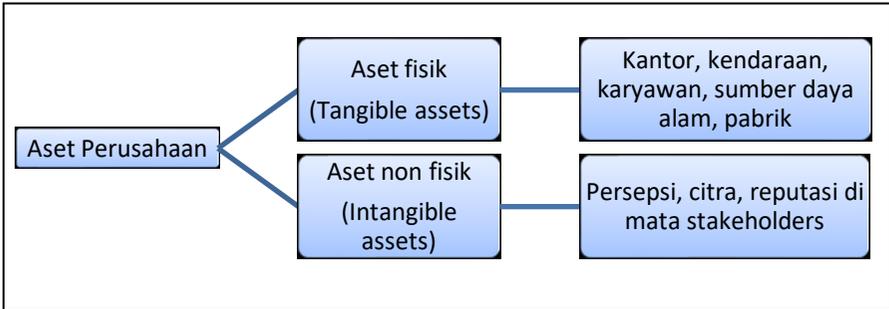
terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dengan tetap menjadikan misi dan visi perusahaan sebagai dasar pembuatan dan pengambilan kebijakan pada tingkat koalisi dominan perusahaan. Kemampuan beradaptasi perusahaan dapat dibangun jika perusahaan memiliki pemahaman bahwa isu dan krisis dapat menimpa perusahaan dan oleh karenanya melakukan persiapan antisipasi (*pre-emptive strategy*).

Jangan pernah berasumsi bahwa masalah akan selesai dengan sendirinya, keadaan akan kembali normal dan perusahaan bisa beraktivitas seperti biasanya. Begitu publik mencermati bahwa pihak manajemen perusahaan cenderung mengabaikan isu dan krisis yang terjadi dan mengambil sikap tidak peduli, maka hal ini akan mempengaruhi persepsi publik dan selanjutnya merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu ada hubungan yang sangat kuat antara isu, krisis dan reputasi perusahaan. Mengapa reputasi menjadi begitu penting dalam konteks ini? Apa relevansi isu dan krisis terhadap reputasi yang dimiliki perusahaan?

Isu dan Krisis versus Reputasi

Hubungan antara isu dan krisis dengan reputasi sesungguhnya dapat dilihat dari aset yang dimiliki perusahaan. Pada prinsipnya ketika sebuah perusahaan hendak berdiri atau ingin berkembang, ada dua aset yang perlu diperhatikan: aset fisik dan non fisik (*tangible* dan *intangible assets*).

Bagan 1.1 Klasifikasi aset



Aset fisik (*tangible assets*) meliputi berbagai sarana fisik dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas keseharian perusahaan. Aset non fisik (*intangible assets*) meliputi persepsi, penilaian,

dan

Citra perusahaan merupakan sebuah fungsi bagaimana publik perusahaan menilai perusahaan berdasarkan pada semua pesan yang dikirim perusahaan melalui nama dan logo, presentasi diri, termasuk pernyataan dari visi perusahaan

pengetahuan yang terbangun dari aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan. Yang membedakan keduanya adalah butuh waktu lebih lama untuk membangun apa yang disebut dengan aset non fisik, namun hanya butuh waktu sekejap untuk menghancurkannya.

Citra (*image*) dan reputasi (*reputation*) termasuk dalam kategori aset non fisik. Paul Argenti membuat kajian menarik tentang korelasi antara citra, identitas dan reputasi. Ia mendefinisikan citra sebagai penilaian terhadap perusahaan dilihat dari kaca mata publik perusahaan (2003:70).

Karena publik perusahaan dan bentuk hubungan yang dibangun juga beragam sesuai dengan kepentingannya, maka citra perusahaan yang terbangun juga bisa jadi beragam.

Dalam konteks yang lebih luas, reputasi dapat terbentuk ketika ada kesesuaian antara citra (*image*) yang terbentuk dengan identitas (*identity*) yang dibangun perusahaan. Identitas perusahaan merupakan manifestasi visual realitas perusahaan yang disampaikan melalui nama, logo, moto, produk, pelayanan, bangunan, alat kantor, seragam dan bentuk fisik lainnya yang diciptakan oleh perusahaan dan dikomunikasikan kepada seluruh publiknya (Argenti, 2003: 58).

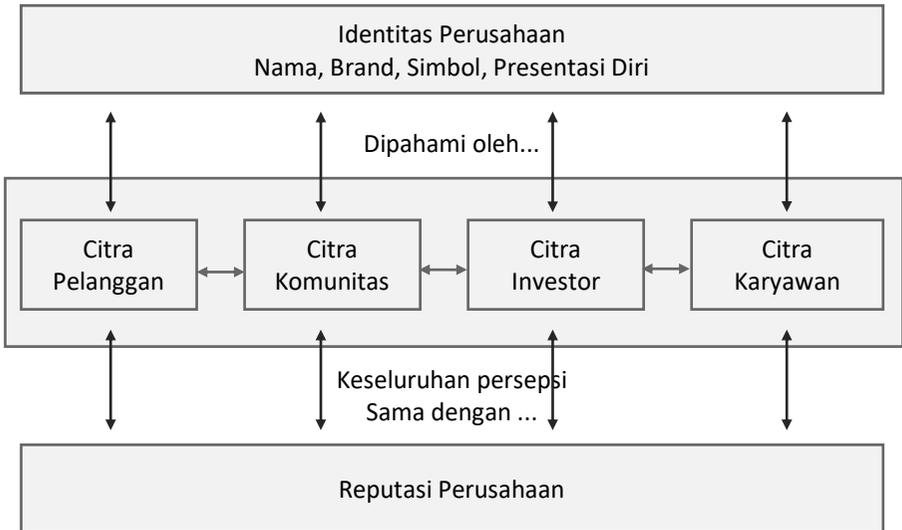
Reputasi memiliki pengertian yang lebih luas daripada citra, dan proses terbentuknya reputasi membutuhkan waktu yang lebih lama dari proses pembentukan citra.

Reputasi merupakan kesesuaian aplikasi visi dan misi perusahaan yang tertuang dalam identitas perusahaan yang mewujud dalam aktivitas keseharian perusahaan dan dipersepsi sama oleh publik eksternal dan internal perusahaan.

Reputasi yang dibangun dalam waktu yang cukup lama dan komitmen yang tinggi dari seluruh anggota perusahaan akan memiliki dampak strategik bagi perusahaan. Misalnya, reputasi bisa memunculkan aspek-aspek menarik atau keunggulan perusahaan dan memperluas pilihan yang ada bagi manajer seperti menerapkan program inovatif dan proaktif. Konsekuensinya, keseluruhan reputasi yang *intangibile* tidak dapat dipungkiri merupakan sumber keunggulan kompetitif. Perusahaan dengan reputasi yang kuat dan positif dapat menarik dan mempertahankan rekan kerja dan konsumen loyal yang semuanya berkontribusi positif pada keberhasilan komersial dan pertumbuhan.

Hubungan citra, identitas dan reputasi perusahaan dapat dicermati pada bagan berikut:

Bagan 1.2
Hubungan Citra, Identitas, Reputasi



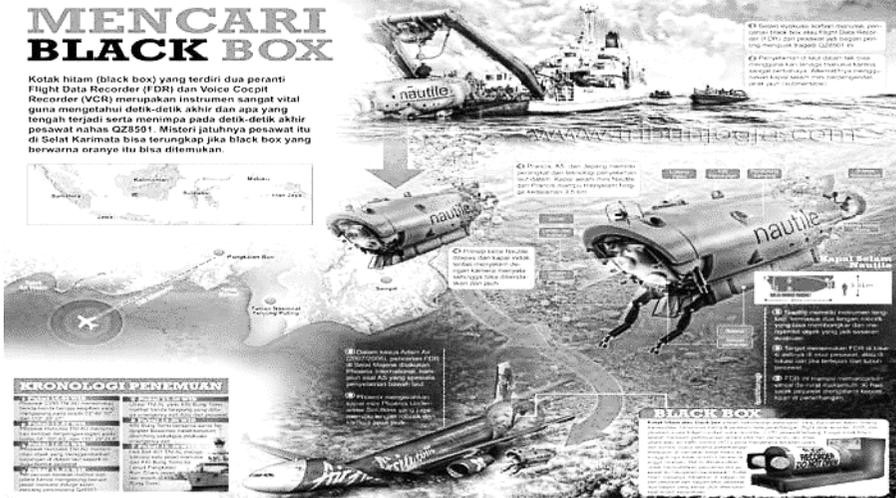
Sumber: Paul A. Argenti. 2003. *Corporate Communication* (Edisi Ketiga). The McGraw-Hill Companies: New York. Hal. 72.

Citra dan reputasi yang positif tidak dapat dibeli, tetapi harus diraih dalam kurun waktu yang cukup lama. Perusahaan-perusahaan yang memiliki reputasi bagus, umumnya menikmati enam hal. *Pertama*, hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat. *Kedua*, hubungan positif dengan pemerintah setempat. *Ketiga*, resiko krisis yang lebih kecil. *Keempat*, rasa kebanggaan dalam perusahaan dan di antara khalayak sasaran. *Kelima*, saling pengertian antara khalayak sasaran, baik internal maupun eksternal. *Keenam*, meningkatkan kesetiaan para staf perusahaan (Anggoro, 2002:67).

Menurut survey yang dilakukan oleh *Corporate Reputation Watch* pada tahun 2002, ada tiga penyebab yang dipandang sebagai ancaman terhadap reputasi, yakni:

1. Kritik terhadap perusahaan atau produk yang disampaikan melalui media cetak atau media penyiaran.
2. Bencana yang mengganggu produksi
3. Tuduhan dari kelompok-kelompok kepentingan atau pelanggan tentang keamanan produk.

Hal ini tidak terlepas dari kemampuan media massa untuk membangun opini publik atas isu yang diberitakan. Pada situasi isu, keberadaan media massa menjadi amplifikasi dari isu kecil menjadi isu besar dan mengarah pada terjadinya krisis. Sedangkan pada situasi krisis, kebutuhan publik terhadap informasi cenderung meningkat dan media menjadi salah satu pilihan utama untuk mengikuti perkembangan terhadap krisis dan bagaimana pihak manajemen menangani krisis. Kecelakaan pesawat AirAsia QZ 8510 yang hilang dan jatuh di sekitar perairan Sulawesi pada tanggal 28 Desember 2014 menjadi contoh nyata bagaimana media massa memainkan peran sebagai sumber informasi utama. Keseriusan pihak Air Asia dalam menjawab pertanyaan dari media massa, keluarga penumpang, dan pihak lain tervisualisasikan dengan jelas pada layar televisi nasional yang mencapai belasan saluran, belum ditambah dengan media cetak dan online yang secara mendalam mengulas kecelakaan tersebut dari berbagai perspektif media.



Gambar 1.2 Pemberitaan kecelakaan pesawat AirAsia di Tribun Jogja onlie
Sumber: <http://jogja.tribunnews.com/2015/01/03/newsgraphic-mencari-kotak-hitam-qz-8501-yang-masih-membisu> (diakses 09/11/2015)

Kecepatan pihak manajemen dan turun langsungnya CEO AirAsia Tony Fernandez dalam mengkomunikasikan kebijakan yang diambil berdampak pada kecenderungan media untuk mencari berita yang berfokus pada pengusaha asal Malaysia ini. Dampak lebih jauh, pemberitaan seputar kecelakaan tidak menjadi bola liar. AirAsia mendapatkan dukungan pemerintah dan publik. Perusahaan berhasil menjaga reputasinya yang selalu menjadi perusahaan penerbangan terbaik berbiaya murah namun aman di kawasan Asia ini. Dengan demikian, dalam manajemen isu dan krisis, membangun hubungan baik dengan media massa akan sangat membantu

pihak manajemen perusahaan mengkomunikasikan kebijakan yang diambil perusahaan.

Perubahan lingkungan bisnis nasional dan global memiliki implikasi yang kuat pada reputasi. Proliferasi media dan informasi yang beragam dan publik media yang semakin kritis, tuntutan transparansi kinerja pihak manajemen perusahaan yang meningkat, dan mencuatnya isu-isu krusial yang berhubungan dengan perusahaan seperti tanggung jawab sosial, hak asasi manusia, keselamatan kerja - semua ini mengarah pada tuntutan yang lebih besar terhadap perusahaan untuk membangun dan mempertahankan reputasi yang kuat. Bagaimana perusahaan tahu posisi reputasi mereka? Karena reputasi dibentuk oleh persepsi publik, perusahaan harus mengungkap persepsi tersebut dan mengevaluasi apakah sesuai dengan identitas dan nilai perusahaan.

Dalam menilai reputasinya, perusahaan harus menguji persepsi semua publiknya. Karyawan merupakan pihak pertama yang perlu dianalisis karena perlu memahami visi dan nilai perusahaan dan beraktivitas sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Persepsi konsumen perusahaan juga harus menyatu dengan identitas, visi dan nilai perusahaan. Dengan mengetahui persepsi dari publik perusahaan, pihak manajemen dapat lebih dini mengidentifikasi kemungkinan munculnya isu yang potensial menjadi krisis dan merusak reputasi perusahaan.

Reputasi hanya dihasilkan oleh persepsi dan identitas yang menyatu. Artinya, kalau pihak manajemen memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan apa yang tertuang dalam visi dan misi, dan memperhatikan isu-isu krusial yang berhubungan dengan

rutinitas yang dijalankan perusahaan, maka kontinuitas perusahaan akan terjaga dan aktivitas perusahaan dapat diterima dengan baik oleh publik. Kenyataan ini sekali lagi menegaskan bahwa reputasi perusahaan merupakan aset non fisik perusahaan yang jauh lebih besar daripada aset fisik. Jika demikian, bagaimana hubungan antara isu dan krisis dengan reputasi?

Pada kondisi tertentu, isu dan krisis mencuat karena pihak manajemen mengabaikan reputasi perusahaan. Artinya, apa yang dikatakan dan dilakukan oleh perusahaan berbeda dengan visi dan misi yang coba dibangun perusahaan dan oleh karenanya persepsi yang terbangun dalam benak publik pun menjadi berbeda. Perusahaan menghadapi masalah kalau dia tidak mempraktekkan nilai-nilai yang dipromosikannya. Hal ini bisa memunculkan sikap kritis publik yang menjadi awal berkembangnya isu baik di dalam maupun di luar perusahaan. Pihak manajemen perusahaan dianggap tidak memiliki komitmen yang kuat. Upaya menutup diri dan keengganan berkomunikasi ketika gejala isu atau krisis pertama kali muncul menjadi awal bagi krisis yang lebih besar dan bisa menjadi tanda kehancuran bagi perusahaan. Satu hal yang harus dipahami pada situasi isu dan krisis adalah meningkatnya kebutuhan informasi dari beragam publik. Kelambanan perusahaan dalam mengkomunikasikan kebijakan yang diambil dapat mengakibatkan menurunnya dukungan publik dan reputasi perusahaan. Harus diingat butuh waktu bertahun-tahun dan komitmen yang tinggi untuk membangun reputasi perusahaan dan hanya butuh satu isu dan krisis untuk menghancurkannya! Artinya untuk menjaga reputasi yang dimiliki,

perusahaan perlu dengan serius mengatasi isu dan krisis yang dihadapi karena ini menjadi sebuah titik balik (*turning point*) bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pada kasus krisis obat Tylenol yang dialami oleh perusahaan Johnson & Johnson di Amerika Serikat pada tahun 1980an, reputasi yang dimiliki perusahaan menjadi pendorong dalam membantu tim manajemen krisis perusahaan mengelola krisis dan mendapatkan kembali pasar obat Tylenol yang sempat turun pada titik terendah karena krisis keracunan yang mengakibatkan kematian tersebut. Lawrence G. Foster, sebagai Corporate Vice President-Public Relations dari Johnson & Johnson pada saat itu melihat kasus ini sebagai sebuah tantangan (daripada hambatan) dan menjadikan reputasi besar yang dimiliki perusahaan untuk mengelola krisis dengan baik.

Dengan demikian, isu dan krisis versus reputasi pada prinsipnya saling mempengaruhi. Artinya, ketika isu berkembang dan krisis terjadi, isu dan krisis bisa mengakibatkan menurunnya atau rusaknya reputasi perusahaan. Pada saat bersamaan, reputasi bisa menjadi faktor pendorong bagaimana pihak manajemen harus mengatasi isu dan krisis yang melanda perusahaan. Reputasi menjadi semangat bagi tim manajemen isu dan krisis perusahaan dalam berupaya mencegah agar isu dan krisis tidak berkembang dan mengancam perusahaan.

Peran Public Relations dalam Isu dan Krisis

Pentingnya perusahaan mendesain prosedur operasi standar (*standard operating procedure*) dalam mengelola isu dan krisis yang terjadi dalam perusahaan, telah menyebabkan kajian manajemen isu dan krisis

berkembang pesat sejak pertengahan tahun 1970-an. Keberhasilan tim manajemen krisis yang dipimpin oleh praktisi public relations dari perusahaan Johnson & Johnson dalam mengelola krisis keracunan sianida yang terkandung dalam obat Tylenol telah mengukuhkan pentingnya peran public relations dalam manajemen isu dan krisis. Mengapa harus public relations?

Untuk menjawab pertanyaan diatas perlu dipahami peran public relations dalam perusahaan. Menurut pendekatan sistem yang dikembangkan secara simultan pada tahun 1950-an dan 1960-an oleh Ludwig von Bertalanfy, pendekatan sistem menekankan bahwa perusahaan, seperti organisme, terbuka terhadap lingkungan dan harus mencapai sebuah hubungan yang tepat dengan lingkungan jika ingin bertahan hidup (Morgan, 1986:44-48). Jika perusahaan dilihat sebagai sebuah sistem, maka *sistem itu sendiri merupakan seperangkat unit-unit yang saling berinteraksi yang beraktivitas sepanjang waktu dalam batas-batas yang jelas dengan merespon dan melakukan penyesuaian terhadap tekanan perubahan dari lingkungan untuk mencapai dan mempertahankan tujuan* (Cutlip et al., 2000:229).

Teori sistem menekankan adanya tuntutan keberadaan perusahaan bergantung pada membangun dan memelihara hubungan baik di dalam perusahaan maupun dengan lingkungan. Perusahaan merupakan bagian dari sistem sosial yang terdiri dari individu atau kelompok (publik), seperti karyawan, pemasok, distributor, pemegang saham, investor dan sebagainya,

yang baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki kepentingan dengan perusahaan. Dalam hal ini, public relations memainkan peran krusial dalam membangun, mengembangkan dan memelihara hubungan dan komunikasi antara perusahaan dengan beragam publik. Ada pemahaman manajerial dan teknis dari peran yang dijalankan oleh public relations. Dr Rex Harlow menyatakan bahwa,

Public relations merupakan fungsi manajemen khas yang membantu membangun dan memelihara jalur komunikasi mutual, pengertian, penerimaan dan kerjasama antara perusahaan dan publiknya; meliputi manajemen masalah dan isu; membantu manajemen agar tetap terinformasikan dan responsif terhadap opini publik; mendefinisikan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan publik; membantu manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini untuk mengantisipasi perubahan atau tren; dan menggunakan riset dan komunikasi etis sebagai instrumen utama (dalam Cutlip et al., 2000:4).

Definisi diatas menunjukkan bagaimana sesungguhnya public relations memiliki peran dominan menjalankan fungsi manajemen komunikasi perusahaan melalui keahlian komunikasi yang dimilikinya. Sebagai sebuah fungsi manajemen, sudah seharusnya public relations menjadi bagian dalam koalisi dominan perusahaan, yakni kelompok dalam perusahaan yang memiliki wewenang untuk membuat dan memastikan dijalankannya keputusan-keputusan perusahaan seperti arah, tugas, tujuan dan fungsi perusahaan. Kontribusi public relations dalam proses pembuatan strategi perusahaan, menurut Theaker (2001:37) paling tidak ada dua: *pertama*, membantu mengumpulkan dan menginterpretasi informasi dari lingkungan sosial sehingga keputusan strategis dapat diambil; dan *kedua*,

public relations mengkomunikasikan visi strategis perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa public relations memiliki posisi dan peran strategis dalam manajemen perusahaan.

Sebagai fungsi manajemen, public relations menjalan aktivitas-aktivitas berikut (Cutlip et al., 2000) :

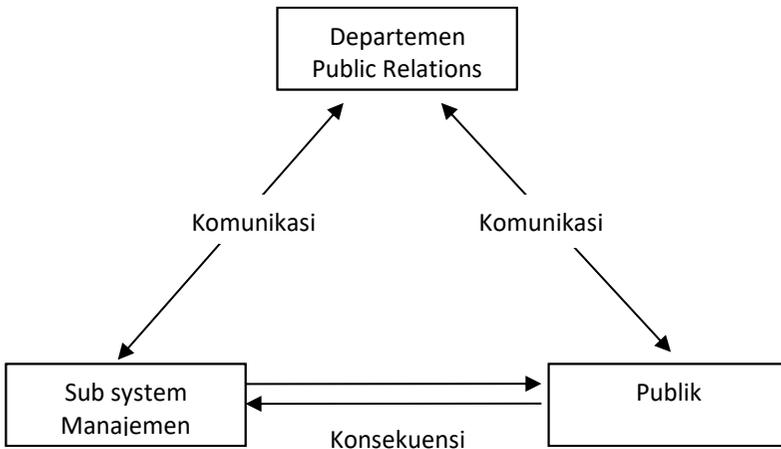
- 1) Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama.
- 2) Membina hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan publiknya.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang menyangkut opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap perusahaan yang diwakilinya, atau sebaliknya.
- 4) Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan manajemen demi untuk tujuan dan manfaat bersama.
- 5) Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari perusahaan ke publiknya atau terjadi sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Berdasarkan unsur-unsur di atas, maka kegiatan public relations menunjukkan adanya hubungan timbal balik secara holistik dan bahwa aktivitas ini merupakan proses yang berkesinambungan yang mana fungsi tersebut melekat dalam manajemen perusahaan, sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran utama perusahaan.

Grunig dan Hunt (1984:10) menggambarkan fungsi public relations dalam perusahaan melalui model sebagaimana terlihat pada bagan 1.2. Gambar kedua anak panah pada bagian bawah segitiga mengindikasikan

bahwa perusahaan dan publik saling mempengaruhi satu sama lain. Keputusan yang dibuat oleh sub sistem manajemen perusahaan bisa jadi memiliki konsekuensi bagi publik, misalnya pembuangan limbah pabrik yang mengalir di sungai yang menjadi sumber utama irigasi bagi masyarakat sekitar perusahaan.

Bagan 1.3
Model Fungsi PR dalam Perusahaan



Sumber: James E. Grunig & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc. Hal. 10.

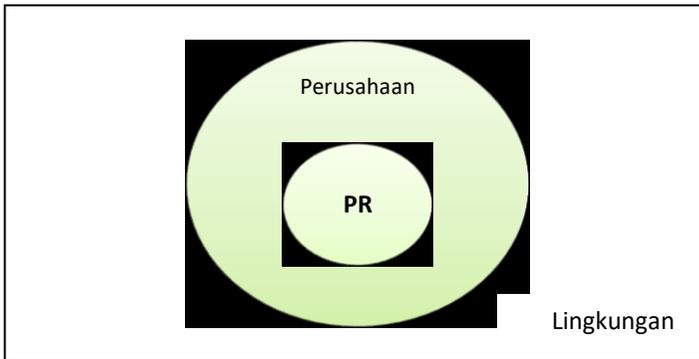
Ketika publik mempelajari konsekuensi dari keputusan ini, mereka sering kali mengambil tindakan yang membawa konsekuensi bagi perusahaan, seperti penghadangan keluar masuknya kendaraan maupun karyawan yang berusaha masuk ke dalam pabrik. Hubungan perusahaan dan publik melalui konsekuensi ini menjelaskan mengapa perusahaan membutuhkan public relations.

Sedangkan kedua panah di sisi samping yang membentuk segitiga dari bagan 1.2 menunjukkan bagaimana public relations berfungsi menyelesaikan masalah public relations. Pada perusahaan kecil, pihak manajemen mengelola public relations sebagai aktivitas tambahan, atau hanya memiliki satu atau dua praktisi public relations. Umumnya perusahaan mengembangkan departemen khusus public relations yang menjalankan peran komunikasi dua arah antara pihak manajemen dengan publik.

Salah satu faktor perlunya peran public relations dalam perusahaan adalah seiring dengan semakin kompleksnya aktivitas perusahaan, dan semakin kritis dan spesifiknya publik, berdampak pada kebutuhan membangun hubungan dan komunikasi yang beragam. Aktivitas perusahaan yang semakin luas dan membawa konsekuensi yang lebih besar berdampak pada perlunya pihak manajemen memberi penjelasan atas beragam aktivitas yang dijalankan kepada publik. Publik tidak bisa diabaikan, media semakin berperan luas di era reformasi, sehingga pihak manajemen perlu keahlian komunikasi dalam membangun hubungan dengan publik. Sebagai konsekuensinya, perusahaan perlu menciptakan sebuah peran manajemen komunikasi terspesialisasi, yang kemudian disebut public relations, untuk membantu pekerjaan pihak manajemen yang tidak tertangani. Dengan demikian, public relations menjalankan peran yang menjembatani kepentingan perusahaan dengan beragam publik untuk pencapaian tujuan yang menguntungkan baik perusahaan maupun publik. Peran ini juga sering disebut dengan peran *boundary spanning*.

Peran *boundary spanning* menegaskan bahwa walaupun secara struktural perusahaan praktisi public relations berada di dalam dan mewakili perusahaan, namun dalam menjalankan perannya praktisi public relations memposisikan dirinya pada pinggiran perusahaan. Artinya praktisi public relations berusaha mengkomunikasikan berbagai kepentingan dan kebijakan pihak manajemen perusahaan kepada publik dan berusaha agar publik bisa menerima kebijakan pihak manajemen. Pada saat bersamaan praktisi public relations berupaya menjembatani kepentingan publik dari perusahaan yang bersangkutan agar bisa diterima pihak manajemen.

Bagan 1.4
Peran Boundary Spanning Public relations



Dari penjelasan konteks kemunculan public relations dan definisi public relations dalam konteks dinamika lingkungan yang berubah dan konsekuensi aktivitas perusahaan terhadap publik, maka posisi public relations sangat penting menjadi bagian dari koalisi dominan perusahaan. Jika demikian, bagaimana relevansi peran public relations dan manajemen isu dalam sebuah perusahaan?

Special Committee on Terminology of the Public Relations Society of America mendefinisikan manajemen isu sebagai fungsi public relations

(Heath 1997:5) dengan menyatakan *manajemen isu sebagai identifikasi dan tindakan sistematis berkenaan dengan masalah kebijakan publik yang menjadi perhatian perusahaan*. Sebagai fungsi public relations, Cutlip et al. (2000:17) mendefinisikan *manajemen isu sebagai proses proaktifantisipasi, identifikasi, evaluasi dan respon terhadap isu kebijakan publik yang mempengaruhi hubungan perusahaan dengan publiknya*.

Karena keahlian manajerial dan teknis yang dimiliki, public relations berperan sangat penting dan krusial, khususnya dalam situasi isu dan krisis karena beberapa argumen berikut:

1. Keahlian public relations dalam memonitor opini publik membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi isu-isu yang beredar di tengah publik dan memiliki potensi untuk berkembang menjadi krisis yang dapat mengancam aktivitas perusahaan, sehingga pihak manajemen bisa membuat kebijakan yang mencegah isu berkembang menjadi krisis.
2. Public relations dapat mewakili kepentingan publik dan memprediksi reaksi publik terhadap keputusan pihak manajemen yang membawa konsekuensi bagi publik.
3. Dengan keahlian public relations mengumpulkan data dan informasi dari beragam publik, public relations menjadi sumber informasi bagi pihak manajemen dalam proses pembuatan kebijakan yang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun publik sehingga krisis dapat dihindari. Keahlian riset baik kualitatif maupun kuantitatif menjadi kunci sukses proses pengumpulan data (*data gathering*) dari publik.

4. Public relations mengkomunikasikan keputusan perusahaan pada publik, sehingga komitmen dan pengertian yang diperoleh dalam proses pembuatan keputusan merupakan aset yang berharga.
5. Public relations membantu perusahaan melakukan adaptasi terhadap lingkungan.
6. Proses manajemen isu dan krisis pun dapat dianalisis serupa dengan proses manajemen yang dijalankan oleh public relations, karena tahap pertama dari proses public relations mengidentifikasi masalah dan pengumpulan fakta atas isu yang sedang dihadapi oleh pihak manajemen.

Berdasarkan argumen diatas, maka keterlibatan public relations dalam proses manajemen isu dan krisis perusahaan menjadi krusial dan sangat strategis. Cutlip et al. (2000:17-18) menyatakan, "Ketika manajemen isu beroperasi pada ranah kebijakan publik, maka ia menjadi bagian dari urusan publik (public affairs), yang juga menjadi bagian dari fungsi public relations yang lebih besar", mereka kemudian meneruskan, "Secara konsep, jika tidak secara administratif, manajemen isu merupakan bagian fungsi public relations...Ketika berhubungan dengan upaya menyesuaikan perusahaan dan membangun hubungan dengan publik untuk mencapai tujuan bersama, public relations dan manajemen isu agak serupa dan hasilnya juga serupa." Sedangkan Baskin dan Aronoff (1992:46) menyatakan, "Proses manajemen isu merupakan area dimana public relations memainkan potensi terbesarnya dalam hal kontribusi terhadap pembuatan kebijakan manajerial".

Perusahaan dapat menghindari dari publisitas negatif dan mendapatkan perhatian positif publik dengan secara proaktif melakukan adaptasi terhadap tuntutan lingkungan. Dengan cara ini, perusahaan dapat

mengambil manfaat dengan dipersepsi sebagai pemimpin yang bertanggung jawab.

Kesimpulan

Isu pada prinsipnya timbul karena adanya ketidaksesuaian kepentingan antara perusahaan dengan publiknya. Lingkungan yang dinamis, publik yang kritis, dan globalisasi yang mengarah pada pasar bebas membuat perusahaan harus peka jika ingin tetap bertahan hidup. Jika hal ini tidak diperhatikan akan muncul isu-isu yang bisa membawa konsekuensi bagi perusahaan.

Hubungan antara isu, krisis dan reputasi sangat erat. Isu yang diabaikan bisa berkembang menjadi krisis dan membawa konsekuensi bagi reputasi perusahaan. Pihak manajemen harus memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan apa yang tertuang dalam misi dan visi dan memperhatikan isu-isu krusial yang berhubungan dengan rutinitas perusahaan. Jika hal ini dilakukan, kontinuitas perusahaan akan terjaga dan aktivitas perusahaan dapat diterima dengan baik oleh publik.

Isu timbul sebagai akibat adanya kesenjangan antara aktivitas perusahaan dengan pengharapan publik. Oleh karena itu, diperlukan fungsi manajemen dalam mengelola hubungan antara perusahaan dengan publik. Public relations membantu pihak manajemen melakukan adaptasi terhadap isu yang muncul dengan cara memonitor isu yang berkembang, mengumpulkan data, memberi advis pada pihak manajemen tentang langkah

Isu, Krisis, dan Perusahaan: Pemahaman Awal

terbaik dalam mengatasi isu. Manajemen isu merupakan area dimana public relations memberikan kontribusi krusial dalam proses pembuatan kebijakan publik.

Bab 2 Definisi dan Konteks Manajemen Isu

Pendahuluan

Istilah “manajemen isu” muncul pada sekitar tahun 1975 dan lebih dikenal dengan istilah “manajemen isu publik”. Frase ini menjadi bahan diskusi pada berbagai seminar dan tulisan dalam jurnal public relations. Pada tahun 1977, konsultan public relations W. Howard Chase menulis bahwa, “manajemen isu publik telah mencapai titik yang mengejutkan dalam waktu kurang dari 18 bulan”. Chase merujuk pada beberapa perusahaan besar seperti Gulf, Shell, dan Mobil Company, juga Ford Motor Company dan lainnya yang mengidentifikasi dan menganalisis dampak isu-isu publik terhadap masa depan perusahaan atau institusi mereka (*Public Relations Journal*, Oktober 1977:25-25). Chase juga mengidentifikasi, sejak awal kemunculannya, lebih dari 200 perusahaan di Amerika menciptakan posisi eksekutif bagi manajer isu (*Corporate Public Issues*, Vol. VII No. 12, 1982:2). Manajer ini bertugas membantu perusahaan atau perusahaan mendefinisikan dan berurusan dengan isu-isu sosial, politik dan ekonomi

yang baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perusahaan.

Beberapa tahun terakhir, isu-isu seperti lingkungan bisnis yang lebih dinamis dan berubah drastis, globalisasi yang ditandai oleh perkembangan teknologi dan informasi dan semakin kritisnya publik perusahaan sebagaimana dijelaskan pada bab I menuntut pihak manajemen perusahaan untuk lebih menyadari bahwa banyak faktor eksternal maupun internal yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor ini harus diidentifikasi, dimonitor dan dianalisis. Dengan cara demikian dampak potensial dari isu yang bisa mempengaruhi reputasi perusahaan dapat diantisipasi melalui kebijakan perusahaan yang mewujud dalam strategi manajemen isu perusahaan.

Bab II membahas definisi, evolusi isu, manajemen isu dalam konteks sejarah dan praktek kekinian public relations, jenis-jenis isu dan kritik terhadap kebijakan manajemen isu. Bagian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengapa sebuah perusahaan atau perusahaan perlu menerapkan kebijakan manajemen isu.

Pengertian Isu

Istilah “manajemen isu” dipopulerkan oleh W. Howard Chase pada bulan April 1976. Masuknya manajemen isu menjadi kajian public relations tidak terlepas dari peran Chase, yang sepanjang tahun 1950-an dan 1960-an dalam perannya sebagai praktisi public relations dari America Can Company, tertarik pada meningkatnya pengaruh faktor eksternal terhadap perusahaan.

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

Untuk merespon tekanan eksternal, pihak manajemen seringkali meminta advis dari Chase dan praktisi public relations lainnya.

Bersama koleganya Barry Jones, Chase kemudian mengembangkan istilah “manajemen isu” dengan mendefinisikannya sebagai instrumen yang dapat digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengelola isu yang muncul dan respon terhadap isu sebelum terjadi. Pengalaman menunjukkan permintaan nasehat seringkali terlambat setelah munculnya artikel di media massa yang menyerang reputasi perusahaan; setelah ada tuntutan hukum; setelah konsumen melaksanakan boikot terhadap produk dan kelompok demonstran menghadang pintu pagar perusahaan. Patut dicermati pernyataan Chase (1986) berikut,

Ketika dihadapkan pada aktivitas sekarang ini, dunia usaha cenderung bereaksi terhadap gejala-gejala yang terbuka, daripada mengidentifikasi dan menganalisis sebab-sebab fundamental dari tren atau perubahan yang menuju pada isu kritis. Sehingga tidaklah mengejutkan ketika isu kritis mencapai titik pembuatan keputusan kebijakan publik, dunia usaha mendapatkan dirinya menjadi tergugat dalam pengadilan opini publik.

Dalam perkembangannya, isu-isu yang berdampak bagi perusahaan menjadi semakin beragam. Seiring dengan ekspansi perusahaan pada tataran global, pentingnya memperhatikan identitas kultural, terbentuknya blok perdagangan seperti Uni Eropa dan kecenderungan terhadap deregulasi yang mewujud pada perdagangan bebas serta meningkatnya nasionalisme, semua ini menjadi isu eksternal yang juga mempengaruhi aktivitas perusahaan dan mempengaruhi pandangan publik internal yang juga bisa mempengaruhi aktivitas perusahaan.

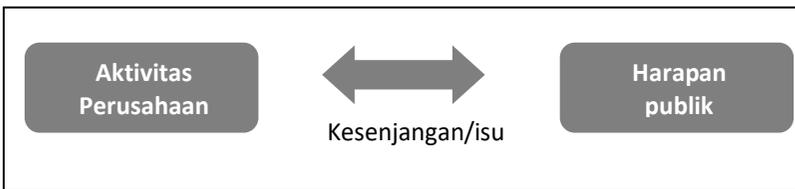
Isu-isu ini menjadi lebih kompleks dengan meningkatnya kecepatan arus informasi sebagai dampak teknologi media baru, seperti internet dan perkembangan teknologi generasi ketiga dari telepon genggam, sehingga akses publik terhadap informasi menjadi tidak terbatas. Dalam masyarakat yang kaya informasi, tindakan pada satu sisi dunia bisa berdampak pada perusahaan di tempat lain. Misalnya kebijakan perang terhadap terorisme yang diluncurkan oleh Presiden Amerika Serikat pasca serangan terhadap Menara Kembar gedung World Trade Center di New York pada tanggal 11 September 2001 berdampak pada krusialnya isu keamanan di Indonesia. Banyak perusahaan perlu meyakinkan relasi dan investornya di luar negeri agar tetap mau menjalankan bisnisnya di Indonesia. Jika demikian, apa yang dimaksud dengan isu dan manajemen isu?

Untuk memahami pengertian isu, kita bisa melihat perusahaan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari subsistem dan menjadi bagian dari sebuah sistem yang lebih besar (supra sistem). Dalam pemahaman ini perusahaan pada prinsipnya menjalin hubungan dengan beragam publik. Perusahaan dalam menjalankan praktek keseharian berupaya agar apa yang dituangkan dalam visi dan misi sesuai dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan dengan harapan agar dipersepsi sama dengan publik (*stakeholders*). Lebih jauh, perusahaan juga berusaha agar apa yang menjadi pengharapan publik seiring dengan eksistensi perusahaan di tengah lingkungan. Ketika muncul ketidaksesuaian pengertian antara pihak manajemen dan publik perusahaan, maka ini menjadi awal munculnya isu.

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

Dengan demikian, secara sederhana, menurut Teresa Yancey Crane sebagai salah satu pendiri Issue Management Council, *isu dapat dikatakan sebagai munculnya kesenjangan antara tindakan perusahaan dan harapan publik (stakeholders)*. Manajemen isu adalah proses untuk menutup kesenjangan ini.

Bagan 2.1.
Isu muncul karena adanya kesenjangan



Untuk memberikan pemahaman menyeluruh, berikut beberapa definisi isu yang dapat diidentifikasi dari berbagai sumber:

- Sebuah isu adalah masalah yang belum terselesaikan dan siap untuk diambil keputusan (W. Howard Chase dan Bary Jones, dalam Chase, 1984:38).
- Isu terjadi ketika sebuah masalah menjadi terfokus pada satu pertanyaan khusus yang bisa mengarah pada pertikaian dan beberapa jenis resolusi (Cralle & Vibbert, 1986:62).
- Isu yang muncul adalah suatu kondisi atau peristiwa, baik internal atau eksternal perusahaan, yang jika berlanjut akan memiliki dampak signifikan pada fungsi atau aktivitas perusahaan atau pada kepentingan masa depan perusahaan (Register dan Larkin, 2002:31).
- Isu merupakan perbedaan pendapat yang diperdebatkan, masalah fakta, evaluasi, atau kebijakan yang penting bagi pihak-pihak yang berhubungan (Heath dan Coombs, 2006:262).

Definisi-definisi diatas menunjukkan adanya perkembangan definisi isu. Definisi isu yang disampaikan oleh Howard Chase dan Barry Jones pertama kali muncul pada tahun 1976. Namun definisi ini dikritik oleh Richard E. Crable dan Steven L. Vibbert yang menganggap bahwa isu tidak selalu harus “siap untuk diambil keputusan” sebagaimana dikatakan oleh Chase dan Jones. Hal ini karena pihak manajemen perlu mencermati mana isu yang tidak potensial dan isu yang potensial berdampak pada perusahaan. Ada proses selektif (pemindaian) untuk menganalisis isu mana yang berpotensi menimbulkan kesenjangan (*gap*) dan perlu ditindaklanjuti pihak manajemen. Meskipun demikian, Crable dan Vibbert setuju dengan pendapat Chase dan Jones bahwa isu merupakan masalah yang belum terselesaikan - sebuah pertanyaan. Menanggapi pengertian isu dari Chase dan Jones, Crable dan Vibbert kemudian mengeluarkan definisi isu sebagaimana penulis kutip diatas.

Definisi isu dari Regester dan Larkin lebih detail dari pada dua definisi sebelumnya karena mereka mengidentifikasi apa saja yang dapat dikategorikan ke dalam isu (kondisi atau peristiwa) walau tidak mendetail dan menekankan dampak isu pada kontinuitas dan masa depan perusahaan. Dalam penjelasan lanjutan dari definisi isu, Regester dan Larkin memberikan contoh yang bisa memicu isu seperti peraturan baru, opini atau tuntutan yang disalurkan via media atau saluran lainnya, perkembangan kompetitif, penelitian yang diterbitkan, perubahan aktivitas atau perilaku perusahaan itu

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

sendiri atau individu atau kelompok dengan mana perusahaan berhubungan (Regester dan Larkin, 2000:43).

Adanya kecenderungan “perubahan” yang berdampak pada perusahaan menjadi kata kunci dari pemahaman terhadap isu yang dimunculkan oleh para ahli diatas. Upaya mengelola perubahan ini yang

Isu muncul ketika ada ketidaksesuaian antara pengharapan publik dengan praktek perusahaan yang jika diabaikan bisa berdampak merugikan bagi perusahaan. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai.

kemudian memunculkan manajemen isu. Penulis sendiri mendefinisikan isu sebagai berikut:

Definisi penulis didasari oleh pemahaman bahwa isu muncul dan berkembang ketika ada perubahan, disharmoni atau ketidaksesuaian antara lingkungan atau pengharapan publik dengan perusahaan yang menjadi titik balik (*turning point*) bagi pihak manajemen perusahaan untuk secara proaktif mengidentifikasi untuk kemudian merespon isu dan menjadikannya

keuntungan atau manfaat bagi perusahaan. Isu yang muncul dan tidak dikelola dengan baik akan berkembang menjadi krisis.

Monstad (2003:18) berargumen bahwa isu merupakan masalah, kondisi atau peristiwa yang telah bergeser dari masalah privat menjadi isu publik sebagaimana dikatakan Crable dan Vibbert (1986). Logikanya adalah selama masalah, kondisi atau peristiwa merupakan masalah privat, maka ini bukanlah sebuah isu karena perusahaan dapat mengatasinya tanpa harus terlibat dalam diskusi atau debat mendalam baik internal atau eksternal. Masalah belum berkembang menjadi agenda publik. Meskipun demikian, tidak berarti pihak manajemen perusahaan tidak peka terhadap berbagai kemungkinan isu merebak dan mengganggu aktivitas perusahaan. Hal yang penting disini adalah bagaimana agar pihak manajemen bisa senantiasa proaktif memindai, mengidentifikasi, menganalisis dan merespon berbagai isu sebelum akhirnya berkembang menjadi krisis.

Jenis-Jenis Isu

Isu pada prinsipnya dapat dimunculkan dalam bentuk kalimat tanya–sebagai sebuah permasalahan retorik. *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language* mendefinisikan isu sebagai sebuah poin pertanyaan atau masalah dalam pertikaian, seperti kelompok-kelompok yang berkonflik dalam bidang hukum. Misalnya, kasus kecelakaan pesawat Adam Air pada awal tahun 2007 yang diikuti dengan berbagai peristiwa batal terbang, gagal terbang dan harus kembalinya pesawat ke bandara

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

keberangkatan, memunculkan isu keselamatan penerbangan. Bagaimana pihak manajemen industri penerbangan yang menerapkan kebijakan *low cost carrier industries* dalam memperhatikan isu keselamatan penerbangan? Bagaimana perubahan kebijakan Departemen Perhubungan yang melarang industri penerbangan menempuh jalur penerbangan singkat dari yang telah ditetapkan berdampak pada aktivitas perusahaan yang pada akhirnya berimbas pada publik perusahaan? Bagaimana industri penerbangan mengimplementasikan standar prosedur keselamatan? Inti pertanyaan-pertanyaan ini adalah contoh bagaimana isu bisa muncul karena faktor lingkungan. Satu contoh diatas tidak bisa menjelaskan jenis-jenis isu dengan detail, namun menunjukkan betapa isu bisa sangat beragam dan tergantung dari perusahaan bergerak dalam bidang apa dan perusahaan ini berada dalam lingkungan dinamis yang bagaimana.

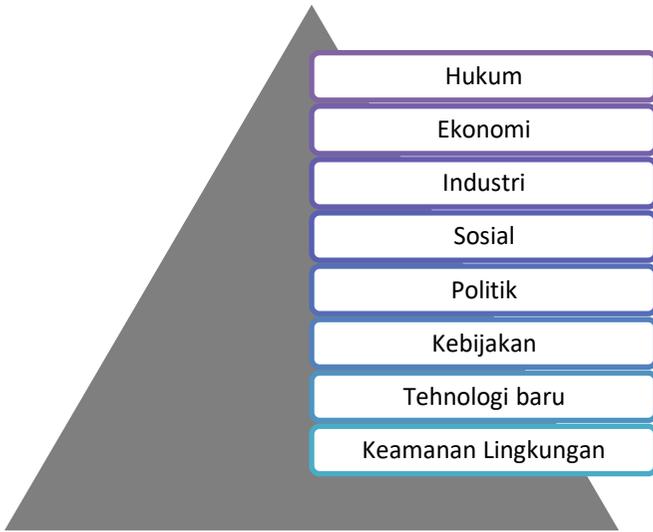
Isu pada intinya bisa berupa masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai. Crabble dan Vibert (1986:63) menyatakan bahwa isu dapat dikategorikan ke dalam empat jenis: fakta, definisi atau kategori, nilai dan kebijakan. Berikut pengertian tiap-tiap jenis isu:

1. *Isu fakta*, merupakan isu yang tidak perlu dipertentangkan, misal isu bahwa perusahaan menghadapi kekurangan bahan mentah.
2. *Isu definisi atau kategori*, ketika melihat kamus seseorang dapat membaca bahwa sesuatu dapat didefinisikan dalam beragam kategori. Perusahaan bisa saja dihadapkan pada isu definisi atau kategori seperti "*price-gouging*". Isu ini bisa jadi memiliki lebih dari satu definisi: apa yang dimaksud dengan *price-gouging* (masuk ke dalam kategori apa), dan apakah aktivitas perusahaan masuk ke dalam kategori ini? Jenis isu

ini bisa jadi lebih baik didiskusikan dalam ruang dewan, dalam diskusi media dan terkadang dalam pengadilan.

3. *Isu nilai*, meliputi penilaian apakah sesuatu itu baik atau buruk, etis atau tidak etis, benar atau salah, dan sebagainya. Misalnya, apakah benar bagi Perusahaan Nestle untuk memasarkan dan menjual susu bubuk formula di negara-negara berkembang?
4. *Isu kebijakan*, meliputi pertikaian atas tindakan yang harus diambil pada situasi tertentu. Keputusan untuk membangun pembangkit nuklir bisa melibatkan kelompok lingkungan, komunitas lokal dan publik lainnya dalam mendebat atau mempertahankan keputusan.

Sementara itu, dari penelitian yang dilakukan oleh Regester dan Larkin pada tahun 1995, menunjukkan pihak manajemen perusahaan lebih memberikan perhatian pada isu-isu berikut (2000:29):



Gambar 2.1 Jenis-Jenis Isu

Tingkat dinamika lingkungan yang tinggi bisa menyebabkan pihak manajemen menghadapi beberapa isu sekaligus, atau satu isu bisa membawa dampak pada beragam publik perusahaan yang membutuhkan penanganan pihak manajemen yang beragam pula. Pada situasi lainnya, satu isu yang muncul, bisa menjadi pemicu munculnya isu lainnya yang bisa menimbulkan multi dampak pada perusahaan. Mempertimbangkan dampak isu yang bisa menjadi titik balik bagi perusahaan, maka implementasi kebijakan manajemen isu oleh perusahaan menjadi krusial sebagai langkah antisipatif manajemen sebelum isu menjadi krisis.

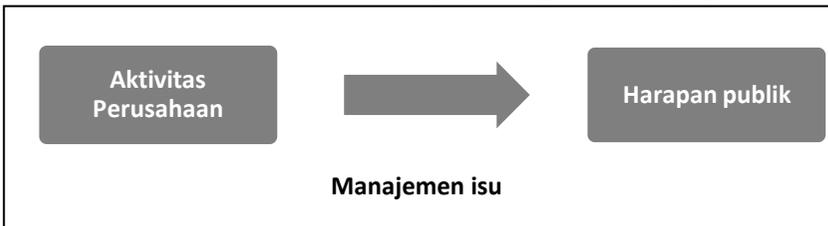
Apakah Manajemen Isu?

Tidak ada kesepakatan di kalangan teoritis maupun pihak manajemen perusahaan mengenai batas-batas yang jelas dari definisi

“manajemen isu”. Bahkan ada beberapa orang yang menyatukan definisi dan praktek manajemen isu dengan manajemen krisis atau manajemen resiko. Hal ini menjadi keliru karena dalam prakteknya krisis cenderung memiliki karakteristik publisitas yang lebih besar, sedangkan isu berusaha dikelola agar tidak mendapatkan publisitas.

Bagan 2.2

Manajemen isu adalah upaya mengatasi kesenjangan



Ada beberapa definisi manajemen isu yang dikemukakan oleh beragam ahli atau institut. Dalam upaya mengidentifikasi definisi manajemen isu, memahami definisi dihubungkan dengan konteks historis merupakan cara yang paling tepat. Berikut beberapa definisi yang berhasil penulis identifikasi dari berbagai sumber:

- Manajemen isu meliputi identifikasi isu, analisis isu, menentukan prioritas, menyeleksi strategi program, mengimplementasikan program aksi dan komunikasi dan mengevaluasi keefektifan (W. Howard Chase pada 1976; dalam Cutlip et al. 2000:17).
- Manajemen isu adalah sebuah program yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan terhadap proses kebijakan publik dan meningkatkan keefektifan dan kebaruan dari keterlibatan manajemen isu

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

dalam proses kebijakan publik (US Public Affairs Council pada tahun 1978; dalam Regester dan Larkin, 2000:37).

- Manajemen isu adalah identifikasi isu-isu utama yang bertentangan dengan perusahaan dan manajemen respon perusahaan terhadap isu-isu tersebut. Proses ini meliputi identifikasi awal kontroversi potensial, perkembangan kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan isu-isu tersebut, penciptaan program untuk menjalankan kebijakan, implementasi program-program tersebut, berkomunikasi dengan publik yang tepat mengenai kebijakan dan program, dan evaluasi dari hasil (Baskin dan Aronof, 1992:46).
- Manajemen isu adalah proses manajemen dimana tujuannya adalah membantu mempertahankan pasar, mengurangi resiko, menciptakan peluang dan mengelola citra sebagai aset perusahaan untuk kemanfaatan perusahaan dan *stakeholder* utama. Hal ini dicapai dengan cara: antisipasi, meneliti dan memprioritaskan isu; menilai dampak isu terhadap perusahaan; merekomendasikan kebijakan dan strategi untuk meminimalisasi resiko dan memperbesar peluang, mengimplementasikan strategi; mengevaluasi dampak program (Tucker dan Broom dalam *Public Relations Journal*, November 1993:38-40).

Definisi-definisi yang penulis identifikasi dan jabarkan secara kronologis diatas menunjukkan adanya perkembangan definisi yang dipengaruhi sebagian besar oleh berbagai faktor diluar perusahaan yang membawa konsekuensi bagi aktivitas perusahaan. Definisi manajemen isu diawal kemunculannya lebih merupakan respon atas kurang percayanya publik terhadap perusahaan dan pejabat berwenang. Sedangkan dalam

perkembangannya manajemen isu juga ditujukan untuk mencermati perubahan yang bisa menjadi peluang bagi perkembangan perusahaan. Ada 2 poin yang menjadi inti dari manajemen isu, yakni (1) identifikasi awal isu-isu yang memiliki dampak potensial terhadap perusahaan, dan (2) respon strategis yang dirancang untuk mengurangi atau memperbesar dampak dari isu yang muncul (Cutlip et al., 2000:17). Misalnya, dalam konteks opini publik, manajemen isu “berupaya mengidentifikasi perubahan dalam opini publik sehingga perusahaan dapat merespon perubahan sebelum berkembang menjadi konflik.” (Murphy dalam Cutlip et al., 2000:17).

Definisi yang penulis kembangkan mengandung pengertian bahwa isu tidak selamanya negatif. Isu juga kalau dikelola tidak selalu merupakan hambatan, tapi bisa menjadi peluang bagi pengembangan perusahaan dan berdampak pada reputasi perusahaan. Selain keahlian manajerial, definisi yang penulis kembangkan juga mengandung pemahaman pentingnya keahlian teknis dalam artian kemampuan riset dan komunikasi yang mendalam untuk mengidentifikasi, menganalisis dan selanjutnya menilai isu untuk kemudian memberikan nasehat pada tingkat manajemen.

Penulis sendiri mendefinisikan manajemen isu sebagai berikut:

Manajemen isu merupakan proses proaktif dalam mengelola isu-isu, tren atau peristiwa potensial, eksternal dan internal, yang memiliki dampak baik negatif maupun positif terhadap perusahaan dan menjadikan isu sebagai peluang meningkatkan reputasi perusahaan. Upaya mengelola isu dilakukan dengan cara memonitor, mengidentifikasi, menganalisis, membuat kebijakan stratejik pada tingkat manajemen, implementasi kebijakan sebagai tindakan mengantisipasi isu dan mengevaluasi dampak kebijakan dalam rangka mendukung kontinuitas aktivitas perusahaan.

Cukup banyak literatur atau teks yang menggabungkan manajemen isu dan resiko. Hal ini kiranya perlu diluruskan, walaupun isu dan resiko saling berhubungan. Professor Ulrich Beck, dalam bukunya *Risk Society. Towards a New Modernity*, menyatakan konsep resiko berhubungan dengan

konsep modernisasi refleksif. Artinya bahwa resiko menjadi bagian dari masyarakat yang senantiasa terbarukan dari sisi informasi dan perkembangan teknologi yang menjadi simbol perubahan, dan manusia harus berani mengambil kesempatan atau peluang perubahan ini sebagai bagian dari dirinya. Ulrich Beck mendefinisikan *resiko sebagai sebuah cara sistematis dalam menghadapi kekacauan dan ketidakamanan yang diperkenalkan oleh modernisasi itu sendiri. Resiko, sebagai oposisi dari bahaya, merupakan konsekuensi yang berhubungan dengan kekuatan ancaman dari modernisasi dan globalisasi keraguan* (2000:21).

Definisi resiko yang lain dikemukakan oleh Regester dan Larkin (2002:13) yang menyatakan bahwa *resiko merupakan sebuah pengukuran dari dampak yang beragam dari sebuah isu. Resiko berhubungan dengan menilai dan mengkomunikasikan kemungkinan bahaya yang berhubungan dengan proses tertentu yang bersinggungan dengan pencegahan dan manfaat yang ditawarkan*. Regester dan Larkin kemudian menambahkan penilaian terhadap resiko penting ketika (a) sebuah resiko baru muncul, (b) level resiko yang ada berubah, dan (c) adanya persepsi baru atas resiko.

Harus diakui bahwa resiko merupakan konsekuensi dari kekuatan modernisasi dan globalisasi dan bahwa perusahaan harus berani mengambil resiko. Ketika berbicara perubahan dan bahwa perubahan akan membawa konsekuensi-konsekuensi tertentu dari publik, maka sesungguhnya kita berbicara mengenai resiko. Dalam konsep manajemen sistem terbuka dimana perusahaan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi pada

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

lingkungan dan publik perusahaan, maka keberanian pihak manajemen perusahaan mengambil kebijakan baru yang bisa mempengaruhi perusahaan sesungguhnya adalah resiko dari perubahan itu sendiri.

Kalau resiko dihubungkan dengan isu, maka kebijakan atau keputusan yang diambil untuk mengantisipasi isu akan mengandung resiko sebagai konsekuensi antisipasi terhadap perubahan yang dicirikan oleh modernisasi dan globalisasi. Yang perlu disadari oleh pihak manajemen adalah bahwa lingkungan akan selalu berubah dan dinamis dan oleh karenanya akan berpengaruh pada perusahaan. Interaksi beragam publik bisa berdampak pada muncul atau berubahnya kebijakan publik yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan, dan oleh karenanya manajemen isu menjadi krusial sebagai bagian dari perencanaan menyeluruh perusahaan dan tidak bisa lagi menerapkan konsep manajemen tertutup dimana perusahaan cenderung mengabaikan perubahan lingkungan luar dan pihak manajemen menerapkan kebijakan yang cenderung sentralistik.

Isu juga berbeda dengan krisis karena krisis merupakan tahapan semua peristiwa masa depan, yang mempengaruhi seseorang atau perusahaan, akan ditentukan (Lesly,1991:23). Krisis merupakan sebuah titik balik (*turning point*) utama yang berdampak pada perubahan drastis permanen. Jika manajemen isu lebih bersifat proaktif, maka manajemen krisis lebih bersifat reaktif terhadap krisis yang muncul meskipun juga ada upaya pihak manajemen untuk menyiapkan prosedur operasi standar dalam menangani krisis.

Kebingungan dalam membedakan isu, resiko dan krisis bisa membawa pada kesalahan fatal dalam empat hal berikut ini:

1. Identifikasi masalah ke dalam kategori yang keliru yang berdampak pada penyusunan rencana yang tidak sesuai dan menjalankan program yang tidak efektif. Hal ini sama dengan menyatakan perang karena sekelompok orang telah mengambil alih persenjataan lokal.
2. Peringatan dan kekecewaan dapat menyebar di antara publik yang sebenarnya tidak perlu. Jika isu perpajakan, misalnya, didekati dengan logika berpikir menghadapi krisis, banyak orang akan kecewa dan banyak perusahaan menggunakan sumber daya dengan sia-sia.
3. Mencampuradukkan batasan isu, resiko dan krisis mengarah pada stres atas dampak yang bisa menimpa perusahaan. Manajemen krisis cenderung mengelompokkan semua permasalahan potensial, dari pemutusan hubungan kerja yang harus dilakukan karena produk perusahaan yang menurun hingga sabotase produk perusahaan pada rak-rak penjualan di supermarket.
4. Semua situasi diatas bisa memicu apa yang disebut dengan mentalitas berperang – meningkatkan pertahanan perusahaan dan memunculkan peringatan-peringatan sehingga pihak manajemen cenderung berpikir sepihak dan mengembangkan logika berpikir bertahan. Ketika konsentrasi pihak manajemen cenderung defensif, maka tidak akan dapat dihindari orang-orang yang berada di bawah manajemen juga akan memiliki cara pandang defensif. Dampaknya, daripada memikirkan strategi proaktif, pihak manajemen terjebak pada bagaimana mengurangi kerugian dan kerentanan terhadap serangan (Lesly,1991:23-24).

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

Dalam konteks diatas, penting kiranya bagi praktisi public relations, sebagai bagian dari koalisi dominan perusahaan dan yang menjalankan peran proaktif dalam proses interaksi perusahaan dengan lingkungan untuk mendefinisikan isu, resiko dan krisis dengan lebih detail dan cermat. Praktisi public relations mengidentifikasi proses manajemen isu dan membedakannya dengan manajemen krisis. Pentingnya manajemen isu, dapat dicermati dari pernyataan Brad E. Hainsworth (1990) berikut:

Ketika hukum dan peraturan dipertimbangkan, isu selalu menjadi bagian dari keuntungan seseorang dan kerugian bagi orang lainnya. Jika ini merupakan objek dari manajemen perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan dan meminimalkan kerugian perusahaan dalam konteks tanggung jawab sosial, maka manajemen isu harus dilihat sebagai elemen kritis dari manajemen dan perencanaan menyeluruh perusahaan.

Sementara Ray Ewing (dalam Seitel, 1984:484) menyatakan, "Manajemen isu merupakan tehnik manajemen yang paling penting yang berkembang dalam dua dekade terakhir dan digunakan oleh pejabat senior, khususnya pejabat eksekutif."

Sebagai bagian dari manajemen dan perencanaan menyeluruh perusahaan, perlu diingat bahwa manajemen isu jangan di anggap sebagai kegiatan defensif. Cukup banyak pihak manajemen merasa terancam terhadap isu yang muncul atau potensi perubahan lingkungan kebijakan publik misalnya. Ketika manajemen isu diasumsikan sebagai kegiatan defensif, maka langkah yang diambil adalah pihak manajemen berusaha agar isu ini tidak muncul dan kalau ada perubahan, maka perubahan diupayakan terjadi pada publik atau lingkungan perusahaan. Pihak manajemen tidak melakukan langkah perubahan pada tingkat organisasi sebagai bagian dari

strategi adaptasi perusahaan. Sikap defensif seperti ini bisa jadi hanya meredam isu sesaat.

Manajemen isu harus menjadi kebijakan proaktif pihak manajemen perusahaan. Dengan mencermati isu, mengumpulkan dan mengelola informasi dan opini yang berhubungan dengan isu akan memberikan keuntungan sosial dan kemanfaatan kompetitif bagi perusahaan.

Kritik terhadap Manajemen Isu

Regester dan Larkin mencatat adanya kritik terhadap terminologi “manajemen isu” dengan menyatakan bahwa terminologi ini menyiratkan adanya manipulasi terhadap kondisi atau peristiwa yang secara alami terjadi dalam masyarakat. Kritik lain menyatakan bahwa tidak ada satupun manajemen perusahaan yang memiliki wewenang untuk mengarahkan agar lingkungan tetap (tidak berubah), perusahaan juga tidak berhak memutuskan arah kemana lingkungan akan berubah (Regester dan Larkin, 2000:39-40). Munculnya kritikan ini, menurut Tucker dan Brown, menimbulkan keraguan untuk mengadopsi manajemen isu sebagai fungsi manajemen pada beberapa bidang berikut:

- *Financial risk* – jika ada, manfaat manajemen isu baru terlihat dalam jangka panjang.
- *Boundaries* – komunikasi berdasarkan isu hanya merupakan satu instrumen yang digunakan bersamaan dengan, misalnya, penelitian, perencanaan perusahaan, manajemen perubahan dan aktivitas media dan komunikasi lainnya. Oleh karena itu, akan sangat sulit mendefinisikan dan mengevaluasi jika dilakukan terpisah dari lainnya (isolasi).
- *Diversity* – orang-orang yang aktif terlibat dalam menjalankan fungsi manajemen isu bukan hanya berasal dari latar belakang public relations; mereka bisa meliputi pengacara, analis dan perencana perusahaan, peneliti, dan sebagainya. Mungkin tidak tepat untuk mengasumsikan bahwa praktisi public relations merupakan faktor pendorong utama di belakang manajemen isu (dalam Regester dan Larkin, 2000:40).

Kritikan lainnya mempertanyakan tingkat penerimaan dan pendekatan manajemen isu sesungguhnya ketika diterapkan dalam perusahaan. Terlepas dari munculnya beragam kritikan, menjadikan manajemen isu sebagai bagian dari perencanaan menyeluruh manajemen perusahaan akan lebih memberikan kemampuan bertahan hidup yang lebih baik dan meningkatkan daya saing perusahaan. Isu seputar keterlibatan orang-orang dari berbagai bidang dalam tim manajemen isu sesungguhnya tidak perlu diperdebatkan karena ketika sebuah isu muncul, maka sesungguhnya menjadi tanggung jawab seluruh anggota perusahaan. Keterlibatan orang dengan bidang selain public relations argumennya adalah untuk memperkuat tim manajemen isu dalam mengatasi isu yang muncul, karena rekomendasi terhadap pihak manajemen perusahaan perlu dirumuskan dengan berbagai pertimbangan yang matang dari berbagai sisi.

Harus dipahami bahwa sekecil dan sesederhana apapun, isu bisa berkembang menjadi besar dan berpotensi menjadi krisis yang pada akhirnya mengancam eksistensi perusahaan. Oleh karena itu, penerapan manajemen isu dalam perusahaan harus dilihat sebagai kebijakan proaktif dalam manajemen perusahaan. Penelitian akademis dan kasus praktis menunjukkan bahwa penggunaan tehnik manajemen isu yang efektif dapat:

- meningkatkan market share
- meningkatkan reputasi perusahaan
- menghemat uang, dan
- membangun hubungan yang penting

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

Kegagalan dalam menerapkan manajemen isu bisa berdampak pada penurunan market share, reputasi perusahaan rusak, biaya pemulihan yang tidak sedikit, menempatkan manajemen dalam pencitraan negatif dan mengurangi independensi perusahaan melalui regulasi yang cenderung mengikat. Hal ini, misalnya dapat dicermati pada munculnya beragam isu sebagai konsekuensi dari jatuhnya pesawat Adam Air dengan kode penerbangan KI 574 di perairan Majene, Sulawesi Barat pada tanggal 1 Januari 2007 lalu. Munculnya isu intervensi pihak manajemen perusahaan terhadap kebijakan pemerintah, kebijakan perusahaan yang tidak mengasuransikan sebagian pegawainya, dan isu perawatan pesawat yang belum lolos uji sertifikasi untuk kelayakan terbang merupakan isu-isu seputar kebijakan yang mencuat kuat karena peliputan media yang intensif. Walaupun kasus ini secara spesifik mengarah pada perusahaan penerbangan Adam Air, secara umum isu ini juga bisa berdampak pada perusahaan penerbangan lainnya yang menerapkan kebijakan *low cost industries*.

Dalam konteks diatas, sesungguhnya menjadi tidak tepat ketika pihak manajemen perusahaan atau perusahaan tidak menerapkan kebijakan manajemen isu. Juga perlu dipahami bahwa manajemen isu merupakan tanggung jawab manajemen senior, bukannya departemen tertentu. Untuk mendapatkan manfaat penuh dari implementasi proses manajemen isu, yang sesungguhnya merupakan alat bagi pejabat eksekutif senior, maka manajemen isu harus dibentuk pada level atas manajemen perusahaan. Dengan demikian, kebijakan proaktif dan antisipatif dapat diambil dengan cepat.



Studi Kasus

Hilangnya Pesawat Adam Air Bom Waktu Industri Penerbangan

Departemen Perhubungan menilai, Adam Air tidak menjalankan prosedur yang telah ditetapkan. Seperti tidak melakukan pembinaan dan pengawasan pilot secara benar, sehingga mutu SDM-nya buruk, menggunakan suku cadang pesawat yang tidak memiliki dokumen kelaikan, dan tidak melakukan perawatan pesawat sesuai standar. Yang lebih memprihatinkan Adam Air diketahui tidak membayar asuransi, dan biaya parkir pesawat di bandara Soekarno-Hatta yang nilainya miliaran rupiah.



Kemelut mulai memuncak, ketika PT Global Transport Services (GTS) dan PT Bright Star Perkasa (BSP), anak perusahaan PT Bhakti Investama menarik 50 persen sahamnya. Dua investor tersebut menilai manajemen Adam Air tidak memperhatikan aspek keselamatan, tidak transparan. padahal nilai sahamnya sebesar Rp 157,5 milyar

Untungnya, pemerintah bertindak cepat dengan mencabut izin terbang Adam Air 18 Maret lalu, selama tiga bulan. Keputusan pemerintah merupakan hasil audit aspek keselamatan semua maskapai nasional.

Tak beroperasi Adam Air secara normal membuat sejumlah calon penumpang kecewa dan berang. Penumpang yang terlantar. Adapun tiket pesawat tidak bisa di uangkan dengan cepat. Kejadian itu, terjadi di sejumlah bandara udara.

Definisi dan Konteks Manajemen Isu

Maskapai ini memang memiliki catatan keselamatan yang sangat buruk. Di awal tahun 2007 pesawat Adam Air hilang di perairan Majene, Sulawesi Barat, yang menewaskan lebih 102 orang penumpang pesawat.

Dari hasil investigasi komite nasional keselamatan transportasi KNKT, di simpulkan kecelakaan akibat kerusakan sistem navigasi dan kegagalan pilot menerbangkan pesawat.

Insiden lain pada tanggal 10 Maret lalu, terjadi, ketika pesawat boeing 737 milik PT Adam Sky Connection Air Lines mendarat keluar landasan di bandara Hang Nadim, Batam.

Sumber: http://www.indosiar.com/ragam/bom-waktu-industri-penerbangan_68948.html [diakses tanggal 11 February 2013]



Kesimpulan

Kajian terhadap manajemen isu muncul pada pertengahan tahun 1970-an dan dipopulerkan oleh W. Howard Chase. Bersama Bary Jones, Chase mengembangkan istilah manajemen isu dan mendefinisikannya sebagai alat yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengelola dan merespon isu.

Pengetahuan manajemen isu membawa praktisi public relations menjadi bagian dari koalisi dominan perusahaan. Ketika manajemen isu dikembangkan sebagai pendamping perencanaan stratejik, praktisi public relations berkembang lebih jauh ke dalam inti perusahaan. Oleh karena itu menjadi penting bagi praktisi public relations memiliki pengetahuan tentang manajemen isu sebagai langkah proaktif antisipasi isu potensial yang bisa membawa konsekuensi baik positif maupun negatif bagi perusahaan.

Isu muncul ketika ada ketidaksesuaian antara pengharapan publik dengan praktek perusahaan yang jika diabaikan bisa berdampak merugikan

bagi perusahaan. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai. Isu berkembang ketika ada perubahan, disharmoni antara lingkungan atau pengharapan publik dengan perusahaan yang menjadi momen bagi pihak manajemen perusahaan untuk secara produktif mengidentifikasi dan merespon isu serta menjadikannya keuntungan atau manfaat bagi perusahaan. Isu bisa berupa fakta, definisi atau kategori, nilai dan kebijakan.

Manajemen isu merupakan proses proaktif dalam mengelola isu, tren atau peristiwa potensial, eksternal dan internal, yang memiliki dampak baik negatif maupun positif terhadap perusahaan dan menjadikannya bagian program manajemen menyeluruh perusahaan dalam meraih *objectie* perusahaan.

Bab 3 – 10 ditiadakan karena hak cipta pada penulis. Pembaca yang tertarik dengan buku ini bias menghubungi penulis via email prayudi73@gmail.com

DAFTAR PUSTAKA

Anggoro, M. Linggar. 2002. *Teori dan Profesi Kehumasan serta Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Argenti, Paul A. 2003. *Corporate Communication* (Edisi Ketiga). New York: The McGraw-Hill Companies.

Augustine, N. R. (1995, November/December). *Managing the crisis you tried to prevent*. Harvard Business Review, 73(6), 147-158.

Baik, Ridwan Nyak dan Irmulan Sati T. 2004. *Koalisi Dominan: Refleksi Kritis atas Peran dan Fungsi Public Relations dalam Manajemen*. Jakarta: BPP Perhumas Indonesia.

Barton, Laurence. 1993. *Crisis in Organizations: managing and communicating in the Heat of Chaos*. Ohio: Sout-Western Publishing Co.

_____. 2001. *Crisis in organizations II* (Edisi ke-2). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.

Baskin, Otis & Craig Aronoff. 1992. *Public Relations: The Profession & The Practice*. Dubuque, IA: WM.C.Brown.

Basya, Moeslim. 2004. 'Corporate Social Responsibility'. Adinur, Nurhuda, et al (Editor). 2004 *Perhumas Dalam Warna*. Jakarta: BPP Perhumas Indonesia.

Beck, Ulrich. 2000. *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: SAGE Publications Ltd.

Benoit, William L. 1995. *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.

Broom, Glen M., Allen H. Center, Scott M. Cutlip. 1994. *Effective Public Relations*. Seventh Edition. Prentice-Hall Inc.

Center, Allen H. & Patrick Jackson. 1995. *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems* (Fifth Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Chase, W. Howard. 'Public Issues Management: the New Science'. *Public Relations Journal*. Vol. 33. October 1977.

_____. 'Issues Management, 1976-1982, A Reprise'. *Corporate Public Issues*. Vol. VII No. 12. 1982.

_____. 1984. *Issue Management: Origins of the Future*. Stamford: Issue Action Publications, Inc.

Coombs, W. Timothy. 1998. 'The Internet as a Potential Equalizer: New Leverage for Confronting Social Irresponsibility'. *Public Relations Review*, Vol. 24.

_____ & Holladay, S. J. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*. 2002. Volume 6. Halaman 165-186.

_____. Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*. 2007. Volume 33. Halaman 135-139

_____. 2007. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Corporate Leadership Council. May 2003. *Crisis Management Strategies*.

Crable, R. E., & Vibbert, S. L. 1985. 'Managing Issues and Influencing Public Policy'. Dalam Crable, R.E. *Issue Management*. Sacramento: California State University Sacramento.

Crable, R.E. and Steven L. Vibbert. 1986. *Public Relations as Communication Management*. Edina, MN: Bellwether Press a division of Burgess International Group, Inc.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center & Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations (8th edition)*. USA: Prentice-Hall, Inc.

Dozier, David M. 'The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners'. James E. Grunig (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

David M. Dozier & Larissa A. Grunig, 'The Organization of the Public Relations Function. James E. Grunig (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Dozier, David M, Larissa A. Grunig dan James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Dutton, J. E. Interpretation on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis. *Journal of Management Studies*. Vol.30, 1993.

Dominic A. Infante, Andrew S. Rancer, & Deanna F. Womack. 1997. *Building Communication Theory*. Illinois: Waveland Press.

Ewing, Ray P. 1997. "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", in Caywood, C. L. (ed.). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.

Fearn-Banks, K. 2001. *Crisis communications: A casebook approach* (Edisi ke-2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Femers, S., J. Klewes & K. Lintemeier. 2000. 'The life of an issue and approaches to its control'. *Journal of Communication Management*. Vol 4 Isu 3. February.

Fink, Steven. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM, New York.

Grossberg, Lawrence, Ellen Wartella and D. Charles Whitney. 2006. *Mediamaking: Mass Media in A Popular Culture* (Edisi kedua). California: Sage Publications Inc.

Grunig, James E & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.

Grunig, James E & F. C. Repper. 'Strategic Management, Publics, and Issues. James E. Grunig (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Heath, Robert L. 1997. *Strategic Issues Management. Organizations and Public Challenges*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

_____ & W. Timothy Coombs. 2006. *Today's Public Relations: An Introduction*. California: Sage Publications.

Holusha, John. *Exxon's Public-Relations problem*. New York Times. April 21, 1989.

Infante, D. A., Rancer, A. S., & Womack, D. F. 1997. *Building Communication Theory*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Iriantara, Yosol. 2005. *Media Relations Konsep, Pendekatan, dan Praktik*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Issue Management Council. 2005. *Special Report: 2005 Annual Conference*.

Kaminski, J. 2011. Diffusion of Innovation Theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*. Volume 6 (2). Theory in Nursing Informatics Column. <http://cjni.net/journal/?p=1444>

Kasali, Rhenald. 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia.

Lerbinger, O. 1997. *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

McQuail, Denis. 2000. *Mass Communication Theory* (Edisi Keempat). London: Sage Publications.

Mika, V. T. & Ondrušek, M. 2010. Actual Problems of Crisis Management Theory. International Scientific Conference “*Management 2010*”. Krusevac, Serbia, 17-18. March, 2010. 432-436.

Mitroff, I. Ian., Harrington, K., & Gai, E. (1996, September). *Thinking about the unthinkable*. *Across the Board*, 33(8), 44-48.

Mitroff, I. Ian, et al. 2006. *The structure of Man-made Organizational Crisis: Conceptual and Empirical Issues in the Development of A General Theory of Crisis Management*.

Monstad, Therese H. 2003. *Issu- & Crisis Management: “same, same but different?”* Thesis master tidak diterbitkan. Department of Information Science, Media and Communication, Uppsala University.

Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization..* Sage Publications Inc.:California.

Newbold, Chris, Oliver Boyd-Barret and Hilde Van Den Bulck (Eds.). 2002. *The Media Book*. London:Arnold.

Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 1994, *Organizational Communication* (Edisi Ketiga), Prentice-Hall Inc.: New Jersey.

Pinsdorf, Marion. 2004. *All Crisis are Global: Managing to Escape Chaos*. Fordham University Press.

Prayudi. 2006. *Penulisan Naskah Public Relations*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

_____. 2012. *Public Relations Stratejik*. Yogyakarta: Komunikasi UPN Press.

Regester, Michael & Judy Larkin. 2000. *Risk Issues and Crisis Management*. New Delhi: Crest Publishing House.

Regester, Micahel & Judy Larkin. 2002. *Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice*. Edisi Kedua. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc.

Reid, Janine L. 2000. *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Ruff, Peter & Khalid Aziz. 2003. *Managing Communications in a Crisis*. England: Gower Publishing Limited.

Seitel, Fraser P. 1984. *The Practice of Public Relations*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

Sethi, S. Prakash (ed.), 1974, *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Melville Publishing Company: Los Angeles.

Shrivastava. 1987. *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Cambridge, MA: Ballinger

Smith, Bruce L. 2007. *Engaging Public Relations*. USA: Kendal/Hunt publishing Company.

Taylor, Maureen, Gabriel M. Vasquez & John Doorley. Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Extending Issues Management. *Public Relations Review*, Vol. 29 Isu 3, September 2003.

Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, Vol. 33, 140-146.

Theaker, Alison. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.

Tucker, Kerry dan Glen M. Broom. 'Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning'. *Public Relations Journal* 49. No. 11. November 1993.

Wilcox, Dennis L., Phillip H. Ault & Warren K. Agee. 1992. *Public Relations: Strategies and Tactics (3rd edition)*. New York: Harper Collins Publishers.

Wisnblit, Joseph Z. 1989. Crisis Management Planning Among US Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 54, Issue 2.

Situs web

Dunia.tempo.co. Mengandung Pengawet Terlarang, Indomie Ditarik di Taiwan .
Alamat web: <http://dunia.tempo.co/read/news/2010/10/11/118283832/mengandung-pengawet-terlarang-indomie-ditarik-di-taiwan> [15 Desember 2015]

Keanekaragaman Hayati dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, [online].
Alamat web: <http://www.kehati.or.id/news/data/Keanekaragaman.pdf+id>. [10 January 2006].

oto.detik.com/read/2012/04/17/165757/1894556/1207/pelajaran-bagi-produsen-agar-hati-hati-beriklan

ngm.nationalgeographic.com/1990/01/alaska-oil-spill/hodgson-text

Rizky, Yanuar. Belajar *Manajemen Krisis dari Air Asia dan Lion Air*. Alamat web: <http://rizky.elrizky.net>. 20 Februari 2015.

Wulandari, Dwi. Sepak Terjang Tony Fernandes Mengelola Krisis AirAsia. Alamat web: <http://mix.co.id/public-relations/sepak-terjang-tony-fernandes-mengelola-krisis-airasia> [12 November 2015]

www.dailymail.co.uk/news/article-2895320/AirAsia-flight-QZ8501-did-not-permit-flying-deadly-route.html

www.bryceson.com, [September 2005]

www.issumanagement.org, [28 Januari 2007]

Indeks

A

Adam air, 49-51, 150
AirAsia, 13, 194, 251
Analisis isu, 131
Analisis situasi, 111
Anatomi krisis, 175-176
Antisipasi isu, 129, 132
Asosiasi Pilot Garuda, 7, 180-182
Audience coverage, 139
Audience response, 139

B

Buyat, 7, 59
Boundary spanning, 22-23, 109

C

Campaign impact, 140
Citra, 10, 12
Corporate social responsibility, 71
Cyber space, 57

E

Early warning system, 179
Environmental scanning, 64, 109, 179
Environmental mediation, 140
Exxon Valdez, 93, 258

G

Globalisasi, 57
Greenpeace, 68-69

I

Identitas Perusahaan, 10, 12

Indomie, 236-238

Intangible, 9, 11

Isu, 16, 24, 26, 31-33, 35-37, 43-44, 48, 90, 110, 115, 138, 148

Ikatan Awak Kabin Garuda, 63, 91, 94-96

Implementation checking, 117

In-progress monitoring, 117, 138

Internet, 66-68

J

Jaringan komunikasi, 60

Jenis isu, 38

Jenis krisis, 172, 188, 205

Johnson & Johnson, 17-18, 186, 243

K

Komunikasi krisis, 234

Krisis, 16, 167-169, 172, 175, 192, 198, 206

Krisis prodromal, 176

Krisis akut, 177

Krisis kronis, 178

Krisis resolusi, 178

L

Lapindo Brantas, 7, 187

Linkages, 73-79, 86, 136

Lion Air, 166-167

M

Manajemen isu, 23-25, 29, 31, 39, 42, 46, 53, 99, 103, 113, 119-121, 148

Manajemen krisis, 53, 200, 215, 218, 220

Matriks isu, 130

Matriks bentuk respon isu, 136

Model Manajemen Isu, 105

Model Tipologi Krisis, 186, 189, 192, 197

N

Newmont Minahasa Raya, 59-61, 168, 231

Nissan March, 82-85

O

Omni International, 7, 90
Orde Baru, 99, 106
Operational crisis, 170
Outcome evaluation, 118
Outside-in thinking, 55-57, 72, 111, 136, 179, 191

P

Pelni, 196
Perencanaan Manajemen Isu, 125, 129
Perencanaan Manajemen Krisis, 217
Pendekatan proaktif, 53, 103
Persepsi, 15
Pertamina, 190
Prita Mulyasari, 7-8, 67, 90
Potential crisis, 170-171
Proses Manajemen Isu, 104-105, 107, 116, 147
Public Relations, 17-24, 106, 109-111, 114, 133, 137, 145, 219

R

Rencana, 216
Reputasi, 11-13, 15-16, 199, 233
Resiko, 42-44
Respon krisis, 232

S

Sistem, 18
Shell UK, 68
Stakeholder, 79, 81, 83, 99, 131, 135
Siklus isu, 88-89, 97-98, 100
Strategi reaktif, 112
Strategi adaptif, 112
Strategi dinamik, 113
Sudden crisis, 170-171

T

- Tahapan manajemen krisis, 221
- Tangible*, 9
- Teori atribusi krisis, 201-202
- Teori difusi inovasi, 208-210
- Teori komunikasi situasi krisis SCCT, 203, 235
- Teori manajemen krisis, 200
- Teori modal manusia tidak seimbang, 211
- Teori sistem struktural fungsional
- Three Mile Island, 186
- Tony Fernandez, 14, 194, 253
- Tylenol, 17, 186, 242
- Tim manajemen isu, 127-128, 132, 153
- Tim manajemen krisis, 193, 204, 208
- Turning point*, 176

U

- Union Carbide*, 187

V

- Values and lifestyles*, 71

W

- Warning stage*, 176

Tentang Penulis



Prayudi menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Ilmu Komunikasi, UGM Yogyakarta pada tahun 1997 dan mendapatkan gelar MA (2004) dan Ph.D (2010) dari School of Media and Communication, RMIT University, Melbourne Australia. Penulis aktif mengajar di Jurusan Ilmu Komunikasi UPN “Veteran” Yogyakarta sejak tahun 1998. Saat ini menjabat sebagai Kabid Sosial Politik LPPM UPN “Veteran” Yogyakarta dan merupakan anggota Perhimpunan Hubungan Masyarakat (Perhumas) Indonesia.

Buku pertama penulis, *Penulisan Naskah Public Relations*, diterbitkan pada tahun 2007 dan buku kedua, *Manajemen Isu: Pendekatan Public Relations* diterbitkan pada tahun 2008. Sedangkan buku ketiga *Public Relations Strategik* diterbitkan pada tahun 2012. Buku keempat yang berjudul *Islam, Radikalisme dan Teorisme di Indonesia* (2014) merupakan sebuah buku yang dikembangkan dari hasil penelitian disertasi doktor yang ditempuh di RMIT University Australia. Banyak artikel penulis terbit di berbagai jurnal, bab buku, dan media massa.

Penulis juga merupakan instruktur pelatihan bidang komunikasi dan public relations di banyak perusahaan, BUMN dan instansi pemerintah. Materi pelatihan yang diberikan seputar manajemen isu, manajemen krisis, negosiasi, public relations strategik, corporate social responsibility (CSR), dan komunikasi efektif. Selain juga dipercaya menjadi tenaga ahli bidang sosial dan CSR untuk proyek pemerintah dan perusahaan minyak nasional.

Manajemen Isu dan Krisis

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

ISBN: 978-602-71940-6-9