

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.	Komposisi Pengguna Internet Berdasarkan Kelompok Usia	3
Gambar 2.	Kurva Signoid	30
Gambar 3.	Pembentukan Reputasi dalam Perspektif Komunikasi	32
Gambar 4.	Kerangka Pemikiran	46
Gambar 5.	Komponen dalam Analisis Data (<i>Flow Model</i>)	52
Gambar 6.	<i>Interactive Model</i>	54
Gambar 7.	Struktur Organisasi Direksi TVRI	60
Gambar 8.	Aplikasi TVRI KLIK pada Playstore Android	78
Gambar 9.	Layanan Streaming TVRI di Youtube	79
Gambar 10.	Layanan Streaming TVRI di Facebook	80
Gambar 11.	Tayangan Ria Jenaka Milenial	82
Gambar 12.	Program Arirang yang Ditayangkan TVRI	83
Gambar 13.	MOU TVRI dengan China Media Group	84
Gambar 14.	Direksi Memotivasi Karyawan Stasiun Jakarta	87
Gambar 15.	Direksi Memotivasi Karyawan Stasiun Jawa Timur	88
Gambar 16.	Sampul Monitor Edisi Maret 2018	89
Gambar 17.	Banner Pengaduan Publik	90
	Screenshot Instagram	93
	Screenshot Twitter	95
	Screenshot Facebook	96
	Screenshot Jumlah Tagar #wefightback dan #kamikembali	98

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Beberapa tahun belakangan ini, banyak peneliti sosial memperbincangkan bahwa sekarang adalah eranya generasi millennial. Generasi ini seringkali dikaitkan dengan individu yang mencapai usia dewasa sekitar pergantian abad ke 21. Meskipun begitu banyak sumber mengenai pengelompokan generasi milenial ini, namun **Neil Howe** dan **William Strauss**, penulis buku *the 1991 book Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, yang paling sering dikaitkan dengan pendefinisian kelompok Milenium sebagai individu yang lahir antara tahun 1982 dan 2004. Jadi bisa dikatakan generasi millennial adalah generasi muda masa kini yang saat ini berusia antara 15–35 tahun.

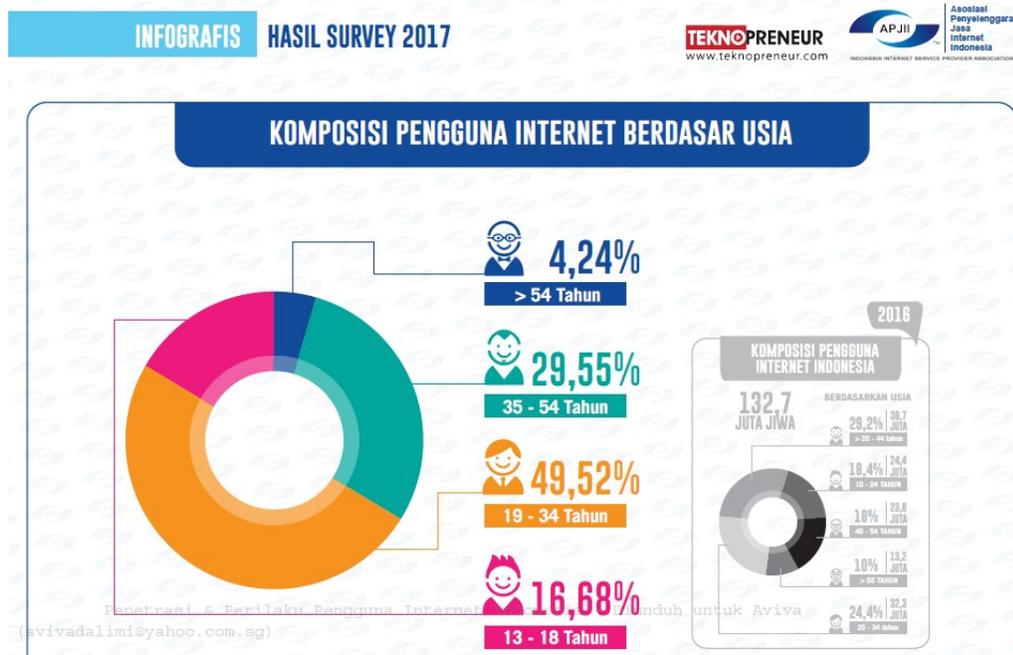
Generasi Millennial ini tumbuh di dunia yang dipenuhi dengan barang-barang elektronik dan *online social media*. Telah banyak studi dilakukan tentang generasi millennial di dunia, terutama di Amerika. Di antaranya studi yang dilakukan oleh Pew Research Center pada 2010 yang merilis laporan riset dengan judul *Millennials: A Portrait of Generation Next* dan oleh Boston Consulting Group (BCG) bersama University of Berkley tahun 2011 dengan tema *American Millennials: Deciphering the Enigma Generation*.

Berdasarkan penelitian-penelitian itu sebagaimana dirangkum oleh Agnes Winastiti dalam artikel yang berjudul *Generasi Millennial dan Karakteristiknya* yang dimuat pada <https://student.cnnindonesia.com/edukasi/20160823145217-445-153268/generasi-millennial-dan-karakteristiknya/> yang diakses pada tanggal 6 April 2018, karakteristik dari generasi millennial diantaranya adalah lebih percaya *User Generated Content* (UGC) atau konten dan informasi yang dibuat oleh perorangan daripada informasi searah. Kebanyakan mereka akan memutuskan untuk membeli atau menggunakan suatu produk atau jasa setelah melihat review atau testimoni yang dilakukan oleh orang lain di Internet. Dan mereka juga tak segan-segan membagikan pengalaman buruk mereka terhadap suatu merek atau jasa di

social media. Kemudian lebih memilih ponsel dibanding TV karena generasi ini lahir di era perkembangan teknologi dimana internet berperan besar dalam keberlangsungan hidup mereka. Maka televisi bukanlah prioritas generasi millennial untuk mendapatkan informasi, namun mereka lebih suka mendapat informasi dari ponselnya, dengan mencarinya ke Google atau melalui perbincangan pada forum-forum media sosial *online* yang mereka ikuti, supaya tetap kekinian. Sebagian besar generasi ini melakukan semua komunikasinya melalui *text messaging* atau juga *chatting* di dunia maya, dengan membuat akun yang berisikan profil dirinya, seperti Twitter, Facebook, hingga Line. Jadi, hampir semua generasi millennial dipastikan memiliki akun media sosial sebagai tempat berkomunikasi dan berekspresi.

Dalam era yang serba *digital* dan *online*, tak heran generasi millennial juga menghabiskan hidupnya hampir senantiasa *online* 24 jam sehari 7 hari seminggu. Generasi ini melihat dunia tidak secara langsung, namun dengan cara yang berbeda, yaitu dengan berselancar di dunia maya, sehingga mereka jadi tahu segalanya.

Berdasarkan karakteristik diatas, terlihat betapa generasi milenial sangat tergantung pada internet. Menurut survei yang dilakukan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) yang dimuat pada <https://apjii.or.id/survei2017> (diakses pada tanggal 10 April 2018), jumlah pengguna internet di Indonesia terus tumbuh setiap tahunnya dimana pada tahun 2017 terdapat 143,26 juta orang Indonesia yang telah menggunakan internet, dari total populasi sebanyak 262 juta orang atau sekitar 54,68%. Dari total data pengguna internet tersebut, diketahui orang Indonesia yang paling banyak menggunakan internet didominasi oleh generasi millennial yakni sekitar 49,52 persen. Untuk melihat pengguna internet dari generasi milenial, survey APJII membuat kategori pengguna berdasarkan kelompok umur sebagaimana yang digambarkan pada Gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1: Komposisi Pengguna Internet Berdasarkan Usia

Begitu besarnya pengguna internet di Indonesia, terutama yang didominasi oleh generasi milenial, maka untuk menarik perhatian para pengguna internet ini menyebabkan bisnis-bisnis terkait harus melakukan adaptasi termasuk industri pertelevisian. Program-program acara televisi yang disukai oleh generasi internet ini jauh berbeda dengan generasi sebelumnya. Menilik karakteristik generasi milenial diatas, maka masing-masing stasiun televisi harus berkreasi agar tidak ditinggalkan oleh *audience* pengguna internet ini. Hal ini tidak dapat dipungkiri ikut mempengaruhi perjalanan Televisi Republik Indonesia (TVRI) sebagai stasiun televisi penyiaran publik.

TVRI adalah stasiun televisi tertua di Indonesia dengan menjadi stasiun televisi pertama di Indonesia yang pertama kali mengudara pada tanggal 24 Agustus 1962. TVRI mengalami masa kejayaannya sebagai satu-satunya stasiun televisi di Indonesia sampai tahun 1989 ketika didirikan televisi swasta pertama RCTI di Jakarta, dan SCTV pada tahun 1990 di Surabaya.

Perjalanan panjang TVRI seiring dengan dinamika perjalanan bangsa ini dan mempunyai peran strategis dalam perjuangan dan perjalanan kehidupan bangsa.

TVRI mengalami perubahan status kelembagaan seiring perubahan yang terjadi dalam kehidupan bernegara ini. Pada era orde baru, TVRI merupakan salah satu bagian dari organisasi dan tatakerja Departemen Penerangan, yang diberi status Direktorat, langsung bertanggung-jawab pada Direktur Jendral Radio, TV, dan Film, Departemen Penerangan Republik Indonesia. Pada era ini, TVRI bertanggung jawab menyampaikan informasi tentang kebijakan Pemerintah kepada rakyat dan pada waktu yang bersamaan menciptakan *two-way traffic* (lalu lintas dua jalur) dari rakyat untuk pemerintah selama tidak mendiskreditkan usaha-usaha Pemerintah.

Sementara pada era reformasi, TVRI berubah status menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan), yang secara kelembagaan berada di bawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada Departemen Keuangan RI. Namun kemudian dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 2002 tanggal 17 April 2002, TVRI berubah status menjadi Perseroan Terbatas (PT) di bawah pengawasan Departemen Keuangan RI dan Kementerian Negara BUMN. Kemudian TVRI kembali mengalami perubahan status dengan keluarnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2002 tentang Penyiaran dimana TVRI ditetapkan sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang berbentuk badan hukum yang didirikan oleh negara. Yang menjadi dasar pertimbangan penetapan TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik adalah untuk melayani informasi untuk kepentingan publik, bersifat netral, mandiri dan tidak komersial. Setelah itu keluar peraturan yang menegaskan fungsi TVRI hingga saat ini yakni Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2005 yang menetapkan bahwa tugas TVRI adalah memberikan pelayanan informasi, pendidikan dan hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Saat ini TVRI merupakan satu-satunya televisi yang jangkauannya mencapai seluruh wilayah Indonesia yang mampu mencapai jumlah pemirsa sekitar 82 persen penduduk Indonesia. Untuk menjangkau seluruh wilayah, TVRI memiliki 29 Stasiun Daerah dan 1 Stasiun Nasional dengan didukung oleh 376 satuan transmisi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Pesatnya perkembangan teknologi termasuk

teknologi komunikasi dan informasi saat ini membuat semakin ketatnya persaingan dalam dunia pertelevisian. Teknologi telah mendorong terjadinya pembauran antara media televisi konvensional dengan non konvensional sehingga siaran televisi tidak hanya bisa dinikmati melalui layar kaca televisi tapi juga bisa *streaming* melalui internet menggunakan *gadget*, computer, ataupun laptop bahkan melalui *smartphone*. Di Indonesia saat ini teknologi penyiaran televisi terbagi dua, penyiaran analog dan digital. Penyiaran analog adalah kegiatan produksi dan penyiaran televisi berbasis pensinyalan analog menggunakan radio spectrum televisi. Sedangkan teknologi digital dalam produksi dan penyiaran menggunakan sinyal format digital. Penggunaan konten siaran ini dikenal dengan *digital television* (DTV) dengan *platform digital television terrestrial* (DTT), *digital satellite* (DSaT), *digital cable* (TV Cable), *television over digital subscriber line* (TV over DSL) atau *internet protocol television* (IPTV) dan *tv over mobile*, Ofcomm (2006).

Pembauran atau lazim disebut konvergensi media ini telah menyebabkan tidak terbatasnya jangkauan atau cakupan siaran televisi dan juga target penonton. Hal ini yang disebut sebagai fenomena konvergensi media Preston (2001: 2) dimana hadirnya beragam media yang menggabungkan teknologi komunikasi tradisional, sehingga saat ini kapanpun dan dimanapun siaran televisi bisa dinikmati. Bahkan masyarakat negara lainpun bisa ikut menikmati siaran televisi Indonesia.

Ditengah – tengah gempuran teknologi komunikasi dan informasi, serta sengitnya persaingan dalam dunia televisi di era milenial ini, berdasarkan undang-undang Nomer 32 Tahun 2002 sebagai lembaga penyiaran Publik TVRI harus mengemban amanah untuk memberikan pelayanan informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, fungsi kontrol dan perekat sosial serta melestarikan budaya bangsa. Jay – Black dan Federick C. Whitney dalam Nuruddin (2007: 64), televisi sebagai alat komunikasi massa berperan memberi informasi, hiburan, membujuk serta transmisi budaya.

Menjadi stasiun televisi publik di era generasi milenial ini menjadi tantangan berat bagi TVRI karena harus menyesuaikan diri dengan karakteristik generasi tersebut dengan segala keterbatasan *resources* yang dimiliki TVRI. Ditengah-tengah

agresivitas stasiun televisi swasta baik lokal, nasional, bahkan internasional serta gempuran konten sosial media, TVRI seolah-olah “tenggelam” dengan stigma negatif sebagai stasiun TV jadul (jaman dulu) yang kuno, dan hanya ditonton oleh orang-orang tua yang seolah membuat TVRI tenggelam di tengah dunia pertelevisian yang mengejar rating dan keuntungan semata. TVRI harus mampu bersaing dengan kondisi tersebut, namun tetap mengedepankan sisi edukasi dan infomatif untuk masyarakat Indonesia.

Adam Bachtiar, Direktur Pengembangan dan Usaha TVRI periode 2014 – 2017 saat diwawancarai oleh Mix Marketing Communication pada 5 Januari 2016 mengakui adanya stigma dan persepsi negatif yang melekat pada TVRI. Kepada MIX, Adam mengatakan, “Pekerjaan Rumah (PR) paling besar yang harus dihadapi TVRI saat ini adalah melawan persepsi publik bahwa TVRI adalah TV yang tua, jadul, kuno, ketinggalan jaman, acaranya norak, hingga kualitas gambar dan suara jelek. Memang tidak mudah untuk mengubah persepsi itu,” aku Adam.

Hal senada juga diungkapkan oleh Apni Jaya Putra, Direktur Program dan Berita TVRI periode 2017 – 2022 saat diwawancarai oleh reporter Tirto.id, Dieqy Hasbi tanggal 15 Maret 2018. Menurut Apni, TVRI kini tua secara SDM, teknologi, dan penonton. Apni mengatakan bahwa sejak lama TVRI sengaja ditidurkan secara sistematis sebagai TV publik di Indonesia. Maksudnya “ditidurkan” adalah “Ada hambatan-hambatan mengenai kelembagaan. TV publik kita mati suri sejak ada TV swasta. Lalu ada undang-undang menyuruh TVRI berubah bentuk, pernah jadi Perjan (Perusahaan Jawatan), Perum (Perusahaan Umum), pernah jadi lembaga di bawah Departemen Penerangan, lalu menjadi LPP (Lembaga Penyiaran Publik)”. Lebih lanjut Apni mengatakan bahwa “diawal menjabat, indeks penonton tua TVRI sampai 200. Kemudian lebih banyak di *blue-collar* (kelas pekerja), *white-collar* (pekerja kantoran) sedikit. Penonton anak muda hampir enggak ada”.

Sebagaimana yang diamanatkan undang-undang, TVRI mengemban tugas sebagai lembaga penyiaran publik artinya menjadi media informasi bagi seluruh masyarakat Indonesia. TVRI harus mampu merangkul semua generasi yang ada di masyarakat termasuk generasi milenial. Hal ini menuntut TVRI untuk segera

bertransformasi sesuai tuntutan jaman dengan cara *update* teknologi, aktif di media sosial, program acara yang kekinian dan sebagainya. Semua upaya tersebut membutuhkan dukungan semua *stakeholder* TVRI baik dari pemerintah maupun sumber daya internal.

B. Perumusan Masalah

Sepanjang sejarahnya TVRI telah menjadi media komunikasi pemerintah kepada masyarakat yang kemudian berubah menjadi lembaga penyiaran publik untuk menjadi media komunikasi penyampaian informasi yang bersifat netral. Begitu banyak ahli komunikasi menyampaikan teori komunikasi, namun teori komunikasi dasar yang paling sederhana menggambarkan posisi TVRI dalam proses komunikasi adalah teori yang disampaikan teoritikus komunikasi massa yang pertama dan paling terkenal yakni **Harold D. Lasswell**, dalam artikel klasiknya tahun 1948 yang berjudul *The Structure and Function of Communication in Society*. Sebagaimana yang dikutip oleh Ardianto dkk (2014: 29), Lasswell menggambarkan kompleksitas komunikasi secara sederhana dengan menjawab beberapa pertanyaan yaitu *Who? Says What? In Which Channel? To Whom With? What Effect?*

Tabel 1. Formula Laswell

WHO	SAYS WHAT	IN WHICH CHANNEL	TO WHOM	WITH WHAT EFFECT
Siapa	Berkata apa	Melalui saluran apa	Kepada siapa	Dengan efek apa
Komunikator	Pesan	Media	Penerima	Efek

Model komunikasi Laswell ini menunjukkan komunikasi satu arah yang selama bertahun-tahun menggambarkan proses komunikasi pada media massa. TVRI sebagai *WHO* yang menyampaikan informasi melalui program-program acaranya kepada masyarakat Indonesia dengan harapan informasi tersebut tersampaikan dengan baik dan memberikan efek positif bagi masyarakat. Namun dengan karakteristik generasi

milennial yang lebih menyukai ponsel dibandingkan TV, lebih menyukai informasi umpan balik yang didapatkan di sosial media karena mereka lebih menyukai berkomunikasi melalui sosial media, maka TVRI sebagai komunikator harus menyesuaikan program-program (informasi) yang dimilikinya untuk menarik generasi ini.

Penonton merupakan lingkungan eksternal TVRI yang dalam formula Laswell diatas sebagai TO WHOM memainkan peranan yang sangat penting dalam alur komunikasi TVRI. Waska Warta dalam bukunya Manajemen Reputasi (2017: 142) mengatakan bahwa lingkungan eksternal yang selalu berubah dan bergerak dinamis berpotensi menjadi krisis dan sangat memengaruhi pengelolaan krisis dalam perusahaan. Agar selaras maka setiap perubahan pada TO WHOM maka WHO juga harus berubah mengikuti dinamika perubahan tersebut. Namun untuk memiliki media komunikasi berupa program-program acara yang sesuai dengan perubahan karakteristik penonton generasi milenial, TVRI tentu saja membutuhkan dukungan *resources* dari internal maupun eksternal organisasi. Lebih jauh lagi, TVRI juga harus menghadapi persaingan dunia pertelevisian di Indonesia dewasa ini semakin keras dan ketat tidak hanya di tingkat lokal dan nasional tapi juga pada tingkat regional dan internasional. Dimana karena kemajuan teknologi, masyarakat Indonesia juga bisa menikmati siaran-siaran stasiun TV asing. Selain menghadapi persaingan tersebut, sebagaimana dikutip dari *Blueprint Transformasi TVRI* (Kebijakan LPP TVRI tahun 2011 – 2016), TVRI juga menghadapi kendala internal yang cukup berat, mencakup kelembagaan dan sumber daya; utamanya sumber daya manusia, infrastruktur dan teknologi penyiaran, sarana dan prasarana, budaya organisasi, keuangan, data dan informasi, jejaring kerja, dan citra lembaga (2012: 2).

Sebagai salah satu lembaga pemerintah maka sebagian besar Sumber Daya Manusia (SDM) TVRI adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berdasarkan data karyawan yang didapat dari Bagian SDM TVRI Pusat, saat ini komposisi SDM TVRI sebagian besar bukanlah berada pada kelompok usia milenial. Untuk lebih jelas dan detail komposisi SDM PNS berdasarkan kelompok usia dapat dilihat pada table berikut;

Table 2. Pegawai PNS TVRI Berdasarkan Kelompok Usia Tahun 2018

No	Keterangan (tahun)	Jumlah
1	19 - 25	-
2	26 - 30	7
3	31 - 35	52
4	36 - 40	108
5	41 - 45	370
6	46 - 50	854
7	51 - 55	1,294
8	56 - 60	684
Total		3,369

Sumber: Bagian SDM TVRI Pusat

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa 98% pegawai PNS TVRI memiliki *gap* usia yang cukup jauh dari generasi milenial yang mana usia-usia tersebut lebih sering disebut sebagai generasi X (Gen-X) dan *Baby Boomers* yakni bapak-bapak dari generasi milenial. Berdasarkan penelitian para ahli sosial, masing-masing generasi ini memiliki karakteristik, sifat, etos kerja yang berbeda. Hal ini menjadi tantangan yang cukup berat bagi TVRI untuk mendorong SDMnya yang Gen-X ini beradaptasi dengan generasi milenial untuk bisa menyampaikan informasi dengan cara yang bisa diterima generasi. Dalam hal ini kreatifitas dan adaptasi sosial yang tinggi sangat dibutuhkan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2005 (PP 13/2005), pengelolaan SDM TVRI diatur pada Pasal 42 yang berbunyi sebagai berikut;

Pembinaan PNS TVRI dilakukan oleh Direktur yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian sesuai UU yang berlaku.

Namun pada kenyataannya PNS TVRI merupakan PNS Kementerian Komunikasi & Informatika yang dipekerjakan di TVRI sehingga TVRI tidak mempunyai kewenangan merekrut PNS untuk melakukan revitalisasi sumber daya manusianya.

Kendala SDM yang dihadapi diatas semakin berat karena keterbatasan anggaran yang dimiliki TVRI. Untuk menciptakan program acara yang kekinian yang sesuai tuntutan jaman membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Anggaran operasional

TVRI sangat terbatas hanya berasal dari APBN dengan perincian tahunan sebagai berikut;

Table 3. Anggaran Tahunan TVRI

No	Mata Anggaran	Nilai (dalam Milyar)
1	Program Acara termasuk komponen produksi	120
2	Belanja pegawai	300
3	Anggaran untuk 29 Stasiun daerah @14 Milyar	406
4	Pemeliharaan dan Pengadaan Barang Teknik	44
Total		870

Sumber: Bagian Keuangan TVRI Pusat

Sebagai perbandingan, televisi swasta nasional menghabiskan anggaran yang sama untuk satu bulan, sementara TVRI harus bisa mengelolanya untuk 1 tahun.

Berdasarkan PP 13/2005 tentang Pengelolaan Keuangan, TVRI dimungkinkan mendapatkan pendapatan diluar APBN sebagaimana tercantum pada pasal-pasal berikut;

Tabel 4. P asal pada PP 13/2005 terkait Pengelolaan Keuangan TVRI

Pasal	Ayat	Bunyi
Pasal 33	1	Kekayaan TVRI merupakan kekayaan negara yang dikelola sendiri sesuai UU yang berlaku dan dimanfaatkan untuk mendanai kegiatan operasionalnya.
Pasal 34	1	Sumber pendanaan TVRI berasal dari: a) Iuran penyiaran, b) APBN, c) Sumbangan masyarakat, d) Siaran iklan
Pasal 34	2	Sumber pendanaan pada ayat 1 merupakan penerimaan negara yang dikelola secara langsung untuk membiayai TVRI sesuai undang-undang yang berlaku.
Pasal 36	-	Perolehan sumber pendanaan TVRI digunakan secara langsung untuk menunjang operasional siaran meningkatkan mutu siaran, meningkatkan layanan kepada masyarakat, dan untuk kesejahteraan karyawan.

Dengan anggaran yang minim dan kendala SDM diatas, TVRI dituntut menjadi lembaga penyiaran yang mampu merangkul seluruh lapisan masyarakat. Sementara itu *image* sebagai TV kuno yang tentu saja sangat tidak menarik bagi generasi milenial. Citra ini kalau dibiarkan akan membuat TVRI semakin ditinggalkan oleh pemirsanya dan lebih jauh bisa mengancam eksistensi TVRI yang tentu saja akan mengakibatkan peran TVRI yang diamanatkan undang-undang tidak dapat terlaksana. Ini merupakan krisis yang harus segera ditangani oleh seluruh jajaran TVRI agar krisis tersebut tidak berkembang menjadi krisis yang lebih besar dan bisa merusak reputasi perusahaan.

Berdasarkan paparan diatas, maka yang menjadi masalah penelitian adalah;

1. Bagaimana strategi TVRI menanggulangi dan mengelola krisis internal dan eksternal lembaga.
2. Bagaimana strategi komunikasi organisasi dalam manajemen krisis yang diterapkan TVRI kepada internal dan eksternal lembaga.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untu mendapatkan bukti empiris guna menjawab pertanyaan pada Masalah Penelitian diatas sehingga dapat diketahui strategi manajemen krisis dan bentuk komunikasi organisasi yang digunakan TVRI dalam menghadapi tuntutan era generasi milenial. Untuk itu, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Mendeskripsikan strategi manajemen krisis TVRI
2. Mendeskripsikan strategi komunikasi manajemen krisis yang dilakukan TVRI.

D. Manfaat Penelitian

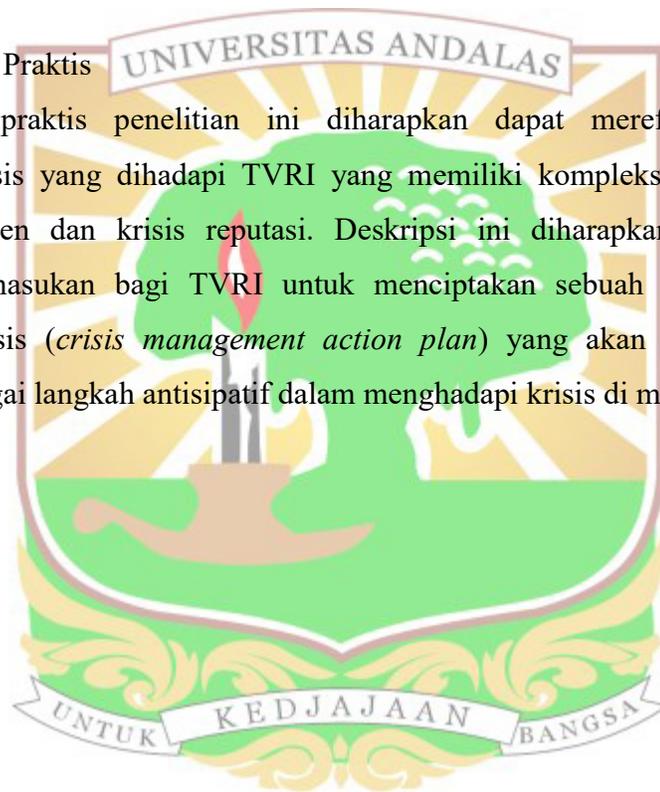
Melalui penelitian ini penulis berharap dapat memberi manfaat dan kontribusi bagi para pembacanya, baik kalangan akademisi maupun praktisi di bidang manajemen krisis dan komunikasi.

1. Manfaat akademis

Secara teoritis kegunaan penelitian ini adalah sebagai salah satu sarana pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu komunikasi. Hasil penelitian ini nantinya secara teoritis diharapkan dapat memberi masukan yang bermanfaat bagi studi komunikasi dalam pengelolaan lembaga penyiaran publik yang akhir-akhir ini makin banyak dikaji dan diteliti dari sudut berbagai disiplin ilmu baik melalui kajian teoritis maupun melalui kajian riset di bidang terapan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat merefleksikan tentang manajemen krisis yang dihadapi TVRI yang memiliki kompleksitas krisis berupa krisis manajemen dan krisis reputasi. Deskripsi ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi TVRI untuk menciptakan sebuah rencana tindakan manajemen krisis (*crisis management action plan*) yang akan menjadi panduan organisasi sebagai langkah antisipatif dalam menghadapi krisis di masa mendatang.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Relevan

Saat ini manajemen krisis sudah menjadi *new corporate discipline* menyusul banyaknya kejadian yang menimpa perusahaan-perusahaan besar yang mengganggu operasionalnya sehingga menyebabkan kerugian finansial hingga kehilangan reputasi bahkan mengancam keberadaan organisasi tersebut. Untuk itu kajian tentang manajemen krisis akhir-akhir ini menjadi begitu penting dan menarik karena bisa menjadi pembelajaran bagi organisasi-organisasi yang ada sebagai langkah antisipasi jika menghadapi krisis.

Diantara kajian-kajian tersebut adalah studi yang dilakukan oleh dua orang peneliti dari Turki yakni Assoc. Dr. Murat SEZGIN dari Faculty of Communication, Usak University dan Kübra TELINGÜN dari Institute of Social Sciences, Usak University pada tahun 2016. Penelitian keduanya berjudul *Crisis Management in Strategic Public Relation and Case Studies* yang dipublikasi pada *The Journal of Academic Social Science Studies* Number: 47, p. 77-88, edisi Summer I 2016. Penelitian ini menganalisa 4 kasus yakni: kasus yang dibahas adalah krisis yang dihadapi Dominos Piz-za tahun 2009 yang disebabkan dari dalam organisasi sendiri dimana dua pegawai perusahaan ini mengupload gambar tidak senonoh di Youtube, akibatnya perusahaan mendapat banyak kecaman melalui email dan telepon perusahaan yang biasanya digunakan untuk pemesanan pizza. CEO Dominos di Amerika, Patrick Doyle, mengunggah video pribadi dan meminta maaf atas nama kedua pekerja itu sehingga Dominos Pizza perlahan kembali meraih reputasinya. Yang kedua adalah kasus Flu Burung (*Bird Flu Crisis-Avian Flu*) di Turki tahun 2005 yang berimbas pada pemusnahan jutaan unggas yang menjadi epidemic penyakit tersebut. Proses komunikasi krisis yang dilakukan oleh produsen daging ayam terdiri dari 2 langkah yakni menangkap adanya sinyal krisis dimana para produsen menyadari bahwa kasus flu burung ini akan memberikan sentiment negative pada produknya maka segera diluncurkan platform “Healthy Chicken Information” untuk memberikan awareness ke masyarakat segera informasi tentang ayam seperti ciri-ciri

daging ayam yang sehat, manfaat daging ayam, dan lain-lain. Langkah berikutnya adalah menunjuk Juru Bicara yang memiliki pengetahuan yang lengkap tentang ayam untuk kampanye ayam sehat. Strategi ini menghasilkan kepercayaan konsumen ayam. Kasus ketiga yang dianalisa adalah isu Tylenol capsules yang diproduksi Johnson & Johnson's mengandung sianida tahun 1982 karena 7 orang meninggal setelah mengkonsumsi kapsul ini. Berita tentang ini berkembang luas dengan cepat yang menimbulkan kepanikan yang massive secara nasional. Begitu mengetahui adalah kematian tersebut, PR perusahaan langsung melakukan kampanye untuk tidak mengkonsumsi produk yang berhubungan dengan Tylenol dan juga mengumumkan di semua channel media bahwa Johnson & Johnson's menghentikan produksi dan iklan produk tersebut. Manajemen krisis ini mendapat respon positif atas kepedulian perusahaan terhadap masyarakat. Kedua peneliti ini juga menganalisa isu kaleng PepsiCo berbahaya tahun 1993 akibat adanya konsumen yang mengklaim menemukan jarum suntik dan benda-benda lain di kaleng PepsiCo. Berita ini menggegerkan public dan menyebar dengan cepat. Respon dari perusahaan adalah merelease video hasil investigasi dari FDA (*Food and Drug Administration*) yang berisi pernyataan dari komisioner FDA, David Kessler, bahwa tidak satupun ditemukan jarum suntik pada kaleng yang telah mereka selidiki.

Penelitian lain adalah yang dilakukan oleh Larissa Ott, mahasiswa Master of Communication Studies pada Auckland University of Technology dengan kajian berjudul *Reputation in danger: Selected case studies of reputational crises created by social networking sites* untuk menyelesaikan studinya pada universitas tersebut pada tahun 2013,. Pada penelitian ini, Ott melakukan kajian krisis yang dihadapi 3 perusahaan multinasional akibat reaksi atas *postingan* di sosial media. Kasus pertama adalah ketika LSM Greenpeace memposting video “yang dianggap menghina” tentang penggunaan minyak sawit oleh Nestle di YouTube. Perusahaan makanan bereaksi dengan mencoba menghapus video tersebut dan juga menghapus komentar negatif di halaman Facebooknya yang akhirnya memancing marah pengguna sosial media. Kasus kedua adalah ketika Greenpeace menjalankan kampanye pada Facebook dalam kurun waktu Februari 2010 sampai Oktober 2011 internasional melawan perusahaan Facebook itu sendiri yang berjudul "*Unfriend Coal Campaign*".

Ini merupakan reaksi Greenpeace atas rencana Facebook untuk membangun *data centre* in Oregon dan North Carolina. Greenpeace mengkritik besarnya penggunaan listrik yang berasal dari Batubara yang akan dikonsumsi oleh *data centre* tersebut sehingga Facebook dianggap penyumbang polusi dunia. Namun Facebook membiarkan *campaign* tersebut meskipun memiliki kemampuan untuk menghapusnya. Bahkan kemudian Facebook mengumumkan bahwa data centrenya akan menggunakan 25% dari renewable energy. Kasus ketiga yang diteliti adalah ketika pada Januari 2013, Pastor Alois Bell menolak memberikan *tip* pada pelayan salah satu jaringan restoran Applebee's di Amerika. Memberikan *tip* sebesar 18% pada pelayan adalah hal yang umum di Amerika. Namun sang pastor menuliskan pada struk belanja "*I give God 10%, why do you get 18?*" Teman dari pelayan tersebut memoto dan memposting struk pastor tersebut di online platform Reddit. Akibatnya terjadi boycott besar-besaran terhadap perusahaan melalui jaringan sosial media meskipun Applebee's sudah meminta maaf karena tim media sosial perusahaan mencoba menghapus postingan karyawan tersebut.

Dari kedua penelitian diatas terlihat bahwa respon terhadap krisis yang berbeda memberikan hasil yang berbeda pula. Itulah sebabnya majemen krisis sering diartikan sebagai respon pertama perusahaan terhadap sebuah kejadian yang dapat merubah jalannya operasi bisnis yang telah berjalan normal.

Tom Buncle, Managing Director dari Yellow Railroad Ltd., sebuah perusahaan konsultan destinasi internasional di Inggris, melakukan penelitian dengan topik *Crisis Management: Case Studies* yang dimuat pada website resmi United Nation World Tourism Organization (UNWTO) yakni Organisasi Pariwisata Dunia PBB pada 27 Agustus 2015. Buncle melakukan analisa terhadap beberapa kasus besar dunia yang berdampak pada sektor pariwisata di Inggris diantaranya kasus wabah kaki dan mulut pada ternak di Inggris tahun 2007. Kasus ini berdampak pada turunnya wisatawan domestic. Langkah yang dilakukan adalah menunjuk juru bicara yang bertugas 24 jam untuk memberikan pemahaman ke public dan disediakannya line telepon juga 24 jam. Disamping itu juga dilakukan kampanye marketing domestic bekerja sama dengan para mitra dagang. Hasilnya pertumbuhan wisatawan

menjadi lebih cepat. Peristiwa berikutnya adalah pengeboman menara WTC di Amerika 11 September 2001 yang berdampak pada pemberlakuan penghentian sementara perjalanan internasional. Untuk memulihkan pariwisata di Inggris maka setelah peristiwa tersebut dilakukan kampanye “*Million Visitor Campaign*” dengan focus pada pangsa pasar di 7 negara besar melalui website perusahaan-perusahaan berskala kecil dan menengah serta bekerja sama dengan COBRA (*Cabinet Office Briefing Room A*) untuk kerjasama antar negara. Hasilnya pemulihan sektor pariwisata di Inggris 16% lebih cepat dibanding negara Eropa lainnya. Kasus lain yang dibahas adalah perang saudara Bosnia- Herzegovina pada 2007. Upaya yang dilakukan adalah melakukan kampanye yang menyatakan kondisi normal dengan target *resilient markets* yakni anak muda, aktif, dan berjiwa petualang. Melalui target market ini diharapkan cerita di mulut ke mulut. Hasilnya meski pertumbuhan wisatawan tidak begitu cepat tapi meningkat secara bertahap. Dari penelitian ini didapatkan bahwa perencanaan yang strategis untuk mendapatkan kepercayaan publik adalah dengan menyebarkan berita positif melalui media-media channel komunikasi yang disebutnya sebagai “*Everyday Credibility in a 24/7 World*” yakni media sosial seperti Facebook, Weibo, Tripadvisor, Youtube, Twitter, dan sejenisnya.

Peneliti tanah air yang melakukan penelitian terkait manajemen krisis salah satunya adalah Kiki Handayani dan Erman Anom yang berasal dari Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Esa Unggul, Jakarta. Penelitian yang dilakukan tahun 2010 ini mengambil tema *Peran PR Menerapkan Manajemen Krisis Dalam Memulihkan Citra PT.Garuda Indonesia Pasca Kecelakaan Pesawat Boeing G.737/400 Di Yogyakarta*. Krisis ini terjadi pasca tragedi kebakaran yang menimpa Pesawat Garuda Indonesia berjenis Boeing 737/400 jurusan Jakarta – Jogja dengan nomor penerbangan GA-200 bergistrasi PK-GZC di Bandara Adi Sucipto Yogyakarta dengan membawa 133 penumpang dan 7 awak kabin. Kecelakaan ini merubah *image* PT. Garuda Indonesia yang sebelumnya memiliki citra yang positif dimata publik sebagai maskapai penerbangan nomor satu di Indonesia yang berdaya saing Internasional. Dari kecelakaan yang menimpa Garuda tersebut, banyak munculnya spekulasi, diantaranya banyak mengatakan bahwa penyebab kecelakaan tersebut adalah campur tangan manusia yang tidak bertanggung jawab (*Human Error*), bahkan sampai ke

dugaan sabotase adanya unsur terorisme yang dihubung-hubungkan dengan secara kebetulan di dalam pesawat terdapat 8 warga Australia yang hendak mengikuti kunjungan Alexander Downer ke Yogyakarta. Dengan banyaknya spekulasi tersebut yang kalau dibiarkan akan menjadi bola liar yang sulit dikendalikan, maka Public Relation (PR) Garuda merespon dengan melakukan langkah-langkah penanganan untuk mengembalikan citra positif di masyarakat. Pada penelitian ini Kiki dan Erman menunjukkan bahwa untuk melakukan penanganan krisis yang dihadapi, yang dilakukan PR Garuda Indonesia adalah mengenali jenis krisisnya, mengidentifikasi tahapan krisisnya, hingga sampai pada pengelolaan krisis.

Penelitian lain adalah yang bertemakan *Manajemen Krisis di Balik Iklan-Iklan Kontroversial Milik Benetton* oleh Kheyene Molekandella Boer, mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Komunikasi FISIP UNDIP Angkatan IV. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2013 ini difokuskan pada kejadian ketika Benetton sebagai salah satu perusahaan ritel terbesar dunia mengeluarkan kampanye anti kebencian (*UnHate Campaign*) pada 2011. Salah satu bentuk kampanyenya adalah mengeluarkan billboard berisi foto tokoh dunia yang selama ini dianggap tidak sepaham sedang melakukan aksi berciuman, salah satunya foto Obama berciuman dengan Presiden Cina, Hu Jintao. Iklan ini menimbulkan protes yang memicu pertanyaan seputar isu rasisme, gender, dan agama. Hal ini menimbulkan turunnya kepercayaan publik pada Benetton. Strategi yang digunakan Benetton menghadapi krisis ini adalah strategi adaptif dimana perusahaan merubah kebijakan dengan menarik iklan tersebut sebelum kecemasan publik meningkat dan menyampaikan permintaan maaf.

Pada penelitian yang penulis lakukan, penyebab krisis TVRI adalah dari internal dimana SDM dan teknologi yang dimiliki sudah tidak sesuai tuntutan jaman sementara anggaran terbatas untuk melakukan regenerasi dan dari eksternal dimana karakteristik penonton TV mengalami perubahan serta kompetisi bisnis yang sangat ketat. Untuk itu penanganan krisis yang dilakukan tidak hanya melalui tahapan komunikasi publik namun juga komunikasi dan perbaikan-perbaikan di internal

lembaga. Perbedaan penelitian yang penulis lakukan dengan peneliti-peneliti diatas dapat dirangkum dalam table berikut ini.

Tabel 5. Perbedaan Penelitian

No	Nama Peneliti	Lembaga	Subjek Penelitian	Penyebab Krisis	Penanganan Krisis
1	Assoc. Dr. Murat SEZGİN dan Kübra TELİNGÜN	Usak University	Dominos Piz-za, Produsen Daging Ayam di Turki, Johnson & Johnson's, PepsiCo	Eksternal (postingan di sosial media)	Komunikasi publik
2	Larissa Ott	Auckland University of Technology	Greenpeace vs Nestle, Greenpeace vs Facebook, restoran Applebee's	Eksternal (postingan sosial media)	Komunikasi publik
3	Tom Buncle	Yellow Railroad Ltd	Sektor pariwisata di Inggris	External (wabah kaki mulut ternak, pengeboman menara WTC, perang Bosnia-Herzegovina)	Komunikasi publik
4	Kiki Handayani dan Erman Anom	Universitas Esa Unggul	Garuda Indonesia	Internal (kecelakaan pesawat)	Komunikasi publik
5	Kheyene Molekandella Boer	Universitas Diponegoro	Benetton	Internal (iklan kontroversial)	Komunikasi publik

B. Krisis pada Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar kata krisis yang merujuk pada suatu keadaan yang genting atau sulit. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), krisis adalah (1) keadaan yang berbahaya (dalam menderita sakit);

parah sekali; (2) keadaan yang genting; kemelut; (3) keadaan suram (tentang ekonomi, moral, dan sebagainya); (4) Sastra: saat yang menentukan di dalam cerita atau drama ketika situasi menjadi berbahaya dan keputusan harus diambil; (5) Politik: konfrontasi yang intensif dan dahsyat yang terjadi dalam waktu singkat dan merupakan ganti peperangan dalam era nuklir. Dengan demikian krisis bisa terjadi pada individu, organisasi, atau bahkan negara.

Pada tahun 2016 lalu, para penggemar dan pengguna *gadget* di seluruh dunia pernah dikejutkan dengan kegagalan produk dari perusahaan besar Samsung dimana Galaxy Note 7 memakan korban karena meledak saat pengisian baterai. Hal ini tentu membuat konsumen loyal dan juga calon konsumen Samsung Galaxy Note sangat dikecewakan. Ekspektasi mereka terhadap kecanggihan produk tersebut dan ternyata hasilnya tidak sesuai harapan. Disamping itu, kasus Galaxy Note 7 ini menyebabkan saham Samsung langsung anjlok 7%. Ditambah lagi kerugian finansial lainnya berupa biaya penarikan 2,5 juta unit smartphone andalan Samsung tersebut dari peredaran di seluruh dunia yang diperkirakan Credit Suisse AG dan dua lembaga finansial lain, bisa mencapai 1 miliar dollar AS. Sebagai antisipasi keamanan penumpang, beberapa maskapai penerbangan internasional mengeluarkan kebijakan larangan bagi penumpang untuk membawa Note 7 ke dalam pesawat. Kejadian ini merupakan krisis yang menjadikan reputasi Samsung sebagai produsen handphone berskala global menjadi taruhan.

Pada 2014 lalu, publik juga dikejutkan oleh berita tentang keputusan maskapai penerbangan plat merah PT Merpati Nusantara Airlines (Merpati) untuk menghentikan sementara operasional penerbangan sejak 1 Februari 2014. Merpati menghadapi kesulitan likuiditas karena memiliki utang Rp 6,7 triliun yang kemudian membengkak menjadi Rp 7,3 triliun pada Februari 2014. Kesulitan keuangan di tubuh Merpati ini mengakibatkan defisit kas perusahaan, penghentian operasi sejumlah rute penerbangan, tunggakan asuransi, hingga tunggakan biaya gaji karyawan, termasuk pilot. Akibatnya, 50 pilot mengundurkan diri dari Merpati. Hal ini diakui oleh Direktur Utama Merpati Nusantara Airlines Asep Ekanugraha bahwa kondisi perusahaan yang dipimpinnya sedang krisis. Dalam pemberitaan Detik Finance 10

Februari 2014 <https://finance.detik.com/industri/d-2492111/50-pilotnya-resign-bos-merpati-kami-sedang-krisis> , Asep mengatakan “Jadi 50 pilot mengundurkan diri. Kami sadar, manajemen sedang alami keterbatasan melayani karyawan. Ini bukan disengaja. Ini masuk katagori krisis, bagaimana berpikir harus hidup”. Pemberitaan mengenai kondisi Merpati ini menimbulkan persepsi negatif yang mengancam reputasi maskapai ini mengakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan. Sampai hari ini nama Merpati seolah tenggelam dalam industri penerbangan nusantara.

Pertamina juga pernah mengalami krisis karena kualitas produknya yang kurang bagus. Hal ini berawal dari kebijakan pemerintah melakukan konversi penggunaan minyak tanah ke LPG bekerjasama dengan guna memangkas subsidi minyak tanah dari Rp. 35 trilyun menjadi Rp. 17,5 trilyun atau setara 50% pada 2008. Namun program ini tidak berjalan mulus karena banyaknya peristiwa meledaknya tabung gas LPG 3 kg pada kisaran tahun 2008 sampai tahun 2011. Kasus ini menyebabkan reputasi Pertamina jelek di masyarakat bahkan Pertamina sempat diasosiasikan sebagai penjual bom kepada masyarakat.

Pada contoh-contoh kasus diatas terlihat bahwa krisis yang terjadi pada suatu organisasi akan mengganggu kelancaran operasional normal organisasi tersebut, yang lebih jauh bisa menyebabkan kerugian finansial bahkan bisa mengancam reputasinya. Dikutip dari Nova (2011: 68), definisi yang menggambarkan krisis dalam organisasi diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Robert P.Powel dalam bukunya Crisis-A-Leadership Opportunity (2005) yang menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan (chaos) dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan nyata. Krisis tidak memiliki batas (no boundaries) dan dapat terjadi kapan saja, dimana saja terhadap setiap organisasi (profit dan nonprofit, publik dan privat). Krisis menyerang ketika suatu organisasi berhenti menemukan permasalahan yang ditimbulkan oleh lingkungan tempat mereka berada (Thomas Kuhn, 1996).

Pada definisi-definisi diatas terlihat bahwa krisis dapat membahayakan organisasi. Untuk itu diperlukan identifikasi permasalahannya dan tindakan nyata untuk menghadapi krisis tersebut. Krisis dalam bahasa Cina, diucapkan dengan wei-ji dan mempunyai dua arti yaitu “bahaya” dan “peluang”. Ini menunjukkan bahwa krisis memiliki dua sisi mata uang yang sama artinya adalah dua cara berbeda dalam memandang atau menangani situasi yang sama. Suatu krisis yang ditangani dengan cara yang berbeda akan menghasilkan hal yang berbeda, bisa menjadikan peluang bagi organisasi untuk menjadi lebih baik atau membahayakan organisasi sehingga hal yang lebih buruk terjadi.

Banyak faktor penyebab krisis yang terjadi pada suatu perusahaan atau organisasi baik faktor internal maupun eksternal ataupun kombinasi keduanya. Menurut Shirivasta dan Mitroff (Ngurah Putra, 1999:90) terdapat empat kategori penyebab terjadinya krisis yakni kategori pertama adalah penyebab teknis dan ekonomis, kedua adalah penyebab manusiawi, organisatoris dan sosial, ketiga dan keempat penyebab dari asal atau tempat kejadian yakni di dalam atau di luar organisasi. Berdasarkan keempat kategori penyebab tersebut, mereka membuat empat sel untuk melihat tipologi krisis, seperti digambarkan dibawah ini:

Tabel 6. Tipologi Krisis

		Teknis/ Ekonomis			
		Sel 1	Sel 2		
Internal	<p>Krisis yang disebabkan adanya kegagalan teknis ekonomis di dalam organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kecelakaan kerja • Kerusakan produk • Kemacetan <i>computer</i> • Informasi yang rusak/hilang 	<p>Krisis yang disebabkan faktor teknis-ekonomis yang terjadi di luar perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusakan lingkungan yang meluas • Bencana alam • <i>Hostile takeover</i> • Krisis sosial • Kerusakan sistem berskala luas 	Eksternal		
	Eksternal	<p>Sel 3</p> <p>Krisis yang disebabkan oleh faktor-faktor sosial/manusia dan manajemen yang bersumber di dalam perusahaan:</p>			<p>Sel 4</p> <p>Krisis yang terjadi karena faktor-faktor sosial di luar lingkungan organisasi, yakni adanya orang/kelompok yang bereaksi secara negatif terhadap</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Kegagalan beradaptasi/melakukan perubahan • Sabotase oleh orang dalam • Kemacetan organisasional • <i>On-site product tampering</i> • Aktivitas ilegal • Penyakit karena pekerjaan 	perusahaan: <ul style="list-style-type: none"> • Symbolic projection • Sabotase orang luar • Teroris, penculikan eksekutif • <i>Off-site product tempering</i> • <i>Counterfeiting</i> (pemalsuan/peniruan produk)
Manusia/ Organisasi/ Sosial	

Krisis yang terjadi pada suatu organisasi bisa disebabkan oleh hanya satu penyebab diatas ataupun kombinasi dari beberapa diantaranya. Dengan terjadinya krisis tersebut maka organisasi akan mengalami banyak kerugian baik kerugian financial bahkan juga mengancam keberadaan organisasi tersebut. Sebagaimana disampaikan Rachmat Kriyantono (2012: 171) bahwa krisis dapat menyebabkan reputasi organisasi menjadi objek kritikan dan cemoohan masyarakat. Akibatnya, organisasi tersebut akan mengalami kerugian besar, misalnya menurunnya tingkat penjualan, modal, keuntungan, nilai saham, dan rasa percaya diri. Dikutip dari Ardianto (2011: 305), Kathleen Fearn-Banks (2007) mengatakan bahwa krisis merupakan suatu keadaan yang berpotensi mempengaruhi secara negatif suatu perusahaan, organisasi, atau industry beserta khalayaknya, produk yang dihasilkan, bahkan juga nama baik perusahaan atau organisasi itu sendiri. Biasanya suatu krisis dapat mengganggu transaksi normal suatu perusahaan dan bahkan mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan suatu organisasi. Oleh sebab itu, sebagai suatu ancaman, krisis harus ditangani secara tepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali. Dari kedua pendapat ini tergambar bahwa krisis mempengaruhi nama baik dan reputasi organisasi.

Menurut Claudia Reinhardt (Morissan, 2006: 154), ada tiga tipe krisis berdasarkan kategori waktu, yaitu:

1. Krisis bersifat segera (*immediate crises*)

Ini adalah tipe krisis yang paling tidak diinginkan suatu organisasi karena terjadi begitu tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan. Perusahaan tidak memiliki waktu untuk melakukan riset dan perencanaan terlebih dahulu.

Contoh krisis ini adalah pesawat jatuh, eksekutif penting meninggal, kebakaran, gempa bumi, serangan bom, produk yang tercemar, penembakan di tempat kerja oleh karyawan yang baru di phk dan sebagainya. Krisis jenis ini membutuhkan *consensus* terlebih dahulu pada level manajemen puncak untuk mempersiapkan rencana umum (*general plan*) mengenai bagaimana bereaksi jika terjadi krisis yang bersifat segera agar tidak menimbulkan kebingungan, konflik dan penundaan dalam menangani krisis yang muncul.

2. Krisis baru muncul (*emerging crises*)

Tipe krisis ini masih memungkinkan praktisi humas untuk melakukan penelitian dan perencanaan terlebih dahulu, namun krisis dapat meledak jika terlalu lama ditangani. Contoh krisis ini adalah munculnya ketidakpuasan di kalangan karyawan, semangat karyawan yang rendah, pelecehan seksual di tempat kerja, penyalahgunaan jabatan dan sebagainya Tantangan bagi praktisi humas jika terjadi krisis jenis ini adalah meyakinkan manajemen puncak untuk mengambil tindakan perbaikan sebelum krisis mencapai tahapan kritis.

3. Krisis bertahan (*sustained crises*)

Ini adalah tipe krisis yang tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi untuk mengatasinya. Contoh krisis ini adalah rumor atau spekulasi mengenai perusahaan yang menyebar dari mulut ke mulut dan disebarluaskan oleh media massa yang kesemuanya di luar kontrol praktisi humas. Walaupun telah berkali-kali dibantah pihak pihak perusahaan namun upaya itu belum juga berhasil.

Menurut Steven Fink (Kasali, 1994: 227-230), anatomi krisis memiliki tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap *Prodromal*

Tahap ini sering tidak disadari perusahaan karena terjadi pada saat organisasi masih dalam keadaan baik-baik saja untuk itu disebut juga *warning stage*,

karena memberi sirene tanda bahaya mengenai gejala-gejala yang harus segera diatasi. Ada tindakan yang musti di lakukan supaya krisis tidak menjadi akut. Tahap prodromal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini, yaitu (1) Jelas sekali yakni ketika gejala awal memang sudah bisa di lihat dengan jelas seperti munculnya desas-desus atau adanya kebocoran pipa gas di pabrik, (2) Samar-samar yakni gejala yang muncul hanya samar-samar sehingga sulit menafsirkan dan menduga luasnya satu kejadian, seperti munculnya pesaing baru. Gejala-gejala krisis bisa tak terlihat sama sekali, untuk itu perusahaan perlu melakukan *general check-up* secara rutin, misalnya tiga atau enam bulan sekali dengan memanggil konsultan. Metode yang biasanya di pakai adalah *management audit* yang menyangkut segala aspek di dalam perusahaan.

2. Tahap Akut

Pada tahap ini krisis sudah kelihatan dan disadari krisis sudah terjadi. Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut ini adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitasnya ditentukan oleh kompleksnya permasalahan. Tahap akut merupakan antara krisis berikutnya, yakni tahap kronis.

3. Tahap Kronis

Pada tahap ini sisa krisis kelihatan. Ini merupakan tahap untuk melakukan pemulihan dan analisa diri. Ada langkah-langkah yang dilakukan, seperti pergantian manajemen, perusahaan struktur perusahaan atau perubahan nama perusahaan. Kadang diperlukan bantuan seorang krisis manager yang handal sehingga perusahaan akan memasuki keadaan yang lebih baik, sehingga pujian-pujian berdatangan dan penyembuhan (resolution) mulai berlangsung.

4. Tahap Resolusi (penyembuhan)

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari 4 tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, *crisis manager*

tetap perlu berhati-hati, karena riset dalam kasus-kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini. Krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali keadaan semula (*prodromal stage*). Bila pasien yang sedang dalam proses penyembuhan (tahap resolusi) tidak dapat menahan diri, dan bila penyembuhannya tidak tuntas benar, ia akan kembali lagi ke tahap prodromal.

C. Manajemen Krisis

Krisis seringkali diasosiasikan dengan hal-hal negatif yang menakutkan dan mengancam keberadaan suatu organisasi. Namun dalam krisis itu sendiri sebenarnya terdapat peluang dan kesempatan sebagaimana menurut Kasali (1994: 222), krisis adalah “Suatu waktu yang krusial, atau momen yang menentukan (*decisive moment*). Krisis merupakan suatu *turning point* yang diselesaikan dengan baik akan melahirkan kemenangan (*for better*). Dan bila gagal akan menimbulkan korban (*for worse*). Oleh karena itu perlu diketahui bahwa krisis tidak timbul begitu saja, sebelum ia mencapai suatu *turning point*, ia pasti akan memberi tanda-tanda.”. Ini berarti bahwa bila krisis ditangani dengan baik maka akan menjadi *turning point for better* (titik balik untuk makin baik). Namun sebaliknya bila tidak segera ditangani atau salah penanganannya maka akan menjadi *turning point for worse* (titik balik untuk makin memburuk). Untuk itulah diperlukan manajemen krisis.

Secara umum manajemen krisis merupakan upaya – upaya yang dilakukan untuk menangani krisis. Manajemen krisis suatu organisasi merupakan proses yang dilakukan organisasi tersebut terhadap peristiwa yang dianggap mengancam atau merugikan organisasi itu sendiri, para pemangku kepentingannya (*stakeholders*), atau masyarakat umum.

Menurut Rosady Ruslan (1999:76-78), ada beberapa tahapan langkah strategi atau kiat penanggulangan krisis sebagai tindakan korektif saat krisis melanda perusahaan atau organisasi sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Krisis

Pada tahap ini organisasi mengidentifikasi faktor penyebab terjadinya krisis yang berfungsi untuk mengetahui apakah perusahaan dapat menangani krisis yang terjadi tersebut dengan segera atau tidak. Bila krisis tersebut sulit untuk diatasi, membuang waktu, tenaga, dan biaya maka organisasi dapat melihat segi lain dari krisis tersebut yang persoalannya tidak terbayangkan sebelumnya, yakni biasanya suatu perusahaan yang terkena krisis atau musibah disertai kemunculan masalah lain yang tidak diduga sebelumnya. Oleh karena itu, faktor utama penyebab krisis yang signifikan tersebut harus terlebih dahulu diidentifikasi, untuk diambil tindakan atau langkah-langkah penanggulangan atau jalan keluarnya secara tepat, cepat dan benar.

2. Menganalisis Krisis

Tahap ini diperlukan guna menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mengatasi krisis. Langkah-langkah tersebut diperoleh dengan menganalisa krisis yang terjadi secara mendalam, sistematis, informatif dan deskriptif melalui suatu laporan yang mendalam (*in-depth reporting*). Salah satu cara untuk menganalisis adalah dengan formula 5W + 1H yaitu menganalisis melalui beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan suatu krisis, yakni:

- *What* – Apa penyebab terjadinya krisis itu
- *Why* – Kenapa krisis itu bisa terjadi
- *Where and when* – Dimana dan kapan krisis itu mulai
- *How far* – Sejauh mana krisis itu berkembang
- *How* – Bagaimana krisis itu terjadi
- *Who* – Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, apakah perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis

Pertanyaan-pertanyaan di atas adalah untuk menganalisis penyebab, mengapa dan bagaimana, sejauh mana perkembangan krisis itu terjadi, dimana mulai terjadi hingga siapa-siapa personel yang mampu diajak untuk mengatasi krisis tersebut.

3. Mengatasi dan Menanggulangi Krisis

Tahapan ini adalah untuk mengetahui bagaimana dan siapa-siapa personel yang mampu diikutsertakan dalam suatu tim penanggulangan krisis. Mengatasi bagaimana krisis tersebut agar tidak berkembang dan dicegah supaya tidak terulang lagi di masa mendatang. Untuk mengatasinya, selain memberikan informasi yang sejelas-jelasnya, juga perlu diajak pihak ketiga seperti pejabat pemerintah yang berwenang dalam hal ini, tokoh masyarakat, dan lainnya sebagai upaya menetralisasi terhadap tanggapan negatif dan kontroversial.

Karena dianggap sebagai kekuatan, pihak ketiga berfungsi mengukuhkan perbaikan situasi dan kondisi krisis (*the third party endorsement*), secara tepat dan benar seperti penunjukan juru bicara dan melibatkan pejabat FDA pada contoh kasus di penelitian relevan diatas. Tindakan lainnya secara preventif dan antisipatif adalah memperbaiki sistem pengamanan agar lebih ketat dan terjamin dalam proses produksi, mulai dari bahan baku, pengolahan hingga barang jadi untuk menghindarkan kejadian serupa di kemudian hari seperti halnya pada kasus Samsung atau merubah kebijakan penggunaan energi pada kasus *data center* Facebook diatas.

4. Mengevaluasi Krisis

Tindakan terakhir adalah mengevaluasi krisis yang terjadi. Tujuannya adalah untuk melihat sejauh mana perkembangan krisis itu di dalam masyarakat. Apakah perkembangan krisis tersebut berjalan cukup lamban atau cepat, meningkat secara kuantitas maupun kualitas serta bagaimana jenis dan bentuk krisis yang terjadi. Komunikasi Organisasi.

Pada kasus Samsung dan Garuda diatas, krisis ditangani dengan cepat dan baik sehingga kepercayaan para *stakeholders* dapat diraih kembali sehingga menjadi *turning point for better* dengan menjadikan krisis sebagai pembelajaran untuk menciptakan produk atau jasa yang lebih baik. Berbeda dengan kasus Merpati yang krisis menyebabkan perusahaan kehilangan eksistensinya hingga saat ini.

Rosady Ruslan (1999:83) mengacu apa yang telah dilakukan Ivy Lee, pakar public relations dalam menangani berbagai krisis di Amerika, mengatakan bahwa

untuk menanggulangi krisis yang tengah berlangsung, perlu membentuk suatu program khusus yakni:

1. Menghadapi krisis dengan sistem *case by case*.
2. Menunjuk salah seorang sebagai juru bicara bagi pihak ketiga.
3. Memberikan pelatihan dan pengarahan bagi karyawan, apa yang dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.
4. Tidak berspekulasi terhadap suatu peristiwa, baik mengenai jumlah kerugian yang diderita akibat krisis itu terjadi maupun nilai uang dan materi lainnya sebelum ada angka yang pasti.
5. Membuka semua saluran informasi, tetapi harus dikoordinasikan lewat juru bicara yang telah ditunjuk, agar tercipta satu sumber informasi yang terkendali mengenai tahapan krisis hingga penyelesaiannya.
6. Tindakan terakhir adalah mengawasi dan mengevaluasi masalah yang telah dicapai atau yang belum diselesaikan dalam upaya mengurangi dampak dan efek krisis. Sejauh mana kerugian yang diderita, baik perusahaan maupun masyarakat lainnya, yang terseret menjadi korban dari krisis secara langsung dan tidak langsung

D. Manajemen Perubahan

Saat suatu organisasi menghadapi krisis maka untuk penanganan krisis tersebut, organisasi harus siap berubah untuk melakukan perbaikan. Manajemen perubahan diperlukan dalam rangka membantu proses perubahan menjadi lebih terarah. Manajemen Perubahan menurut Potts dan LaMarsh (2004: 16) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

Menurut Soerjogeritno (2004: 45), terdapat tiga faktor yang mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi:

1. Sejumlah ketidakpuasan dengan kondisi sekarang. Semakin besar rasa ketidakpuasan dengan kondisi sekarang, akan semakin mendorong untuk melakukan perubahan.
2. Ketersediaan alternatif yang diinginkan. Semakin banyak alternatif yang tersedia yang lebih layak untuk memperbaiki kondisi sekarang menuju kondisi yang lebih baik maka semakin menguntungkan bila melakukan perubahan.
3. Adanya suatu perencanaan untuk mencapai alternatif yang diinginkan. Bila ada perencanaan yang baik dan sistematis berarti semakin terbuka peluang melakukan perubahan.

Tipe perubahan organisasi terhadap lingkungan eksternal menurut Nadler dan Tushman (1995: 20) dapat digambarkan pada tabel berikut;

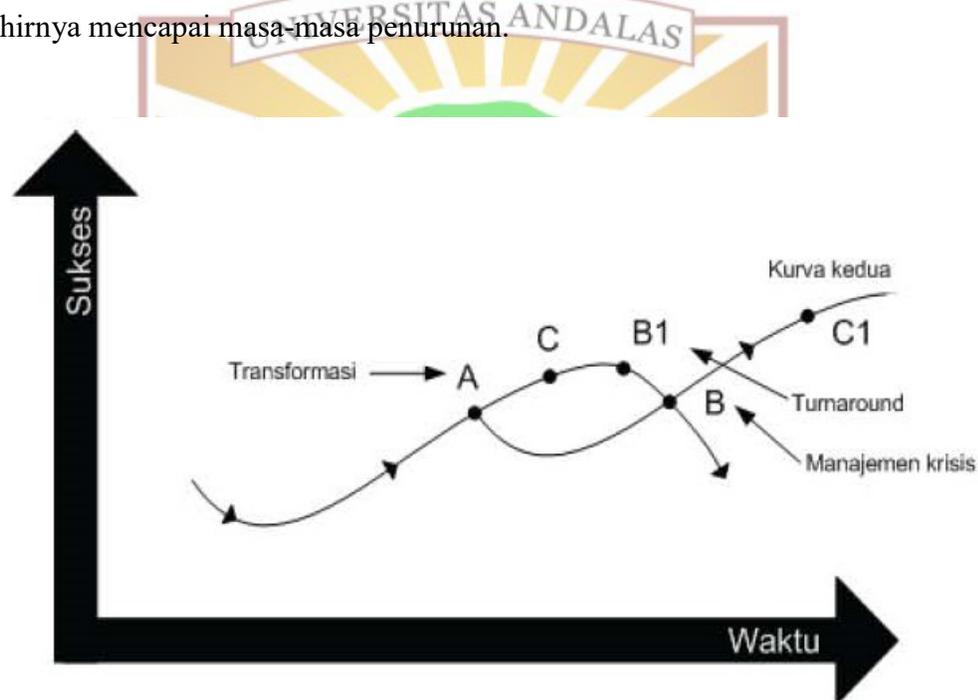
Tabel 7. Tipe Perubahan Organisasi

	Incremental	Tidak berkesinambungan
Antisipatif	Pengaturan	Reorientasi
Reaktif	Adaptasi	Penciptaan Ulang

Nadler dan Tushman (1995: 24-27) membedakan perubahan *incremental* dan tidak berkesinambungan menjadi empat kategori dengan cara menggabungkan dimensi ketiga yaitu apakah perubahan tersebut bersifat antisipatif atau reaktif terhadap perubahan pada lingkungan eksternal. Dalam kategori pertama yakni pengaturan dimana organisasi mengimplementasikan perubahan *incremental* sebagai tindakan antisipasi atas perubahan lingkungan eksternal. Perubahan ini membantu organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Di sisi lain, pada kategori adaptasi adalah dimana organisasi bersikap reaktif terhadap perubahan yang diterapkan organisasi lain walaupun perubahan tersebut masih *incremental*. Kategori reorientasi

mensyaratkan organisasi untuk menggunakan perubahan tidak berkesinambungan dan bersifat antisipatif. Dalam hal ini organisasi membuat modifikasi besar dengan membangun kekuatan sejarah dan masa lalu. Kebalikan dari reorientasi, penciptaan ulang bersifat reaktif dan membutuhkan perubahan yang cepat dan simultan walaupun termasuk perubahan *order-change*. Dalam hal ini organisasi yang menerapkan perubahan radikal mengabaikan praktik dan arahan masa lampau.

Dalam Kasali (2006: 176), Charles Handy (1994) menyatakan bahwa setiap organisasi akan berkembang mengikuti Kurva Sigmoid (*Sigmoid Curve*), yaitu seperti kurva S yang tertidur. Organisasi akan menghadapi masa-masa pertumbuhan, puncak dan akhirnya mencapai masa-masa penurunan.



Gambar 2. Kurva Signoid (sumber: Kasali (2006: 176))

Perubahan organisasi berdasarkan kurva terdiri atas 3 kategori yakni;

1. Transformasi Manajemen, adalah saat di titik A, dimana perusahaan masih dalam kondisi pertumbuhan yang baik namun sudah mulai menangkap adanya signal-signal yang kurang menguntungkan sehingga perlu dilakukan transformasi agar terbentuk kurva baru,
2. Manajemen Turnaround, merupakan saat organisasi berada di titik B1 yakni sudah mulai ditemukan permasalahan namun sumber daya yang

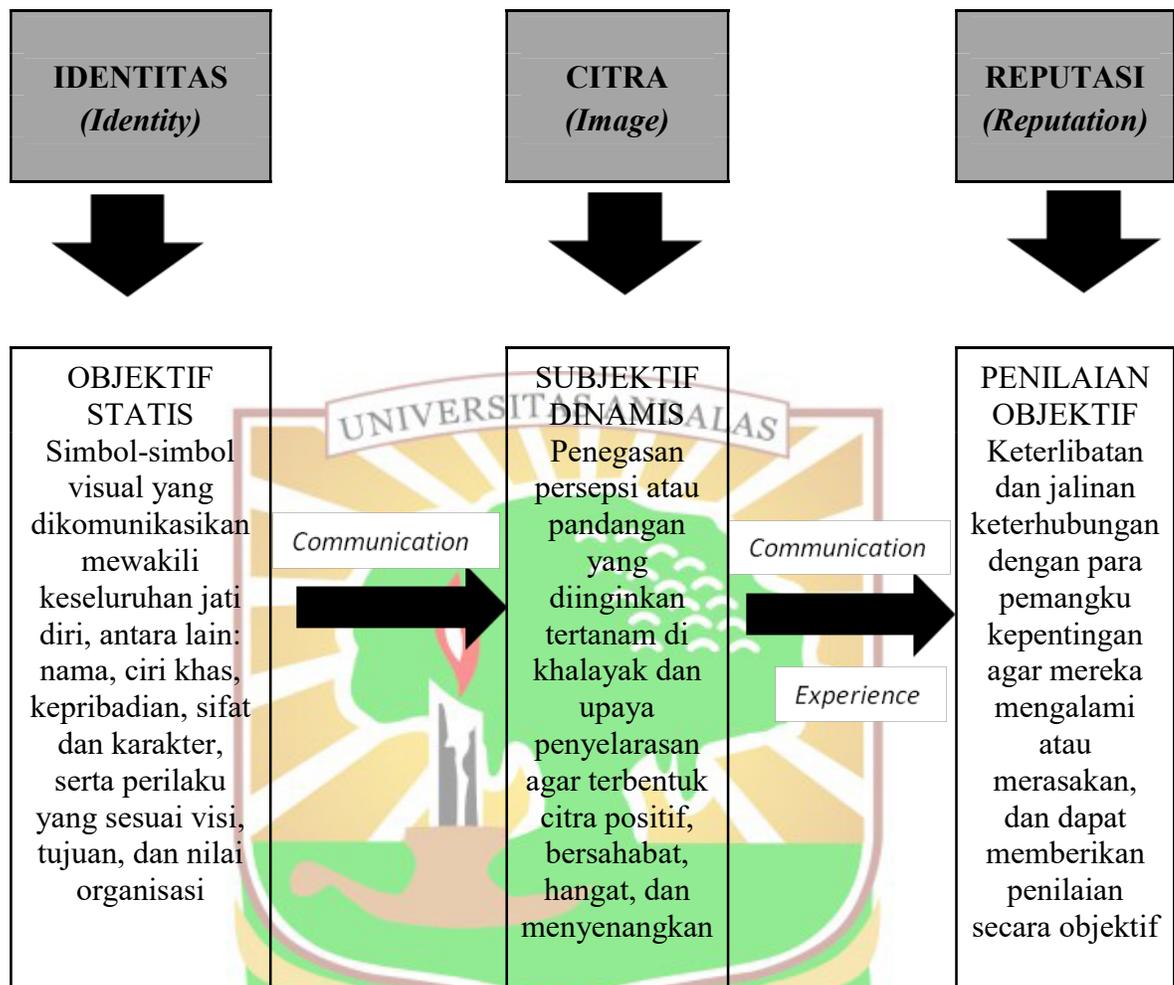
dimiliki masih banyak, maka saatnya melakukan perbaikan agar organisasi tidak berlanjut ke fase berikutnya.

3. Manajemen Krisis, adalah ketika perusahaan berada di posisi B dimana krisis sudah terjadi, biasanya perusahaan mulai kehabisan cashflow dan reputasi terancam, bahkan sudah mulai kehilangan motivasi.

E. Manajemen Reputasi Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), reputasi adalah perbuatan dan sebagainya sebagai sebab mendapat nama baik. Dikutip dari bukunya Manajemen Reputasi karya Waska Warta (2017: 13), Croft & Dalton (2003) mendefinisikan reputasi sebagai “... *the sum values that stakeholders attribute to a company, based on their perception and interpretation of the image that the company communicates over time*” yang diterjemahkan bahwa reputasi merupakan keseluruhan nilai-nilai yang oleh para pemangku kepentingan disandangkan atau disematkan kepada perusahaan berdasarkan persepsi dan interpretasi mereka atas citra yang dikomunikasikan perusahaan secara terus-menerus. Masih pada bukunya Waska Warta dikutip pendapat Riel (Carrol, 2013: 15) bahwa “*reputatiom is a perception about the degree of admiration, positive feelings, and trust an individual has for another person, an organization, an industry, or even a country*”. Berdasarkan definisi-definisi diatas berarti bahwa reputasi merupakan persepsi positif dan kepercayaan pihak lain terhadap suatu organisasi yang timbul akibat perbuatan yang dilakukan secara terus menerus. Hal ini berarti bahwa untuk mendapatkan reputasi membutuhkan waktu dan dikomunikasikan.

Identitas, citra atau *image*, dan reputasi seringkali diasosiasikan pada hal yang sama maknanya. Menurut Warta (2017: 2), perbedaan citra dan reputasi dapat diidentifikasi dengan memahami posisi masing-masing pada alur proses pembentukannya dalam proses komunikasi yang melibatkan identitas (*identity*), citra (*image*), dan reputasi (*reputation*) dengan visualisasi sebagai berikut:



Gambar 3. Pembentukan Reputasi dalam Perspektif Komunikasi (diadaptasi dari Prajudi (2011: 12))

Suatu organisasi menetapkan simbol-simbol visual sebagai representasi ciri dan jati diri organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi lain sesuai visi dan misinya. Simbol-simbol ini dikomunikasikan kepada publik secara terus menerus sehingga terbentuk kesan atau pandangan atau persepsi publik terhadap organisasi tersebut yang disebut sebagai *image*. Citra ini bersifat subjektif dan sangat dinamis sesuai perubahan yang ada di masyarakat. *Image* masyarakat terhadap suatu organisasi akan terkonfirmasi dengan pengalaman yang dirasakan publik terhadap

organisasi tersebut sehingga dapat menjelma menjadi reputasi yang merupakan penilaian secara objektif atas kinerja organisasi yang sesungguhnya

Menurut Argenti & Druckenmiller (2004: 369), secara konsep identitas organisasi adalah penjelasan mengenai apa dan siapa organisasi tersebut yakni segala atribut yang dimiliki, seperti orang-orang didalamnya, produknya, dan layanannya, sementara citra atau image suatu organisasi adalah apa yang tertanam di benak publik mengenai organisasi beserta produk atau jasa dan layanan yang turut mewakilinya termasuk juga persepsi yang timbul berdasarkan segala hal yang diceritakan atau ditampakan hingga sampai ke pikiran publik. Reputasi organisasi merupakan akumulasi citra yang terbentuk atau tertanam di masyarakat. Warta (2017: 8) menyatakan bahwa reputasi dimaknai sebagai keseluruhan apresiasi, kepercayaan, dan pemosisian harga diri institusi/perusahaan dari para pemerhati atau khalayak (*the overall appreciation, trust, and esteem that observers feel for a company*). Dengan kata lain reputasi adalah keseluruhan citra yang terbentuk karena kinerja dan perilaku organisasi serta komunikasi yang dilakukan.

Fombrun (2011: 24) memperlihatkan beberapa perusahaan kelas dunia membangun reputasi atas harapan para pemangku kepentingan melalui upaya-upaya tertentu diantaranya sebagai berikut;

Tabel 8. Reputasi Perusahaan Kelas Dunia

Perusahaan	Membangun Reputasi melalui:
SONY	Inovasi
Google	Inovasi
Apple	Inovasi
Walt Disney	Service
BMW	Performance
LEGO	Quality

Reputasi bukanlah sesuatu yang didapatkan organisasi secara instan. Untuk membangun reputasi dibutuhkan waktu dan upaya yang tidak sedikit. Menurut Warta (2017: 90-97), untuk membangun reputasi harus dilakukan serangkaian upaya sistematis menggunakan tujuh prinsip sebagai berikut:

1. Maksimalkan asset atau kekayaan yang paling kuat,
2. Kenali diri dan kelola reputasi
3. Pelajari cara berhubungan dengan berbagai khalayak,
4. Hidupkan nilai dan etika organisasi,
5. Jadilah model atau contoh warga yang baik
6. Sampaikan visi organisasi secara menarik
7. Ciptakan daya tarik emosional

Jika reputasi yang sudah diraih maka diperlukan upaya mempertahankannya. Menurut Warta (2017: 98), upaya untuk mempertahankan reputasi adalah dengan melakukan serangkaian tindakan yang dilandasi pada prinsip berikut;

1. Kenali kekurangan diri
2. Selalu tetap waspada
3. Berkehendak mendorong semua karyawan/anggota sebagai pejuang reputasi
4. Mengendalikan sebelum dikendalikan media kontemporer
5. Berbicara satu suara atau pemahaman
6. Waspada terhadap kemungkinan runtuhnya reputasi

Upaya menjaga reputasi ini sering disebut sebagai manajemen reputasi. Menurut Rovik (Svahn & Svahn, 2013: 27), manajemen reputasi merupakan serangkaian tindakan yang diarahkan pada kesadaran mempresentasikan organisasi kepada *stakeholders*—nya guna memperkuat opini atau pandangan dan kepercayaan mereka terhadap organisasi.

Menurut Schultz dan Warner (2009: 2), elemen utama reputasi adalah persepsi dan realitas. Persepsi berkaitan dengan bagaimana organisasi/perusahaan dipandang oleh para *stakeholders*, sedangkan realita adalah berkaitan dengan kenyataan sesungguhnya tentang kebijakan, operasi, prosedur, sistem, dan kinerja organisasi. Mengelola reputasi merupakan upaya menyeimbangkan kedua elemen tersebut.

Bagi organisasi yang reputasinya mengalami kondisi yang tidak diinginkan maka diperlukan upaya perbaikan segera yang menurut Warta (2017: 103) harus dilakukan dengan mengikuti aturan sebagai berikut:

1. Kelola krisis
2. Lakukan perbaikan sejak awal
3. Jangan pernah menyepelakan sinisme public
4. Bertahan adalah menyerang
5. Jika semua upaya gagal, ubahlah nama

F. Komunikasi Krisis

Program penanganan krisis ada saat suatu organisasi mengalami krisis harus dikomunikasikan kepada pihak yang terkait karena selain masyarakat sebagai pihak luar organisai, pihak internal pun terutama karyawan bisa menjadi panik dan bahkan terprovokasi. Seperti halnya di kasus Merpati dimana para pilot yang menjadi salah satu pion utama bisnis mengundurkan diri yang berakibat terganggunya operasional sehingga kondisi keuangan semakin memburuk. Untuk itu manajemen harus menkomunikasikan langkah-langkah yang ditempuh organisasi dalam menangani krisis agar mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari internal. Komunikasi yang dilakukan dengan baik dan efektif ke internal organisasi akan meningkatkan dan mengembalikan kepercayaan kepada manajemen untuk bersama-sama menangani krisis tersebut. Disinilah diperlukan proses komunikasi organisasi.

Menurut Pace & Faules (2001: 31-33), komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Secara lebih sederhana Arnold & Feldman (1986: 154) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi adalah pertukaran informasi diantara orang-orang di dalam organisasi, dimana prosesnya secara umum meliputi tahapan-tahapan: *attention*, *comprehension*, *acceptance as true*, dan *retention*. Sedangkan Wiryanto (2004:54) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Menurut Cagara

(2009:19) apapun bentuk komunikasi yang dilakukan oleh suatu organisasi tidak akan efektif bila tidak dibarengi dengan perencanaan komunikasi yang baik.

Banyak pesan suatu organisasi yang tidak hanya disampaikan untuk kalangan internal saja tapi juga harus disampaikan ke pihak luar organisasi. Untuk itu Romli (2011: 6-7), mengklasifikasikan arus komunikasi organisasi menjadi dua yakni:

1. Komunikasi Internal

Merupakan proses penyampaian pesan antara anggota-anggota dalam organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan lain sebagainya. Komunikasi Internal dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) Komunikasi Vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (komunikasi dari pimpinan kepada bawahan) dan dari bawah ke atas (komunikasi dari bawahan kepada pimpinan).
- b) Komunikasi Horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antar sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer, dan lain sebagainya.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi ini adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi.

- a) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin.

- b) Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi ini merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi

Komunikasi organisasi kepada khalayak lebih umum berfungsi sebagai penyampaian pesan, namun untuk kalangan internal bisa berfungsi lebih luas. Dalam Tubbs dan Moss (2005: 170), Conrad mengidentifikasi tiga fungsi komunikasi organisasi yakni: fungsi perintah, fungsi relasional, dan fungsi manajemen ambigu;

1. Fungsi perintah; berkenaan dengan anggota-anggota organisasi yang memiliki hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional; berkenaan dengan komunikasi yang memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif dan hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja (*job performance*) dalam berbagai cara. Misalnya kepuasan kerja, aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah.
Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dan sebagainya.
3. Fungsi manajemen ambigu; berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misalnya motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

G. Strategi Komunikasi Manajemen Krisis

Pada saat suatu organisasi mengalami krisis, kadangkala bentuk respon dari organisasi tersebut adalah melakukan penolakan telah terjadi krisis, berbohong, berspekulasi, dan menolak untuk memberi informasi yang jujur dan komplit. Hal ini terjadi karena organisasi tidak siap mengelola krisis dan manajemen tidak memiliki kemampuan berkomunikasi. Menurut Fearn-Banks, Haggart, Stubbart yang dikutip Ngurah Putra (1999: 8-19), komunikasi pada saat organisasi menghadapi krisis menjadi sangat penting disebabkan antara lain karena krisis dicirikan oleh adanya ketidakpastian (*uncertainty*), konflik kepentingan (*conflict of interest*), kompleksitas dan keterlibatan emosional.

Dalam merespon krisis yang terjadi, pemenuhan akan kebutuhan informasi yang terkontrol dengan baik dan informasi yang cepat dan tepat merupakan prioritas utama. Komunikasi krisis yang kurang akurat akan dapat menyebabkan semakin terpuruknya sebuah organisasi yang sedang menghadapi krisis. Sebagaimana pendapat Dindin M. Machhfud, Senior Manager pada Divisi Public Relations PT Astra International Tbk (1998:50), "apabila gejala krisis mulai menampakkan diri, perusahaan perlu segera membentuk Tim Krisis yang solid, kompak dan kredibel. Tim ini bertugas untuk antara lain menghimpun, menginvestigasi, mengkaji data dan fakta secara kritis termasuk langkah-langkah: (1). Memulai proses pemulihan, (2). Menginformasikan kepada publik kunci mengenai langkah-langkah yang telah diambil dan akan dilaksanakan, (3). Mengaktifkan Pusat Krisis selama 24 jam, (4). Mengaktifkan Pusat Media dan (5). Memberikan penjelasan kepada pers mengenai perkembangan yang terjadi secara periodik- disamping menyiapkan siaran pers".

Fungsi komunikasi selama krisis menurut Sturges dkk (Ngurah Putra, 1999) adalah (1) untuk menetralkan intervensi pihak ketiga yang mungkin dapat memperparah krisis yang sedang dihadapi oleh sebuah organisasi dan (2). Untuk menjaga agar karyawan dapat tetap memperoleh informasi yang tepat tentang organisasi tempat mereka bekerja, sehingga mereka menjadi tim yang memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi krisis. Intervensi pihak ketiga umumnya datang

dari media massa yang punya prinsip untuk menyampaikan setiap realitas sosial kepada khalayaknya, termasuk krisis yang sedang dialami sebuah organisasi. Tujuan dari dilakukannya komunikasi krisis ke khalayak adalah untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul seperti menyebabkan rusaknya image organisasi. Sebagaimana halnya menurut Fearn-Banks (1996: 23) “*crisis communications is the dialog between the organization and its public(s) prior to, during, and after the negative occurrence. The dialog details strategies and tactics to minimize damage to the image of the organization*”.

Menurut Coombs (Ngurah Putra, 1999:101-102), untuk merespon sebuah krisis dapat digunakan lima strategi, tergantung pada hakekat krisis yang sedang dihadapi oleh organisasi. Kelima krisis tersebut:

1. *Nonexistence strategies*

Strategi ini dilakukan oleh organisasi yang memang tidak menghadapi krisis, namun ada rumor bahwa sebuah organisasi sedang menghadapi sebuah krisis atau masalah serius. Untuk itu bentuk pesan bisa berupa: *denial*, yakni organisasi menyangkal adanya sesuatu yang tidak beres; *clarification*, yakni organisasi menolak dengan dibarengi argumen dan alasan mengapa tidak terjadi krisis; *attack*, organisasi menyerang pihak yang menyebarkan rumor dan *intimidation*, organisasi membuat ancaman terhadap penyebar rumor.

2. *Distance strategies*

Digunakan saat organisasi mengakui adanya krisis dan mencoba untuk memperlemah hubungan antara organisasi dengan krisis yang sedang terjadi. Dua hal dapat dilakukan organisasi, yakni *excuse* dan justifikasi. Pada *excuse*, organisasi berusaha untuk mengurangi tanggungjawab organisasi dengan cara penolakan maksud, bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negative dan penyangkalan kemauan, karena organisasi tidak mampu mengontrol situasi. Pada justifikasi, organisasi bisa melakukan dengan mengklaim bahwa kerusakan yang terjadi tidak serius, mengatakan korban wajar menanggung akibat itu serta mengemukakan bahwa krisis telah salah

interpretasi. Namun demikian, tingkat penolakan terhadap suatu penyebab krisis akan sangat tergantung pada jenis krisis yang dihadapi oleh suatu organisasi.

3. *Ingratiation strategies*

Strategi ini merupakan usaha organisasi mencari dukungan public dengan menggunakan cara berikut: *bolstering*, yaitu organisasi perlu mengingatkan publik akan hal-hal positif yang telah dilakukan organisasi.; *transedence*, yaitu berusaha menempatkan krisis dalam konteks yang lebih besar; dan *praising others*, yaitu mengatakan hal-hal baik yang telah dilakukan publik.

4. *Mortification strategies*

Pada strategi ini, organisasi mencoba memohon maaf dan menerima kenyataan bahwa memang benar-benar terjadi krisis. Tiga hal dapat dilakukan organisasi, yaitu *remediation*, *repentance*, dan *rectification*. Pada *remediation*, organisasi bersedia untuk memberi sejumlah kompensasi kepada korban sebuah krisis. Pada *repentance*, organisasi memohon maaf atau ampun dari publik. Pada *rectification*, organisasi mengambil tindakan yang akan mengurangi kemungkinan terjadinya krisis.

5. *Suffering strategy*

Adalah dimana organisasi menunjukkan bahwa ia menderita seperti halnya pihak korban dan berusaha untuk memperoleh simpati publik. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam suatu strategi komunikasi dalam menghadapi krisis, adalah pemanfaatan pihak ketiga sebagai pendukung posisi organisasi. Dalam berbagai kasus, dukungan dari pihak ketiga sangat efektif digunakan untuk memperkuat posisi organisasi atau memulihkan reputasi organisasi. Pihak ketiga, yakni pihak-pihak yang secara langsung tidak memiliki kaitan dengan sebuah krisis, namun merupakan pihak yang membantu posisi organisasi. Dalam hal ini bisa berupa organisasi-organisasi independen yang ada dalam masyarakat, pemuka masyarakat, para ulama, atau para pakar, yang merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk

menetralisir keadaan. Selain itu, tampilnya pimpinan puncak sebuah organisasi untuk terjun langsung ke lapangan melihat korban krisis menunjukkan pesan adanya perhatian dan tanggungjawab organisasi terhadap korban, baik manusia maupun lingkungan yang dihuni manusia. Terakhir, tidak kalah pentingnya dalam suatu strategi komunikasi krisis adalah pemilihan siapa yang akan menjadi juru bicara, baik kepada berbagai publik maupun terutama kepada media massa yang akan menjadi saluran penting dalam komunikasi krisis. Apakah pimpinan puncak sebuah organisasi ataukah praktisi humas (*public relations*)? Dalam pemilihan juru bicara harus dipertimbangkan kredibilitas juru bicara tersebut, yaitu persepsi khalayak yang didasarkan pada keahlian dan kejujuran.

Strategi komunikasi yang digunakan dan dipilih oleh suatu organisasi atau lembaga yang mengalami krisis haruslah efektif dan efisien. Menurut Daryanto dalam bukunya Ilmu Komunikasi yang diterbitkan pada 2010, untuk mencapai komunikasi yang efektif dibutuhkan minimal dua strategi, yaitu;

- a. Menjalankan aspek-aspek komunikasi, meliputi adanya Kejelasan (*clarity*), Ketepatan (*accuracy*), Kontext (*Context*), Alur yang sistimatis (*Flow*), dan memperhatikan budaya setempat yang berlaku.
- b. Membangun strategi efektif, meliputi Siapa yang menjadi mitra bicara, Apa tujuan perusahaan melakukan komunikasi, memperhatikan budaya, memahami gaya bahasa, memahami konteks, dan menggunakan media dan sarana yang tepat.

H. Media Komunikasi Krisis

Komunikasi memegang peranan penting dalam penanganan suatu krisis. Melalui komunikasi suatu perusahaan atau lembaga dapat berdialog dengan publik terkait krisis yang dihadapi. Tujuannya untuk memenangkan kembali hati atau perhatian publik tersebut. Apapun strategi penanganan krisis yang diambil manajemen suatu organisasi memerlukan media komunikasi sebagai sarana untuk

menyampaikan informasi yang terkait dengan krisis tersebut, baik informasi yang harus disampaikan ke dalam atau ke luar organisasi. Komunikasi krisis yang terencana dan terlaksana dengan baik akan mengurangi kepanikan, keraguan, kecemasan sedikit banyak dapat dikurangi atau dihindari.

Komunikasi suatu organisasi baik kepada internal maupun eksternal organisasi seringkali membutuhkan media sebagai sarana penyampaian informasi karena komunikasi secara langsung sulit dilakukan. Media komunikasi dapat diartikan sebagai alat atau sarana yang digunakan untuk menyebarkan atau menyampaikan informasi atau pesan dari komunikator kepada komunikan (penerima pesan). Dengan adanya media komunikasi ini satu pesan bisa disebar atau diterima oleh banyak komunikan. Hal ini terlihat pada media massa dimana misalnya televisi bisa menjadi media untuk menyampaikan pesan kepada banyak orang.

Saat terjadi krisis penanganannya harus segera agar krisis tidak semakin parah sehingga dibutuhkan media komunikasi yang bisa menyampaikan informasi secara lancar dan cepat serta menjangkau khalayak luas. Mcluhan menyatakan bahwa diantara fungsi media komunikasi adalah efektifitas dan efisien dimana dengan media komunikasi penyampaian informasi menjadi lebih lancar dan cepat.

Komunikasi saat krisis merupakan proses interaksi antara suatu organisasi baik perusahaan ataupun lembaga dengan publik untuk menangani krisis yang sedang dihadapi. Semakin banyak dan luas publik yang harus dijangkau maka akan diperlukan media untuk berkomunikasi dengan khalayak luas tersebut agar informasi bisa tersampaikan secara cepat dan efisien. Semakin maju peradaban maka semakin maju pula media komunikasi yang diciptakan manusia. Dengan media komunikasi tersebut, proses pengiriman informasi di zaman yang serba modern ini sangat canggih sehingga teknologi telekomunikasi merupakan yang paling dicari oleh semua orang, untuk menyampaikan atau mengirimkan informasi ataupun berita sebab teknologi telekomunikasi semakin berkembang, semakin cepat, akurat, tepat, mudah, murah, efektif serta efisien. Dengan media komunikasi yang semakin modern, berbagai informasi bahkan antar negara dan benua di belahan dunia manapun saat ini semakin mudah dijangkau dan disampaikan.

Koran, radio, telepon, televisi dan sejenisnya merupakan media komunikasi yang seringkali digunakan jaman modern ini. Namun jenis media komunikasi ini lebih merupakan media komunikasi satu arah. Seiring perkembangan teknologi digital dan semakin luasnya pemakaian internet maka media komunikasi juga ikut mengalami perubahan. Media sosial yang berbasis internet semakin dipakai secara luas karena memungkinkan komunikasi dengan interaksi dua arah secara cepat.

Caleb T. Carr dan Rebecca A. Hayes dalam tulisannya di *Atlantic Journal of Communication* volume 23 tahun 2015 yang berjudul *Social Media: Defining, Developing, and Divining* mengatakan bahwa media sosial adalah media berbasis Internet yang memungkinkan pengguna berkesempatan untuk berinteraksi dan mempresentasikan diri, baik secara seketika ataupun tertunda, dengan khalayak luas maupun tidak yang mendorong nilai dari *user-generated content* dan persepsi interaksi dengan orang lain. Dalam tulisannya tersebut, definisi dan pengertian media sosial oleh Carr dan Hayes merujuk pada tiga hal utama, yakni:

1. Teknologi digital yang menekankan pada *user-generated content* atau interaksi.
2. Karakteristik media' dan
3. Jejaring sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram, dan lain-lain sebagai contoh model interaksi.

Pemanfaatan media sosial sebagai media komunikasi dewasa ini semakin luas yang sebelumnya hanya digunakan oleh individu-individu untuk berinteraksi, saat ini organisasi atau lembaga-lembaga resmi baik pemerintahan maupun swasta juga ikut memanfaatkannya sebagai sarana untuk menjangkau khalayak ramai. Hal ini karena media sosial memiliki karakteristik yang menurut Neni Yulianita dan Ninok Leksono dalam bukunya *Corporate and Marketing Communication* (2011) meliputi karakter-karakter sebagai berikut:

- 1) Adanya Partisipasi, yang berarti bahwa media sosial mendorong umpan balik dan memberikan kontribusi agar setiap orang tertarik,

- 2) Adanya Keterbukaan, dimana media sosial terbuka untuk memberikan umpan balik dan ikut berpartisipasi, serta mendorong untuk melakukan pilihan, memberikan komentar dan sharing informasi,
- 3) Percakapan, dimana media social memberikan peluang untuk terjadinya komunikasi dua arah antara pengguna dengan pengelola sosial media dan pada akhirnya akan terjadi komunikasi dua arah,
- 4) Komunitas, dimana melalui media sosial dapat dibentuk komunitas atau group dengan cepat sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pengguna, dan
- 5) Konektivitas, yang berarti suatu media sosial sudah dapat membentuk konektivitas dengan media sosial maupun situs-situs lain lainnya.

Meluasnya penggunaan media sosial karena karakteristik-karakteristiknya diatas memancing kreatifitas-kreatifitas para penyedia jasa untuk menciptakan berbagai jenis media sosial mengikuti perkembangan kebutuhan penggunanya. Seiring inovasi dan perubahan yang terus terjadi pada media sosial, Kaplan dan Haenlein menciptakan skema klasifikasi untuk berbagai jenis media sosial dalam artikel Horizons Bisnis mereka yang diterbitkan pada 2010, yakni;

1. Proyek kolaborasi yang merupakan situs web yang mengizinkan usernya untuk dapat mengubah, menambah, ataupun menghapus konten-konten yang ada di situs web ini. Contohnya wikipedia.
2. Blog dan microblog, dimana melalui media ini pengguna lebih bebas dalam mengekspresikan sesuatu seperti curhat ataupun mengkritik kebijakan pemerintah. Contohnya Twitter.
3. Konten, disini para pengguna situs web ini saling meng-share konten-konten media, baik seperti video, ebook, gambar, dan lain-lain. Contohnya YouTube.
4. Situs jejaring sosial atau *social networking* merupakan aplikasi yang memungkinkan pengguna untuk dapat terhubung dengan pengguna lain dengan cara membuat informasi pribadi sehingg. Informasi pribadi itu bisa seperti foto-foto. contoh facebook,

5. *Virtual game world*, merupakan dunia virtual yang menreplikasikan lingkungan 3 Dimensi, di mana pengguna bisa muncul dalam bentuk avatar-avatars yang diinginkan serta berinteraksi dengan orang lain selayaknya di dunia nyata. Contohnya *gim daring*,
6. *Virtual social world*, merupakan dunia virtual dimana penggunanya merasa hidup di dunia virtual, sama seperti *virtual game world*, berinteraksi dengan yang lain. Namun, *Virtual Social World* lebih bebas, dan lebih ke arah kehidupan

Media sosial memberikan kemudahan berinteraksi serta efisien sehingga respon bisa didapatkan dengan segera. Untuk itu media sosial mengalami perkembangan penggunaannya dari awalnya lebih berfokus kepada media interaksi antara individu-individu namun sekarang juga dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi atau lembaga. Saat suatu organisasi atau lembaga mengalami krisis yang membutuhkan respon yang cepat maka tentu saja akan membutuhkan media komunikasi yang juga bisa cepat menyampaikan informasi tersebut ke publik. Dengan kata lain, dewasa ini media sosial telah menjadi salah satu media komunikasi krisis pilihan. Sudah sangat lazim saat ini perusahaan-perusahaan mempublikasikan berbagai akun media sosialnya sebagai sarana interaksi dengan khalayak ramai.

I. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran yang melatar belakangi penelitian ini, dimana dalam kerangka pemikiran ini peneliti akan mencoba menjelaskan masalah pokok dari penelitian. Kerangka pemikiran yang digunakan penulis pada penelitian ini sebagaimana digambarkan pada Gambar 4 dibawah ini dimana diawali dengan kendala internal dan eksternal yang dihadapi oleh TVRI. Kendala-kendala tersebut tidak ditangani dengan cepat sehingga menimbulkan krisis. Untuk menangani krisis tersebut, manajemen TVRI membuat sejumlah program untuk menangani krisis yang terjadi. Namun program-program tersebut memerlukan dukungan dari pihak internal maupun eksternal lembaga. Untuk itu dibuat strategi komunikasi untuk menyampaikannya

pada pihak dalam dan luar organisasi. Perkembangan teknologi informasi pada era milenial ini, menuntut TVRI menggunakan media komunikasi yang sesuai. Bagaimana manajemen TVRI mengkomunikasikan program dan langkah-langkah penanganan krisis kedalam maupun keluar organisasi, media channel apa yang digunakan, dan bagaimana respon dari penerima informasi tersebut untuk kemudian dievaluasi. Hasil evaluasi akan menjadi *feedback* bagi TVRI untuk mengetahui apakah manajemen krisis yang dilakukan sudah baik dan komunikasinya sudah berjalan efektif.

Gambar 4. Kerangka Pemikiran

