



Kompetensi Pengelolaan Krisis dan Strategi Komunikasi Krisis

Margaretha Margawati van Eymeren, Dosen STARKI

Pendahuluan

Krisis tidak dapat diprediksi kapan datangnya, jadi jalan terbaik untuk menghadapinya adalah mengetahui dan membuat perencanaan. Bagaimanapun, dalam menghadapi krisis, terdapat suatu hal yang penting untuk dilakukan yaitu kesegeraan untuk meresponsnya. Selain itu, krisis pun, ketika dikelola, dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk melakukan pembaruan. Artinya, perlu kompetensi dalam pengelolaan krisis.

Pengelolaan Krisis

Krisis dalam KBBI berarti sebuah keadaan yang berbahaya, genting, sebuah kemelut, dimana keputusan harus segera diambil. Berasal dari istilah Yunani, *Krei*, *Krinein*, yang secara harafiah krisis berarti sebuah keputusan, hasil dari sebuah upaya, atau seleksi. Jadi kegentingan atau kemelut dalam krisis akan berujung pada perubahan, yaitu atau pulih atau “mati”. Menurut Nova (2009), krisis terjadi karena oleh hal-hal seperti bencana alam, masalah teknis, kesalahan manusia, dan keputusan manajemen. Namun, kebanyakan krisis

dalam organisasi berada pada kategori keputusan manajemen, dimana manajemen tidak dapat mengambil keputusan yang tepat.

Dalam hal yang terakhir ini, terlihat bahwa untuk menghadapi krisis perlu kompetensi. Seperti diketahui, kompetensi berarti memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang membuat seseorang memenuhi syarat untuk pekerjaan tertentu atau tugas (Plante, 2004: 41). Karenanya perlu pengetahuan dan keterampilan dalam pengelolaan krisis. Untuk mendapat pengetahuan dan keterampilan, pertama-tama perlu mengenali tahap-tahap krisis.

Steven Fink (1986) mengatakan bahwa untuk membantu mengenali tahap-tahap krisis yang dianalogikannya seperti tahapan penyakit yang ada pada manusia yaitu: (1) Tahap Prodormal atau tahap peringatan dimana krisis baru saja muncul di organisasi yang biasanya dimulai dengan krisis-krisis kecil yang menandai sebagai gejala krisis. Jika gejala krisis pada tahap ini gagal dideteksi maka kerugian tidak akan dapat dihindari. (2) Tahap Akut, dimana krisis awal yang gagal dideteksi dapat memasuki tahap akut dan organisasi mulai mengalami kerugian). (3) Tahap Kronis, yaitu tahap

pembersihan krisis dimana proses investigasi, audit, dan penjelasan tentang terjadinya krisis mencapai pada tingkat akhir atau hampir selesai. Dapat juga disebut sebagai tahap *recovery*, introspeksi, dan *healing*. (4) Tahap Resolusi. Tahap terakhir dalam krisis adalah tahap pemulihan. Fink menjelaskan bahwa fase pada tahap ini mempunyai beberapa gejala untuk dapat kembali lagi ke arah tahap awal apabila tidak ditangani secara cepat, tepat dan terus menerus. *“Your goal is to turn the turning point into an opportunity for you”*

Seperti yang dipaparkan di atas, krisis memiliki siklus dan tahapan-tahapannya. Lamanya waktu untuk masing-masing tahapan tergantung dari beberapa efisien manajemen menghadapi krisis tersebut. Mengapa? Karena manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecahan masalah dari krisis yang timbul dengan menggunakan berbagai cara yang mungkin dilakukan. Semuanya itu membutuhkan kompetensi. Diawali dengan rasa percaya diri yang tinggi, menggunakan semua kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan diakhiri dengan kemampuan untuk meminimalkan kemarahan atau ketakutan publik tanpa membahayakan *cash flow* atau reputasi organisasi. Jika seorang manajer berhasil mengatasi krisis tanpa diketahui oleh publik maka manajer tersebut telah membuktikan kompetensinya. Krisis tidak bergerak spontan, krisis selalu diawali dengan gejala yang kadang tidak terlihat atau terdeteksi oleh organisasi, sehingga kurang tepat jika ada *statement* dari organisasi yang mengatakan bahwa krisis di mereka datangnya tiba-tiba. Mengapa demikian, karena krisis bergerak dari satu tahap ke tahap lainnya. Ketika tidak diantisipasi pada tahap awal, maka ia akan makin meluas dan merugikan organisasi dan publiknya.

Strategi Komunikasi Krisis

Melalui persiapan yang matang, pemimpin dapat memerintahkan bagaimana dan apa sebaiknya dilakukan saat krisis terjadi. Mengantisipasi krisis dapat dilakukan dengan menggunakan perencanaan strategi dan manajemen resiko. Setiap krisis harus dihadapi secara serius oleh pimpinan dan disampaikan kepada publik secara jujur. Strategi *PR* adalah usaha terencana dan terus menerus yang dilakukan untuk mencapai tujuan serta mempertahankan niat baik dan saling pengertian antara sebuah organisasi dengan publiknya (Oliver, 2007). Terdapat empat tahapan proses Strategi *PR* menurut Cutlip, Broom, dan Center (2002) yang menyatakan bahwa proses perencanaan program kerja *PR* yang menjadi landasan atau acuan untuk melakukan pelaksanaan terbagi atas:

1. Mendefinisikan masalah. Langkah pertama ini melibatkan pengkajian dan pemantauan pengetahuan, opini, sikap, dan perilaku yang terkait dengan tindakan dan kebijakan organisasi. Langkah ini menentukan “Apa yang sedang terjadi sekarang?”
2. Perencanaan dan pemrograman. Informasi yang terkumpul pada langkah pertama digunakan untuk membuat keputusan mengenai publik, sasaran, tindakan dan strategi komunikasi, taktik, dan tujuan program. Langkah kedua dalam proses *PR* ini akan menjawab, “Kita telah mempelajari situasi ini berdasarkan apa, apa yang harus diubah, dilakukan, atau dikatakan”. Setelah mengidentifikasi krisis tersebut, kemudian dampaknya secara global hingga spesifik, barulah kemudian seorang *PR* dapat merancang strategi sesuai target yang diinginkan.

3. Mengambil tindakan dan berkomunikasi. Langkah ketiga melibatkan implementasi program dari tindakan dan komunikasi yang telah didesain untuk mencapai tujuan spesifik bagi setiap publik untuk mencapai sasaran program. Pertanyaan pada langkah ini adalah “siapa yang akan melakukan dan memberitahukan program ini, serta kapan, di mana, dan bagaimana.” Tentunya langkah ketiga ini secara spesifik akan membentuk alur yang terstruktur yang memberikan kejelasan aksi apa yang tepat untuk diterapkan dalam menghadapi krisis.
4. Mengevaluasi program. Langkah terakhir dalam proses ini melibatkan kesiapan penilaian, implementasi, dan hasil dari program tersebut. Penyesuaian telah dibuat sejak program terimplementasi, berdasarkan umpan balik evaluasi mengenai bagaimana program tersebut berhasil atau tidak. Program dapat dilanjutkan atau dihentikan berdasarkan pertanyaan “bagaimana yang sedang kita kerjakan atau bagaimana yang telah kita kerjakan”. Di sini tingkat keberhasilan dari strategi yang dijalankan dapat diukur dan diperbaiki jika masih ada beberapa hal yang kurang tepat atau sesuai tujuan dari perancangan strategi di awal.

Dalam menjalankan strategi untuk menghadapi krisis tersebut, ada hal yang harus diperhatikan oleh *PR* khususnya dalam mengemas informasi terhadap publik yang dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti.

1. *Instructing information*. Informasi yang pada dasarnya berisi petunjuk atau pedoman apa yang harus dilakukan oleh publik atau bagaimana publik bertindak dalam krisis.
2. *Adjusting information*. Informasi yang memungkinkan publik untuk mengatasi masalah-masalah emosional mereka.
3. *Internalizing information*. Informasi yang akan diserap khalayak yang pada akhirnya akan membentuk penilaian publik terhadap sebuah organisasi dalam jangka panjang. Isi komunikasi biasanya menyangkut inti krisis yang sedang dihadapi organisasi. Langkah-langkah yang sedang ditempuh organisasi, dan sebagainya. Publik perlu mengetahui hal ini, karena ini menyangkut kepercayaan publik pada organisasi. Biasanya *PR* akan menggelar jumpa pers dan mengundang media untuk menghadiri, kemudian ada tim krisis dari *crisis centre* organisasi dan kemudian narasumber utama dari pimpinan organisasi dan tentunya *PR* tetap ada untuk memantau dan membuat laporan atas krisis tersebut.

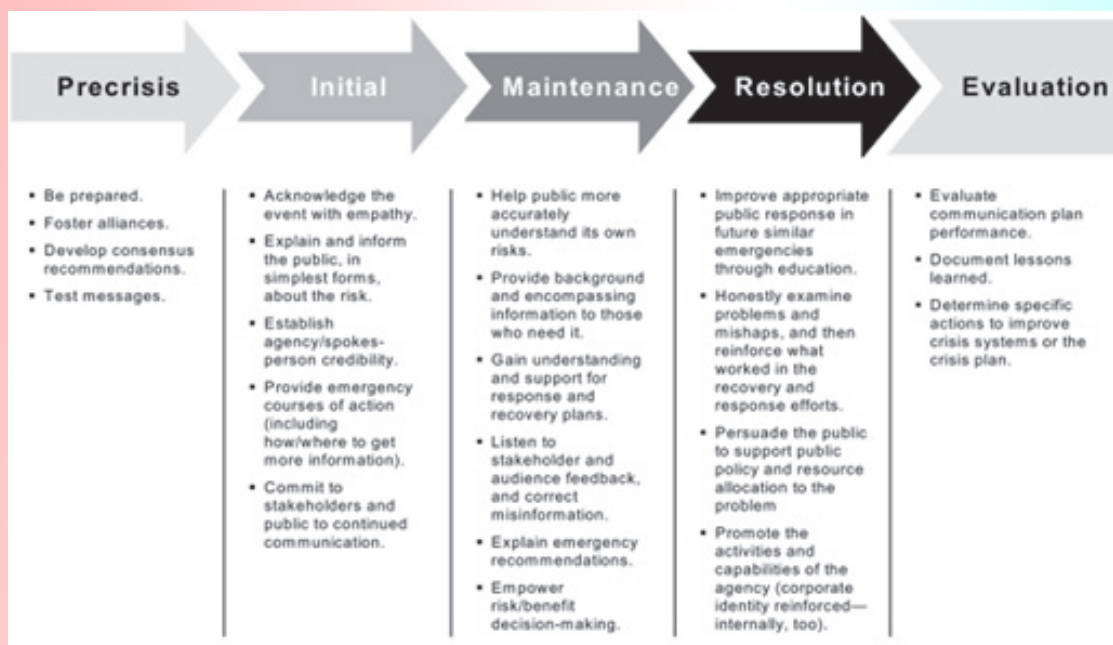
Strategi Komunikasi Krisis dengan Model CERC

Strategi *PR* dapat dilakukan berdasarkan pada model *Crisis and Emergency Risk Communication* atau CERC (*Centers for Disease Control and Prevention*, 2014). CERC dapat menjadi pertimbangan sebagai model komunikasi dalam penanganan krisis karena memiliki beberapa keunggulan, di antaranya adalah CERC mencakup

strategi komunikasi sebelum (menjelang), ketika krisis berlangsung, dan setelahnya (*pasca krisis*). Secara lebih rinci, CERC memiliki rancangan strategi komunikasi dalam setiap tahapan krisis atau yang disebut sebagai *Crisis Communication*

Lifecycle (CCL). Dalam *lifecycle* ini, krisis terbagi ke dalam lima tahapan mulai dari tahap pra-krisis (sebelum atau menjelang krisis terjadi) sampai dengan evaluasi seperti yang dapat dilihat pada bagan berikut ini.

Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) Lifecycle



Sumber: CDC, 2014

Panduan komunikasi dalam setiap tahapan pengelolaan krisis ini tentunya diperlukan oleh *PR* sebagai acuan untuk merumuskan pesan dan menentukan teknik penyampaian pesan yang tepat. Keunggulan berikutnya, CERC secara teknis bersifat praktis, namun juga mempertimbangkan aspek-aspek non teknis dari sebuah krisis yang dapat dijadikan pertimbangan ketika akan merumuskan dan menyampaikan pesan. Terakhir, CERC merupakan model yang terus diperbarui dari waktu ke waktu, baik sebagai dokumen secara keseluruhan maupun per bagian.

CERC juga memiliki enam prinsip utama yang dapat diterapkan dalam praktiknya yang terdiri dari :

Be first. Menjadi yang pertama di sini dapat dimanfaatkan sebagai keunggulan dari organisasi untuk dapat memberikan informasi yang terkini dan terakurat terkait kondisi internal maupun eksternal organisasi di tengah krisis. Sehingga kepercayaan internal dan eksternal dapat terakomodir dengan baik dengan komunikasi yang transparan.

Be right. Salah satu karakteristik krisis adalah adanya ketidakpastian. Prinsip *be right* pada dasarnya adalah bagian dari upaya untuk mengatasi

masalah ketidakpastian tersebut. Dalam hal ini, selain perlu disampaikan dengan cepat, pesan komunikasi dalam CERC perlu disampaikan secara akurat. Prinsip ini juga menjadi sangat penting mengingat kemungkinan banyaknya *hoax* yang beredar terkait krisis.

Be credible. Dalam model CERC, kepercayaan publik dihasilkan dari proses komunikasi yang terbuka dan empati. Kredibilitas tim komunikasi terutama berkaitan dengan sejauh mana mereka bersikap terbuka terhadap publik tentang informasi yang mereka ketahui dan tidak diketahui. Informasi yang lengkap itu akan menjadi modal penting bagi karyawan internal maupun *customer* dan *stakeholders* untuk bersikap dan mengambil keputusan yang masuk akal terhadap reputasi organisasi.

Express empathy. Jika inti kredibilitas adalah keterbukaan dan kejujuran, maka prinsip empati terutama berkaitan dengan kepedulian dan keberpihakan organisasi terhadap internal dan eksternal organisasi. Pada momen krisis ini pihak organisasi seharusnya tidak hanya diam menunggu calon *customer* untuk datang dengan sendirinya, melainkan memanfaatkan peluang untuk menjalankan program CSR yang dapat bermanfaat untuk menambah *value* dari reputasi organisasi.

Promote action. Untuk tetap menjaga konsistensi dalam *branding* organisasi di tengah krisis, sebaiknya ada hal-hal konkrit tentang apa yang perlu dilakukan atau disiapkan dalam menghadapi krisis yang disosialisasikan ke publik internal maupun eksternal organisasi.

Show respect. Sikap menghargai seperti ini akan mendorong terjadinya kerjasama yang lebih kuat antara beragam *stakeholder* untuk saling mendukung satu sama lain, baik sesama publik

internal maupun eksternal organisasi dalam usaha untuk menangani krisis.

Prinsip Etis dalam Komunikasi Krisis

Puspitasari (2018) membahas beberapa hal yang diperlukan *Public Relations* terkait prinsip etis dalam komunikasi krisis. Salah satunya adalah kemampuan untuk melakukan komunikasi yang jujur dan terbuka yang berlangsung secara dua arah dan simetris dengan publiknya sehingga aktivitas *media relations* termasuk keterampilan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan pers, harus menjadi bagian yang terintegrasi dalam lingkup pekerjaan *PR*, tidak hanya ketika krisis terjadi. Setelah krisis terjadi, kejujuran dan keterbukaan terhadap publik menyangkut juga penerapan konsep tanggung jawab, yaitu menawarkan pertanggungjawaban atas apa yang telah terjadi. Kewajiban lain bagi organisasi lewat komunikasi krisisnya adalah memberi kejelasan informasi dan tidak secara sengaja menahan atau menunda informasi baik bagi publik internal maupun eksternal. Serta, yang paling penting, dalam manajemen krisis adalah mengutamakan kepedulian terhadap sesama dan mengedepankan aspek kemanusiaan.

Penutup

Demikian paparan mengenai krisis, penyebabnya, tahapan-tahapannya, serta pengelolaan terhadapnya dengan pendekatan strategi komunikasi krisis. Krisis harus dikenali dan dikelola oleh sebuah organisasi. Komunikasi krisis harus dijalankan dengan menggunakan strategi yang tepat dan etis. Itulah kompetensi yang dibutuhkan dalam manajemen krisis./AR/Es/Rs

Daftar Pustaka

Centers for Disease Control and Prevention, (2014).

Coombs, Timothy W., 2007, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and responding* (2nd.ed.), Thousand Oaks, CA: sage Publications.

Crisis and Emergency Risk Communication (2014th ed.). <https://emergency.cdc.gov/cerc/resources/index.asp>

Cutlip, Scott M., Glen M. Broom, dan Allen H., Center., 2002, *Effective Public Relations* (9th edition), New Jersey: Prentice Hall.

Fink, Steven. 1986. *Crisis management: Planning for the inevitable*. Bloomington, Indiana, USA: iUniverse.

Nova, Firsan. 2009. *Crisis Public Relations (Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan)*. Jakarta: Grasindo.

Oliver, Sandra, 2007, *Public Relations Strategy: A Managerial Approach*, London and Philadelphia: Kogan Page.

Plante, Thomas, 2004, *Do the Right Thing: Living Ethically in an Unethical World*, Oakland, CA: New Harbinger Publications.

Puspitasari, 2018, *Komunikasi Krisis: Strategi Mengelola dan Memenangkan Citra Di Mata Publik*, Jakarta: Libri.

(<https://www.etymonline.com/word/crisis>).

