

---

## STRATEGI DAN TAHAPAN MANAJEMEN KRISIS DALAM KAJIAN *PUBLIC RELATIONS*: SEBUAH TINJAUAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Rohayati

Email: rohayati@uin-suska.ac.id

Prodi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN Sultan Syarif Kasim Riau

---

### Abstract

*Crisis is a problem for every organizations. Crisis can suddenly occur without knowing the time and place, an appropriate planning is needed to facing the crisis. Facing the crisis is one of the roles of Public Relations, which is very important to pay attention to the right stages in handling it. Public Relations is a vital of the companies. The fate of companies is very dependent on how the Public Relations handling the crisis. The role of the PR is determinant of the success or failure of the companies to go throught a crisis while at the same time carrying out recovery steps. A Proper crisis management will maintain the sustainability of the companies.*

---

Keyword : *Public Relations, Crisis, Management Crisis*

---

### Pendahuluan

Pemahaman setiap orang terhadap *Public Relations* berbeda-beda. Ada yang memahami *Public Relations* sebagai suatu aktivitas, ada yang memahaminya sebagai suatu profesi, atau bahkan memahaminya sebagai suatu instansi yang terlembaga. Hal tersebut sesungguhnya tidak menjadi masalah sejauh kita mampu memahami bagaimana melihat keberadaan *Public*

*Relations* dalam suatu organisasi atau perusahaan. Akan tetapi, hal tersebut juga bergantung terhadap sejauh mana sebuah organisasi menerapkan fungsi *Public Relations* secara sistematis. *Public Relations* hadir dalam suatu organisasi bukanlah suatu kebetulan, melainkan hadir sebagai suatu kebutuhan. Dalam suatu manajemen perusahaan, *Public Relations* memiliki peran untuk secara tepat dan benar memberikan identitas perusahaan dan mampu

mengomunikasikannya agar publik mudah menaruh rasa percaya.

Public Relations merupakan suatu fungsi manajemen proaktif yang tidak hanya membentuk citra, akan tetapi juga membangun, merawat dan melestarikan sebuah organisasi atau perusahaan dengan melakukan upaya-upaya dalam pemantauan isu-isu, tren atau kejadian yang dapat muncul dan mengusik hubungan-hubungan penting dalam perusahaan serta yang berpotensi mengancam keberlangsungan organisasi atau perusahaan.

Upaya pemantauan yang dilakukan secara berkesinambungan oleh Public Relations melalui hubungan informal maupun lainnya, akan memberikan manfaat yang besar pada perusahaan ketika krisis terjadi.

Dalam Manajemen *Public Relations*, urgensi keberadaan *Public Relations* diantaranya yaitu membantu organisasi keluar dari krisis dengan penerapan manajemen krisis (Cutlip, Center, Broom, 2007 dan Frank Jefkins, 2003).

Krisis membangun perhatian luar biasa, sudah banyak studi kasus yang

membuktikannya. Kemudian komunikasi krisis yang baik juga memberikan peluang yang cukup besar dalam membangun citra dan reputasi. Sehingga komunikasi krisis dan manajemen krisis adalah dua hal yang sangat penting dalam manajemen Public Relations.

Hal yang menjadi acuan pada penulisan artikel ini ialah bagaimana sebuah organisasi mampu dilindungi oleh Public Relations sebagai sistem kendali krisis serta bagaimana strategi dan tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh Public Relations dalam manajemen krisis.

## Pembahasan

Definisi Public Relations, Krisis dan Manajemen Krisis

Public Relations

Hanya ada dua versi yang secara garis besar membahas terkait definisi atau konsep Public Relations yang ada di dunia ini, yaitu;

1. *The British Institute of Public Relations* (Versi Britania) memberikan definisi sebagai berikut: “*Public relations practice is the deliberate, planned and sustained effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its public*” (*Public Relations* adalah bentuk komunikasi yang terencana (baik ke

dalam maupun ke luar) antara suatu organisasi dengan publiknya dalam mencapai tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian (Jefkins et al, 2003: 10).

2. Sedangkan untuk versi Amerika dimotori oleh *Public Relations Society of America*; *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang membangun serta mempertahankan hubungan yang baik sekaligus bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi sukses atau gagalnya organisasi tersebut. (Cutlip et al, 2007: 6).

Di sisi lain, menurut Harlow (1976:36) *Public Relations* adalah suatu fungsi manajemen yang memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut (dalam):

- 1) Membantu membangun dan memelihara jalur komunikasi, memunculkan pemahaman, kerjasama antara organisasi dan publiknya;
- 2) Melibatkan manajemen permasalahan dan itu;
- 3) Membantu manajemen untuk terus menginformasikan dan tanggap terhadap opini publik;
- 4) Mendefinisikan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan umum;
- 5) Membantu manajemen untuk tetap mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif;

- 6) Melayani sebagai sistem peringatan dini untuk membantu mencegah kecenderungan negatif; dan
- 7) Menggunakan penelitian yang sehat dan etika komunikasi sebagai alat utamanya.

Hal-hal di atas pada dasarnya merupakan langkah-langkah dapat yang ditempuh oleh *Public Relations* untuk mencapai suatu hubungan yang harmonis. Sehingga, fungsi dari *Public Relations* itu sendiri ialah menumbuhkan, memupuk dan mendorong sikap dan perilaku yang mampu berkontribusi dalam pencapaian *mutual understanding*.

### *Krisis*

Krisis adalah sebuah peristiwa besar yang secara potensial berdampak negatif bagi organisasi dan publiknya yang datangnya secara tidak terduga. Peristiwa itu bisa saja merusak organisasi, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan (Barton, 1993:2).

Selain itu, krisis juga merupakan *turning point* (titik balik) dalam mengarah kepada keadaan yang lebih baik atau lebih buruk (*turning point for the better or worse*) sehingga mungkin saja suatu perusahaan atau organisasi

dapat menjadi lebih baik atau lebih buruk ketika menghadapi situasi tersebut (Webster, dalam I Gusti Ngurah Putra 1999: 85). Penentuan akhir dari krisis tersebut sangat bergantung pada bagaimana pihak manajemen meramalkan dan kemudian merespon situasi tersebut serta bagaimana pandangan, sikap atau tindakan yang akan diambil terhadap krisis tersebut (Hardjana, 1998: 15). Jika manager sebuah organisasi melihat potensi yang mampu menimbulkan bencana dalam lingkungan organisasinya, maka ia akan mampu melihat betapa pentingnya perencanaan krisis sebagai bahan dalam perencanaan strategis serta mengalokasikan sumberdaya yang memadai untuk itu. (Wisnblit 1989:33 dalam I Gusti Ngurah Putra 1999:85).

Dalam islam, krisis merupakan saat dimana manusia mengalami kemunduran dan permasalahan dalam kehidupannya, maka pada saat itu manusia tersebut dapat dikatakan sedang mengalami krisis. Allah akan memberikan ujian dan cobaan sesuai dengan kemampuan masing-masing umat manusia. Seperti yang dijelaskan dalam Q.S Al-Baqarah ayat 286 sebagai berikut:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا  
مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا  
لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ  
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا  
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا  
وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ  
وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ  
أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ  
الْكَافِرِينَ

*Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebaskan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah Penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir".*

#### Manajemen Krisis

Manajemen krisis adalah respon yang terencana dari suatu perusahaan untuk menghadapi situasi krisis yang harus

dilaksanakan secara efektif dan tepat waktu.

Manajemen krisis melibatkan perencanaan dan tindakan yang terkoordinir dengan baik untuk mencegah terjadinya eskalasi krisis. Selain itu, para pengambil keputusan dalam tim manajemen krisis juga dilengkapi dengan informasi yang diperlukan dan rencana-rencana yang dapat digunakan dalam menghadapi dan menangani situasi krisis.

#### Komunikasi Krisis dalam Kajian Public Relations serta Strategi Manajemen Krisis

Dalam kajian Public Relations, komunikasi krisis merupakan bagian dari tindakan Public Relations yang secara terukur dalam menanggapi sebuah situasi krisis yang berpotensi mengancam atau bahkan menghancurkan reputasi sebuah perusahaan, yang biasa disebut dengan Krisis Public Relations (Public Relations Crisis). Edward Bernays, adalah orang yang pertama kali menggunakan istilah Public Relations Crisis dalam menanggapi tuduhan kepada Standard Oil. (Biagi, 2010: 295).

Sedangkan menurut Anne Gregory, dalam Risk and Crisis Management, humas setidaknya

mampu untuk mengkomunikasikan kepada manajemen organisasi mengenai gambaran stakeholder serta bagaimana karakteristik stakeholder itu yang mana diharapkan dukungannya terhadap kebijakan tersebut.

Konsep dari definisi manajemen krisis melibatkan strategi manajemen krisis dalam kajian Public Relations. Salah satunya adalah model dari Rhenald Kasali tentang strategi manajemen krisis (1995 : 225-230), yang mengadaptasi model dari Steven Fink tentang anatomi krisis, sebagai berikut:

#### a) Tahap Prodormal

Tahap prodormal biasa disebut dengan warning stage atau penanda dari bahaya yang harus segera diatasi. Bila mengacu pada definisi krisis, tahap ini bisa merupakan bagian dari turning point apabila manajemen gagal dalam mengartikan tanda ini, sehingga krisis justru bergeser ke tahap yang lebih serius yaitu tahap akut.

Tahap prodormal ini juga sering disebut sebagai tahap pre-crisis. Tetapi sebutan ini hanya dapat digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari krisis tersebut dan setelah krisis

memasuki tahap akut sebagai retrospeksi.

b) Tahap Akut

Suatu krisis diduga bermula dari sini karena gejala yang semu atau sama sekali tidak jelas mulai terlihat jelas. Krisis yang akut di dalam banyak hal biasa disebut sebagai the point of no return. maknanya, jika tanda-tanda yang muncul pada tahap warning atau prodromal stage tidak dihiraukan, maka hal tersebut akan masuk ke dalam tahap akut dan tidak dapat kembali lagi. Mulai bermunculan kerusakan-kerusakan yang menimbulkan beragam reaksi yang pada akhirnya mengakibatkan isu menjadi tersebar luas.

Beberapa kerugian lain yang mungkin muncul sangat bergantung kepada pihak yang bertugas mengendalikan krisis. Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut ini adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak. Kecepatan tersebut ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitasnya ditentukan oleh kompleksitas permasalahan. Tahap akut merupakan antara, yang bila tidak ditangani dengan baik akan membawa organisasi pada tahap krisis berikutnya, yakni tahap kronis.

c) Tahap Kronik

Tahap ini sering juga disebut sebagai tahap penyembuhan atau analisis diri. Dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural seperti pergantian manajemen, perubahan struktur perusahaan atau perubahan nama perusahaan. Tahap ini sebisa mungkin harus diperpendek karena waktu yang terbuang sudah terlalu banyak. Akan tetapi, yang terpenting adalah bagaimana perusahaan memutuskan keberlangsungan hidupnya. Pada tahap ini seharusnya bisa membawa organisasi pada keadaan yang lebih baik karena proses recovery mulai berproses.

d) Tahap Resolusi (Penyembuhan)

Tahap ini adalah tahap terakhir dalam empat tahapan krisis. Tim manajemen krisis tetap harus berhati-hati meskipun pada tahap ini bencana besar dianggap telah berlalu, karena krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini. Krisis pada umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali kepada keadaan semula atau prodromal stage.



Tahapan-tahapan tersebut saling berhubungan dan membentuk siklus. Lamanya setiap tahapan tersebut sangat bergantung pada sejumlah variabel. siklus krisis berpola dapat dilihat dalam bagan berikut ini :

Contoh Kasus; Analisa Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis PT. Nippon Indosari Corpindo : Sari Roti

PT. Nippon Indosari Corpindo terkait produknya yaitu Sari Roti, memiliki sistem kendali dan mengembangkan strategi penanganan krisis dengan beberapa pendekatan. Salah satunya analisis berdasarkan model strategi manajemen krisis dari Rhenald Kasali (adaptasi model anatomi krisis Steven Fink), sebagai berikut:

a) Tahap Prodormal

Tunas krisis atau masalah awal pada perusahaan ini justru timbul dari faktor internal perusahaan itu sendiri. Kesalahan komunikasi serta kegagalan perusahaan dalam melihat situasi yang seharusnya menguntungkan justru membawa perusahaan tersebut kepada hal yang sebaliknya, hal tersebut dikarenakan PT. Nippon Indosari Corpindo merilis sebuah klarifikasi terkait foto bertuliskan

“Gratis Untuk Mujahid” pada gerobak roti merk dagang mereka dalam perhelatan Aksi Super Damai 212 yang dilaksanakan pada tanggal 02 Desember 2016 silam. Klarifikasi yang dirilis melalui website resmi Sari Roti [www.sariroti.com](http://www.sariroti.com), berupa bantahan atas keterlibatan perusahaan terkait kegiatan tersebut.

Pada awalnya PT. Nippon Indosari Corpindo memang menuai pujian setelah foto pembagian roti untuk peserta Aksi 212 tersebut menjadi viral di media sosial. Akan tetapi, setelah klarifikasi tersebut dirilis, keadaan justru berbalik dan perusahaan justru menuai beragam kecaman serta kekecewaan dari masyarakat terutama masyarakat muslim dan pelanggan loyal produk Sari Roti itu sendiri.

Klarifikasi tersebut secara implisit dinilai menunjukkan adanya sikap tidak rela dan keberatan produknya dibeli, juga dinilai telah melukai perasaan umat Islam yang selama ini telah menjadi konsumen terbesar Sari Roti. Sehingga tidak sedikit umat Islam yang merasa dikecewakan atas pernyataan yang dirilis oleh pihak Sari Roti tersebut.

## b) Tahap Akut

Periode Krisis Akut benar-benar terjadi, keadaan semakin runyam setelah klarifikasi tersebut dikeluarkan oleh pihak perusahaan. Klarifikasi tersebut telah memancing kemarahan netizen karena pada saat itu juga kondisi dan tingkat emosi masyarakat tidak stabil akibat keadaan politik yang kurang kondusif. Terlebih klarifikasi yang dikeluarkan berkaitan dengan kegiatan yang saat itu tengah dilakukan.

Efek kekecewaan yang terjadi menambah cabang masalah dengan seruan aksi boikot produk Sari Roti sebagai bentuk respon atas pernyataan sikap PT. Nippon Indosari Corpindo selaku produsen produk terkait. Aksi boikot pada saat itu pun terus terjadi hingga menjadi trending topic urutan satu di media sosial Twitter dengan populernya tagar #BoikotSariRoti. Tentu saja hal tersebut pun berimbas pada anjloknya saham Sari Roti yang turun 0,66 persen atau 10 poin ke level RP. 1.510 per lembar saham pada penutupan perdagangan sesi I setelah sebelumnya sempat turun di level terendah sebesar 1,31 persen atau 20 poin di harga RP. 1.520.

## c) Tahap Kronik

Strategi yang dilakukan PT. Nippon Indosari Corpindo dalam menangani krisis yang terjadi adalah dengan melakukan rebranding (merubah kemasan). Cara tersebut dilakukan pada saat pers mulai letih untuk terus memberitakan kasus tersebut. Sesungguhnya, cara yang ditempuh oleh pihak perusahaan dalam menangani krisis tidaklah cukup mengingat produk yang dijual yaitu Sari Roti telah lama menguasai pangsa pasar di Indonesia serta krisis yang terjadi ini merupakan krisis komunikasi yang sangat berpotensi mengancam keberlangsungan perusahaan karena akan merembet kepada penjualan yang tentunya berpengaruh terhadap kinerja keuangan serta saham di pasar modal. Pihak terkait justru memilih bungkam dan bersikap defensif.

Daripada hanya bersikap defensif, sesungguhnya ada beberapa strategi komunikasi yang efektif yang sekurang-kurangnya mampu mengurangi himpitan terhadap krisis yang terjadi pada Sari Roti. Misalnya:

- 1) Melakukan komunikasi ke dalam. Yaitu dengan melibatkan stakeholder terutama mengoptimasi karyawan-karyawannya. Manajemen harus membangun semangat



kebersamaan dikarenakan tuntutan survive agar dapat menyelamatkan nasib karyawan-karyawannya di masa depan yang mungkin mayoritas adalah muslim.

- 2) Melakukan komunikasi ke publik. Pihak perusahaan harusnya memberikan penjelasan, meralat, atau bahkan menyatakan permohonan maaf atas kesalahan komunikasi yang terjadi yang telah menimbulkan respon keras dari publik. Karena dengan sikap defensif yang dilakukan perusahaan terkait akan menimbulkan asumsi bahwa pihak Sari Roti dinilai tidak care dan menganggap bahwa opini publik tidaklah penting bagi keberlangsungan perusahaan. Dengan setidaknya merilis permintaan maaf saja, masyarakat akan merasa dihargai dan dianggap penting sebagai konsumen.

d) Tahap Resolusi

Pada tahap ini, PT. Nippon Indosari Corpindo mengadakan kegiatan sosial seperti penyuluhan gizi kepada anak sekolah mengenai pentingnya sarapan sehat di berbagai kota, serta pengobatan gratis. Kegiatan tersebut diharapkan mampu mengembalikan Kejadian yang menimpa sepatutnya dijadikan sebagai pelajaran dan bahan evaluasi bagi diri perusahaan, bahwa kedepannya pihak

perusahaan harus mampu untuk lebih jeli dalam melihat situasi agar tidak gegabah ketika akan melakukan suatu tindakan.

Tindakan tersebut bagi perusahaan terkait mungkin merupakan tindakan yang tepat, akan tetapi bagaimana dengan masyarakat yang notabene juga merupakan salah satu stakeholder perusahaan tersebut? Apakah sepatutnya opini publik diabaikan? Jelas tidak. Oleh karena itu, perlu pertimbangan yang matang dalam pengambilan keputusan. Perusahaan juga harus bersikap lebih proaktif, terlebih saat krisis terjadi. Karena sikap proaktif dinilai lebih tepat dipilih sebagai strategi penanganan krisis ketimbang hanya bersikap defensif.

### Simpulan

Dapat ditarik kesimpulan mengenai gambaran komunikasi krisis dalam kajian Public Relations terhadap sistem kendali dan pengembangan strategi manajemen krisis, sebagai berikut:

Dalam kajian Public Relations, komunikasi krisis merupakan bagian tindakan Public Relations yang terukur untuk menanggapi sebuah situasi krisis yang dapat menghancurkan reputasi sebuah perusahaan atau biasa disebut dengan krisis Public Relations

(public relations crisis). Istilah ini pertama kali digunakan Edward Bernays dalam menanggapi tuduhan kepada Standard Oil. (Biagi, 2010: 295). Konsep dari definisi manajemen krisis melibatkan strategi manajemen krisis dalam kajian Public Relations. Salah satunya adalah model dari Rhenald Kasali tentang strategi manajemen krisis (1995 : 225-230), yang mengadaptasi model dari Steven Fink tentang anatomi krisis, yaitu Tahap Prodomal, Tahap Akut, Tahap Kronik, Tahap Resolusi atau (Penyembuhan).

## Referensi

- Jefkins, Frank dan Daniel Yadin. 1998. *Public Relations, Fifth Edition*. Penerjemah Haris Munandar. 2003. *Public Relations, Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Kasali, Rhenald. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasi di Indonesia*. Jakarta: Grafiti, 1995.
- Panuju, Redi. 2002. *Krisis Public Relations*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Putra, I Gusti Ngurah. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya.
- Wasesa, Silih Agun. 2005. *Strategi Public Relations*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fajar, Arief. 2011. *Jurnal Komunikasi*, Volume 1, Nomor 3, Juli 2011: 279-286.
- Luhukay, Marsefio S. *Jurnal Ilmiah SCRIPTURA*, Vol. 2, No. 1, Januari 2008: 18 - 28.
- Purwaningwulan, Melly Maulin, S. Sos.,M. Si. *Majalah Ilmiah UNIKOM* Vol.11 No. 2: 166-174.  
<https://bisnis.tempo.co/read/826117/saham-sari-roti-turun-usai-demo-212-ini-penjelasan-analisis/full?view=ok> diakses 19:51 10/12/2018.
- <https://aceh.tribunnews.com/2016/12/09/sari-roti-diboikot-ini-asal-muasalnya?page=all> diakses 15:49 10/12/2018.
- <https://hallo.id/news/kesalahan-komunikasi-sari-roti-dan-solusi-untuk-memulihkan-citranya> diakses 20:20 10/12/2018.