BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

Pada bab ini menerangkan tentang pengertian serta konsep dari judul penelitian yang peneliti lakukan.

1. Komunikasi Organisasi

a) Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Goldhaber (1986) dalam bukunya Arni Muhammad, definisi komunikasi organisasi berikut "Organization communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainly". Atau dengan kata lain komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling ketergantungan satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantungan, hubungan, lingkungan, dan ketidakpastian. Masingmasing dari konsep kunci ini berupa: 1

¹ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) halm 67.

1) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain. Karena kegiatan yang berulang-ulang dan tiada hentinya tersebut maka dikatakan sebagai suatu proses.

2) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang obyek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan.

Klasifikasi pesan dalam bahasa dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu verbal dan nonverbal. Di mana pesan verbal dalam organisasi berupa: surat, memo, percakapan, dan pidato. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi bisa berupa: bahasa gerak tubuh, sentuhan, ekspresi wajah, dan lain-lain.

3) Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komuniaksi ini mungkin mencakup

hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Luas dari jaringan komunikasi ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: arah dan arus pesan, isi pesan, hubungan peranan, dan lain-lain.

4) Keadaan Saling Tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dalam organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian yang lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

5) Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagianbagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, dan moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.

6) Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan juga komponen lainnya seperti tujuan, produk, dan lainnya.

Organisasi sebagai sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti: teknologi, ekonomi, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah maka organisasi memerlukan informasi baru untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan melakukan penukaran pesan baik secara internal maupun eksternal.

7) Ketidakpastiaan

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima dari pada informasi yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Bisa dikatakan ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak informasi yang diterima.²

Pengertian lain, menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dialihbahasakan oleh Mulyana dalam bukunya Poppy Ruliana mengemukakan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu

² Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi.... halm 68-74

organisasi tertentu. Suatu organisasi tertentu, dengan demikian, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orangorang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi tersebut. Unit dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan.³

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai komunikasi organisasi ini dapat disimpulkan definisi komunikasi organisasi sebagai berkut:

- a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal
- Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, arus komunikasi dan media komunikasi
- c. Komunikasi organisasi meliputi orang yang mempunyai *skill*, hubungan dan perasaan yang sama.

Komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi, karena komunikasi yang memungkinkan orang untuk mengkoordinir kegiatan mereka untuk mencapai tujuan bersama, tetapi komunikasi itu tidak hanya menyampaikan

³ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi Teori dan studi Kasus*. (Jakarta: Rajawali press, 2014) hlm 17-18

informasi atau mentransfer makna saja. Tetapi orang atau individu membentuk makna dan mengembangkan harapan mengenai apa yang sedang terjadi antara satu sama lain melalui pertukaran simbol. Komunikasi organisasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara social. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

b) Peran Komunikasi dan Perilaku Organisasi

Komunikasi organisasi dalam proses penyampaian pesan atau informasi yang dilakukan oleh para pemimpin atau manajer, misalnya yang bertindak sebagai komunikator, memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan peran yang sedang dia lakukan. Berkaitan dengan ini, dalam bukunya Poppy Ruliana yang berjudul Komunikasi organisasi mengutip dari Henry Mintzberg (Romli, 2011:3-5) menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya 3 peran yaitu peranan antarpersonal, peranan informasi, dan peranan dari seorang manajer tersebut.

1. Peranan AntarPersonal

a) Peranan Tokoh

Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan, dan lain-lain.

b) Peranan Pemimpin

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja.

Untuk melaksanakan kepemimpinananya secara efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan

suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

c) Peranan Penghubung

Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.

2. Peranan Informasi

Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi. Ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional meliputi peranan-peranan sebagai berikut.

a) Peranan Monitor

Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontrak pribadinya yang selalu dibinanya.

b) Peranan Penyebar

Dalam peranannya sebagai penyebar ia menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemudian disebarkan kepada bawahannya.

c) Peranan juru bicara

Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi.

Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khayalak di luar organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peraturan sebagaimana mestinya.

3. Peranan Memutuskan

Seorang manajer memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini.

a) Peranan wiraswasta

Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang diawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.

b) Peranan Pengendali Gangguan

Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang, dan sebagainya.

c) Peranan Penentu Sumber

Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan. dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.

d) Peranan Perunding

Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan kekayaan. Bagi manajer, perundingan merupakan gaya hidup karena hanya ialah yang mempunyai kewenangan untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat dan hanya ialah yang

merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.⁴

c) Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan merencanakan jalannya organisasi. Menurut Koontz dalam bukunya Poppy Ruliana, dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk mempengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, pendapat dari Liliweri dalam buku Poppy Ruliana mengemukakan ada empat tujuan komunikasi organisasi, yakni:

- 1) Menyatakan pikiran, pandangan, dan pendapat.
- 2) Membagi informasi
- 3) Menyatakan perasaan dan emosi
- 4) Melakukan koordinasi

Komunikasi adalah penting untuk berfungsinya internal perusahaan karena itu, menurut Harlold Koonts, dalam bukunya Poopy Ruliana, bahwa komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, dan komunikasi diperlukan untuk:

- 1. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan
- 2. Mengembangkan rencana guna pencapaian

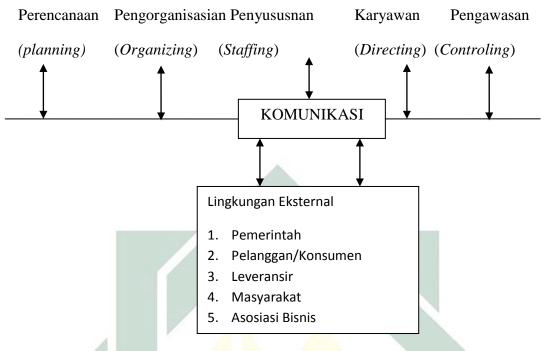
-

⁴ Poppy Ruliana, Komunikasi Organisasi Teori dan studi Kasus..... halm 27-30

- Mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya dengan cara yang seefektif mungkin dan seefisien mungkin
- 4. Memilih, mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi.
- 5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana di mana orang-orang mau memberikan sumbangan.
- 6. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Bagan 2.1 berikut menunjukan bahwa secara grafis komunikasi itu tidak hanya memudahkan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan tenaga kerja, kepemimpinan, dan pengawasan, tetapi juga menghubungkan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya. Melalui pertukaran informasi, manajer-manajer menjadi sadar akan kebutuhan para pelanggan, tersediannya leveransir-leveransir tuntutan para pemegang saham, peraturan-peraturan pemerintah dan perhatian masyarakat.

Proses Manajemen



Bagan 2.1 Tujuan dan Fungsi Komunikasi

Bagan di atas menunjukan juga bahwa organisasi tanpa komunikasi tidak akan berfungsi dan berjalan dengan baik. Fungsi manajerial yang ditentukan oleh perusahaan harus dikomunikasikan sehingga seluruh karyawan mengetahui manajemen (pemimpin kebijakan yang diambil oleh top organisasi) dan banyak cara pula untuk berkomunikasi baik dengan publik internal maunpun dengan publik esternal yang itu tergantung pada pemimpin organisasi dan publik atau khalayak yang dituju sehingga dapat menciptakan hubungan baik.⁵

⁵ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisasi Teori dan studi Kasus*... hlm 24-25

d) Fungsi Komunikasi Organisasi

Ada dua fungsi komunikasi organisasi, yakni fungsi umum dan khusus. 6

1. Fungsi Umum

- i. To Tell. Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagian atau keseluruhan hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Terkadang komunikasi merupakan proses pemberian informasi mengenai bagaimana seorang atau sekelompok harus mengerjakan satu tugas tertentu.
- ii. *To Sell.* Komunikasi berfungsi untuk "menjual" gagasan atau ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan.
- iii. *To Learn*. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain, tentang apa yang "dijual" atau yang diceritakan oleh orang lain tentang organisasi tersebut.
- iv. *To decide*. Komunikasi berfungsi untuk menentukan tentang apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi

⁶ Alo Liliweri, *Sosiaologi& Komunikasi Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara 2014) halm 373.

bawahan, besaran, dan kewenangan, menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber mengalokasikan daya, serta manusia, mesin, metode, dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi Khusus

- Membuat para karyawan melibatakan diri ke dalam isu-isu Organisasi, lalu menerjemahkan kedalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando.
- ii. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi.
- iii. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil sebuah keputusan-keputusan dalam suasana ambigu dan tidak pasti.

e) Gaya Komunikasi Organisasi

Ada beberapa gaya komunikasi organisasi, yang diteliti oleh Steward L.Tubbs dan Sylvia Moss, di mana komunikasi tersebut dibedakan menjadi enam model, yaitu sebagai berikut:⁷

1. The Controlling Style

Adalah gaya komunikasi mengendalikan. Ciri khas gaya ini adalah adanya kehendak untuk membatasi dan mengatur perilaku. Komunikasinya cenderung berjalan satu arah, dan cenderung memusatkan perhatian pada pengiriman pesan disbanding upaya memperoleh umpan balik. Umumnya,

⁷ Sasa djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*. (Jakarta: Universitas Terbuka,2008) hlm 4.15

pemakai komunikasi ini tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain. Mereka menggunakan kekuasaan untuk membatasi dan memaksa orang lain, mengendalikannya untuk mengikuti pandangan-pandangannya. Komunikasi semacam ini biasanya berbentuk kritik, atau persuasi kepada orang lain yang bersifat mengendalikan dan memberi contoh.

2. The Equalitarian Style

Adalah gaya komunikasi dua arah yang dilandasi aspek kesamaan. Ciri khas gaya komunikasi ini adalah adanya arus komunikasi timbal balik. Komunikasi cenderung dilakukan secara terbuka. Gaya komunikasi dua arah lebih efektif dalam membina empati dan kerja sama karena pengguna komunikasi semacam ini cenderung memiliki rasa kepedulian dan mampu membina hubungan baik dengan pihak manapun.

3. The Structuring Style

Adalah gaya komunikasi berstruktur yang memanfaatkan pesan verbal guna memantapkan perintah, tanggung jawab, jadwal, dan struktur. Pengguna gaya ini cenderung ingin memengaruhi orang lain dengan cara berbagi informasi mengenai budaya dan tata tertib yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4. The Dynamic Style

Adalah gaya komunikasi yang dinamis dan agresif, biasanya digunakan oleh juru kampanye, marketing, dan sales. Komunikasi semacam ini bertujuan menstimulasi, merangsang, dan memengaruhi orang lain untuk melakukan suatu tindakan. Gaya komunikasi ini sangat berorientasi pada tindakan sehingga tepat digunakan dalam kondisi kritis.

5. The Relinguishing Style

Adalah gaya komunikasi dengan kecenderungan memberi saran, masukan, pendapat, dan gagasan kepada orang lain. Gaya ini menjauhi cara-cara memerintah dan membatasi walaupun pengirim pesan mungkin saja memiliki posisi yang memungkinkan untuk memerintah dan mengontrol.

6. The Withdrawal Style

Adalah gaya komunikasi yang menghindari keterlibatan dalam persoalan. Penyebab seseorang menggunakan gaya komunikasi ini bisa jadi karena masalah pribadi, atau ketidaksiapan dalam komitmen maupun konsekuensi. Ciri khas gaya ini adalah menghindari masalah, bukan menyelesaikan masalah. Karena itu, gaya komunikasi semacam ini dinilai tidak layak diterapkan dalam sebuah organisasi.

2. Manajemen Krisis

a) Definisi Manajemen Krisis

Organisasi sebagai suatu sistem memiliki potensi kontroversial atau konflik. Kedua hal tersebut akan selalu ada dan bahkan tidak bisa dihindari. Kontroversial maupun konflik terjadi karena adanya sejumlah perbedaan dalam kepentingan, tujuan, kebutuhan, komunikasi dan sebagainya. Konflik atau kontroversial yang berkepanjangan jika tidak segera diatasi akan menimbulkan masalah krisis.

Terjadinya krisis terkadang memaksa pihak manajemen untuk berpikir positif, kreatif, inovatif. Dengan cara tersebut dapat menemukan cara-cara atau sistem untuk memperbaiki manajemen dan strukturisasi organisasi serta operasionalisasi pelayanan jasa. Istilah krisis erat kaitannya dengan pandangan sistem, khususnya sistem terbuka dan dipergunakan untuk menunjukkan kehancuran yang terjadi pada efektifitas kerjanya.

Menurut Steven Fink, seorang konsultan krisis dari Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis yang dibagi atas empat tahap. Tahap-tahap tersebut saling berhubungan dan membentuk siklus. Lamanya masing-masing tahap tersebut tergantung pada sejumlah variable. Terkadang keempat tahap berlangsung singkat, tetapi ada kalanya membutuhkan waktu berbulan-bulan. Misalnya jenis bahaya, usia perusahaan, kondisi

⁸ Rosady Ruslan., *Manajemen Public Relation & Media Komunikasi*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014) hlm 221

perusahaan, ketrampilan manajer, dan sebagainya. Empat tahap atau fase tersebut adalah:

1. Tahap Prodromal

Suatu krisis besar biasanya bermula dari krisis yang kecilkecil sebagai pertanda atau gejala awal (sign of crisis) yang akan menjadi suatu krisis sebenarnya yang akan muncul dimasa yang akan datang. Pada tahap ini sebenarnya sudah diketahui gejala-gejalanya, tetapi tidak ditanggapi dengan serius atau tanpa mengambil tindakan pengamanan tertentu.

2. Tahap Akut

Bila prakrisis tidak terdeteksi dan tidak segera diambil tindakan yang tepat, maka akan menimbulkan masalah yang lebih fatal. Tahap akut adalah tahap antara, yang paling pendek waktunya bila dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya. Namun salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan atau organisasi, sedangkan intensitas ditentukan oleh kompleks permasalahan. Meskipun tahap ini merupakan krisis yang berlangsung secara singkat, tetapi masa akut ini adalah masa yang cukup menegangkan dan paling melelahkan untuk ditangani.

3. Tahap Kronis

Adalah masa pemulihan citra (image recovery) dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali dari masyarakat. Masa krisis kronis berlangsung cukup panjang tergantung pada jenis dan bentuk krisisnya. Tahap kronis juga merupakan masa untuk mengadakan instropeksi kedalam dan keluar tentang kenapa dan mengapa krisis bisa terjadi?. Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis, bila terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusaaan atau organisasi.

4. Tahap Resolusi

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Pada masa ini, perusahaan atau organisasi yang bersangkutan akan bangkit kembali seperti sedia kala. Setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan sistem produksi, pelayanan jasa, strukturalisasi manajemen dan operasionalisasi. Setelah itu baru memikirkan pemulihan citra (image recovery) dan mengangkat nama perusahaan dimata khalayak dan masyarakat luas lainnya. Pada tahap ini secara operasional, personel dan manajemen menjadi lebih matang dan mantap, karena sudah melaui proses perbaikan dan restrukturalisasi dan lain sebagainya. Khususnya bagi praktisi Public Relations akan lebih siap dengan kiat manajemen krisis untuk mengantisipasi hal serupa dikemudian hari.⁹

Manus), yang berarti: memimpin, mengatur dan membimbing. George R. Terry (1972) dalam bukunya Rosady Ruslan, mendefinisikan Manajemen sebagai "...sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.¹⁰

Krisis merupakan suatu masa yang krisis berkaitan dengan peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Menurut pendapatnya G. Harrison (2005:11) dalam bukunya Rachmat .K "A crisis is a critical period following an event that might negatively affect an organization in which decisions have to be made that will affect the bottom line of an organization. It is a time of exploration requiring rapid processing information and decisive action to attempt to minimize harm to the organization and to make of a potentially damaging situation." Artinya Krisis merupakan suatu masa yang krisis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi.

_

⁹ Rosady Ruslan., Manajemen Public Relation & Media Komunikasi.....hlm 225-230

¹⁰ Rosady Ruslan., Manajemen Public Relation & Media Komunikasi.....hlm 201.

Karena itu, keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak mempengaruhi keseluruhan oprasional organisasi.

Manajemen Krisis dari beberapa literatur-literatur, tetapi secara umum, upaya organisasi untuk mengatasi krisis disebut sebagai manajemen krisis. Menurut Coombs (2010) dalam menyebutkan bukunya Rachmat Kriyantono bahwa manajemen krisis sebagai "a set of factors designed to combat crises and to lessen the actual damages inflicted.. seek to prevent or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the organization, stackholeder, and/ or industry from demage." Devin (2007) mengatakan "crisis management is special meansure take to slove problems caused by a crisis." Kedua definisi ini berfokus kepada upaya menyelesaikan masalah/ dampak negatif akibat krisis.¹¹

Selain itu pengertian dari manajemen krisis adalah respon terencana dari suatu perusahaan untuk menghadapi situasi krisis, yang harus dilaksanakan secara efektif dan tepat waktu. Manajemen krisis melibatkan perencanaan dan tindakan koordinasi untuk mencegah terjadinya eskalasi krisis. Selain itu, manajemen krisis juga melengkapai para pengambil

¹¹ Rachmat kriyantono., *Public Relations, Etnografi Krisis & Kualitatif.* (Jakarta: PT. Adhitya Andrebina) hlm 219-220.

keputusan dengan informasi yang diperlukan dan rencanarencana yang dapat digunakan untuk menghadapi krisis.¹²

Dalam bukunya Rhenald Kasali, mengatakan bahwa krisis, suatu turning point for better or worse (titik balik untuk makin baik atau makin buruk). Dapat juga dikatakan bahwa krisis adalah suatu waktu yang krusial, atau momen yang menentukan (*decisive momen*). 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 mencapaikan suatu turning point, ia pasti akan member tanda-tanda.¹³

b) Langkah-Langkah Mengolah Krisis

Menurut Rhenald Kasali langkah-langka yang penting dilakukan dalam mengelola krisis adalah:

1. Identifikasi Masalah

Melakukan diagnosis, meneliti simtom dan set back untuk memperoleh gambaran yang utuh. Perusahaan bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan, seperti para akademi, pengamat, dan konsultan.

¹² Keith Butterick, *Pengantar Public Relation*. (Jakarta: PT. RAJAGRAFINDO PERSADA, 2014) hlm 74

¹³ Rhenald Kasali, *Manajemem Public Relations*. (Jakarta: PT. Temprint, 1994) hlm 222.

2. Analisis Krisis

Diperlukan keahlian membaca permasalahan. Analisis mempunyai cakupan yang luas, mulai dari analisis parsial sampai analisis integral yang kait mengait.

3. Isolasi Krisis

Untuk mencegah krisis menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

4. Pilihan Strategi

Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis, yaitu:

1) Strategi Defensif

Langkah-langkah yang diambil meliputi: mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membentengi diri dengan kuat.

2) Strategi Adaptif

Langkah-langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas meliputi: mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi, meluruskan citra.

3) Strategi Dinamis

Bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan meliputi: merger dan akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru atau menarik peredaran lama, menggandeng kekuasaan, melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian.

5. Program Pengendalian

Merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dirumuskan dan biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada perusahaan (beserta cabang), industri (gabungan usaha sejenis), komunitas, dan divisi-divisi perusahaan.

3. Strategi Manajemen Public Relations

a) Definisi Manajemen Public Relations

Mary Parker Follet mengungkapkan bahwa manajemen adalah suatu bentuk seni guna melakukan pekerjaan melalui tindakan orang lain. Definisi manajemen dari Mary Parker Follet ini sendiri dapat memberikan perhatian kepada sebuah kenyataan jika para manajer mampu mencapai tujuan ketika menggunakan cara mengatur orang lain (pekerja) agar dapat melakukan berbagai hal yang di dalam suatu pekerjaan memang sangat dibutuhkan, bukan dengan melaksanakan pekerjaan secara mandiri.

George R. Terry menyatakan bahwa manajemen adalah suatu pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.¹⁴

Istilah strategi manajemen sering disebut sebagai rencana strategi atau rencana jangka panjang perusahaan. Dalam suatu

_

¹⁴ Zainal Mukarom, Muhibudin Wijaya Laksana, *Manajemen Public Relation (Panduan Efektif Pengelolaan Hubungan Masyarakat)*. Bandung: Pustaka Setia, 2015, hlm 104

rencana strategi perusahaan menetapkan garis-garis besar tindakan strategi yang akan diambil dalam kurun waktu tertentu kedepan.

Rencana jangka panjang inilah yang menjadi pegangan bagi para praktisis public relations untuk menyusun berbagai rencana teknis, dan langkah komunikasi yang diambil sehari-hari. Untuk dapat bertindak secara strategis, kegiatan public relations harus menyatu dengan visi dan misi organisasi, yakni alasan organisasi atau perusahaan tetap hidup. Dari sinilah public relations dapat menetapkan *Objective* dan bekerja berdasarkan *Objective* tersebut.

Selain berkonotasi"jangka panjang" *strategic manajement* juga menyandang konotasi "strategi". Kata strategi sendiri mempunyai pengertian yang terkait dengan hal-hal seperti kemenangan, kehidupan, atau daya juang. Artinya, menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan mampu atau tidaknya perusahaan atau organisasi menghadapi tekanan yang muncul dari dalam ataupun luar.¹⁵

Selain itu menurut Stephen Robbins dalam bukunya Morissan, mendefinisikan Strategi sebagai: "The determination of the basic long-term goals an objectives of an enterprise, and the adopations of course of action and the allocations of resources necessary for carrying out this goals" penentuan tujuan jangka panjang perusahaan dan memutuskan arah tindakan serta

¹⁵ Rhenald Kasali, Manajemem Public Relations. (Jakarta: PT. Temprint, 1994) hlm 34-35

mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Berfikir strategis meliputi tindakan memperkirakan atau membangun tujuan masa depan yang diinginkan, menentukan kekuatan-kekuatan yang akan membantu atau yang akan menghalangi tercapainnya tujuan, serta merumuskan rencana untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Menurut Cutlip-Center-Broom dalam bukunya Morisan, perencanaan strategi (*strategic Planning*) bidang Humas meliputi:

- 1) Membuat keputusan mengenai sasaran dan tujuan program
- 2) Melakukan identifikasi khalayak penentu (Key Publics)
- 3) Menetapkan kebijakan atau aturan untuk menentukan strategi yang akan dipilih
- 4) Memutuskan strategi yang akan digunakan.

Dalam hal ini, harus terdapat hubungan yang erat atas seluruh tujuan program yang sudah ditetapkan, khalayak yang ingin dituju dan juga strategi yang dipilih. Hal terpenting adalah bahwa startegi yang dipilih untuk mencapai suatu hasil tentu sebagaimana dinyatakan dalam tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan. Proses perencanaan dan penetapan program humas mencakup langkah-langkah sebagai berikut:

- Menetapkan peran dan misi, yaitu menentukan sifat dan ruang lingkup tugas yang hendak dilaksanakan
- Menentukan wilayah sasaran, yaitu menentukan di mana praktisi humas harus mencurahkan waktu, tenaga, dan keahlian yang dimiliki.
- 3) Mengidentifikasi dan menentukan indicator efektifitas (indicators of effectiveness) dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Menentukan faktor-faktor terukur yang akan mempengaruhi tujuan atau sasaran yang akan ditetapkan.
- 4) Memilih dan menentukan sasaran atau hasil yang ingin dicapai.
- 5) Mempersiapkan rencana tindakan yang terdiri dari langkahlangkah sebagai berikut:
 - a) *Programming*, menentukan urutan tindakan yang akan dilakukan dengan mencapai tujuan.
 - b) Penjadwalan (Scheduling), menentukan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan.
 - c) Anggaran (budgeting) menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan
 - d) Pertanggungjawaban, menetapkan siapa yang akan mengawasi pemenuhan tujuan, yaitu pihak yang menyatakan tujuan sudah tercapai apa belum.

- e) Menguji dan merevisi rencana sementara (*tentative plan*) sebelum rencana tersebut dilaksanakan.
- 6) Membangun pengawasan, yaitu memastikan tujuan akan terpenuhi.
- Komunikasi, menentukan komunikasi organisasi yang diperlukan untuk mencapai pemahaman serta komitmen pada enam langkah sebelumnya.
- 8) Pelaksanaan, memastikan persetujuan di antara semua pihak yang terlibat mengenai komitmen yang dibutuhkan untuk menjalankan upaya yang suda ditentukan,pendekatan apa yang paling baik, siapa saja yang perlu dilibatkan, dan langkah atau tindakan apa yang harus segera dilakukan.¹⁶

b) Tahap-Tahap Strategi Manajemen untuk humas

Berdasarkan prinsip-prinsip diatas, model *strategic management* untuk humas dikembangkan. Berikut ini merupakan model *strategic management* dalam kegiatan humas (untuk menggambarkan dua peran humas dalam *strategic management* secara menyeluruh dan dalam kegiatan humas sendiri). Tiga tahapan pertama mempunyai cakupan luas sehingga lebih bersifat analisis. adapun empat langkah selanjutnya merupakan penjabaran dari tiga tahap pertama yang diterapkan pada unsur yang berbedabeda, antara lain sebagai berikut:

¹⁶ Morissan, *Manajemen Public Relations: Strategi Menjadi Humas yang Baik*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008) hlm 152-154.

1) Tahap Stakeholder

Sebuah perusahaan/ organisasi mempunyai hubungan dengan publiknya bilamana perilaku organisasi tersebut mempunyai pengaruh terhadap stakeholder atau sebaliknya.

2) Tahap Publik

Publik terbentuk ketika perusahaan/ organisasi menyadari problem tertentu.

3) Tahap Isu

Publik yang muncul sebagai konsekuensi dari adanya problem selalu mengorganisasi dan menciptakan "isu". "isu" di sini bukanlah isu dalam arti kabar burung atau kabar tidak resmi yang berkonotasi negatif (bahasa asli rumor), melainkan tema yang dipersoalkan.

Humas perlu mengantisipasi dan bersifat responsif terhadap isu-isu tersebut. Issues management pada tahap ini perlu dilakukan secara simultan dan cepat dengan melibatkan komunikasi personal sekaligus komunikasi dengan media massa.

4) Tahap Melakukan Program Komunikasi (Tahapan regular)

Humas melakukan program komunikasi dengan kelompok stakeholder atau publik yang berbeda-beda pada ketiga tahap diatas. Selanjutnya, dilakukan langkah-langkah berikut:

- a) Mengembangkan tujuan formal, seperti komunikasi, akurasi, pemahaman, persetujuan, dan perilaku tertentu terhadap program-program kampanye komunikasi.
- b) Mengembangkan program resmi dan kampanye komunikasi yang jelas untuk menjangkau tujuan diatas.
- c) Memahami permasalan dan dapat menerapkan kebijakan kampenye komunikasi.
- d) Melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan tugasnya untuk memenuhi pencapaian objective dan mengurangi konflik yang mungkin muncul pada kemudian hari.¹⁷

56

¹⁷ Zainal Mukarom, Muhibudin Wijaya Laksana, *Manajemen Public Relation (Panduan Efektif Pengelolaan Hubungan Masyarakat)* (Bandung: Pustaka Setia, 2015) hlm 128-129.

B. Kajian Teori

Pemahaman praktisi Public Relation terhadap Teori *Situasional Crisis Communication*(SCC) dapat menjadi pedoman dasar menerapkan strategi komunikasi dalam situasi krisis. Teori ini dapat diterapkan untuk melindungi reputasi organisasi. Organisasi dikatakan mempunyai reputasi yang baik jika dapat memenuhi harapan-harapan publik. Dari beberapa penelitian disimpulkan bahwa organisasi yang mempunyai reputasi yang baik berarti mempunyai legitimasi dimasyarakat.

Legitimasi adalah hak organisasi untuk eksis dan melakukan kegiatan sehari-hari. Legitimasi dibentuk oleh dua faktor, yaitu kemampuan organisasi dalam melakukan aktifitas oprasional secara efektif dan keinginan organisasi untuk berbuat sesuatu yang menurut publik baik. Organisasi semestinya memberikan perhatian yang besar pada interpretasi publik karena sangat penting untuk mendukung kompetensi organisasi. Untuk mendapatkan interprestasi yang positif, organisasi harus memuaskan harapan publik.

Dengan demikian, organisasi yang berkarakter adalah organisasi yang memperhatikan kepentingan komunitasnya. Pentingnya membangun karakter akan semakin tampak ketika organisasi dalam situasi krisis. Teori SCC menekan pentingnya menempatkan publik sebagai prioritas utama dalam manajemen krisis. Dalam upaya melindungi reputasi organisasi, Teori SCC menawarkan sebuah model. Model ini merepresentasikan hubungan tiga variable yang dapat menjadi ancaman

bagi reputasi organisasi selama krisis (Intial crisis Responsibility, Crisis history, dan prior relational reputation).

Ketiga variable di atas menurut teori SCC yaitu:

- Penanggung jawab krisis pertama (initial crisis responsibility)
 Tingkat tinggi rendahnya atribusi public terhadap tanggung jawab organisasi atau seberapa besar kepercayaan public bahwa krisis terjadi karena perilaku organisasi.
- Sejarah krisis (crisis history)
 Apakah organisasi mempunyai pengalaman mengalami suatu krisis yang sama di masa lalu atau tidak.
- 3. Reputasi organisasi sebelumnya (prior relational reputation)

 Persepsi public tentang bagaimana perlakuan organisasi terhadap korban (public) pada situasi sebelumnya. Menurut teori SCC, jika organisasi tidak memperlakukan public dengan baik pada beberapa situasi sebelumnya, dapat dipastikan organisasi itu mempunyai prior relational reputation yang buruk.

Public Relations sebagai manajemen krisis dapat menyusun strategi respons mengatasi krisis. Goal dari strategi ini adalah untuk menjaga reputasi organisasi dari serangan krisis. Teori ini juga menunjukan pentingnya mengatur strategi pesan (Messages reengineering) agar dapat mempengaruhi frame media dan publik sehingga cenderung positif terhadap organisasi. Misalnya, apakah organisasi

penyebab krisis bukan juga dipengaruhi oleh informasi-informasi dari pihak eksternal, seperti media massa. 18



¹⁸ Rachmat kriyantono., *Public Relations, Etnografi Krisis & Kualitatif* (Jakarta: PT. Adhitya Andrebina) hlm 430-431.