

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

*Public relations* atau Humas (Hubungan Masyarakat) sangat dibutuhkan dalam dunia organisasi. Semua organisasi baik itu yang sifatnya komersil maupun non komersil membutuhkan kinerja humas dalam kegiatan berorganisasi. Humas secara garis besar memiliki peranan sebagai *problem solving process facilitator*. Seorang *public relations* memiliki peran dalam menjalankan tugasnya. menurut Nova berikut adalah peran seorang *public relations*: 1. Penasehat ahli (*expert precriber*). 2. Fasilitator komunikasi (*communication facilitator*) 3. Fasilitator proses pemecahan masalah (*problem solving process facilitator*) 4. Teknisi komunikasi (*communication technician*) (Nova, 2011:58-59).

Pandangan tentang profesi humas dalam suatu lembaga sudah mengalami perubahan. Humas tidak lagi dipandang sebagai bagian yang bekerja pada bagian dokumentasi dan kliping. Saat ini humas merupakan sesuatu elemen penting dalam perusahaan untuk membantu kinerja perusahaan. Hal ini dibuktika dengan posisi humas didalam struktur organisasi yang berkedudukan dekat dengan *top management*. Tujuan dari posisi humas yang berada dekat dengan *top level management* tersebut tidak lain agar humas dapat memberikan saran kepada pimpinan dan manajemen untuk dapat membantu perusahaan dalam menangani permasalahan yang melanda perusahaan seperti isu dan krisis. Humas

dalam fungsi manajemen secara khusus yang mendukung terbetuknya saling pengertian dalam komunikasi, pemahaman, penerimaan dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya (Cutlip, Center & Broom, 2000:6)

Humas adalah alternatif optimal yang dipilih untuk ditempuh guna mencapai tujuan *public relations* dalam kerangka suatu rencana *public relations* (Ruslan, 2008:133). Dalam strategi Humas, Humas memiliki landasan untuk membuat strategi Humas yang terintegrasi dari fungsi dan peran humas. Strategi humas tentunya dapat digunakan oleh Humas untuk membantu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi atau lembaga. Strategi Humas dapat digunakan oleh perusahaan pada saat menghadapi isu dan krisis yang melanda suatu lembaga.

Krisis oleh perusahaan kerap kali diidentikkan sebagai virus atau wabah penyakit yang menggerogoti perusahaan. Penyebab terjadinya krisis adalah karena keterbatasan manusia mengatasi berbagai tuntutan lingkungan atau kegagalan teknologi tinggi. Beberapa contoh telah memperlihatkan hal tersebut kepada kita. Musibah lainnya yang dapat menyebabkan krisis adalah mogok masal, kebakaran, kecelakaan, ancaman pengambilalihan perusahaan, peraturan baru yang merugikan, skandal, resesi ekonomi, dan sebagainya (Kasali, 1994:217).

Krisis dapat terjadi dimana saja dan kapan saja, pada siapa saja. Krisis tidak pernah memandang bulu ataupun pilih-pilih kasih. Krisis bisa datang tanpa menunggu kesiapan kita. Dan ketika krisis yang tidak pernah

diperhitungkan terjadi, semua menjadi bingung, tanpa arah, dan kehilangan kendali. Begitu pula dalam suatu perusahaan atau organisasi. Ketika terjadi krisis, maka seluruh aktivitas organisasi bisa menjadi lumpuh. Terutama jika krisis yang terjadi adalah krisis dalam skala yang cukup besar. Semua komponen dalam suatu perusahaan merasakan akan dampaknya. Mengingat organisasi sebagai suatu system, yang tidak bisa terlepas begitu saja dari lingkungannya.

PAF *Production* merupakan organisasi berbadan hukum yang memiliki produk unggulan kompetisi futsal terbaik dan kompetitif baik kompetisi futsal umum antar SMA sederajat. Pada awalnya CV. Putih Abu-Abu *Production* didirikan tanggal 30 Oktober 2009 dengan nama Qita Organizer. Dari tahun demi tahun, bongkar pasang anggota terjadi. Masalah demi masalah yang menerjang, dilewati bersama. Masalah internal sering terjadi sehingga susah senang ditanggung bersama tim. Fase naik turunpun dirasakan, mulai jatuh, rugi, sampai masa kejayaanpun dirasakan hingga tahun ini. Sebuah penghargaan terbesar yang pernah didapat oleh Putih Abu-abu *Production* oleh Federasi Futsal Indonesia adalah sebagai penyelenggara even futsal terbesar di Indonesia yaitu *final liga futsal nusantara* dan *final liga futsal profesional*, baik futsal pria maupun futsal wanita.

PAF *Production* Sebagai penyelenggara kompetisi olahraga terbesar di Yogyakarta rentan terhadap gesekan antar suporter yang membela tim-tim yang diunggulkan oleh penggemarnya (Suporter). Gesekan yang berujung pada tindakan anarkis para suporter dapat berdampak pada even tersebut jika ditanggulangi. Hal ini terjadi pada 2015, PAF *production* sempat terhenti disebabkan seringnya tawuran yang terjadi semasa penyelenggaraan even futsal. Tawuran yang terjadi terkait even tersebut akan berdampak pada kepercayaan pada masyarakat dalam hal ini pihak sekolah untuk melarang muridnya tidak ikut serta dalam pertandingan tersebut.



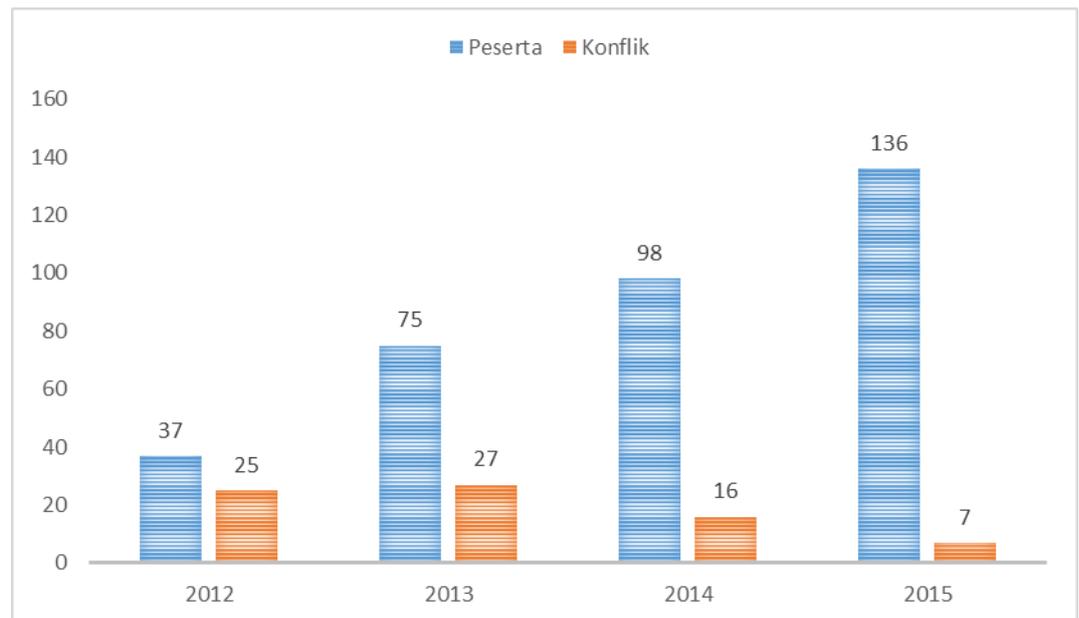
*Gambar 1.1 siswa SMK N 1 Cangkringan kena bacokan selepas pertandingan PAF.*

Sumber:

<http://www.lenterajogja.com/2015/09/6-pelajar-smk-menjadi-korban-bacok.html> di akses pada tanggal 12 november 2016 pada pukul 11.08 Wib.

Gambar diatas merupakan korban pembacokan yang dilakukan oleh orang yang tak dikenal. Pembacokan terjadi saat korban yang merupakan pemuda SMKN 1 Cangkringan sedang dalam perjalanan pulang usai menonton futsal yang diselenggarakan oleh PAF. Peristiwa ini dapat berdampak negatif atas penyelenggaraan even yang diselenggarakan PAF jika terus dibiarkan. Lingkungan eksternal seperti sekolahan atau orang tua dari siswa akan mengkhawatirkan anak-anaknya jika mengikuti even futsal tersebut.

**Tabel 1.1 jumlah peserta dan konflik tahun 2012-2015 SMA sederajat**



**Sumber: arsip PAF Production**

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwasanya PAF *production* berhasil dalam mengelola krisis yang berdampak ancaman menjadi peluang dalam menjalankan sebuah kompetisi olahraga. Dari tahun ke tahun PAF

*production* berhasil meminimalisir krisis yang terjadi dan berdampak positif terhadap peserta kompetisi futsal tersebut. Menurut hasil wawancara dengan Danang Prasetyo selaku CEO PAF *production*:

*Even futsal ato olahraga memiliki potensi konflik tawuran antar suporter. Karena kita akan berhadapan dengan para suporter fanatik dari masing-masing tim. Apalagi tingkat SMA di Jogja yang kita tahu memiliki geng warisan yang sudah memiliki musuh di beberapa sma lainnya. Konflik tawuran yang akan terjadi tidak bisa kita hilangkan, tapi sebisa mungkin kita minimalisir itu. Bahkan kita punya harapan melalui pertandingan yang menjunjung tinggi sportifitas kita berharap bisa melakukan perbaikan terhadap sesama.*

Dari wawancara pra survey tersebut dapat dilihat pada dasarnya PAF *production* berusaha keras untuk meminimalisir resiko yang terjadi dari tahun ke tahun. PAF *Production* berhasil mengelola dengan baik isu-isu yang berpotensi terhadap krisis yang dapat menghambat jalannya usaha dalam hal bisnis. PAF *production* berhasil mengelola isu-isu atau krisis yang dapat berupa ancaman menjadi peluang untuk terus berkarir dalam menyelenggarakan even futsal di Yogyakarta. Oleh karenanya peneliti ingin melakukan kajian terhadap manajemen krisis *public relations* yang dilakukan oleh PAF *production* periode 2105.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dirumuskan masalah penelitian yaitu “bagaimana manajemen krisis *Public Relations* PAF dalam mengatasi krisis tawuran antar suporter futsal se-SMA di Yogyakarta pada tahun 2015?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Manajemen krisis *Public Relations* PAF dalam mengatasi krisis tawuran antar suporter futsal se-SMA di Yogyakarta pada tahun 2015.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat teoritis**

Sebagai informasi bagi mahasiswa dalam perkembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen krisis *public relations* dan sebagai bahan pustaka dalam mengembangkan pengetahuan.

#### **2. Manfaat praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan menambah wawasan kepada khalayak, mahasiswa, maupun instansi tentang manajemen krisis *public relations*.

### **E. Kerangka Teori**

#### **1. *Public relations***

Kehadiran seorang *public relations* atau humas dalam suatu instansi sangatlah penting, karena kehadirannya bisa memberikan dampak yang baik bagi instansi. Seorang PR atau humas akan melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan kehumasan, karena PR atau humas itu terdiri dari semua bentuk komunikasi yang akan menghubungkan antar instansi dengan semua kontak yang terjalin dengan instansi.

Humas atau *public relations* memiliki beberapa pengertian, salah satunya adalah seperti yang dikemukakan oleh Frank Jefkins dalam bukunya yang berjudul *Public Relations*. Dia mengatakan bahwa humas adalah adalah semua bentuk komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian (Jefkins, 2004:10).

Seorang humas atau *public relations* dalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki fungsi dalam pekerjaannya. Menurut Nova dalam bukunya yang berjudul *crisis public relations* mengungkapkan bahwa, fungsi utama *public relations* adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antar lembaga (organisasi) dengan publiknya, internal maupun eksternal dalam rangka menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini publik) yang menguntungkan lembaga organisasi (Nova, 2009:38).

Tujuan *Public Relations* menurut Rachmat Kriyantono (2012:6) antara lain:

- a. Menciptakan pemahaman antara perusahaan dan publiknya
- b. Membangun citra perusahaan
- c. Citra perusahaan melalui CSR
- d. Membentuk opini publik yang *favourable*
- e. Membentuk *goodwill* dan kerja sama

## 2. Manajemen *Public Relations*

Menurut Dozier dalam Jurnal *Binus Business Review* (Puspokusumo, 2011) peran *Public Relations* dapat dibagi menjadi 2 (dua), yakni peranan managerial (*communication manager role*) dan peranan teknis (*communication technical role*). Peranan manajerial dikenal dengan peranan di tingkat meso (manajemen) dapat diuraikan menjadi 3 (tiga) peranan, yakni *expert preciber communication*, *problem solving process facilitator*, dan *communication facilitator*. Sehingga bila dijelaskan lebih jauh terdapat 4 (empat) peranan, meliputi:

- a. *expert preciber communication*; petugas PR dianggap sebagai orang yang ahli. PR menasihati pimpinan perusahaan/organisasi. Hubungan mereka diibaratkan seperti hubungan dokter dan pasien;
- b. *problem solving process facilitator*; yakni peranan sebagai fasilitator dalam proses pemecahan masalah. Pada peranan ini petugas humas melibatkan diri atau dilibatkan dalam setiap manajemen (krisis). PR menjadi anggota tim, bahkan bila memungkinkan menjadi *leader* dalam penanganan krisis manajemen;
- c. *communication facilitator*: peranan petugas humas sebagai fasilitator komunikasi perusahaan/organisasi dengan publik. Baik dengan publik eksternal maupun internal. Istilah yang

paling umum adalah sebagai jembatan komunikasi antara publik dengan perusahaan. Sebagai media atau penengah bila terjadi miskomunikasi;

- d. *technician communication*: di sini petugas humas dianggap sebagai pelaksana teknis komunikasi. PR menyediakan layanan di bidang teknis, sementara kebijakan dan keputusan teknik komunikasi mana yang akan digunakan bukan merupakan keputusan petugas humas, melainkan keputusan manajemen dan petugas humas yang melaksanakannya.

Rhenald Kasali dalam bukunya *Management Public Relations*, mengatakan manajemen dan *public relations* adalah dua bidang ilmu yang berkembang secara terpisah. Seperti pada hubungan antara manajemen dan bidang-bidang lainnya, manajemen telah menyatu dengan PR. Artinya manajemen telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi penerapan konsepsi PR dalam kehidupan manusia (Soemirat dan Ardianto, 2002:88). *Public relations* mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengefektifkan organisasi dengan membangun hubungan jangka panjang dengan lembaga-lembaga strategis.

### **3. Manajemen Krisis *Public relations***

Krisis *Public Relations* adalah peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Banyak perusahaan berpikir bahwa krisis *Public Relations* hanya akan menyerang perusahaan besar, padahal

krisis dapat menyerang siapa aja, baik individu, organisasi, maupun perusahaan, kapan dan di mana saja. Krisis, merupakan ujian eksistensi bagi diri kita, perusahaan atau individu. Kita tidak pernah tahu dengan pasti kapan krisis datang menghampiri. Krisis dapat terjadi dimana saja, kapan saja dan kepada siapa saja. Krisis oleh perusahaan diidentikkan dengan situasi yang yang dapat menyebabkan ketidakstabilan perusahaan terganggu, serta berpotensi menimbulkan dampak negatif.

Mereka yang harus duduk dalam tim krisis adalah orang-orang yang dapat mewakili kepentingannya antara lain:

- a. **Hukum**, ia harus diwakili karena akan sangat banyak melibatkan kepentingan hukum.
- b. **Pimpinan tertinggi**, mereka harus mengambil keputusan secara cepat.
- c. **Pejabat *Public Relations***, karena PR harus mampu menggalang dan mengawasi liputan semasa krisis dan setelah krisis untuk mengembalikan citra perusahaan.
- d. ***Personal Industrial Relation***, mereka diperlukan karena setiap krisis akan melibatkan tenaga kerja.
- e. ***Employee Communications***, sering dalam krisis tindakan yang diambil hanya pengumuman siaran kepada masyarakat, siaran kepada karyawan jangan dilupakan karena dapat menjadi boomerang (memukul balik).

- f. **Petugas keamanan pabrik**, merekalah yang berhubungan dengan petugas keamanan untuk menjaga kepentingan penyelesaian krisis.
- g. **Kegiatan teknis**, sangat diperlukan jika menyangkut karena adanya benda-benda beracun dan berbahaya.
- h. **Kesehatan/medis**, diperlukan karena mereka harus membantu korban-korban yang berjatuh.
- i. **Juru potret**, diperlukan pengambilan gambar-gambar baik untuk pelajaran menghadapi krisis maupun untuk kepentingan hukum dan pembelaan.
- j. **Kontak dengan media**, menunjukan seorang juru bicara, agar seluruh keterangan hanya datang dari satu sumber untuk mencegah simpang siurnya keterangan.

Resiko yang timbul sebagai akibat dari krisis adalah: 1) intensitas masalah menjadi meningkat, 2) dibawah sorotan publik, 3) dibawah tekanan pemerintah dan pers, 4) operasional normal perusahaan menjadi terganggu, 5) nama baik, produk, dan citra perusahaan terancam.

Dampak atau efek dari krisis adalah kemelut yang juga merupakan malapetaka atau bencana yang dapat merugikan baik perusahaan maupun masyarakat. Lebih jauh lagi dapat meresahkan masyarakat, bahkan secara tidak langsung dapat mngancam citra perusahaan. Lingkup dampak akan dengan cepat meluas, disebabkan oleh

kemajuan teknik dibidang teknologi komunikasi, situasi krisis disuatu negara. Suatu krisis akan cepat menyebar ke negara lain, arus informasi meluas dengan cepat berkat adanya teknologi komunikasi/informasi yang semakin canggih.

Mengingat dampak negatif dan kerugian besar, bahkan citra perusahaan akan terganggu dengan terjadinya krisis, insan *Public Relations* sebagai yang paling berkepentingan mengenai krisis, dapat menggunakan strategi 3P:

**Strategi pencegahan,** adalah tindakan preventif melalui antisipasi terhadap situasi krisis. Insan *Public Relations* harus memiliki kepekaan gejala-gejala yang timbul mendahului krisis. PR dituntut mampu berpikir strategis untuk dapat mengantisipasi, menganalisis, dan sekaligus memposisikan masalah krisis agar terjadinya krisis dapat di cegah secara dini.

**Strategi persiapan,** bilamana krisis tidak dapat dicegah sejak dini, strategi persiapan harus dilakukan melalui dua langkah:

- a. Perusahaan membentuk tim krisis dan tim ini terdiri dari pemimpin perusahaan, manajer umum, manajer personalia, manajer operasi, manajer keamanan, dan manajer *public relations*. Tim ini harus selalu berhubungan baik melalui surat, telpon atau rapat, dengan seringnya berkomunikasi suasana krisis dapat di pantau dari waktu ke waktu.

- b. Tim harus dapat mengetahui informasi tentang krisis dengan jelas dan akurat, sehingga pers akan mendapatkan informasi akurat.

**Strategi penanggulangan**, apabila strategi pencegahan dan strategi persiapan tidak sempat dilaksanakan, langkah terakhir yang diambil adalah strategi penanggulangan, yaitu masa kuratif. Dalam strategi penanggulangan terdapat langkah-langkah yang diambil sesuai dengan kondisi krisis:

- a. **Kondisi krisis akut**, pengamanan yang harus dilakukan dalam kondisi ini melalui tahap-tahap:

- 1) mengidentifikasi krisis, mencari penyebab timbulnya krisis. Sebab tanpa mengetahui penyebabnya, penanggulangan krisis menjadi sulit. Sebaiknya faktor penyebab diketahui, maka perusahaan dapat memastikan apakah krisis dapat ditanggulangi atau tidak;
- 2) mengisolasi krisis, agar krisis ini dapat ditangani sebaik mungkin, krisis perlu diisolasi, agar operasional perusahaan tidak terganggu, agar efektivitas dapat ditingkatkan. Tim khusus dibebaskan dari kegiatan rutinnnya, bisa berkerjasama dengan konsultan *Public Relations*. Tim khusus menunjuk juru bicara untuk menghadapi publik pers agar kesimpangsiuran berita dapat dicegah;

3) mengendalikan krisis, agar krisis tidak meluas, krisis harus dikendalikan. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, penanggulangan dapat dilaksanakan. Itulah penanggulangan krisis. Apabila krisis dapat diidentifikasi, artinya krisis dapat dikendalikan. Dalam hal ini keputusan tepat dan baik harus diambil.

b. **Kondisi kesembuhan**, kondisi ini merupakan saat dimana perusahaan mengintrospeksi mengapa krisis terjadi. Bagi perusahaan yang gagal menanggulangi krisis berarti kondisi kesembuhan tidak dapat tercapai. Hal ini akan menjadi masa kegoncangan bahkan kebangkrutan perusahaan. Bagi perusahaan yang berhasil menanggulangi krisis dengan baik berarti kondisi kesehatan dapat dicapai. Sehingga masa ini adalah masa yang menenangkan yang mengarah pada pemulihan (kesembuhan).

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

a. Krisis bersifat segera (*immediate crises*)

Tipe krisis yang paling ditakuti karena terjadi begitu tiba-tiba, tidak terduga dan tidak diharapkan. Tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan. Contoh: 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 Konsensus 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.

b. 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: 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.

c. Krisis bertahan (*sustained crises*)

Krisis bertahan adalah krisis yang tetap muncul selama berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi untuk mengatasinya. Contoh: 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. Rumor dan isu terus beredar. Contoh: isu atau rumor mengenai pemutusan hubungan kerja besar-besaran di perusahaan atau rumor yang menimpa perusahaan AS, Procter & Gamble, yang diisukan sebagai perusahaan 'pemuja setan' karena logo perusahaan dianggap sebagai symbol setan.

Dari penjelasan tipe krisis diatas, berikut penulis paparkan anatomi krisis berdasarkan tingkat tahapannya. Menurut Steven Fink (Kasali, 1994: 227-230), anatomi krisis itu berdasarkan tahapan-tahapan. Ada empat tahapan krisis sebagai berikut:

a. Tahap Prodromal

pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bergerak dengan lincah. Padahal, pada tahap ini bukan pada tahap krisis sudah kronis (meledak), melainkan krisis sudah mulai muncul. Tahap prodromal sering disebut juga *warning stage*, karena ia memberi sirene tanda bahaya mengenai simptom-simtom yang harus segera diatasi. Ada tindakan yang musti dilakukan supaya krisis tidak menjadi akut. Tahap prodromal biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini, yaitu: Jelas sekali  
Tatkala gejala awal memang sudah bisa dilihat dengan jelas seperti munculnya desas-desus atau adanya kebocoran pipa gas di pabrik.  
Samar-samar Yakni gejala yang muncul hanya samar-samar sehingga sulit menafsirkan dan menduga luasnya satu kejadian,

seperti munculnya pesaing baru atau tindakan/ucapan dari pemuka pendapat. Sama sekali tidak terlihat.

Gejala-gejala krisis bisa tak terlihat sama sekali. Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya segalanya oke-oke saja. Laba perusahaan meningkat dengan baik. Perusahaan beranggapan “sulit untuk memuaskan semua pihak”. Maka, kalau ada kerugian pada salah satu produk atau keburukan pada salah satu lini, itu adalah sangat wajar. Untuk itu perusahaan perlu melakukan general *check-up* secara rutin, misal tiga atau enam bulan sekali dengan memanggil konsultan. Metode yang biasanya dipakai adalah *management audit* yang menyangkut segala aspek di dalam perusahaan.

b. Tahap Akut

Pada tahap ini krisis sudah kelihatan dan orang menyadari 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.

c. 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. Tahap kronis adalah tahap terenyuh. Kadang-kadang dengan bantuan seorang krisis manager yang handal, perusahaan akan memasuki keadaan yang lebih baik, sehingga pujian-pujian berdatangan dan penyembuhan (*resolution*) mulai berlangsung.

d. Tahap Resolusi (Penyembuhan)

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulih kembali) dan tahap terakhir dari 4 tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, krisis 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. Penulis memahami bahwa dengan adanya anatomi krisis, dapat mempermudah praktisi PR untuk peka terhadap datangnya krisis di perusahaan. Apabila suatu perusahaan sudah memperlihatkan tanda-tanda dari tahapan

krisis tersebut, praktisi PR harus peka dan harus mengambil tindakan yang cepat, sebelum krisis itu menyebar luas.

Dalam mengelola krisis ada dua pendapat ahli yang penulis tulis, yaitu: Yosai Iriantara (2004:124), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis antara lain : Identifikasi krisis, Analisis krisis, Isolasi krisis, Pilihan strategi, Program pengendalian. Sedangkan menurut, IFAS (2001:63), Langkah-langkah dalam menghadapi krisis tersebut antara lain : Mengidentifikasi krisis, *Fact-finding* selama masa tidak krisis, Membentuk tim, *Fine-tune* jaringan komunikasi.

Berikut penjelasan dari kedua pendapat ahli dalam mengelola krisis tersebut langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis, menurut Iriantara (2004: 124) sebagai berikut:

a. Identifikasi krisis

Dalam mengidentifikasi krisis, praktisi public relations melakukan penelitian, yang penelitiannya bisa saja bersifat informal dan kilat, bila krisisnya terjadi sedemikian cepat. Katakanlah di sini praktisi public relations mendiagnosis krisis tersebut. Diagnosis itu merupakan langkah awal yang penting untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk melakukan tindakan pada tahap berikutnya.

b. Analisis krisis

Data dan informasi yang dikumpulkan tersebut untuk selanjutnya diurai, baik bagian per bagian, artinya melakukan analisis parsial atau analisis menyeluruh. Analisis ini dilakukan sebagai dasar untuk menentukan pengambilan tindakan yang tepat.

c. Isolasi krisis

Krisis adalah penyakit. Kadang bisa juga berarti lebih dari sekadar penyakit biasa, ia adalah penyakit menular. Untuk mencegah krisis menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

d. Pilihan Strategi

Sebelum langkah berkomunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan.

Strategi generik dalam menangani krisis ini ada tiga bentuk.

1) Strategi Defensif Langkah-langkah yang diambil untuk strategi ini

adalah :

- Mengulur waktu
- Tidak melakukan apa-apa Membentengi diri sekuat-kuatnya

2) Strategi Adaptif Langkah yang diambil untuk strategi ini mencakup

hal-hal yang lebih luas, yakni :

- Mengubah kebijakan
- Memodifikasi operasional
- Kompromi
- Meluruskan citra

3) Strategi Dinamis Langkah yang diambil untuk strategi ini bersifat makro dan dapat mengubah karakter organisasi. Pilihan dalam strategi ini mencakup

- Merger dan akuisisi
- Investasi baru
- Menjual saham
- Meluncurkan produk baru/menarik peredaran produk lama
- Menggandeng kekuasaan
- Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

#### e. Program Pengendalian

Program pengendalian adalah langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generic yang dirumuskan. Umumnya strategi generic dapat dirumuskan jauh-jauh hari sebelum krisis timbul, yakni sebagai guidance agar para eksekutif bisa mengambil langkah yang pasti. Berbeda dari strategi generic, program pengendalian biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada:

- Perusahaan (beserta cabang)
- Industri (gabungan usaha sejenis)

- Komunitas
- Divisi-divisi perusahaan

IFAS, 2001:63 menyebutkan, langkah-langkah dalam menangani krisis tersebut adalah:

- a. Mengidentifikasi krisis, disini dilakukan identifikasi atas krisis yang terjadi, mencari penyebabnya, dan mempersiapkan skenario masa depan organisasi.
- b. *Fact-finding* selama masa tidak krisis, pada masa organisasi dalam keadaan tenang, tim manajemen krisis menganalisa berbagai informasi, bahkan termasuk desas-desus. Kemudian diklasifikasi, mana fakta dan mana desas-desus. Fakta harus selalu diperbaharui sesuai dengan perkembangan, sedangkan untuk desas-desus harus diberi penjelasan yang sebenarnya.
- c. Membentuk tim, tim secara berkala mendapatkan pelatihan untuk mengelola krisis. Tim inilah yang menganalisa fakta dan desas-desua serta penanganan yang harus dilakukan.
- d. *Fine-tune* jaringan komunikasi, menjaga jaringan komunikasi dengan pihak internal dan eksternal, terutama untuk menjaga integritas organisasi. Integritas organisasi ini akan penting saat organisasi diterpa krisis, karena merupakan salah satu aset penting untuk kegiatan komunikasi yang dijalankan.

Pemaparan mengelola krisis tersebut yang di kemukakan oleh Iriantara lebih kepada cara penanganan saat krisis sudah terjadi, sedangkan dalam pernyataan IFAS ialah tentang manajemen krisis yang menekankan persiapan dalam menghadapi krisis. Artinya, ketika organisasi tidak menghadapi krisis sekalipun, tim manajemen krisis sudah dibentuk dan bekerja. Sebelum krisis terjadi, ada hal-hal yang harus dipersiapkan dalam menghadapi krisis. Berikut penulis paparkan panduan untuk mempersiapkan krisis.

Morissan (2006:155) memaparkan panduan untuk mempersiapkan krisis adalah:

- a. Lakukan identifikasi terhadap hal-hal yang dapat menimbulkan kesalahan, juga lakukan penilaian terhadap kelemahan-kelemahan secara menyeluruh yang dimiliki perusahaan atau organisasi saat ini.
- b. Tentukan prioritas penanganan berdasarkan kelemahan yang dirasa paling mendesak untuk ditangani.
- c. Rancang pertanyaan, jawaban dan solusi bagi setiap masalah yang memiliki potensi untuk menjadi krisis.
- d. Fokus pada dua tugas yang paling penting yaitu: Apa yang harus dilakukan, dan Apa yang harus dikatakan pada saat kritis yaitu pada jam-jam pertama ketika krisis muncul.

e. Mengembangkan suatu strategi untuk menahan diri dan bersikap netral, tidak reaktif dan tidak memberikan respon berlebihan. Dalam pemaparan di atas, penulis memahami bahwa sebelum krisis itu muncul, ada baiknya setiap perusahaan mempunyai panduan khusus untuk mempersiapkan dalam menghadapi krisis. Dan dalam panduan tersebut sangat membantu sekali manager krisis, agar ketika krisis datang sudah tidak kaget lagi, dan tahu cara apa yang pertama mesti dilakukan ketika krisis baru muncul. Keberhasilan dalam menangani krisis membutuhkan kemampuan untuk melakukan antisipasi terhadap kondisi yang rentan serta kemungkinan munculnya keadaan darurat (*emergencies*), keahlian dalam merencanakan strategi yang dapat merespon segala kemungkinan skenario keadaan darurat, pengenalan terhadap krisis pada tahap yang paling awal serta kemampuan untuk merespon secepat mungkin sebagai bagian dari proses perencanaan manajemen krisis secara sistematis.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini mementingkan makna dan tidak ditentukan oleh kuantitasnya. Data yang diperoleh berwujud kata-kata dalam kalimat atau gambar yang mempunyai arti lebih dari sekedar angka atau jumlah. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh adalah berupa

kata-kata, gambar dan bukan angka-angka (Moeloeng, 2004:11). Dalam penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak mengkaji hipotesa atau membuat prediksi, karena lebih memfokuskan pada analisis Manajemen krisis publik relations PAF production Yogyakarta pada tahun 2015.

Sedangkan data deskriptif dalam buku *Research Method in Education, descriptive statistics do what they say, they describe, so that researcher can then analyze and interpret what these description mean*, Louis (2011). Data deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan data yang didapatkan dari informan atau lainnya sehingga peneliti bisa menganalisis dan menginterpretasikan gambaran atau penjelasan yang dituju.

Dalam penelitian ini peneliti hanya bertindak sebagai pengamat, yang hanya membuat kategori perilaku, mengamati gejala, dan mencatat selama observasi digunakan.

Penelitian deskriptif ditujukan untuk :

- a) Mengumpulkan informasi secara terperinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b) Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek.
- c) Membuat perbandingan atau evaluasi
- d) Menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman untuk

menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang  
(Rakhmat, 1992:25)

Dengan demikian metode deskriptif kualitatif dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan yang sedang berlangsung. Tujuan dalam menggunakan metode ini adalah menggambarkan suatu keadaan sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala itu, atau dengan kata lain penelitian ini dapat dipahami sebagai sesuatu penelitian yang berupaya untuk menerangkan fakta yang ada. Analisisnya mengacu pada kegiatan manajemen *krisis public relations* PAF production pada tahun 2015.

## **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Jl. Kadipaten Kidul 1a, Yogyakarta.

## **3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, antara lain menggunakan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*) dan Dokumentasi yang terkait dengan strategi pemasaran.

### **a. Wawancara Mendalam (*indepth interview*)**

*Indepth Interview is conducted to explore issues, personal biographies, and what is meaningful to or valued by, participants, how they feel about particular issues, how they look particular issues, their attitudes, opinion and emotions (Louis Cohen L. M., 2011).*

Wawancara mendalam digunakan untuk menyelidiki persoalan biografi seseorang, penilaian oleh masyarakat bagaimana mereka merasakan, melihat, terhadap persoalan yang sedang terjadi, sikap, pendapat, dan emosi terhadap permasalahan. Syarat seorang informan yaitu harus jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka berbicara, tidak termasuk anggota salah satu kelompok yang bertikai dalam latar penelitian, dan mempunyai pandangan tertentu tentang peristiwa yang terjadi (Moelong, 2007:132).

Adapun kriteria sampel sebagai sumber data atau sebagai informan (Sugiyono, 2013:454) adalah sebagai berikut:

- 1) Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
- 2) Mereka yang tergolong sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- 3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- 4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil 'kemasannya' sendiri.
- 5) Mereka yang pada mulanya tergolong 'cukup asing' dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Berdasarkan kriteria yang disebutkan, Adapun informannya adalah:

- 1) *CEO PAF* yaitu Theodorus Danang, *CEO PAF* memiliki peran dalam Pengambil keputusan utama di dalam semua hal yang berhubungan dengan pengembangan organisasi seluruh kegiatan Putih Abu-Abu Production.
- 2) Direktur *Public Relations dan Creative Content* yaitu Arief Sumarwanto, Direktur *Public Relations dan Creative Content* berperan dalam *Community Relations*, Konsep acara, dan penanggung jawab seluruh acara PAF.
- 3) Koordinator Divisi keamanan Yaitu Heksa Arif Adipura, Koordinator Divisi keamanan dipilih berperan sebagai penanggungjawab dalam menjaga keamanan.

**b. Dokumentasi**

Kegiatan mengumpulkan data, baik dari dokumen divisi *public relations*, laporan tahunan, buku-buku maupun literatur yang relevan. Peneliti juga menggunakan penelusuran data-data online. Penelusuran dilakukan melalui media internet seperti internet, yang menyediakan fasilitas online sehingga memungkinkan peneliti dapat memperoleh data informasi berupa data dan juga informasi teori yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (Bungin, 2007:125). Dalam penelitian ini, digunakan beberapa media dokumentasi

yang dapat mendukung perolehan data yang mendukung dan melengkapi. Jenis dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu buku atau laporan pelaksanaan yang telah dilakukan PAF *production* periode 2015.

#### **4. Teknik Analisis Data**

Analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang mudah dibaca. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Analisa Kualitatif yaitu analisis terhadap data yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder dalam bentuk utama dan tidak menggunakan kaidah-kaidah statistik. Tujuan analisis data menurut Sutopo (2002:91) adalah:

##### **a. Reduksi**

Reduksi data merupakan komponen pertama dalam analisa yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data dari *fieldnote*. Proses ini berlangsung terus sepanjang pelaksanaan penelitian. Bahkan prosesnya diawali sebelum pelaksanaan pengumpulan data. Artinya, reduksi data sudah berlangsung sejak penelitian mengambil keputusan (meski mungkin tidak menyadari sepenuhnya) tentang kerangka kerja konseptual.

b. Sajian data

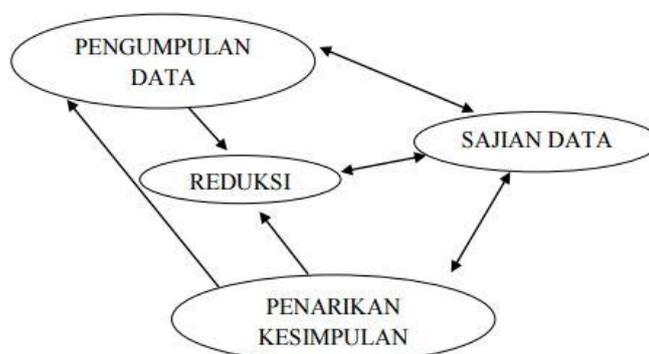
Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan peneliti dapat dilakukan. Sajian ini merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga dibaca, akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisa ataupun tindakan lain berdasarkan pemahamannya tersebut. Sajian data harus mengacu pada rumusan masalah yang telah dirumuskan sebagai pertanyaan penelitian, sehingga narasi yang tersaji merupakan deskripsi mengenai kondisi yang rinci untuk menceritakan dan menjawab setiap permasalahan yang ada. Sajian data ini merupakan narasi yang disusun dengan pertimbangan permasalahan dengan menggunakan logika penelitian. Sajian data selain dalam bentuk kalimat, juga dapat berbagai jenis matriks, gambar atau skema, jaringan kerja berkaitan kegiatan, dan juga tabel sebagai pendukung narasinya. Semuanya dirancang guna merakit informasi secara teratur.

c. Penarikan simpulan dan verifikasi data

Simpulan akhir tidak akan terjadi sampai pada waktu proses pengumpulan data berakhir. Simpulan perlu verifikasi agar cukup mantap dan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

Perlu dilakukan aktifitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data kembali dengan cepat, memungkinkan sebagai akibat pikiran kedua yang timbul melintas pada peneliti pada waktu menulis sajian data dengan melihat kembali sebentar pada catatan lapangan. Verifikasi juga dapat yang dilakukan dengan lebih mengembangkan ketelitian. Dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan melakukan replikasi dalam satuan data yang lain.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya dalam penelitian ini bahwa proses analisis dilakukan semenjak data awal dikumpulkan. Oleh karena itu kesimpulan yang ditarik pada awalnya bersifat sangat tentatif atau kabur. Agar kesimpulan lebih “grounded” maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin tingkat kepercayaan hasil penelitian, sehingga prosesnya berlangsung sejalan dengan *member check* dan triangulasi. Berikut adalah diagram tentang analisa data menurut Milles dan Huberman.



*Diagram analisis data menurut Milles dan Huberman.*

## 5. Validitas Data

Teknik yang digunakan peneliti dalam memvalidasi data menggunakan teknik triangulasi data sumber, yaitu dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal itu dapat dicapai dengan jalan; (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Patton dalam Moeloeng, 2001:178).

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan triangulasi dengan metode membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara guna untuk mendapatkan kajian yang sesuai.

## **G. Sistematika Penulisan**

Guna mendapatkan gambaran yang jelas dari penelitian yang dilakukan, maka disusun sistematika penulisan yang berisi informasi yang mencakup materi dan hal-hal yang dibahas pada setiap bab, adapun sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I            PENDAHULUAN**

Pada bab 1 ini berisikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II            GAMBARAN OBJEK PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang gambaran dan profil PAF *Production*, sejarah, nilai-nilai, visi dan misi, profil dan struktur organisasi pengelolanya.

### **BAB III           PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA**

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai manajemen krisis *public relations*. Di dalam bab ini juga akan dipaparkan bahasan dari hasil penelitian serta analisis berdasarkan teori-teori yang disampaikan di bab I dan dipadukan dengan hasil keseluruhan data penelitian.

### **BAB IV           PENUTUP**

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran.