



PROSIDING

Konferensi Nasional Komunikasi

Berkomunikasi Saat Krisis: Strategi Penggunaan Media Internet dalam Menghadapi Krisis di Era Digital

Aqida Nuril Salma^{1*}

¹Universitas Gadjah Mada

aqidanuril@gmail.com

Abstract

Life in the digital era runs instant and fast paced. The development of science and technology, especially information and communication technology have a very strong influence. Not only affects the daily activities of people's lives, it also affects activity in the professional world. Particularly within the scope of Public Relations professionals whose their activities cannot be separated from the use of media and technology, so inevitably will always be required to develop and update themselves following the digital trend. One of the most important activities to be considered is crisis communication. The crisis in the digital age is considered to be increasingly complex, even bringing new possibilities where every company will be more vulnerable to the crisis with greater impact than ever before. Communicating in today's crisis is not enough to use only traditional methods, but also the use of the Internet as a survival strategy to deal with the complexity of the digital crisis. Therefore in this paper will be discussed about the urgency of the use of the Internet to communicate during the crisis, as well as procedures related to crisis communication strategy (the crisis) that must be aligned with digital conditions that runs instant and demanding more speed.

Keywords: Crisis, Crisis Communication, Internet, Public Relations

Abstrak

Kehidupan di era digital ini berjalan serba instan dan serba cepat. Perkembangan sains dan teknologi terutama teknologi informasi dan komunikasi, memiliki peran yang sangat kuat dalam mendorong terjadinya semua itu. Tidak hanya mempengaruhi aktivitas kehidupan sehari-hari masyarakat, namun juga mempengaruhi aktivitas dalam dunia profesional atau dunia kerja. Khususnya dalam lingkup Public Relations profesional yang aktivitas kehumasannya bergantung pada penggunaan media dan teknologi, mau tidak mau akan selalu dituntut untuk berkembang dan memperbarui diri mengikuti trend digital. Salah satu aktivitas penting yang patut menjadi perhatian adalah komunikasi krisis. Krisis di era digital dianggap menjadi semakin kompleks, bahkan juga memunculkan kemungkinan baru dimana setiap perusahaan akan lebih rentan dilanda krisis dengan dampak yang lebih besar dari sebelumnya. Berkomunikasi saat krisis dewasa ini tidak cukup hanya menggunakan cara-cara tradisional namun juga diperlukan penggunaan internet sebagai strategi bertahan hidup (survival) dalam menghadapi kompleksnya krisis di era digital. Maka dari itu dalam tulisan ini akan dibahas mengenai urgensi dari penggunaan internet untuk berkomunikasi saat krisis, sekaligus juga strategi serta prinsip-prinsip dalam berkomunikasi saat krisis (the crisis) yang harus diselaraskan dengan kondisi di era digital yang menuntut serba instan dan serba cepat.

Kata Kunci: Krisis, Komunikasi Krisis, Internet, Public Relations

Copyright © 2017 Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia. All rights reserved

Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah banyak merubah praktek-praktek dalam bidang ilmu komunikasi. Terutama *Public Relations* (PR), baik sebagai ilmu maupun profesi, memang tidak bisa terlepas dari perkembangan tersebut melihat aktivitas di dalamnya yang bergantung pada penggunaan media sebagai alat dan saluran utama dalam berkomunikasi dengan publiknya. Melihat media sebagai alat mutlak bagi praktisi PR yang berevolusi maka secara otomatis juga akan mempengaruhi aktivitas mereka dalam berkomunikasi dengan publik tujuannya.

Dapat dibayangkan sebelum memasuki era internet ini, para praktisi dalam menjalankan aktivitasnya harus dengan susah payah melayangkan publikasi seperti brosur, selebaran, maupun *press release* kepada publik yang dituju dengan mengirimkannya satu per satu secara *manual*. Namun dengan kehadiran media sosial sebagai salah satu hasil dari perkembangan teknologi saat ini, telah membawa perubahan yang drastis kepada para praktisi dalam menjalankan aktivitas-aktivitas kehumasannya. Memasuki era informasi ini menjadi mutlak bagi seorang PR untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang ada, salah satunya yang terpenting adalah kemampuan dalam memanfaatkan teknologi tersebut untuk memperluas basis informasi. Karena dalam konteks *Public Relations*, media sosial dapat dijadikan sebagai salah satu *toolkit* yang digunakan dalam berkomunikasi dengan publiknya (Grunig, 2009).

Teknologi informasi memang telah secara dramatis mengubah cara PR dalam distribusi informasi, berinteraksi dengan publik-publik penting, berhadapan dengan krisis, dan manajemen isu (Lindic, 2006). Terutama dalam aktivitas komunikasi krisisnya yang dianggap menjadi semakin kompleks, bahkan juga memunculkan kemungkinan baru dimana setiap perusahaan akan lebih rentan dilanda krisis dengan dampak yang lebih

besar dari sebelumnya (Coombs, 2011). Didukung dengan González-Herrero & Smith (2008) yang menunjukkan bahwa Internet disamping menjadi media baru dalam krisis, namun juga bisa menjadi pemicu baru terjadinya krisis.

Beberapa peneliti telah menyetujui bahwa kehadiran internet dianggap sebagai pedang bermata dua yang di satu sisi memberikan kesempatan baik dan di sisi lain bisa menjadi ancaman bagi perusahaan. González-Herrero & Smith melihat internet dapat bertindak sebagai pelatuk yang mengancam setiap saat namun sebaliknya dapat menjadi fasilitator yang memberikan berbagai kemudahan bagi perusahaan di kala krisis. Dikutip dari artikel miliknya (González-Herrero & Smith, 2008):

“Internet-based technologies can act either as a trigger of crises or as a simple enabler of them, as a new cause for crises, or as an additional channel through which the company’s stakeholders obtain their information.”

Berdasarkan paparan diatas, Gonzalez ingin menekankan bahwa internet dapat menjadi penyebab baru terjadinya krisis yang mana hal tersebut sangat mengancam keberlangsungan perusahaan melihat posisi mereka menjadi lebih rentan dilanda krisis. Hal tersebut telah banyak disadari oleh perusahaan di luar sana melihat hasil statistik di Amerika, dimana 89% dari 500 CEO versi *Fortune Magazine* menyetujui bahwa krisis dewasa ini tidak dapat dihindari, sama halnya dengan kematian dan pajak pemerintah (Fink, 2002). Tidak ada perusahaan di dunia ini yang meskipun sukses secara finansial, memiliki posisi yang kuat dan reputasi cemerlang, dapat kebal terhadap krisis (Register and Larkin, 2005).

Gonzalez-Herrero dan Smith (2008) juga menjelaskan bagaimana internet telah mempercepat siklus krisis untuk berkembang dan menembus batas-batas geografis. Memang tanpa adanya internet

krisis masih dan sangat mungkin terjadi, namun dengan cara yang lebih lambat sehingga memberikan cukup banyak waktu bagi perusahaan untuk merancang strategi manajemen dan komunikasi krisisnya. Disamping itu, perkembangan internet juga memunculkan penyebab baru terjadinya krisis seperti *hacking*, rumor dan isu yang bertebaran, *shadow or copy-cat web-sites*, *web security breaks*, dan segala bentuk *cyber-terorisme* (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008).

Pendapat Gonzales tidak terbantahkan lagi, sebab memang pada kenyataannya telah banyak ditemui perusahaan-perusahaan besar yang mengalami kerugian cukup besar akibat krisis yang berawal dari internet. Sebut saja perusahaan besar seperti *United Airlines* yang sempat mengalami krisis setelah salah satu penumpangnya menyampaikan ketidakpuasannya terhadap maskapai melalui *youtube*. Akibat kurangnya kesadaran pihak manajemen melihat isu berpotensi krisis serta kegagalan perusahaan dalam menyesuaikan diri dalam aktivitas komunikasi krisis yang sudah terintegrasi dengan perkembangan digital sehingga menyebabkan lambatnya respon yang diberikan, krisis pun semakin melebar sehingga perusahaan tidak memiliki kesempatan untuk mengembalikan nama baiknya. Kejadian tersebut dikatakan sebagai salah satu yang terburuk dalam sejarah praktik PR, bahkan beberapa kalangan menyebutnya sebagai *Public Relations Disaster*.

Peristiwa diatas menjadi bukti bahwa di era digital ini semakin sering ditemui peristiwa-peristiwa yang disebut sebagai krisis yang terjadi semula karena media internet dan kemudian menjadi subjek diskusi dan publikasi yang menyebar secara luas dengan waktu yang singkat di dunia internet. Dunia internet telah menjadi tempat bagi orang-orang untuk memperoleh informasi terbaru tentang krisis yang terjadi tersebut. Tentu tantangan disini muncul bagi para praktisi PR yang kembali dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menggunakan media internet. Beberapa perusahaan diketahui telah sedikit banyak mulai menggunakan internet untuk berkomunikasi saat krisis salah satunya dengan membuat *website* khusus yang hanya diaktifkan pada

saat krisis, namun memang tidak semua mampu dengan baik memanfaatkannya. Oleh karena itu, menjadi penting untuk lebih jauh melakukan kajian terkait manajemen dan komunikasi krisis berbasis internet sehingga diharapkan tidak ada lagi muncul kasus-kasus serupa *United Airlines* lainnya diluar sana.

Disamping para praktisi yang mulai menyadari urgensi pengaruh internet dalam komunikasi krisis, para peneliti dan akademisi juga ikut mulai menyadari perubahan yang terjadi dengan munculnya kajian khusus yang bisa disebut dengan *Crisis Communication 2.0*. Beberapa teori dan konsep dalam komunikasi krisis konvensional pun telah banyak yang diperbarui mengikuti perkembangan digital. Konsep komunikasi krisis 2.0 sendiri muncul dari berbagai penelitian yang membahas tentang bagaimana internet bisa diterapkan dan dimanfaatkan dengan baik di setiap tahap- tahap manajemen dan komunikasi krisis. Salah satu kerangka konsep manajemen dan komunikasi krisis terkini yang telah mengikuti perkembangan digital di dalam setiap tahapannya pertama kali dibuat oleh González-Herrero (1994) dan González-Herrero dan Pratt (1995, 1996) dalam González-Herrero & Smith (2008), yang membaginya menjadi 4 model yakni (1) *issue management*, (2) *planning – prevention*, (3) *the crisis* dan, (4) *the post crisis*, dimana dalam setiap tahapan tersebut dijelaskan terkait peran dan kegunaan internet dalam komunikasi krisis.

Konsep komunikasi krisis 2.0 muncul dari berbagai literatur yang membahas tentang bagaimana internet dapat seharusnya digunakan pada setiap tahap-tahap manajemen dan komunikasi krisis. Poin utamanya berupa integrasi antara keseluruhan tahapan komunikasi krisis dengan karakteristik dan fungsi-fungsi dari internet. Salah satu bentuk adaptasi oleh perusahaan dalam mengikuti perkembangan dalam hal komunikasi krisis yang konvensional menuju komunikasi krisis 2.0 adalah dengan mengadopsi internet dalam setiap tahapan komunikasi krisisnya. Tahap-tahap dari komunikasi krisis sendiri menurut Coombs (2010) adalah terdiri dari *pre crisis*, *crisis response/the*

crisis, dan *post crisis*. Seperti misalnya, internet digunakan dalam tahapan *pre-crisis* yaitu dengan melakukan monitor isu yang berkembang di *social media*, bahkan juga bisa dengan secara dini membuat *dark website* yang nantinya akan diaktifkan saat situasi krisis benar-benar terjadi.

Namun dalam tulisan ini, penulis hanya akan berfokus pada satu tahapan saja yakni *crisis response/the crisis* yang mana di dalamnya melibatkan aktivitas komunikasi dari organisasi atau perusahaan kepada public kunci (*key public*) saat krisis sedang berlangsung. Di era digital seperti saat ini, berkomunikasi saat krisis harus menggunakan bentuk komunikasi dua arah dan bersifat cepat, dimana untuk melakukan komunikasi tersebut dibutuhkan saluran/media yang tepat. Tentu saja media yang memiliki sifat interaktivitas dan kecepatan seperti media internet dan media sosial adalah solusinya. Maka dalam tulisan ini akan dibahas mengenai prinsip dan penggunaan media internet untuk berkomunikasi saat krisis sebagai salah satu strategi bertahan hidup dalam menghadapi krisis di era digital yang semakin kompleks.

Kerangka Teori

Sebelum menjurus pada pembahasan utama mengenai strategi berkomunikasi saat krisis di era digital tentu kita harus mengenal terlebih dahulu krisis itu sendiri. Penting untuk memahami konsep dari krisis itu sendiri sebelum menyusun strategi komunikasi krisis, mengapa? Karena krisis itu sendiri pun ternyata memiliki konsep bahkan definisi yang cukup kompleks. Definisi krisis banyak sekali muncul dari para ahli dari berbagai disiplin ilmu diantaranya *public relations*, manajemen dan komunikasi organisasi. Ada banyak buku yang ditulis tentang manajemen krisis namun tidak ada satupun definisi tetap dari krisis yang telah disepakati (Coombs, 2007). Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli mengenai krisis:

“is not necessarily a bad thing. It may be a radical change for good as well as bad” (Friedman 2002: 5)

“turning point for better or worse” (Fink

2002: 15)

“an event that is an unpredictable, major threat that can have a negative effect on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly”
(Coombs 1999: 2)

Dari berbagai definisi yang ada tersebut penulis melihat beberapa kesamaan yang muncul terkait bagaimana para ahli tersebut menggambarkan sebuah krisis. Poin penting yang patut dibahas adalah bahwa sebagian dari mereka melihat krisis sebagai peristiwa yang bisa memberikan dampak positif dan juga negatif. Maksudnya disini adalah apabila krisis dapat ditangani secara tepat maka berpotensi akan memberikan keuntungan (salah satunya berupa peningkatan reputasi) terhadap organisasi atau perusahaan. Sedangkan apabila penanganan yang dilakukan tidak tepat maka sudah jelas akan membawa organisasi atau perusahaan tersebut dalam situasi yang lebih buruk dari sebelumnya bahkan bisa berujung pada kebangkrutan.

Dari sekian banyak definisi diatas memang kenyataannya hanya mampu bisa sebatas menjelaskan *outcome* dari krisis namun melupakan arti dan karakteristik dari krisis itu sendiri. Lalu sebenarnya apa itu krisis? Definisi yang menurut penulis telah bisa menjawab pertanyaan dari apa sebenarnya krisis tersebut adalah definisi menurut Coombs (2007b), yaitu:

“the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes.”

Bisa dipahami dengan jelas definisi diatas memang menjelaskan beberapa elemen kritis mengenai apa itu krisis, dimana disitu juga dikatakan bahwa krisis adalah terkait dengan persepsi tentang sebuah kejadian yang tak terduga. Yang menjadi poin penting yang patut didiskusikan dalam definisi tersebut adalah terletak pada digunakannya kata persepsi. Bagaimana perusahaan atau organisasi melihat krisis itu kembali lagi pada fakta dimana

perusahaan dan organisasi tersebut mempersepsikan kejadian sebagai krisis atau tidak serta juga pengalaman dari perusahaan dan organisasi tersebut terkait krisis. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa krisis itu perseptual. Apa yang perusahaan A anggap sebagai krisis belum tentu perusahaan B anggap sebagai krisis pula. Maka sebagai permulaan dalam menyusun strategi berkomunikasi saat krisis tentu kita harus mengenal dahulu krisis itu sendiri terutama dengan membuat area krisis yang lebih spesifik agar strategi yang disusun akan tepat sasaran. Terlebih di era digital seperti saat ini, krisis dianggap semakin lebih kompleks sehingga urgensi dalam melakukan analisis krisis itu sendiri semakin lebih mendalam.

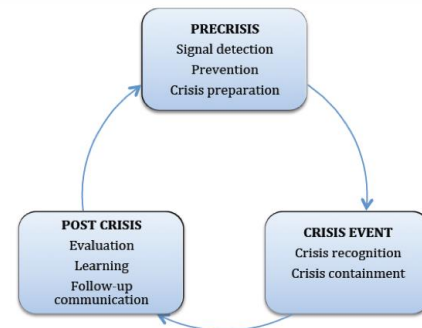
Komunikasi Krisis

Sebuah organisasi atau perusahaan, tanpa diduga-duga seringkali berada di sebuah situasi atau peristiwa yang bisa kita sebut sebagai krisis. Melihat bagaimana krisis selalu menghantui kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan semakin memacu para peneliti sekaligus praktisi untuk membuat konsep dan strategi dalam mempersiapkan diri menghadapi krisis bahkan mencegah sekaligus mengurangi dampak negatif apabila krisis benar-benar terjadi. Konsep yang dimaksud bisa disebut sebagai manajemen krisis. Manajemen krisis merupakan konsep penanganan krisis yang luas yang di dalamnya juga dikenal dengan konsep komunikasi krisis dimana komunikasi krisis merupakan salah satu kunci keberhasilan dari manajemen krisis. Komunikasi krisis bukan hanya sebatas interaksi pada saat krisis terjadi namun juga mencakup interaksi sebelum krisis dan setelah krisis terjadi. Seperti yang Fearn Banks (2007) katakan yaitu:

“crisis communication is the interaction between an organisation and its stakeholders before, during and after a crisis.”

Definisi diatas selaras dengan Coombs (2010) yang memberikan gambaran mengenai manajemen dan komunikasi krisis dengan membentuk model sederhana namun mewakili seluruh proses yang ada, diantaranya adalah *pre-crisis*, *crisis* dan *post-crisis*.

Pre crisis melibatkan usaha dari pihak organisasi atau perusahaan dalam mencegah terjadinya krisis serta persiapan menyusun rencana manajemen krisis. Dalam mencegah terjadinya krisis yang dimaksud, dapat dilakukan dengan meningkatkan kepekaan dalam melihat sebuah isu, apakah sebuah isu yang dimaksud bisa berpotensi menjadi krisis atau tidak. Sedangkan *crisis response/the crisis* melibatkan aktivitas komunikasi dari organisasi atau perusahaan saat krisis sedang berlangsung. Yang terakhir yaitu *post crisis* merupakan usaha dari organisasi atau perusahaan untuk mengambil pelajaran dan/atau hikmah dari krisis yang sudah berlalu dan melakukan evaluasi. Dalam hal ini, penulis hanya akan membahas strategi yang dilakukan dalam tahapan *crisis response/the crisis*.



Gambar 1. Tahapan Komunikasi Krisis

Tahapan *crisis response/the crisis* dapat dikatakan sebagai tahap yang paling krusial, sebab apa dan bagaimana yang perusahaan komunikasikan pada saat krisis akan berdampak signifikan terhadap akibat atau efek yang akan dihasilkan oleh krisis itu sendiri, salah satunya adalah jumlah kerugian baik itu dalam bentuk materi maupun reputasi perusahaan. Maksudnya adalah, ketika komunikasi yang dilakukan saat krisis berjalan efektif, otomatis akan meminimalkan kerugian yang diakibatkan krisis itu sendiri. Respon pada saat krisis lah yang menentukan apakah krisis itu akan menjadi semakin parah atau tidak sehingga memang membutuhkan perhatian khusus. Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan dalam menghadapi krisis, sangat bergantung pada strategi komunikasi pada saat krisis. Maka dari itu, tahap ini telah memunculkan banyak sekali penelitian yang menghasilkan konsep teoritik

dari komunikasi krisis misalnya, *situational crisis communication theory* dan *apologia theory* yang memang fokusnya adalah membahas mengenai strategi yang tepat dalam merespon krisis.

Hasil Penelitian

Kajian komunikasi krisis dalam perjalanannya hingga saat ini terus dipengaruhi oleh perkembangan media sebagai komponen penting yang tidak bisa terpisahkan. Memasuki era digital, komunikasi krisis telah secara teori maupun praktik banyak memperbarui diri menyambut kemunculan media baru yaitu internet. Namun kenyataannya internet tidak menjadi satu-satunya media yang membawa perubahan pada komunikasi krisis. Dari “*Declaration of Principles*” milik Ivy Lee, hingga kemunculan media massa seperti radio dan televisi membawa perspektif yang lebih luas mengenai komunikasi krisis. Terutama media massa yang telah memberikan peluang bagi terciptanya praktik komunikasi krisis yang lebih efektif. Komunikasi krisis akan lebih efektif dengan mengadopsi penggunaan media massa, respon akan lebih cepat, lebih akurat, lebih transparan dan konsisten dalam menjawab pertanyaan (Ray, 1999).

Namun beralih dari media konvensional tersebut, kini kajian komunikasi krisis telah memasuki babak baru dimana internet telah secara dramatis mengubah baik itu teori maupun praktik komunikasi krisis yang telah ada. Oleh karenanya muncul begitu banyak literatur yang berfokus pada strategi komunikasi krisis berbasis internet, meskipun memang strategi komunikasi krisis tradisional belum sepenuhnya ditinggalkan namun alangkah bijaknya apabila internet dijadikan sebagai komponen penting yang harus diberikan perhatian khusus, salah satunya dengan mengadopsi penggunaan internet dalam strategi komunikasi krisis. Telah cukup banyak perusahaan yang mengalami kerugian baik dari segi financial maupun reputasi akibat kegagalan mereka dalam menghadapi krisis di era digital saat ini.

Tidak dapat dipungkiri apabila kehadiran internet telah memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap perkembangan kajian komunikasi dalam

teori maupun praktik. Internet telah mengubah praktik komunikasi krisis dalam setiap tahapan krisis baik itu pra krisis, saat krisis, maupun pasca krisis (Birgfeld 2010). Dengan internet, perusahaan memiliki cara baru dalam merespon situasi krisis. Internet merupakan area baru yang menarik para praktisi di perusahaan begitupun juga stakeholdernya. Berbagai literatur menyebutkan bahwa internet telah mempengaruhi komunikasi krisis dari berbagai aspek baik positif maupun negatif seperti kecepatan, keterlibatan, control pesan, interaktifitas, batasan wilayah maupun waktu, transparansi, dan tentu saja media baru dalam komunikasi krisis sekaligus ancaman atau pemicu baru krisis.

Internet telah menyediakan fasilitas untuk informasi yang cepat dan akurat atau dikenal dengan *real time information*. Teknologi telah memungkinkan informasi dapat mencapai skala global hanya dalam hitungan detik (Fink, 2002). Informasi sebagai salah satu aspek penting dalam komunikasi krisis telah mampu menyebar dengan sangat cepat sehingga secara otomatis mempengaruhi cara krisis berkembang menjadi lebih cepat dari sebelumnya. Oleh karenanya, aspek kepekaan menjadi yang utama, memiliki *sense of urgency* dan *sense of crisis* merupakan kunci keberhasilan penanganan krisis di era digital seperti saat ini. Waktu pun menjadi lebih sempit bagi perusahaan dalam merespon krisis.

Internet memang memunculkan serangkaian ancaman terhadap perusahaan, namun hal tersebut juga tergantung pada bagaimana perusahaan menggunakan internet itu sendiri. Apabila internet digunakan secara bijak dengan mengelolanya secara benar maka akan membantu meningkatkan reputasi (Jones et al., 2009), begitupun dapat membantu mencegah kemungkinan krisis sebelum muncul di permukaan dan semakin serius (González-Herrero & Smith, 2008). Internet memberikan cukup banyak kemudahan bagi perusahaan dalam komunikasi krisisnya. Salah satunya adalah dapat membantu *Public Relations* (PR) dalam menyusun program-program komunikasi salah satunya adalah antisipasi

isu dan krisis (Grunig, 2009). Internet juga memberikan manfaat baru dimana bisa dijadikan sebagai media/saluran baru bagi perusahaan dalam menyampaikan informasi khususnya kepada para stakeholder secara lebih cepat dan tentunya lebih praktis. Mengintegrasikan internet dan strategi manajemen dan komunikasi krisis merupakan hal yang tepat.

Perubahan yang terjadi dalam komunikasi krisis baik teori maupun praktik tentunya tidak dapat dihindari terutama ketika media sebagai satu-satunya saluran ikut berevolusi. Bagi para akademisi hal tersebut akan menjadi pekerjaan rumah baru untuk diteliti, sedangkan bagi para praktisi menyusun strategi baru yang selaras dengan perkembangan yang ada menjadi yang utama. Oleh karena sebagai kesimpulan berdasarkan paparan diatas, terdapat beberapa aspek yang menjadi penting untuk dipertimbangkan para manajer dan praktisi perusahaan untuk mengubah prinsip-prinsip manajemen dan komunikasi krisisnya sesuai dengan kondisi saat ini. Terutama mempertimbangkan perubahan pola komunikasi dan kecepatan arus informasi, mengubah dinamika organisasi, mempertahankan kinerja finansial yang baik melihat stakeholder yang semakin banyak dan semakin mudah mengakses informasi, serta perubahan sosial dimana salah satunya adalah publik yang semakin cerdas dan semakin menuntut lebih banyak informasi. Secara individu dan kolektif, elemen-elemen tersebut merupakan awal bagi manajer modern untuk mengadopsi prinsip-prinsip baru yang berbeda dari prinsip-prinsip di masa lalu.

Strategi Berkomunikasi Saat Krisis di Era Digital

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa berkomunikasi saat krisis sangat penting untuk dibahas melihat pengaruhnya yang sangat signifikan terhadap masa depan perusahaan yang dilanda krisis. Berkomunikasi saat krisis yang dalam model komunikasi krisis disebut sebagai *the crisis/crisis response* melibatkan aktivitas penyusunan pesan kepada publik dan *stakeholder* penting saat krisis. Public Relations memiliki peran

paling krusial dalam tahapan ini karena mereka lah yang bertanggung jawab dalam menyusun pesan bahkan juga menyiapkan dan melatih *spokeperson* pada saat krisis.

Dalam berkomunikasi saat krisis, penggunaan internet dikatakan sudah menjadi kewajiban bagi seluruh perusahaan dan bahkan menjadi trend. Seperti yang dikatakan Taylor dan Perry (2005) dimana tidak adanya respon yang diberikan perusahaan melalui media internet disamakan dengan sikap '*no comment*'. Oleh karena itu, internet kerap digunakan oleh perusahaan untuk menyampaikan informasi terkait perkembangan krisis sekaligus juga menjadi media untuk melakukan klarifikasi pertama yang langsung disampaikan melalui audio maupun video yang diupload di social media milik perusahaan.

Taylor dan Perry (2005) dalam studinya menunjukkan bahwa 54% dari perusahaan yang dianalisis dalam jangka waktu lima tahun telah merespons krisis dengan menggunakan situs web perusahaan mereka sebagai alat yang paling sering digunakan untuk menginformasikan media dan publik. Bayangkan di tahun 2017 ini tentunya angka tersebut sudah merangkak naik sehingga internet pun menjadi media yang pertama dan utama yang digunakan untuk berkomunikasi saat situasi krisis.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan tidak diperbolehkan untuk menutup mulut dan harus memberikan informasi sesegera mungkin di kala krisis terjadi. Hal ini sudah mutlak dan tidak dapat dibantah lagi. Perusahaan harus secara cepat memberikan respon, biasanya adalah satu jam pertama perusahaan harus memberikan respon (Barton, 2001). Kegagalan dalam memberikan respon secara cepat akan memberikan kesempatan bagi pihak lain (yakni media) untuk mengambil alih bahkan mengontrol krisis yang terjadi. Jika informasi mengenai krisis masih murni dikuasai dan diberikan langsung oleh pihak perusahaan maka akan memberikan manfaat pada terjaganya reputasi perusahaan dari kerusakan yang lebih serius. Hal tersebut juga ditekankan oleh seorang *Public Relations Officer* di salah satu

perusahaan BUMN, dalam wawancaranya dengan penulis:

“Pastinya strategi dalam merespon krisis di era digital seperti saat ini yang paling utama adalah cepat. Kita memang harus seaktual mungkin dalam artian cepet dalam ngasih respon baik itu isu apalagi krisis ya, makanya kita telah menerapkan prosedur dalam merespon isu atau krisis harus tidak lebih dari 15 menit setelah krisis itu muncul di permukaan.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Dalam memenuhi tuntutan tersebut bukan menjadi sesuatu yang sulit dan tidak mungkin di era digital ini, sebab PR akan lebih dimudahkan apabila memanfaatkan media internet. *Website, media social*, sistem notifikasi massal dapat digunakan untuk memberikan respon secara cepat, sehingga tuntutan kecepatan bukanlah menjadi tantangan yang berat karena didukung oleh media internet yang memiliki kelebihan-kelebihan tersebut.

Memberikan informasi secara cepat dan *real time* juga ditekankan oleh seorang *Emergency Plan Manager* di salah satu perusahaan BUMN. Sebagai *manager* yang memiliki kendali dalam manajemen krisis tentu menyadari pentingnya komunikasi yang dilakukan saat krisis. Menurutnya, komunikasi yang dilakukan saat krisis harus dilakukan secara *real time* dan berkelanjutan:

“Saat krisis, PR membuat *statement* pertama harus berapa jam sesudah kejadian, lalu *statement* kedua, *statement* ketiga, jadi *statement* harus dibuat secara berkala dan terus menerus dalam jangka yang tidak terlalu lama untuk meyakinkan publik bahwa kita mengalami kejadian ini dan kita sedang berusaha, sedang bekerjasama dengan pihak-pihak lain untuk menangani kejadian tersebut. Meskipun informasi belum lengkap harus tetap disampaikan dulu apa

adanya, yang penting adalah public dapat *terinformed* dan tidak membuat mereka menunggu, setiap ada informasi baru harus langsung *as soon as possible* di informasikan ke publik.”
Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Dengan memberikan informasi secara terus menerus kepada publik di kala krisis akan memberikan banyak manfaat. Disamping perusahaan akan terlihat profesional dalam menangani krisis, pemberian informasi tersebut juga secara tidak langsung memperlihatkan kepedulian perusahaan terhadap publik terutama korban yang terlibat. Memperlihatkan kepedulian kepada korban akan mempengaruhi proses dalam membentuk reputasi yang positif, melihat kepedulian mampu meningkatkan kepercayaan, dan kepercayaan tersebut akan menghasilkan reputasi yang baik (Coombs, 1999).

Coombs (1999) menambahkan bahwa menginstruksikan tim komunikasi korporat untuk meningkatkan frekuensi pemberian informasi akan meningkatkan kontrol organisasi saat krisis. Organisasi akan menjadi sangat akrab dengan krisis, dan yang penting adalah para *stakeholder* juga ikut dapat teratasi dengan baik, sebab yang *stakeholder* satu-satunya butuhkan saat krisis adalah informasi. Di mata para *stakeholder*, perasaan *under control* atas situasi krisis dengan penyediaan informasi secara *real time* bisa sangat baik dalam membantu reputasi organisasi. Reputasi bisa menjadi lebih kuat dengan cara yang positif, jika organisasi berhasil memperoleh control penuh dalam situasi krisis (Coombs, 1999). Terlebih dengan adanya internet maka hal tersebut bukan menjadi tidak mungkin, karena internet telah menyediakan fasilitas untuk informasi yang cepat dan akurat atau dikenal dengan *real time information* (Fink, 2002; Fearn-Banks; 2011). Informasi memang merupakan hal yang vital di kala krisis. Seperti Joseph Scanlon (1975) tekankan bahwa setiap krisis juga krisis informasi, kegagalan untuk mengontrol informasi di kala krisis mengakibatkan kegagalan untuk mengendalikan krisis.

Masih mengenai aspek kecepatan dalam merespon, karena begitu pentingnya aspek tersebut, yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga prinsip kecepatan adalah dengan menjadikannya sebagai sebuah prosedur atau peraturan yang harus dipatuhi. Kembali lagi dari hasil wawancara penulis dengan *communication analyst* di divisi komunikasi korporat sebuah perusahaan BUMN yang mengatakan bahwa respon perusahaan terhadap sebuah isu bahkan rumor itu harus tetap cepat diberikan ke publik. Penting untuk memberikan respon yang cepat untuk menghindari masalah selanjutnya dapat terjadi (González-Herrero & Smith, 2008). Oleh karena itu, perusahaan tersebut telah memperbarui peraturan bagi praktisi PR nya untuk merespon sebuah kejadian apapun itu yang melibatkan nama perusahaan adalah kurang lebih 15 menit setelah kejadian tersebut muncul di permukaan. Hal tersebut merupakan salah satu upaya dalam merespon krisis di era digital yang menuntut serba kecepatan.

“Ketika dinyatakan sesuatu terjadi, maka kita harus segera merespon. Kita sudah diskusikan untuk *rules* terbaru terkait itu, istilahnya ada tuh namanya *15 minutes rules*. Bahwa khususnya di sosial media ketika sudah muncul berita, isu, rumor dalam *15 minutes at least* kita harus sudah respon itu. Itu dilakukan untuk menghindari kesimpangsiuran informasi makanya kita akan terapkan *rules* itu.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Kegagalan dalam memberikan respon secara cepat akan memberikan kesempatan bagi pihak lain untuk mengambil alih bahkan mengontrol krisis yang terjadi. Khususnya kegagalan dalam merespon konten media sosial secara cepat, utamanya yang bernada negatif, akan membawa organisasi mengalami kerugian dalam situasi krisis (Landau, 2011). Maka dari itu, untuk menghindari adanya kesimpangsiuran informasi tersebut, perlu bagi perusahaan memperbarui peraturan terkait waktu yang diberikan perusahaan dalam merespon sebuah isu apalagi krisis yakni menjadi 15 menit saja.

Namun yang menjadi masalah selanjutnya adalah ketika perusahaan telah mampu seaktual mungkin dalam merespon krisis, lalu apakah isi pesan atau informasi di dalamnya bisa terbilang kredibel? Melihat jangka waktu yang ditentukan dalam merespon krisis sangat cepat, tentu selanjutnya akan memunculkan keraguan apakah informasi yang bisa didapatkan secara cepat tersebut telah tepat?

“Nah itu, salah satu tantangan bagi kita PR di era digital. Kita dituntut untuk cepat sekaligus juga valid, jangan sampai kita ngasih informasi yang salah. Validitas informasi itu masih menjadi nomor satu. Makanya agar bisa dapet dua-duanya kita punya *initial response*.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Meskipun kecepatan dalam memberikan informasi menjadi penting di era digital ini, bukan berarti validitas informasi dianggap menjadi tidak penting lagi. Akurasi bisa membangun kredibilitas sedangkan apabila tidak akurat dan ada informasi yang hilang atau tidak tepat maka akan memberikan dampak lebih serius pada stakeholder. Memberikan kecepatan dalam merespon krisis juga dapat menghemat biaya dan meminimalisir kerugian dengan mencegah kerusakan lebih lanjut dan melindungi reputasi karena kecepatan dalam merespon menunjukkan bahwa organisasi tersebut memegang kendali. Namun, kecepatan tidak ada artinya jika informasi yang diberikan salah atau tidak akurat (Coombs, 2007).

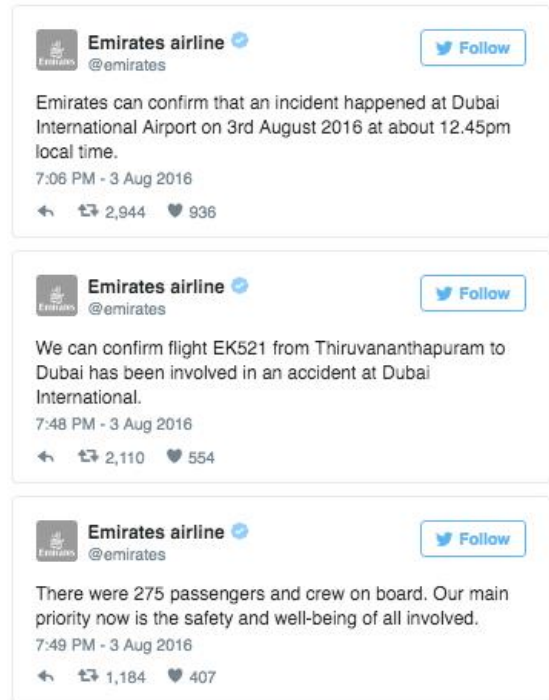
Maka dari itu, salah satu cara agar dapat memenuhi kedua tuntutan tersebut adalah dengan perusahaan memberikan *initial response*. *Initial response* atau respon awal biasanya dapat berupa pengakuan bahwa terjadi krisis yang melibatkan perusahaan, ataupun berupa pengungkapan keprihatinan/simpaty terhadap korban atau public secara keseluruhan. Hal tersebut juga sangat ditekankan oleh seorang *Public Relations Officer* perusahaan BUMN, yang mana kecepatan dan validitas harus tetap dijadikan sebagai prinsip dalam

berkomunikasi saat krisis meskipun terlihat cukup sulit untuk dilakukan:

“Ya apapun alasannya, kita tidak boleh terlambat dalam memberikan respon terkait isu atau krisis. Paling tidak kita akan memberikan *initial response* yang misalnya berisi pengakuan atau simpati, baru nanti ketika ada informasi yang bisa di *publish* dan sudah terbukti kredibel akan kita *publish* sebagai informasi lanjutan. Makanya kita juga menggunakan media internet yang memungkinkan kita untuk memberikan informasi yang berkelanjutan.”

Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Prinsip kecepatan dan validitas harus diterapkan oleh siapapun yang bertugas untuk melaksanakan aktivitas komunikasi krisis di perusahaan apabila memang ingin berhasil dalam menghadapi krisis di era digital. Beberapa perusahaan telah diketahui berhasil menerapkan hal tersebut dengan juga memanfaatkan media internet sebagai saluran utama dalam membagikan informasi terkait krisis. Salah satunya adalah *Emirates*, maskapai penerbangan timur tengah tersebut baru-baru ini dilanda krisis akibat terbakarnya pesawat di bandara Dubai. Dengan cepat, *Emirates* memberikan *initial response* melalui akun media social yang dimiliki dan terus konsisten memberikan informasinya hingga krisis berakhir. Strategi yang dilakukan *Emirates* tersebut juga diakui oleh *Public Relations Officer* perusahaan BUMN yang penulis wawancara sebagai salah satu contoh *best practices* dari penggunaan media sosial dalam komunikasi krisis.



Gambar 1. Initial Response Emirates Melalui Twitter

Dari kasus dan contoh pemberian informasi saat krisis oleh *Emirates* diatas, diketahui prinsip penting selanjutnya disamping kecepatan dan validitas, yakni konsistensi. Disamping menjaga validitas informasi, konsisten dalam memberikan informasi juga menjadi salah satu cara dalam membangun kredibilitas. Perusahaan apabila terlihat tidak konsisten di mata publik maka akan semakin mencemarkan reputasi karena terlihat tidak kompeten. Lebih dari itu juga akan membuat publik bingung ketika menerima informasi yang tidak konsisten dan berubah-ubah. Dalam konteks media sosial, informasi yang diperbarui setiap menitnya harus disesuaikan atau konsisten dengan informasi sebelumnya. Sedangkan dalam konteks media massa, tim manajemen harus terus secara rutin memperbarui informasi yang akan disampaikan kepada *spokespersons* (Carney and Jordan, 1993) dan akan lebih baik lagi apabila hanya menunjuk satu *spokespersons* yang memiliki kemampuan menyerap beragam informasi sehingga informasi yang disampaikan tidak berubah-ubah dan tetap konsisten.

Disamping memanfaatkan media sosial

untuk berkomunikasi saat krisis yang terbilang sudah cukup *mainstream*, perusahaan bisa tampil berbeda dengan menyadari urgensi dari pentingnya membuat *website* khusus yang digunakan hanya pada saat krisis, biasa disebut sebagai *dark website*. *Dark website* yang selanjutnya disingkat menjadi *darksite* merupakan laman internet khusus yang dibuat untuk situasi krisis agar dapat dijadikan sebagai sumber utama pencarian informasi terkait krisis yang kredibel karena secara resmi berasal dari perusahaan. Disamping itu, *darksite* penting dimiliki sebagai media baru untuk mengontrol rumor atau isu negatif yang dipertanyakan kebenarannya di kala krisis.

Kepemilikan *darksite* tersebut juga secara tidak langsung akan menunjukkan perilaku transparan perusahaan dalam menangani situasi krisis sekaligus sebagai salah satu bukti bahwa perusahaan selalu dalam *under control*, bahwa perusahaan memperlihatkan keseriusannya untuk bertanggung jawab dengan memberikan informasi yang cepat dan akurat sehingga dapat mendorong media sekaligus publik untuk menjadikan perusahaan sebagai sumber informasi utama mereka. Dengan begitu perusahaan akan mendapatkan kepercayaan penuh dari publik. Kepercayaan dari publik merupakan hal yang utama untuk dicapai oleh perusahaan di kala krisis.

Kepemilikan *darksite* juga dianggap penting oleh *Emergency Plan Manager* yang sempat penulis wawancara untuk mendukung data yang lebih pada penelitian ini. Ia menjelaskan bahwa *darksite* digunakan untuk menyediakan informasi bagi media massa yang mana ketika terjadi krisis mereka menjadi pihak di baris terdepan untuk mendapatkan informasi. *Darksite* akan menyediakan info yang sangat lengkap terkait kronologi krisis, mengenai dampak krisis terhadap perusahaan dan lain sebagainya. Dimana informasi tersebut ditujukan pada setiap *stakeholder* atau *key public* perusahaan terutama keluarga korban yang tentunya amat sangat membutuhkan informasi terkait keluarga mereka. Dengan kepemilikan *darksite*, otomatis perusahaan akan menjadi sumber utama bagi para pencari informasi khususnya awak media dalam mencari

informasi untuk dijadikan berita.

“Tujuan utamanya untuk sebagai bahan rujukan bagi media, untuk dia mau cari informasi buat berita. Kurang lebih konten *darksite* ini tentang apa yang terjadi termasuk *statement* dari direksi dimasukkan juga di *web* ini. Terutama untuk keluarga korban yang cari informasi bisa mencari petunjuk melalui *web* ini, untuk tahu harus melakukan apa, harus kontak siapa. Kita juga menunjukkan bahwa kita *under control*, bahwa kita bisa kembali pada *normal business*, kita bisa tangani situasi krisis ini melalui *darksite* ini, jadi lebih ke informasi kalau ada kejadiannya ada penyebabnya, dampaknya pada perusahaan untuk menjelaskan secara jelas bahwa situasinya seperti apa sih sekarang ini.”
Sumber: Wawancara Mendalam 2017

Adapun beberapa informasi yang harus disediakan dalam *darksite* biasanya adalah mengenai informasi tentang tipe dan mesin pesawat (khusus untuk perusahaan penerbangan), informasi mengenai latar belakang perusahaan dan bisnis serta operasinya, ringkasan mengenai respon atau *statement* perusahaan dari awal krisis hingga akhir dan pasca krisis yang terus diperbarui, dan juga apabila diperlukan adanya link yang menuju pada halaman yang berisi *video statement* oleh CEO maupun direksi senior (IATA, 2016). Pentingnya kepemilikan *darksite* sebagai media baru untuk berkomunikasi saat krisis tidak terbantahkan lagi. *Darksite* bisa menjadi solusi bagi perusahaan dalam menjawab tantangan krisis di era digital yang menuntut serba instan dan serba cepat.

Conclusion

Bahwa dalam berkomunikasi saat krisis ada beberapa hal yang harus dipenuhi dan dijadikan sebagai prinsip, yakni kecepatan, validitas dan konsistensi. Prinsip tersebut khususnya prinsip kecepatan mungkin akan sulit untuk dilakukan pada jaman dahulu ketika media internet belum populer di masyarakat. Namun untuk saat ini, menggunakan media internet untuk berkomunikasi saat krisis

bukanlah hal yang sulit. Melihat media internet sendiri sudah memenuhi syarat sebagai satu-satunya media yang menawarkan kecepatan dan interaktivitas di dalamnya. Sehingga kecepatan dalam merespon sebuah krisis harus segera diterapkan bahkan kalau bisa dijadikan sebagai aturan/prosedur mutlak yang harus dipenuhi oleh praktisi *Public Relations* (PR) di setiap perusahaan. Adapun jangka waktu dalam merespon krisis paling cepat 15 menit dan paling lambat satu jam setelah krisis muncul di permukaan. Namun dengan tuntutan kecepatan tersebut, bukan berarti validitas dari informasi yang diberikan dianggap menjadi tidak penting lagi. Kecepatan dalam memberikan respon saat krisis tidak ada artinya jika informasi yang diberikan salah atau tidak akurat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan penggunaan *initial response*. Prinsip tersebut sudah mutlak dan tidak dapat dibantah lagi apabila perusahaan memang ingin berhasil menghadapi krisis di era digital.

Disamping memanfaatkan media sosial untuk berkomunikasi saat krisis yang terbilang sudah cukup mainstream, perusahaan bisa tampil berbeda dengan menyadari urgensi dari pentingnya membuat *website* khusus yang digunakan hanya pada saat krisis, biasa disebut sebagai *dark website*. *Dark website* yang disingkat menjadi *darksite* merupakan laman internet khusus yang ditujukan dan diaktifkan hanya pada saat situasi krisis. Kepemilikan *darksite* sebagai media baru dalam berkomunikasi saat krisis sangatlah penting, sebab dari situ perusahaan akan secara otomatis menjadi sumber utama bagi para pencari informasi khususnya awak media dalam mencari informasi untuk dijadikan berita. *Darksite* bisa menjadi solusi bagi perusahaan dalam menjawab tantangan krisis di era digital yang menuntut serba instan dan serba cepat.

Daftar Pustaka

Barton, L. (2001). *Crisis in organizations*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Birgfeld, R. (2010). Why crisis management and social media must co-exist. *Smartblog on Social*

media, 27 October, Retrieved from: <http://smartblogs.com/socialmedia/2010/10/27/why-social-media-crisis-management-must-co-exist/> (Diakses pada 20 Januari 2017).

Carney, A., & Jorden, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, 49: 34–35.

Coombs, W. (1999), “Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects” *Journal Of Public Relations Research*, Vol. 11, Issue 2, p. 125.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd edn.). Los Angeles: Sage.

Coombs, A. T. dan Shelly J. Holladay (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Blackwell Publishing Ltd.

Coombs, W.T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. 3rd edition. Thousand Oaks: SAGE.

Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Fink, Steven. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln NE: iUniverse.

Flick. U. (2005). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Friedman, M. (2002). *Everyday crisis management: How to think like an emergency physician*. Naperville, IL: First Decision Press.

Gonzalez-Herrero A. and S. Smith. (2008). “Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises” *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (3), pp.143-153

Grunig, James. (2009). “Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation”. *Prism Journal* 6(2). Retrieved from

<http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>, (diakses pada 25 September 2016)

IATA Handbooks & Manual. *Crisis Communications in The Digital Age: A Guide To Best Practice for The Aviation Industry*. Dec 2016. Kanada: The International Air Transport Association.

Jones, B., Temperley, J. & Lima, A. (2009), "Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark", *Journal Of Marketing Management*, Vol. 25, Issue 9/10, pp. 927-939.

Landau, Daniel A. (2011). *How Social Media is Changing Crisis Communication: A Historical Analysis*. Thesis. Fairleigh Dickinson University Madison.
http://www.danlandau.net/writing/sources/research/danlandau_thesis.pdf, diakses 01 Oktober 2016.

Lindic, Jaka. (2006). "How do Corporations

Use Internet for Public Relations" dalam *BLED Proceedings Paper 7*, hal. 1-8. Retrieved from [https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/2cd7a15a462f47b3c1257180003771e2/\\$FILE/54_Lindic.pdf](https://domino.fov.unimb.si/proceedings.nsf/0/2cd7a15a462f47b3c1257180003771e2/$FILE/54_Lindic.pdf), (diakses 16 November 2016).

Ray, S.J., (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport, CT: Quorum Books.

Regeester, Michael., dan Judy Larkin. (2005). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. United Kingdom: Kogan Page.

Taylor, M. and D. Perry. (2005). Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication. *Public Relations Review*, 31 (2), pp. 209-217.

Wimmer, R.D. & Dominick, J.R. (2011). *Research Methods, Mass Media Research An Introduction*. (Ninth Edition). Boston: Cengage.