

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi merupakan suatu kumpulan individu yang berinteraksi secara intensif dan secara sadar terkoordinasi dengan batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya organisasi merupakan wadah untuk berkumpul lalu bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, teorganisir, dipimpin dan terkendali. Organisasi juga dapat menggunakan berbagai sumber daya yang sifatnya materil maupun non materil dalam rangka untuk mencapai tujuannya.

Organisasi manapun memerlukan manajemen yang sehat serta profesional dalam mengelola aktivitas di dalam organisasi. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi karena tanpa manajemen semua usaha dan pencapaian akan menjadi lebih sulit (Handoko, 1984:6).

Handoko (1984:6) melanjutkan bahwa ada tiga alasan mengapa sebuah organisasi membutuhkan manajemen yakni :

- a. Untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi
- b. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan di dalam organisasi.

- c. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Cara yang paling umum untuk mengukur organisasi adalah melalui efisiensi dan efektivitas.

Manajemen sering memiliki masalah dengan tidak efektifnya komunikasi. Padahal komunikasi yang efektif adalah hal yang penting. Komunikasi merupakan *'tools'* manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan dan tidak dinilai atas dasar hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri (Handoko, 1984:272).

Komunikasi secara terminologis merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Jadi, dalam pengertian ini yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia. Komunikasi yang efektif dapat terjalin dengan baik apabila kedua belah pihak saling mengakui kekurangan dan kelebihan orang lain serta mengerti kelemahan orang lain.

Pada prosesnya komunikasi merupakan suatu proses sosial untuk mentransmisikan atau menyampaikan perasaan atau informasi baik yang berupa ide-ide atau gagasan-gagasan dalam rangka mempengaruhi orang lain. Begitu pula komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi.

Proses komunikasi di dalam organisasi merupakan bagian integral dari perilaku organisasi untuk menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan, staf pimpinan, dan pegawai. Pengertian dari organisasi sendiri merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu jenjang dan pembagian kerja yang berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya adalah seluruh anggota dalam suatu

organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.

Pemberian informasi dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan baik dalam organisasi kecil maupun organisasi besar. Oleh karena itu, tanpa berkomunikasi maka akan mengakibatkan lemahnya organisasi, kekokohan struktur organisasi yang sudah terbentuk dapat menjadi rusak sehingga menyebabkan munculnya permasalahan yang dapat menghancurkan organisasi tersebut.

Di dalam sebuah organisasi tidak lepas antara hubungan komunikasi yang terjalin dengan pemangku kepentingan. Peran pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi tidak dapat dipandang kecil. Organisasi dapat eksis karena kemampuannya untuk menciptakan nilai dan hasil yang dapat diterima untuk berbagai kelompok pemangku kepentingan, orang-orang yang mempunyai kepentingan, tuntutan atau saham di organisasi, dalam apa yang organisasi lakukan dan seberapa baik melakukannya. Oleh karena itu, timbal balik komunikasi yang terjalin antara organisasi dan pemangku kepentingan juga mesti berjalan dengan selaras dan seimbang.

Sebuah organisasi perlu membangun hubungan yang saling terkait dengan pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan berhak untuk mendapatkan informasi yang layak mengenai bagaimana organisasi tersebut dapat menangani permasalahan yang suatu saat dapat menimpa tanpa direncanakan sebelumnya. Hubungan antara organisasi dan pemangku kepentingan perlu menciptakan saling pengertian dan berbagi interpretasi yang sama atas beragam isu, jika hubungan antara keduanya hendak berjalan dengan lancar.

Sebuah organisasi yang tidak mampu dalam menangani potensi masalah yang timbul akan mengakibatkan terjadinya krisis. Krisis merupakan momok bagi semua organisasi. Setiap organisasi berupaya untuk menghindari situasi krisis. Namun dalam prosesnya akan sangat sulit untuk berkelit karena krisis dapat hadir begitu saja tanpa diundang. Kehadiran krisis yang mengejutkan dapat menjadi ancaman serius bagi keberlangsungan organisasi.

Krisis yang dapat terjadi di sebuah organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal yang dapat mengakibatkan krisis seperti konflik karyawan, konflik manajemen, atau kegagalan produk. Sedangkan krisis yang terjadi karena faktor eksternal dapat berupa perubahan kebijakan dari pemerintah, tuntutan konsumen, atau konflik elit politis.

Menurut Kuhn (dalam Nova, 2011:68) krisis tidak memiliki batas (*no boundaries*) dan dapat terjadi kapan saja, dimana saja terhadap setiap organisasi baik itu organisasi profit dan nonprofit maupun organisasi publik dan privat. Krisis dapat menjadi masalah yang serius bagi organisasi tanpa mempedulikan bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi.

Apabila krisis tidak ditangani dengan baik dan merugikan pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan dalam organisasi itu maka akan mempunyai dampak serius bagi kelangsungan hidup organisasi. Respon krisis oleh suatu perusahaan mencerminkan bagaimana perusahaan tersebut memperlihatkan tanggung jawab atas perbuatannya dan menunjukkan kewajiban terhadap pemangku kepentingan.

Krisis dapat terjadi pada lembaga di bidang apapun termasuk pada bidang olahraga. Salah satu cabang olahraga dimana klub yang ikut berkompetisi didalamnya rentan menghadapi situasi krisis adalah cabang sepakbola. Manajemen klub sepakbola harus memiliki hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan untuk tetap menjaga eksistensi klub tersebut serta mampu mengelola organisasi untuk menghindari potensi krisis yang akan mengganggu.

Namun dalam perjalanannya untuk mengelola sebuah klub sepakbola bukanlah hal yang mudah. Diperlukan profesionalisme dan kompetensi dari manajemen untuk mengelola organisasi yang berkecimpung di bidang olahraga apalagi klub-klub yang berkompetisi di kompetisi profesional.

Beberapa contoh terbaik yang bisa diambil dapat dilihat dari kompetisi sepakbola di Eropa yang manajemen klub sepakbolanya mampu mengelola klub dengan profesional sehingga klub-klub sepakbola di Eropa mampu bertahan selama puluhan tahun.

Klub-klub sepakbola Eropa seperti *AC Milan*, *Real Madrid*, *FC Barcelona*, *Bayern Muenchen*, *Liverpool FC* dan berbagai klub-klub Eropa lain yang telah mendunia merupakan contoh terbaik dimana manajemen klub yang baik dapat menghasilkan sebuah klub yang berprestasi di kompetisi level nasional maupun internasional.

Akan tetapi, hal tersebut tidak dengan mudah dapat ditiru di negara-negara lain yang klub sepakbolanya belum dikelola dengan baik. Salah satu negara yang manajemen klub sepakbolanya belum tertata rapi adalah Indonesia. Sejak liga profesional Indonesia dimulai pada tahun 1994/1995 banyak klub-klub sepakbola

di Indonesia yang tidak mampu bertahan dengan berbagai faktor. Klub-klub tersebut akhirnya bubar dan tidak pernah lagi mengikuti kompetisi.

Beberapa klub sepakbola Indonesia yang sudah bubar yakni *Arseto Solo*, *Kramayudha Tiga Berlian*, *Mastrans Bandung Raya*, *Warna Agung*, *Petrokimia Putra* serta beberapa klub lain yang pernah berpartisipasi di kompetisi sepakbola Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pengelolaan oleh manajemen klub sepakbola di Indonesia belum tertata rapi secara profesional.

Pada tahun 2018 kompetisi sepakbola profesional di Indonesia bertransformasi menjadi Liga 1. Kompetisi Liga 1 2018 diikuti oleh 18 klub. Salah satu klub peserta yang berlaga di Liga 1 2018 adalah *Sriwijaya FC*. *Sriwijaya FC* merupakan klub besar yang berprestasi dalam beberapa tahun terakhir mengikuti kompetisi profesional sepakbola Indonesia.

Sebelum kompetisi dimulai *Sriwijaya FC* aktif merekrut pemain bintang berkualitas yang akan memperkuat tim sebagai persiapan dalam menghadapi kompetisi Liga 1 tahun 2018. Dikutip dari situs www.indosport.com *Sriwijaya FC* memasang target tinggi dalam menghadapi liga 1 2018.

Gambar 1.1 Artikel www.indosport.com Target *Sriwijaya FC*



Sumber : [https://www.indosport.com/sepakbola/20171215/tak-hanya-juara-liga-1-
ini-target-tinggi-sriwijaya-fc](https://www.indosport.com/sepakbola/20171215/tak-hanya-juara-liga-1-ini-target-tinggi-sriwijaya-fc)

Sumber berita diatas menyatakan jika keinginan *Sriwijaya FC* sejak awal musim sebelum Liga 1 2018 dimulai tidak hanya ingin menduduki posisi tinggi pada kompetisi Liga 1 2018 tapi juga dapat bersaing ketika mengikuti kompetisi internasional.

Selama pramusim *Sriwijaya FC* berhasil meraih peringkat ketiga Piala Presiden 2018, juara Piala Gubernur Kaltim 2018 dan sampai putaran pertama Liga 1 2018 konsisten menempati peringkat ketiga klasemen. Akan tetapi, memasuki paruh kompetisi muncul kabar bahwa *Sriwijaya FC* terganggu masalah internal.

Permasalahan ini adalah awal dari penurunan performa tim saat berlaga di Liga 1 2018. Hal ini bermula saat pemain-pemain pilar dicoret dari klub *Sriwijaya FC*. Berikut ini kutipan dari situs www.footballtribe.com yang memberitakan pemain kejadian tersebut :

Gambar 1.2 Artikel www.footballtribe.com Eksodus Pemain *Sriwijaya FC*

Eksodus Skuat Sriwijaya FC: Rahmad Darmawan dan 9 Pemain Hengkang dari Palembang

By: Adhi Indra Prasetya, July 13, 2018 5:00 pm



(Sumber: <https://football-tribe.com/indonesia/2018/07/13/eksodus-skuat-sriwijaya-fc/>)

Kutipan berita diatas menyatakan bahwa *Sriwijaya FC* ditinggal sembilan pemain pilar ditambah pelatih dan asisten pelatih saat putaran pertama Liga 1

2018. Efek dari eksodus pemain andalan ditambah staf pelatih menyebabkan peringkat *Sriwijaya FC* menurun signifikan di klasemen Liga 1 2018.

Sriwijaya FC akhirnya terdegradasi di akhir musim Liga 1 2018. Berikut ini kutipan artikel berita dari situs www.cnnindonesia.com yang memberitakan terdegradasinya *Sriwijaya FC* pada Liga 1 tahun 2018:

Gambar 1.3 Artikel www.cnnindonesia.com *Sriwijaya FC* Terdegradasi



Sumber: <https://www.cnnindonesia.com/olahraga/20181209180439-142-352270/sriwijaya-fc-mitra-kukar-dan-psms-degradasi-dari-liga-1>

Kutipan berita diatas memberitakan hasil pertandingan dari pekan terakhir Liga 1 2018. *Sriwijaya FC* degradasi dari Liga 1 2018 setelah kalah di pertandingan terakhir melawan *Arema FC* dengan hasil akhir 2-1 untuk kemenangan *Arema FC*. Klub lain yang juga degradasi adalah *Mitra Kukar* dan *PSMS Medan*.

Situasi yang sedang dialami oleh klub *Sriwijaya FC* dapat dikatakan sebagai suatu kondisi krisis dimana klub mengalami situasi yang tidak stabil

sehingga mengakibatkan munculnya kemungkinan-kemungkinan negatif dan dapat menghasilkan hasil yang tidak diinginkan (Devlin, 2007:5).

Dibandingkan dengan beberapa klub lain yang dibubarkan sebelumnya seperti *Arseto Solo*, *Mastrans Bandung Raya* dan beberapa klub lain, masalah yang dihadapi oleh *Sriwijaya FC* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal namun dipengaruhi oleh faktor eksternal ditambah dengan penyebaran isu melalui media sosial yang menjatuhkan citra klub yang sebelumnya tidak pernah dialami oleh klub-klub lain yang dibubarkan. Melihat fenomena yang terjadi pada manajemen klub dalam menangani *Sriwijaya FC* maka menarik untuk mengkaji bagaimana manajemen komunikasi pada sebuah klub sepakbola seperti *Sriwijaya FC* dapat berjalan terutama saat masalah krisis melanda klub tersebut.

Strategi manajemen klub dalam merespons situasi krisis juga dibutuhkan untuk mengetahui bagaimana strategi respons yang diambil oleh manajemen untuk tetap mempertahankan eksistensi dan memperbaiki citra *Sriwijaya FC* yang terpuruk.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah komunikasi yang dialami internal tim mengganggu performa pemain hingga berujung keterpurukan tim. Komunikasi internal klub kurang berjalan baik saat situasi krisis terjadi. Perencanaan yang dicanangkan oleh manajemen tidak selaras dengan penampilan tim saat bertanding.

Situasi klub menjadi tidak stabil karena berbagai kemungkinan yang mengancam eksistensi klub dapat terjadi. Respons dari pemangku kepentingan terutama kelompok supporter menanggapi negatif masalah yang terjadi di internal

tim sehingga menimbulkan isu yang tidak akurat. Masalah yang dihadapi oleh *Sriwijaya FC* akan membuat manajemen melakukan evaluasi secara menyeluruh serta berupaya untuk membangun kembali *Sriwijaya FC* sebagai salah satu klub besar di Indonesia. Berdasarkan latar belakang akan maka pertanyaan yang muncul adalah :

1. Bagaimana manajemen komunikasi pada manajemen klub *Sriwijaya FC* ?
2. Bagaimana strategi krisis yang dilakukan manajemen klub *Sriwijaya FC* dalam menangani permasalahan yang terjadi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui manajemen komunikasi pada manajemen klub *Sriwijaya FC*.
2. Untuk mengetahui strategi komunikasi yang diambil oleh manajemen klub *Sriwijaya FC* dalam menangani krisis.

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Akademis

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur bagi mahasiswa yang mengambil konsentrasi komunikasi strategis serta dapat menjadi referensi pada kajian manajemen komunikasi krisis khususnya pada organisasi yang berkecimpung di bidang olahraga.

1.4.2 Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi organisasi-organisasi yang bergerak di bidang olahraga khususnya sepakbola serta diharapkan penelitian ini juga akan memberikan kontribusi terhadap kajian komunikasi olahraga di Indonesia.

1.4.3 Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan untuk semua kalangan masyarakat yang tertarik dengan kajian komunikasi olahraga khususnya bahasan mengenai manajemen komunikasi krisis yang terjadi pada sebuah klub sepakbola.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Paradigma Penelitian

Paradigma menurut Denzin dan Lincoln (2009:123) adalah pandangan konstruksi manusia. Menurut Harmon (dalam Moleong, 2004: 49), paradigma adalah cara mendasar untuk melakukan persepsi, berpikir, menilai dan melakukan yang berkaitan dengan sesuatu secara khusus tentang realitas. Sedangkan menurut Wilardjo (1990:134) paradigma secara konsep merupakan asumsi-asumsi dasar yang diyakini oleh ilmuwan dan menentukan cara dia memandang gejala yang ditelaah. Hal ini dapat meliputi kode etik atau pandangan dunia yang mempengaruhi jalan pikiran dan perilaku ilmuwan dalam mengolah ilmu.

Paradigma memiliki tiga komponen yakni epistemologi, ontologi dan aksiologi. Menurut Suriasumantri (1990:33) Epistemologi membahas tentang

bagaimana usaha untuk memperoleh pengetahuan. Ontologi membahas tentang apa yang ingin diketahui mengenai teori tentang “ada” atau dengan kata lain bagaimana hakikat obyek yang ditelaah sehingga membuahkan pengetahuan. Aksiologi membahas tentang nilai yang berkaitan dengan kegunaan dari pengetahuan yang diperoleh.

Paradigma yang digunakan pada penelitian ini adalah paradigma interpretif. Paradigma interpretif melihat kebenaran sebagai sesuatu yang subyektif dan diciptakan oleh partisipan. Secara umum pendekatan interpretatif merupakan sebuah sistem sosial yang memaknai perilaku secara detail langsung mengobservasi (Newman, 1997: 68). Tujuan dari paradigma interpretif adalah untuk memahami bagaimana orang dalam kehidupan sehari-hari mereka menciptakan makna dan menginterpretasikan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam dunia mereka (Wimmer & Dominick, 2000:103).

Pada ilmu komunikasi paradigma interpretif bisa diterapkan pada bidang-bidang seperti komunikasi lintas budaya, komunikasi kelompok, komunikasi interpersonal, komunikasi terapan, komunikasi organisasi, bahasa dan interaksi sosial, *performance studies*, dan *media dan cultural studies*. Menurut Suciati (2017:65) peneliti yang menggunakan paradigma interpretif ini lebih tertarik untuk menjajaki selera, pengalaman subjektif, dan motivasi.

Pada penelitian dengan pendekatan interpretif, data pokok yang digunakan adalah dengan mencermati kandungan bahasa apakah yang diperoleh melalui prosedur observasi partisipan, wawancara dengan narasumber ataupun melalui

riset dari bahan-bahan arsip atau dokumentasi. Berdasarkan kegiatan ini dijabarkan tergantung pada tujuan dari penelitian itu sendiri (Schwandt dalam Denzin dan Lincoln, 1994:119).

Paradigma interpretif digunakan sebagai landasan dalam penelitian untuk mengetahui seperti apa pengelolaan komunikasi di dalam sebuah organisasi olahraga seperti *Sriwijaya FC* dalam menghadapi masalah krisis serta strategi yang dilakukan oleh manajemen klub dalam menghadapi krisis yang terjadi.

1.5.2 *State Of The Art*

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting untuk dipertimbangkan dan dijadikan sebagai bahan acuan penelitian. Penelitian tersebut dapat memberikan informasi sejauh mana perkembangan penelitian yang telah dilakukan mengenai topik yang diteliti. Berikut ini adalah beberapa judul penelitian sebelumnya :

Tabel 1.1 *State of the Art*

No	Judul	
		Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT. KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek Pada Penanganan Kasus Kecelakaan KRL Lintas Jakarta-Bogor September 2015
1	Penulis	Rosalia Dwi Putri Loven, Maylanni Christin, Ayub Ifandy Imran
	Tahun	2016
	Tujuan Penelitian/ Pertanyaan Penelitian	Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimana strategi PT. KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek dalam menangani krisis kecelakaan KRL yang terus terjadi agar citra dan reputasi perusahaan tidak semakin menurun. <i>Research Questions</i> penelitian ini yaitu : 1. Bagaimana konsep pengelolaan krisis yang dilakukan oleh divisi <i>Public</i>

		<p><i>Relations</i> PT. KCJ dalam menangani kasus kecelakaan KRL di Stasiun Juanda ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana strategi manajemen krisis yang dilakukan PT. KCJ dalam menangani Krisis ? 3. Bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh Divisi <i>Public Relations</i> PT. KCJ dalam menanggulangi krisis yang dialami ? 4. Bagaimana peran divisi <i>Public Relations</i> PT. KCJ pada saat Krisis ?
	Teori	Dalam penelitian ini melakukan tinjauan kepustakaan yang berkaitan dengan topik penelitian. Beberapa tinjauan pustaka yang dimasukkan oleh peneliti adalah krisis, manajemen krisis, dan <i>Public Relations</i> .
	Metode	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui pengamatan langsung, wawancara dan dokumen.
	Hasil	Hasil penelitian ini adalah manajemen krisis yang dilaksanakan oleh PT. KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek telah dilaksanakan mulai evakuasi korban, evakuasi dan penarikan gerbong-gerbong kereta yang mengalami kerusakan, melakukan komunikasi krisis, membuat tim krisis dan <i>crisis center</i> , pemulihan lokasi kecelakaan, hingga proses penyelesaian biaya kesehatan pada korban kecelakaan.
No	Judul	<i>A Knockout to the NFL's Reputation ? : A Case Study of the NFL's Crisis Communications Strategies in Response to the Ray Rice Scandal</i>
2	Penulis	Othello Richards Jr., Christopher Wilson, Kris Boyle, Jordan Mower
	Tahun	2017
	Tujuan Penelitian/ Pertanyaan Penelitian	<p><i>Research Questions</i> dalam penelitian ini adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi respons krisis apa dari Teori Krisis Komunikasi Situasional (SCCT) yang digunakan oleh Baltimore Ravens dan NFL ? 2. Sampai sejauh mana strategi tanggap krisis yang dilakukan oleh Baltimore Ravens dan NFL dianggap tidak cocok dengan tingkat tanggung jawab krisis menurut Teori Krisis Komunikasi Situasional (SCCT) ? <p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana strategi komunikasi krisis dari pihak NFL dan manajemen</p>

		Baltimore Ravens dari perspektif teori SCCT.
	Teori	Teori yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah Teori Krisis Komunikasi Situasional (SCCT).
	Metode	<p>Pendekatan studi kasus holistik tunggal diadopsi oleh peneliti untuk memahami krisis dalam konteks yang lebih luas dan untuk menguji proposisi Teori Krisis Komunikasi Situasional (SCCT) dalam menghadapi fenomena yang terjadi dunia nyata.</p> <p>Data yang didapatkan oleh peneliti berasal dari laporan independen untuk pihak NFL, siaran pers dari pihak klub Baltimore Ravens, liputan berita dari sumber berita lokal maupun nasional, potongan-potongan opini yang berasal dari media olahraga dan media nasional, kutipan-kutipan wawancara dari pemain NFL serta dari pihak manajemen NFL, dan <i>statement</i> di beberapa platform media sosial dari berbagai orang yang ikut terlibat.</p>
	Hasil	<p>Dari pertanyaan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya terdapat dua jawaban sebagai hasil penelitian yang berhasil diperoleh peneliti. Berikut ini adalah hasil penelitian tersebut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi respon yang dilakukan oleh pihak NFL dan pihak Baltimore Ravens terkait krisis adalah dengan melakukan strategi perbaikan citra (<i>image repair</i>) dalam menangani kasus Ray Rice. 2. Menurut teori SCCT maka pihak NFL dan pihak Baltimore Ravens harus melakukan strategi respon krisis dengan strategi membangun kembali (<i>rebuild</i>) untuk mendapatkan lagi kepercayaan dari publik.
No	Judul	Strategi Manajemen Krisis <i>Public Relations</i> PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ngurah Rai Bali dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017
3	Penulis	Made Widya Sekarbuana, I Gusti Agung Alit Setyawati, Ni Nyoman Dewi Pascarani
	Tahun	2017
	Tujuan Penelitian/ Pertanyaan Penelitian	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi manajemen krisis PT. Angkasa Pura I Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menghadapi menghadapi dampak erupsi Gunung Agung tahun 2017.</p> <p><i>Research Questions</i> dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana strategi manajemen PT. Angkasa</p>

		Pura I Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali dalam menghadapi dampak erupsi Gunung Agung tahun 2017 ?”
	Teori	Penelitian ini menggunakan konsep <i>Public Relations</i> dan Manajemen Krisis sebagai acuan teoritis
	Metode	Metode dalam penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan studi dokumentasi
	Hasil	<p>Hasil penelitian menunjukkan ada empat strategi yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali. Empat strategi tersebut dituangkan ke dalam empat tahapan yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi dan analisis pada tahap <i>pre-alert</i>. 2. Eksekusi program pada tahap gangguan. 3. Strategi Pemulihan pada tahap Krisis dan Program Pengendali. <p>Strategi Manajemen Krisis yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura I juga menekankan strategi adaptif dengan melakukan modifikasi operasional, kompromi dan pengalihan fasilitas yang tertuang dalam program kerja Humas.</p>
No	Judul	<i>PR Crisis</i> melalui Media Sosial
4	Penulis	Gladys Carlina, Sinta Paramita
	Tahun	2017
	Tujuan Penelitian/ Pertanyaan Penelitian	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh pihak Pizza Hut dalam menangani isu makanan kadaluwarsa.</p> <p><i>Research Questions</i> pada penelitian ini adalah “Bagaimana PR krisis Pizza Hut mempertahankan citra positif mereka di kalangan masyarakat Indonesia dan cara mereka menghindari krisis ?”</p>
	Teori	Penelitian ini menggunakan konsep <i>Public Relations</i> krisis dalam menganalisis masalah penelitian.
	Metode	Penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan memuat banyak tulisan dan gambar daripada angka. Penulis melakukan wawancara investigasi dan penelusuran data secara <i>online</i> untuk proses pengumpulan data.
	Hasil	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan Pizza Hut dengan menggunakan media sosial. Media sosial

		membawa dampak positif dalam menangani isu makanan kadaluwarsa. Dengan menggunakan media sosial isu makanan kadaluwarsa menghilang dari perhatian publik dan restoran Pizza Hut tetap ramai dikunjungi masyarakat.
5	Judul	<i>Negative Information in Sport : Minimizing Crisis Damage</i>
	Penulis	Shintaro Sato
	Tahun	2015
	Tujuan/Pertanyaan Penelitian	<p><i>Research Questions</i> pada penelitian ini yaitu bagaimana memeriksa <i>framework</i> manajemen krisis di bidang olahraga ?</p> <p>Penelitian ini bertujuan untuk memberikan sumbangan pustaka pada studi manajemen krisis di bidang olahraga. Selain itu, penelitian ini juga menyorot sejumlah pertanyaan yang masih harus diatasi oleh para pakar di bidang manajemen olahraga.</p>
	Teori	Teori yang digunakan peneliti lebih bersifat pada strategi. Strategi yang dimaksud adalah strategi dalam merespons situasi krisis. Strategi tersebut melibatkan <i>Corporate Ability (CA)</i> dan <i>Corporate Social Responsibilites</i> dalam upaya melindungi citra dari suatu entitas di bidang olahraga agar tidak semakin buruk sebagai dampak dari informasi negatif.
	Metode	Metode yang digunakan oleh peneliti adalah melakukan studi kepustakaan.
	Hasil	<p>Pada penelitian ini, peneliti menghasilkan dua strategi utama yang dapat dilakukan sebagai upaya untuk menganggulangi krisis yang terjadi terutama pada bidang olahraga. Dua strategi tersebut adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun hubungan baik dengan konsumen sebelum terjadinya krisis. Strategi ini dapat disebut dengan “<i>Doing good strategy</i>”. Strategi ini sangat berkaitan dengan <i>Corporate Ability (CA)</i> dan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>. “<i>Doing Good Strategy</i>” berguna sebagai tameng bagi suatu entitas di bidang olahraga jika diterpa informasi-negatif yang dapat berakibat hancurnya kepercayaan konsumen atau dalam hal ini dapat diartikan sebagai fans ataupun <i>pemangku kepentingan</i>. 2. Melakukan strategi respons untuk mengurangi kerusakan akibat terjadinya krisis. Beberapa strategi respons yang dapat dilakukan antara

		lain dengan <i>deny</i> (menyangkal), <i>diminish</i> (mengurangi), <i>rebuild</i> (membangun ulang), dan <i>bolstering</i> (memperkuat).
--	--	---

Pada tabel *state of the art* diatas dapat dilihat bahwa mayoritas manajemen krisis yang terjadi adalah manajemen krisis yang dilakukan saat terjadi sebuah peristiwa yang dapat mengancam kestabilan dan reputasi organisasi. Aspek yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah penelitian ini tidak hanya mengulas mengenai situasi krisis dan strategi respons yang diambil namun penelitian ini juga mencoba untuk mengulas bagaimana manajemen komunikasi pada klub tersebut saat kondisi krisis terjadi.

1.6 Operasionalisasi Konsep

1.6.1 Manajemen Komunikasi

Aktivitas manajemen pada setiap organisasi pada umumnya berkaitan dengan upaya untuk mengembangkan sebuah kerjasama tim atau sekelompok orang yang bekerja sama dalam sebuah kesatuan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Hal ini selaras dengan konsep *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC) (dalam Terry,1986:4) yang menyebutkan ada empat fungsi dasar manajemen yang meliputi:

a. *Planning* (perencanaan)

Usaha dasar dan pengambilan keputusan yang telah direncanakan dengan matang tentang berbagai hal yang akan dikerjakan di masa depan oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Keseluruhan proses pengelompokan orang, alat-alat, tugas serta wewenang dan tanggung jawab yang dilakukan sedemikian rupa, sehingga tercipta organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan utuh dan bulat dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

c. *Actuating* (pengarahan)

Keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi untuk bersedia dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif, efisien, dan ekonomis.

d. *Controlling* (pengawasan).

Langkah untuk mengetahui apa yang telah dicapai dengan cara mengadakan evaluasi dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Manajemen merupakan alat yang dipakai oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Apabila manajemen di sebuah organisasi berhasil menjalankan

fungsinya maka organisasi tersebut akan memiliki daya guna dan hasil guna. Di dalam manajemen sebuah organisasi dapat ditemukan unsur-unsur yang membangun sebuah organisasi. Menurut Soeprapto (2009:126) unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yakni *Man, Method, Machine, Materials, and Market*.

Handoko (dalam Soeprapto, 2009:127) menjelaskan bahwa ada 3 alasan kenapa sebuah manajemen diperlukan dalam organisasi yakni :

1. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk meencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi seperti pemilik dan karyawan maupun kreditor, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan dengan benar sedangkan efektivitas merupakann kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan.

Kegiatan komunikasi adalah sebuah kegiatan yang dilakukan untuk mempertemukan sumber dengan sasaran khalayak guna mencapai tujuan tertentu

(Soeprapto, 2009:128). Esensi dari kegiatan komunikasi adalah tercapainya tujuan diselenggarakan dari kegiatan komunikasi.

Hovland (dalam Soeprapto, 2009:131) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses dimana seseorang individu atau komunikator mengoperasikan stimulus biasanya dengan lambang-lambang bahasa (verbal atau nonverbal) untuk mengubah perilaku individu lain.

Dari definisi komunikasi yang telah Hovland kemukakan dapat diketahui bahwa tujuan dari kegiatan komunikasi adalah “mengubah tingkah laku” individu. Dengan demikian pendekatan manajerial akan dibutuhkan perannya. Pendekatan manajerial ini penting karena semua usaha yang dilakukan oleh sebuah organisasi pasti akan berakhir kegagalan jika manajemen dalam organisasi tersebut tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Agar komunikasi di sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuannya maka perlu pengelolaan unsur-unsur komunikasi dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Menurut Kaye (1994:8) manajemen komunikasi adalah cara individu atau manusia mengelola proses komunikasi melalui proses penyusunan kerangka makna dalam berbagai lingkup komunikasi dengan mengoptimalkan sumber daya teknologi yang ada.

Sederhananya, manajemen komunikasi adalah manajemen yang diterapkan dalam kegiatan komunikasi yang berarti manajemen akan berperan atau sebagai

penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi. Hal ini berarti manajemen akan berperan atau sebagai penggerak aktivitas komunikasi dalam usaha pencapaian tujuan komunikasi (Suprpto, 2009:132).

Diwan (dalam Abidin, 2015:131) mendefinisikan manajemen komunikasi sebagai proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Supaya komunikasi dapat mencapai tujuan dengan efektif maka unsur-unsur yang ada dalam proses komunikasi perlu dikelola sedemikian rupa dengan mengaitkan beberapa fungsi manajemen seperti yang telah dijelaskan.

1.6.2 Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2001:31-32) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Dengan demikian organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Menurut Ruliana (2016:25) unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan yang (posisi-posisi) berada dalam organisasi tersebut. Goldhaber (1993: 14-15) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan dan dipersepsikan dari berbagai perspektif, antara lain :

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh dan lingkungannya, baik internal (disebut budaya) dan eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah, dan media.
3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan, hubungan, dan keterampilan.
4. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau berubah-ubah.

Kemudian Ruliana (2016:28) menjelaskan tujuh konsep kunci komunikasi berdasarkan definisi komunikasi dari Goldhaber. Tujuh konsep tersebut yakni :

1. Proses

Organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya, oleh karena itu disebut sebagai proses.

2. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi orang yang ada dalam organisasi tersebut mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi.

3. Jaringan

Dalam suatu organisasi terdapat orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melalui suatu set jalan kecil bernama jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat hanya mencakup dua orang saja, beberapa orang atau mungkin organisasi secara keseluruhan.

4. Keadaan saling bergantung

Keadaan saling bergantung merupakan sifat dari organisasi karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka. Bila ada satu bagian organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga seluruh sistem organisasi.

5. Hubungan

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsi bagian-bagian itu terletak pada manusia. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar dari yang sederhana sampai kepada hubungan yang kompleks yakni hubungan dalam kelompok-kelompok kecil, maupun besar dalam organisasi

6. Lingkungan

Semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Ada lingkungan internal dan eksternal. Internal yakni personalia (karyawan), golongan fungsional organisasi, komponen lainnya seperti

tujuan, produk, jasa dan lainnya. Sedangkan eksternal adalah pelanggan, konsumen, leveransir, pesaing, dan teknologi.

7. Ketidakpastian

Perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan.

Komunikasi di dalam sebuah organisasi bertujuan untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya organisasi. Menurut Koontz (dalam Moekijat, 1993:15-16) komunikasi dalam organisasi penting karena menyatukan fungsi-fungsi manajerial. Kegunaan komunikasi untuk organisasi yakni :

1. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan.
2. Mengembangkan rencana guna penyampaiannya.
3. Mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan seefektif dan seefisien mungkin.
4. Memilih, mengembangkan dan menilai anggota organisasi.
5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana dimana orang-orang mau memberikan sumbangan.
6. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Saluran komunikasi yang ada di organisasi terdiri dari saluran komunikasi interpersonal dan saluran komunikasi massa. Brent dan Stewart (2013:328) merangkum saluran komunikasi organisasi antara lain sebagai berikut :

Tabel 1.2 Saluran Komunikasi

Memo	Selentingan atau gosip	Telepon	<i>Video Satellite</i>	Laporan Berkala	Kuliah
<i>e-mail</i>	Buku Petunjuk	Makan Siang Bersama	Buletin	Presentasi Video	<i>Video Streaming Internet</i>
Sesi Pelatihan	Buku Data Karyawan	Konferensi	Pembicara Tamu	Pidato	Laporan Tahunan
Sistem Pengiriman Pesan	Pamflet Pengumuman	Rapat	Rincian Pesan Psikotest	Curhat	DVD
Acara Keluarga	Bagan dan Grafik	Lokakarya	Poster	Menggandakan Iklan	Kotak Saran
Pameran dan Pertunjukan	Konferensi jarak jauh	Lembaran Presentasi	Komite	Kontak antarpribadi	Pertemuan Sosial
Faksimile	Wawancara Konsultasi				

Sumber: Brent & Stewart (2013:328)

1.6.3 *Public Relations*

Grunig & Hunt (1984:173) mengatakan jika *public relations* adalah bagian dari manajemen komunikasi antara organisasi dan publiknya. Sedangkan Cutlip, Center, dan Broom (2006:6) menyebut *public relations* sebagai fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan baik dan bermanfaat dengan publiknya yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi.

Pada *public relations* komponen-komponen yang penting dalam menciptakan komunikasi efektif antara lain adalah komunikator, pesan, media, sasaran, gangguan-gangguan, umpan balik dan efek yang kemungkinan akan terjadi. Peranan *public relations* dalam menghasilkan komunikasi efektif yakni sebagai komunikator dalam menganalisis kondisi komponen-komponen tersebut.

Peran *public relations* sangat penting bagi sebuah organisasi apalagi saat organisasi tersebut sedang menghadapi krisis. Menurut Kriyantono (2012:223) *public relations* bertanggung jawab membantu mengatasi krisis dengan cara menjamin bahwa publik dilayani dengan baik organisasi. *Public relations* berfungsi menyarankan manajemen untuk menerapkan strategi komunikasi yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan situasi di lingkungannya. Komunikasi harus disediakan setiap saat agar dapat diakses oleh media.

Fearn-Banks (2007:2) melanjutkan jika keterbukaan informasi adalah searah dengan dengan komunikasi krisis yakni “*ongoing dialogue between organization and its publis prior to, during, and after the crisis*”. Apabila saat krisis komunikasi cenderung tertutup maka akan menimbulkan salah persepsi dan dapat menyebabkan meluasnya isu yang merugikan perusahaan

1.6.4 Definisi Krisis

Krisis merupakan situasi yang tidak diinginkan oleh organisasi manapun. Setiap organisasi di bidang apapun sebisa mungkin menghindar dari situasi krisis. Devlin (2007:5) mendefinisikan krisis sebagai sebuah situasi yang tidak stabil dengan berbagai kemungkinan menghasilkan hasil yang tidak diinginkan.

Barton (1993:2) menyebut krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi untuk berdampak negatif. Kejadian ini bisa saja menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi.

Sedangkan menurut Fink (1986:15) krisis merupakan keadaan yang tidak stabil dimana perubahan yang cukup menentukan mengancam, baik perubahan yang tidak diharapkan ataupun perubahan yang diharapkan akan memberikan hasil yang lebih baik.

Menurut Kriyantono (2012:174) krisis mempunyai karakteristik antara lain :

1. Peristiwa yang Spesifik

Penyebab krisis dapat diketahui. Suatu organisasi dapat mengalami satu macam krisis seperti demonstrasi karyawan atau krisis yang menimpa produknya. Namun dimungkinkan pada saat yang sama organisasi tersebut mengalami dua macam atau lebih krisis

2. Krisis bersifat tidak diharapkan dan dapat terjadi setiap saat

Krisis bersifat tidak terduga artinya organisasi mengerti bahwa suatu isu jika tidak diatasi dengan baik akan memicu krisis tetapi organisasi tidak dapat memastikan kapan krisis tersebut terjadi (Coombs, 2007b:136).

3. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi

Pada awal krisis biasanya muncul rumor. Rumor adalah informasi yang tidak jelas dari mana asalnya, siapa yang membawanya, dan kebenarannya tidak dapat dipertanggungjawabkan.

4. Menimbulkan kepanikan

Kepanikan bisa muncul akibat ketidakpastian dan kekurangan informasi. Situasi ini memunculkan rumor yang tidak jelas sumber dan kebenarannya.

5. Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi

Dampak ini dapat bersifat negatif seperti penurunan profit, penurunan kepercayaan publik, pemerintah dan publik tiada henti memberikan perhatian besar atau bahkan menginvestigasi organisasi, mengancam reputasi dan nama organisasi, perubahan yang tidak bersifat produktif (misalnya kehilangan modal, pengunduran diri karyawan dan phk massal, dan hilangnya waktu untuk mengatasi konflik).

6. Berpotensi menimbulkan konflik

Konflik terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik bisa terjadi di internal organisasi atau juga antara organisasi dengan publik eksternal.

Harrison dan White&Mazur (dalam Kriyantono, 2015:205-210) menyimpulkan bahwa krisis secara umum dapat disebabkan oleh dua sumber yaitu dari dalam dan luar organisasi. Sumber krisis dari dalam antara lain manusia, manajemen, dan teknologi.

Sumber dari luar adalah peraturan-peraturan pemerintah, bencana alam, dan kerusakan yang dilakukan orang lain. Berdasarkan sumber-sumber krisis tersebut, krisis dapat dikelompokkan ke dalam beberapa jenis, yaitu :

1. Krisis teknologi

Krisis yang disebabkan oleh kesalahan pengguna teknologi tertentu dalam operasional organisasi. Contohnya ledakan nuklir di Chernobyl, kasus lumpur Sidoarjo, tumpahan minyak dari tanker milik Exxon yang mencemari Alaska.

2. Krisis konfrontasi

Relasi yang buruk antara organisasi dan publik dapat merangsang terjadinya konfrontasi yang akhirnya memicu krisis. Hal ini terjadi apabila publik mengekspresikan kemarahannya karena ketidakpuasan terhadap operasi sehari-hari organisasi.

3. Krisis *malevolence*

Krisis ini terjadi karena seseorang atau sekelompok mempunyai keinginan untuk menjatuhkan atau membahayakan organisasi seperti sabotase atau teroris yang mengebom area bisnis dan mengganggu aktivitas organisasi. Krisis *malevolence* ini bukan kejadian yang terjadi tanpa sebab. Organisasi harus melakukan evaluasi hubungan antara tindakan seseorang yang menyerang dan aktivitas organisasi.

4. Krisis manajemen

Krisis ini terjadi karena kelompok manajemen gagal melaksanakan tanggung jawabnya. Contohnya korupsi yang dilakukan manajemen, seorang manajer bank yang kalah saat bermain valuta asing, masalah keuangan, bangkrut, *take over* (akuisisi), operasional organisasi salah pergantian manajemen, manajer/karyawan yang berbuat kriminal.

5. Krisis bencana alam

Krisis yang disebabkan oleh bencana alam memengaruhi aktivitas organisasi seperti bencana Tsunami di Aceh, badai Katrina di Amerika Serikat, gunung Merapi meletus.

6. Krisis produk

Krisis yang diakibatkan oleh kesalahan produk seperti sebuah produk yang mengandung zat berbahaya. Krisis produk ada dua jenis yaitu kredibilitas produk, artinya krisis akibat produk dianggap tidak efektif, kredibel, dan tidak memuaskan, contohnya Ribena yang menunjukkan produk tidak punya kredibilitas karena antara apa yang diiklankan tidak sama dengan kenyataan. *Product tampering* yakni jika produk dituduh membuat konsumen meninggal, sakit, keracunan atau terluka contohnya kasus Tylenol tahun 1982.

7. Kekerasan di lingkungan kerja

Peristiwa yang berkaitan dengan kekerasan di lingkungan kerja seperti pembunuhan atau bunuh diri dapat menimbulkan potensi isu dan memunculkan situasi krisis jika tidak dikelola dengan baik.

Reid (2000:14) menyusun daftar situasi krisis yang dapat terjadi pada sebuah organisasi sebagai berikut :

Tabel 1.3 Daftar Situasi Krisis

Bencana Alam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Petir 2. Gempa Bumi 3. Kondisi dingin yang ekstrim 4. Beku yang terus menerus 5. Banjir 6. Angin topan/tornado 7. Tsunami
Operasi Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan tidak berfungsi 2. Ledakan 3. Kecelakaan yang melibatkan kendaraan perusahaan 4. Ancaman bom 5. Kehilangan pemasok utama 6. Penundaan konstruksi 7. Kelebihan biaya 8. Kekeliruan desain 9. Kebakaran 10. Kegagalan peralatan utama 11. Penentangan komunitas terhadap proyek 12. Runtuhnya struktur 13. Kegagalan data/telekomunikasi/data penting hilang 14. Peralatan tidak berfungsi 15. Ledakan 16. Kecelakaan yang melibatkan kendaraan perusahaan 17. Ancaman bom 18. Kehilangan pemasok utama 19. Penundaan konstruksi 20. Kelebihan biaya 21. Kekeliruan desain 22. Kebakaran 23. Kegagalan peralatan utama 24. Penentangan komunitas terhadap proyek 25. Runtuhnya struktur 26. Kegagalan data/telekomunikasi/data penting hilang
Kecelakaan Lingkungan/Kewajiban	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencemaran air tanah 2. Eksposur jangka panjang suatu komunitas terhadap benda beracun 3. Pencemaran bahan beracun ke udara atau air
Keselamatan/Kesehatan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masalah keselamatan kronis 2. Terpapar karsinogen 3. Cedera/fatalitas karyawan atau non karyawan 4. Tuntutan cedera personal 5. Kutipan peraturan
Hubungan Industrial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negosiasi 2. Dorongan berorganisasi 3. Praktek perburuhan yang tidak adil 4. Unjuk rasa yang berakhir kekerasan

	5. Penghentian kerja
Manajemen Isu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebangkrutan 2. Konflik kontrak dengan klien yang berujung tuntutan 3. Karyawan dibajak pesaing 4. Penculikan dan tebusan 5. Publisitas negatif akibat desas desus 6. Publisitas negatif akibat berhubungan dengan kontribusi politik 7. Upaya mengambil alih usaha 8. Karyawan utama memulai usaha saingan 9. Pergantian manajemen 10. Merger/akuisisi 11. Pembunuhan 12. Pemerasan 13. Terorisme 14. Pemilik perusahaan wafat 15. Reorganisasi atau pengurangan jumlah karyawan 16. Masalah serius pada <i>cash-flow</i> perusahaan 17. Perubahan pasar secara mendadak 18. Bunuh diri
Misconduct Karyawan/Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyuapan 2. Karyawan tidak puas 3. Penipuan/penggelapan karyawan 4. Tuntutan diskriminasi, gangguan seksual/rasial 5. Pembunuhan/bunuh diri 6. Perbaikan harga 7. Sabotase 8. Skandal yang melibatkan manajemen atas 9. Slander 10. Pencurian/vandalism 11. Kekerasan di tempat kerja
Urusan Pemerintah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan yang bisa mempengaruhi bisnis

Sumber : Reid (2000:14)

Jenis situasi krisis diatas adalah potensi situasi krisis yang dapat dimiliki oleh organisasi. Dengan mengetahui potensi krisis yang terjadi maka manajemen dapat mengambil langkah untuk mengidentifikasi permasalahan agar tidak menjadi krisis di kemudian hari.

Ruff & Aziz (2003:5) mengidentifikasi jenis krisis yang dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

1. *Operational Crisis* yakni krisis sehari-hari yang terjadi ketika organisasi beraktivitas dan melayani pelanggan. Biasanya krisis ini dapat ditangani dengan baik oleh manajemen.
2. *Sudden Crisis* yakni krisis yang terjadi tiba-tiba contohnya seperti bencana alam, sabotase atau kebakaran. Krisis jenis ini dapat membawa dampak besar bagi organisasi.
3. *Potential Crisis* yakni krisis yang diawali dengan gejala dan menjadi besar jika tidak ditangani dengan baik. Jenis krisis ini dapat berdampak jangka panjang pada organisasi dan harus diatasi dengan pendekatan perencanaan strategis dan proses manajemen krisis.

Situasi krisis tidak terjadi begitu saja namun merupakan rangkaian suatu proses kejadian. Fink (1986:26) menyimpulkan bahwa krisis terjadi melalui beberapa tahap yang disebutnya adalah model perkembangan krisis. Menurut Fink model perkembangan krisis ada empat tahap yaitu :

1. *Prodromal*, adanya tanda peringatan munculnya krisis. Tahap prodromal dapat muncul dalam tiga bentuk seperti :
 - a. Jelas sekali. Gejala awal krisis terlihat sangat jelas seperti misalnya selebaran gelap muncul beredar di masyarakat, saat manajemen beda pendapat, dan lainnya.
 - b. Samar-samar
Gejala yang muncul secara samar-samar karena sulit diinterpretasikan dan luasnya suatu kejadian.

c. Sama sekali tidak terlihat

Organisasi tidak dapat menebak dan membaca situasi krisis yang akan terjadi karena gejalanya sama sekali tidak terlihat.

2. *Acute*, tahap terjadi krisis. Saat sinyal awal terjadinya krisis tidak diacuhkan oleh organisasi maka organisasi tersebut mulai masuk ke fase akut dan tidak bisa kembali lagi. Efek yang ditimbulkan krisis mulai muncul, reaksi publik mulai deras, isu mulai berkembang.
3. *Chronic*, periode pemulihan yang masih ada kehati-hatian dari sisa-sisa krisis. Tahap ini juga disebut dengan tahap *recovery*. Dapat dibidang tahap ini adalah pembersihan dalam organisasi.
4. *Resolution*, organisasi dapat melakukan aktivitas secara normal lagi.

Selain tahapan krisis menurut Fink, Tahapan-tahapan krisis juga dikemukakan oleh Devlin dan Fearn-Banks. Berikut merupakan gabungan pemikiran tahapan krisis tersebut menurut Kriyantono (2015:211) :

Tabel 1.4 Tahapan Krisis Menurut Ahli

Menurut Steven Fink (1986)	Menurut Edward Devlin (2007)	Menurut Kathleen Fearn-Banks (2007)
<i>Prodromal</i>	Pra krisis	Deteksi pencegahan
<i>Acute</i>	Akut	Menjaga/membatasi krisis
<i>Chronic</i>	Pasca	Pemulihan/pembelajaran
<i>Resolution</i>	-	-

Sumber: Kriyantono (2015:211)

Ketiga tahapan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat dikatakan memiliki kesamaan antara satu dengan yang lain. Tahapan-tahapan tersebut selalui dimulai dengan tahap awal yang dimulai dengan gejala atau rencana awal yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi krisis. Lalu tahap respons yang diambil dalam menghadapi krisis yang telah terjadi. Kemudian yang langkah terakhir yang dapat dilakukan adalah dengan *recovery* atau pemulihan setelah krisis berakhir.

Kasali (2005:89) memberikan gambaran organisasi atau perusahaan yang sedang berada dalam keadaan krisis sebagai berikut :

Tabel 1.5 Ciri Organisasi Dalam Kondisi Krisis

Keadaan Fisik	Kantor seperti tidak terurus, lampu gedung redup, toilet kantor terlihat kotor, pabrik bekerja dibawah optimal.
Sumber Daya Manusia	Malas, datang dan pulang dari kantor sebebannya, pemimpin di organisasi sering absen, karyawan terlihat tidak bekerja dan terkesan santai, tenaga yang bagus sudah keluar dari organisasi.
Produk Andalan	Hampir tidak ada, hanya menyelesaikan yang sudah ada saja, banyak retur dan <i>defect</i> .
Konflik	Hampir setiap hari terdengar, perasaan resah dimana-mana.
Energi	Hampir tidak ada
Demo Karyawan	Tinggi, rasa takut terkena PHK
Proses Hukum	Meningkat dan datang dari mana-mana
Bagian Keuangan	Hidup dalam suasana stress, dikejar tagihan yang tidak mampu dibayar, dikejar <i>debt collector</i> .

Sumber : Kasali (2005:89)

Perusahaan harus waspada jika terdapat beberapa ciri-ciri yang telah disebutkan pada organisasi mereka. Tanda-tanda krisis tersebut mesti secepatnya diatasi dan manajemen mesti merespons keadaan tersebut dengan mencari akar

permasalahannya. Setelah perusahaan berhasil mengatasi krisis maka perusahaan harus membuat rencana manajemen krisis agar situasi yang pernah dialami dapat ditanggulangi dengan baik di masa depan.

1.6.5 Manajemen & Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis merupakan nama lain dari strategi komunikasi dalam sebuah situasi krisis atau bisa dibilang komunikasi krisis merupakan bagian dari strategi manajemen krisis. Coombs (Kriyantono, 2015:244) mengemukakan definisi dari komunikasi krisis merupakan *“collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation”*, dapat disimpulkan dari pernyataan tersebut bahwa *“communication is the essence of crisis management”*.

Komunikasi krisis merupakan bagian penting dalam manajemen krisis. Hal ini disebabkan komunikasi dapat menentukan persepsi terutama pihak yang terkena dampak krisis. Persepsi publik yang terbentuk merupakan efek dari pemberitaan media massa. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membuat berita tentang apa yang sudah dilakukan, sedang dilakukan, dan akan dilakukan.

Menurut Coombs (2010:25) komunikasi krisis dapat dibedakan menjadi dua yaitu manajemen pengetahuan krisis dan manajemen reaksi publik. Manajemen pengetahuan krisis diarahkan pada identifikasi sumber informasi, mengumpulkan informasi dan analisis informasi. Jadi, dapat dikatakan jika manajemen pengetahuan krisis ini terjadi di dalam kerja tim manajemen krisis.

Manajemen reaksi publik merupakan cara untuk mengarahkan semua proses komunikasi dan persepsi baik itu pengaruh persepsi publik terhadap krisis, persepsi tentang organisasi dan upaya organisasi mengatasi krisis. Kriyantono (2015:277) menambahkan satu strategi dalam komunikasi krisis yaitu strategi pemulihan citra yaitu strategi untuk memulihkan reputasi organisasi dan mengembalikan citra organisasi yang terpuruk setelah mengalami krisis.

Menurut Prayudi (2016:220) manajemen krisis merupakan sebuah proses yang dirancang untuk mencegah atau mengurangi dampak sebuah krisis terhadap organisasi dan publiknya. Fearn-Banks (dalam Prayudi, 2016:218) mengatakan manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya.

Prayudi (2016:219) melanjutkan ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mengelola krisis yaitu :

1. Ada mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Peran manajemen adalah dalam meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis. Dalam hal ini perlu rancangan suatu sistem peringatan dini berbentuk laporan *top-down dan bottom-up*.

2. Mengidentifikasi khalayak yang terpengaruh krisis. Siapa saja yang terkena dampak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh situasi krisis.
3. Prosedur yang diikuti selama krisis. Berisi daftar aktivitas yang harus dikerjakan, rangkaian langkah-langkah yang harus diikuti, pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis, dan prosedur komunikasi.
4. Rencana kontinjensi untuk tetap melanjutkan aktivitas selama krisis. Rencana kontinjensi berisi kemungkinan tentang fasilitas produksi alternatif, pelayanan kepada pasar atau konsumen, atau kemungkinan menarik produk.
5. Pengangkatan dan pelatihan tim manajemen krisis. Pembentukan tim ini menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan seperti *public relations*, hukum, atau produksi.
6. Rencana komunikasi krisis. Hal ini meliputi orang yang ditunjuk menjadi *spokesman* dan mengontrol informasi yang mesti dikeluarkan supaya tidak membingungkan khalayak sasaran, pemilihan media, dan penentuan pesan yang akan dikomunikasikan
7. Evaluasi terhadap krisis. Ini dibutuhkan untuk meneliti apakah prosedur penanganan krisis sudah dilakukan dengan tepat dan antisipasi saat kasus serupa dimasa depan bisa ditangani lebih cepat.

Manajemen krisis bisa dibagi dalam tiga tahap yakni pra-krisis, respons krisis, dan pasca krisis. Coombs (dalam Prayudi, 2016: 221) membuat tahapan manajemen krisis sebagai berikut :

Tabel 1.6 Tahapan Manajemen Krisis

Pra-Krisis	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan manajemen krisis b. Tim manajemen krisis c. Juru bicara d. Pesan krisis e. Saluran komunikasi krisis
Respons Krisis	<ul style="list-style-type: none"> a. Respons segera b. Perbaiki reputasi dan niat perilaku
Pasca Krisis	<ul style="list-style-type: none"> a. Menginformasikan publik b. <i>Update</i> publik tentang perkembangan pemulihan krisis c. Analisa manajemen krisis

Sumber: Coombs (dalam Prayudi, 2016:221)

Berikut merupakan penjelasan tahap pra krisis, respons krisis, dan pasca krisis :

1. Pra krisis. Tahap ini fokus pada pencegahan dan persiapan sebelum krisis. Prayudi (2016:222) ada beberapa langkah yang dapat dilakukan manajemen dalam persiapan menghadapi krisis yaitu :
 - a. Memiliki rencana manajemen krisis yang diperbaharui setahun sekali.
 - b. Memiliki tim manajemen krisis yang dilatih dengan baik.
 - c. Menguji rencana dan tim manajemen krisis setidaknya setahun sekali

- d. Menyiapkan beberapa pesan manajemen krisis termasuk untuk media *online* dan cetak biru untuk pernyataan krisis.
2. Respons krisis. Tahap ini dilakukan ketika manajemen harus mengatasi krisis yang muncul. Coombs (2007) berpendapat ada dua respons krisis yaitu :
- A. Respon segera. Ada tiga hal utama pada respons segera yaitu segera, akurat, dan konsisten. Ada beberapa langkah dalam merespons krisis :
 - a. Segera dan memberikan respons pada satu jam pertama.
 - b. Menjaga akurasi dengan mengecek semua fakta.
 - c. Konsisten dengan memastikan juru bicara memberi informasi dari peristiwa krisis serta poin-poin pesan yang akan disampaikan.
 - d. Memastikan keselamatan publik sebagai prioritas nomor satu
 - e. Menggunakan semua saluran komunikasi yang ada termasuk internet, sistem komunikasi massal, dan lainnya.
 - f. Menunjukkan rasa simpati terhadap korban
 - g. Libatkan karyawan dalam respon segera.
 - h. Menyediakan konsultasi stress dan trauma bagi korban yang terkena krisis.

B. Perbaiki reputasi dan perilaku. Perbaiki reputasi bergantung pada sejauhmana strategi mengakomodasi korban yang terkena krisis baik yang berisiko terkena atau yang terluka karena dampak krisis. Benoit (1995) mengembangkan strategi pengembangan reputasi yang dapat dilakukan oleh manajemen saat menghadapi krisis. Komunikasi krisis yang dikembangkan oleh Benoit merupakan pengembangan Teori *Situation Crisis Communication* :

- a. Separuh dari dasar respons krisis yaitu semua korban potensial harus menerima informasi instruksi termasuk *recall*.
- b. Paruh kedua dasar respons krisis adalah semua korban harus diberikan pernyataan simpati, informasi mengenai perbaikan dan trauma *counseling* jika diperlukan.
- c. Untuk Krisis dengan atribusi minimal dari tanggung jawab krisis dan tidak ada faktor yang menguatkan, informasi instruksi dan respons peduli cukup.
- d. Untuk krisis dengan atribusi minimal dari tanggung jawab krisis dan ada faktor yang menguatkan maka tambahkan permohonan maaf atau menggunakan strategi justifikasi hingga informasi instruksi dan respon peduli.

- e. Untuk krisis dengan atribusi yang rendah dari tanggung jawab krisis dan ada faktor yang menguatkan maka tambahkan kompensasi atau strategi permohonan maaf hingga informasi instruksi dan respons peduli.
 - f. Untuk krisis dengan atribusi yang kuat dari tanggung jawab maka tambahkan kompensasi atau strategi permohonan maaf hingga informasi instruksi dan respons peduli.
 - g. Strategi kompensasi bisa digunakan saat korban menderita luka serius
 - h. *Reminder* dan melakukan strategi ingratiasi untuk menggantikan semua respons
 - i. Strategi penyangkalan dan menyerang penuduh digunakan untuk menghadapi desas-desus dan krisis tantangan.
3. Pasca krisis. Tahap ini adalah manajemen melakukan evaluasi untuk mengantisipasi krisis yang bisa datang lagi di masa depan dan memenuhi komitmen selama saat krisis dan juga menindak lanjuti informasi. Berikut ini langkah-langkah pasca krisis :
- a. Memenuhi janji pada publik
 - b. Publik selalu diberikan *update* informasi mengenai upaya pemulihan dan perkembangan penyelidikan yang berlangsung

- c. Menganalisa upaya manajemen krisis agar dijadikan pelajaran dan melakukan penyatuan pembelajaran dalam sebuah sistem manajemen krisis.

Strategi manajemen krisis yang baik mesti juga mempertimbangkan langkah-langkah sejak isu mulai berkembang sampai krisis berakhir. Saat krisis terjadi komunikasi krisis juga perlu dirancang dengan mempertimbangkan seperti model komunikasi, strategi pesan, publik organisasi dan tujuan organisasi. Selain itu menjalin hubungan dengan intens dan dekat sejak awal merupakan faktor penting saat organisasi menghadapi krisis.

1.6.6 Klub Sepakbola

FIFA selaku otoritas tertinggi yang mengatur sepakbola dunia mempunyai regulasi tersendiri mengenai peraturan yang diterapkan bagi klub-klub sepakbola profesional yang berlaga di tiap negara. Klub adalah anggota asosiasi (yang merupakan anggota asosiasi FIFA) atau anggota liga yang diakui oleh federasi yang masuk setidaknya satu tim dalam sebuah kompetisi.

Klub, liga atau kelompok lain yang terkait dengan federasi harus menjadi bawahan dan diakui oleh federasi tersebut. Federasi harus menentukan lingkup wewenang dan hak serta tugas dari kelompok ini. Statuta dan peraturan ini telah disetujui oleh federasi. Indonesia tergabung dalam AFC (*Asian Football Confederation*) karena secara geografis masuk benua asia.

Maka dari itu klub-klub Indonesia tunduk pada manual dan statuta AFC. Menurut Statuta AFC, "Klub" berarti "klub profesional atau klub amatir yang

berpartisipasi di liga atau kompetisi di bawah naungan asosiasi sepakbola. Klub, Liga, Asosiasi Regional atau kelompok pemangku kepentingan lainnya yang berafiliasi dengan federasi harus berada dibawah dan diakui federasi.

Menurut Statuta PSSI, klub anggota PSSI yang membentuk klub Sepak Bola yang terdiri dari klub profesional (non-amatir) dan klub amatir. Pada musim kompetisi tahun 2018 klub sepakbola sudah harus mengelola klub dengan profesional. Arti profesional yakni klub harus dikelola organisasi yang memiliki status berbadan hukum.

Menurut Regulasi Go-Jek Traveloka Liga 1 2018 pengertian klub adalah klub sepakbola anggota PSSI yang telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Komite Eksekutif PSSI untuk ikut serta dalam kompetisi dan turnamen sepakbola profesional yang diselenggarakan oleh LIB dan PSSI. *Sriwijaya FC* memenuhi persyaratan tersebut dan berhak untuk mengikuti Liga 1 2018.

1.6.7 Teori Komunikasi Krisis Situasional

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Coombs dan Holladay (Kriyantono, 2014:187). Menurut Teori Komunikasi Krisis Situasional pada dasarnya publik mempunyai atribusi tertentu tentang krisis dimana atribusi itu akan menentukan reputasi organisasi. Kata-kata dan tindakan dari manajemen akan memengaruhi publik mempersepsi organisasi dan krisis.

Selanjutnya persepsi akan membentuk evaluasi terhadap reputasi organisasi. Persepsi menjadi dasar respons emosional publik dan menentukan

apakah publik tetap menjalin interaksi dengan organisasi atau tidak di masa yang akan datang (Kriyantono, 2014:187).

Teori Komunikasi Krisis Situasional ini menekankan pada upaya melindungi publik dan pemangku kepentingan dari kerugian dan kerusakan daripada melindungi reputasi organisasi lalu membangun atribusi positif dari publik terhadap reputasi organisasi. Reputasi merupakan bahasan utama dalam teori komunikasi krisis situasional.

Kriyantono (2014:191) mengatakan bahwa atribusi publik tentang siapa yang bertanggung jawab terhadap krisis pada dasarnya dikelompokkan menjadi tiga kelompok krisis yang juga dapat disebut sebagai klaster krisis, yaitu :

1. Klaster korban

Organisasi dikategorikan ke dalam klaster korban jika publik meyakini bahwa organisasi bukan penyebab krisis. Dengan kata lain, organisasi dipercaya sebagai korban dari krisis.

2. Klaster kecelakaan

Muncul ketika publik meyakini bahwa peristiwa yang terjadi bukanlah kesengajaan yang dilakukan organisasi. Dengan kata lain, organisasi tidak mempunyai maksud sengaja yang menyebabkan krisis.

3. Klaster kesengajaan

Terjadi jika organisasi diatribusi sebagai penyebab krisis. Itu artinya krisis terjadi karena kesalahan.

Ketiga klaster tersebut merupakan bingkai yang mengindikasikan bagaimana menginterpretasikan suatu krisis (Coombs dalam Kriyantono, 2014:192). Berikut ini adalah klaster atau tipe krisis yang sering terjadi pada organisasi :

Tabel 1.7 Klaster Krisis

Tipe Klaster	Deskripsi	Contoh
<i>Victim Cluster</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi sebagai korban 2. Atribusi bahwa organisasi bertanggungjawab pada krisis sangat lemah, ancaman terhadap reputasi berada pada level lemah 3. Ancaman terhadap reputasi ringan/rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bencana alam 2. Rumor yang menjelekkan organisasi 3. Kriminalitas/ kekerasan di tempat kerja 4. Kerusakan produk yang disebabkan pihak luar, sabotase dan teroris
<i>Accidental Cluster</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krisis terjadi karena ketidaksengajaan 2. Atribusi bahwa organisasi bertanggungjawab pada krisis berada pada level minimal/rendah 3. Ancaman terhadap reputasi berada pada level moderat/sedang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegagalan teknologi atau kecelakaan akibat kesalahan teknologi. 2. Kesalahan teknologi yang mengakibatkan masalah pada produk seperti keracunan produk sehingga produk harus ditarik dari pasar 3. Tuduhan dari <i>pemangku kepentingan</i> bahwa aktivitas organisasi merugikan mereka
<i>Intentional Cluster</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi diketahui secara sengaja menyebabkan krisis yang membahayakan pemangku kepentingan 2. Organisasi mengambil tindakan yang tidak benar/tidak cocok atau melanggar regulasi 3. Atribusi bahwa organisasi bertanggungjawab pada krisis pada level kuat 4. Ancaman terhadap reputasi besar/<i>severe</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Human errors</i> yang menyebabkan kecelakaan kerja. 2. <i>Human errors</i> yang menyebabkan kerusakan produk 3. Pelanggaran hukum atau aturan yang dilakukan organisasi (<i>organization misdeed</i>) : <ol style="list-style-type: none"> a. <i>With no injuries</i> (<i>pemangku kepentingan</i> dibohongi tapi tidak mengakibatkan korban luka) b. <i>Management misconduct</i> (pelanggaran hukum yang dilakukan manajemen) c. <i>With injuries</i> (<i>pemangku kepentingan</i> berada dalam situasi bahaya akibat tindakan manajemen dan mengakibatkan korban)

(Sumber: Coombs, dalam Kriyantono, 2014:193)

Setelah mengetahui klaster krisis maka organisasi akan merancang suatu strategi respons dalam mengatasi masalah krisis. Dalam setiap keadaan krisis, publik menunggu tindakan organisasi apalagi jika publik mengatribusi organisasi sebagai penyebab krisis. Berikut ini merupakan strategi respons krisis berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Claeys, Cauberghe, & Vyncke (2010) dan Coombs & Holladay (2002) yaitu :

Tabel 1.8 Strategi Respons (Komunikasi) Krisis

Tipe Prioritas	Tipe krisis	Strategi respons
Strategi respons primer	<i>Victim cluster:</i> 1. Bencana alam	Strategi menyangkal (<i>deny strategy</i>), berupaya memindah/menghilangkan segala keterkaitan antara organisasi dan krisis. 1. Menyerang/mengkritik/berkonfrontasi dengan seseorang atau kelompok yang mengklaim bahwa organisasi bersalah (<i>attack the accuser</i>).
	1. Rumor	1. Strategi krisis fokus untuk menjelaskan bahwa tidak ada krisis (<i>denial</i>).
	1. Kekerasan/kriminalitas di tempat kerja 2. Kerusakan produk oleh pihak luar 3. Sabotase/teroris	1. Fokus pada upaya menyalahkan orang atau kelompok lain di luar organisasi sebagai penyebab krisis (<i>scapegoat</i>).
	<i>Accidental cluster:</i>	Strategi mengurangi efek krisis (<i>diminish strategy</i>), berusaha meyakinkan publik bahwa krisis tidak seburuk yang dikira publik dan organisasi akhirnya dapat mengontrolnya.
	1. Tuduhan-tuduhan 2. Kecelakaan karena kesalahan teknis 3. Masalah pada produk akibat kesalahan teknis	1. Berupaya meminimalkan tanggung jawab dengan cara menyangkal adanya maksud untuk mencelakakan dan/atau mengaku bahwa krisis yang terjadi di luar kemampuan organisasi untuk mengontrolnya. 2. Strategi untuk meminimalkan persepsi tentang kerusakan yang diakibatkan krisis (<i>justification</i>).
	<i>Intentional Cluster (preventable cluster)</i>	Strategi membangun kembali (<i>rebuild strategy</i>)
	1. <i>Human errors</i> yang menyebabkan kecelakaan kerja 2. <i>Human errors</i> yang menyebabkan kerusakan produk	1. Menawarkan/membayar ganti rugi (<i>compensation strategy</i>). Ini merupakan strategi yang paling akomodatif dan memerlukan biaya yang paling besar.

	<p>3. Pelanggaran hukum atau aturan yang dilakukan organisasi (<i>organization misdeed</i>):</p> <p>a. <i>With no injuries</i> : pemangku kepentingan dibohongi tetapi tidak mengakibatkan luka.</p> <p>b. <i>Management misconduct</i>: pelanggaran hukum yang dilakukan manajemen.</p> <p><i>With injuries</i>: pemangku kepentingan berada dalam situasi bahaya akibat tindakan manajemen dan mengakibatkan korban</p>	<p>2. Menanggung semua tanggung jawab secara penuh dan meminta maaf kepada publik (<i>apology strategy</i>).</p>
	<p>Seluruh tipe krisis</p>	<p>Strategi <i>framing</i>:</p> <p>1. Menyediakan informasi secara terbuka dan membuka saluran komunikasi dua arah untuk mempengaruhi <i>frame</i> media dan <i>frame</i> publik.</p>
<p>Strategi respons sekunder</p>	<p>1. Setiap situasi krisis</p> <p>2. Untuk melengkapi strategi respons primer</p> <p>3. Sebagai strategi memberi informasi untuk menyesuaikan dengan lingkungannya dengan menjalin hubungan baik dengan publik</p>	<p>1. Strategi meneguhkan (<i>bolstering</i>), meneguhkan kerja sama dengan publik untuk menjaga reputasi.</p> <p>2. Menyampaikan pesan-pesan atas prestasi dan jasa organisasi di masa-masa sebelum krisis (<i>reminder</i>). Sebagai upaya bertahan terhadap isu-isu negatif krisis dengan menampilkan kembali prestasi-prestasi sebelumnya.</p> <p>3. Memuji publik yang telah menunjukkan kesungguhan dalam mendukung kegiatan organisasi di masa-masa sebelum krisis (<i>ingratiation</i>). Ini untuk meraih simpati.</p> <p>4. Mengingatkan publik bahwa organisasi yaitu korban juga dari krisis yang terjadi (<i>victimage</i>). Untuk meneguhkan dan memengaruhi persepsi publik bahwa organisasi berhak meraih simpati.</p>

Sumber: (Coombs (2007); Coombs & Hooliday (2002); Claeys, dkk (2010) dalam Kriyantono, 2014:197)

Strategi respons krisis yang diambil oleh organisasi akan berdampak pada pengambilan keputusan serta hubungan yang terjalin dengan *pemangku kepentingan*. Hal ini disebabkan oleh strategi apapun yang akan diambil oleh organisasi dalam mengatasi situasi krisis akan mengakibatkan keseimbangan dan masa depan organisasi akan terganggu. Namun, strategi respons yang diambil

oleh organisasi saat krisis memang merupakan suatu keharusan jika ingin mempertahankan eksistensi organisasi.

1.6.8 Teori *Image Restoration*

Benoit (dalam Kriyantono, 2015:227) mengembangkan teori ini berdasarkan pendekatan retorika. Teori ini menjelaskan bahwa ada lima strategi komunikasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki citra berdasarkan pendekatan retorika yaitu :

1. Strategi penyangkalan (*denial*)

Pada strategi *denial* ini organisasi membantah telah melakukan kesalahan dan menyatakan organisasi tidak memiliki keterlibatan sebagai penyebab krisis. Ada dua jenis strategi denial yakni:

- a. *Simple denial*
- b. *Shifting blame/scape goating*

2. Strategi menghindari tanggung jawab (*evasion of responsibility*)

Strategi ini berupaya untuk membatasi tanggung jawab yang membebani organisasi. Ada beberapa cara yang biasa dilakukan pada strategi ini yaitu :

- a. Provokasi
- b. Mengeluarkan statement bahwa krisis disebabkan kurangnya informasi atau organisasi tidak mampu mengontrol situasi krisis

- c. Bermaksud baik (*good intention*), strategi ini menyebut bahwa organisasi sudah berusaha dengan maksimal namun hasilnya mungkin dirasakan belum optimal oleh pihak lain.
 - d. Krisis disebabkan kecelakaan. Dengan menyatakan krisis sebagai kecelakaan dapat mengurangi tanggung jawab organisasi.
3. Strategi mengurangi serangan (*reducing the offensiveness*)

Strategi ini tidak menyangkal jika organisasi telah menyebabkan krisis atau setidaknya mengakui jika krisis yang terjadi ada hubungannya dengan organisasi. Namun, organisasi berupaya untuk mengurangi efek negatifnya dan berupaya memperbaiki citra baik yang menurun. Beberapa cara dalam strategi ini antara lain :

a. *Bolstering*

Organisasi berupaya mengingatkan publik bahwa organisasi diisi oleh orang yang berkualitas sehingga kemungkinannya minimum dalam menyebabkan krisis. Organisasi juga mengingatkan publik tentang reputasi organisasi sebelum krisis.

b. Minimalisasi

Strategi ini berupaya menekan serangan dari pihak lain dengan mengeluarkan pernyataan bahwa krisis hanya menyebabkan sedikit kerusakan.

c. Pembedaan

Organisasi ingin menunjukkan bahwa di tempat lain juga terjadi krisis namun dampaknya lebih besar. Strategi ini ingin menunjukkan pada publik jika pada saat krisis ada perbandingan situasi yang sama namun dengan skala dan akibat yang berbeda.

d. Transenden

Strategi ini menempatkan peristiwa krisis sebagai bagian konteks yang lebih besar yang membuat nilai-nilai yang lebih penting muncul. Organisasi menyatakan bahwa krisis merupakan alat introspeksi untuk mempererat persaudaraan dengan memberi bantuan pada korban.

e. Menyerang pihak lain

Strategi ini merupakan strategi ofensif dengan menyerang pihak lain. Hal ini dilakukan untuk menguji kredibilitas satu pihak yang berseberangan dengan organisasi.

f. Memberi kompensasi

Contoh strategi ini seperti mengembalikan tiket setelah acara yang akan diselenggarakan ternyata batal.

4. Tindakan korektif (*corrective action*)

Strategi ini menunjukkan upaya organisasi dalam memperbaiki kerusakan dan berjanji untuk mencegah mengulangi situasi krisis di masa depan

5. Menanggung akibat krisis (*mortification*)

Organisasi menyatakan bertanggung jawab dan menyampaikan penyesalan serta memohon maaf.

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Desain Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2008:3) menyatakan "metodologi kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Pengumpulan data yang akan dilakukan adalah melalui studi kasus. Secara umum menurut Yin (2014:1) studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk mendapatkan data secara akurat dan tepat pada manajemen komunikasi krisis di manajemen klub *Sriwijaya FC*. Hal ini disebabkan melalui studi kasus penelitian akan mendapatkan data secara objektif dari pihak-pihak yang terlibat pada situasi krisis. Penelitian ini mengambil narasumber dari pihak internal dan eksternal klub untuk mendapatkan data yang kredibel berkenaan dengan manajemen komunikasi krisis.

Yin (2014:101) melanjutkan bahwa pada penelitian studi kasus, bukti data dapat berasal dari enam sumber yaitu dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik. Pada penelitian ini data pada metode studi kasus yang digunakan adalah wawancara. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan pernyataan dari pihak-pihak terkait yang terlibat langsung yakni manajemen klub *Sriwijaya FC* maupun dari pihak eksternal klub.

1.7.2 Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada beberapa pihak yang terkait seperti bawah PT. *Sriwijaya Optimis Mandiri* selaku pengelola *Sriwijaya FC*. Kemudian penelitian juga dilakukan pada beberapa perusahaan yang menjadi sponsor *Sriwijaya FC* musim lalu seperti PT. Bukit Asam, PDPDE Sumatera Selatan dan Sumeks.co. Selain itu, penelitian ini juga menyertakan pendapat dari kelompok suporter *Sriwijaya FC* yang terdiri dari *Sriwijaya Mania*, *Singa Mania* dan *Ultras Palembang*.

1.7.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam hal ini berasal dari *informan* yang menjadi sumber informasi penelitian. *Informan* penelitian adalah subyek yang memahami informasi objek penelitian. Pihak-pihak yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini adalah :

1. Informan yang berasal dari internal *Sriwijaya FC* terdiri dari Sekretaris Perusahaan yang mengelola *Sriwijaya FC*, Manajer Tim, dan perwakilan pemain yakni :
 - a. Sekretaris PT. *Sriwijaya Optimis Mandiri*

Sekretaris PT. *Sriwijaya Optimis Mandiri* adalah Faisal Mursyid. Faisal Mursyid merupakan orang yang bertahan pada jajaran direksi PT *Sriwijaya Optimis Mandiri*.
 - b. Sekretaris Tim *Sriwijaya FC* Tahun 2018

Sekretaris Tim *Sriwijaya FC* Tahun 2018 adalah Hendri Rizal Darmawan. Hendri Rizal Darmawan merupakan orang yang mengetahui situasi tim pada tahun 2018.
 - c. Pemain *Sriwijaya FC*

Riszky Dwi Ramadhana merupakan pemain dari tim tahun 2018 yang bertahan di *Sriwijaya FC*.
 - d. Manajer *Sriwijaya FC*

Manajer *Sriwijaya FC* musim ini adalah Hendri Zainuddin. Hendri Zainuddin menjadi manajer klub pada tahun 2008-2013 dan direktur teknik tim *Sriwijaya FC* pada tahun 2008-2013
2. Informan yang berasal dari eksternal *Sriwijaya FC* yaitu sebagian dari perusahaan-perusahaan yang tahun lalu menjadi sponsor seperti :

a. PT. Bukit Asam

Informan dari PT. Bukit Asam adalah M. Saman selaku Manajer Humas di PT Bukit Asam.

b. Perusahaan Pertambangan Daerah dan Energi (PDPDE) Sumatera Selatan

Informan dari PDPDE Sumatera Selatan adalah Iramsyah selaku Manajer Operasi dan Umum PDPDE.

c. Sumeks.co.

Informan dari Sumeks.co adalah Mahmud selaku *General Manager* Sumeks.co

Informan eksternal juga berasal dari kelompok supporter yakni :

a. Perwakilan *Sriwijaya Mania*

Informan dari *Sriwijaya Mania* adalah Edy Ismail selaku Ketua Umum *Sriwijaya Mania*.

b. Perwakilan *Singa Mania*

Informan dari *Singa Mania* adalah Meizaldi Eka Putra selaku Sekretaris Umum *Singa Mania* .

c. Perwakilan *Ultras Palembang*

Informan dari *Ultras Palembang* adalah Qusoy selaku *Capo/pemimpin Ultras Palembang*.

1.7.4 Jenis Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu primer dan sekunder, yang sumbernya masing-masing sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer berupa data lapangan yang dikumpulkan penulis secara langsung dari pihak-pihak terkait dengan masalah yang diteliti. Data utama yang diperoleh dari informan yaitu pihak yang berada di manajemen klub. Selain itu, pihak eksternal juga menjadi sumber data primer pada penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini diperoleh melalui beberapa sumber seperti buku, jurnal, dokumen, peraturan, rekaman video dari internet serta artikel berita yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder bertujuan untuk mendukung data primer dan bersifat sebagai referensi pada penelitian.

1.7.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini dilakukan melalui dua cara yakni wawancara mendalam dan telaah pustaka melalui berbagai sumber seperti artikel berita, video wawancara, dan dokumen yang berkaitan. Wawancara mendalam melibatkan pihak manajemen klub serta pihak eksternal seperti kelompok suporter dan perusahaan yang menjadi sponsor.

Wawancara dilakukan secara interaktif, kemudian wawancara menggunakan pertanyaan dan jawaban yang terbuka. Wawancara yang dilakukan

antara peneliti dan informan berjalan mengalir dan terkesan santai untuk menciptakan situasi yang tidak terlalu formal dalam menggali data wawancara.

Selain wawancara mendalam peneliti juga menggunakan data sekunder untuk menambah referensi yang digunakan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui buku, jurnal, dokumen dan laporan yang berkaitan dengan penelitian, rekaman video dari *Youtube* dan artikel berita dari internet.

1.7.6 Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Patton (dalam Moleong, 1994:103) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian kualitatif, setelah seluruh data yang diperoleh melalui wawancara dan studi pustaka terkumpul, kegiatan selanjutnya adalah analisis data. Pada penelitian ini analisis data yang dilakukan adalah analisis data berbentuk data kualitatif yang berhasil dihimpun oleh peneliti.

Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2016:91) aktivitas pengumpulan data kualitatif akan dilakukan dengan interaktif dan berlangsung hingga data yang terkumpul menjadi jenuh. Adapun penjelasan proses analisis dan interpretasi data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data (*data collection*)

Data-data yang diperoleh di lapangan dicatat dalam bentuk deskriptif.

Bentuk data deskriptif yang dimaksud adalah data hasil wawancara dan hasil studi pustaka yang diperoleh dari manajemen klub *Sriwijaya FC* dan pihak eksternal klub.

2. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan dan tulisan di lapangan, jadi data yang diperoleh dari lapangan akan dipilih dengan cara mengambil yang diperlukan dan mengabaikan yang tidak diperlukan.

Reduksi data dilakukan dengan memilih data yang berasal dari wawancara yang dilakukan dengan narasumber. Data yang diambil dari hasil wawancara akan disortir untuk dicari kesesuaiannya dengan kebutuhan penelitian.

3. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data bermaksud untuk memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara mendalam dan keseluruhan atau bagian-bagian tertentu. Menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Penelitian ini akan menyajikan data secara naratif karena akan menampilkan data hasil wawancara dengan narasumber serta melalui studi pustaka yakni mendapatkan data melalui buku, jurnal dan beberapa sumber lain yang relevan dengan penelitian.

4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*conclusion drawing*).

Penarikan kesimpulan yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan berikutnya.

Kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Verifikasi dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data.

1.7.7 Kualitas Data

Menurut Sugiyono (2014:119) pada penelitian kualitatif temuan atau data bisa dikatakan valid bila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan kejadian yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Pemeriksaan keabsahan data sangat diperlukan dalam penelitian kualitatif demi kesahihan serta tingkat kepercayaan data yang telah dikumpulkan.

Keabsahan data pada penelitian kualitatif dilakukan dengan beberapa cara antara lain uji kredibilitas data, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability* (Sugiyono, 2014:121-131). Keabsahan data pada penelitian ini akan mencoba mengikuti beberapa cara seperti yang telah dikemukakan sebelumnya antara lain melalui :

1. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, dan menggunakan bahan referensi.

- a. Perpanjangan pengamatan. Hal ini dilakukan untuk mengecek lagi apakah data yang diberikan sudah benar atau belum. Apabila data yang diperoleh belum benar pada sumber datanya maka peneliti mesti melakukan kembali pengamatan yang lebih mendalam dan luas.
 - b. Meningkatkan ketekunan. Peneliti berupaya melakukan pengamatan dengan lebih cermat. Apabila ketekunan dari peneliti lebih ditingkatkan maka dapat dilakukan kembali pengecekan data yang sudah ditemukan apakah sudah tepat atau belum.
 - c. Menggunakan bahan referensi. Adanya bahan referensi digunakan sebagai pendukung untuk pembuktian data yang ditemukan peneliti.
2. Uji *transferability* atau keteralihan. Peneliti harus membuat laporannya dengan uraian yang rinci, jelas, sistematis sehingga dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas dan memutuskan dapat atau tidaknya hasil penelitian tersebut diaplikasikan ditempat lain.
 3. Uji *dependability* atau kebergantungan. Peneliti harus mampu membuktikan bahwa seluruh rangkaian proses penelitian mulai dari menentukan fokus/masalah, memasuki lapangan, mengumpulkan data, menganalisis data, sampai membuat suatu kesimpulan benar-benar dilakukan.

4. Uji *confirmability* atau kepastian berarti menguji hasil penelitian. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar kepastiannya. Pada penelitian kualitatif jangan sampai hasil penelitian ada namun proses dalam penelitian tidak ada.