

# PERAN PUBLIC RELATIONS DALAM MANAJEMEN ISU DAN KOMUNIKASI KRISIS

Yeni Usman

## ABSTRACT

*Public relation is a broad field that involves relationships with various stakeholders, especially the relationship between organization and its publics. The roles of public relation in technology information era are significant to establish reciprocal relationship and planned communication between organization and its public. Public relation is a function of strategic management that communicates to engender understanding dan acceptance of its external and internal public. Public relation activities will be determining the repositioning of organization, restoring image and reputation to build new credibility. Public relations capability in issues and public opinion management are required by organization to overcome the crisis that might occur in the organization. Public relation plays role in explanation or defense on unfavorable view of the organization from its public by providing data, facts and information.*

Key words : *public relations, issue management, risk management*

## **A. Pendahuluan**

Tanpa kita sadari, baik individu, organisasi ataupun pemerintahan dalam melakukan aktivitas sehari-hari sesungguhnya telah mempraktekkan kegiatan public relations. Public relations mempengaruhi hampir setiap orang yang mempunyai hubungan dengan orang lain. Public relations

organisasi/perusahaan atau pemerintahan merupakan sebuah aktivitas yang berfungsi menjembatani kepentingan public internal dan eksternal mereka. PR sebagai fungsi manajemen komunikasi, mengupayakan terjadinya komunikasi timbal balik antara organisasi/pemerintah dengan stakeholder dan publiknya demi menjaga citra organisasi dan membentuk opini public yang positif.

Era keterbukaan informasi saat ini membuat berbagai organisasi atau instansi yang bergerak di berbagai bidang mulai memperhatikan arti penting peranan public relations. Sebagai suatu kegiatan yang akan memberikan masukan bagi pembangunan citra yang baik di dalam maupun di luar perusahaan. Kebebasan berekspresi sebagai konsekuensi era reformasi telah menumbuhkan sikap kritis di kalangan public. Manajemen perusahaan tidak bisa lagi mengabaikan demo masyarakat yang menuntut dilibatkannya mereka dalam aktivitas keseharian perusahaan. Menghiraukan permintaan media massa akan informasi saat krisis menimpa perusahaan dan mengabaikan karyawan yang mengancam akan melakukan mogok kerja jika tuntutan mereka tidak diperhatikan perusahaan, membutuhkan penanganan komunikasi dengan cepat. Kebutuhan akan informasi dan data menjadi kunci keberhasilan komunikasi. Hal ini jika dikelola dengan baik akan membantu pada pembentukan citra dan reputasi perusahaan (Prajudi, 2012 : 2)

Public relations memiliki peran penting bagi setiap lembaga, instansi, individu atau pemerintah dalam mengelola permasalahan-permasalahan yang timbul di masyarakat atau public dari sebuah organisasi. Jika permasalahan-permasalahan tersebut tidak ditangani dan dikelola secara baik oleh seorang praktisi PR maka sangat berpotensi menjadi krisis. Hampir semua perusahaan dan organisasi menghadapi krisis. Krisis

datang tanpa diduga dan dampaknya mengancam dan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan dan stakeholders lainnya. Walaupun krisis tidak dapat diprediksi, kehadirannya sangat tidak diharapkan. Krisis dapat mengenai segala segmen yang ada di masyarakat, perusahaan, lembaga pendidikan, pemerintah dan individu dengan berbagai alasan (Nova, 2009 :1).

Jika sebuah Krisis telah terjadi dan menyerang sebuah organisasi/perusahaan dan tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan/organisasi tinggal menunggu waktu bagi datangnya kehancuran, kehilangan kepercayaan dari public, merusak citra dan menghancurkan reputasi. Seorang praktisi PR harus memiliki kemampuan manajerial yang baik, berperan dalam mengelola opini, mengelola isu, kemampuan mengelola krisis dan manajemen reputasi.

## **B. Public Relations ; Definisi, Peran dan Fungsi**

Menurut para pakar hingga saat ini belum terdapat konsensus mutlak tentang definisi dari PR/Humas. Ketidaksepakatan tersebut disebabkan oleh; pertama beragamnya definisi *public relations* yang telah dirumuskan baik oleh para pakar maupun profesional *public relations*/Humas yang didasari perbedaan sudut pandang mereka terhadap pengertian Humas/*Public Relations*. Kedua, perbedaan latar belakang, misalnya definisi yang dilontarkan oleh kalangan akademisi perguruan tinggi akan lain bunyinya dengan apa yang diungkapkan oleh kalangan praktisi (*Public Relations Practitioner*). Dan ketiga, adanya indikasi baik teoretis maupun praktis bahwa kegiatan *public relations* atau kehumasan itu bersifat dinamis dan fleksibel terhadap perkembangan dinamika kehidupan masyarakat yang

mengikuti kemajuan zaman, khususnya memasuki era globalisasi dan milenium ketiga saat ini.

Praktisi dan akademisi dari seluruh dunia telah mengidentifikasi tidak kurang dari 500 definisi public relations. Dr. Rex F. Harlow menemukan 472 definisi yang berbeda dari Public Relations yang terjadi dari tahun 1900-1976. Definisi Public Relations menurut Harlow : *"Fungsi manajemen khusus yang membantu mengembangkan dan memelihara jalur komunikasi saling menguntungkan, pengertian, penerimaan dan kerjasama anatar organisasi dan publiknya ; meliputi manajemen masalah dan isu; membantu manajemen untuk melayani kepentingan public; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai system peringatan dini dalam mengantisipasi perubahan; dan menggunakan riset serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama "*(dalam Tench dan Yeomans, 2009:4)

Walaupun berbagai definisi kehumasan memiliki redaksi yang saling berbeda akan tetapi prinsip dan pengertiannya sama. Sebagai acuan, salah satu definisi Humas/PR, yang diambil dari *The British Institute of Public Relations*, berbunyi: *"Public Relations activity is management of communications between an organization and its publics"..."Public Relations practice is deliberate, planned and sustain effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its public".*

Pada bulan Mei 1960 anggota IPRA bersepakat untuk menerima rumusan definisi PR sebagai berikut: *"Public Relations is a management function, of continuing and planned character, through which public and planned character, through which public and private organizations and institutions seek to win and retain the standing, sympathy, and support of those with whom there are or may be concerned by evaluating public opinion about themselves, in order to correlate, as far as possible their own policie*

*and procedures, to achieve by planned and widespread information more productive cooperation and more efficient fulfillment of their common interests". (Samson, Public Relations en Voorlichting).* Definisi PR yang disepakati IPRA tersebut oleh para anggotanya di seluruh dunia, terus digunakan untuk mengembangkan secara teoretis dan praktis.

Sedangkan Majelis humas dunia (*World Assembly of Public Relations Associations*) menyepakati definisi public relations sebagai ilmu social yang menganalisa tren, memprediksi konsekuensi, memberikan konsultasi pada pimpinan dan mengimplementasikan program aksi terencana yang melayani kepentingan organisasi dan public (Wilcox et al, 2003:6 dalam Prayudi, 2012). Sedangkan menurut Dominick, humas mencakup hal-hal sebagai berikut

1. Humas memiliki kaitan erat dengan opini public
2. Humas memiliki kaitan erat dengan komunikasi
3. Humas merupakan fungsi manajemen (Dominick dalam Morrisian, 2008 : 9)

Berdasarkan definisi ini maka public relations merupakan ilmu social yang terukur dan implementasi dari teknik-teknik komunikasi. Definisi ini menunjukkan empat elemen inti dari public relations yakni menganalisa kebutuhan komunikasi, memberikan advis manajemen, merencanakan dan mengimplementasikan program komunikasi. Komunikasi dan public relations bukan hanya sekedar mengirim informasi ke public sasaran, akan tetapi terlibat dalam memberikan bimbingan kepada manajemen mengenai sikap, pengharapan, perhatian dan kebutuhan public. Public relations memberikan informasi berharga dan advis yang objektif ke dalam organisasi. Public relations berhubungan dengan mendengarkan dan berhubungan dengan anggota public,

bukan hanya sekedar bicara dengan mereka (Mac namara, 2000: 12 dalam Prayudi, 2012).

### Peran Public Relations

Humas mempunyai peran yang berbeda dalam setiap organisasi atau perusahaan. Ruslan (2005) mengutip Dozier dan Broom bahwa dalam suatu organisasi peran *public relations* di bagi empat kategori yaitu :

1. Tenaga ahli (*Expert prescriber*). Sebagai praktisi *public relations* yang berpengalaman dan berkemampuan tinggi dapat untuk mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.
2. Fasilitator komunikasi (*Communication fasilitator*). Dalam hal ini, praktisi *public relations* bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya dari organisasi yang bersangkutan, sekaligus harus mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan dan harapan organisasi pada pihak publiknya. Sehingga dengan komunikasi timbal balik tersebut dilaksanakan oleh *public relations* bersangkutan dapat tercipta saling pengertian, mempercayai, menghargai, dan toleransi yang baik dari ke dua belah pihak.
3. Proses fasilitator pemecahan masalah (*Problem solving process fasilitator*). Peranan ini merupakan bagian tim manajemen untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasehat sehingga mengambil tindakan eksekusi (keputusan) dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional.
4. Tehnik komunikasi (*Communication technician*). Kegiatan *public relations* pada hakikatnya merupakan bagian dari tehnik kegiatan berkomunikasi dengan ciri khas

komunikasi dua arah (*two ways traffic communication*) antara lembaga atau organisasi yang diwakilinya dengan publiknya atau sebaliknya.

Setelah melakukan kegiatan komunikasi tersebut, pihak *public relations* menganalisa untuk mengetahui efeknya atau *feed back*, apakah berdampak baik terhadap citra, atau sebaliknya menjadi negatif sehingga kurang menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan.

### **Fungsi Public Relations**

Fungsi utama public relations adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antar lembaga (organisasi) dengan publiknya baik internal maupun eksternal dalam rangka menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi public dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini public) yang menguntungkan lembaga organisasi (Nova, 2009 :40)

Dalam rangka menjalankan aktivitas komunikasinya, fungsi public relations dapat diidentifikasi sebagai berikut (Smith, 2007:2) :

1. Komunikasi dua arah antara organisasi dengan publiknya. Hal ini dipahami bagaimana keahlian public relations digunakan untuk menceritakan organisasi secara efektif dan saat bersamaan juga mendengarkan public dengan seksama untuk memahami kebutuhan dan respon mereka terhadap pernyataan dan aksi organisasi. Praktisi public relations menggunakan tanggapan dari public untuk melakukan adaptasi terhadap aksi dan komunikasi. Proses ini merupakan sebuah siklus komunikasi yang tiada akhir dari komunikasi dengan public inti, mendengar kan masukan dari mereka, melakukan perubahan aksi dan pesan dan kembali mengulang proses ini. Public relations merupakan

pihak yang menghubungkan organisasi dengan publiknya. Praktek ini seringkali disebut dengan *boundary spanning*.

2. Hubungan saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya. Public relations yang efektif harus mendukung hubungan yang saling menguntungkan dengan kelompok-kelompok public organisasi. Penting bagi organisasi dan public untuk memiliki pengertian bahwa kedua belah pihak sama-sama diuntungkan dari hubungan yang terbangun. Tidak ada satu pihak lebih dominan dari yang lain.
3. Fungsi manajemen dan kepemimpinan. Manajemen public relations biasanya merupakan bagian dari koalisi dominan di dalam organisasi besar. Koalisi dominan merupakan orang-orang yang memberikan masukan bagi kepemimpinan organisasi. Pada beberapa perusahaan manajer public relations memiliki ruangan yang tidak jauh dari ruangan presiden direktur perusahaan. Alasan utamanya adalah karena banyak aksi organisasi memiliki dampak pada hubungan pihak manajemen dengan karyawan, masyarakat, pemegang saham dan lainnya. Praktisi public relations memberikan konsultasi mengenai kecendrungan dampak aksi pada hubungan-hubungan dengan beragam publik tersebut. Kemampuan komunikasi dengan beragam public menjadi kunci keberhasilan praktisi PR menjadi bagian dari koalisi dominan perusahaan dan menjalankan fungsi manajemen.
4. Upaya terencana dan sungguh-sungguh untuk mempengaruhi opini dan kebijakan public. Tidak peduli ukuran dan jenis organisasi, setiap organisasi pada prinsipnya rentan terhadap krisis. Pihak manajemen yang menganggap krisis tidak mungkin menimpa organisasinya pada akhirnya akan menderita ketika krisis benar-benar menimpa organisasi. Hal ini tidak berarti krisis tidak terjadi



pada perusahaan yang memiliki public relations. Paling tidak ketika krisis terjadi, krisis akan mudah dikelola. Bahkan krisis bisa saja dihindari melalui konsultasi yang diberikan oleh praktisi public relations.

5. Program komunikasi yang memfokuskan semua public organisasi. Public relations memperhatikan bentuk hubungan dengan semua public organisasi baik internal maupun eksternal. Mengelola beragam hubungan pada waktu bersamaan merupakan sebuah tantangan bagi public relations.
6. Sarana dengan mana organisasi mengelola reputasi dengan lebih baik. Reputasi secara umum merupakan opini mengenai institusi atau individu. Public relations membantu organisasi membangun dan mempertahankan reputasi yang baik.

Fungsi Public relations diatas menunjukkan bagaimana seharusnya praktisi public relations bersikap terutama dalam mengelola komunikasi dengan public sasaran dan mengelola manajemen isu dan krisis yang sedang terjadi atau bahkan akan terjadi dalam organisasi.

### **C. Manajemen Isu**

Isu adalah sesuatu yang menarik, namun isu perlu di manajemen agar dapat dikendalikan. Manajemen isu dibutuhkan agar isu tidak berkembang besar. Tentu yang terbaik adalah mencegah timbulnya isu karena relatif sulit untuk menghentikan isu yang sudah terlanjur muncul ke permukaan. Jika bisa hindarkanlah agar isu tidak sampai muncul, berhati hatilah dalam 2 hal yaitu dalam perkataan dan perbuatan karena dampak dari perkataan dan perbuatan itulah yang kemudian akan memunculkan isu. Jika perkataan dan perbuatan itu baik-baik saja maka sesuatu juga akan berjalan

dengan baik, tetapi manakala ada suatu perkataan atau perbuatan yang melampaui dari batas kewajaran maka di sanalah isu bisa muncul kepermukaan. Jika kemudian isu sudah terlanjur muncul maka yang harus dilakukan kemudian adalah segera memperjelas obyek yang menjadi pangkal permasalahan dari isu yang berkembang.

Regester & Larkin mendefinisikan manajemen isu sebagai sebuah alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan (dalam suatu masyarakat populer yang mengalami perubahan tanpa henti) serta bereaksi terhadap berbagai isu tersebut, sebelum isu-isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas. Pada tahun 1992 dilaksanakan kegiatan "*Public Relations Colloquium*" yang disponsori oleh firma public relations dari *Nuffer, Smith, Tucker, Inc. San Diego State University* dan *Northwestern University's Medill Scholl of Journalism*, sekelompok praktisi PR mengembangkan sebuah definisi yang beorientasi pada tujuan:

Manajemen isu adalah proses manajemen yang tujuannya membantu melindungi pasar, mengurangi resiko, menciptakan kesempatan-kesempatan serta mengelola image sebagai sebuah aset organisasi bagi manfaat keduanya, organisasi itu sendiri serta stakeholder utamanya, yakni pelanggan/konsumen, karyawan, masyarakat dan para pemegang saham".(Caywood, 1997:173). Sebuah isu muncul sebagai suatu konsekuensi atas beberapa tindakan yang dilakukan, atau diusulkan untuk dilakukan, oleh satu atau beberapa pihak yang dapat menghasilkan negosiasi dan penyesuaian sektor swasta, kasus pengadilan sipil atau kriminal, atau dapat menjadi masalah kebijakan publik melalui tindakan legislatif atau perundangan."

Definisi sederhana menurut Regester & Larkin (2003:42) bahwa sebuah isu merepresentasikan suatu kesenjangan antara praktek korporat dengan harapan-harapan para stakeholder dengan kata lain, sebuah isu yang timbul ke permukaan adalah suatu kondisi atau peristiwa, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang jika dibiarkan akan mempunyai efek yang signifikan pada fungsi atau kinerja organisasi tersebut atau pada target-target organisasi tersebut di masa mendatang.

Robert L. Heath salah seorang ahli terkemuka di bidang manajemen isu mengamati bahwa isu-isu manajemen telah didefinisikan dalam beberapa cara sesuai dengan preferensi dan prasangka dari orang-orang tertentu yang mendefinisikannya. Heath (1997) juga mengamati manajemen isu muncul dari kebutuhan untuk bisnis pribadi dalam melindungi diri terhadap kritik publik dan perundang-undangan. Salah satu eksponen pertama dari manajemen isu oleh Howard Chase (1982 : 1 ) yang pertama kali menggunakan istilah ini di pertengahan 1970-an , menggambarkan:

*Manajemen isu adalah kemampuan untuk memahami, memobilisasi, mengkoordinasikan dan mengarahkan semua strategi dan kebijakan fungsi perencanaan dan semua urusan keterampilan publik / public relations ke arah pencapaian satu tujuan : partisipasi dalam penciptaan kebijakan publik yang mempengaruhi personal dan tujuan institusi*

Manajemen isu dipahami sebagai perencanaan fungsi strategis yang meliputi urusan publik dan ketrampilan public relations dalam mempengaruhi kebijakan publik yang berkaitan dengan lembaga-lembaga atau organisasi. Grunig dan Repper (1992) berpendapat bahwa fungsi manajemen isu adalah bagian dari perencanaan strategis PR dan cenderung identik dengan PR strategis. Heath (1997) mengidentifikasi empat fungsi manajemen isu :

1. Mengantisipasi dan menganalisis isu-isu
2. Mengembangkan posisi organisasi pada isu-isu
3. Mengidentifikasi publik utama yang dukungannya sangat penting untuk isu kebijakan publik.
4. Mengidentifikasi perilaku yang diinginkan publik utama.

Manajemen isu membantu organisasi dalam mengidentifikasi tantangan yang berasal dari lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal sebelum mereka berkembang menjadi krisis dan membantu perusahaan untuk memobilisasi sumber daya perusahaan dalam melindungi reputasi, operasional dan kondisi keuangan perusahaan (Gillions dalam Tench dan Yeomans, 2009 : 366)

### **Tindakan Perencanaan ; Sebuah kerangka kerja untuk mengelola isu-isu**

Kerangka ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama meliputi Langkah 1 sampai 5 terutama yang berkaitan dengan pemikiran dan perencanaan, bagian kedua mencakup Langkah 6 sampai 10 yang berpusat pada aktivitas. Bagian Kerangka 1: pemikiran dan perencanaan meliputi : 1) Fokus 2) Daftar pemain kunci 3) Nilai momentumnya 4) Memeriksa realitas dan 5) Menilai kecepatan. Sedangkan pada bagian Kerangka 2 yaitu *action* meliputi : 1) Memperjelas bagian yang ingin diperankan 2) Jadilah realistis 3) Membangun kasus 4) Komitmen untuk bertindak dan 5) Membuatnya menjadi masuk akal (Gillions dalam Tench, 2009 : 371).

### **Penetapan Fungsi Manajemen Isu**

Secara formal isu dapat dikelola dengan membentuk suatu tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang keilmuan yang berbeda dan meliputi fungsi utama organisasi.

Tugas awal tim adalah mengidentifikasi masalah. Masalah yang umum ditemui adalah :

1. Aktifitas legislative/pemerintah yang mungkin berdampak pada perusahaan, pesaing, produk, harga atau pasar.
2. Peristiwa atau peraturan yang dapat merubah iklim usaha.
3. Perubahan tren social yang membuat hal-hal tertentu diterima padahal sebelumnya ditolak.
4. Kegiatan pesaing, baik positif atau negative.
5. Tuntutan hukum, dimana sejumlah orang merasa dirugikan oleh produk atau aktivitas yang dilakukan organisasi.
6. Masalah kualitas dan keamanan produk, terutama isu yang membutuhkan penarikan kembali produk cacat.
7. Masalah internal, seperti kebutuhan informasi laba yang diperoleh perusahaan
8. Kegiatan kelompok-kelompok dengan agenda tertentu, seperti organisasi advokasi AIDS, aktifis lingkungan hidup seperti WALHI dan sebagainya (Doorley dan Garcia, 2007 :302)

### **Proses Perencanaan Manajemen Isu**

Tiga langkah pertama yang dapat dilakukan adalah :

1. Menetapkan mekanisme : pertemuan yang dijadwalkan, penelitian yang sedang dilakukan, diskusi dengan stakeholder utama untuk mengidentifikasi potensi masalah sebelum krisis berkembang.
2. Menyiapkan dokumen terkait dan melakukan analisa terhadap dokumen tersebut.
3. Memberdayakan tim komunikasi untuk memberitahu pihak terkait yang mungkin tidak melihat hubungan antara masalah dengan kepentingan organisasi.

Selanjutnya tim dapat melakukan :

1. Pengembangan rencana aksi  
Mengembangkan rencana manajemen isu dengan menetapkan tujuan, strategi, taktik, anggaran, jadwal dan mekanisme evaluasinya.
2. Agresif mengelola program komunikasi
3. Mengevaluasi dengan menilai secara berkala (Doorley dan Garcia, 2007 : 304)

### **Mengembangkan Rencana Manajemen Isu**

Titik awal dari manajemen isu adalah mengidentifikasi masalah yang akan dipecahkan dan menilai kemampuan organisasi. Analisa yang efektif mampu memberikan pemahaman tentang lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dengan kata lain analisis dilakukan untuk mengembangkan situasional dan kesadaran diri. Seringkali perusahaan focus pada pengelolaan isu eksternal dengan mengabaikan realitas internal organisasi. Manajemen kemudian menjadi tidak efektif karena organisasi dibatasi oleh kendala internal.

Proses perencanaan memungkinkan organisasi merespon secara efektif, cepat dan defenitif. Rencana tersebut harus terdiri dari dua bagian utama :

1. Mengidentifikasi masalah dan potensi krisis dengan menilai kemungkinan gangguan operasional dan kerusakan reputasi yang mungkin terjadi. Menganalisa dan memaparkan bagaimana isu mempengaruhi organisasi dan stakeholder utama.
2. Mengatur langkah yang akan diambil untuk melindungi organisasi dari bahaya, baik berupa gangguan operasional maupun rusaknya reputasi. Harus diingat, menyusun rencana tanpa pemahaman yang jelas tentang masalah akan

berakibat kontraproduktif. Sebuah analisa dapat mengkatalisasi atau mempercepat seluruh manajemen paham akan kondisi umum dan konsekuensi yang mungkin diterima organisasi.

Analisa atau rencana dapat ditulis dalam bentuk kalimat berupa berupa paragraph, atau dalam bentuk poin-poin yang disajikan dalam bentuk slide presentasi atau media lain yang memungkinkan. Poin-poin yang harus dijelaskan dalam melakukan analisa dan membuat strategi dalam manajemen isu adalah :

1. Analisis isu, terdiri atas :

a. Penilaian Ancaman

Analisis ancaman dimulai dengan menyajikan gambaran jelas tentang isu yang tengah dihadapi. Analisa harus membahas mengapa ancaman harus dikelola.

b. Analisa besaran

Analisa besaran menilai dampak ancaman yang ditimbulkan isu dan menyusun beberapa skenario yang mungkin dilakukan. Dampak reputasi dan operasional dari masing-masing skenario harus dinilai.

c. Analisis kemungkinan

Analisa kemungkinan menilai setiap peristiwa yang mungkin terjadi dan akan mengganggu operasional dan reputasi organisasi. Seperti analisa besaran, analisa kemungkinan harus mempertimbangkan skenario yang berbeda.

d. Analisis Konstituen yang terkena dampak

Analisis konstituen menghasilkan inventarisasi konstituen yang mungkin paling terpengaruh isu. Faktor yang dipertimbangkan dalam melakukan analisis adalah kemungkinan sikap, prilaku dan kecenderungan mereka. Konstituen dapat mencakup kelompok-kelompok

internal seperti karyawan, atau departemen tertentu. Dapat juga kelompok eksternal seperti regulator, pelanggan, investor, sekutu atau musuh.

e. Apa informasi tambahan yang diperlukan

Analisis juga harus mengidentifikasi informasi spesifik yang perlu diperoleh untuk menilai ancaman secara penuh dan memulai proses perencanaan. Hal ini juga mengidentifikasi narasumber eksternal maupun eksternal untuk menggali informasi yang diperlukan.

2. Rencana pengelolaan isu,

Setelah isu dianalisis, rencana pengelolaan isu segera dapat disusun. Analisis bersifat deskriptif sedangkan rencana pengelolaan isu bersifat prespektif. Tidak semua kategori berikut berlaku untuk semua kasus. Namun setiap kategori harus dipertimbangkan, kategori yang dimaksud adalah :

a. Keputusan bisnis dan aksi

Tujuan bisnis menggambarkan apa yang ingin dicapai organisasi dengan melakukan komunikasi. Sebagai contoh tujuan bisnis dapat mencakup :

- Mempertahankan prasangka baik pasar, meskipun penarikan produk dilakukan
- Mencegah regulator mengambil tindakan yang dapat merugikan organisasi.
- Mempertahankan produktifitas selama proses perombakan manajemen.
- Mempertahankan kemampuan untuk meningkatkan modal ditengah skandal keuangan.

b. Strategi manajemen isu

Strategi manajemen masalah menggambarkan bagaimana tujuan bisnis akan tercapai. Ia menggambarkan kerangka kerja konseptual yang akan digunakan perusahaan untuk mengatur energy dan menggunakan sumber daya untuk



mempengaruhi lingkungan dan melindungi operasional dan reputasi organisasi.

c. Taktik

Taktik dibuat sebagai jabaran dari strategi yang diambil. Taktik dan strategi disusun untuk melayani tujuan organisasi. Strategi pengelolaan masalah menggambarkan secara konseptual bagaimana tujuan akan dicapai. Strategi tidak mudah berubah, sedangkan taktik dapat berubah kapan saja. Setiap taktik yang diusulkan harus dibandingkan dengan strategi untuk menentukan apakah taktik mendukung strategi yang dipilih. Secara sederhana dapat dipahami bahwa strategi adalah konseptual sedangkan taktik merupakan tindakan nyata.

d. Mengamankan area

Organisasi dapat menyediakan ruang khusus yang aman tempat tim manajemen isu bekerja. Keputusan-keputusan tim manajemen isu dihasilkan dalam 'ruangan perang' ruangan dimana tim bekerja. Ruang ini selayaknya dilengkapi fasilitas yang memadai seperti saluran telepon, layanan konferensi, computer yang aman, printer, fax, mesin foto copy dan televisi kabel. Ruang ini disediakan untuk mengurangi gangguan dan rasa ingin tahu pihak-pihak tertentu yang dapat menimbulkan rumor.

e. Logistic

Bagian logistic bertanggung jawab untuk menyediakan fasilitas yang terdapat dalam 'ruangan perang'. Bagian logistic memastikan bahwa tim disediakan makanan yang layak, tempat tidur atau transportasi pulang pada malam hari setelah bekerja lembur.

f. Anggaran belanja

Bagian anggaran membahas biaya pengelolaan masalah. Perencanaan biaya ini memiliki manfaat untuk

memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan benar. Seringkali biaya adalah pertimbangan penting dalam menghadapi kasus-kasus besar.

g. Rencana komunikasi.

Isu yang menyedot perhatian public sering merusak operasional dan reputasi organisasi. Perhatian public biasanya dimunculkan dalam bentuk karena reaksi negatif dan kritik yang dilontarkan public kepada organisasi. Oleh karena itu setiap perencanaan pengelolaan isu harus melibatkan bagian humas. Dalam bekerja bagian humas tak perlu menunggu logistic dan anggaran tersedia terlebih dahulu. Idealnya rencana komunikasi ditulis sebagai bagian integral dari rencana aksi penanggulangan krisis.

### **Praktek yang Baik dalam Manajemen Isu**

Efektifitas dalam mengidentifikasi dan mengelola masalah dapat membantu organisasi melindungi reputasi dan daya saingnya. Efektifitas tersebut dapat dicapai dengan jalan:

- Fokus pada tujuan bukan hanya pada proses
- Bentuk Tim Manajemen Isu yang handal
- Pemimpin yang akuntabel
- Libatkan semua fungsi bisnis yang relevan
- Tetapkan tujuan komunikasi dan lakukan pengukuran keberhasilan secara berkala
- Ikuti rencana dan focus pada tujuan

Manajemen isu adalah teori pertimbangan yang dipersiapkan untuk memanajemen suatu krisis, didalam penanganan hal tersebut butuh orang-orang terlatih dan berkompeten yang menerapkan suatu rencana yang tepat dan tersusun dengan baik, karena bisa saja isu yang akan dihadapi akan lebih keras dan kompleks. Isu pun bisa datang dari sudut manapun, baik dari media massa seperti radio, televisi, koran,

majalah dan sebagainya yang dengan secara langsung akan mengabarkan berbagai macam isu dari perusahaan seperti pemborosan, pencemaran, dan sebagainya. Hal Itu akan menimbulkan simpati pada semua orang dan secara langsung akan menimbulkan reaksi yang terkadang dapat mencemarkan nama baik dari suatu perusahaan. Inilah alasan kenapa organisasi harus mengerti dengan jelas bagaimana manajemen isu ini harus dikelola dengan baik dan benar. Tidak ada toleransi pada semua kegagalan perusahaan yang hanya disebabkan oleh gagalnya mereka dalam mengelola sebuah bahkan ratusan isu yang melanda. Oleh karenanya diperlukan beberapa macam sistem prioritas dan penilaian terhadap pengelolaan isu. Untuk itu perlu diketahui beberapa pengelompokkan dari isu tersebut:

1. Isu perseroan, dikenal juga dengan isu internal, isu ini meliputi isu penguasaan, mutu produk, nilai-nilai perusahaan, capaian perusahaan dan seterusnya.
2. Isu global, adalah isu yang besaryang bukan hanya berasal dari sekitar perorangan perusahaan namun akan meliputi isu yang berasal dari lingkungan.
3. Isu lokal adalah isu dengan suatu kelompok, digambarkan seperti pemborosan, pencemaran, serta juga pada suatu perencanaan untuk landasan pemikiran yang baru ( Griffin, 2008 : 112)

### **Peran Public Relations dalam Manajemen isu**

Ada beberapa tujuan dalam manajemen isu yang berhubungan erat dengan praktek *public relations* sebagai berikut:

1. Untuk memahami isu, motif publik yang memunculkan isu dan hubungannya yang mempengaruhi bagaimana isu akan diputuskan.

2. Untuk memonitor situasi - mendengarkan kritik dan lainnya yang menentukan posisi isu - untuk memahami apa yang mereka katakan dan motif dan kepentingan mereka.
3. Untuk menginformasikan, meyakinkan bahwa fakta utama yang relevan dengan isu tersedia bagi publik seiring dengan mereka memikirkan isu.
4. Untuk membujuk (meyakinkan) publik mengenai beberapa posisi dan untuk dibujuk sebagai konsekuensinya, sehingga penyelesaian terbaik dapat diambil; untuk memotivasi publik agar isu diselesaikan; dan untuk memotivasi publik mengurangi protes begitu isu diselesaikan.
5. Untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dan negosiasi untuk menyatukan kepentingan, mengurangi konflik, dan menyelesaikan masalah.
6. Untuk menciptakan kembali makna yang menyatukan kepentingan, mereduksi konflik dan menyelesaikan masalah isu (Heath dan Coombs, 2006: 271-272).

Karena keahlian manajerial dan teknis yang dimiliki oleh seorang public relations, maka peran seorang PR sangat penting dan krusial. Khususnya dalam situasi isu dan krisis karena beberapa argumen berikut :

1. Keahlian PR dalam memonitor opini public membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi isu-isu yang beredar di tengah public dan memiliki potensi untuk berkembang menjadi krisis yang dapat mengancam aktivitas organisasi, sehingga pihak manajemen bisa membuat kebijakan yang mencegah isu berkembang jadi krisis

2. Public relations dapat mewakili kepentingan public dan memprediksi reaksi publik terhadap keputusan pihak manajemen yang membawa konsekuensi bagi public
3. Dengan keahlian PR dalam mengumpulkan data dan informasi dari beragam public, public relations menjadi sumber informasi bagi pihak manajemen dalam proses pembuatan kebijakan yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun public sehingga krisis dapat dihindari
4. Proses manajemen isu dan krisis dapat dianalisis serupa dengan proses manajemen yang dijalankan oleh PR, karena tahap pertama dari proses PR yakni mengidentifikasi masalah dan pengumpulan fakta atas isu yang sedang dihadapi oleh pihak manajemen ( Prayudi, 2012 : 238)

Cutlip et al (2000 : 17) mengatakan “ketika manajemen isu beroperasi pada ranah kebijakan public, maka ia menjadi bagian dari urusan public (public affairs) yang juga menjadi bagian dari fungsi public relations yang lebih besar”.

#### **D. Manajemen dan Komunikasi Krisis**

Krisis bisa terjadi di setiap organisasi. Waktu dan masalahnya pun tidak pernah bisa terduga. Krisis yang terjadi bisa diakibatkan oleh masalah hukum, terganggunya hubungan dengan publik dan atau media massa, masalah dengan stakeholder, maupun masalah internal organisasi. Apapun penyebabnya, kondisi krisis akan mengarahkan reputasi dan citra organisasi ke arah yang negatif. Krisis tidak selalu berupa bencana, melainkan suatu peristiwa yang dapat mengganggu proses operasional organisasi dan merusak reputasi sehingga mengakibatkan kerugian organisasi ( Doorley dan Garcia, 2007)

*Regester & Larkin*(2003:131) mendefinisikan krisis sebagai sebagai sebuah peristiwa yang menyebabkan perusahaan

menjadi subjek perhatian luas (cenderung tidak menyenangkan) dari media nasional dan internasional serta kelompok-kelompok seperti pelanggan, pemegang saham, karyawan & keluarga mereka, para politisi, serikat perdagangan serta kelompok-kelompok penekan yang, dengan suatu alasan atau lebih, memiliki kepentingan yang dibenarkan terhadap kegiatan-kegiatan organisasi.

Krisis berasal dari bahasa Yunani (*Κριση*) yang bermakna keputusan, pilihan, perubahan mendadak, titik balik yang lebih baik atau lebih buruk. Sedangkan dalam bahasa Cina, krisis dikenal dengan istilah 'wei ji'. 'We' berarti bahaya atau ketakutan, sedangkan 'ji' berarti kesempatan atau keinginan. 'We ji' berarti bahaya yang diiringi oleh kesempatan atau kesempatan yang berbahaya (Doorley dan Garcia, 2007 : 329)

Krisis dapat terjadi secara alamiah, tidak terprediksi, dan tidak selalu merupakan hal yang buruk. Hasil riset menunjukkan hasil bahwa ternyata outcome dari situasi krisis memberikan skor yang berimbang anatar positif (seperti yang diharapkan) dan yang negatif (seperti yang tidak diharapkan). Dalam menghadapi krisis, optimisme untuk menyusun langkah-langkah agar keluar dari krisis merupakan modal utama. Berkaitan dengan tindakan nyata maka mekanisme lain dari krisis sering dinyatakan dengan "zero hour" . Artinya, tidak ada waktu untuk berdiam diri, krisis harus segera direspon secara cepat dan tepat ( Nova, 2009 : 57). Manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negative, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negative dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya (Banks dalam Prayudi, 2012 : 255)

Tujuan dari manajemen komunikasi krisis adalah mempengaruhi cara berfikir stakeholder/public. Untuk

melakukannya perlu mengendalikan agenda komunikasi. Jadi mengkomunikasikan krisis harus didasarkan pada hasil yang diinginkan. Ketika tujuan komunikasi telah ditentukan dan inti dari pesan telah jelas, maka proses komunikasi relatif lebih mudah dilakukan. Setelah memutuskan apa yang ingin dikatakan, aturan dalam mengkomunikasikannya adalah sebagai berikut ( Doorley dan Garcia, 2007 : 335)

1. Katakan secara utuh
2. Katakan dengan cepat
3. Katakan apa yang dilakukan tentang hal itu
4. Katakan kapan itu berakhir
5. Dan kembali bekerja

### **Perencanaan Komunikasi Krisis**

Dalam perencanaan komunikasi krisis, terutama sekali harus menetapkan tujuan yang jelas yaitu melindungi reputasi organisasi. Untuk mencapai tujuan itu, hal-hal berikut perlu menjadi perhatian dalam perencanaan, yaitu:

1. Mengkomunikasikan pesan dengan benar
2. Waktu yang tepat
3. Mengkomunikasikannya pada orang yang tepat

Unsur-unsur Perencanaan Komunikasi Krisis:

1. Pesan harus benar
2. Kepada siapa pesan disampaikan
3. Siapa yang akan menyampaikan pesan
4. Waktu yang tepat menyampaikan pesan.
5. Membentuk Tim Komunikasi Krisis

Panduan perencanaan akan terwujud dengan dibentuknya tim yang dipersiapkan menghadapi komunikasi krisis. Sebuah tim yang solid, kritis, lincah, dan peka. Tim inilah yang

kemudian memiliki wewenang mutlak dan dipatuhi seluruh karyawan tentang apa yang harus dilakukan dalam situasi krisis. Siapa yang mengisi tim komunikasi krisis, disebutkan Leighton dan Shelton (dalam Anthonissen, 2008 : 28)

1. Juru bicara (beserta cadangannya)
2. Pemangku kepentingan utama perusahaan
3. Biro Konsultan/Pakar komunikasi
4. Tim PR

Nova (2009 : 142) dalam bukunya *crisis Public Relations* mengatakan bahwa Esensi manajemen krisis adalah upaya untuk menekan factor ketidakpastian dan factor resiko hingga tingkat yang paling rendah. Menurutnya manajemen dapat menanggulangi krisis dengan melakukan langkah-langkah berikut :

1. Peramalan krisis
2. Pencegahan krisis
3. Intervensi krisis

Beberapa pedoman yang dapat membantu manajemen saat krisis :

1. Mempersiapkan contingency plan
2. Segera umumkan official spokesperson
3. Bergerak cepat
4. Gunakan konsultan manajemen krisis
5. Memberikan informasi yang benar dan akurat
6. Ketika bertindak, jangan hanya mempertimbangkan kerugian jangka pendek tetapi juga efek jangka panjang.

### **Peran Public Relations dalam Manajemen Krisis**

Ketidaktahuan praktisi PR mengenai apa yang harus dilakukan menyebabkan praktisi PR dapat melakukan kesalahan yang justru menambah persoalan baru. Seorang PR



harus mempersiapkan diri atas kemungkinan terburuk dengan melakukan antisipasi dan respon sebaik-baiknya atas kebutuhan manajemen puncak. Kunci untuk mengantisipasi dan menghindari krisis adalah dengan menilai hal apa saja yang tidak berjalan sebagaimana mestinya (Morrison, 2008 : 175)

Krisis dalam mata public relations tidak selalu diidentikkan dengan ancaman. Krisis apakah itu disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal bagi seorang public relations harus dianggap sebagai sebuah kesempatan untuk membangun citra secara lebih cepat. Hal tersebut sepenuhnya tergantung pada bagaimana krisis tersebut dikelola. Akhir dari suatu krisis biasanya merupakan awal dari krisis yang lain. Strategi manajemen krisis yang baik harus senantiasa dievaluasi dan diperbaharui sesuai dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan organisasi.

## **E. Penutup**

Public relations berfungsi membantu dan memfasilitasi organisasi dan publiknya demi mencapai hubungan yang saling menguntungkan dan mencapai pemahaman bersama. Sebagai fungsi manajemen komunikasi, public relations berusaha mengembangkan komunikasi antara organisasi dengan publiknya demi mempertahankan *goodwill* dan membentuk citra positif organisasi. Ukuran keberhasilan bagi seorang PR adalah ketika organisasi mampu mengelola opini dan isu-isu yang muncul baik dari public internal maupun eksternal organisasi. PR dalam sebuah organisasi memiliki peran yang penting dalam mengelola isu, karena jika isu dibiarkan dan PR tidak mampu mengelolanya dengan baik, isu sangat berpotensi menjadi krisis. PR dalam manajemen isu adalah mengidentifikasi berbagai isu, mengevaluasi

dampaknya, membuat prioritas, merencanakan aksi, dan mengimplementasikan rencana aksi terhadap isu sehingga perusahaan dapat memposisikan dirinya. Pengelolaan krisis dengan manajemen komunikasi merupakan tindakan strategic yang harus dilakukan oleh seorang PR agar krisis yang terjadi tidak membawa bencana dan masalah bagi kelangsungan organisasi, tetapi justru sebaliknya membawa dampak yang positif terhadap organisasi. Profesi Public relations memerlukan tempat untuk mengartikulasikan perannya untuk membangun citra positif, menjalin hubungan yang harmonis dengan public, mengelola isu-isu dan menyelesaikan krisis yang terjadi.

### Daftar Kepustakaan

- Anthonissen, Peter F., 2008. *Crisis Communication. Practical PR Strategies for reputation management and company survival*. London and Philadelphia : Kagan Page Limited
- Caywood, Clarke L., Ph.d, Ed. *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. U.S.A: McGraw-Hill, 1997.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center & Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations*. (8<sup>th</sup> edition). USA : Prentice Hall, Inc
- Chase, W.H. (1982). Issue management conference - a special report. *Corporate Public Issues and Their Management* 7 December: 1-2.
- Doorley, J. & Garcia, H. 2007. *Reputation management*. Routledge: Taylor Francis Group

- Griffin, Andrew. 2008. *New Strategies For Reputation Management*. London and Philadelphia :Kogan Page Limited
- Grunig, J.E. and F.C. Repper (1992).*Strategic management, publics and issues in Excellence in Public Relations and Communication Management*. J.E. Grunig. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gregory, Anne. *Perencanaan dan Manajemen Kampanye Public Relations*. Terjemahan Dewi Damayanti, S.S., M.Sc. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2004.
- Heath, Robert L. 1997. *Strategic Issues Management. Organizations and Public Challenges*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Heath, Robert L. & W. Timothy Coombs. 2006. *Today's Public Relations: An Introduction*. California: Sage Publications.
- Morrison, . 2008. *Manajemen Public Relations ;Strategi Menjadi Humas Profesional*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Nova, Firsan. 2009. *Crisis Public Relations*. Jakarta : PT Grasindo
- Prayudi. 2012. *Public Relations Strategik*. Yogyakarta : Komunikasi UPN Press
- Regester, Michael, Judy Larkin. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. New Delhi: Crest Publishing House, 2003.
- Regester, M. and J. Larkin (1997). 'Issues and crisis management: Fail-safe procedures' in *Public Relations: Principles and practice*. P.J. Kitchen (ed.). London: International Thomson.
- Regester, M. and J. Larkin (2005).*Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. London: Kogan

Page in association with the Chartered Institute of Public Relations.

Ruslan, Rosady,. 2005. Kiat dan Strategi Kampanye Public Relations (edisi revisi). Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

Smith, Bruce L. 2007. Engaging Public Relations.Engaging Public Relations.USA : Kendal/Hunt publishing Company

Tench, Ralph. & Yeomans, Liz,. 2009. Exploring Public Relations. USA :Prentice Hall