

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Transportasi udara telah menjadi bagian penting manusia, kebutuhan terhadap transportasi ini digunakan untuk memajukan berbagai aspek kehidupan seperti perdagangan, pendidikan, industri maupun aspek sosial. Transportasi ini menjadi pilihan bagi sebagian orang yang hendak berkunjung atau bepergian ke suatu tempat yang berjarak jauh untuk memenuhi agenda bekerja ataupun berwisata. Transportasi seperti pesawat terbang akan selalu menjadi bagian utama yang dicari oleh siapapun karena dapat menjangkau area yang paling jauh dengan waktu tempuh yang relatif cepat. Oleh karena itu, kondisi pesawat terbang yang baik dan nyaman sangat dibutuhkan guna mengurangi resiko kecelakaan.

Kasus kecelakaan pesawat terbang akan selalu dikaitkan dengan beberapa faktor seperti: *human eror*, *climate*, maupun *turbulence*. Demi mengurangi resiko kecelakaan pesawat hal yang perlu dilakukan sebuah perusahaan penerbangan adalah dengan melakukan perawatan pesawat. Sebaiknya sebelum atau sesudah pesawat digunakan selalu dicek kembali mesin pesawat tersebut. Kasus kecelakaan pada maskapai penerbangan bisa jadi menimbulkan dampak buruk pada perusahaan, misalnya saja: penurunan jumlah pelanggan, berkurangnya kepercayaan publik menggunakan maskapai tersebut hingga pada munculnya krisis akibat kelalaian perusahaan mengatasi

masalah internalnya. Masalah internal dalam kasus kecelakaan pesawat dapat ditelusuri misalnya: dari buruknya manajemen atau sistem yang berlaku, pengadaan dan perawatan hingga operational pesawat yang terabaikan, atau pelayanan bagi pelanggan yang tidak cepat tanggap dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pihak manajemen harus menyadari dan mampu mempersiapkan berbagai serangkaian antisipasi secara mendesak untuk menangani dampak yang muncul dari krisis tersebut karena sesungguhnya situasi krisis bisa jadi sebuah ancaman.

Penanganan krisis pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan komunikasi baik itu internal maupun eksternal. Komunikasi krisis bertujuan untuk mempertahankan kredibilitas dan reputasi perusahaan. Menurut Fearn-Banks, (dalam Putra 1999:98) komunikasi krisis adalah "*the communication between the organization and its public prior to, during and after negative occurrence.*"¹ Komunikasi pada saat krisis ini dilakukan untuk memberikan informasi yang akurat kepada publik khususnya melalui media mengenai apa yang telah menimpa perusahaan, sehingga publik tidak bertanya-tanya atau berprasangka buruk terhadap apa yang terjadi karena pada saat krisis terjadi kebutuhan akan informasi yang tinggi. Pemenuhan akan informasi ke publik tersebut dilakukan melalui media cetak maupun media elektronik.

Respon dan cara pengelolaan krisis oleh suatu perusahaan mencerminkan bagaimana perusahaan tersebut memperlihatkan tanggung

¹ Putra, I.G.N. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta : Andi Offset. Hal. 98

jawab atas perbuatannya dan menunjukkan kewajiban terhadap para *stakeholdernya*. Penanganan sebuah krisis sebagai suatu tanggung jawab terhadap publiknya dapat dilihat seperti contoh kasus mengenai tindakan yang dilakukan oleh manajemen *Japan Airlines* (JAL) saat mengalami kecelakaan pada tahun 1985. Manajemen JAL segera menginformasikan korban yang meninggal, luka-luka dan yang selamat bahkan langsung menghubungi pihak keluarga korban. JAL mempunyai kontrol yang baik pada arus informasi yang ada dan juga memiliki laporan mendetail mengenai apa yang menyebabkan kecelakaan.²

Pimpinan JAL sendiri, Yasumoto Takagi memberikan *news conference* untuk memberikan keterangan, menyampaikan rasa belasungkawa dan meminta maaf atas kecelakaan yang terjadi kemudian melayani penguburan para korban, memberikan bantuan keuangan dan tawaran pengunduran diri dari pejabat teras perusahaan. Dalam aspek komunikasi, JAL memiliki kendali informasi yang lebih baik, sehingga perusahaan dengan segera dapat memberikan informasi mengenai jumlah orang berikut nama-namanya yang menjadi korban kecelakaan. Bahkan JAL juga memberikan informasi mengenai percakapan antara *cockpit* dan pusat kendali di bandara. Semua aktifitas komunikasi dan penanganan pada saat krisis akibat kecelakaan yang menimpa JAL dapat dijadikan contoh bagi perusahaan penerbangan yang lain.³

² Regester, Michael. Judy Larkin. *Risk Issues and Crisis Management In Public Relations*. 2003. New Delhi : Kogan Page Pvt. Ltd. Hal.146-147

³ Ibid Hal 146-147

Mengambil contoh kasus pada kecelakaan yang pernah dialami Merpati Airlines. Terjadi pada 2 Agustus 2009, kandasnya pesawat milik Merpati Airlines MZ 9760D Jenis Twin Otter dari Bandara Sentani, Jayapura menuju Oksibil, Kabupaten Pegunungan Bintang, Papua dapat kita lihat bagaimana komunikasi krisis yang dilakukan perusahaan.

Pesawat *twin otter* MZ 9760D milik Maskapai Penerbangan Merpati hilang kontak di Papua sekitar pukul 10.15 WIT. Kronologi hilangnya pesawat dengan Captain Pilot Qaqriyanova dan Co.pilot Pramudia serta teknisi Enginer Supriyadi, mengangkut 12 penumpang. *“Schedule kami take off pukul 10.15 WIT,”* kata Humas Merpati Airlines, Sukandi, kepada *detikcom*, Minggu (2/8/2009). Pesawat yang bertolak dari Bandara Sentani, Jayapura menuju Oksibil itu diperkirakan tiba di lokasi sekitar pukul 11.45 WIT. Saat lepas landas, pesawat tersebut dalam kondisi prima. *“Setiap kali akan melakukan penerbangan kita melakukan line maintenance (perawatan penerbangan),”* lanjutnya. Kondisi di sekitar lokasipun saat itu sangat mendukung.⁴

Kasus hilangnya pesawat Twin Otter MZ 9760D yang diperkirakan jatuh di Gunung Obipap yang tingginya mencapai 13.000 meter ini merupakan sebuah musibah yang dapat melanda perusahaan penerbangan bahkan siapa saja dalam berbagai tingkatan sehingga tidak ada satu organisasi atau perusahaan yang dapat bersikap acuh tak acuh terhadap segala kemungkinan yang terjadi. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan perlu membentuk sebuah tim manajemen krisis yang permanen guna mengantisipasi

⁴ Sumber berita detiknews.com dan narasumber Humas Merpati Bapak Sukandi

ataupun menangani kasus-kasus berkaitan dengan krisis yang terjadi pada perusahaan tersebut.

Penanganan krisis yang utama dapat dilakukan dengan komunikasi, baik itu secara internal maupun eksternal. Komunikasi pada saat krisis ini dilakukan untuk memberikan informasi kepada publik khususnya melalui media mengenai kejadian yang menimpa perusahaan sehingga publik tidak bertanya-tanya atau berspekulasi tentang apa yang sedang terjadi. Kunci sukses mencapai komunikasi krisis yang baik dalam situasi krisis adalah menentukan peran organisasi/perusahaan itu sendiri sebagai pusat informasi satu-satunya (yang utama) dengan menjelaskan apa yang sedang terjadi dan upaya apa yang telah dilakukan dalam menghadapi krisis tersebut.⁵

Dalam kasus jatuhnya pesawat Twin Otter MZ 9760D pihak Merpati Airlines sendiri telah melakukan tahapan komunikasi krisis yaitu dengan menggelar konferensi pers yang dilakukan malam harinya (tanggal 2 Agustus 2009). Direktur Utama Merpati Bambang Bhakti dan Corporate Secretary, Sukandi sebagai narasumber mengumumkan melalui media bahwa pesawat Twin Otter MZ 9760D telah hilang, berikut upaya penanganan evakuasi korban. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pejabat tertinggi perusahaan sekalipun harus turun tangan mempertanggungjawabkan kecelakaan yang menimpa pesawat Twin Otter Merpati tersebut, bahkan Kepala Dinas Perhubungan daerah setempat pun turut membantu pihak manajemen Merpati Airlines dalam mengatasi kecelakaan pesawat tersebut.

⁵ Regester, Michael. Judy Larkin. *Risk Issues and Crisis Management In Public Relations*. 2003. New Delhi : Kogan Page Pvt. Ltd. Hal.149

Dari contoh kasus di atas secara garis besar dalam penanganan krisis terdapat dua tindakan khas menjadi tuntutan. *Pertama*, tindakan-tindakan yang bercirikan keterlibatan manajemen secara langsung dalam merespon krisis seperti kehadiran eksekutif perusahaan baik di lokasi kecelakaan maupun pada upacara pemakaman korban, pemberian kompensasi keuangan. Hal ini sering disebut sebagai pendekatan perilaku dalam penanganan sebuah krisis (*behavioral approach*). *Kedua*, tindakan komunikasi yakni apa yang harus dikatakan oleh perusahaan yang sedang menghadapi krisis. Dalam merespon krisis, perlu adanya tahapan komunikasi sebagai pemenuhan akan informasi yang terkontrol dengan baik dan informasi yang cepat dan tepat merupakan prioritas utama.

Hal inilah yang membuat peneliti untuk lebih jauh lagi membahas tahapan komunikasi krisis seperti; proses penyampaian informasi, menentukan strategi komunikasi apa yang akan digunakan saat krisis menimpa perusahaan, bentuk komunikasi krisis seperti apa yang dilakukan pihak Merpati Airlines kepada publik-publik yang terkait dan sejauh mana perusahaan mampu menjalin kerjasama melalui peran media massa dalam memberitakan permasalahan terkait kasus kecelakaan pesawat Twin Otter MZ 9760D dari Bandara Sentani, Jayapura menuju Oksibil, Kabupaten Pegunungan Bintang, Papua pada 2 Agustus 2009 yang lalu.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Bagaimanakah Tahapan Komunikasi Krisis PT. Merpati Nusantara Airlines Pada Kecelakaan Pesawat MZ 9760D Jenis Twin Otter dari Bandara Sentani, Jayapura menuju Oksibil, Papua, 2 Agustus 2009 ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui tahapan komunikasi krisis PT. Merpati Nusantara Airlines dalam menangani kasus kecelakaan pesawat Twin Otter MZ 9760D.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Akademis

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberi masukan bagi pengembangan konsep atau teori dalam bidang ilmu komunikasi khususnya dalam mengetahui tahapan komunikasi krisis.

2. Praktik

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberi masukan bagi perusahaan maskapai penerbangan mengenai tahapan komunikasi krisis dalam menyempurnakan manajemen krisis yang sudah ada.

E. Kerangka Teori

1. Teori Komunikasi

Komunikasi menjadi salah satu cara dalam melakukan interaksi sosial. Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari satu orang ke pihak lain yang dapat menimbulkan *feedback*. Komunikasi juga merupakan kegiatan yang mendasar dalam kehidupan sehari-hari karena merupakan salah satu media dalam berhubungan dengan orang lain. Menurut Carl I Hovland, komunikasi memiliki pengertian: “proses di mana seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain” (Onong Uchjana Effendy, 1993:49).⁶

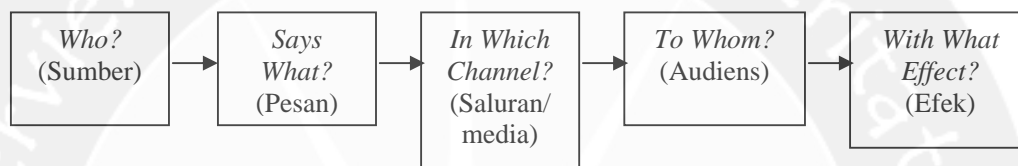
Komunikasi juga diartikan sebagai sebuah proses pengalihan pesan (*message*) dari seorang komunikator kepada komunikan. Komunikasi menjadi dasar dari penyampaian informasi kepada publik. Menurut Cutlip, Center dan Broom definisi komunikasi adalah “*a reciprocal process of exchanging signals to inform, instruct or persuade based on shared meanings and conditioned by the communicator’s relationship and the social context.*” (Cutlip, Center dan Broom, 1994:299).⁷

Melalui proses komunikasi, pesan sampai ke komunikan untuk mencapai tujuan tertentu. Proses komunikasi dapat diartikan sebagai transfer informasi atau pesan-pesan dari pengirim pesan sebagai komunikator kepada

⁶ Effendy, Onong Uchjana. 1992. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Hal.49

⁷ Cutlip, Scott.M, Centre, Allen H, Broom, Glen M. 1994. *Effective Public Relations*. 7th Edition. New Jersey : Pretince Hall. p.299

penerima pesan sebagai komunikan dalam proses komunikasi bertujuan untuk mencapai saling pengertian (*mutual understanding*) diantara kedua belah pihak (Ruslan,2002:69).⁸ Komunikasi disini adalah pengiriman pesan baik secara verbal (kata-kata) maupun visual (yang dapat dilihat). Untuk dapat memahami proses dari komunikasi itu sendiri, kita dapat lihat pada model komunikasi yang dikemukakan oleh Harold Laswell sebagai berikut :



BAGAN 1

Model Komunikasi Lasswell

Dari model komunikasi diatas, dapat diketahui bahwa komunikasi meliputi unsur komunikator atau sumber (*source*), pesan (*message*), media, komunikan atau penerima dan efek. Komponen dan unsur-unsur dalam komunikasi yaitu:

a. Sumber

Sumber dalam komunikasi memegang peranan penting untuk mencapai komunikasi yang efektif. Dalam menyampaikan pesan, sumber atau komunikator harus memiliki kredibilitas karena berkaitan persepsi khalayak tentang keefektifan seseorang sebagai pembicara. Kredibilitas adalah seperangkat persepsi tentang kelebihan-kelebihan

⁸ Rosady, Ruslan. 2002. Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Persepsi dan Aplikasi). Jakarta : Grafindo. Hal.69

yang dimiliki sumber sehingga diterima atau diikuti oleh khalayak. Kredibilitas sumber dapat membuat komunikasi berhasil dengan adanya kepercayaan komunikan terhadap komunikator. Hal ini berkaitan dengan kemampuan atau keahlian komunikator di bidangnya sehingga komunikan akan lebih percaya jika komunikator menerangkan sesuai dengan profesinya tersebut.

Di samping faktor kredibilitas sumber, faktor penting yang berkaitan dengan sumber adalah faktor daya tarik. Menurut McGuire (dalam Putra 1999:56) faktor daya tarik ini biasanya berkaitan dengan aspek kesukaan khalayak terhadap sumber dan aspek kesamaan yang dimiliki antara sumber dan khalayak. Sumber yang memiliki kesamaan dengan khalayak misalnya kesamaan ideologi, geografis, kepercayaan dan sebagainya cenderung lebih mudah diterima daripada sumber yang tidak memiliki kesamaan dengan khalayak.

b. Pesan

Pesan adalah gagasan, perasaan, atau pemikiran yang telah di – encode oleh pengirim atau di-decode oleh penerima. (Orbe Dan Bruess, 2005 dikutip dalam Liliweri 2011:40).⁹ Pada umumnya pesan-pesan berbentuk sinyal, simbol, tanda-tanda, atau kombinasi dari semuanya dan berfungsi sebagai stimulus yang akan direspons oleh penerima. (Devito, 1986 dikutip dalam Liliweri 2011:40). Ada dua hal yang terkandung dalam “makna” pesan, yaitu:

⁹ Liliweri, Alo. 2011. Komunikasi Serba Ada Serba Makna. Jakarta : Kencana. Hal. 40

- 1) *Content meaning*, makna literal suatu pesan yang seringkali ditampilkan secara verbal. Biasanya makna ini mudah dipahami karena pesan selalu diucapkan atau ditulis dengan menggunakan bahasa yang sama diantara pengirim dan penerima.
- 2) *Relationship meaning*, makna pesan yang harus dipahami secara emosional (konotasi). Biasanya pesan yang dikirimkan atau yang diterima hanya biasa dipahami oleh pihak-pihak yang sudah mempunyai relasi tertentu.

Sumber pesan harus memiliki keahlian dan dapat dipercaya sedangkan isi dalam pesan dapat berupa pendekatan dan susunan argumentasi.¹⁰ Variabel pesan dalam komunikasi memiliki beberapa bagian yang cukup penting untuk mendapat perhatian, diantaranya adalah: faktor gaya pesan (*content style*), imbauan pesan (*message appeals*) yang biasanya berupa imbauan rasional dan emosional (*etos, pathos, dan logos*), pengulangan pesan (*message repetition*), kesimpulan dalam pesan (*implisit* atau *eksplisit*), pengorganisasian pesan (McGuire, seperti dikutip dalam Putra 1999:57) dan kejelasan pesan (Wilcox, Ault dan Agee, seperti dikutip dalam Putra 1999:57).¹¹

c. Media atau saluran komunikasi

Komponen penting dari program komunikasi adalah berkaitan

¹⁰ Suparmo, Ludwig. 2011. Aspek Ilmu Komunikasi dalam Public Relations. Jakarta: PT. Indeks. Hal. 2

¹¹ Putra, I.G.N. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta : Andi Offset. Hal 57

dengan media atau saluran komunikasi yang akan digunakan dalam menyampaikan pesan. Pesan adalah sesuatu yang dikomunikasikan oleh sumber kepada penerima. Pesan harus memiliki kemampuan untuk dapat mendorong khalayak untuk memberikan respon positif sesuai harapan pelaku atau komunikator.

Pesan yang disampaikan juga dapat menimbulkan kebutuhan pribadi komunikan serta kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang dapat dipenuhi, sesuai dengan situasi dan keadaan kondisi dari komunikan. Pesan juga menentukan penggunaan teknik yang harus dilakukan yaitu teknik persuasi atau teknik informasi. Proses penyampaian pesan komunikasi dapat menggunakan berbagai cara baik lisan maupun tulisan, melalui media cetak maupun elektronik.

d. Penerima

Komponen yang perlu dipertimbangkan berikutnya adalah penerima atau publik sasaran terkait. Konsepsi yang muncul berkaitan dengan khalayak komunikasi massa bahwa mereka adalah kumpulan orang yang aktif melakukan pemilihan terhadap informasi yang datang kepada mereka. Mereka melakukan pemilihan terhadap apa yang akan dilihat dari suatu media (*selective exposure*) kemudian juga selektif dalam menyimpan pesan-pesan yang mereka terima dari media (*selective retention*).¹²

¹² Putra, I.G.N. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta : Andi Offset.

e. Efek

Effect atau dampak yang terjadi dalam proses penyampaian pesan tersebut. Efek komunikasi yang diharapkan adalah perubahan dalam opini, opini pribadi, opini publik, opini mayoritas, sikap dan tingkah laku, pandangan, persepsi, dan ide, kepercayaan dan citra.

Komunikasi merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Perusahaan perlu melakukan komunikasi secara efektif baik itu dengan publik internal (karyawan, *corporate management*, investor) maupun publik eksternalnya (*customer*, wartawan media, komunitas, pemerintah), hal ini dimaksudkan agar perusahaan mendapat dukungan dan memperoleh hubungan timbal balik yang baik dari pihak-pihak tersebut.

Dalam suatu aktifitas komunikasi, tidak akan terlepas dari komunikasi yang bersifat membujuk (persuasif) dan mendidik (edukatif) yaitu berupaya untuk mengubah perilaku, sikap bertindak, tanggap, persepsi hingga membentuk opini publik yang positif. Aktivitas komunikasi tersebut antara lain merupakan penyebaran informasi, pengetahuan, gagasan atau ide untuk membangun atau menciptakan kesadaran dan pengertian melalui teknik komunikasi.

2. Komunikasi Krisis

1) Definisi krisis

Umumnya krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak mempunyai implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya. Fearn-Banks (1996:1) mendefinisikan krisis sebagai “*a major occurrence with potentially negative outcome affecting an organization, company or industry as well as its publics, products, services or good name.*” Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul situasi yang dapat mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi.¹³

Michael Regester & Judy Larkin (2000:24) menjabarkan krisis sebagai suatu peristiwa yang menyebabkan suatu perusahaan menjadi sorotan (biasanya tidak menyenangkan) dari media nasional maupun internasional dan kelompok-kelompok lain seperti : konsumen, pemegang saham, karyawan dan keluarganya, politisi serikat perdagangan dan kelompok-kelompok pecinta lingkungan atau kelompok-kelompok yang mempunyai interest pada aktifitas perusahaan tersebut. Menurut Shrivastava dan Mitroff mendefinisikan krisis perusahaan sebagai “*events that threaten their most important goals of survival and profitability.*” Krisis, menurut mereka diasosiasikan dengan kerusakan yang berskala luas terhadap kehidupan manusia, lingkungan alam dan institusi sosial dan politik. Bagi Pauchant dan Mitroff (seperti dikutip Guth, 1995:125) krisis juga merupakan “*a disruption that physically affects a*

¹³ Coombs, W. Timothy. 1999. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding*. First Ed. California : Sage Publications Inc. Hal 2-3

system as a whole and threatens its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core.” Menurut mereka, krisis biasanya memiliki tiga dampak, yaitu pertama ancaman terhadap legitimasi organisasi, adanya perlawanan terhadap misi organisasi dan ketiga terganggunya cara orang melihat atau menilai organisasi. Secara konseptual, anatomi krisis dapat dibedakan ke dalam empat tahap:¹⁴

- 1) *Tahap Prodromal*, di mana krisis baru muncul dan belum mempunyai dampak yang luas terhadap citra perusahaan.
- 2) *Tahap Akut*, merupakan pola krisis di mana persoalan mulai muncul ke permukaan. Tahap ini terjadi biasanya karena kelengahan manajemen untuk menanggapi tahap prodromal. Tidak jarang, pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda benar-benar memanfaatkan krisis ini.
- 3) *Tahap Kronik*, di mana krisis telah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing masalah akibat krisis. Korban juga sudah banyak berjatuhan. Jadi pada tahap ini lebih mempersoalkan bagaimana membersihkan kerusakan-kerusakan akibat krisis.
- 4) *Tahap Revolusi*, adalah tahap di mana manajemen harus memulihkan kekuatan agar kembali seperti sediakala agar dapat melanjutkan aktivitas sebelumnya dengan normal kembali.

¹⁴ Guth, D.W. 1995. *Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles*. *Public Relations Review*, p.125

2) Tipologi Krisis

Lerbingner (1997:10) membagi tipe-tipe krisis sebagai berikut :¹⁵

1) *Crisis of Physical World* :

a) *Nature*

Natural crises biasa disebut bencana alam, adalah krisis yang disebabkan oleh fenomena alam seperti gempa bumi, gunung meletus, angin topan dan tornado, banjir, tanah longsor, gelombang pasang, badai dan kekeringan yang mengancam kehidupan manusia, properti dan lingkungan itu sendiri.

b) *Technology*

Sejak dimulainya era industri, krisis yang disebabkan oleh aplikasi manusia pada ilmu pengetahuan dan teknologi semakin banyak terjadi dibandingkan dengan krisis yang disebabkan oleh bencana alam. Ketika teknologi menjadi begitu kompleks dan berlipat-lipat ganda kerumitannya, di mana satu subsistem dari keseluruhan sistem dapat memicu terjadinya kerusakan pada sistem lain sehingga menyebabkan keseluruhan sistem menjadi rusak total, maka suatu krisis teknologi sedang terjadi pada perusahaan tersebut.

Sebuah krisis juga mungkin terjadi jika suatu kecelakaan atau, terjadi di batas pengetahuan dan pengalaman manusia akan teknologi tersebut. Meskipun demikian, publik/masyarakat cenderung untuk menyalahkan pihak-pihak yang

¹⁵ Lerbinger, O. 1997. *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah NJ : Lawrence Erlbaum. Hal.10

dianggap bertanggung jawab terhadap krisis tersebut. Publik menganggap bahwa teknologi dapat dimanipulasi oleh manusia sehingga krisis yang terjadi pun seharusnya dapat dihindarkan. Toleransi masyarakat akan lebih tinggi bila menyangkut teknologi yang memengaruhi hajat hidup orang banyak.

Dari sudut pandang sosial dan politik, memanaj krisis teknologi lebih sulit dibandingkan dengan krisis yang disebabkan oleh bencana alam. Masyarakat semakin lama semakin kritis akan segala langkah-langkah manajemen dalam menetapkan “*risk assessment decision*” dan mereka ingin pendapatnya didengar dalam segala situasi yang melibatkan diri mereka.

2) *Crisis of the Human Climate* :

a) *Confrontation*

Krisis yang disebabkan oleh konfrontasi biasanya diprovokasi secara sengaja oleh individu-individu maupun kelompok yang tidak senang pada bisnis tertentu, pada pemerintah atau pihak-pihak tertentu dan berusaha agar harapan atau tuntutan mereka diterima. Pada kasus-kasus yang ekstrim, terkadang kelompok tersebut menuntut perubahan yang radikal pada suatu sistem tertentu.

b) *Malevolence*

Suatu organisasi menghadapi krisis *malevolence* / krisis akibat rasa dengki adalah bila pesaing atau individu yang berniat jahat menggunakan cara-cara kriminal atau taktik lain yang ekstrim

dengan maksud untuk menyatakan permusuhan atau mencari keuntungan dari perusahaan tersebut atau mungkin juga dengan sengaja ingin mengguncang atau merusak perusahaan tersebut. Krisis Malevolence di antaranya adalah sebagai berikut :

- a) *Product Tampering* / perusakan atau pencemaran produk
- b) *Terrorism*/ terorisme, mencakup di antaranya ancaman bom, penculikan eksekutif perusahaan atau memasuki sistem informasi suatu perusahaan.
- c) *Extortion* / Pemerasan
- d) *Corporate Espionage* / mata-mata korporasi; mencuri data-data rahasia dari suatu perusahaan.
- e) *Gossip*; menyebabkan kabar burung yang tidak benar terhadap suatu perusahaan.
- f) *Disinformation* ; salah satu taktik kotor di mana informasi yang salah diberikan kepada suatu media dengan tujuan untuk merusak nama baik individu, perusahaan ataupun suatu Negara.

3) *Crisis of Management Failure* :

Tindakan atau tiada tindakan dari para Manajer dalam suatu organisasi adalah penyebab utama dari *Crisis of Management Failure* (Krisis akibat kegagalan Manajemen) yang terbagi menjadi tiga tipe yaitu *crises of skewed management values* (krisis melencengnya nilai-nilai dari manajemen), *crises of deception* (krisis penipuan) dan *crises of*

misconduct (krisis akibat salah bertindak).

a) *Crises of Skewed Management Values*

Krisis melencengnya nilai-nilai dari manajemen disebabkan oleh para manajer yang lebih mementingkan perolehan keuntungan ekonomi jangka pendek dan menghiraukan nilai-nilai sosial yang lebih luas. Para manajer tersebut juga lebih mementingkan para stockholders, bukan para stakeholders. Keadaan dari nilai yang hilang ini berakar dari credo bisnis klasik yang lebih memfokuskan pada kepentingan dari para stockholders dan cenderung melihat kepentingan dari stakeholders yang lain seperti konsumen, karyawan dan masyarakat sebagai sesuatu yang kurang penting, atau prioritas kedua.

b) *Crises of Deception*

Tipe krisis lain yang disebabkan oleh kegagalan Manajemen adalah Krisis Penipuan (*Crises of Deception*) yaitu praktek-praktek Manajemen yang dengan sengaja maupun tidak sengaja menipu publik. Hal ini terjadi ketika Manajemen menutup-nutupi atau salah merepresentasikan informasi tentang perusahaannya dan produknya dalam berurusan dengan konsumen dan lainnya.

c) *Crises of Management Misconduct*

Krisis ini disebabkan oleh tingkah laku manajemen yang tidak sesuai dengan norma atau etika yang berlaku ataupun yang mengarah pada sesuatu yang bersifat illegal. Jadi krisis ini tidak

hanya disebabkan oleh nilai-nilai yang telah rusak dan penipuan, tetapi juga tindakan amoral dan illegal yang dilakukan dengan sengaja. Media sangatlah tertarik pada krisis seperti ini, dan menyebutnya sebagai suatu skandal. Jadi *crises of misconduct* ini merupakan jenis yang paling ekstrim dari krisis yang disebabkan oleh kegagalan Manajemen, karena memasukkan unsur *corporate criminal behavior*. Penyebab dari krisis ini berkisar dari pergeseran etika individu sampai kecerobohan moral dari keseluruhan industri tersebut.

3) Komunikasi Krisis

Komunikasi dalam sebuah krisis berarti menyampaikan segala bentuk informasi, keterangan yang sejelas-jelasnya, tepat dan memiliki sifat segera atau *urgent*. Biasanya dalam komunikasi krisis proses komunikasi adalah dasar dari penanganan sebuah masalah yang dihadapi suatu perusahaan. Dalam merespon krisis, pemenuhan akan informasi yang terkontrol dengan baik dan informasi yang cepat dan tepat merupakan prioritas utama. Ketika sebuah krisis terjadi, kebutuhan akan informasi biasanya begitu tinggi, hal ini terjadi karena krisis memunculkan ketidakpastian sedangkan informasi yang akurat, cepat dan tepat dapat mengurangi ketidakpastian.

Informasi merupakan pesan yang diterima dan dipahami, dalam hal data informasti dapat didefinisikan sebagai kumpulan fakta yang

daripadanya kita menarik suatu kesimpulan. Para ahli komunikasi mengatakan bahwa informasi berkaitan erat dengan kualitas pesan dari pengirim kepada satu atau lebih penerima. Informasi selalu berisi tentang sesuatu yang memiliki parameter, tentang adanya peristiwa, nilai, dan etika.¹⁶ Komunikasi krisis dalam informasi berarti menyampaikan pesan sesuai sarannya yaitu publik yang terlibat di dalamnya berkaitan dengan sebuah peristiwa yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Komunikasi krisis dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan salah satunya dengan pendekatan perilaku (*behavioral approach*). Pendekatan perilaku lebih kepada upaya yang dilakukan perusahaan dalam bentuk empati, menunjukkan kepekaan terhadap korban misalnya saja : mengikuti proses pemakaman korban

Ada beberapa elemen dari komunikasi krisis yang dapat digunakan sebuah perusahaan dalam menghadapi krisis, dengan menyampaikan pesan / informasi kepada publiknya khususnya mulai dari publik internal yaitu : *notifications system* (sistem pemberitahuan /informasi), *crisis communication center* (pusat krisis komunikasi/*crisis center*) dan *online applications* (penggunaan intranet dan internet). Dalam mempersiapkan sistem komunikasi krisis ada baiknya perusahaan menggunakan *mass notification* untuk memberitahukan krisis yang sedang dihadapi kepada para karyawannya terlebih dahulu, misalnya saja dengan mengirim pesan melalui pesan singkat melalui media seluler, media intranet / internet melalui email

¹⁶ Liliweri, Alo. 2011. Komunikasi Serba Ada Serba Makna. Jakarta : Kencana. Hal. 839

agar informasi yang diterima lebih cepat. Selain itu, perlu mendirikan pusat komunikasi *crisis center* sebagai pusat informasi krisis untuk memantau segala perkembangan terkait krisis yang dihadapi, sehingga informasi yang didapatkan segera disampaikan kepada pihak-pihak terkait.

Intranet juga merupakan media yang dapat digunakan untuk menyampaikan informasi kepada para stakeholders secara efektif. Website perusahaan yang selama ini dijadikan media informasi bagi para jurnalis dan stakeholders, dapat juga menjadi suatu fungsi yang penting untuk berkomunikasi dengan mereka. Selain dipublikasikan dalam suatu konferensi pers, pernyataan pers juga dapat dicantumkan dalam website perusahaan atau intranet.

Efektifitas dari suatu komunikasi selain akan tergantung dari kemandapan isi pesan, yang diselaraskan dengan kondisi khalayak dan sebagainya, maka juga akan dipengaruhi oleh metode-metode penyampaiannya kepada sasaran.¹⁷ Dalam komunikasi krisis dapat pula ditentukan metode komunikasi dalam menyampaikan isi pesan yaitu:¹⁸

- 1) *Informatif*, suatu bentuk isi pesan yang bertujuan mempengaruhi khalayak dengan jalan (metode) memberikan penerangan yaitu menyampaikan sesuatu apa adanya, apa yang sesungguhnya, di atas fakta-fakta dan data-data yang benar serta pendapat yang benar pula. Metode informatif ini lebih ditujukan pada penggunaan akal pikiran khalayak dan dilakukan dalam bentuk pernyataan berupa: keterangan,

¹⁷ Fajar, Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Yogyakarta : Graha Ilmu. Hal.198

¹⁸ Ibid. Hal 201-203

penerangan, berita dan sebagainya.

- 2) *Persuasif*, berarti mempengaruhi dengan jalan membujuk, dalam hal ini khalayak digugah baik pikiran maupun terutama perasaannya. Komunikator terlebih dahulu menciptakan situasi yang mudah kena sugesti. Isi pesan akan selalu berisi selain fakta dan pendapat juga dapat berisi non fakta dan bentuk pernyataannya dapat berupa propaganda, reklame dan sebagainya.
- 3) Edukatif, metode edukatif adalah salah satu usaha mempengaruhi khalayak dari suatu pernyataan umum yang disampaikan, diwujudkan dalam bentuk pesan yang akan berisi pendapat, fakta, dan pengalaman. Mendidik berarti memberikan sesuatu ide kepada khalayak apa yang sesungguhnya, diatas fakta-fakta, pendapat dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kebenarannya dengan disengaja, teratur dan berencana, dengan mengubah tingkah laku manusia ke arah yang diinginkan.
- 4) Kursif, berarti mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa. Pesan dari komunikasi ini selain berisi pendapat juga berisi ancaman (perintah, intimidasi).

Bagi sebuah perusahaan penting untuk mengenal dan mengetahui publik yang ada di sekitarnya baik itu publik internal perusahaan maupun publik eksternal. Grunig dan Hunt (dikutip dalam Putra 1999:99) menyimpulkan bahwa anggota sebuah publik biasanya mempunyai tiga karakteristik mendasar yaitu: mereka dihadapkan pada masalah atau peluang

yang sama, mereka mengakui masalah itu dan bersedia untuk mendiskusikan masalah dan peluang-peluang itu dan yang terakhir mereka ingin mengorganisir diri untuk mengatasi masalah atau menggunakan peluang yang ada. Publik menjadi sasaran sebuah perusahaan untuk kelangsungan hidup perusahaan tersebut, misalnya saja dalam perusahaan penerbangan publiknya terdiri dari karyawan, pemegang saham, konsumen atau *customer*, media.

Program komunikasi krisis yang dijalankan oleh organisasi pertama-tama perlu mempertimbangkan publik atau khalayak sasaran. Fearn-Banks membagi publik ke dalam beberapa kategori:¹⁹

- a) *Enabling public*, yakni publik yang mempunyai kekuasaan untuk memutuskan suatu persoalan. Di dalamnya termasuk Dewan Direktur, Pemegang saham, Komisaris perusahaan, dan pemerintah.
- b) *Functional public*, yakni kelompok orang yang menjadikan sebuah organisasi dapat berputar. Termasuk di dalamnya antara lain para karyawan, konsumen dan lain-lain.
- c) *Normative public*, yakni kelompok orang yang mempunyai kepentingan yang sama dengan organisasi. Termasuk di dalamnya adalah para anggota asosiasi atau perkumpulan perusahaan-perusahaan sejenis.
- d) *Diffused public*, yakni kelompok orang yang secara tidak langsung berhubungan dengan organisasi dalam suatu krisis. Yang tergolong

¹⁹ Putra, I.G.N. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta : Andi Offset. Hal.99

dalam kategori ini antara lain media dan kelompok-kelompok komunitas.

Komunikasi krisis dalam sebuah perusahaan tentu saja memiliki sumber utama dalam menyebarkan informasi kepada publiknya. Salah satu kunci utama dalam komunikasi krisis di perusahaan adalah melalui peran *Public Relations* atau Humas. Dalam buku "Manajemen PR dan Media Komunikasi" yang ditulis oleh Rosady Ruslan, (2005:26-27) dan mengutip dari Scott M. Cutlip dan Allen H. Center disebutkan bahwa secara garis besar fungsi aktivitas Humas adalah :²⁰

a) *Communicator*

Kemampuan sebagai *communicator* adalah segala kemampuan yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan media cetak, elektronik, tatap muka, lisan dan lainnya.

b) *Relationship*

Kemampuan di bidang *relationship* adalah kemampuan peran PR/Humas membangun hubungan positif antara perusahaan yang diwakilinya dengan publik internal maupun eksternal. PR juga berupaya menciptakan saling pengertian, kepercayaan, dukungan, kerjasama dan toleransi diantara kedua belah pihak tersebut.

c) *Back-up management*

Kemampuan sebagai *back up management* adalah kemampuan untuk

²⁰ Suparmo, Ludwig. 2011. *Aspek Ilmu Komunikasi Dalam Public Relations*. Jakarta : PT. Indeks. Hal 91-93

melakukan dukungan manajemen promosi, pemasaran, operational, personalia.

d) *Good Image Maker*

Kemampuan sebagai *good image maker* yaitu menciptakan citra atau publikasi yang positif, dimana kemampuan ini merupakan prestasi, reputasi dan sekaligus menjadi tujuan utama manajemen kehumasan perusahaan.

e) *Creator*

Kemampuan sebagai *creator* adalah kemampuan yang terkait dengan kewajiban Humas menciptakan berbagai macam program perusahaan sesuai tujuan dan sasarannya, misalnya dalam menyelenggarakan acara-acara khusus.

f) *Conceptor*

Kemampuan sebagai *conceptor* adalah kemampuan yang terkait dengan tugas misalnya : menyusun dan menuliskan berbagai macam naskah yang diperlukan perusahaan sesuai dengan *writing skillnya*.

g) *Problem solver*

Kemampuan sebagai *problem solver* adalah kemampuan Humas sebagai bagian dari tatanan dan jajaran di dalam perusahaan dimana turut bertanggung jawab memecahkan masalah yang dihadapinya, misalnya saja dalam menghadapi krisis yaitu dengan menyebarkan informasi melalui media massa.

Kunci dari penanggulangan krisis adalah komunikasi, maka sebuah organisasi atau perusahaan perlu dan penting untuk menjalin hubungan dengan media baik cetak maupun elektronik. Media sebagai sarana penyebaran informasi digunakan PR/Humas untuk publisitas. Kepentingan publisitas ini yang berkaitan dengan komunikasi krisis dilakukan dengan *media relations*. *Media relations* sendiri merupakan aktivitas komunikasi PR/Humas untuk menjalin hubungan baik dengan media massa dalam rangka pencapaian publikasi organisasi yang maksimal serta berimbang.²¹

Dalam penelitian mengenai komunikasi krisis pada suatu perusahaan maka peran media sebagai saluran penyebaran informasi merupakan sasaran utama pihak tim manajemen krisis. Beberapa bentuk penyampaian komunikasi krisis melalui media dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut (Wasesa: 2005:309,313) :

- 1) *Press Conference*, perusahaan mengundang sejumlah media massa untuk hadir dalam *press conference* mengenai suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Melalui *press conference* ini antara pihak perusahaan dapat bertatap muka langsung kepada pihak media untuk menjelaskan rangkaian kronologis kejadian, informasi yang faktual dan tidak menutup kemungkinan diberikan sesi tanya jawab antara pihak media dengan pihak perusahaan untuk mengklarifikasikan segala sesuatu berkaitan dengan krisis yang dihadapi agar tidak terjadi kesimpangsiuran pemberitaan.

²¹ Wardhani, Diah. 2008. *Media Relations Sarana Membangun Reputasi Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu. Hal.9

- 2) *Press Release*, perusahaan mengirimkan siaran pers untuk dimuat oleh media massa. Kedekatan dengan media massa dan keahlian membuat *release* yang sesuai dengan ketepatan dan kejelasan informasi menjadi syarat utama *press release* yang diberikan saat krisis berlangsung. *Press release* ini dapat berisikan mengenai kronologis kejadian, permohonan maaf dan penanganan yang dilakukan pihak perusahaan.
- 3) *Feeding Information*, seringkali pihak manajemen krisis perusahaan menemukan bahwa pembuat opini publik ternyata tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kasus yang sedang berkembang, hal ini terkadang menyebabkan mereka menjadi bersuara negatif. Dengan demikian, untuk menetralkan hal tersebut dilakukanlah pemberian informasi kepada pembuat opini publik untuk menjelaskan keadaan yang sesungguhnya atau setidaknya pembuat opini publik mengetahui latar belakang yang menjadi penyebab krisis tersebut muncul.
- 4) *Crisis Management Center*, pihak perusahaan perlu menyediakan pusat penanggulangan krisis yang berguna untuk kepentingan public yang terkait dalam hal ini adalah keluarga korban. *Crisis Management Center* ini dapat berupa layanan telepon bebas pulsa, posko di tempat kejadian atau di kantor pusat perusahaan.

Tahapan komunikasi krisis mengacu pada yang diuraikan Cutlip dan Kelly secara terperinci dan sistematis menitikberatkan manajemen krisis dalam perusahaan pada tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Tahap Analisis Situasi

Sebelum mampu menganalisis situasi yang ada, organisasi terlebih dahulu harus mengumumkan berbagai data dan informasi yang mendukung melalui riset.

Research is the systematic gathering of information to describe and understand situations and to check out assumptions about publics and public relations consequences (Cutlip et.al 2000:343).

Rumusan yang dinyatakan Cutlip et.al tersebut menyatakan bahwa riset sangat penting dalam menganalisis situasi yang tengah terjadi pada sebuah organisasi karena menurut Cutlip et.al (2000) riset mempunyai tujuan “*to reduce uncertainty in decision making*” (hal 343). Itulah sebabnya riset menjadi dasar bagi efektifitas kegiatan *Public Relations*.

2) Tahap Strategi

Pada tahap selanjutnya, organisasi harus mulai menyusun strategi dalam manajemen krisis organisasinya. Strategi menjadi sesuatu yang sangat penting dan akan menentukan kehidupan organisasi di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan pemikiran Nager dan Allen mengenai strategi berikut ini :

Strategy can be defined as the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary of carrying out these goals (Cutlip et.al 2000:371).

Dalam *Public Relations*, strategi tersebut dikhususkan lagi dalam bentuk perencanaan strategis (*strategic planning*) yang menurut

Cutlip et.al 2000:373, meliputi pembuatan keputusan mengenai tujuan umum dan tujuan khusus program-program organisasi, identifikasi publik, pembuatan kebijakan atau peraturan untuk memilih dan menentukan strategi.

Krisis dapat dicegah asalkan organisasi / perusahaan mempunyai perencanaan dan persiapan yang matang dalam menghadapi gejala krisis yang potensial merusak kelangsungan hidup organisasi / perusahaannya. Pada dasarnya menurut Coombs (1999:59-87) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi krisis, yaitu sebagai berikut :

a) *Diagnosing Crisis Vulnerabilities*

Berbedanya bentuk-bentuk organisasi menyebabkan berbedanya pula tipe-tipe krisis yang akan menyerang organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus memfokuskan perhatiannya terutama pada krisis yang potensial menimpa organisasi (Coombs 1999:60).

Pembahasan mengenai tipe krisis ini ditutup Coombs (1999:62) dengan menyatakan bahwa organisasi harus membuat *a crisis portfolio* yang terdiri atas daftar krisis yang potensial menimpa organisasi, kelompok krisis berdasarkan tipenya dan evaluasi atas tingkat kemungkinan terjadinya beserta dampak yang kelak ditimbulkan dari masing-masing krisis.

b) Crisis Management Teams (CMT)

Crisis Management Teams atau tim manajemen krisis adalah sekelompok orang dalam organisasi dengan latar berbeda yang dibentuk menjadi sebuah tim untuk menangani setiap krisis yang mungkin menimpa organisasi (Coombs 1999:63). Menurut Coombs, CMT mempunyai tanggung jawab sebagai berikut :

1) Membuat *Crisis Management Plan (CMP)*,

Dalam membuat *Crisis Management Plan (CMP)* atau Perencanaan Manajemen Krisis, CMT harus mengumpulkan semua informasi mengenai beragam tipe krisis, informasi tentang krisis yang potensial menimpa organisasi dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencegah terjadinya krisis.

2) Menjalankan *Crisis Management Plan (CMP)*

Tanggung jawab kedua bagi CMT adalah mencoba menjalankan CMP lewat simulasi dan latihan permainan peran atau bahkan melalui krisis yang sesungguhnya.

d) The Spokesperson

Menurut Coombs (1999:71), *spokesperson* atau juru bicara adalah corong suara organisasi selama terjadi krisis. Tanggung jawab utama seorang juru bicara organisasi adalah mengelola akurasi dan konsistensi pesan-pesan yang disampaikan organisasi kepada publiknya. Juru bicara juga harus mampu bekerjasama dengan

media termasuk mendengarkan dan merespon setiap pertanyaan media. Oleh karena itulah, juru bicara terlebih dahulu harus diberikan pelatihan dalam menghadapi media (*media training*).

e) *The Crisis Management Plan*

Pada kenyataannya, organisasi sebaiknya memiliki *Crisis Management Plan* (CMP) karena semua organisasi sangat memungkinkan untuk didera krisis meskipun mereka sudah begitu berhati-hati dalam penetapan kebijakan dan operasinya. Menurut Coombs (1999:79), CMP banyak membantu organisasi dalam efisiensi waktu dan sistematika pesan untuk merespon krisis. Hal ini dikarenakan CMP telah terlebih dahulu mengumpulkan semua informasi penting yang dibutuhkan, mengidentifikasi tanggung jawab organisasi dan menetapkan langkah-langkah yang harus diambil untuk masing-masing individu selama krisis berlangsung.

f) *Crisis Communication System*

Sistem komunikasi krisis haruslah tercipta dengan baik sebelum, selama, dan sesudah terjadinya krisis. Untuk itu, Coombs (1999:84-85) memandang perlu dibuatnya pusat control krisis (*crisis control center*) yang berfungsi sebagai tempat bagi CMT untuk bertemu dan berdiskusi, pusat pengumpulan informasi dan tempat penerangan bagi media.

Setelah menentukan strategi melalui diperlukan adanya strategi untuk mengatasi krisis yang berlangsung di perusahaan.

Strategi yang dapat digunakan dalam komunikasi krisis antara lain:²²

1. *Attack The Occuser*. Digunakan ketika ada rumor yang berkembang tentang organisasi. Organisasi menyerang pihak yang menyebarkan rumor
2. *Denial*. Digunakan ketika ada bukti bahwa tidak ada krisis atau organisasi tidak bertanggung jawab pada krisis yang terjadi atau menyangkal adanya sesuatu yang tidak beres. Hal ini juga cocok untuk menangani rumor ataupun penentang.
3. *Excuse*. Digunakan ketika organisasi mempunyai tanggungjawab yang kecil pada krisis. Organisasi berusaha untuk mengurangi tanggungjawabnya dengan cara penolakan maksud, bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negatif dan penyangkalan kemauan, karena organisasi tidak mampu mengontrol situasi. Strategi ini ditujukan untuk kecelakaan, kejahatan dan bencana alam.
4. *Justification*. Hanya digunakan ketika krisis mengakibatkan kerusakan kecil saja. Organisasi dapat melakukan dengan mengklaim bahwa kerusakan yang terjadi tidak serius, mengatakan korban wajar menanggung akibat itu serta mengemukakan bahwa krisis telah salah interpretasi. Strategi ini dapat digunakan untuk menangani krisis akibat bencana alam, kecelakaan dan kejahatan.
5. *Ingratiation*. Organisasi berusaha mencari dukungan publik dengan mengingatkan publik akan hal-hal positif yang telah dilakukan

²² Coombs, W. Timothy. 2007. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding*. 2nd ed. California : Sage Publications Inc. Hal 140

organisasi. Hanya digunakan jika organisasi mempunyai reputasi yang kuat, sejarah kerja yang bagus dan dapat digunakan untuk semua jenis krisis.

6. *Corrective Action*. Digunakan ketika krisis adalah kesalahan organisasi dan direkomendasikan juga untuk kecelakaan. Organisasi berusaha untuk memperbaiki kerusakan akibat krisis atau mengambil tindakan atau langkah untuk mencegah terjadinya krisis.
7. *Full Apology*. Digunakan ketika krisis merupakan akibat dari kesalahan organisasi. Organisasi meminta maaf atas krisis yang terjadi dan mengambil tanggungjawab sepenuhnya atas semua kerusakan.

3) Tahap Implementasi

Pada tahap ini, organisasi mulai menetapkan apa saja yang harus dilakukan, dikatakan dan bagaimana strategi yang perlu diperhatikan ketika melakukan tindakan antara lain sebagai berikut :

1) Acting responsively and responsibility

Artinya organisasi harus cepat merespon dan bertanggung jawab terhadap publiknya.

2) Coordinating action and communication

Artinya setiap anggota organisasi harus saling bekerjasama dan terus berkoordinasi sebagai satu tim kerja dalam rangka pengambilan tindakan dan pengkomunikasiannya.

3) Action as an open system

Artinya organisasi tidak menutup diri terhadap lingkungan luar dari

setiap proses pengambilan tindakan dan pengkomunikasiannya.

Media merupakan sarana untuk mengarah pada tahapan komunikasi krisis sebuah organisasi/perusahaan, dalam buku *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations* oleh Michael Regester dan Judy Larkin ada beberapa aktivitas yang dapat dilakukan *Public Relations*/Humas dalam melakukan komunikasi krisis dengan media, antara lain :²³

1. *Set up a press centre*

PR/Humas perlu menginformasikan kepada media kapan akan berlangsungnya *press conference*. Dalam hal ini, PR/Humas bertugas menempatkan media / menyediakan tempat bagi media untuk melakukan *press conference*. Sebaiknya lokasi atau tempat berkumpulnya media berada dekat dengan lokasi kejadian atau jika tidak memungkinkan lokasi berada di kantor pusat perusahaan.

2. *Managing the press conference*

Dalam melakukan *press conference* ada baiknya merencanakan terlebih dahulu hal-hal sebagai berikut :

- a) Menentukan siapa yang akan menjadi narasumber, sebaiknya pula ada direksi yang hadir dalam *pers conference* tersebut
- b) Mengundang pihak media dan menentukan waktu *press conference* selesai dengan tepat waktu
- c) Menyampaikan inti / kesimpulan mengenai kejadian / peristiwa yang sedang menimpa perusahaan sebenarnya

²³ Regester, Michael. Judy Larkin. *Risk Issues and Crisis Management In Public Relations*. 2003. New Delhi : Kogan Page Pvt. Ltd. Hal 188-191,196

3. *Dealing with the television interview*

Ada baiknya ketika berhadapan di depan kamera televisi, PR/Humas melakukan beberapa tips sebagai berikut :

- a) Point penting yang perlu disampaikan adalah menjelaskan publik terkait dengan krisis seperti adanya korban jiwa, informasi kepada keluarga korban kemudian penyebab terjadinya krisis seperti kecelakaan , ancaman dan lain sebagainya.
- b) Tidak perlu menyalahkan berbagai pihak seperti manajemen perusahaan, karyawan atau pihak ketiga
- c) Memuji tindakan yang dilakukan pihak ketiga seperti stakeholder

4. *The news release*

Press release adalah salah satu alat komunikasi yang penting dalam situasi krisis. *Press release* dibuat oleh PR/Humas secara jelas dan berisi, misalnya : penyebab kejadian (peristiwa), lokasi peristiwa, upaya yang sedang dilakukan dan sebagainya. *Press release* ini diberikan kepada media sebagai pedoman pemberitaan yang dapat mereka tulis di surat kabar.

Menurut Stocker (1997:199-200) organisasi perlu mempertimbangkan keempat hal di bawah ini sebagai hal yang wajib dilakukan sebagai respon pertama organisasi terhadap krisis.

a) *Regret*

Hal pertama yang harus diperhatikan organisasi adalah menunjukkan

sikap menyesal dan mengucapkan permohonan maaf kepada publik atas terjadinya masalah yang ditimbulkan oleh krisis organisasi. Meskipun mungkin kesalahan sepenuhnya bukan pada organisasi. Namun, akan lebih baik bila organisasi memperlihatkan sikap penyesalan atas terjadinya krisis karena bila tidak begitu publik tidak akan mendengarkan penjelasan apapun dari organisasi berkaitan dengan krisis tersebut.

b) Resolution

Hal kedua yang wajib dilakukan adalah menyatakan secara jelas kepada publik mengenai langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan organisasi sebagai bagian dari pemecahan krisis.

c) Reform

Selanjutnya, organisasi juga wajib memberikan jaminan kepada publiknya bahwa krisis seperti itu tidak akan terulang kembali.

d) Restitution

Langkah terakhir adalah dengan berinisiatif memberikan pengganti kerugian bagi para korban, bila ada atau pihak-pihak lain yang dirugikan akibat krisis ini.

4) Tahap Evaluasi

Tahapan selanjutnya adalah tahap evaluasi program atau *evaluating the program*. Manajemen krisis tidak selesai begitu saja ketika krisis usai karena organisasi wajib untuk mengevaluasi dan memonitor upaya-upaya yang sudah dilakukan sejak masa persiapan,

implementasi hingga krisis selesai ditangani. Menurut Coombs (1999:135) ada dua jenis evaluasi manajemen krisis yang wajib dilakukan organisasi, yaitu sebagai berikut:

a) *Crisis Management Performance Evaluation*

Jenis evaluasi ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana cara organisasi dalam menghadapi dan menangani krisis. Salah satu segi yang harus dievaluasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi krisis, yaitu sebagai berikut

1) *Data Collection*

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses evaluasi. Data-data untuk evaluasi berasal dari *crisis records*, *stakeholders feedback* dan *media coverage*. *Crisis records* adalah semua dokumentasi berbagai informasi penting seputar krisis seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan dan jawaban atas pernyataan stakeholders, pesan-pesan krisis yang dikeluarkan organisasi serta keputusan dan langkah signifikan yang diambil oleh CMT.

Sedangkan *stakeholders feedback* adalah berbagai umpan balik yang didapat organisasi dari publik eksternal yang biasanya diperoleh melalui wawancara, *survey* dan *focus group*. Terakhir, *media coverage* biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

b) Impact Evaluation

Evaluasi perlu dilakukan pada tahap ini karena reputasi organisasi dibangun berdasarkan pengalaman *stakeholders* dari organisasi terutama pada saat krisis.

5) Tahap Pemeliharaan

Tahapan *stewardship* sendiri terdiri atas empat unsur yaitu sebagai berikut :

a) *Reciprocity*

Dalam penanganannya *reciprocity* diartikan sebagai penghargaan organisasi terhadap publik yang telah banyak menyokongnya.

b) *Responsibility*

Tahapan *stewardship* juga meminta tanggung jawab sosial organisasi terhadap publiknya.

c) *Reporting*

Reporting mengharuskan organisasi untuk terus memberitahukan publik tentang segala hal yang harus publik ketahui tentang organisasi.

d) *Relationship nurturing*

Unsur terakhir dalam *stewardship* adalah *relationship nurturing* di mana organisasi harus menerima arti pentingnya *supportive public* dan menempatkan mereka di garis depan roda organisasi.

F. Kerangka Konsep

Untuk menggambarkan bagaimana tahapan komunikasi krisis dari PT. Merpati Airlines dalam menghadapi jatuhnya Pesawat Jenis Twin Otter MZ 9760D, ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu apa yang dimaksud atau dikategorikan sebagai krisis, bagaimana karakteristiknya dan apa saja tipe-tipe krisis itu sendiri.

Krisis adalah sebuah kondisi atau keadaan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup atau eksistensi sebuah perusahaan dimata publiknya, dimana peristiwa yang terjadi tidak terduga sebelumnya dan cenderung akan berdampak buruk, memiliki potensi negatif atau mengancam perkembangan perusahaan tersebut. Krisis menurut Barton (1993:2 dalam Coombs) *“a major unpredictable event that has potentially negative results. The event and its aftermath may significantly damage an organization and its employees, products, services, financial condition and reputation.”*²⁴ Krisis bersifat *uncertainty*, dapat terjadi kapan saja, maka untuk mengantisipasi terjadinya krisis sebuah perusahaan sedianya memiliki manajemen krisis sebagai suatu tahapan untuk mengkoordinir adanya sebuah krisis dengan baik. Mitroff membagi manajemen krisis menjadi lima fase diantaranya :²⁵

- a) *Signal detection*, peringatan mengenai munculnya situasi krisis, harus mampu diidentifikasi untuk mencegah terjadinya krisis berkelanjutan

²⁴ Coombs, W. Timothy. 1999. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding*. First Ed. California : Sage Publications Inc.P.2

²⁵ Ibid.P.12

- b) *Probing and prevention*, organisasi/perusahaan harus mampu mengetahui faktor penyebab terjadinya krisis dan mengurangi potensi bahaya
- c) *Damage containment*, ditengah krisis organisasi / perusahaan berusaha untuk mencegah krisis agar jangan sampai krisis menyebar luas ke segala aspek dan berdampak buruk bagi perusahaan
- d) *Recovery*, organisasi / perusahaan berusaha mengembalikan ke kondisi normal seperti biasanya, dan segera menjalankan kegiatan seperti sedia kala
- e) *Learning*, organisasi/ perusahaan meninjau kembali dan mengupayakan ke kondisi yang lebih baik

Komunikasi krisis memiliki tiga dimensi yaitu : *perceived importance*, dimana krisis dirasa penting untuk segera ditangani karena akan berdampak / berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan; *immediacy*, dimana krisis sebaiknya segera ditangani karena adanya tekanan waktu, seberapa cepat krisis mampu (segera) ditangani karena krisis dapat menimbulkan kerusakan / ancaman; *uncertainty*, krisis memiliki sifat ketidakpastian yang sewaktu-waktu bias saja terjadi, maka dari itu perlu adanya antisipasi.²⁶

Inti dari komunikasi krisis adalah penyampaian pesan secara cepat dan tepat sasaran kepada publiknya terkait situasi krisis yang sedang dihadapi. Dalam komunikasi krisis, sebuah perusahaan berusaha

²⁶ Coombs, W. Timothy. 2007. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding*. 2nd ed. California : Sage Publications Inc.P. 106-107

menginformasikan kepada publik terkait seperti keluarga korban dan pihak-pihak yang dirugikan (pemegang saham, rekan bisnis atau karyawan sekalipun berhak mendapat informasi yang jelas) mengenai peristiwa/kejadian yang sedang dialami perusahaan. Selain itu, informasi yang disampaikan berkaitan dengan krisis disampaikan melalui media massa ataupun media internal perusahaan. Proses penyampaian pesan dalam komunikasi krisis dapat dilakukan dengan menggunakan metode komunikasi seperti di bawah ini :²⁷

- 1) *Informatif*, suatu bentuk isi pesan yang bertujuan mempengaruhi khalayak dengan menyampaikan sesuatu apa adanya, apa yang sesungguhnya, diatas fakta-fakta dan data-data yang benar serta pendapat yang benar pula.
- 2) *Persuasif*, berarti mempengaruhi dengan jalan membujuk, dalam hal ini khalayak digugah baik pikiran maupun terutama perasaannya. Isi pesan berisi selain fakta dan pendapat juga dapat berisi non fakta.
- 3) *Edukatif*, metode edukatif adalah salah satu usaha mempengaruhi khalayak secara mendidik yaitu memberikan sesuatu ide kepada khalayak apa yang sesungguhnya, diatas fakta-fakta, pendapat dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kebenarannya.
- 4) *Kursif*, berarti mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa. Pesan dari komunikasi ini selain berisi pendapat juga berisi ancaman (perintah, intimidasi).

²⁷ Fajar, Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*.. Yogyakarta : Graha Ilmu. Hal.201-203

Komunikasi krisis pada PT. Merpati Airlines dapat dijalankan melalui beberapa tahapan komunikasi krisis sebagai berikut :

a) Tahap Analisis Situasi

Tahap pertama adalah menganalisis situasi yang terjadi, berkaitan dengan kecelakaan pesawat, maka hal yang perlu dilakukan pertama kali adalah melakukan investigasi langsung ke tempat kejadian. Dengan menyampaikan pola pemberitaan 5W + 1H, narasumber akan menyampaikan informasi terkait kejadian kepada pihak-pihak yang berkepentingan yaitu keluarga korban.

b) Tahap Strategi

Perusahaan berhak menentukan strategi yang apa yang akan digunakan dalam mengatasi krisis yang berlangsung. Dari strategi ini dapat kita lihat bagaimana perusahaan berusaha bertindak dalam menghadapi krisis. Strategi yang dapat digunakan antara lain (Coombs, 2007:129) :²⁸

1. *Attack The Occuser*, ketika ada rumor yang berkembang tentang perusahaan. Perusahaan menyerang pihak yang menyebarkan rumor
2. *Denial*, ketika ada bukti bahwa tidak ada krisis atau organisasi tidak bertanggung jawab pada krisis yang terjadi atau menyangkal adanya sesuatu yang tidak beres.
3. *Excuse*, ketika organisasi mempunyai tanggungjawab yang kecil pada krisis. Perusahaan berusaha untuk mengurangi tanggungjawabnya

²⁸ Coombs, W. Timothy. 2007. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding*. 2nd ed. California : Sage Publications Inc. Hal 140

dengan cara penolakan maksud, bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negatif dan penyangkalan kemauan, karena organisasi tidak mampu mengontrol situasi.

4. *Justification*, ketika krisis mengakibatkan kerusakan kecil saja. Perusahaan dapat melakukan dengan mengklaim bahwa kerusakan yang terjadi tidak serius, mengatakan korban wajar menanggung akibat itu serta mengemukakan bahwa krisis telah salah interpretasi.
5. *Ingratiation*, perusahaan berusaha mencari dukungan publik dengan mengingatkan publik akan hal-hal positif yang telah dilakukan organisasi.
6. *Corrective Action*, ketika krisis adalah kesalahan perusahaan dan direkomendasikan juga untuk kecelakaan. Perusahaan berusaha untuk memperbaiki kerusakan akibat krisis atau mengambil tindakan atau langkah untuk mencegah terjadinya krisis.
7. *Full Apology*, ketika krisis merupakan akibat dari kesalahan perusahaan. Perusahaan meminta maaf atas krisis yang terjadi dan mengambil tanggungjawab sepenuhnya atas semua kerusakan.

c) Tahap Implementasi

Tahapan dimana perusahaan mengambil suatu tindakan dan bertanggung jawab terhadap publik terkait krisis yang sedang dihadapi. Idealnya setiap perusahaan sudah memiliki suatu rancangan atau panduan tentang cara penanggulangan krisis. Panduan itu dibentuk oleh seluruh aspek organisasi yang ada di perusahaan tersebut dan berisikan tentang

hal-hal yang mungkin saja dapat mengganggu stabilitas perusahaan dan cara penanggulangannya. Mengingat dalam situasi krisis, publik merupakan hal yang terpenting untuk dipertimbangkan : siapa yang harus tahu, apa dan seberapa cepat dan setiap pesan yang disampaikan pada publiknya harus selalu konsisten, kapan saja, maka diperlukan *planning* untuk menghadapi juga mengantisipasi situasi krisis dan *organizing* untuk mengkoordinasi tim manajemen krisis perusahaan.

Rencana penanganan krisis tersebut juga harus digariskan secara rinci, menjelaskan tim-tim yang terlibat serta langkah-langkah apa yang harus diambil oleh perusahaan tersebut. *Spokesperson* atau juru bicara adalah kunci utama perusahaan yang menginformasikan kepada publiknya selama terjadi krisis. Salah satunya yang berperan menjadi jubah perusahaan adalah *Public Relations* / Humas perusahaan. Peran PR/Humas sebagai *communicator* dan *problem solver* menjadi syarat untuk menjadi jubah dimana jubah bertanggung jawab menginformasikan kepada media massa/ pers dan publik terkait mengenai kejadian yang sedang dialami serta bekerjasama dengan media termasuk mendengarkan dan merespon setiap pertanyaan yang datang dari media.

Perusahaan melalui narasumbernya memberikan informasi / mengkomunikasikan melalui media komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Beberapa bentuk penyampaian komunikasi krisis melalui media dilakukan dengan cara sebagai berikut (Wasesa:

2005:309):²⁹

- 1) *Press Conference*, perusahaan mengundang sejumlah media massa untuk hadir dalam *press conference*, untuk menjelaskan permasalahan yang sedang dialami terkait kecelakaan yang menimpa perusahaan.
- 2) *Press Release*, perusahaan mengirimkan siaran pers untuk dimuat oleh media massa, berisikan mengenai kronologis kejadian, permohonan maaf dan penanganan yang dilakukan pihak perusahaan.
- 3) *Crisis Management Center*, perusahaan menyediakan pusat penanggulangan krisis yang berguna untuk kepentingan publik yang terkait dalam hal ini adalah keluarga korban. *Crisis Management Center* ini dapat berupa layanan telepon bebas pulsa, posko di tempat kejadian atau di kantor pusat perusahaan.

d) Tahap Evaluasi

Tahapan ini merupakan monitoring dari segala aktivitas yang telah dilakukan oleh perusahaan seperti pengumpulan data yang merupakan tahap awal dalam proses evaluasi. Data-data untuk evaluasi berasal dari *crisis records*, *stakeholders feedback* dan *media coverage*. *Crisis records* adalah semua dokumentasi berbagai informasi penting seputar krisis seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan dan jawaban atas pernyataan stakeholders, pesan-pesan krisis yang dikeluarkan organisasi serta keputusan dan langkah signifikan yang diambil oleh CMT.

²⁹ Wasesa, Silih. 2003. *Strategi Public Relations*. Jakarta: Gramedia. Hal.309

Sedangkan *stakeholders feedback* adalah berbagai umpan balik yang didapat organisasi dari publik eksternal yang biasanya diperoleh melalui wawancara, *survey* dan *focus group*. Terakhir *media coverage* biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

e) Tahap Pemeliharaan

Tahapan terakhir ini berkaitan dengan hubungan baik dengan media yang perlu dipelihara, misalnya saja dengan mengadakan *information gathering*. Tahapan ini juga memiliki unsur yaitu sebagai berikut :

a) *Reciprocity*

Dalam penanganannya *reciprocity* diartikan sebagai penghargaan organisasi terhadap publik yang telah banyak menyokongnya.

b) *Responsibility*

Meminta tanggung jawab sosial organisasi terhadap publiknya.

c) *Reporting*

Reporting mengharuskan organisasi untuk terus memberitahukan publik tentang segala hal yang harus publik ketahui tentang organisasi.

d) *Relationship nurturing*

Relationship nurturing di mana organisasi harus menerima arti pentingnya *supportive public* dan menempatkan mereka di garis depan roda organisasi.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah dan obyek yang diteliti, studi ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami (Creswell, 1998:15).

Dalam penelitian kualitatif, instrumen kunci adalah peneliti sendiri, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas dalam mengajukan pertanyaan, menganalisis, dan mengkonstruksi objek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian kualitatif melibatkan penggunaan dan pengumpulan berbagai bahan empiris, seperti studi kasus, pengalaman pribadi, instropeksi, riwayat hidup, wawancara, pengamatan, teks sejarah, interaksional dan visual: yang menggambarkan momen rutin dan problematis, serta maknanya dalam kehidupan individual dan kolektif (Denzin dan Lincoln, 1994:2).

Penjelasan penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus jatuhnya pesawat Twin Otter MZ 9760 D di Oksibil, Papua pada tanggal 2 Agustus 2009. Melalui sifat-sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Menurut Bogdan dan Bikien (1982) studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Surachrnad (1982) membatasi pendekatan studi kasus sebagai suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Sementara Yin memberikan definisi yang lebih teknis bahwa studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang: menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata: bilamana, batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas; dan di mana, multi sumber bukti dimanfaatkan. (2008:18) Ary, Jacobs, dan Razavieh (1985) menjelaskan bahwa dalam studi kasus hendaknya peneliti berusaha menguji unit atau individu secara mendalam. Para peneliti berusaha menemukan sernua variabel yang penting.

Berdasarkan batasan tersebut dapat dipahami bahwa batasan studi kasus meliputi: (1) sasaran penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen; (2) sasaran-sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabelnya.

Tujuan utama dari penggunaan metode studi kasus ini adalah untuk menggambarkan sifat suatu keadaan yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Sedangkan studi kasus sendiri adalah metode studi eksploratif dan analitis yang penelaahannya kepada satu kasus dilakukan secara mendalam,

mendetail, komprehensif, cermat dan intensif mengenai keadaan suatu unit (kesatuan) sosial dapat berupa pribadi, suatu keluarga, institusi, kelompok kebudayaan negara atau suatu kelompok masyarakat.

Dalam penelitian studi kasus terdapat tiga tipe penelitian yaitu eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif di mana peneliti akan memaparkan sebuah kasus yang terjadi di PT. Merpati Nusantara Airlines yaitu jatuhnya pesawat Twin Otter MZ 9760 D di Oksibil, Papua pada tanggal 2 Agustus 2009 dan menganalisis strategi komunikasi krisis yang dilakukan pihak manajemen Merpati Airlines berdasarkan data yang diperoleh.

2. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah PT. Merpati Nusantara Airlines khususnya Corporate Secretary and Legal, Humas PT Merpati Nusantara Airlines yang merupakan narasumber utama, kemudian Koordinator Crisis Center Management, Divisi Layanan Operational Penerbangan, Divisi Maintenance sebagai narasumber pendukung.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT. Merpati Nusantara Airlines tepatnya di Jalan Angkasa Blok B-15 Kav 2 dan 3 Kemayoran Jakarta.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam sebuah penelitian dengan metode kualitatif, ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data yaitu melalui dokumentasi, wawancara, arsip / *archival records*, observasi / penelitian lapangan, *participant observation*, *physical artifacts*. Khusus untuk penelitian ini dilakukan pengumpulan data dengan cara:

a. Wawancara

Wawancara merupakan alat *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk mencari data primer. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada *interview guide*. Peneliti di sini melakukan jenis wawancara *autoanamnesa* yaitu wawancara yang dilakukan dengan subjek dalam hal ini yang diwawancarai adalah *Public Relations* (Humas) PT. Merpati Nusantara Airlines. Pihak-pihak yang diwawancarai adalah orang-orang yang bertanggung jawab dan relevan dengan masalah yang akan diteliti.

b. Dokumentasi

Merupakan pengumpulan sumber bukti atau data-data tertulis yang relevan dengan tema penelitian ini. Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, laporan, foto, kliping artikel yang muncul di media massa, dokumen administratif organisasi, data tersimpan di *website*, pengumuman resmi, agenda kegiatan, kesimpulan rapat, berbagai laporan peristiwa dan lain sebagainya. Berbagai data tersebut dikumpulkan kemudian diidentifikasi dan dipelajari secara kritis untuk mendapatkan informasi yang sesuai kebutuhan.

c. Observasi

Penelitian lapangan di sini (*observasi*) adalah penelitian yang bersifat formal dan informal pada lokasi *crisis center* di kantor pusat PT. Merpati Nusantara Airlines, Kemayoran Jakarta. Data-data yang ada di kantor pusat dirasakan sudah cukup mewakili sehingga tidak perlu dilakukan penelitian langsung di tempat jatuhnya pesawat Twin Otter MZ 9760D di Papua.

d. Studi Pustaka

Studi pustaka sebagai sumber teori-teori dan dasar analisis penelitian. Selain itu, sebagai bahan referensi dan memperbanyak informasi mengenai penelitian ini. Studi pustaka juga dilakukan untuk mengetahui sampai mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah

berkembang dan sampai mana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang telah dibuat sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data, menurut Patton (dalam Moleong, 1990:103) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu deskriptif-analisis. Mengenai analisis dengan menggunakan metode ini, Arikunto menjelaskan sebagai “...*prinsip metode deskriptif-analisis adalah bahwa peneliti berusaha menggambarkan keadaan / status fenomena tertentu, dalam hal ini peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu*” (1996:243).

Dalam penelitian ini, analisis data yang dilakukan adalah menganalisis tahapan komunikasi krisis PT. Merpati Nusantara Airlines dalam menangani peristiwa jatuhnya pesawat Merpati MZ 9760 D nomor lambung PK-NVC jenis Twin Otter dalam Penerbangan dari Bandara Sentani, Jayapura menuju Oksibil, Kab. Pegunungan Bintang, Papua, 2 Agustus 2009. Penelitian ini nantinya bukan hanya akan menganalisis data dengan pertanyaan ‘*What?*’ atau ‘*Why?*’, tetapi lebih jauh peneliti akan berusaha membahasnya dengan pertanyaan ‘*How?*’.

Lebih lanjut analisis data kualitatif akan dibagi menjadi empat tahapan sebagai berikut :

a. Data yang berhasil dikumpulkan peneliti di lapangan berupa hasil

wawancara, observasi, dokumen – dokumen, dan sebagainya.

- b. Setelah pengumpulan data, maka data akan diklasifikasikan dalam kategori – kategori tertentu. Pengklasifikasian atau pengkategorian harus memperhatikan kesahihan atau kevalidan, memperhatikan kompetensi subjek penelitian, tingkat autentisitas dan melakukan triangulasi berbagai sumber data.
- c. Setelah diklasifikasikan, peneliti melakukan pemaknaan terhadap data. Dalam melakukan pemaknaan atau interpretasi, peneliti dituntut berteori untuk menjelaskan dan berargumentasi.
- d. Memberikan kesimpulan terhadap hasil penelitian.